

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

**Kristina MITKUVIENĖ**

**MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS 2009 – 2011-ŪJŲ METŲ  
STRATEGINIO VEIKLOS PLANO VERTINIMAS**

**Magistrinis darbas**

Šiauliai, 2011

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

**Kristina MITKUVIENĖ**

**MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS 2009 – 2011-ŪJŲ METŲ  
STRATEGINIO VEIKLOS PLANO VERTINIMAS**

**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** .....  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas** .....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas** .....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Mitkuvienė, K. (2011). Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginio veiklos plano vertinimas: viešojo administravimo magistro studijų programos baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovas prof. dr. Algis Krupavičius. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, 92 p. (111 p.).

## SANTRAUKA

Šiuolaikinėmis globalizacijos, socialinės ir ekonominės raidos, technologijų pažangos internacionalizavimo sąlygomis sparčiai formuojantis žiniomis grindžiamai visuomenei ir žinių ekonomikai itin padidėjo strateginio valdymo ir strateginių sprendimų reikšmė. Strateginis valdymas, strateginių sprendimų pagrįstumas ir patikimumo didinimas tampa lemiamais ateityje pažangos veiksniais visose srityse. Todėl magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginio veiklos plano vertinimas.

**Tyrimo tikslas** – Atlikti Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginio veiklos plano vertinimą.

**Tyrimo objektas.** Strateginio veiklos planas vertinimas savivaldybėje.

Magistro darbe atlikta Lietuvos Respublikos įstatymų ir kitų teisės aktų, turinčių įtakos strateginio veiklos plano veiklai, analizė. Remiantis Lietuvos ir užsienio autorių teorine analize buvo parengta interviu strategija atliekant Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginio veiklos plano vertinimo tyrimą. Magistro darbe atskleidžiami ekonominiai ir socialiniai veiksniai įtakojantys Mažeikių rajono savivaldybės darbą. Atliktų intervių dėka išryškėjo silpnybės ir grėsmės, kurios lemia netinkamą savivaldybės politiką, taip pat nurodytos stiprybės bei galimybės savivaldybės strateginio veiklos plano kūrime bei įgyvendinime. Paveikslų ir lentelių pagalba išdėstyti teiginiai bei susisteminta surinkta informacija.

Tyrimas atskleidė respondentų požiūrį į Mažeikių rajono savivaldybės strateginio veiklos plano kūrimą, esmę bei poreikį, strateginio veiklos plano tikslus bei jų efekto kriterijus, programos bendrus asignavimus ir numatomus finansavimo šaltinius. Taip pat išryškėjo su kokiais sunkumais tenka susidurti norint įgyvendinti strateginį veiklos planą, kokių reikia imtis priemonių/lėšų ieškojimo būdų, kad pritraukti didesnę finansavimą. Aptariama kontrolės ir vertinimo sistema, Mažeikių rajone aplinkos pasikeitimai. Pateikiami pasiūlymai strateginio planavimo kokybei Mažeikių rajono savivaldybėje tobulinti.

Patvirtinamas autoriaus išskeltas tyrimo ginamasis teiginys, kad įgyvendinant Mažeikių rajono savivaldybės 2009-2011 metų strateginį veiklos planą netinkamai buvo sudaryti prioritetai, paskirstyti asignavimai ir numatomi finansavimo šaltiniai.

Mitkuvienė, K. (2011). An Assessment to Strategic Business Plan (2009-2011) of Mazeikiai Municipality: Bachelor's Final Work in Public Administration / Research Advisor prof. dr. Algis Krupavicius. Siauliai University, Department of Public Administration, 92 p. (111 p.).

## SUMMARY

In current global, social and economic development, under conditions of internalization of technological advancement when the society based on knowledge is formed, due to economic awareness the importance of strategic management and strategic solutions has increased tremendously. Strategic management, importance of strategic validity and increasing reliability are becoming crucial factors of progress in all spheres. Due to this Master Thesis analyses the evaluation of strategic planning in Mazeikiai municipality from 2009 to 2011.

The Aim of Research-To produce the evaluation of strategic planning in Mazeikiai municipality.

The Subject Matter. Evaluation of Strategic Plan in this Municipality.

Master thesis presents the analysis of the laws of the Republic of Lithuania, other legal acts influencing activities of strategic planning. With reference to theoretical analysis by Lithuanian and foreign authors, an interview strategy has been prepared to fulfill the research of evaluation of strategic planning in Mazeikiai municipality from 2009 to 2011. Master Thesis reveals economic and social factors influencing the work of Mazeikiai municipality. Thanks to interviews conducted, weaknesses and threats which determine wrong municipal policy were determined. Moreover, strengths and possibilities of creation and implementation of municipal strategic planning activities were indicated. The statements presented were illustrated with the help of pictures and tables and filing of the information was produced.

The research revealed the approach of the respondents to the criteria of the strategic plan, their essence and demand for them as well as criteria of the effects produced by them, including general subsidy and projected sources of finance. Furthermore, difficulties arising in fulfillment of strategic planning were pointed out together with the required measures and funds to attract additional funding. The system of control and evaluation alongside with environmental changes are discussed. Proposals on strategic planning quality in Mazeikiai municipality are presented.

Thesis to be defended confirmed, that in the process of implementing the plan of strategic activities activities 2009-2011 in Mazeikiai municipality, priorities, allocations and projected sources of funding were wrongly determined.

## TURINYS

ĮVADAS .....	9
1. STRATEGINIS VALDYMAS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE.....	12
1.1. Strategijos esmė ir valdymas .....	12
1.2. Strateginis planavimas .....	18
1.3. Pagrindinių strategijos formavimo modelių analizė .....	22
1.3.1. Preskriptyvinė ir emerđžentinė metodologijos .....	24
1.4. Vizijos ir misijos formulavimas bei jos tikslai .....	27
1.5. Aplinkos analizė .....	29
1.5.1. Išorinės aplinkos analizė.....	29
1.5.2. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis.....	33
1.5.3. Vidinės aplinkos analizė.....	35
1.5.3.1. Žmonių išteklių analizė .....	36
1.5.3.2. Finansinių išteklių analizė .....	38
1.5.3.3 Operacijų išteklių analizė .....	39
1.6. SSGG analizė: silpnybės, stiprybės, grėsmės, galimybės .....	40
1.7. Strateginių pozicijų pasirinkimas .....	43
2. MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS 2009 – 2011-ŪJŲ METŲ STRATEGINIO VEIKLOS PLANO VERTINIMAS .....	47
2.1. Vietos savivaldos samprata ir jos paskirtis.....	47
2.2 Strategijų vystymasis Lietuvos savivaldybėse .....	49
2.3. Mažeikių rajono savivaldybės ypatybės .....	52
2.4. Mažeikių rajono savivaldybės strateginio veiklos plano turinys.....	54
2.5. Mažeikių rajono savivaldybės strateginio veiklos plano analizės metodika .....	56
Tyrimo metodika ir organizavimas.....	56
2.6. Mažeikių rajono savivaldybės strateginio veiklos plano ekspertinis vertinimas.....	58
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	83
LITERATŪRA .....	86
PRIEDAI .....	92
1 priedas. Intervijų apklausos anketos .....	93

## LENTELĖS

<b>1 lentelė.</b> Strategijos apibūdinimas.....	13
<b>2 lentelė.</b> Pagrindiniai makroaplinkos veiksniai .....	32
<b>3 lentelė.</b> Mažeikių rajono savivaldybės istorija .....	53
<b>4 lentelė.</b> Klausimo „Kas, Jūsų nuomone, yra strategija?“ turinio analizė .....	58

## PAVEIKSLAI

<b>1 pav.</b> Valdymo funkcijų cikliškumas.....	16
<b>2 pav.</b> Strateginio valdymo žingsniai .....	17
<b>3 pav.</b> Strateginio valdymo proceso modelis .....	17
<b>4 pav.</b> Strateginio valdymo proceso stadijos.....	17
<b>5 pav.</b> Strateginio valdymo proceso modelis .....	18
<b>6 pav.</b> Valdymo proceso sudedamųjų dalių tarpusavio ryšiai.....	19
<b>7 pav.</b> Strategijos gyvavimo etapai, bei juos įtakojantys veiksniai.....	23
<b>8 pav.</b> Pagrindinis strategijos formavimo modelis.....	24
<b>9 pav.</b> Preskriptyvinės metodologijos strateginio valdymo modelis.....	25
<b>10 pav.</b> Emerdžentinės metodologijos strateginio valdymo modelis.....	25
<b>11 pav.</b> Strateginio planavimo metodologijų pagrindinės charakteristikos .....	26
<b>12 pav.</b> Svarbiausi misijos formuluotės elementai.....	28
<b>13 pav.</b> M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis .....	34
<b>14 pav.</b> Strateginės vidinės aplinkos analizės kryptys .....	35
<b>15 pav.</b> SSGG analizės modelis .....	42
<b>16 pav.</b> Vidinio profilio analizė .....	42
<b>17 pav.</b> Veiksniai, lemiantys organizacijos vadovo sprendimų laisvę.....	44
<b>18 pav.</b> Efektyvaus strateginio vadovavimo uždaviniai.....	45
<b>19 pav.</b> Strateginio veiklos plano misijos formuluotės analizė.....	59
<b>20 pav.</b> Strateginio veiklos plano vidinės aplinkos analizė.....	60
<b>21 pav.</b> Strateginio veiklos plano SSGG veiksmų analizė.....	61
<b>22 pav.</b> Strateginio veiklos plano tikslų bei jų efekto kriterijų veiksmų analizė .....	63
<b>23 pav.</b> Asignavimų bei finansavimo šaltinių paskirstymo analizė .....	64
<b>24 pav.</b> Strateginio veiklos plano programų „svoris“ pagal joms skiriamus asignavimus .....	65
<b>25 pav.</b> Strateginio veiklos plano prieduose sudarytų 11 programų analizė.....	67
<b>26 pav.</b> Priežastys, kodėl laiku nevykdomos SVP programos .....	68
<b>27 pav.</b> Sunkumai įgyvendinant strateginį veiklos planą.....	69
<b>28 pav.</b> Priemonių/lėšų ieškojimo būdai pritraukiant didesnę finansavimą .....	70
<b>29 pav.</b> Savivaldybės pozicija, kad laiku neįgyvendinami strategijos veiklos planai.....	71
<b>30 pav.</b> Strateginio planavimo nauda Mažeikių rajono savivaldybėje.....	72
<b>31 pav.</b> SVP įgyvendinimo kontrolės ir vertinimo sistemos efektyvumas .....	73
<b>32 pav.</b> Valstybės suformuotos politikos įtaka savivaldybių atžvilgiu .....	75

<b>33 pav.</b> Mažeikių rajono pasikeitimai įgyvendinant Mažeikių rajono savivaldybės 2009-2011 metų strateginį veiklos planą .....	76
<b>34 pav.</b> Pasiūlymai Mažeikių rajono savivaldybei strateginio planavimo kokybei tobulinti .	78



## IVADAS

**Temos naujumas, aktualumas ir jos pagrindimas.** Kiekvienas žmogus auga ir formuojasi tam tikroje kultūrinėje aplinkoje. Visais laikais žmogus išgyveno kultūrą kaip vertybę, iškeldamas kultūros kūrinius aukščiau gamtos. Kultūra be žmogaus neįmanoma. Pasak Stasio Šalkauskio „Asmuo yra kultūros veikėjas, bet pirma negu tokiu tampa, jis turi būti kultivuojamas arba kultūrinamas. Vadinasi, kultūros veikėjas kultūrinei kūrybai ruošiamas, o tai yra visų pirma ugdymo objektas“ (1991, p. 193).

Asmenybės tobulėjimas tęsiasi visą gyvenimą, todėl labai svarbu per įvairias veiklos formas sudaryti sąlygas socialinei, meninei kūrybai, leidžiančiai žmogui suvokti save kaip asmenybę, įsitvirtinti, išplėtoti interesus ir galimybes besikeičiančiomis socialinėmis, ekonominėmis sąlygomis.

Strateginio valdymo plėtra, strateginių sprendimų pagrįstumo ir patikimumo didinimas tampa lemiamais pažangos veiksniais visose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo srityse. Nuo gebėjimo parengti ir tinkamai įgyvendinti įvairioms visuomenės gyvenimo, veiklos ir raidos sritims aktualias strategijas priklauso, ar sėkmingai bus reaguojama į daugybę naujų iššūkių ir laiku atliekama būsimų pavojų ir grėsmių prevencija, ar efektyviai sprendžiamos tiek esamos, tiek ateityje galinčios kilti problemos (Melnikas B., 2007, p. 5).

Šio darbo temos pasirinkimą būtent ir apsprendė poreikis įvertinti esamą Mažeikių rajono situaciją, nustatyti opiausias savivaldybės sritis, aptarti savivaldybės vykdomos veiklos pagrindinius bruožus. Aptarti savivaldybės darbuotojų veiklas ir jų prioritetus, galimas pokyčių kryptis, efekto kriterijus ir pan.

**Mokslinė problema teoriniu aspektu.** Strateginio valdymo mokslas – šiuo metu viena naujausių mokslo sričių. Dauguma šaltinių teigia, kad strateginio valdymo mokslo pradžia galima laikyti praeito amžiaus septintojo dešimtmečio pirmąją pusę. Tačiau negalima daryti prielaidų, kad strateginis valdymas buvo neanalizuojamas ar, kad neegzistavo. Organizacijos tai nesuvokdamos jau kūrė veiklos strategijas įmonės realizavimo bei pelno planams. Strateginis valdymas kaip mokslo sritis prasidėjo nuo ekonominių organizacijų bei jų sistemų tyrimų.

Pasak Boriso Melniko „Strategijos priemonių įgyvendinimo analizei ir prognozavimui skirti etapai, kurių metu nagrinėjama strategijos įgyvendinimo eiga ir prognozuojami naujos kuriamos situacijos ypatumai“ (2007, p. 16). Juo remiantis galima sukurti naują strategiją tinkančia ir kūrėjui ir vartotojams.

Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau naudoja savo turimą potencialą (Vasiliauskas A., 2004, p. 21).

**Mokslinė problema praktiniu aspektu.** Šis darbas paremtas 2009 – 2011-ųjų metų strateginio veiklos planu, interviu apie savivaldybės daromą įtaką gyvenamosios vietovės kultūriniam, socialiniam ir ekonominiam gyventojų vystymuisi. Jeigu Mažeikių rajono savivaldybė nori pasiekti piliečių pasitikėjimą, tai turi greitai reaguoti į sparčius pokyčius Mažeikių rajone, Lietuvoje, pasaulyje. Strateginis valdymas bei pati strategija turi tapti svarbia tobulėjimo ir pažangos priemone.

**Problemos apibūdinimas.** Pasak Boriso Melniko „Šiuolaikinėmis globalizacijos, socialinės ir ekonominės raidos, technologijų pažangos internacionalizavimo, taip pat žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo bei jos tolesnės plėtros sąlygomis gebėjimas rengti ir įgyvendinti efektyvias raidos ir plėtros strategijas tampa esminiu sėkmės veiksnium“ (2007, p. 6). Todėl Mažeikių rajono savivaldybė spręsdama Mažeikių rajono socialinės - ekonominės situacijos klausimus, įvardija šias problemas: nepakankamą rajonų, regionų bendradarbiavimą, ilgalaikės projektinės veiklos stygių, menką finansavimą, žemą pilietinių iniciatyvų lygį ir kt. Todėl šiame magistro darbe problemai išspręsti iškelti keli probleminiai klausimai:

- Ar tinkamai iškelti prioritetai Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginiame veiklos plane?
- Kokie pagrindiniai sunkumai su kuriais tenka susidurti Mažeikių rajono savivaldybei įgyvendinant šį strateginį veiklos planą?
- Ar matosi pasikeitimai įgyvendinant Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginį veiklos planą?

**Tyrimo objektas.** Strateginio veiklos planas vertinimas savivaldybėje.

**Tyrimo dalykas.** Strateginio veiklos planas vertinimas Mažeikių rajono savivaldybėje.

**Tyrimo tikslas** – Atlikti Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginio veiklos plano vertinimą.

Šiam tikslui pasiekti formuojami šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą darbo tema;
2. Ištirti Mažeikių rajono savivaldybės formuojančių ir įgyvendinančių institucijų atstovų požiūrį į strateginį veiklos planą;
3. Išanalizuoti strateginio veiklos plano interviu tyrimo duomenis;
4. Atskleisti strateginio veiklos plano privalumus ir trūkumus;
5. Pateikti rekomendacijas ir pasiūlymus.

**Tyrimo ginamasis teiginys.** Ar tinkamai buvo sudaryti prioritetai, paskirstyti asignavimai ir numatomi finansavimo šaltiniai rašant Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginį veiklos planą.

**Tyrimo metodika** – įvairių užsienio ir Lietuvos autorių įžvalgomis, mokslinės literatūros, teisių aktų ir kitos dokumentinės medžiagos sisteminė analizė, lyginimo, apibendrinimo metodai, kokybinių ir kiekybinių duomenų analizė, statistinių duomenų analizė, dokumentacijos sisteminimas, susietas su Lietuvos įstatymais, nuostatais ir nutarimais, internetinių duomenų bazių informacijos analizė ir jos apibendrinimas.

**Darbo praktinis reikšmingumas.** Remiantis sudarytu Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginiu veiklos planu buvo atlikta Mažeikių rajono savivaldybės darbuotojų nuomonės analizė leidžianti identifikuoti pagrindines problemas tuo pačiu prioritetas veiklos kryptis.

Šiuo darbu, kuris yra pirmasis tokio pobūdžio tyrimas Mažeikių rajono savivaldybėje, yra suformuluotas interviu norint įvertinti savivaldybės ekonominę, socialinę bei kultūrinę būklę. Plėtojant savivaldos, kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą, vykdant efektyvią rajono savivaldybės veiklą bei užtikrinant bendruomenės poreikių tenkinimą ir subalansuotą plėtrą nustatomi vystymosi prioritetai, lėšų poreikiai bei efekto kriterijai. Darbe pateikta medžiaga gali būti naudinga savivaldybės socialinei gyventojų plėtrai, veiksmingai formuojant savivaldybės įvaizdį. Remiantis darbu, bus parengtos rekomendacijos.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro 2 dalys. *Pirmoje dalyje* teoriniais tyrimo metodais nagrinėjamos strategijos būtinumo atsiradimas, jos reikšmė, valdymas, planavimas, prioritetų formavimas. Apibūdintos aplinkos analizės, taisyklingas vizijos ir misijos formavimas, aptariamoms SSGG (silpnybės, stiprybės, grėsmės, galimybės). *Antroje dalyje* kokybinio tyrimo metu struktūrizuota interviu forma atliktas ekspertų nuomonės tyrimas, apklausiant Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginio veiklos plano formuojančius ir įgyvendinančius institucijų atstovus. Interviu pagalba buvo sudarytas klausimynas, jų analizės būdu buvo atskleisti įtakojantys veiksniai. Jų pagalba akivaizdžiai išryškėjo silpnybės ir grėsmės, kurios lemia blogą savivaldybės politiką. Taip pat pasireiškė stiprybės bei galimybės, kurių iniciatyva buvo galima bent iš dalies tas problemas sumažinti. Paveikslų ir lentelių pagalba identifikuota surinkta informacija.

*Išvados bei rekomendacijose* pateikiamas interviu apklausos įvertinimas, formuojamos išvados bei kai kurios rekomendacijos dabartinei valdymo sistemai tobulinti.

Darbą sudaro įvadas, konceptualioji dalis, analitinė – tiriamoji dalis, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas bei priedai. Magistro darbo apimtis 92 puslapiai, darbe yra 4 lentelės ir 34 paveikslai bei 1 priedas.

## 1. STRATEGINIS VALDYMAS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE

### 1.1. Strategijos esmė ir valdymas

Šiuolaikinėmis globalizacijos, socialinės ir ekonominės raidos, technologijų pažangos internacionalizavimo, taip pat žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo bei jos tolesnės plėtros sąlygomis gebėjimas rengti ir įgyvendinti efektyvias raidos ir plėtros strategijas tampa esminiu sėkmės veiksniumi. Šis teiginys gali būti laikomas universaliu, kadangi galioja visais politinės, socialinės, ekonominės, technologijų raidos ir pažangos atvejais: bet kuris bet kurioje srityje veikiantis veiklos subjektas, gebantis parengti ir įgyvendinti konkrečioje situacijoje tinkamiausią strategiją, visada turi daugiau galimybių gauti didesnę efektą, nei būtų gavęs, jei tokios strategijos neturėtų ar nepajėgtų įgyvendinti.

Strateginio valdymo mokslas – šiuo metu viena naujausių mokslo sričių. Dauguma šaltinių teigia, kad strateginio valdymo mokslo pradžia galima laikyti praeito amžiaus septintojo dešimtmečio pirmąją pusę. Tačiau negalima daryti prielaidų, kad strateginis valdymas buvo neanalizuojamas ar, kad neegzistavo. Organizacijos tai nesuvokdamos jau kūrė veiklos strategijas įmonės realizavimo bei pelno planams. Strateginis valdymas kaip mokslo sritis prasidėjo nuo ekonominių organizacijų bei jų sistemų tyrimų.

Pasak Melniko B. (2007, p. 16) strategijos priemonių įgyvendinimo analizei ir prognozavimui skirti tam tikri etapai, kurių metu bandoma išsiaiškinti strategijos įgyvendinimo eigą ir prognozuojami naujos kuriamos situacijos ypatumai.

**Strategija** – tai valdymo sprendimas (kompleksinis valdymo sprendimas, valdymo sprendimų visuma arba šių sprendimų kompleksas) tam tikros sistemos problemoms spręsti, kokybiniam pačios sistemos pokyčiams skatinti ar padėti jai prisitaikyti prie kokybiškai naujų aplinkos ar kitų sąlygų, numatant dabartinės problemiškos būsenos pokytį – perėjimą į kokybiškai naują būseną, kad nekiltų problemų, būdingų šiai sistemai dabartiniu metu (tokia strategijos samprata reiškia jos, kaip valdymo sprendimo ar sprendimų, orientavimą į dabartinės būsenos kokybinius pokyčius bei į neproblemišką, palyginti su ankstesne, būseną) (Melnikas B., 2007, p. 7).

Šiuolaikinė strategija apima šias svarbiausias temas: žinios, bendradarbiavimas, numatymas, kompetencija, tinklai, ekosistemos, transformacija, atnaujinimas. Norint užtikrinti saugų ir tolygų vystymąsi būtina sukurti optimalią strategiją. (Rudzkienė V., 2007).

Strategijos esmę plačiau atskleidžia tokie momentai (Žmogiškieji ištekliai. [interaktyvus] [žiūrėta 2010.11.20]. Prieiga per internetą: <http://www.lzuu.lt/nm/1-projektas/zmiv/turinys.html>):

- Strategija turi tam tikrame konkretizacijos lygyje apibrėžtą tikslinę orientaciją;
- Neatsiejama strategijos dalis yra veiksmai ir priemonės jai įgyvendinti;
- Strategija susiejama su tam tikru vidutinės trukmės (3-7 metai) perspektyviniu laiko periodu;

- Strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos išteklinį potencialą, kuris lemia organizacijos silpnybes ir stiprybes;
- Strategija kuriama atsižvelgiant į organizacijos išorinės aplinkos situaciją, kuri lemia ir organizacijos galimybes ir grėsmes jai;
- Strategija yra tuo efektyvesne, kuo didesnį indėlį įneša į pridėtinės vertės kūrimą organizacijoje;
- Strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnį konkurencinį pranašumą įgyja organizacija.

Pradėjus analizuoti strategijos esmę, tyrinėtojai šią sąvoką išreiškė įvairiai, todėl vieno bendro aiškaus apibrėžimo nėra. Strategijos sąvokos apibūdinimai surinkti ir pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

### Strategijos apibūdinimai

Autorius	Metai	Apibūdinimas
A.D. Chandler	1962	Strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, visų pirma ilgalaikius, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimo resursus.
K.R. Andrews	1969	Strategija – tai organizacijos tikslai ir uždaviniai, bei pagrindiniai planai ir politikos kaip šiuos tikslus pasiekti, visuma, tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžiama pozicija, kokia veikla užsiima organizacija arba kokia turėtų užsiimti.
D.E. Schendel C.H. Hofer	1979	Strategija – tai tam tikrų taisyklių rinkinys, pagal kuriuos priimami valdymo sprendimai, įvertinant keturis pagrindinius komponentus: <ul style="list-style-type: none"> <li>• produktus ir rinkas, kurioms šie produktai skirti;</li> <li>• planuojamus pakeitimus šiame komponente;</li> <li>• konkurencinį pranašumą arba tuos organizacijos ypatumus, kurie laikinai leidžia įgyti stiprią poziciją rinkoje;</li> <li>• veiklos sinergiją.</li> </ul>
H.I. Ansoff	1984	Strategija – tai bendra gija, jungianti organizacijos veiklą su jos rinkomis.
H. Mintzberg	1987	Strategija yra daugiau rezultatas to ką žmonės daro, o ne tai ką planuoja daryti.
A. Marčinskas	1996	Strategija – tai visos įmonės arba jos dalies veiklos modelis.
R. Paškevičius	1996	Strategijos idėją versle pirmiausia pradėjo taikyti mokslininkai, dirbę žaidimų teorijos srityje. Žaidimų teorijoje strategija – tai užbaigtas planas, rodantis, kokius pasirinkimus nuolatos turės organizacija.
R. Jucevičius	1996	Strategija – tai detalus, visapusiškas, kompleksinis planas organizacijos tikslams pasiekti.
K. Kardelis	1997	Strategija – organizacijos pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas, kurso veikslų parinkimas ir išteklių, reikalingų tiems tikslams įgyvendinti, paskirstymas.
G.T. Palubinskas	1997	Strategija – organizacijos vadybos planas, reikalingas pasirinktiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti.
R. Milešaitė	1998	Strategija – tai organizacijos veiklos per tam tikrą laiką sistema, tai tarsi ateities planas, bandymas pritaikyti įmonę aplinkos sąlygoms.
A. Seilius	1998	Strategija – detalus, visapusiškas, kompleksinis planas, užtikrinantis organizacijos ir tikslų siekimą.
R. Jucevičius	1998	Strategija – apibrėžiama, kaip planas, perspektyva, tačiau svarbiau yra sprendimai, kurie yra tarsi strategijos įgyvendinimo veiksniai.
A. Vasiliauskas	2002	Strategija – tai tikslų ir veiksmų visuma, apibrėžti svarbiausius organizacijos tikslus ateityje ir veiksmus bei priemones jiems pasiekti.
A. Vaitkevičius Z. Mockevičius V. Bartosevičienė	2002	Strategija – tai universali kategorija, taikoma visų tipų įmonių valdymui apibrėžti.

**Strategijos apibūdinimai**

<b>Autorius</b>	<b>Metai</b>	<b>Apibūdinimas</b>
I. Barilaitė A.O. Pabedinskaitė	2002	Strategija - tai visos įmonės ar jos veiklos dalies modelis, apibrėžiantis įmonės politiką nustatant tikslus ir galimus būdus jiems pasiekti.
P. Zakarevičius	2003	strategija – tai organizacijos gyvavimo tolimesnėje ateityje perspektyvinis modelis. Šio modelio pagrindiniai elementai yra: organizacijos vizija ir misija; strateginiai (ilgalaikiai) tikslai; tikslų įgyvendinimo priemonės, etapai, būdai; įgyvendinimui reikalingi ištekčiai ir jų įsigijimo galimybės
P. Drucker	2004	Strategija – tai sprendimai apie veiklos apimtį jos ribas, o veiklos pasirinkimas ir aiškus jos ribų suvokimas pagrindinis strategijos tikslas, o objektų – tai sprendimai apie tai, kaip susieti organizaciją su jos aplinka, tai sprendimai apie tai, kaip susieti veikla su jai būtiniais resursais.
V. Žilinskas B. Martinkus A. Staleronka	2004	Strategija – tai veiksmų seka siekiant numatytų ilgalaikių tikslų
M. Arimavičiūtė	2005	reiškia sumanymą ir pagrindimą, kaip turi būti pasiektas tikslas.
V. Pranulis	2005	H. Mintzbergo siūlo keturias interpretacijas, strategija, gali būti analizuojama: strategija kaip planas, kaip būdas, kaip pozicija, kaip perspektyva.
Melnikas, B., Smaliukienė, R.	2007	Strategija – tai valdymo sprendimas (kompleksinis valdymo sprendimas, valdymo sprendimų visuma arba šių sprendimų kompleksas) tam tikros sistemos problemoms spręsti, kokybiniais pačios sistemos pokyčiams skatinti ar padėti jai prisitaikyti prie kokybiškai naujų aplinkos ar kitų sąlygų, numatant dabartinės problemiškos būsenos pokytį – perėjimą į kokybiškai naują būseną, kad nekiltų problemų, būdingų šiai sistemai dabartiniu metu (tokia strategijos samprata reiškia jos, kaip valdymo sprendimo ar sprendimų, orientavimą į dabartinės būsenos kokybinius pokyčius bei į neproblemišką, palyginti su ankstesne, būseną).

**Šaltinis:** Sudaryta darbo autorės remiantis literatūros šaltiniais

Peržvelgus ir išanalizavus 1 lentelėje pateiktus sąvoka „strategija“ išraiškas, matyti, kad kiekvienas mokslininkas šią sąvoka supranta ir suformuluoja įvairiai. Todėl svarbu aiškintis ne pačią sąvokos formuluotę, o strateginio valdymo reiškinį.

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

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

**Strateginio valdymo** sąvoka gali būti apibrėžiama kaip tam tikro subjekto, siekiančio įgyvendinti savo interesus, kryptingas poveikis tam tikram objektui. Galima teigti, kad strateginio valdymo sąvoka gali būti apibrėžta taip: **strateginis valdymas** – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiamų objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus (Melnikas B., 2007, p. 8).

**Strateginis valdymas** yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau naudoja savo turimą potencialą. (Vasiliauskas A., 2004, p. 21).

Pasak Pranulio V. (2000, p. 345) strateginis valdymas – ilgalaikių įmonės tikslų ir būdų jiems pasiekti nustatymas, suplanuoto proceso kontrolė ir koregavimas.

Kaip teigia Arimavičiūtė M. (2005, p. 15) organizacijos strateginiu valdymu laikomas nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija spėja laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoti išteklius.

Jucevičius R. (1998) pabrėžia, kad strateginio valdymo viena iš pagrindinių funkcijų yra fundamentalių pasikeitimų valdymas, kuris daugiau orientuotas ne į organizacijos viduje vykstančius procesus, bet į pasikeitimus, lemiančius patį organizacijos egzistavimą.

Svarbu paminėti, pasak Makštučio A. (2001) strateginio valdymo teorija ir praktika kaip ir daugumoje literatūrų yra neatskiriami procesai, nes jų veiksniai prognozuojami valdymo teorijos metodologija, o patikrinami jos metodai dabartinėje praktikoje.

Pasak strateginio valdymo ir universitetų plėtros atstovų Tabatoni P., Davies J. ir Barblan A., strateginis valdymas yra specifinis. Juo siekiama vadovauti ir teikti pagalbą žmonėms organizacijos viduje ir už jos ribų (taip dalyvauja ir jos kūrime, plėtroje, gamyboje bei vystyme), sutelkti dėmesį į organizacijos tapatybę ir įvaždį tam, kad būtų verta sukurti naują aplinką, nustatyti ilgalaikį organizacijos augimą, naudojant esamą potencialą ir skatinti savo „potencialo“ vystymąsi. Minėtas potencialas priklauso nuo įgūdžių, principų, valdančių elgesį visų suinteresuotų šalių, organizacijos ir vadybos metodų ir ryšių bei jų kokybės tinklo.

Arimavičiūtė M. (2005, p. 15), pabrėžia, kad strateginio valdymo bendrieji principai ir specifika priklauso nuo organizacijos:

- Veiklos pobūdžio (produkciją gaminančios ir paslaugas teikiančios organizacijos);
- Finansavimo šaltinių (komercinės ir nekomercinės organizacijos);
- Nuosavybės ( valstybinės ir privačios organizacijos);
- Dydžio (mažos ir didelės organizacijos);
- Diversifikacijos (diversifikuotos ir nediversifikuotos organizacijos).

**Verta paminėti pagrindinius darnaus vystymosi strategijos prioritetus:**

1. Nuosaikus, tarp ūkio šakų ir regionų suderintas ekonomikos vystymasis.
2. Skirtumų tarp regionų gyvenimo lygio mažinimas, išsaugant jų savitumą.
3. Pagrindinių ūkio šakų (transporto, pramonės, energetikos, žemės ūkio, būsto, turizmo) poveikio aplinkai mažinimas.
4. Efektyvesnis gamtos išteklių naudojimas ir atliekų tvarkymas.
5. Nedarbo, skurdo ir socialinės atskirties mažinimas.

6. Pasaulinės klimato kaitos ir jos pasekmių švelninimas.
7. Pavojaus žmonių sveikatai mažinimas.
8. Biologinės įvairovės apsauga.
9. Kraštovaizdžio tvarkymas.
10. Švietimo ir mokslo vaidmens didinimas.
11. Mokslinių tyrimų vaidmens didinimas ir veiksmingesnis tyrimų rezultatų taikymas, modernių, mažesni neigiamą poveikį aplinkai darančių gamybos ir informacijos technologijų kūrimas ir diegimas. (Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, 2009).

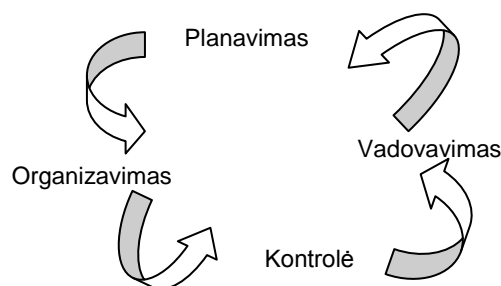
Valentinavičius S. Pagrėžia, kad pagal turinį strateginius sprendimus galima suskirstyti į tris grupes (2009, p. 134):

- organizacijos tikslinę orientaciją apibrėžiantys strateginiai sprendimai;
- ištekliais pagrįsti strateginiai sprendimai;
- rinka pagrįsti strateginiai sprendimai.

Minėtos strateginio valdymo proceso stadijos yra susipynusios tarpusavyje ir susijusios tiesioginiais bei grįžtamaisiais ryšiais.

Apibendrinant autorių pateiktas strateginio valdymo sąvokas bei sampratas galima daryti išvadą, kad strategija apibūdinama, kaip būtina priemonė, leidžianti įmonei susitvarkyti su aplinkos pokyčiais. Kuo pokyčiai, su kuriais susiduria šiandieninės įmonės yra greitesni ir sudėtingesni, tuo strateginis planavimas (valdymas) darosi vis būtinesnis, siekiant ne tik išlikti, bet ir vystytis. Strateginis valdymas siejamas su perspektyva, kuri formuojama prognozavimo pagrindu.

Į strateginį valdymą reikėtų žiūrėti kaip į ciklą, kurį sudaro keturios valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė (1 pav.). Visoms šioms funkcijoms būdinga aiški orientacija į iškeltą tikslą.

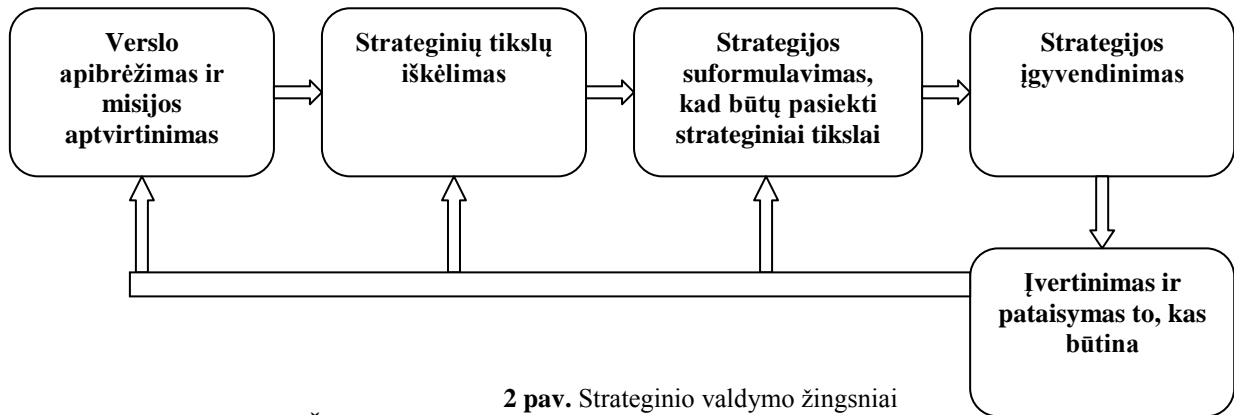


**1 pav.** Valdymo funkcijų cikliškumas  
**Šaltinis:** Melnikas B. (2007, p. 29).

Jos ne tik atliekamos viena po kitos, bet ir yra glaudžia tarpusavyje susijusios. Nuo to, kaip bus atliekama viena iš funkcijų, priklauso kitų efektyvumas ir galutinis rezultatas.



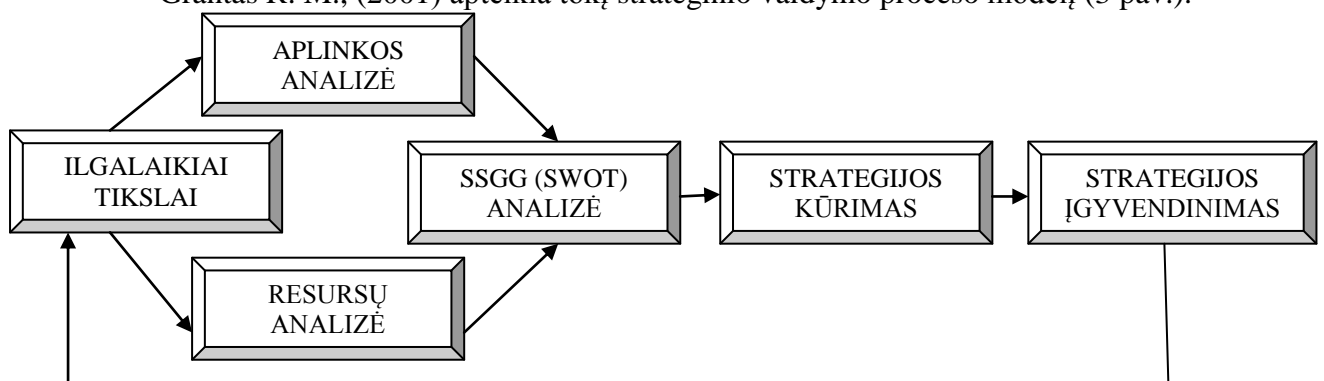
G. Dessler išskiria penkis strateginio valdymo žingsnius (žr. 2 pav.):



2 pav. Strateginio valdymo žingsniai  
 Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Dessler G. (2001, p. 34)

Strategija formulavimą iš ilgalaikių tikslų nustatymo, išorinės ir vidinės aplinkos analizės bei alternatyvių strategijų pasirinkimo ir jų įvertinimo. Strategijos įgyvendinimas formuluojamas iš einamųjų tikslų nustatymo, veiksmų politikos bei išteklių pasiskirstymo. Strategijos įvertinime peržiūrimi visi strategijos etapai bei veiksmų įtaka ir jei reikia yra tikslinami veiksmai gerinant patį strateginį valdymą.

Grantas R. M., (2001) apteikia tokį strateginio valdymo proceso modelį (3 pav.).



3 pav. Strateginio valdymo proceso modelis  
 Šaltinis: Grant R. M. (2001, p. 26)

Galima teigti, kad strateginio planavimo procesą sudaro įmonės viziją, misiją ir tikslus bei tris stadijas: strateginę analizę – vidinės ir išorinės aplinkos analizės; strategijos kūrimas – perspektyvų tyrimas ir galutinės strategijos pasirinkimas; strategijos įgyvendinimas – kuriamos strategijos įgyvendinimas, jos kontrolė bei rezultatų įvertinimas.

A. Vasiliauskas (2002) išskiria tris strateginio valdymo proceso stadijas:



4 pav. Strateginio valdymo proceso stadijos  
 Šaltinis: Vasiliauskas A. (2002, p. 22)

Vasiliauskas A. išskiria tris strateginio valdymo proceso stadijas. Į pirmąją stadiją įeina išorinės aplinkos analizė, PEST analizė, išteklių analizė bei prognozavimas; antroje stadijoje įeina tikslų apibrėžimas, strateginių sprendimų alternatyvų parengimas, jų įvertinimas; trečioje stadijoje parengiamos užduotys, kurias turės atlikti tam tikri vykdytojai, paskirstomi resursai, planuojamas biudžetas, bei kontrolės procedūras.

Bosas A., (2002) universalų strateginio valdymo proceso modelį apima tokiais etapais:



5 pav. Strateginio valdymo proceso modelis

Šaltinis: Bosas A. (2002, p. 49)

Iš 5 paveikslo matyti, pagal Bosą A., (2002) universaliausias strateginio valdymo proceso modelis apima tokius etapus: esamos padėties įvertinimą, į šį etapą įeina išorinės bei vidinės aplinkos analizė, misijos ir tikslų įvertinimas; strategijos formulavimas įvairiuose lygmenyse; naujos strategijos įgyvendinimas, įvykdžius pakeitimus (Bosas A., 2002).

C. W. Hoffer ir D. Schendel strateginį valdymą skiria į du etapus: strateginį planavimą, kuris apima tikslų nustatymą ir strategijos formulavimą, bei strategijos įgyvendinimą, kurio metu atliekami veiksmai turi būti pagrįsti planavimu bei apima administravimą (įgyvendinimą) ir strategijos kontrolę (Stoner J., A., F., 2001).

Palyginus skirtingų autorių suformuluotas strateginio valdymo proceso struktūras galima daryti prielaidas, kad strateginio valdymo proceso modeliai/stadijos yra panašios ir apima beveik vienodus elementus. Kiekvieno autoriaus stadijų pavadinimai yra skirtingi, tačiau juos sudarantys elementai, palyginti yra vienodi.

Apibendrinant galima teigti, kad strategijos parinkimas ir įgyvendinimas yra pati svarbiausia strateginio valdymo dalis.

Aptarus strategijos sąvokos apibrėžimą, jos valdymo modelius, yra noras išsiaiškinti – koks strategijos planavimas, kaip strategija formuojama, kokie metodai naudojami?

## 1.2. Strateginis planavimas

Pagrindinė strateginio valdymo funkcija (elementas) – planavimas. Per planavimą organizacija siejama su savo mikro ir makro aplinka, čia esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis.

**Planavimas** – pirmoji iš keturių pagrindinių valdymo funkcijų. Tinkamai suplanavus, organizacijoje lengviau atlikti įvairius pakeitimus ir taip siekti užsibrėžtų tikslų. Planavimas parengia organizaciją pokyčiams, kurie įvyks, kai bus įvertintos galimybės ir išspręstos kilusios problemos (Melnikas B., 2007, p. 30).

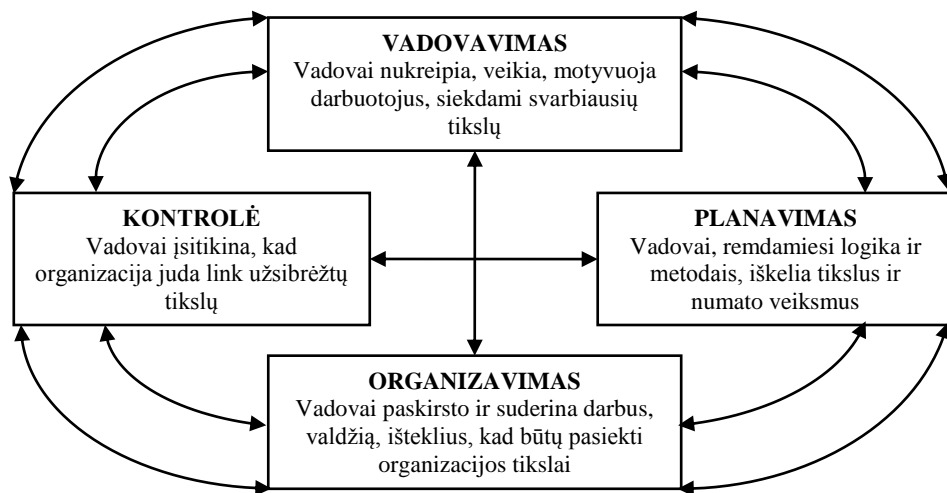
**Planavimas** – tai vadybos funkcija, nurodanti, ką daryti, kada daryti (tikslų nustatymas, veiklos programos sudarymas). Planavimas – būsimosios veiklos sumanymas, glaudžiai susijęs su informacijos kaupimu, prognozavimu ir sprendimų priėmimu (Stoškus S., 2005).

**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 ir atsiskaitymą už rezultatus (LR Vidaus reikalų ministerija, 2002).

**Planavimas** pasireiškia daugeliu atvejų ir daugybe įvairiausių būdų. Pagrindinė jo išraiška tai nuoseklus veiksmų planas arba programa (Fajolis H., 2005).

**Veiksmų planas** yra vienu metu numatomas rezultatas, sektina veiksmų eilė, būsimąjo kelio etapai ir priemonės, kurios bus panaudotos. Tai „ateities paveikslas“, kuriame artimiausi įvykiai yra pateikiami aiškiai, o tolesni – daugmaž aiškiai. Tai numatyta ir parengta įmonės veiksmų bei perspektyvų programa ir įgyvendinama per žinomą laiko tarpą (Fajolis H., 2005).

Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku reaguoja į išorinės aplinkos pokyčius ir efektyviai išnaudoja savo turimą potencialą. O planavimas bendriausia reikšme yra valdymo ciklo funkcija, kurios realizacijos rezultate apibrėžiami organizacijos tikslai ir nusakomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti. Planavimas ir kitos valdymo ciklo funkcijos (žr. 6 pav.) – sudaro uždarą valdymo ciklą.



6 pav. Valdymo proceso sudedamųjų dalių tarpusavio ryšiai  
Šaltinis: Stoner, J., A., F., (2001, p. 13)

Taigi, strateginio planavimo procesas turi būti nuolat tobulinamas ir paremtas naujausiais reikalavimais bei metodais, koncentruoti dėmesį į veiklą, rezultatus ir tikslus, o ne į institucijas. Tiek strateginis planavimas, tiek programiniai biudžetai siekia padidinti viešojo sektoriaus efektyvumą ir skaidrumą.

Strateginio planavimo sisteminis modelis pabrėžia glaudžius nenutrūkstamo proceso funkcijų tarpusavio ryšius, leidžia geriau suvokti sistemą kaip visumą, padeda suprasti kiekvieno sistemos elemento esmę. Idealiu atveju sistemos dalyviai, atliekantys vieną sistemos funkciją, turėtų būti kuo labiau susiję su kitais jos dalyviais. Tai lemia efektyvesnę komandos darbą ir geresnius galutinius rezultatus. Strateginis planavimas visada apibrėžiamas kaip procesas, kurio metu priimti sprendimai įgyvendinami ir kontroliuojami.

Pasak Saloner G., (2001) planuojant atliekama daug svarbių funkcijų:

- Vizijos bei misijos formuluotė bei strateginiai tikslai;
- Organizacijos išteklių vidinės struktūros bei išorinės aplinkos įvertinimas;
- Pagrindinės veiklos kryptys ilgalaikiams tikslams pasiekti;
- Kiekvienos veiklos krypties specifinių tikslų, kurie turi būti pasiekti per

planuojamą laikotarpį, nustatymas;

- Veiksmų, priemonių arba taikomos reikalingos tikslams pasiekti, parinkimas;
- Numatomų pinigų srautų ir finansinės veiklos apimčių nustatymas.

Planavimas yra intelektinis procesas, kuris leidžia sukurti veiksmų planą. Anot Vasiliausko A. (2007, p. 24-25) teigimu planavimas susideda iš šių žingsnių sekos:

- proceso inicijavimas. Planavimas nevyksta savaime, o turi būti inicijuotas. Jį gali inicijuoti organizacijos aukštesnio rango vadovai, pavesdami pavaldiniams sudaryti planus, kurie atlieka aukštesnio lygio planą. Planavimą gali pradėti taip pat funkciniai darbuotojai tiesiogiai be vyresnybės nurodymo, kai jie diagnozuoja galimybes arba grėsmes, tiesiogiai susijusias su jų funkcijomis;

- planavimo prielaidų apibrėžimas. Planavimo prielaidos siejasi su ateitimi, kurioje bus realizuojamas planas. Šios prielaidos gali apimti tiek vidinę, tiek ir išorinę organizacijos aplinką. Formuojant veiksmų planą, neįmanoma įvertinti visus vidinius ir išorinius veiksnius, kurie gali įtakoti būsimą planą įgyvendinimą. Todėl apibrėžiant planavimo prielaidas, koncentruojamasi į svarbiausius veiksnius, galinčius nulemti plano sėkmę arba nesėkmę;

- tikslų formulavimas. Tikslai konkrečiai apibūdina, kas turi būti pasiekta, ir apibrėžia tolesnių veiksmų parinkimo kryptį;

- alternatyvų identifikavimas. Šioje dalyje identifikuojami alternatyvūs būdai, kurie užtikrina apibrėžtą tikslų įgyvendinimą. Visada rekomenduojama išryškinti alternatyvas, kurios nėra tiesiogiai matomos. Būtina šiame žingsnyje atmesti akivaizdžiai blogas alternatyvas, kad būtų sutaupytas laikas alternatyvų analizės stadijoje;

- alternatyvių įvertinimas. Ji analizuojama stengiantis įvertinti silpnuosius ir stipriuosius aspektus, atsižvelgiant suformuluotus tikslus, planavimo prielaidas bei galutinį įvertinimą;

- geriausios alternatyvos parinkimas. Šiame žingsnyje išrenkamas galutinis

sprendimas dėl geriausios alternatyvos, užtikrinančios tikslų įgyvendinimą. Sprendimo kokybė bei efektyvumas priklauso nuo to, kaip kruopščiai buvo atlikti ankstyvesni žingsniai;

- atraminių planų kūrimas. Būtina parengti atraminius planus, kurie detalizuoja ir sukonkretina bendrąjį planą. Kiekvieno plano kūrimas inicijuoja naują planavimo ciklą, apimančią visus apibūdintus planavimo proceso žingsnius. Bendrasis ir atraminiai planai yra papildomi biudžetinėmis planais, kurių pagrindu paskirstomi finansinės lėšos ir kurie sukuria bazę planams įgyvendinti;

- plano įgyvendinimas. Jis realizuojamas per kitas valdymo funkcijas: organizavimą, vadovavimą ir kontrolę.

Strateginis planavimas pirmiausia yra valdymo priemonė, kuri, kaip ir visos valdymo priemonės, naudojama vieninteliam tikslui – organizacijos veiklos efektyvumui padidinti. Strateginis planavimas padeda organizacijai susitelkti, įvertinti viziją, nustatyti misiją ir prioritetus atsižvelgiant į besikeičiančią aplinką ir užtikrinti, kad organizacijos nariai siektų tų pačių tikslų (Allison M., 1997).

Strateginio planavimo rezultatas – strateginis planas – nusako pagrindines kryptis, kuriomis bus dirbama ateinančius penkerius metus (ar ilgiau). Strategiškai planuojant taip pat numatoma, kaip bus dirbama ir kodėl pasirinktos būtent šios kryptys. Taip planuojant būtina turėti išsamios informacijos, kuria remiantis galima nustatyti alternatyvas ir įvertinti priimamų sprendimų poveikį (Melnikas B., 2007).

Strateginis planavimas, net ir labiausia šiuolaikiškos jo teorijos ir koncepcijos, negali pasiūlyti, kaip kovoti su išoriniu neapibrėžtumu ir spręsti problemas su juo susijusias. Įmonių prisitaikymo prie išorinės aplinkos problema yra kompleksinė, kadangi apima daugybę klausimų, susijusių su įmonės veiklos sąlygomis.

Bivainis J. strateginio planavimo organizacijai suteikia daug privalumų, kurių svarbiausi yra šie:

- Visų pirma strategiškai planuojant organizacijos padaliniais sudaromos sąlygos koordinuoti savo veiksmus siekiant ilgalaikių tikslų (Zakarevičius P., 2004).

- Antra, strateginis planavimas skatina kiekvieną organizaciją aiškiai apibrėžti savo uždavinius ir funkcijas siekiant įgyvendinti numatytus planus ir sąveikaujant tarpusavyje.

- Trečia, strateginio planavimo metodologija skatina vadovus peržiūrėti savo problemų lauką ir numatyti perspektyvas. Tiksliai turint darnią kolektyvinę veiksmų programą galima atitraukti vadovą nuo einamųjų uždavinių.

Kaip teigia Vasiliauskas A. (2001, p. 26), organizacijoje vyrauja 3 strateginio planavimo metodologijos:

- „iš apačios-į viršų“ – planavimo procesą inicijuoja vadovybė;

➤ „iš viršaus-į apačią“ – už planavimą atsakingos struktūrinės grandys (skyriai, filialai);

➤ integruota – sudarant planus vyksta diskusija.

Pasirenkant vieną iš pateiktų strateginio planavimo metodologijų galima formuoti savo organizacijoje strategiją.

Strateginio planavimo rezultatas – strateginis planas – nusako pagrindines kryptis, kuriomis bus dirbama ateinančius penkerius metus (ar ilgiau). Strategiškai planuojant taip pat numatoma, kaip bus dirbama ir kodėl pasirinktos būtent šios kryptys. Taip planuojant būtina turėti išsamios informacijos, kuria remiantis galima nustatyti alternatyvas ir įvertinti priimamų sprendimų poveikį. (Melnikas B., 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad šios srities mokslo specialistai, teorijų apie strateginį planavimą ir valdymą kūrėjai, ne vienodai išreiškia strateginio planavimo ir strateginio valdymo sąvokas bei jų tarpusavio santykį. Manoma, kad yra du pagrindiniai teiginiai, kurie atspindi strateginį planavimą ir strateginį valdymą bei jų tarpusavio santykį:

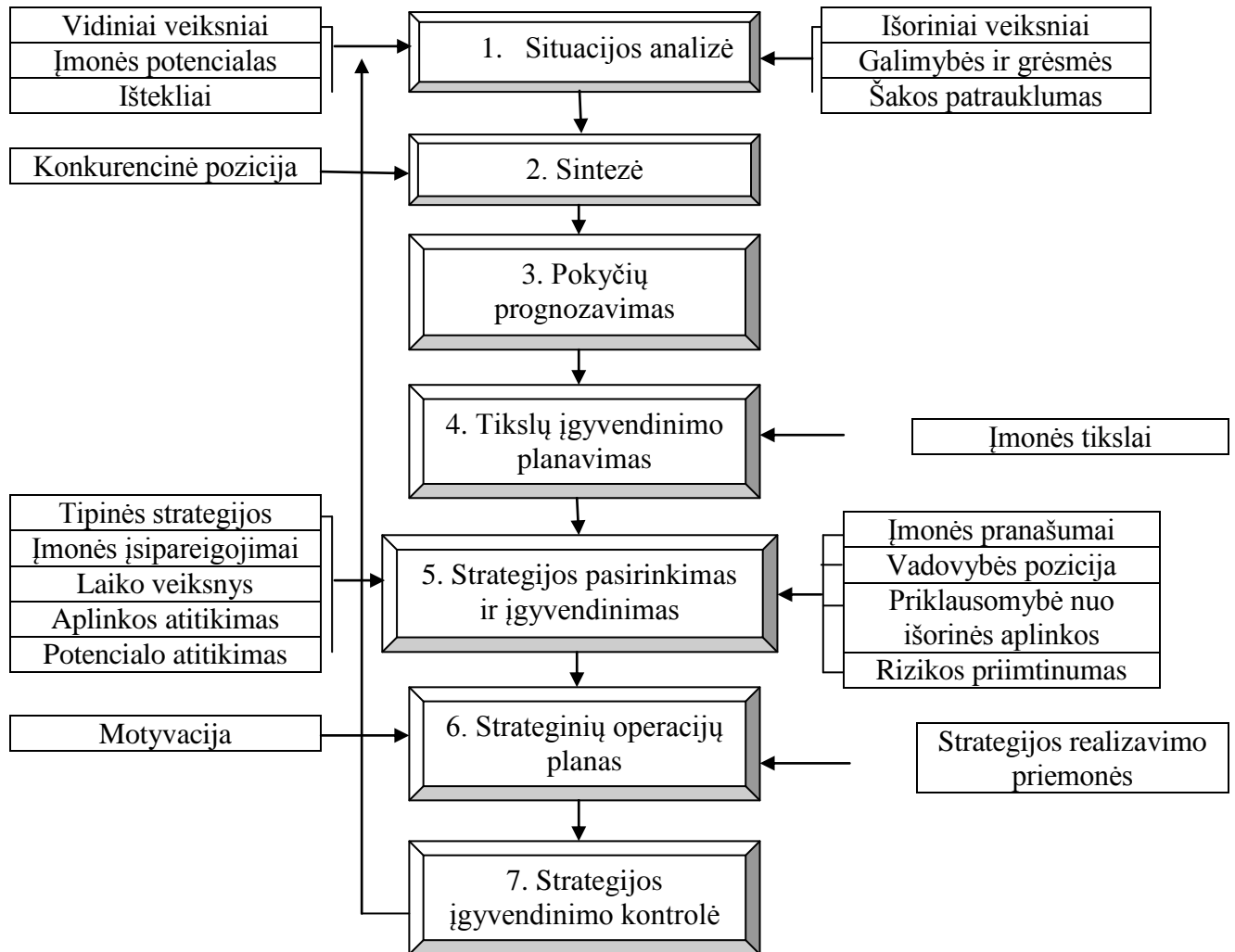
- *pirmasis požiūris*. Strateginis planavimas – tai organizacijos strateginio valdymo (visuminės vadybinės veiklos) sudėtinė dalis;
- *antrasis požiūris*. Strateginis valdymas – tai planavimo evoliucijos stadija (etapas), strateginio planavimo forma (rūšis) (Astrauskas A., 2008).

### **1.3. Pagrindinių strategijos formavimo modelių analizė**

Organizacija veiklos strategijos kūrimą formuoja dėl dviejų priežasčių: nepasitenkinimas esama padėtimi, veiklos sąlygų neapibrėžtumas, konkurentų perspektyvomis. Nepasitenkinimas esama padėtimi prielaidas geriausiai nusako Drucker P. (2004), kuriuos organizacijų vadovai turėtų atsakyti norint formuoti savo organizacijos strategiją:

- Kokia dabartinė organizacijos padėtis?
- Kokios veiklos perspektyvos, jei nebus atlikta esminių pakeitimų?
- Kokių veiksmų reikia imtis, norint pakeisti šią tendenciją?

Organizacijai išsikeliant šiuos teiginius lengviau yra suvokti ar tikslinga ieškoti naujų idėjų, rizikingų veiklos būdų. Tačiau atsakius į šiuos klausimus ir nusprendus, kad jau laikas keisti organizacijos strategiją yra formuojamas ilgas ir sudėtingas procesas. Formuojant konkurencinę strategiją svarbu suformuoti bendrą konkurencijos rengimo instrumentarijų į kurią įeina misijos, vizijos formavimas, aplinkos išteklių analizavimas bei kiti kriterijai. (Vaitkevičius S., 2002, p. 100-105). (žr. 7 pav.).

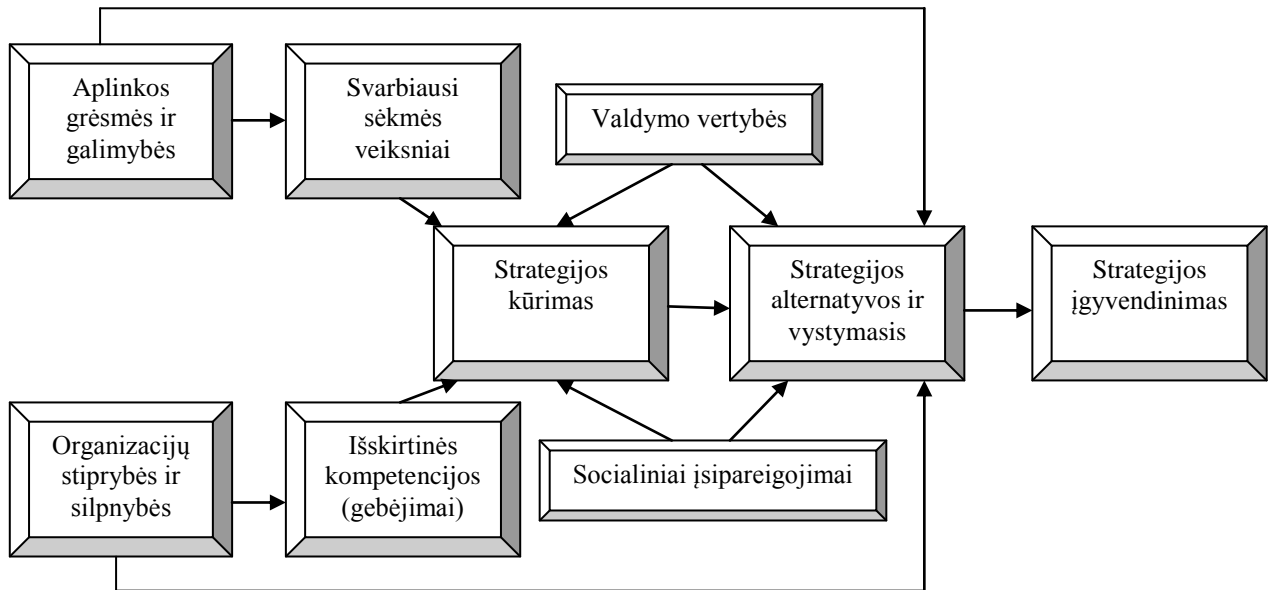


7 pav. Strategijos gyvavimo etapai, bei juos įtakojančios veiksniai  
 Šaltinis: Vaitkevičius S., (2002, p. 100-105).

Skirtingi autoriai įvairiai perteikia strategijos formavimo etapus, tačiau juose įtakojančios veiksniai panašūs (Vaitkevičius S., 2002):

- situacijos analizė, remiantis apibūdinami išoriniai ir vidiniai veiksniai, padedantys įvertinti esamą įmonės strategiją apžvelgiant stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes;
- strategijos parinkimas - tai pagrindinių strategijos veiksnių, apibūdinančių strategiją parinkimas, įvertinimas, surinktos analizės rezultatų vertinimas, alternatyvių strategijos elementų parinkimas;
- strategijos įvertinimas – tai tikslų bei uždavinių identifikacija, konkurencinių pranašumų bei trūkumų įvertinimas;
- strateginių operacijų planas – tai vartotojo poreikių tenkinimo būdų parinkimas, rinkos imlumo ir pardavimo apimčių nustatymas, produkcijos diversifikacijos laipsnis bei rinkos pokyčių dinamikos įvertinimas;
- strategijos įgyvendinimo kontrolė siekiama pateikti alternatyvas, atitinkančias suderinamumo kriterijų bei užsibrėžtų tikslų.

Dar vienas autorius – Mintzberg H. (1998) pateikia tokį strategijos formavimo modelį.



8 pav. Pagrindinis strategijos formavimo modelis

Šaltinis: Mintzberg H., (1998, p. 329)

Galima atkreipti dėmesį, jog H. Mintzberg (1998) išskiria du pagrindinius strategijos formavimo modelio etapus: valdymo vertybes bei socialiniai įsipareigojimai.

Strateginis valdymas siejasi su strateginiu planavimu organizacijoje. Planavimas yra pirminė valdymo funkcija, padedanti klestėti organizacijai. Todėl strategijos gyvavimo etapams pasiekti tikslinga apžvelgti strateginio valdymo metodologijas.

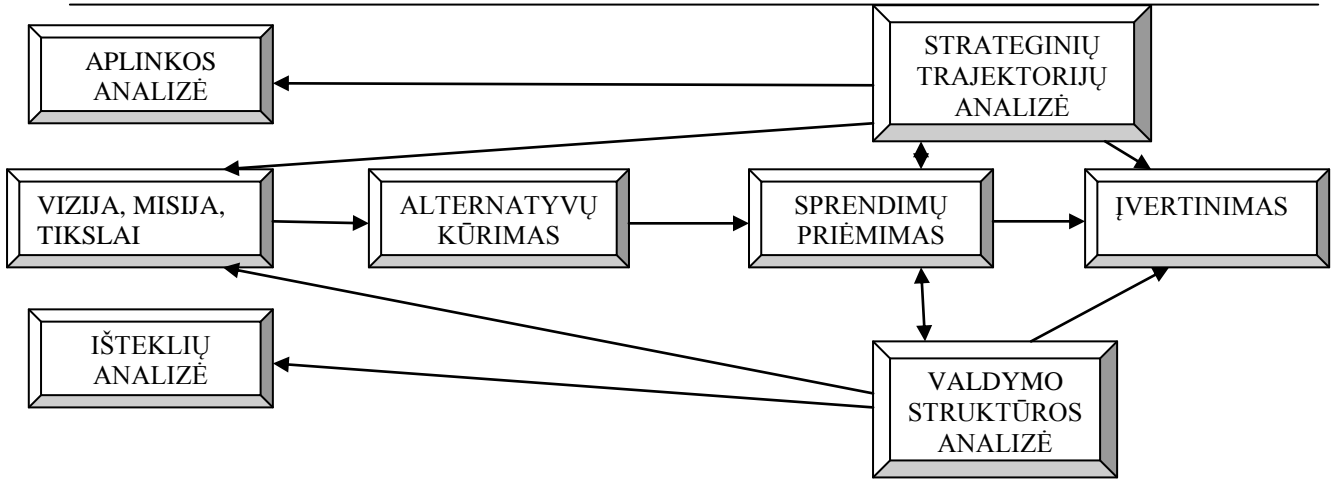
### 1.3.1. Preskriptyvinė ir emerdžentinė metodologijos

Vasiliauskas A. išskiria dvi strateginio valdymo metodologijas:

- Preskriptyvinė (nustatytinė) metodologija - strateginį valdymą supranta kaip tiesioginį (nuoseklų) ir racionalų procesą, prasidedantį nuo tam tikro dabarties momento, analizės pagrindu sukuriant strategiją ateičiai ir ją įgyvendinant (2004, p. 41-42).

Svarbiausias nustatytinio strateginio planavimo tikslas nukreiptas į institucijos strateginio ir jos aplinkos reikalavimų galimybių atitikimo nustatymą, bei kuo geresnį tokių galimybių panaudojimą, todėl pagal nustatytinę metodologiją institucijos strateginį veiklosplaną pradeda rengti kompleksine strategine analize ir vertinimu (Bivainis J. 2005, p. 5).

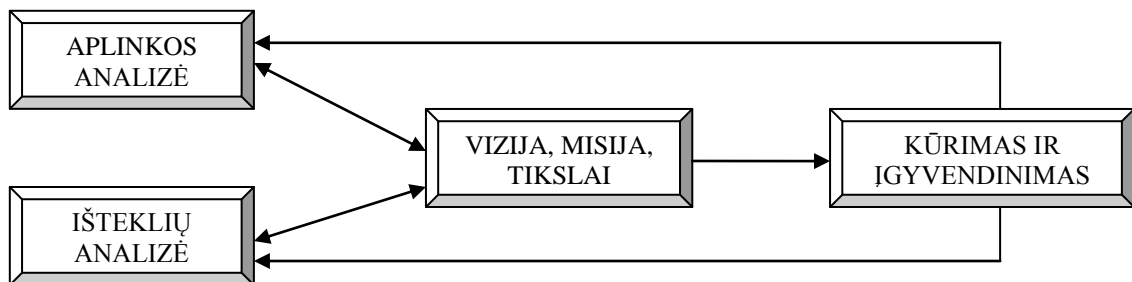




9 pav. Preskriptyvinės metodologijos strateginio valdymo modelis

Šaltinis: Vasiliauskas A., (2004, p. 47)

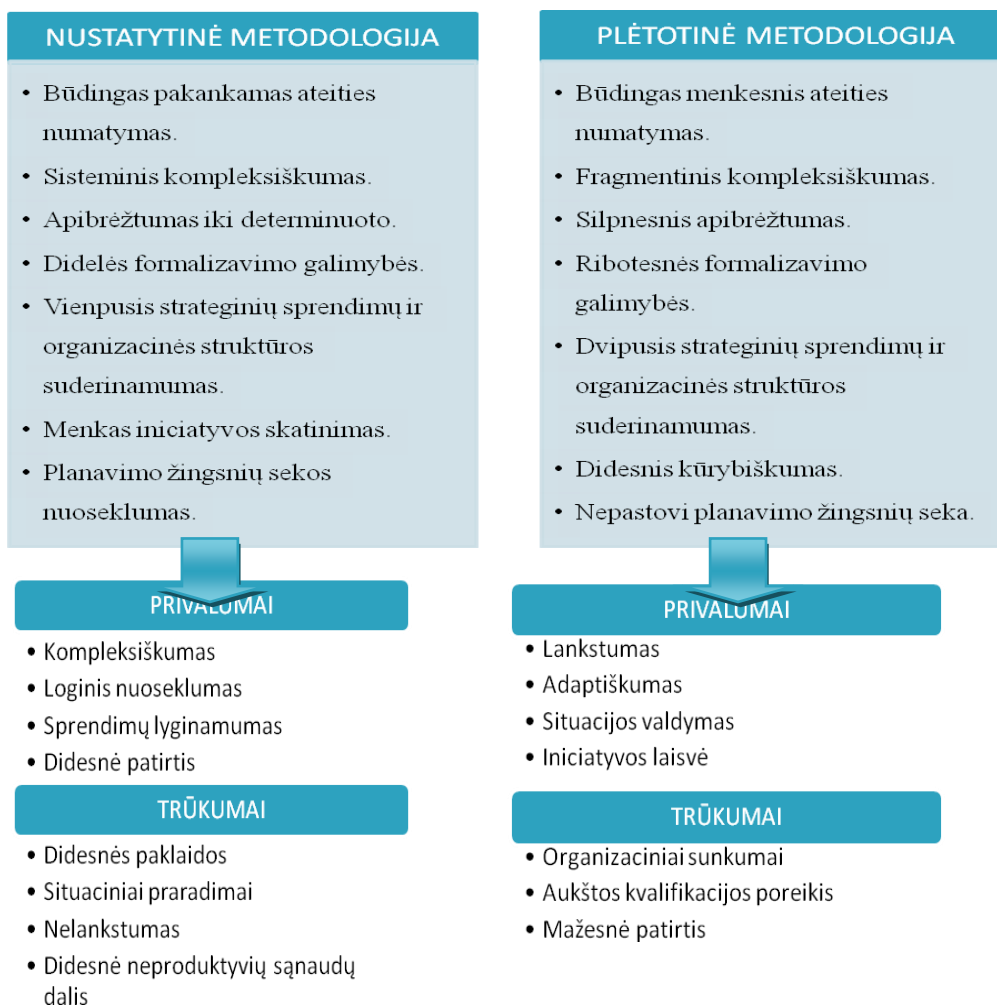
- Emerdžentinė (plėtotinė) metodologija – požiūris, teigiantis, kad strateginiai sprendimai gimsta palaipsniui, nenutrūkstamai ir jų negalima vienu žingsniu sujungti į bendrą organizacijos užbaigtą strategiją. Tai, strategija, kurios galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir kurios daliniai strateginiai sprendimai yra rengiami per visą vidutinės trukmės periodą (2004, p. 40-41)



10 pav. Emerdžentinės metodologijos strateginio valdymo modelis

Šaltinis: Vasiliauskas A., (2004, p. 47)

Teigiama, kad nustatytinės metodologijos modelis palankus rengti sprendimus, paremtus didinti organizacijos ir jos aplinkos strateginio suderinamumo galimybes, o plėtotinės metodologijos modelis – rengti sprendimus, orientuotus plėsti organizacijos potencialą, išnaudoti turimas galimybes bei išvengti grėsmių, slypinčių jos aplinkoje.



**11 pav.** Strateginio planavimo metodologijų pagrindinės charakteristikos  
 Šaltinis: Bivainis J., (2005, p. 3-15)

Abiem metodologijos variantams būdingi tam tikri privalumai ir trūkumai, todėl dažnai priimtinas šių abiejų metodologijos variantas.

Strateginio valdymo proceso pagrindinė problema, kurią galima paminėti, tai efektyvios strategijos parengimas ir svarbiausia jos realizavimas. Norint kurti strategiją, pirmiausia reikia išsiaiškinti kam formuojant strategiją suteikti pirmenybę: formavimui ar realizavimui. Strateginis formavimas yra teorinis procesas, o strateginis realizavimas – organizacijos kuriamasis procesas. Susiejant šias abi valdymo proceso dalis grindžiamos išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos analizės. Jos padeda formuojant SSGG taip pat misiją, tikslus, uždavinius.

**Strateginis planavimas** – tai planavimo sistema, skirta strategijai parengti atsižvelgiant į viziją, misiją ir tikslus (Melnikas B., 2007, p. 32).

Todėl norint parengti strategiją reikia formuoti savo organizacijos viziją, misiją, bei tikslus.

#### 1.4. Vizijos ir misijos formulavimas bei jos tikslai

Visą strategijos kūrimą lemia organizacijos tikslinė orientacija – vizija, misija ir strateginiai tikslai. Vizija, misija ir tikslai kartu su svarbiausiais sėkmės veiksniais lemia ne tik strategijos alternatyvų kūrimą, galutinių strateginių sprendimų pasirinkimą, bet jau ir pačios strateginės analizės sričių, metodų ir organizavimo formų pasirinkimą.

Organizacijos strategijos tikslinė orientacija yra išvystoma trimis lygiais: vizija, misija ir tikslai. Kuriant organizacijos strategines alternatyvas, svarbu yra turėti ateities, kurioje veiks organizaciją, viziją. Vizija traktuojama kaip sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai konkuruos ateityje.

Pasak Vasiliausko A. (2004, p. 209) **Vizija** – sąmoningai apibendrintas sutarimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai konkuruos ateityje.

Formuluojant organizacijos misiją ir tikslus reikia atsižvelgti į dvi interesų grupes:

- interesai tų, kurie turės tiesiogiai vykdyti strateginius pokyčius organizacijoje.
- interesai liečia tuos, kurie domisi strategijos įgyvendinimo rezultatais, pavyzdžiui, akcininkus, vyriausybę, klientus, tiekėjus ir kitas suinteresuotas grupes.

Visi šie interesai skiria organizacijoje narius arba jų grupes, kurie kartu vadinami dalininkais. Misijos formuluotė trumpai aprašo pagrindines veiklos organizacijoje siekius bei kryptis vidutinės trukmės perspektyvai ir trumpai realizuoja jas, pagrindžiančia argumentacija ir vertybėmis.

Vasiliauskas A. (2007, p. 208-209) skiria 5 kriterijus, kurie leidžia tyrinėti ir vertinti vizijos tekstą:

- Numatymas. Koks numatomas laikotarpis? Kokia fantazija ir realybė atspindėta vizijos formuluotėje. Koks apimtas laikotarpis?
- Platumas. Kaip plačiai vizija apima pokyčius, kurie gali įvykti rinkoje, teritorijoje? Kaip plačiai vizijoje atspindėtos šiuos pokyčius sukeliančios jėgos?
- Konsensusas. Ar organizacijoje yra konsensusas dėl ateities vizijos? Kokių problemų gali iškilti, jeigu organizacijoje paraleliai egzistuoja keletas ateities vizijų?
- Unikalumas. Pagal šį kriterijų nagrinėjami klausimai: ar yra unikalumo elementų ateities vizijos formuluotėje? Ar sudomins vizijos formuluotė organizacijos šalis?
- Veiksmingumas. Ar buvo svarstoma įtaka dabartinei veiklai? Ar yra svarbiau šis susitarimas dėl reikalaujamų artimiausių žingsnių? Ar nustatytos būsimos rinkos bei socialinės aplinkos poreikių galimybės ir būtinos bazinės kompetencijos?

Svarbiausia tai, kad misijos formuluotė sudaro galimybę organizacijos darbuotojams suprasti savo darbo tikslą ir dalyvavimo vykdant organizacijos planus prasmę.

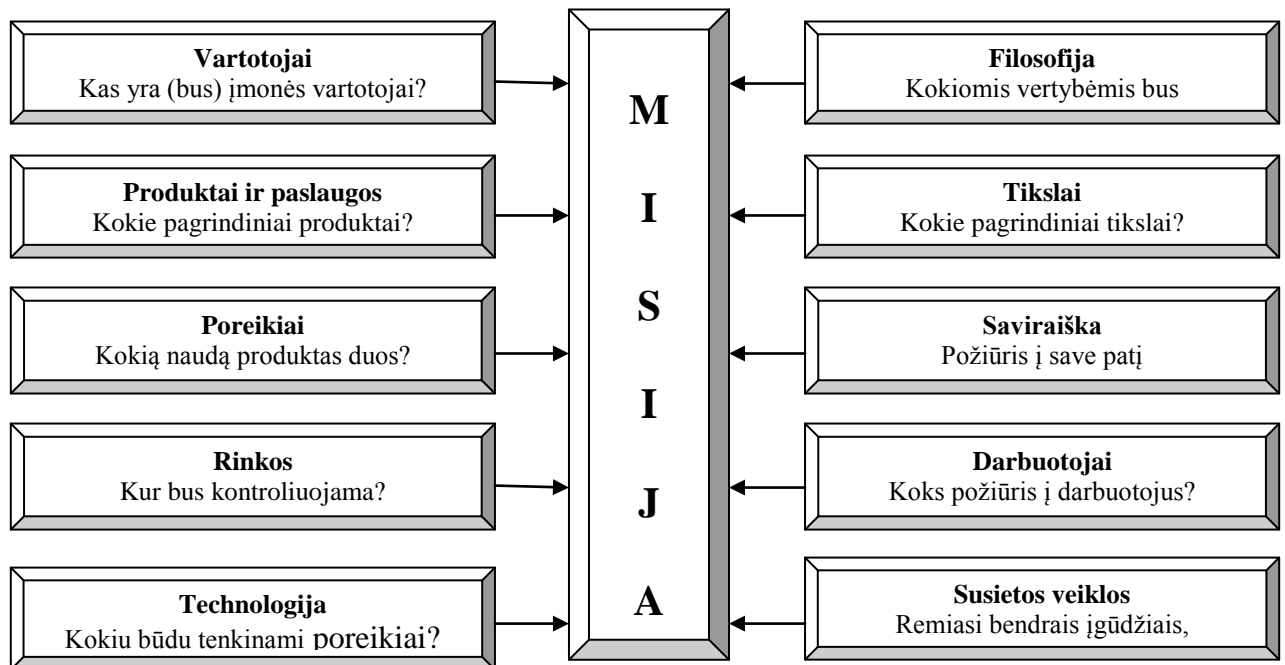
**Misija** – tai teiginys, išreiškiantis įmonės egzistavimo pagrindinį tikslą ir jos veiklos prasmę (Pranulis V., 2000, p. 329).

**Misija** – pagrindinė organizacijos paskirtis, aiškiai nusakyta organizacijos gyvavimo priežastis, kurios pagrindu sudaromi organizacijos tikslai (Люкшинов А. Н., 2000).

Kiekvienas autorius misijos formuluotę supranta vis kitaip. Svarbiausiais elementais laikyti vartotina šiuos (Vasiliauskas A., 2007, p. 219):

- klientai;
- veiklos pobūdis;
- konkurenciniai pranašumai;
- pagrindinės etikos vertybės.

Taigi, organizacija turi apsispręsti, kas ir kokie yra jos klientai, kokius klientų lūkesčius ji ruošiasi tenkinti, kokias produkcijas (paslaugas) organizacija tiekia ir kokią tieks ateityje, kokią naudą klientai gaus iš produkcijos (paslaugų), kokie bendri organizacijos tikslai.



12 pav. Svarbiausi misijos formuluotės elementai

Šaltinis: Strickland, A. J., (1992, p. 65)

Tikslai keičia misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta ir kada turi būti tikslas pasiektas.

**Tikslai** keičia misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta ir kada turi būti pasiektas tikslas (Vasiliauskas A., 2004, p. 220).

Įmonės tikslai yra jos misijos sukonkretinimas, jos veiklos orientyras ir vertinimo kriterijus (Švelienė E.S., 2004). Jie naudingi dėl trijų pagrindinių priežasčių (Palubinskas G.T., 1997):

1. Jie aiškiai nusako, kas, kur ir kada turi būti pasiektas;
2. Kai tikslai sudaryti, jie tampa veiklos nusistatymo ir vertinimo matais;

3. Logiški tikslai naudingi darbuotojų motyvavimui skatinti.

Ilgalaikiai tikslai - tai planavimo horizontas (Мескон М., Алберт М., Хедоуру Ф., 1995). Jie apima kelerių metų (paprastai 5 metų) laikotarpius, siekiant parodyti, kokių rezultatų tikimasi per organizacijos ilgiausią planuojamą laikotarpį.

Vasiliauskas A. (2004, p. 221) išskiria ir **strateginius tikslus** – bendresnio pobūdžio organizacijos tikslai, susiję su rinkos plėtimu, kokybės gerinimu, kliento aptarnavimo gerinimu, žinių pasitenkinimo darbu didinimu ir t.t.

Veikla ir sprendimai, siekiant vieno tikslo, neturi trukdyti siekti kitų tikslų organizacijoje (Seilius A., 1998).

Apibrėžus įmonės viziją, misiją ir tikslus galima prieiti prie aplinkos analizės, kuri skirstoma į išorinę ir vidinę.

### 1.5. Aplinkos analizė

Strateginis valdymas visada susijęs su strateginiais sprendimais. Strateginiai sprendimai – tai sprendimai susieti su organizacijos esminėmis problemomis, kurios iškyla organizacijai sąveikaujant su išorine aplinka ir veiksmis, kurie savo išskirtinumu teikia konkurencinį pranašumą prieš kitas organizacijas.

Vienas iš strateginio valdymo svarbiausių momentų, pabrėžtų jau šios sąvokos apibrėžime, yra jo traktavimas kaip proceso, kuriuo remiantis organizacija laikupastebi ir prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių. Todėl strateginio proceso organizacijoje svarbi grandis yra išorinės bei vidinės aplinkos strateginės analizės.

#### 1.5.1. Išorinės aplinkos analizė

Strategijos kūrimas ar apžvalga logiškai prasideda nuo išorinės bei išorinių veiksnių, kurie gali įtakoti strategiją, analizės. Išorinės analizės procesas negali pasibaigti vien tik pačia analize. Šis procesas turi būti motyvuotas noru įtakoti strategiją, nustatyti strategijos pasirinkimus (Aaker D. A., 2001).

Išorinės aplinkos analizė padeda galvoti apie ateitį ir planuoti sekančius įvykius, o ne naudoti laiką atsirandančioms kliūtims.

Išorinės aplinkos analizės tikslas yra grėsmių ir galimybių nustatymas. Ši aplinka skirstoma į makroaplinką (bendroji arba tolimoji) ir mikroaplinką (specifinė, šakinė arba artimoji).

Yra du organizacijos **išorinės aplinkos lygiai (Makroaplinka ir Mikroaplinka)**:

**Makroaplinka** – visuma jėgų, kurios tam tikroje teritorijoje veikia įmonės priimamus sprendimus ir kuriomis ji tiesiogiai negali daryti įtakos (Jucevičius R., 1998).

**Makroaplinka** – veiksniai ir jėgos, kurie veikia visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus (Vasiliauskas A., 2004, p. 60).

Analizuojant organizacijos aplinką skiriamos tokios tyrimo sritys:

**Aplinkos dinamikos analizė.** Tai kai analizuojant aplinkos dinamiką mėginama įvertinti, kurios jėgos lemia aplinkos pokyčius. Kuo sparčiau šios jėgos kinta, tuo sunkiau iš anksto numatyti galimas aplinkos situacijas ateityje. **PETS analizė.** Tai strateginė analizė, kuri apima keturis makroaplinkos aspektus, tokius, kaip: Political; Economic; Sociocultural; Technological (Aplinkos analizė, PEST analizė. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-09-15]. Prieiga per internetą: <http://www.verslalaikis.lt/straipsniai/140-pest-analize-isores-aplinkos-analize>).

Šiupšinskas S., (2003), Arimavičiūtė M., (2005, p. 121), Seilius A., (1998), Vasiliauskas A., (2004, p. 63-67), bei Palubinskas G. T., (1997) išskiria šias išorės veiksmų grupes, kurios sudaro organizacijos makroaplinką:

- Politiniai ir teisiniai veiksniai.
- Ekonominiai veiksniai.
- Socialiniai ir kultūriniai veiksniai.
- Technologiniai veiksniai.

Šių išorinių veiksmų organizacija kontroliuoti negali. Tačiau išorės veiksmų analizė padeda taikyti aktyvųjį, o ne pasyvųjį valdymo būdą, t.y. vadovai galvoja apie ateitį, planuoja įvykius ir nuolat ieško palankių galimybių (G. T. Palubinskas, 1997).

**Politinis - Teisinis** (political-legal) (Aplinkos analizė. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-09-15]. Prieiga per internetą: <http://www.verslalaikis.lt/straipsniai/140-pest-analize-isores-aplinkos-analize>):

- Ryšiai su kitomis šalimis - jeigu planuojate ar vykdate veiklą su užsienio valstybėmis, privalote numatyti riziką susijusią su tarpusavio šalių santykiais, tokiais kaip santykių nutraukimais ir t.t.
- Vyriausybės stabilumas – svarbu įvertinti ar stabilus politinis režimas, ir jei jis pasikeistų, numatyti neigiamas/teigiamas pasekmes Jūsų verslui
- Vyriausybės išlaidos – kiek yra planuojama išleisti vienai ar kitai pasirinktai krypčiai, ar jūsų paslaugos patenka į tą kategoriją .
- Užimtumo įstatymas – kiek yra leistina dirbti darbuotojams toje šalyje.
- Konkurencijos politika – ar galite tapti monopolininku, ar yra kokie nors apribojimai kokią rinkos dalį galite užimti.

Pasak Palubinsko G. T. (1997) politinė teisinė aplinka pagrindžia teisinius pagrindus, nubrėžia jos veiklos reguliavimo ribas. Strategijos sudarymui svarbi politinių veiksnių kryptis ir svarbiausias pastovumas. Vyriausybės politikos, reguliavimo įstatymų raidos, politikos pokyčiai

gali versti organizaciją keisti ar bent koreguoti strateginius planus. Vyriausybė, kaip makroekonomikos veiksnys atlieka tokias funkcijas: tiekėjos, vartotojos, konkurentės.

**Ekonominis** (economic) (Aplinkos analizė. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-09-15]. Prieiga per internetą: <http://www.verslalaikis.lt/straipsniai/140-pest-analize-isores-aplinkos-analize>):

- Palūkanų norma – numatyti kaip jinai gali kisti, apsvarstyti visus įmanomus finansavimo šaltinius bei kaip jie bus grąžinami.
- Cikliškumas – reikia įvertinti ar galite teikti pastoviai savo paslaugas, ar poreikis kyla tik tam tikru laiku.
- Infliacija – kaip ji įtakos jūsų paslaugų, prekių kainas.
- Valiutos kursas – kokie leistini kurso svyravimai jūsų vykdomoje veikloje.
- Ekonomikos augimas – ar šiuo metu yra pakilimas ar krizė. Kada pasibaigs šis periodas ir kokių priemonių imsitės pasikeitus situacijai.
- Sąnaudų kaina – pvz.: žaliavų kainų pokyčiai. Kokią įtaką padarys verslui.

Jucevičiaus R. (1996) teigimu ekonominė aplinka svarbi savo šalies ir tarptautiniu lygiais, su ja susiję šalies, kurioje veikia organizacija, raida ir vystymasis. Svarbių ekonomikos rodiklių pokyčiai gali atsiliepti organizacijos strateginiams tikslams ir uždaviniams, todėl svarbu susipažinti su ekonominiais rodikliais, jų projektais ir prognozėmis.

**Socialinis-kultūrinis** (sociocultural) (Aplinkos analizė. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-09-15]. Prieiga per internetą: <http://www.verslalaikis.lt/straipsniai/140-pest-analize-isores-aplinkos-analize>):

- Gyvenimo būdas – kokie yra jūsų klientai: ar ramesnio pobūdžio žmonės, ar atvirkščiai mėgstantys aktyvų gyvenimo būdą.
- Demografinės tendencijos – ar žmonių daugėja toje vietovėje ar atvirkščiai tendencijos linkusios mažėti.
- Požiūris į darbą ir laisvalaikį – įvertinkite ar žmonės linkę sąžiningai dirbti, koks jų požiūris į viršvalandžius.
- Pajamų paskirstymas – kaip yra pasiskirsčiusios gyventojų pajamos. Kokios atsirastų pasekmės Jūsų verslui, tuo atveju, jeigu pajamos tarp socialinių sluoksnių persiskirstytų.

Dičkus V. (2003) teigia, jog socialiniai veiksniai yra dinamiški, konkrečių prekių ar paslaugų paklausa keičiasi priklausomai nuo demografinių (amžiaus, lyties, išsilavinimo, darbo) veiksnių, visuotinių įsitikinimų, vertybių, nuosmukių ir gyvensenos pokyčių. Gyventojų vartojimo kitimas įtakoja vartojimo prekių gamybos/importo apimtį, paslaugų teikimo ir tiekimo struktūrą. Svarbi yra švietimo sritis, jau vien dėl to, kad visų organizacijų sėkmę lemia bendras darbuotojų, tiekėjų ir pačių gyventojų išsilavinimo lygis.

**Technologinis** (technological) (Aplinkos analizė.[interaktyvus] [žiūrėta 2010-09-15]. Prieiga per internetą: <http://www.verslalaikis.lt/straipsniai/140-pest-analize-isores-aplinkos-analize>):

- Technologijos perkėlimas – gal apsimoka perkelti perkelti į toje pačioje šalyje sukurtą ekonominę zoną, kurioje taikomi pvz.: sumažinti mokesčiai.
- Nauji išradimai – ar įmanoma pagerinti produkciją? Ar produkcijos pagerinimą pastebės ir įvertins klientai, gal naujos technologijos pagalba įmanoma sumažinti kaštus bei padidinti produkcijos efektyvumą.
- Technologijos plėtra – ar verta investuoti ir plėsti savo turimą gamyklą.

Šis būdas padeda numatyti, kokie galimi pasikeitimai jūsų veikloje, ir remiantis gautais duomenimis galėsite priimti tinkamus sprendimus, padėsiančius efektyviau valdyti bendrovę.

Vasiliauskas A. (2001) savo knygoje „Firmų strateginis valdymas“ išskiria tokius pagrindinius makroaplinkos veiksnius.

2 lentelė

### Pagrindiniai makroaplinkos veiksniai

Politinė – teisinė aplinka	Ekonominė aplinka	Socialinė – kultūrinė aplinka	Technologinė aplinka
Tarptautinė politinė situacija; Vidinė politinė situacija; Santykiai su šalies valdžios institucijomis; Teisinis verslo reguliavimas.	Ekonominis augimas; Infliacija; Užimtumas; Palūkanų normos; Valiutų kursų svyravimas; Investicijų klimatas. Gamybos faktorių kainos.	Gyventojų vartojimo pokyčiai; Gamtosaugos problemos; Darbuotojų išsilavinimo pokyčiai; Darbuotojų kvalifikacijos pokyčiai; Sveikatos apsauga; Kultūriniai pokyčiai.	Valstybės inovacinė politika; Technologiniai gaminių pokyčiai; Technologiniai paslaugų pokyčiai; Naujų technologijų atsiradimo galimybės; Naujų komponentų atsiradimo galimybės.

Šaltinis: Vasiliauskas A. (2001, p. 112)

Kaip ir daugelį kitų sąvokų mikroaplinka įvairių autorių aiškinama vis kitaip.

Kotler Ph., (2003) **mikroaplinką** apibrėžia taip: veiksnius glaudžiai susijusius su organizacija ir veikiančius jos gebėjimus aptarnauti klientus.

Jucevičius R. (1998) teigia, kad **mikroaplinka** – visuma išorinių jėgų, kurioms, organizacija siekdama savo tikslų, gali daryti įtaką.

**Šakinė aplinka** – veiksniai ir jėgos, būdingi tai konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia organizacija (Vasiliauskas A., 2004, p. 60).

Literatūros šaltiniuose teigiama, kad įmonės mikroaplinkai (šakinei aplinkai) priklauso pirkėjai (vartotojai), konkurentai, pardavimo tarpininkai, pardavimo pagalbininkai, tiekėjai, įvairios finansinės institucijos, kurios padeda pačiai organizacijai (bankai, draudimas ir pan.) (Jucevičius R., 1998, Vasiliauskas A., 2004, Kotler Ph., 2003).



Mikroaplinkos veiksniai tik iš dalies sutampa skirtingoms organizacijoms toje pačioje šakoje. Šių veiksmų nustatymas yra gana sudėtingas, todėl nagrinėjami tik pagrindiniai naudingi tai šakai tokie, kaip rinka bei konkurencinė aplinka veiksniai.

**Rinka (klientai, vartotojai).** Ją sudaro fiziniai ir juridiniai asmenys, norintys iš kito asmens įsigyti prekę/paslaugą ir įsipareigojantys už ją mokėti nustatytą pinigų sumą. Visus dalyvius galima suskirstyti į 4 grupes: privatūs namų ūkiai, gamintojai, valstybės ir nevyriausybinės organizacijos, užsienio pirkėjai bei tiekėjai. Nuo rinkos taip pat priklauso ir strateginiai sprendimai.

**Konkurencinė aplinka.** Konkurentų analizė užima didžiąją vietą strateginiame planavime. Vertinant konkurencinę aplinką rinkoje, reikia žinoti vartotojų prioritetų ar gyvenimo būdo pasikeitimus, nes tai smarkiai įtakos įmonės elgseną rinkoje: ar įvesime naują prekę/paslaugą į rinką, atitinkančią vartotojų prioritetų pasikeitimus, ar įeisime į naują rinkos segmentą.

Kiekviena organizacija, norinti sužinoti, kokiam lygyje yra jos veikla turi stebėti konkurentaus t.y. būti konkurencingi rinkoje. Tam pasiekti veikla turi atitikti tris pagrindinius reikalavimus (Grondskis D., 2001):

1. tenkinti visų su organizacija susijusių vartotojų poreikius ir lūkesčius. Vartotojai dažniausiai būna - klientai, darbuotojai, tiekėjai, bendruomenė, valstybė.
2. veiklos produktyvumas, siekiant išsilaikyti konkurenciniame lygįje ir vietinėje rinkoje. Prekės ir paslaugos teikiamos tik tos, kurie būtini vartotojo poreikiams patenkinti. Visi kiti ištekliai vertinami kaip nenaudingi ar nesvarbūs vartotojams.
3. Lankstumas, tau greita veiklos reakcija į pokyčius, keičiantis aplinkos sąlygoms.

### **1.5.2. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis**

Pateikiamos įvairios konkurentų tyrimo metodikos, tačiau dauguma jų remiasi tuo pačiu metodologiniu požiūriu. Tai M. Porterio pasiūlytas penkių konkurencinių jėgų modelis.

M. Porterio pasiūlyti ir tinkamai aprašyti verslo strategijų tipai yra labiausiai suprantami ir paplitę šiuolaikinėje visuomenėje. Jis išskėlė teiginį, kad konkurencingumo pranašumas yra susijęs su kaina, kurią organizacija siūlo tarpininkams ar klientams (Harrison J. S., 2003).

Atliekant išorinės aplinkos analizę, svarbus yra konkurencinių jėgų supratimas. Kiekvienas vadovas turi suprasti, kaip veikia konkurencinės jėgos toje aplinkoje, kas jas sukelia ir kaip nuo jų apsisaugoti, nes tai lemia būdus, kuriuos organizacija rinksis, kad galėtų konkuruoti. Tam tikslui pasitelkiamas M. Porterio konkurencinių jėgų modelis, kuris buvo sukurtas siekiant įvertinti skirtingų pramonės šakų patrauklumą tarp kitų ir padėti atpažinti konkurencijos šaltinius. Pagal šį modelį yra išskiriamos pagrindinės penkios jėgos, darančios įtaką organizacijos veiklai ir klestėjimui ateityje. Daugiausia šis modelis taikomas verslui, tačiau gali būti taikomas ir viešajame sektoriuje, kuriame reiškia konkurencinį pranašumą teikiant paslaugas ar aprūpinant resursais.

Taigi, aplinkos analizė pradedama nuo jėgų, kurios veikia organizaciją, nagrinėjimo. Šiai analizei gali būti panaudojamas M. Porterio penkių jėgų modelis (žr. 13 pav.).



**13 pav.** M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis  
Šaltinis: Vasiliauskas A. (2001, p. 140)

Visų šių konkurencinių jėgų įtaka konkurencijos stiprumui yra skirtinga. Modelio esmė ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne tik esami konkurentai, bet ir tie rinkos atstovai, kurie iš pirmo žvilgsnio su organizacijos konkurencija neturi nieko bendro tokie, kaip pirkėjas ir tiekėjas.

Kaip teigia A. Vasiliauskas, bendriausius šio modelio principus galima pritaikyti ir ne pelno organizacijoms, kurios konkuruoja dėl finansavimo (2004, p. 70).

Regionų plėtros strateginio planavimo metodikoje situacijos analizę rekomenduojama atlikti pagal skirtingus ūkio sektorius. Situacijos analizę siūloma skirstyti į šias sektorines dalis (LR Vidaus reikalų ministerija, 2002):

- verslas, pramonė ir kaimo plėtra (verslas, žemės ūkis, paslaugų sektorius ir kt. ).
- žmogiškieji ištekliai (išsilavinimas, darbo rinkos priemonės, kultūra ir kt.).
- viešosios paslaugos (sveikatos ir socialinė apsauga, socialinė integracija ir pan.).
- infrastruktūros plėtra ir aplinkos apsauga.

Plėtrą reikia nagrinėti kaip daugiavfunkcinį procesą, kuris nutiesia kelia prie didelių permainų socialinėse, kultūrinėse institucinėse, administracinėse struktūrose, žmonių elgsenoje, taip pat prie spartėjančio ekonomikos augimo bei skirtumų panaikinimo (Štreimikienė D., 2000).

Atliekant strateginę analizę būtina nepamiršti, jog organizacijų išsilaikymas tarp konkurentų priklauso nuo to, kaip tinkamai patenkinti pagrindinių suinteresuotų asmenų esamus poreikius, todėl išorinės aplinkos analizės metu būtina kuo kruopščiau atlikti suinteresuotų asmenų poreikių analizę (Arimavičiūtė M., 2005). Neabejotina, jog siekiant konkurencingumo, ypatingas vaidmuo tenka novatoriškumui.

Vasiliauskas A., (2004) teigia, jog novatoriškoms organizacijoms būdingas bendradarbiavimu paremtas bendravimas, kur svarbesnis įtikinimas, o ne įsakymas.

Apibendrinant galima teigti, kad makroekonomikos veiksniai yra svarbūs strateginės analizės elementai sudarantys PEST analizę kurią organizacija privalo nuolatos tirti, norint konkuruoti su kitais. Atliekant išorinės aplinkos strateginę analizę, būtina sutelkti dėmesį į interesų grupių poreikius bei organizacijos išteklius. Siekiant didinti konkurencingumą, organizacija, turi

orientuotis į strategijos novatoriškumą. Strateginės analizės objektas yra šakinė politika, kurianti organizacijos specifines veiklos sąlygas ir kintančią aplinką.

### 1.5.3. Vidinės aplinkos analizė

Vidinės aplinkos analizės tikslas yra įmonės stipriųjų ir silpnųjų pusių nustatymas, remiantis vidiniais bei išoriniais kriterijais. Ji iš esmės siejama su organizacijos išteklių analize.

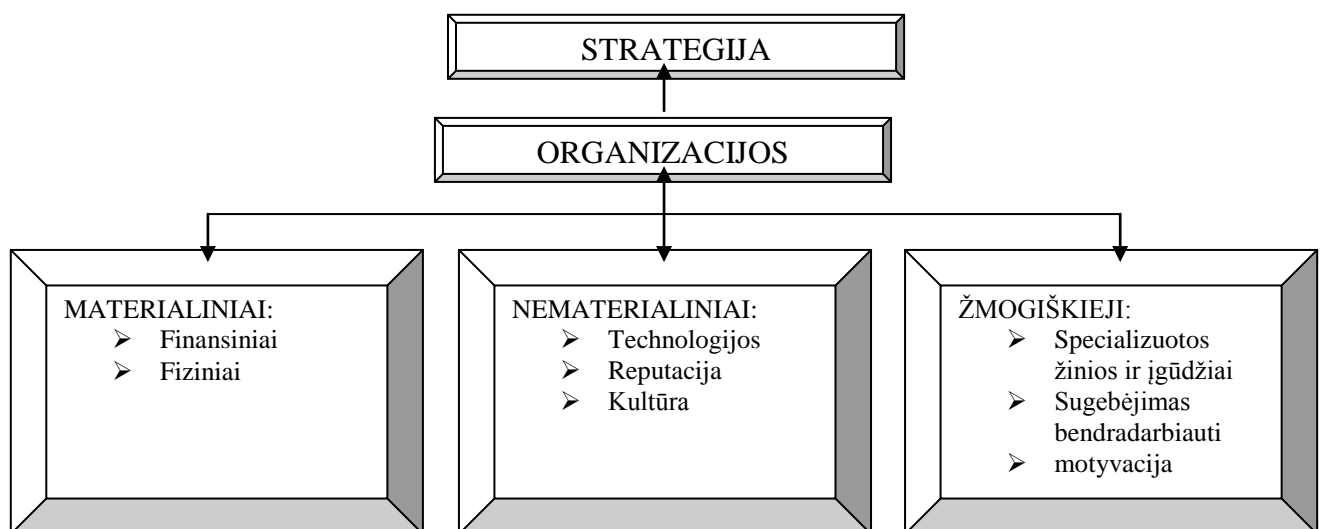
Pagal Vasiliauską A. (2004) strateginėje analizėje skiriamos trys organizacijos išteklių sudedamosios dalys: žmonių ištekliai, finansų ištekliai, operacijų ištekliai.

Siekiant sėkmės, būtina išnagrinėti išorės ir vidaus veiksmų analizės rezultatus ir suvokti veiksmų bendruosius ryšius. Vidaus veiksmų analizė naudojama organizacijos pranašumams ir trūkumams nustatyti. Pranašumas – tai veiksnys, padedantis organizacijai siekti jos užsibrėžtų tikslų, panaudoti turimas stiprybes bei galimybes ir saugotis grėsmių. Trūkumas – veiksnys, trukdantis organizacijos pastangoms siekti jos tikslų. Objektyvi vidaus veiksmų analizė svarbiausias strateginio planavimo etapas. ir jei ji parodys, kad organizacijoje neturi būtinų išteklių, tai ji gali keisti veiklos kryptį ir išvengti nesėkmės (Palubinskas G. T., 1997).

Strateginių išteklių analizės tikslas yra ne tik apibūdinti organizacijos išteklinio potencialo struktūrą ir sudėtį, bet ir išsiaiškinti jo atskirų komponentų vaidmenį užtikrinant organizacijai sėkmingą strategijos įgyvendinimą. Svarbu numatyti stiprybes, silpnybes ir suprasti, kaip jis leidžia organizacijai geriau aptarnauti savo klientus bei įgyti pranašumą prieš savo konkurentus.

Be išorinių galimybių ir grėsmių, strategijos formavimas turi būti paremtas organizacijos siekiais, stiprybėmis ir galimybėmis. Vidinė analizė padeda suvokti strategiškai svarbius organizacijos rodiklius. Ji apima organizacijos esminių faktorių, tokių kaip stiprybės, silpnybės, strateginės problemos, analizę (Aaker D. A., 2001).

Grant R. M. pateikia tokias svarbiausias strategines vidinės aplinkos analizės kryptis.



14 pav. Strateginės vidinės aplinkos analizės kryptys

Šaltinis: Grant, R. M. (2001, p. 47)

Kad vidinės aplinkos analizė būtų vykdoma planingai, patartina analizės procese išskirti keturis etapus (Vasiliauskas A., 2004):

- nustatyti svarbiausius veiksnius, nuo kurių priklausytų organizacijos konkurencinės galimybės;
- išsiaiškinti ir numatyti šių veiksnių kitimo tendencijas;
- nustatyti ar išskirti strateginiai vidaus veiksniai yra organizacijos stipriosios ar silpnosios pusės lyginant su konkurentu;
- analizę baigti atitinkamu organizacijos vidinės būklės aprašymu.

Pagrindinis organizacijos vidinės būklės įvertinimo būdas – SWOT analizė.

Strategijos vidinės aplinkos analizėje skiriamos šios trys pagrindinės organizacijos išteklių sudedamosios dalys: žmonių išteklių, finansiniai išteklių ir operacijų išteklių.

#### 1.5.3.1. Žmonių išteklių analizė

**Žmogiškieji išteklių** – šalies darbo išteklių, gyventojų darbo jėgos galios, lemiančios sukuriamos visuminio produkto pridėtinės vertės apimtis ir našumą (Bagdanavičius J., 2005).

Žmogiškieji išteklių yra vienas pagrindinių resursų, reikalingų bet kuriai organizacijai. Kaip teigia G. S. Batra, tai yra pats svarbiausias ir vertingiausias turtas, kurį organizacija valdo ir nuo kurio priklauso veiklos efektyvumas. Bet kurioje organizacijoje svarbiausias indelis yra žmogiškasis elementas (Juknevičienė V., 2006).

Kiekvienai organizacijai žmonės yra svarbus išteklinio potencialo komponentas, leidžiantis realizuoti ir valdyti veiklą. Kai kuriose veiklos šakose žmonės yra pats svarbiausias sėkmės veiksnys, nes nuo žmogaus padirbto darbo priklauso ir pelnas. Net jei organizacijai gali būti būdingi kiti sėkmės veiksniai, personalui tenka ypatingai svarbus vaidmuo. Personalo sugebėjimas laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių leidžia organizacijai užsitikrinti ilgalaikius konkurencinius pranašumus greitai kintančiose rinkose.

Naujieji dabartinio laikmečio esminiai bruožai – globalizacija, ekonominė konkurencija, socialiniai ir politiniai neramumai, technologiniai pokyčiai, terorizmo grėsmė, nuolat kintanti darbo rinka ir kt. – didina reikalavimus viešajam administravimui ir kartu kelia iššūkius šio veiklos sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymui (Juknevičienė V., 2006).

Tačiau žmonių analizės svarba kuriant organizacijos strategiją neapsiriboja vien išteklių aspektu. Naujos strategijos organizacijoje įgyvendinimas visuomet joje sukelia nemažų pokyčių, todėl dalis žmonių gali priešintis šiems pokyčiams tokiu mastu, kad strategijos įgyvendinimas gali tapti iš viso neįmanomas.

Žmogiškasis kapitalas, kaip žmogaus savybių visuma, apima žmogaus žinias, įgūdžius, savybes ir kitus sugebėjimus, įgalinančius didinti produkciją ir pajamas. Įgytų žmogaus sugebėjimų

plėtra ir naudingų žinių įsisavinimas ir kaupimas yra ateities ekonominio našumo ir skatinamos žmonių gerovės kilimo pagrindas (Лаврова Л. А., 2006).

Pasaulinis patyrimas ryškiai rodo, kad šalys, kurios neinvestuoja į žmones, neišvengiamai atsilieka nuo kitų šalių. Žmogiškojo kapitalo pagrindas yra išsimokslinimas. XXI amžiaus pradžioje jis tampa lemiamu ekonominio - socialinio progreso veiksniumi. Pranašumus konkurencinėje kovoje vis labiau apsprendžia ne šalies dydis, turtingi gamtos resursai ir finansinis kapitalas (Bagdanavičius J., 2002).

Didžioji dalis Lietuvos valstybės tarnautojų turi aukštojo mokslo kvalifikacijas, bet jiems trūksta tam tikrų pagrindinių ir bendrųjų gebėjimų (kompiuterinio raštingumo, užsienio kalbų, strateginio valdymo, ES reikalų tvarkymo) bei tam tikrų specialiųjų gebėjimų (Domarkas V., 2007).

Pirmiausia strateginė analizė žvelgia į organizacijos žmonių išteklių auditą, po kurio įvertinama personalo sudėtis, profesinė kvalifikacija ir tarpusavio santykiai. Reikia įvertinti organizacijos bendrąją kultūrą, kad išryškėtų stilius, bendravimas ir metodai, kurie dominuoja organizacijos žmonių santykiuose. Būtina visapusiškai išnagrinėti organizacijos sugebėjimus valdyti iškilusius pokyčius, kurie pasireiškė įgyvendinant naują strategiją. Pagaliau reikia analizuoti organizacijos politiką, kuri nulemia strategijos rengimą ir įgyvendinimą. Visos minėtos analizės sritys yra vienodai svarbios ir glaudžiai susijusios strateginio rengimo procese.

Žmogiškieji ištekliai yra vienas esminių resursų, reikalingų bet kuriai veiklai vykdyti. Todėl, tobulinant šiuolaikinių valstybių viešojo administravimo sistemas, tų sistemų tarnautojų profesionalumo ir atsakingumo didinimas dažniausiai būna vienas iš prioritetinių uždavinių (Domarkas V., 2007).

Nagrinėjant žmonių išteklių auditą, numatomi du pagrindiniai tikslai. Norint atlikti išteklių auditą, reikia gauti pagrindinę informaciją apie organizacijos dirbančius žmones ir požiūrį jų atžvilgiu. Taip pat svarbu detaliai tirti žmonių išteklių strategijos indėlį ir vaidmenį kuriant ir įgyvendinant organizacijos strategiją.

Atlikus žmonių išteklių auditą verta palyginti rezultatus su šiai organizacijai pagrindinių konkurentų duomenimis. Organizacijoms, kurios filialus turi ir kitose šalyse verta išnagrinėti tarptautinius žmonių išteklių aspektus. Tokiu požiūriu žmonių išteklių analizę galima suskirstyti į svarbiausias strategines problemas, kurios padės tik kaip bendrosios gairės. Strateginė žmonių išteklių analizė yra gana savita kiekvienoje konkrečioje organizacijoje.

Žmogiškieji ištekliai yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių ilgalaikį ekonomikos augimą. Žmogiškieji ištekliai gali būti laikomi retais ištekliais, nes didžiausią vertę organizacijai kuria darbuotojai, kuriems būdingi dideli kognityviniai gebėjimai, vien jau pagal nutylėjimą esantys reti (Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2008). Kiekvienos šalies ekonominė gerovė priklauso nuo jos

gyventojų pajamų, t.y. kokios yra šeimų pajamos, kokie yra tos šalies gyventojų prioritetai, o taip pat ir nuo individų gabumų (Gižienė V., 2009).

Žmogiškieji ištekliai - atspindi šalies gyventojų išsilavinimo lygį, profesinius sugebėjimus, mokymosi visą gyvenimą galimybes. Galima teigti, kad darbuotojų profesiniai sugebėjimai yra pagrindinis žiniomis grįstos ekonomikos variklis. Tiek žmogiškieji ištekliai, tiek jų valdymas kuria organizacinę vertę ir padeda spręsti itin greitai kintančios globalios verslo aplinkos problemas. Pažymėtina, jog žmogiškųjų išteklių vertė priklauso ne tik nuo organizacijos ar verslo šakos, bet ir nuo tam tikrų nacionalinių veiksnių: politinės, ekonominės bei švietimo sistemos. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymas turėtų būti traktuojamas kaip strateginė organizacijos veikla derinama su bendra verslo ar korporatyvine strategija (Karazijienė Ž., 2010).

#### 1.5.3.2. Finansinių išteklių analizė

Organizacijai norint išlikti reikia kurti strategiją kuriai padėti ir įgyvendinti yra reikalingi žmogiškieji ištekliai bei svarbiausia finansiniai ištekliai, leidžiantys finansuoti tyrimų ir projektavimo darbus, naujų organizacijų statybą, technologinės įrangos įsigijimą, rinkodaros išlaidas.

Organizacijos susiduria su pagrindine problema – koku būdu gauti veiklai finansuoti reikiamus išteklius (naudoti nuosavas lėšas, ar skolintis, prašyti ES lėšų), kaip teisingai suderinti įvairių įtakos grupių (akcininkų, vadybininkų, kreditorių ir pan.) siekiamus tikslus ir poreikius, skirtingų finansavimo būdų teikiamus pranašumus su jų keliama rizika.

Svarbus akcentas yra ta, kad investicijos į strateginius veiklos planus, plėtras ir priemones yra daromos dabar, o atsiperka tik iš vėliau gaunamo organizacijos veiklos pelno. Todėl pagrindinė finansinių išteklių strateginės analizės užduotis yra išsiaiškinti ryšius tarp organizacijos turimų strategijos finansavimo išteklių ir pelno kapitalui, investuotam į strateginius veiklos planus. Organizacijos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo strateginių veiklos planų, plėtrų, projektų ir priemonių pagrindiniai finansavimo šaltiniai yra šie:

- akcijų emisija;
- reinvestuojamas pelnas;
- valstybės dotacijos;
- išperkamoji nuoma;
- turto išpardavimas;

Labai svarbu išsiaiškinti, kokie veiksniai daro įtaką finansinių išteklių telkimo sprendimams, organizacijai veikiant aplinkos sąlygomis. Ar gali įmonės finansavimo strateginius sprendimus paveikti vidinių finansinių rodiklių kitimas bei išorės aplinkos veiksniai.

Svarbiausias strateginės finansinių išteklių analizės uždavinys yra nustatyti optimalią proporciją tarp nuosavo ir skolinto kapitalo organizacijos strategijos finansavime.

Nustatant finansinių išteklių valdymo strategiją, svarbu atkreipti dėmesį į keletą aspektų (Arimavičiūtė M., 2007):

- pirma - alternatyvių finansavimo šaltinių paieška.
- antra - finansinių išteklių numatomumas.
- trečia - finansinių išteklių strategijos kontrolė.
- ketvirta - išlaidų panaudojimo lankstumas.

Išsiaiškinus strategijos finansavime sudedamąsias dalis tarp akcinio ir skolinto kapitalo, reikia nepamiršti atkreipti dėmesį į rizikos veiksnius: kokia strateginių projektų rizika, koks organizacijos požiūris į riziką, koks požiūris į riziką dalyje, susietoje su organizacija.

Strateginis veiklos planas turi būti tvirtai ir griežtai pagrįsta finansiniais ištekliais bei kokybišku reikalavimu vykdymu.

Finansinių išteklių telkimo problemų ištyrimas augančios rinkos sąlygomis yra viena iš kliūčių, trukdančių efektyviai plėtoti organizacijos veiklą didinant organizacijos vertę.

#### 1.5.3.3 Operacijų išteklių analizė

Techniniai ištekliai yra materialiniai elementai, naudojami produktų gamyboje.

Organizaciniai ištekliai susiję su organizacijos struktūra ir kultūra. Nors daugelis išteklių yra susiję su šiais dviem veiksniais, tačiau gilesnė analizė apima teisinę bazę, gamybinių pajėgumų, ryšio su tiekėjais, atsargų kontrolės, struktūros, įvaizdžio ir darbo išteklių tyrimą.

**Teisinė bazė.** Strategijos yra paremtos vadovaudamasi Lietuvos Respublikos įstatymais, poįstatyminiais aktais bei vidiniais dokumentais: organizacijos tarybos veiklos reglamentu, organizacijos administracijos nuostatais, kitais institucijų veiklą reglamentuojančiais dokumentais. Svarbiausia paminėti keletą svarbių dokumentų, kaip: Valstybės ilgalaikės raidos strategija, Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl regioninės politikos iki 2013 m. Strategijos“, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. atnaujinta „Strateginio planavimo metodika“. Remiantis visais dokumentais yra parašoma gera strategija.

**Ryšių sistema, gamybiniai pajėgumai.** Analizuojant organizaciją ir jos gamybos priemones, svarbu nustatyti: ar organizacija yra pakankamai didelė, kad pajėgtų vykdyti visas organizacijos operacijas; ar organizacija nuolat atnaujindavo technologiją, kad išliktų konkurencinga; ar turimos gamybos priemonės yra patikimos ir efektyvios; ar organizacija gerai panaudoja gamybinius pajėgumus; ar turimi gamybiniai pajėgumai (informacinės ir komunikacinės sistemos) leidžia dirbti žymiai našiau ir efektyviau.

Ryšys su tiekėjais, labai svarbu, kad organizacija gerai suprastų savo santykius su tiekėjais. Organizacijai svarbu turėti gerus ryšius su žaliavų ir medžiagų tiekėjais, gamybos priemones pirkti pagrįstomis kainomis. Gamybos išteklių kaštai yra svarbi sąlyga, kuri gali būti galimybe, bet gali tapti ir grėsme.

**Vidaus kontrolės sistema.** Atsargų kontrolė - tai medžiagų užsakymo, laikymo bei naujų užsakymų sistemos veiksmingumo nustatymo būdas. Atsargų kontrolės sistema nebūtinai turi būti kompiuterizuota arba itin sudėtinga, tačiau privalo būti logiška ir gerai organizuota, kad užtikrintų našų ir pastovų atsargų srautą.

Organizacijose, dirbančių pagal darbo sutartis ir atliekančių vidaus darbo tvarką. Turi būti rengiamos taisyklės siekiant geresnės darbo drausmės, puikių darbo organizavimo rezultatų, geresnių darbuotojų bei bendradarbiavimo.

**Struktūra.** Organizacijos struktūra vaizduoja formalius informacijos srautus ir valdžios pasiskirstymą organizacijoje. Didelį vaidmenį atlieka organizacijos vadovas, taip pat taryba ir administracija, aktyvus personalas. Organizacijos struktūra padeda organizacijos tarnautojams atlikti jų pareigas. Paaiškėjus, kad esamoji struktūra trukdo veiksmingai ir našiai organizacijos veiklai, ji tobulinama.

**Įvaizdis.** Organizacijos įvaizdžio įvertinimas yra sudėtingas ir labai subjektyvus procesas. Įvaizdis yra svarbus dalykas, nes geras vardas didina geresnius darbo organizavimo rezultatus, geresnius darbuotojus ir visuomenės santykius. Įvaizdis yra stiprybė, kai jis derinasi su bendrąja organizacijos strategija.

**Planavimo sistema.** Kiekviena organizacija turi planuoti savo ateitį. Tam pasiekti yra vykdomi strateginiai plėtros planai, rengiami organizacijų trejų metų veiklos planai, parengiamos programos. Siekiant kuo tinkamiau išnaudoti finansinius išteklius strateginiuose planuose turi būti strateginiai tikslai, prioritetai, rezultatai bei įgyvendinimas.

Strateginių išteklių analizės tikslas yra ne tik apibūdinti organizacijos išteklinio potencialo struktūrą ir sudėtį, bet ir išsiaiškinti bei suprasti išteklinio potencialo ir jo atskirų komponentų vaidmenį užtikrinant organizacijai sėkmingą strategijos įgyvendinimą. Svarbu nustatyti išteklinio potencialo stiprybes ir silpnybes ir suprasti, kaip jis leidžia organizacijai geriau aptarnauti savo klientus, teikti paslaugas bei įgyti pranašumą prieš savo konkurentus.

### **1.6. SSGG analizė: silpnybės, stiprybės, grėsmės, galimybės**

Strateginė analizė susideda iš dviejų tyrinėjimo sričių – aplinkos analizė ir išteklių analizė. Kiekvienoje iš jų analizuojama daugybė organizacijos vidinių aspektų. Apibendrinti ir sujungti išorinės aplinkos galimybes bei grėsmes ir išteklių analizės rezultatus leidžia vadinamoji SSGG (SWOT) analizė. Savaiame aišku, kad kiekvienos organizacijos SWOT analizė yra savita.



**SSGG (SWOT) analizė** – tai analizė, apibendrinanti ir sujungianti išorės aplinkos ir išteklių analizės resursus, suklasifikuojant organizacijos strategiją lemiančius veiksnius į keturias grupes: stiprybes, silpnybes, grėsmes, galimybes (Strateginio planavimo metodika, LRV nutarimas 2002, Nr. 827).

**SSGG analizė - SWOT** (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats). Ši analizė plačiai naudojama nustatant organizacijos pranašumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, taip pat parenkant strategiją, pateikiančią geriausią jų derinį. Šis metodas leidžia sistemiškai pažiūrėti į įmonę, derinant ir išnaudojant įmonės potencialą su aplinkos galimybėmis, saugantis grėsmių ir stiprinant silpnąsias puses (Seilius A., 1998).

SWOT analizei būtina atlikti dvi operacijas (Kirlaitė R., Marčinskas A., 2001):

1. Palyginti įmonės profilį su galimybėmis, realiais pavojais, esminiais reikalavimais, leidžiančiais įvertinti aplinką, kurią įmonė gali kontroliuoti.

2. Palyginti savo ir įmonių konkurenčių pranašumus ir trūkumus. SWOT analizė padeda geriau įsivaizduoti strateginę įmonės situaciją.

Siekiant pagerinti kiekvienos SSGG analizės kokybę, Vasiliauskas A., (2004), Raipa A., (1999), ir Arimavičiūtė M., (2005) siūlo laikytis šių rekomendacijų:

- vengti detalizacijos, nes per didelė detalizacija rodo strateginio mąstymo stoką;
- kiekvienam veiksmui būtinas komentaras, atskleidžiantis veiksmo poveikį institucijai;
- vertinimo procedūros turi būti paprastos, bet šiuolaikiškos, padedančios formuoti strateginį mąstymą;
- tikslinga, kur tik įmanoma, susieti organizacijos silpnybes ir stiprybes su svarbiausiais sėkmės veiksniais;
- jei įmanoma, organizacijos stiprybes ir silpnybes reikia apibudinti konkurencijos aspektu;
- SSGG analizė turi atskirti organizacijos ribą tarp, kur dabar yra organizacija ir kur ketina būti ateityje;
- realiai įvertinti savo ir konkurentų stiprybes ir silpnybes;
- organizacija turi institucionalizuoti periodišką SSGG analizę.

Išorinės ir vidinės aplinkos analizė apibendrinama SSGG analizės schemeje. Joje atsispindi organizacijos stipriosios ir silpnosios pusės bei išorinės galimybės ir grėsmės (žr. 15 pav.).

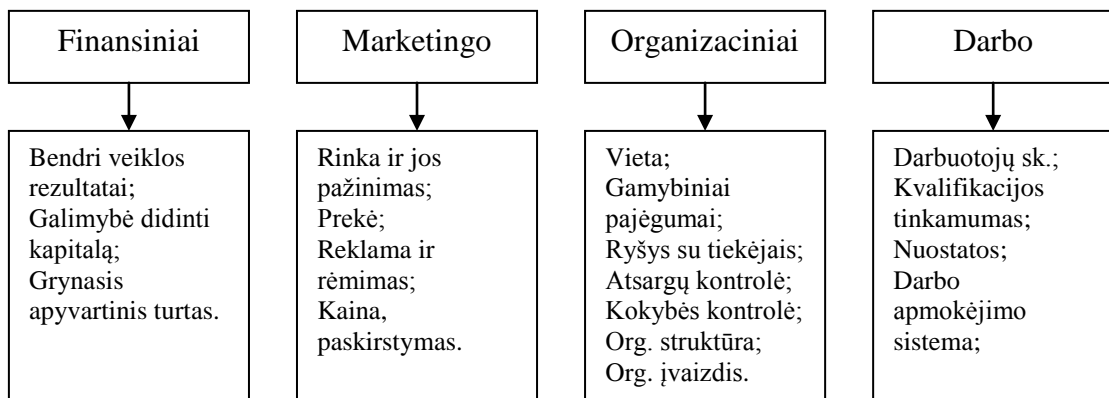
STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
Organizacijos privalumų, išteklių, gebėjimų panaudojimas galimybėms realizuoti. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokios mūsų įstaigos stipriosios pusės?</li> <li>• Kokie mūsų pasiekimai?</li> </ul>	Organizacijos trūkumų, ydų, ribojimų neutralizavimas, pasinaudojant atsiveriančiomis galimybėmis. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kas yra blogai?</li> <li>• Ko reiktų vengti?</li> </ul>
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
Organizacijos privalumų, palankios situacijos aplinkoje panaudojimas potencialiems pavojams išvengti <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokios yra teigiamos perspektyvos?</li> <li>• Kokios yra gerosios tendencijos?</li> <li>• Kokie galimi pokyčiai, naujovės?</li> </ul>	Organizacijos trūkumų, nepalankios situacijos, šalinimas, atsižvelgiant į gresiančius pavojus <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su kokiais kliūtimis, sunkumais tenka susidurti?</li> <li>• Kokia galima konkurencija?</li> <li>• Kokių reikia specifinių pokyčių, kuriuos bus sunku įgyvendinti?</li> <li>• Kas kelia didžiausius pavojus?</li> </ul>

15 pav. SSGG analizės modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Želviu, R., 2003; Beresnevičiūte, V., Kadziausku, G., Diržiu, R. 2006

Rekomenduojama tinkamai įvertinti stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių tarpusavio sąsajas bei daromą įtaką vietos plėtrai. Neužtenka tik konstatuoti problemą, reikia ieškoti svaresnių jos priežasčių.

Mokslinėje literatūroje be SSGG analizės, pateikiami ir kitokie vidinės aplinkos analizės modeliai. Palubinskas G. T. siūlo vidinio profilio analizę, kuri pasižymi savo paprastumu.



16 pav. Vidinio profilio analizė

Šaltinis: Palubinskas, G. T. (1997, p. 192)

Kiekvienos organizacijos SWOT analizė yra savita. Ji leidžia įvertinti vidinius išteklius, jų sąsają su organizacijos galimybėmis konkuruoti ateityje ir siekti ilgo laikotarpio tikslų.

Išanalizavus vidinius išteklius, svarbu apžvelgti, kaip jie bus susiję su organizacijos galimybėmis konkuruoti. Paprastai nepakanka vien tik esamo statuso, bet būtina nustatyti, kaip dabartinė organizacijos pozicija leis jai siekti sėkmės ateityje (Palubinskas G.T., 1997).

Apibendrinant galima teigti, jog mokslinėje literatūroje egzistuoja keletas vidaus veiksmų analizės modelių, tačiau dažniausiai praktikoje taikoma SSGG analizė. Siekiant kokybiškesnės analizės, kiekviena organizacija, atsižvelgdama į savo veiklą ir aplinką, kurioje veikia, turėtų pasirinkti sau tinkamą analizę.

### 1.7. Strateginių pozicijų pasirinkimas

*Beveik kiekvienoje įmonėje žmonės dirba ne po vieną, o grupėje, komandoje. Įmonėje dažnai galime išgirsti vadovų ar darbuotojų kalbas apie komandos formavimą, komandinį darbą, vadovų žodžius – „mano komanda“... (Komandinis darbas: bendravimas ir bendradarbiavimas komandoje. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 – 08 – 09]. Prieiga per Internetą: <http://akademija.manager.lt/komandinis-darbas-bendravimas-ir-bendradarbiavimas-komandoje>).*

Plačiai socialinei sanglaudai skatinti ypač reikšminga yra bendruomeninės infrastruktūros plėtra. Šiame prioritete pastaroji užtikrinama plėtojant miestų traukos centrų ir kultūros infrastruktūrą. Tai reikalauja strateginių veiksmų nustatant ir stiprinant šalies augimo centrus ar organizacijas, kuriuos jungtų ne tik fiziniai (infrastruktūra, informacinės technologijos, kt.), bet ir žmogiškieji (bendradarbiavimo skatinimo veiksmai, kt.) ryšiai (Sanglaudos skatinimo veiksmų programa 2007-2013. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 – 06 – 29]. Prieiga per Internetą: [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/fm/teises\\_aktai/Veiksmu\\_programos/3VP2009\\_11\\_05.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/teises_aktai/Veiksmu_programos/3VP2009_11_05.pdf)).

Tam pasiekti skatinamas bendradarbiavimas tarp kitų regionų, miestų, organizacijų. Organizacijos yra atsakingos už daugelio viešųjų paslaugų teikimą, vietos valdžiai teka itin reikšmingas vaidmuo skaitmenizuojant viešąsias paslaugas ir jas priartinant prie vartotojų. Organizacijos bendradarbiauja įvairiais profesiniais, bendrų regioninės politikos interesų ar pagrindinių savivaldos funkcijų klausimais. Bendradarbiaujant siekiama kažką gauti – sumažinti išorinius bei vidinius kaštus, gauti didesnę finansavimą, skatinti verslą regione, paslaugų teikimo srityje, lengviau įgyvendinti projektus ar pasiekti geresnę paslaugų kokybę.

Dar vienas svarbus akcentas, bendradarbiavimas ne tik išorėje, bet ir viduje. Tačiau nedaugelis iš tikrųjų supranta, kaip organizacijoje sukurti komandinio darbo patirtį ir praktiką bei kaip ugdyti efektyvią darbuotojų komandą. Žmonės dažnai klaidingai suvokia komandinio darbo esmę. Komandinis darbas ir efektyvios komandos formavimas specialiai užduočiai atlikti yra skirtingi dalykai. Komandinis darbas organizacijoje yra jos vidinės kultūros dalis, kuri skatina bendradarbiavimą. Į komandinį darbą orientuotoje aplinkoje, kiekvienas darbuotojas tiki, kad mąstymas ir kūrimas, planavimas ir sprendimų priėmimas bei užduočių atlikimas yra geriau atliekami tarpusavyje bendradarbiaujant. Tokioje aplinkoje žmonės jaučia, kad prisideda prie organizacijos sėkmės (Komandinis darbas: bendravimas ir bendradarbiavimas komandoje. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 – 08 – 09]. Prieiga per Internetą: <http://akademija.manager.lt/komandinis-darbas-bendravimas-ir-bendradarbiavimas-komandoje>).

Tinkamas vadovavimas ir komandos bendradarbiavimas užtikrina teigiamą grupės narių tarpusavio priklausomybę. Ji pasireiškia tuo, kad grupės nariai padeda, palaiko, priima vienas kitą, keičiasi informacija, veikia vieni kitus. Šie tikslai motyvuoja grupės narius iš vidaus, emociškai

įtraukia siekti tikslo. Jie suvokia, kad tikslus gali pasiekti tik tada, kai kiti nariai, su kuriais bendradarbiaudama, irgi laimi, kai pasiekiamas tikslas (Kepalaitė, A., 2008).

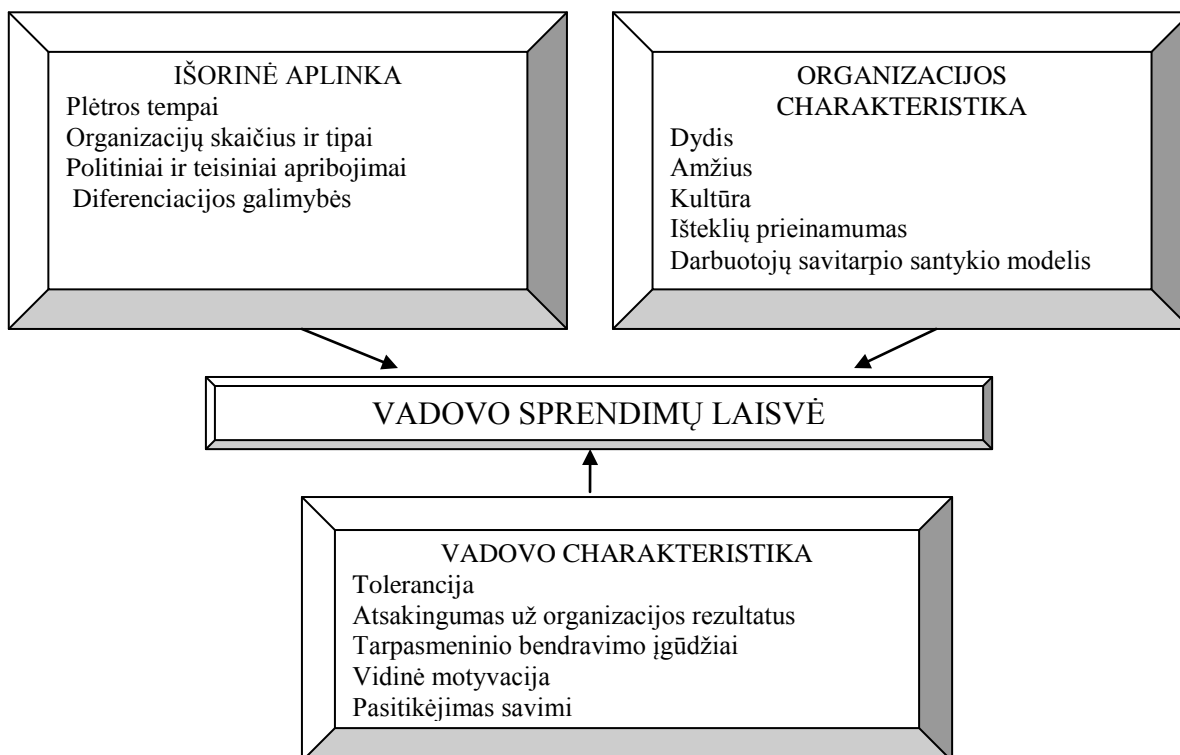
Organizacijos vadovai ieško būdų, kaip pasiekti geresnių įmonės veiklos rezultatų, kaip lengviau kontroliuoti vykdomus planus ir, kaip pasiekti didesnio pelningumo. Tokių įmonių vadovai įžvelgia, kad komandinio darbo principu pagrįsta, horizontali organizacinė struktūra yra geriausia, siekiant įtraukti visus darbuotojus prisidėti prie organizacijos sėkmės.

Visada lieka aktualūs klausimai: kiek sukurta strategija bus veiksminga reaguojant į netikėtai atsiradusius išorės pokyčius ir situacijas, kaip priimančioji sprendimus turėtų reaguoti į tokius nenumatytus atvejus (Rudzkienė V., 2007).

**Strateginis vadovavimas ir kontrolė** – tai dvi tarpusavyje glaudžiai susijusios strateginio valdymo funkcijos. Įvairūs vadovavimo aspektai dažniausiai analizuojami personalo vadybos studijose. Čia bus tik epizodiškai apžvelgti tie vadovavimo aspektai, kurie labiausiai siejasi su strateginio plano įgyvendinimo ypatumais.

Strateginis vadovavimas – tai gebėjimas užtikrinti organizacijos lankstumą, sudaryti sąlygas organizacijos darbuotojams įgyvendinti strateginius pokyčius (Melnikas B., 2007).

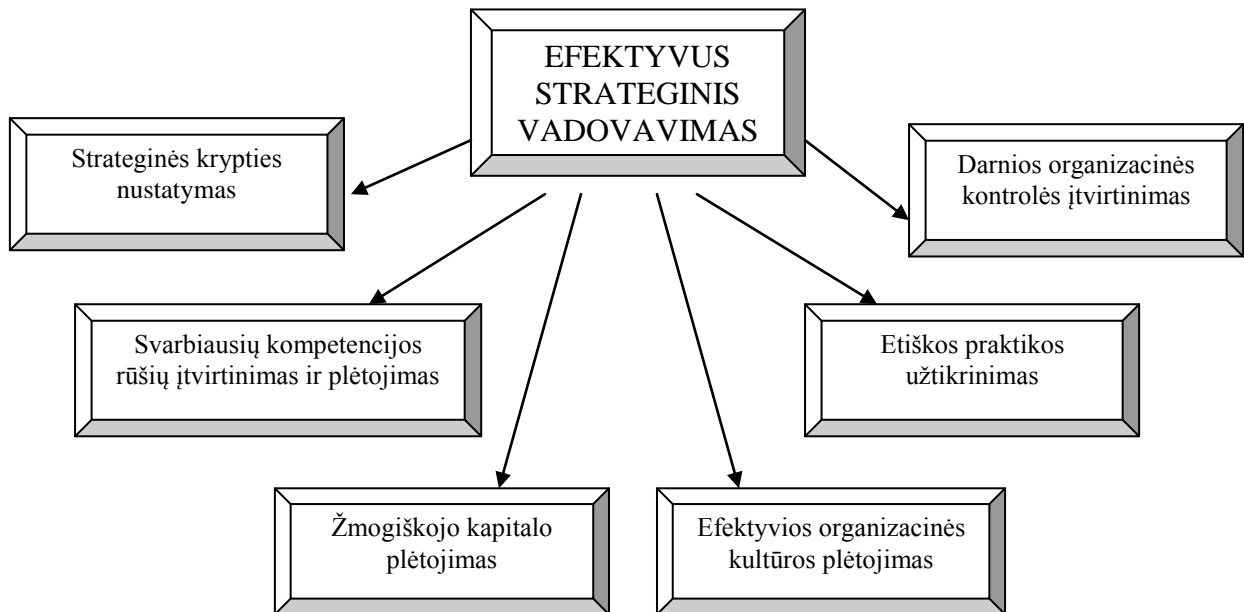
Strateginis vadovavimas yra procesų valdymas per kitus asmenis, vadovavimas visai organizacijai, o ne tik atskiriems jos funkciniais padaliniais tai parodo 17 paveikslas.



**17 pav.** Veiksniai, lemiantys organizacijos vadovo sprendimų laisvę

Šaltinis: Melnikas B., (2007, p. 90)

Apibendrinant galima pasakyti, kad strateginis vadovavimas apima daug įvairių veiklos sričių, kurias plėtojant galima sėkmingai įgyvendinti strategiją. Svarbiausios jų nurodytos 17 paveiksle.



18 pav. Efektyvaus strateginio vadovavimo uždaviniai  
Šaltinis: Melnikas B., (2007, p. 93)

Darnus vadovavimas neatsiejamas su kontrole. Organizacinė kontrolė visada buvo suvokiama kaip neatskiriama strateginio plano įgyvendinimo dalis. Ji reikalinga, kad organizacija pasiektų laukiamų rezultatų. **Kontrolė** – tai formalios, informacija pagrįstos procedūros, padedančios vadovams išlaikyti organizacijos veiklos modelius (Melnikas B., 2007).

Kontrolė siekiama užtikrinti, kad bet kokia veikla atitiktų jos paskirtį, planuojamą situaciją, norimą įgyvendinimą.

Kontrolė numato sistemingą faktinės veiklos stebėjimą, siekiant nustatyti nukrypimus nuo veikiančių reikalavimų, taisyklių bei normų, analizuoti nukrypimų priežastis ir rengti pasiūlymus nukrypimams pašalinti (Kontrolė [interaktyvus] [žiūrėta 2010 – 06 – 09]. Prieiga per Internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Kontrol%C4%97>).

Organizacijos kontrolės tarnyba prižiūrinti, ar teisėtai, efektyviai ir rezultatyviai valdomas ir naudojamas organizacijos turtas. Kaip patikėjimo teise valdomas jei turi valstybės turtas, taip pat, kaip vykdomas biudžetas ir naudojami kiti piniginiai ištekliai.

**Kontrolės paskirtis** – užtikrinti, kad tikslai būtų pasiekti, formuojant planus konkrečiam laiko tarpui. Įvertinant tai, jog organizacija, junginys funkcionuoja neapibrėžtumo sąlygomis, galimi nukrypimai nuo numatyto plano. Svarbu, kad valdymo subjektas laiku sužinotų apie esamus nukrypimus. Jei nesugebama išsiaiškinti nukrypimų ir jų ištaisyti, tai organizacija tikslo gali ir

nepasiekti (Kontrolė [interaktyvus] [žiūrėta 2010 – 06 – 09]. Prieiga per Internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Kontrol%C4%97>).

Kontrolė parodo, koku mastu ir kaip efektyviai strategija įgyvendinama, kokių dėl to atsiranda pokyčių ir kaip kinta aplinkos sąlygos. Kontrolė – tai nuolat atliekami matavimai ir lyginimai, žiūrima ar tinkamai buvo paskirstyti asignavimai ir finansavimo šaltiniai. Ar tinkamai ir laiku atliktos užduotys ir įgyvendinami planai. Tikslui pasiekti ar nebuvo naudojami ne tinkami procesai.

Kontrolė kaip ir kitos sritys turi savo funkcijas, kuriomis vadovaujasi (Kontrolė [interaktyvus] [žiūrėta 2010 – 06 – 09]. Prieiga per Internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Kontrol%C4%97>):

- normatyvų, kriterijų ar standartų nustatymas;
- pasiektų rezultatų matavimas (apskaita);
- pasiektų rezultatų palyginimas (analizė) su nustatytais kriterijais bei reikalingų veiksmų nustatymas.
- nukrypimų nuo standartų konstatavimas, pasirinktų veiksmų keitimas.

Be vadovo ir jo kontrolės nebūtų efektyvaus strateginio valdymo bei perspektyvų organizacijos veikloje.

Remiantis nagrinėta literatūra, galima daryti išvadas, kad kiekviena strategija yra efektinga, svarbiausia reikia tinkamai suformuluoti viziją, misiją bei jos tikslus. Išsiaiškinti išorines bei vidines aplinkos analizes. Suklasifikuojant organizacijos SSGG analizės lemiančius veiksnius bei tinkamai pasirinkti strategijos kryptis ir prioritetus. Nuoseklus organizacijos planavimas ir valdymas padeda organizacijai tobulėti bei konkuruoti tarp kitų.

## 2. MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS 2009 – 2011-ŪJŲ METŲ STRATEGINIO VEIKLOS PLANO VERTINIMAS

### 2.1. Vietos savivaldos samprata ir jos paskirtis

Vietos savivaldos sąvoka visuomenės raidos etapuose žmonės suvokė skirtingai. Neaišku buvo kas tai demokratija ir viena iš jos formų - savivalda. Didelės įtakos suvokimui turėjo gyventojų išsilavinimas, politinis brandumas.

Tiek Lietuvoje, tiek kitose Vakarų Europos valstybėse ankstyvaisiais viduramžiais egzistavo centrinė valdžia ir bendruomenė. XVII a. atsirado teorijos, kurios skelbė, kad vietos bendruomenė yra senesnė už valstybę ir kad tokia bendruomenė turi teisę spręsti savo reikalus nepriklausomai nuo centrinės valdžios. Tad aišku, jog tai, ką mes dabar vadiname vietos valdžia (savivalda), anksčiau buvo tiesiog bendruomenė (Lietuvos savivaldybių portalas. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-04-14]. Prieiga per internetą: <http://www.savivaldybes.lt/savivaldybes/index.php?lang=lt&gr=savivaldosraida>).

Vietos savivalda – valstybės teritorijos administracinio vieneto – savivaldybės teisė laisvai ir savarankiškai tvarkytis pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją ir įstatymus per administracinio vieneto nuolatinių gyventojų tiesiogiai išrinktų atstovų savivaldybės tarybą bei jos sudarytą vykdomąją ir kitas institucijas (LR Vietos savivaldos įstatymas, LRS nutarimas 1994, Nr. I-533).

Vietos savivalda reiškia, kad vietinės valdžios organai įstatymų nustatytose ribose turi teisę ir gebėjimą tvarkyti ir valdyti pagrindinę viešųjų reikalų dalį, už tai prisiimdamas pilną atsakomybę ir vadovaudamasi vietos gyventojų interesais (Europos vietos savivaldos chartija, LRS preambulė 1999, Nr. 82-2418).

Tarptautinės vietos savivaldybių sąjungos (IULA) Pasaulinėje vietos savivaldos deklaracijoje vietos savivaldos koncepcija taip apibrėžiama: „Vietos savivalda reiškia vietos valdžios teises ir pareigas savo atsakomybe reguliuoti ir tvarkyti visuomeninius reikalus vietos gyventojų interesų vardu“ (Lietuvos savivaldybių portalas. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-04-14]. Prieiga per internetą: <http://www.savivaldybes.lt/savivaldybes/index.php?lang=lt&gr=savivaldosraida>).

Vietos savivalda yra kiekvienos demokratinės visuomenės sąlyga, atributas. Būtent vietos savivaldos lygmeniu įmanoma visiškai įgyvendinti vieną iš pagrindinių demokratijos principų: visi veiksnūs piliečiai turi lygias teises ir galimybes dalyvauti bendruomenės reikalų valdyme. Valdžia demokratinėse valstybėse turi būti kuo arčiau gyventojų, ir gyventojai turi turėti kuo platesnes teises bei galimybę įgyvendinti jas, kiek tai leidžia atstovaujamosios demokratijos forma. (Novikas A., 2005).

Apibendrinus, galima teigti, kad vietos savivaldą įgyvendina atstovaujantieji asmenys, kurie yra išrinkti visuomenės rinkimų teise valdyti ir tvarkyti viešuosius reikalus visuomenės naudai. Pagrindinis vietos savivaldą reglamentuojantis įstatymas - Vietos savivaldos įstatymas. Šis įstatymas nustato savivaldybių institucijų sudarymo ir veiklos tvarką įgyvendinant Lietuvos

Respublikos Konstitucijos ir Europos vietos savivaldos chartijos nuostatas, apibrėžia vietos savivaldos principus, savivaldybių institucijas, jų įgaliojimus ir funkcijas, savivaldybės tarybos nario statusą, savivaldybių ūkinės ir finansinės veiklos pagrindus (Lietuvos savivaldybių portalas. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-04-14]. Prieiga per internetą: <http://www.savivaldybes.lt/savivaldybes/index.php?lang=lt&gr=savivaldosraida>).

Bendruomenė – atitinkamoje teritorijoje nuolat gyvenantys asmenys, susieti bendrais viešaisiais poreikiais ir interesais (Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas, LRS nutarimas 1994, Nr. I-533).

Vietos savivaldos vykdytojai yra tos bendruomenės nariai vykdančios vietos savivaldos principus tai būtų savivaldybės ir valstybės interesų derinimas, atsakingumas rinkėjams, viešumas, savivaldybės institucijų veiklos laisvė ir savarankiškumas, skaidrumas, teisėtumas, socialinis teisingumas.

Europos vietos savivaldos chartija suteikia vietinės valdžios organams įgaliojimus ir pareigas remiantis konstitucija arba statutu. Vietinės valdžios organai turi visišką laisvę ir įgaliojimus vykdyti veiklą, susijusią su klausimais, kurie paskirti jiems valdyti. Europos vietos savivaldos chartija yra ratifikuota, tuo mūsų valstybė įsipareigoja derinti vietos savivaldos reguliuojančius įstatymus su Europos vietos savivaldos chartijos nuostatomis ir svarbiausia laikytis visų joje nurodytų principų.

Savivaldybių paskirtis – kurti, tobulinti ir pertvarkyti ekonominę, socialinę – kultūrinę ir ekologinę valdomos teritorijos sandarą, derinant savivaldžios bendruomenės ir valstybės interesus.

Norvikas Andrejus analizuojant savivaldos valdžios santykį su valstybine valdžia, išskiria kai kuriuos pranašumus (2005, p. 62):

*pirma*, vietinius poreikius geriau išmano vietiniai gyventojai, dalyvaujantys renkant vietos savivaldos institucijas, nes jie tiesiogiai suinteresuoti, kad šios institucijos veiktų sėkmingai;

*antra*, vietos savivalda skatina piliečių savarankiškumą, iniciatyvą ir veda visuomenę prie aukštesnio išsivystymo lygio (pilietinės visuomenės);

*trečia*, vietos savivalda skatina glaudesnius ryšius tarp vietos administracijos ir gyventojų. Šalia privačių interesų atsiranda visuomeniniai. Piliečiams dalyvaujant savo reikalų valdyme, jie būna pasiruošę visuomeninį interesą vertinti ir remti kaip asmeninį;

*ketvirta*, vietos savivalda suteikia gyventojams galimybę arčiau susipažinti su praktiniais bendruomenės reikalais;

*penkta*, veikiant vietos savivaldai visuomeninis gyvenimas pasiskirsto tolygiai po visą valstybės teritoriją, o ne dirbtinai sutraukiamas į centrą;

*šešta*, vietos savivalda yra „mokykla“, rengianti aukščiausio valdžios lygio atstovus ir politikus.



Vienas iš svarbiausių savivaldos paskirčių – finansinių principų yra daugiametis planavimas. Pagal šį principą savivaldybės biudžetas sudaromas remiantis iš anksto patvirtintomis programomis kiekvienam viešojo administravimo sektoriui, o valstybės dotacijos ir Europos struktūrinių fondų lėšos skiriamos ne konkretiems individualiems projektams, o kaip kasmetinė didelės programos dalis pagal sutartį tarp valstybės ir savivaldybės. Programos gali būti trumpalaikės (veiklos) – 1-3 metai, vidutinės (strateginės) – 5-10 metų ir ilgalaikės (bendrosios) – 15 metų ir daugiau.

Vienas pagrindinių veiksnių, turinčių didžiausią įtaką regiono plėtrai bei politikai, yra demografiniai pokyčiai. Gyventojų skaičiaus didėjimas miestuose sukelia nemažai problemų, kurių sprendimui reikalingos didelės investicijos – tai transporto, būsto, nedarbo, sveikatos apsaugos ir kt. Tuo atveju yra kuriamos strategijos, veiklos planai atsižvelgiant į gyventojų poreikius ir rajono galimybes.

Regionalizacija sudėtingas, geografinėje erdvėje vykstantis regionų formavimo procesas, pagrįstas politinių, ekonominių, socialinių ir kultūrinių santykių plėtra. Lietuvoje subalansuotą šalies bei miestų socialinės ir ekonominės plėtros struktūrą numatoma parengti iki 2020 m., tai numatoma Lietuvos Respublikos teritorijų planavimo įstatyme. Strateginis planavimas vykdomas valstybės strateginės plėtros planavimo kontekste: rengiami miestų, rajonų, apskričių strateginiai planai (Tamošiūnas T., 2009).

Planai, programos ir projektai - svarbiausios regioninių institucijų priemonės, kuriomis valdomas ir plėtojamas regionas. Planai atspindi ilgalaikius, strateginius regiono siekius, kurie įgyvendinami per programas ir jų sudėtines dalis – projektus. Regioninis planavimas yra pasiekęs aukštą lygį, šiame procese dalyvauja daug įvairių sričių specialistų.

Tuo tikslu Mažeikių rajono savivaldybė parengė Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginį veiklos planą gerinant Mažeikių rajoną ekonominiu ir socialiniu požiūriu.

## **2.2 Strategijų vystymasis Lietuvos savivaldybėse**

Strateginis planavimas Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose yra pakankamai nauja veikla, neturinti gilių tradicijų, įgyvendinama remiantis užsienio šalių patirtimi. Kundrotienė N. ir Rekerta K. (2002) daug dėmesio savo straipsnyje skiria strateginio planavimo Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose diegimui, kurio pradžia jie laiko nuo 1998 metų vykdomą Lietuvos ir Kanados viešojo administravimo reformos projektą. Autoriai pažymi, kad sovietmečiu ministerijų, vyriausybės įstaigų ir kitų viešojo administravimo institucijų veikla buvo labiau orientuota į procesą, nesusimąstant apie institucijos tikslus ir jų įgyvendinimo rezultatus. Taigi, institucijos, norėdamos gauti lėšų iš valstybės biudžeto, turėjo parengti programas ir jų išlaidų sąmatas.

Per keletą metų Lietuvoje viešojo administravimo ir viešųjų finansų srityje buvo įdiegti strateginiai veiklos planai ir programiniai biudžetai. 2001 m. Vyriausybė nurodė valstybės

institucijoms kurti strateginius planus, kuriuose jos apibrėžtų savo strateginius tikslus, nurodytų siektinų rezultatų rodiklius ir planuotų savo finansavimą. Švietimo srityje prie nuoseklios strateginio planavimo praktikos tiek nacionaliniame, tiek regioniniame, tiek instituciniame lygmenyse pereita 2003 – 2005 metais.

Didelė dalis žmonių tikriausiai nė nesusimąsto kokią įtaką globalizacija daro mūsų gyvenimui. Globalizacija yra suvokiama kaip darbo našumo didėjimas ir prieinamumas prie visų tautų kultūrų. Ar naudinga tai, kad galime girdėti visą pasaulį, nuvykti į bet kurį Žemės kampelį, ar visgi reikėtų paieškoti neigiamų aspektų, slypinčių šitame procese (Stegert M. B., 2008).

Globalizacija vadinamas visą pasaulį apimančios rinkos skverbimasis į šalių gyvenimą, sukeliamas tarptautinės finansinės rinkos stiprėjimo, pasaulinės prekybos didėjimo, daugianacionalinių verslovių kūrimosi, telekomunikacijos naujovių ir informacinių technologijų plėtros (Globalizacija. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 – 10 – 02]. Prieiga per Internetą: <http://laume.e17.lt/straipsniai/globalizacija.html>).

Dėl globalios ekonomikos pokyčių visos organizacijos turi iš esmės permąstyti savo veiklą. Ne išimtis ir mūsų šalies savivaldybės. Dinamiškoje aplinkoje ypatingą vaidmenį savivaldos institucijų vadybos procese vaidina įvairaus turinio pokyčiai. Savivaldybių veiklą lemia kintanti ekonominė, socialinė ir politinė aplinka (Arimavičiūtė M., 2009).

Regione išryškėja įvairūs interesai: tarptautiniai, valstybės, ūkio šakos, atskirų ar grupės subjektų, gyventojų, asmeniniai, todėl reikalinga lanksti regiono valdymo sistema, kuri racionaliai suderintų visus tos teritorijos interesus. Taigi numatant regiono plėtros kryptis būtinas sisteminis požiūris, t.y. regionas turi būti suvokiamas kaip teritorija, kurią sudaro gamybinis, socialinis-demografinis, gamtinis-ekologinis komponentai (Damašienė V., 2004).

Mokslinėje literatūroje ir praktikoje dažnai kaip sinonimai vartojamos sąvokos teritorija, regionas, rajonas ir kitos. Vis dėlto labiausiai linkstama prie termino regionas. Tačiau egzistuoja nemažai diskusijų, kaip tiksliai apibrėžti regiono sąvoką. Regionas - teritorinis vienetas, kuriame vykdoma politika, atitinkanti to vieneto poreikius, bet kartu orientuota į visumos (valstybės) gerovės siekimą (Kėdaitis V., 2007).

Pritaikius 2002 m. Vyriausybės nutarimu patvirtintos naujos redakcijos Strateginio planavimo metodikos nuostatas, keletas Lietuvos vietos savivaldybių parengė, o kitos – pradėjo mokytis rengti strateginius veiklos planus bei programinius biudžetus. Šiuo metu (2007–2008 m.) vis daugiau kalbama apie tikslumą ir net būtinumą kurti vietos savivaldybėse vieningas (integruotas) įvairios trukmės (ilgalaikių, vidutinės trukmės ir trumpalaikių) strateginio planavimo dokumentų ir programinių biudžetų sistemas, o ten, kur tokios jau sukurtos – ir apie tikslumą šias vieningas (integruotas) planavimo ir programinio biudžeto sistemas pertvarkyti į vietos savivaldybių strateginio valdymo sistemas (Astrauskas A., 2005).

**Strateginis veiklos planas** – detalus institucijos, kurios vadovas yra asignavimų valdytojas, veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos ir išteklių analizę, suformuluoti institucijos misija ir strateginiai tikslai, aprašomos institucijos vykdomos programos ir numatomi finansavimo šaltiniai joms įgyvendinti (Strateginio planavimo metodika, LRV nutarimas 2002, Nr. 827).

**Strateginio valdymo esmę viešajame sektoriuje trumpai galima apibrėžti 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, 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 ekonominį, mokslinį, technologinį potencialą ir žmogiškuosius išteklius (Puškorius S., 2002).

Kiekvienos verslo organizacijos parengta strategija turi kelti du uždavinius: rengti pagrindą būsimai veiklos sėkmei ir padėti jai funkcionuoti geriau už kitas konkurencinėje aplinkoje (Fahey I., Randall R., M., 2001).

Strateginiai organizacijos pokyčiai yra viena svarbiausių jos pokyčių sričių. Jie susiję su naujos strategijos įgyvendinimu ir ypač pakeičia susiklosčiusią ir įprastą organizacijos tvarką. Strateginiai pokyčiai skatina, kad daugelis organizacijos personalo narių pakeistų savo šabloniškus veiksmus, vertybes ir net įsitikinimų skales. Tačiau svarbu žinoti, kad įgyvendinti pokyčius nebus lengva, kadangi įmonės vadovai paprastai yra linkę keisti vertybių sistemas, darbų planus ir kita, o ne keistis patys (Farson, J., 2004).

Todėl apie strateginio planavimo principų diegimą Lietuvos vietos savivaldybėse mokslinio ir mokomojo pobūdžio leidiniuose rašė nemažai mokslininkų ir praktikų: Arimavičiūtė M., Armonienė R., Kalvaitis R., Raipa A., Šiupšinskas S. ir kiti. Strateginius pokyčius Lietuvos savivaldybėse taip pat nagrinėjo ir Vanagas R., (2007). Pasak autoriaus, Lietuvos savivaldybėse taikyti besimokančios organizacijos modelio nepavyktų, todėl reikia naudoti su nustatyta metodologija susijusius modelius.

Arimavičiūtė M., (2005) pabrėžia, kad inovacijų poreikį gali atskleisti atotrūkis tarp esamos ir norimos paslaugos kokybės. Todėl išskiria keletą priežasčių, trukdančių inovacijas viešajame sektoriuje:

*pirma* - inovacinės pastangos, skirtos kokybei gerinti ir administravimo paslaugoms atnaujinti, negreitai atsiperka;

*antra* - didelė interesų grupių įvairovė viešajame sektoriuje dažnai sukelia pasipriešinimą inovacijoms;

*trečia* - pirminis viešųjų institucijų tikslas - pasiekti visuomenės gerovę - gali pernelyg išplėsti institucijų misijas, sureikšminti ekonominius kiekybinius kriterijus, nepalikti reikiamos vietos kiekybiniam, inovaciniam pokyčiams;

*ketvirta* - baimė suklysti, viešajame sektoriuje atsirandanti dėl didelio teisinio valstybės reguliavimo ir noro viską sukontroliuoti. Ši baimė neleidžia rizikingos inovacijos, nes valstybė disponuoja visuomenės lėšomis, ji turi būti atsakinga už veiksmingą lėšų panaudojimą;

*penkta* - inovacijų prieštaravimas nusistovėjusioms vertybėms;

*šešta* - politinės ir administracinės veiklos atskyrimas (suteikiant pirmenybę politikai) formuoja administracinės veiklos priklausomumą, trukdantį taikyti inovacijas;

*septinta* - susidaręs atotrūkis tarp priimtinių strateginių ir politinių sprendimų. Politinių sprendimų vėlavimas gali trikdyti strateginių sprendimų eigą ir inovacinę veiklą.

Savivaldos institucijos, siekdamos prisitaikyti prie kintančios aplinkos, privalo keisti savo veiklą nuolatos ir sistemingai. Todėl savivaldybių strateginiai pokyčiai turi būti ne atsiktiniai, o planuojami, laikantis pokyčių hierarchijos. Pokyčių struktūrizavimas padėtų sistemingai analizuoti ir valdyti visų lygmenų pokyčius, taip eliminuojant neigiamas pokyčių pasekmes ir išnaudojant jų privalumus (Arimavičiūtė M., 2009).

### **2.3. Mažeikių rajono savivaldybės ypatybės**

Šiandieninis Mažeikių rajono įvaizdis apskrityje ir Lietuvoje išimtinai susijęs su viena didžiausių Lietuvos ir Rytų Europos bendrovių – AB „ORLEN Lietuva“. Taip pat geras ir Mažeikių rajono verslininkų įvaizdis, jis tapatinamas su sėkminga veikla ir iniciatyvumu. Kiekvienas lietuvis žino, kad Mažeikiai yra Lietuvos šiaurės vakaruose, ribojasi su Latvijos siena bei pritraukia nemažai darbininkų iš užsienio valstybių.

Mažeikių rajonas yra šiaurės vakarų Lietuvoje, prie Ventos upės. Teritorija yra dviejų baltų tautų – lietuvių ir latvių – paribys. Šiaurėje Mažeikių rajonas ribojasi su Latvijos Respublika, rytuose – su Akmenės, pietryčiuose – su Telšių, pietvakariuose – su Plungės, vakaruose – su Skuodo rajonais. Rajono teritorija iš vakarų į rytus tęsiasi 43,5 km, o iš šiaurės į pietus – 38 km. (Mažeikių rajono savivaldybė, 2003). Taigi matome, kad Mažeikių rajonas turi daug kaimynų iš jų net ir kitą Respubliką.

Rajono kraštovaizdis pasižymi lygiu paviršiumi, ramiomis upėmis, derlingais laukais, įspūdingais piliakalniais, restauruotais dvaro rūmais, draustiniais ir pavieniais gamtos ir kultūros paveldais (Kontvainis, R., 1999). Galima paminėti, kad Mažeikių rajone įsteigti 5 valstybiniai draustiniai. Rajono kraštovaizdį pagyvina ir gamtą praturtina tvenkiniai. Deja, retas kuris Lietuvos

gyventojas žino, kad Mažeikių rajonas yra rašytojos Šatrijos Raganos ir Dionizo Poškos gimtinė. Mažeikių rajone galima aplankyti Ventos regioninį parką, garsėjantį išpūdingomis upėmis, atodangomis, piliakalniais ir vandens malūnais. Visa tai susiję su informacijos sklaidos stoka bei turizmo agentūrų veikla. Kol kas nėra populiaros ir dažnai organizuojamos ekskursijos po Ventos regioninį parką, Mažeikių apylinkes ar Renavo dvaro rūmus. Ekskursijos, organizuojamos po Žemaitiją, aplenkia šias lankytinas vietas. Mažeikių rajono savivaldybė kartu su Mažeikių turizmo ir verslo informacijos centru turėtų skirti papildomą dėmesį palaikant ryšius su pažintines bei pramogines išvykas po Lietuvą organizuojančiomis turizmo agentūromis, rūpintis, kad keliautojams būtų suteikta galimybė susipažinti su žymiausiomis Mažeikių rajono vietomis.

Prie Mažeikių rajono įvaizdžio kūrimo prisideda ir Mažeikių rajono savivaldybės kultūros centras. Kultūros centro veikla plati, veikia nemažai kolektyvų, aktyviai dalyvaujančių Lietuvos ir užsienio renginiuose. Tai padeda susidaryti įvairiapusišką Mažeikių rajono įvaizdį.

**Mažeikių rajono teritorija** - 1220,2 km<sup>2</sup>, iš jų 32 km<sup>2</sup> užima miestai ir gyvenvietės, 22 km<sup>2</sup> – pramonės įmonės ir keliai, 614 km<sup>2</sup> – žemdirbystės plotai, 273 km<sup>2</sup> – miškai ir 68 km<sup>2</sup> – kitos paskirties plotai (Mažeikių rajono savivaldybė. Mažeikių rajonas [interaktyvus] [žiūrėta 2010-03-14]. Prieiga per internetą: <http://www.mazeikiai.lt/index.php?-1271276875>). Svarbu paminėti, kad Mažeikių rajonas yra 8 pagal dydį Lietuvoje, išsiskiriantis išvystyta pramone ir ryškia verslo plėtra.

Norint suformuoti gražų rajoną reikia daug pastangų. Todėl laikui bėgant buvo formuojamos apylinkės, seniūnijos, savivaldybė. Kuo Mažeikių rajonas bus padalintas į daugiau savivaldybių, tuo daugiau bus skiriama darbuotojų paveldo išsaugojimui ir tobulinimui. Todėl laikui bėgant Mažeikių rajonas buvo padalintas į miesto ir kaimo seniūnijas kaip matoma iš 3 lentelės. Jų pagalba buvo suskirstyti plotai, gyventojų skaičiai, gyvenvietės.

3 lentelė

### Mažeikių rajono savivaldybės istorija

<i>Metai</i>	<i>Plotas, km<sup>2</sup></i>	<i>Gyventojų sk.</i>	<i>Suskirstymas</i>	<i>Gyvenvietės</i>
1950	724		34 apylinkės	1 miestas: Mažeikiai
1954			14 apylinkių	1 miestas: Mažeikiai
1959		35.482	14 apylinkių	1 miestas: Mažeikiai
1963			19 apylinkių	1 miestas: Mažeikiai
1970		39.400		1 miestas: Mažeikiai
1972			9 apylinkės	1 miestas: Mažeikiai
1976	1009	44.600		1 miestas: Mažeikiai
1979		47.919		1 miestas: Mažeikiai

**Mažeikių rajono savivaldybės istorija**

1986	1009	57.500	8 apylinkės: Laižuvos apylinkė, Mažeikių apylinkė, Reivyčių apylinkė, Ruzgų apylinkė, Sedos apylinkė, Šerkšnėnų apylinkė, Tirkšlių apylinkė, Židikų apylinkė	2 miestai: Mažeikiai, Seda 5 miesteliai: Laižuva, Leckava, Pikeliai, Tirkšliai, Židikai 141 kaimas 1 geležinkelio stoties gyvenvietė
1989	1009	60.899	7 kaimo apylinkės	2 miestai 170 kaimo vietovių
1999	1235	70.000		
2008	14 km <sup>2</sup>	65.714	1 miesto seniūnija 8 kaimo seniūnijos: Laižuvos seniūnija, Mažeikių apylinkės seniūnija, Reivyčių seniūnija, Sedos seniūnija, Šerkšnėnų seniūnija, Tirkšlių seniūnija, Vieکشnių seniūnija, Židikų seniūnija	3 miestai: Mažeikiai, Seda, Vieکشniai 5 miesteliai: Laižuva, Leckava, Pikeliai, Tirkšliai, Židikai 195 kaimai

**Šaltinis:** Sudaryta darbo autoriaus remiantis (*Mažeikių rajono savivaldybės istorija* [interaktyvus] [žiūrėta 2011-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.mazeikiai.lt/index.php?-1271276875>)

**2.4. Mažeikių rajono savivaldybės strateginio veiklos plano turinys**

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu, LR valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų sudarymo ir vykdymo taisyklių nutarimu, strateginio planavimo metodika, Mažeikių rajono savivaldybės sprendimu „Dėl Mažeikių rajono savivaldybės veiklos strateginio planavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ bei „Dėl Mažeikių rajono 2008-2013 metų strateginio plėtros plano patvirtinimo“ 2008 gruodžio 19 d. Mažeikių rajono savivaldybės taryba priėmė sprendimą „Dėl Mažeikių rajono savivaldybės 2009-2011-ųjų metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“. (Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimai. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-04-20]. Prieiga per internetą: [http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/2008\\_12\\_19\\_posedis/926](http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/2008_12_19_posedis/926)).

Mažeikių rajono savivaldybės administracija 2009 – 2011-ųjų metų strateginiame veiklos plane pabrėžia, kad asignavimų valdytojas - Mažeikių rajono savivaldybės administracija, 167371234. Toliau pateikia misiją „Skatinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą, kurti ir vykdyti efektyvią rajono savivaldybės veiklą, užtikrinant bendruomenės poreikių tenkinimą ir subalansuotą plėtrą“.

Strateginio planavimo metodikai pateikus 5 priedą, kaip taisyklingai pildyti strateginio veiklos plano formą ir lentelės, pagal reikalavimus buvo užpildyta išorinės palinkos analizė. Šioje dalyje yra aprašoma PEST analizė:

- *politiniai - teisiniai veiksniai.* Aptariama kokiais norminiais teisės aktais vadovaujasi Mažeikių rajono savivaldybė, nurodyti tikslui pasiekti numatyti uždaviniai.
- *ekonominiai veiksniai.* Aprašoma, pagal kokius tikslus teikiama struktūrinė parama. Pateikiama išsami lentelė apie tiesiogines užsienio investicijas. Aptariama kokios finansinės paramos skiriamos verslui, darbo užmokesčiui, turizmui, susisiekimo infrastruktūrai. Pateikiamos lentelės

- *socialiniai veiksniai*. Aprašoma Mažeikių rajono demografinė padėtis, gyventojų skaičius pagal amžių, lytį, santuoką ir ištuoką. Išvardina bei grafiškai pažymi kokias suteikia socialines apsaugas, aptaria darbo jėgą bei būsto galimybes. Socialiniuose veiksmuose taip pat aprašo apie švietimo sistemą, kultūrą, sportinę veiklą, nusiklastamumą, gaisrus, sveikatą, aplinkos apsaugą, žemės ūkį. Kad aiškiau būtų pateikia lenteles.
- *technologiniai veiksniai*. Aprašoma kokią ypatingą svarbą įgauna gyventojų žinios, kvalifikacija ir gebėjimas naudoti informacinėmis technologijomis.

Nuosekliai sekant strateginio planavimo metodikos reikalavimais, toliau aprašoma vidinės aplinkos analizė:

- *teisinė bazė*. Savivaldybių funkcijos pagal veiklos pobūdį skirstomos į vietos valdžios, viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo.
- *organizacinė struktūra*. Išvardijama iš kokių institucijų funkcijų susideda Mažeikių rajono savivaldybė.
- *žmogiškieji ištekliai*. Patvirtina, kad valstybės tarnautojai dalyvauja mokymo, jų kvalifikacijos tobulinimo ir kompetencijų ugdymo sistemoje.
- *planavimo sistema*. Kokie planai vyksta Mažeikių rajono savivaldybės strateginio vystymo skyriuje.
- *finansiniai ištekliai*. Pateikiami Mažeikių rajono savivaldybės 2009, 2010 ir 2011 asignavimai.
- *ryšių sistema, informacinės ir komunikacijos sistemos*. Kompiuterinės technikos ir programinės įrangos seniūnijose aptarimas.
- *vidaus darbo kontrolė*. Aptariamos vidaus taisyklės.

SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analizė aprašoma išsamiai. Visos stiprybės, silpnybės, grėsmės ir galimybės aprašytos remiantis strateginio planavimo metodika. Išvardijama ko reikia, kad pasiekti stiprybių ir galimybių Mažeikių rajone bei ko reikia imtis norint išvengti silpnybių bei grėsmių.

Mažeikių rajono savivaldybės administracijos pateikia 5 strateginius tikslus ir efekto kriterijus. Prie kiekvieno tikslo yra jo aprašas, tačiau įgyvendinant šį tikslą vykdomos programos yra plačios ir išsamios, todėl pridėtos kaip strateginio veiklos plano priedai ir tikslo pasiekti išvardinti vertinimo (efekto) kriterijai.

1. *Užtikrinti visuotinį švietimo prieinamumą ir kokybę, mažinti socialinę atskirtį*. Aprašui pasiekti yra reikalinga trečia ir šešta programos.
2. *Puoselėti kultūrą ir sportą, ugdyti bendruomenės sveikatą*. Aprašui pasiekti yra reikalinga ketvirta ir penkta programos.

3. *Plėtoti inžinerinę ir susisiekimo infrastruktūrą, užtikrinti aplinkos kokybę.* Aprašui pasiekti yra reikalinga septinta ir aštunta programos.
4. *Sudaryti palankias sąlygas verslo ir žemės ūkio plėtrai.* Aprašui pasiekti yra reikalinga pirma, antra ir dešimta programos.
5. *Gerinti rajono valdymo kokybę.* Aprašui pasiekti yra reikalinga devinta ir vienuolika programos.

Po tikslų ir efekto kriterijų pateikiamas bendras lėšų poreikis (asignavimai) ir numatomi finansavimo šaltiniai. Išvardijamos ekonominės klasifikacijos grupės ir prie jų skiriama asignavimai biudžetiniams bei projekto laikotarpio sekantiems metams.

Taip pat pateiktas Mažeikių rajono savivaldybės strateginio veiklos plano programų “svoris” pagal joms skiriamus asignavimus. Lentelėje pateikiamas savivaldybės tikslo pavadinimas, programos pavadinimas bei asignavimai.

Ir galiausiai pateikiami visi vienuolika strateginio veiklos plano priedai:

- 1 priedas.** Ekonominės plėtros ir verslo skatinimo programa;
- 2 priedas.** Kaimo teritorijų vystymo ir žemės ūkio plėtros programa;
- 3 priedas.** Ugdymo kokybės ir mokymosi aplinkos užtikrinimo programa;
- 4 priedas.** Kultūros veiklos ir sporto plėtros programa;
- 5 priedas.** Sveikatos apsaugos programa;
- 6 priedas.** Socialinės paramos įgyvendinimo programa;
- 7 priedas.** Infrastruktūros objektų plėtros, priežiūros ir modernizavimo programa;
- 8 priedas.** Aplinkos apsaugos programa;
- 9 priedas.** Turto valdymo programa;
- 10 priedas.** Urbanistinės plėtros programa;
- 11 priedas.** Savivaldybės veiklos valdymo programa.

Taip buvo parengtas visas Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginis veiklos planas, kuris šiuo metu dar yra įgyvendinamas. (Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginis veiklos planas. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-04-20]. Prieiga per internetą: [http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/2008\\_12\\_19\\_posedis/926](http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/2008_12_19_posedis/926)).

## **2.5. Mažeikių rajono savivaldybės strateginio veiklos plano analizės metodika**

### **Tyrimo metodika ir organizavimas**

Strateginis veiklos planavimas yra jungiamoji savivaldybių strategijos rengimo ir vykdymo grandis, juo vertinamas išorės aplinkos veiksniai ir intensyvumas visoms savivaldybės veiklos sritims, kuriamos galimybės, pagrindžiant jas turimais ištekliais ir laiku.



Strateginis planavimas susieja šiuolaikines organizacijas su nuolat kintama aplinka, apima visas jos veiklos sritis, orientuoja mąstymą ir veiklą į ateities perspektyvas, padeda išlaikyti veiklos kompleksiskumą, kryptingumą, racionalumą (atsižvelgiant į turimus išteklius), efektyvumą, sudaro prielaidas nuolat vertinti pažangą ir pasiekimus, numatyti daugeli grėsmių, išvengti klaidų, išlaikyti organizacijos veiklos tęstinumą kaitos kontekste, sutelkti ir nukreipti organizacijos darbuotojų veiklą svarbiausiems tikslams įgyvendinti, sistemiškai orientuoti į trukumų, problemų šalinimą, koregavimą grėsmių minimizavimą, veiklų optimizavimą ir kt. (Gumuliauskienė A., 2010).

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo (Žin., 1994, Nr. 55-1049), Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2008 m. balandžio 25 d. sprendimu Nr. T1-123 „Dėl Mažeikių rajono 2008-2013 metų strateginio plėtros plano patvirtinimo“, taip pat remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 patvirtinta strateginio planavimo metodika, kuri nustato strateginio planavimo sistemą, strateginio planavimo ir biudžeto pagal programas sudarymo principus, taip pat veiklos programos rengimo principus. Taip pat strateginio planavimo metodikos dokumente pabrėžiama, kad strateginis planavimas yra formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio švietimo organizacijos valdymo proceso realizavimą, veiklos stebėseną ir atsiskaitymą už rezultatus. Organizacijos strateginio valdymo procesas sparčios kaitos sąlygomis tampa sudėtingas ir jo efektyvumą daug lemia veiklos strateginio planavimo kokybė (Strateginio planavimo metodika, LRV nutarimas 2002, Nr. 827).

Remiantis visais dokumentais Mažeikių rajono savivaldybė pradėjo rengti strateginius veiklos planus. Vienas iš tokių: Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginis veiklos planas. Norint atlikti jo vertinimą buvo pasirinkta interviu apklausa – taikant šį duomenų rinkimo būdą, respondentai žodžiu atsako į tyrėjo pateiktus klausimus. Pirmiausia turi būti motyvuotai, logiškai paaiškinta, dėl ko atliekamas tyrimas. Šiame tyrime buvo pateikti atviri klausimai, kurie neturi galimų atsakymo variantų.

Apklausti buvo aštuoni Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojai bei vienas žmogus dirbantis Mažeikių verslininkų asociacijoje. Mažeikių verslininkų asociacija labai prisidėjo prie šio veiklos plano įgyvendinimo – finansavimo, todėl buvo labai įdomu sužinoti ir jų nuomonę apie šį strateginį veiklos plano įgyvendinimą iš jų lūpų. Empiriniams duomenims rinkti buvo pasitelktas kokybinis metodas. Pasinaudojant surinkta teorine informacija buvo pateikti atviri klausimai, skirti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojams bei Mažeikių verslininkų asociacijos viceprezidentui. Apklausa buvo pradėdama nuo asmeninio prisistatymo bei informacijos apie tyrimą pateikimo. Tyrimo dalyviams buvo paaiškinamos visos galimos pasekmės t.y. nauda, teisės ir, kad tyrimo metu jo dalyvavimas yra savanoriškas (Kardelis K., 2002).

Ši apklausa buvo atlikta kiekvieno apklausiamojo savo darbo vietoje iš anksto suderintu laiku.

**Respondentas A** Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktorius kabinete;

**Respondentas B** Mažeikių rajono savivaldybės administracijos Kultūros skyriaus kabinete;

**Respondentas C** Mažeikių rajono savivaldybės administracijos Turto valdymo skyriaus kabinete;

**Respondentas D** Mažeikių rajono savivaldybės administracijos Strateginio vystymo skyriaus kabinete;

**Respondentas E** Mažeikių rajono administracija, Vietinio ūkio skyriaus kabinete;

**Respondentas F** Mažeikių rajono savivaldybės administracijos Projektų valdymo skyriaus kabinete;

**Respondentas G** Mažeikių rajono savivaldybės administracijos Mažeikių seniūnijos kabinete;

**Respondentas H** Mažeikių verslininkų asociacijos posėdžių salėje.

## 2.6. Mažeikių rajono savivaldybės strateginio veiklos plano ekspertinis vertinimas

Susitikus su respondentais, jiems klausimyno seka buvo užduodami šie klausimai.

Analizuojant strateginį veiklos planą visų pirma pasiteirauta kas jų nuomone yra strategija?

Apibendrinti ir sugrupuoti jų atsakymai pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė

### Klausimo „Kas, Jūsų nuomone, yra strategija?“ turinio analizė

<b>Respondentas A</b>		perspektyvinis organizacijos veiklos modelis
<b>Respondentas B</b>	<b>S T R A T E G I J A</b>	svarbiausių organizacijos tikslų, veiklos krypčių ir veiksmų nuosekli, darni visuma arba planas. Gerai apibrėžta strategija padeda organizacijai taip planuoti ir paskirstyti išteklius, kad ji patektų į tam tikrą padėtį, atsižvelgiant ir į vidines organizacijos galias, ir į politinio konteksto raidą.
<b>Respondentas C</b>		tikslų siekimas ir jų įgyvendinimo būdų bei galimybių nustatymas
<b>Respondentas D</b>		kryptinga bet kokios organizacijos veikla, užsibrėžto tikslo siekimas
<b>Respondentas E</b>		tikslo siekimas, kurio esminis siekis įgyvendinti tam tikras misijas ir nurodyti teisingą būdą siekiant tikslų. Priemonė, leidžianti kryptingai siekti užsibrėžtų tikslų.
<b>Respondentas F</b>		veiksmų sistema, kuri nukreipta į įmonės veiklos gerų rezultatų siekimą ir apibrėžia kuo įmonė užsiima dabar ir kuo užsiims ateityje. Ateities planų visuma, kurią reikia įgyvendinti per tam tikrą laikotarpį.
<b>Respondentas G</b>		organizacijos ilgalaikių tikslų planas, siekiant gerinti pačią organizaciją prisitaikant prie aplinkos sąlygų.
<b>Respondentas H</b>		kryptingas ateities numatymas. Tai planai ir perspektyvos, atitinkančios bendrus interesus bei finansines galimybes.

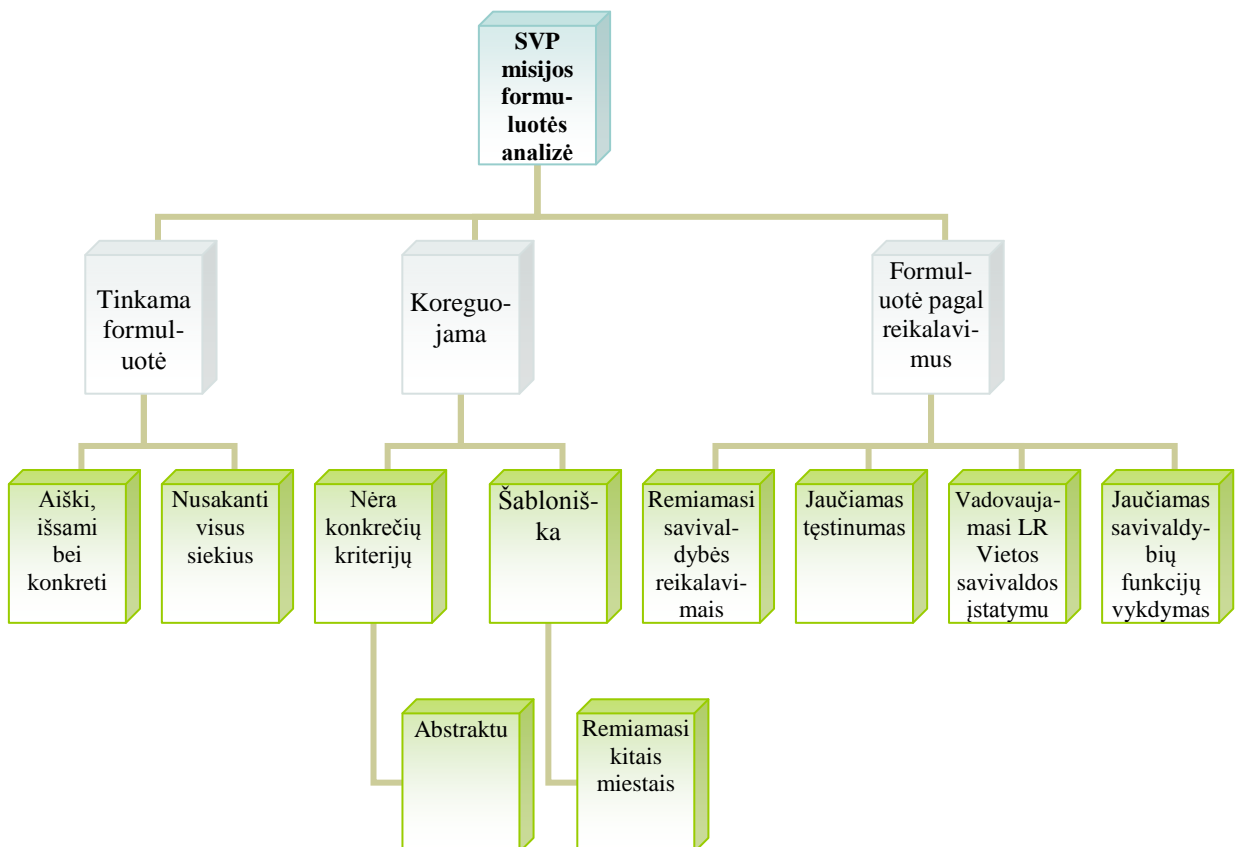
Iš pateiktų atsakymų kategorijų matyti, kad vienas respondentas strategija laiko modeliu, jo teigimu tai „perspektyvinis organizacijos veiklos modelis“. Trys apklaustieji įvardija kaip - tikslo siekimas. Jo siekimas padeda „galimybių numatymui“, „organizacijos veiklai“ bei „įgyvendinti tam

tikras misijas ir nurodyti teisingą būdą siekiant tikslų“, dar kiti veiksnių bei kryptingu ateities tikslo numatymo planu. „Gerai apibrėžta strategija padeda organizacijai taip planuoti ir paskirstyti išteklius, kad ji patektų į tam tikrą padėtį, atsižvelgiant ir į vidines organizacijos galias, ir į politinio konteksto raidą“. „Tai planai ir perspektyvos, atitinkančios bendrus interesus bei finansines galimybes“, „ateities planų visuma, kurią reikia įgyvendinti per tam tikrą laikotarpį“ bei „organizacijos ilgalaikių tikslų planas“.

Šie duomenys rodo, jog daugiausia respondentų nuomonės sutampa manydami, jog strategija tai kryptingas ateities tikslo numatymo planas.

Taigi, siekiant tyrimo nuoseklumo respondentams buvo užduodamas panašus klausimas susijęs su pačiu strategijos veiklos planu. Ar misija pakankamai aiški ir nusakanti pagrindinius siekius.

**Klausimo „Įvertinkite Mažeikių rajono savivaldybės strategijos veiklos plano pateiktą misiją „Skatinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą, kurti ir vykdyti efektyvią rajono savivaldybės veiklą, užtikrinant bendruomenės poreikių tenkinimą ir subalansuotą plėtrą“ Jūsų nuomone, ar ji buvo pakankamai aiški ir nusakė pagrindinius siekius?“ turinio analizė**



19 pav. Strateginio veiklos plano misijos formuluočių analizė

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, respondentai įvertinę Mažeikių rajono savivaldybės strategijos veiklos plano pateiktą misiją dauguma mano, kad ji atitinka „savivaldybės keliamus

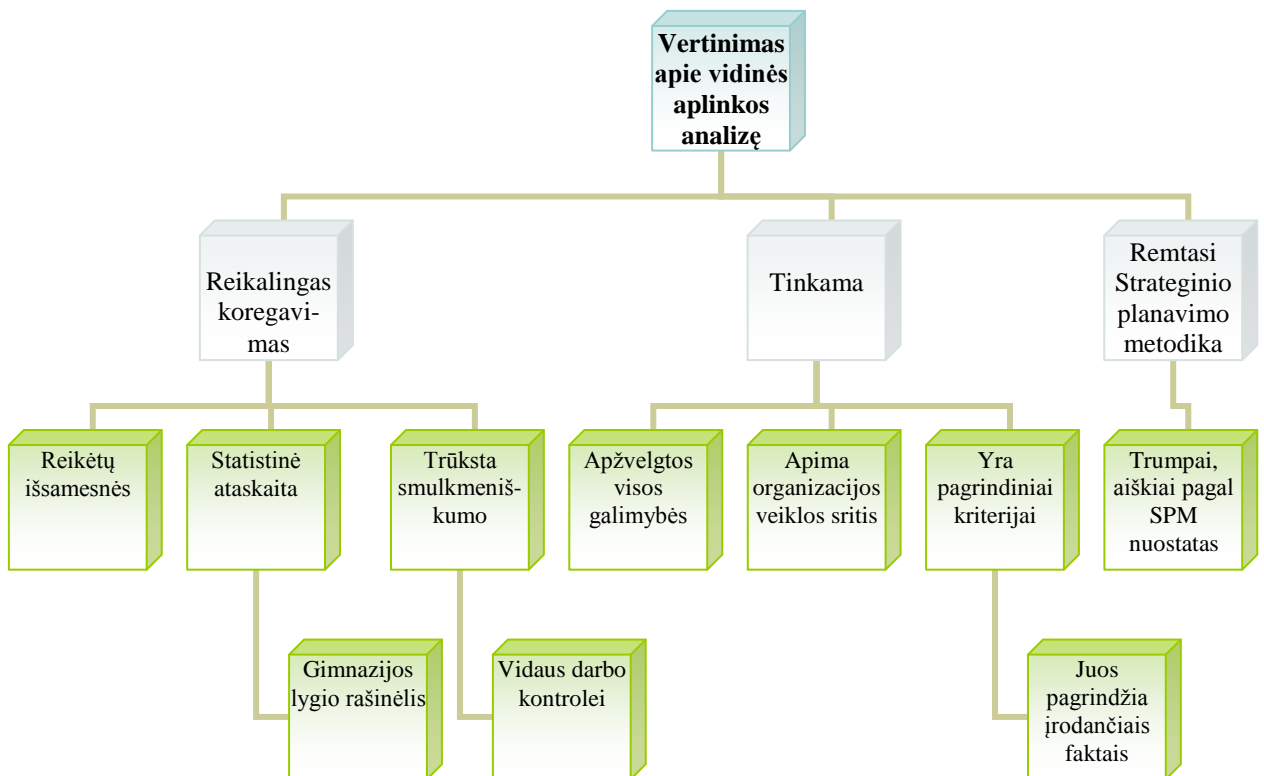
reikalavimus“, „Tai ne pelno siekianti organizacija, todėl ir jos siekiai apibrėžti įstatymo“ taip pat „pakankamai tiksliai nusako pagrindinius institucijos siekius ir apima savivaldybių funkcijų vykdymą, kurį reglamentuoja LR Vietos savivaldos įstatymas“.

Tačiau yra ir kritiškai nusiteikusių respondentų. Jų teigimu, misijos formuluotė yra „Deklaratyvi frazė, jei nėra nustatyti konkretūs tikslai, galimybės ir būdai“ bei „tinkanti bet kuriam miestui, o juk kiekvieno miesto raida, siekiai turėtų būti unikalūs“.

Iš patektų teiginių matyti, kad misijos formuluotė yra aiški, išsami bei atitinkanti visus valstybės bei savivaldybės keliamus reikalavimus.

Tyrimo dalyvavusių respondentų paprašyta išreikšti savo nuomonę, ar strategijos veiklos plane tinkamai atskleista vidinės aplinkos analizė?

**Klausimo „Jūsų teigimu, ar strategijos veiklos plane tinkamai atskleista vidinės aplinkos analizė? turinio analizė**



20 pav. Strateginio veiklos plano vidinės aplinkos analizė

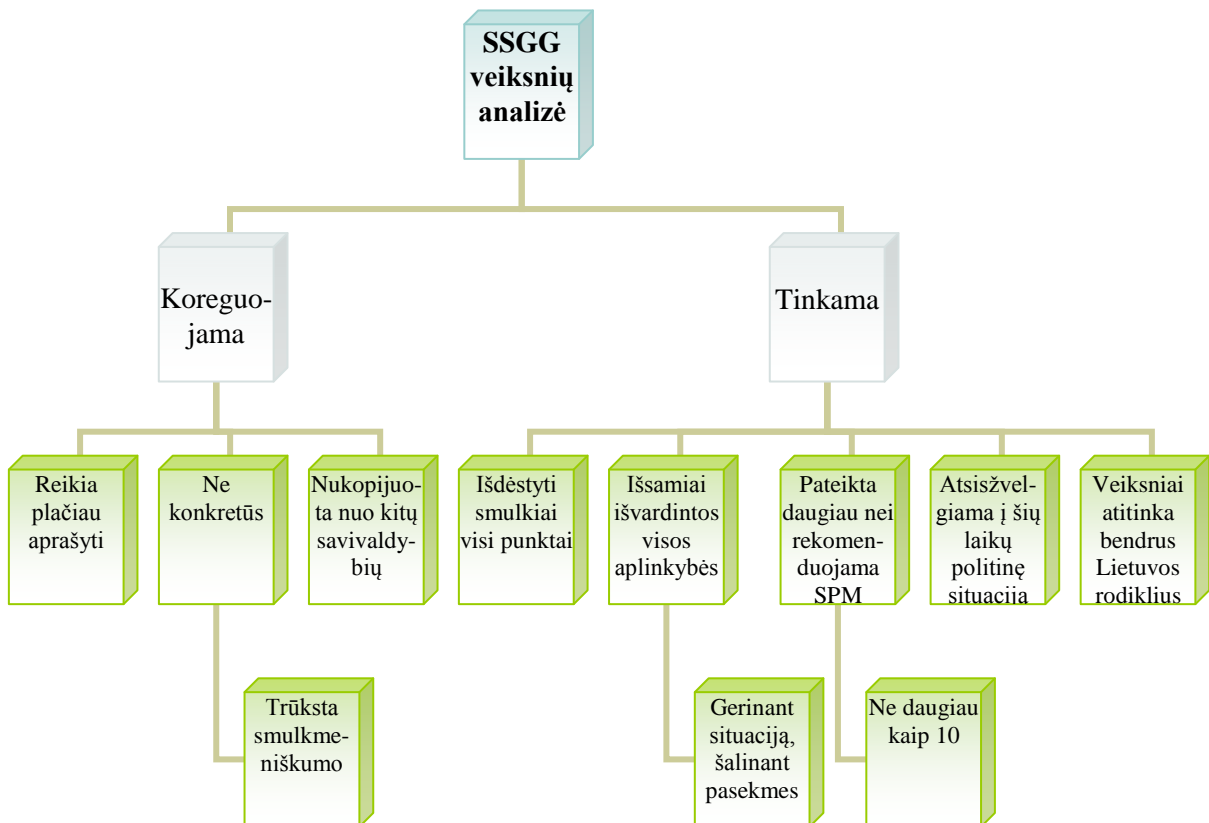
Iš pateikto paveikslo matyti, kokios yra pagrindinės strateginio veiklos plano vidinės aplinkos analizės išvados. Trumpai apžvelgus galima „prieiti“ išvados, jog dėl šio teiginių nuomonės susikerta. Yra vienodai mažančių respondentų, jog vidinės aplinkos analizei reikalingas koregavimas. Jų teigimu „analizės reikėtų platesnės“, „manau dar trūksta to smulkmeniškumo, nepakankamai išnagrinėta vidaus darbo kontrolės sistema“. Vienas iš respondentų tiesiog kritiškai vertina šią strateginio veiklos plano dalį. Uždavus šį teiginį, tiesiog su pykčiu pateikė savo nuomonę, tai „vietinės reikšmės statistinė ataskaita. Visiems žinomų faktų konstatavimas. Teorinis gimnazijos lygio rašinėlis. Manau, kad tai nieko bendro neturi su strategija plačiąja prasme“.

Kiti respondentai nebuvo tokie kritiški. Jų teigimu strateginio veiklos plano vidinės aplinkos analizė „buvo atskleista, apžvelgtos visos galimybės“, „vidinė aplinka su reikiama jai išdėstymo punktais“ bei „išsamiai aprašyti pagrindiniai kriterijai su įrodančiais faktais“.

Apklausiant kitus respondentus, jų teigimu Mažeikių rajono savivaldybės administracijos 2009 – 2011-ųjų metų strateginio veiklos plano vidinė analizė yra remiamasi „Vadovaujantis tuo metu galiojusia Strateginio planavimo metodika“ bei „išsamiai išanalizuota, pateikiant teisinės bazės, organizacinės struktūros, žmogiškųjų išteklių, planavimo sistemos, finansinių išteklių, ryšių sistemos, informacinės ir komunikacijos sistemos ir vidaus darbo kontrolės. Išanalizuotos sritys pilnai apima institucijos veiklos sritis bei remiasi Strateginio planavimo metodikos nuostatomis“.

Kitas labai svarbus rodiklis analizuojant Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginio veiklos planą ar tinkamai nustatytos veiklos plano stiprybės ir silpnybės bei išorės veiksniai (grėsmės ir galimybės)?

**Klausimo „Kaip manote, ar Mažeikių rajono savivaldybės strateginiame veiklos plane buvo tinkamai nustatytos veiklos plano stiprybės ir silpnybės bei išorės veiksniai (grėsmės ir galimybės)?“ turinio analizė**



21 pav. Strateginio veiklos plano SSGG veiksmų analizė

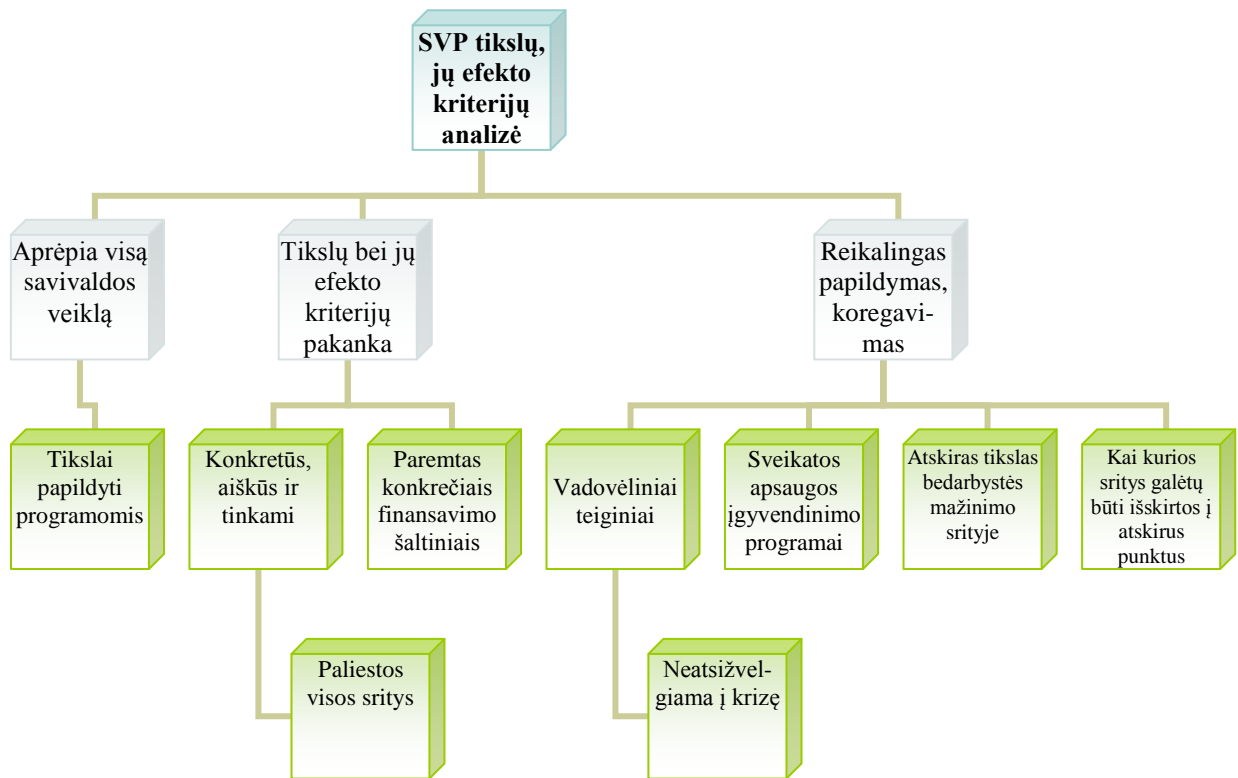
Iš pateiktų atsakymo kategorijų matyti, kad pateikta SSGG veiksmų analizė yra tinkama, bent jau daugelio respondentų nuomone. Teigiama, kad SSGG analizė „Yra išsamiai išvardintos organizacijos palankios ir nepalankios aplinkybės, kurių pagrindu galima susidaryti bendrą vaizdą

apie Mažeikių rajoną“. Taip pat atsižvelgiant į Lietuvos ir Mažeikių rajone politinę situaciją „nustatyta pakankamai gerai“, „išdėstyti smulkiai ir konkrečiai visi punktai“ bei „šie veiksniai atitinka bendrus Lietuvos demografinius, makroekonominus ir kt. rodiklius“. Svarbiausia tai, kad respondentas atkreipė dėmesį, kaip galima pagerinti situaciją pasinaudojant stiprybėmis ir galimybėmis, kaip galime pašalinti pasekmes atkreipdami dėmesį į silpnybes bei grėsmes. „Pateiktų teiginių analizė įgalina atskleisti kaip panaudoti stiprybes galimybėms realizuoti; kaip pašalinti silpnybes pasinaudojant galimybėmis; kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti; kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės“. Atkreipia dėmesį, jog SSGG pagal Strateginio planavimo metodiką rekomenduojama ne daugiau kaip po dešimt. Jų strateginiame veiklos plane kur kas daugiau. „Pateikta daugiau nei rekomenduojama Strateginio planavimo metodikoje stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių teiginių (rekomenduojama ne daugiau kaip 10)“.

Taipogi vėl yra tokių respondentų, kurių nuomonė kritiška. Teigia, kad strateginio veiklos plano SSGG yra silpnoka „manau reikėtų dar plačiau aprašyti“, „ne konkretūs įstaigos vidaus lygmens teoriniai konstatavimai“. Daugiausia kritikos išreikšta teigiant, kad „nepakankamai gerai išnagrinėta. Ypač aprašytos grėsmės bei silpnybės, jos šabloniškos nuo kitų savivaldybių“.

Galima daryti prielaidą, kad daugumai respondentų Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginio veiklos plano stiprybės ir silpnybės bei išorės veiksniai (grėsmės ir galimybės) yra tinkamos.

**Klausimo „Mažeikių rajono savivaldybės administracija pateikia penkis strategijos veiklos plano tikslus bei jų efekto kriterijus. Jūsų nuomone, ar nėra mažai/daug iškeltų tikslų gerinant Mažeikių rajono žmogiškuosius išteklius. Jei taip, tai kokius punktus reikėtų papildyti ar panaikinti?“ turinio analizė**



22 pav. Strateginio veiklos plano tikslų bei jų efekto kriterijų veiksmų analizė

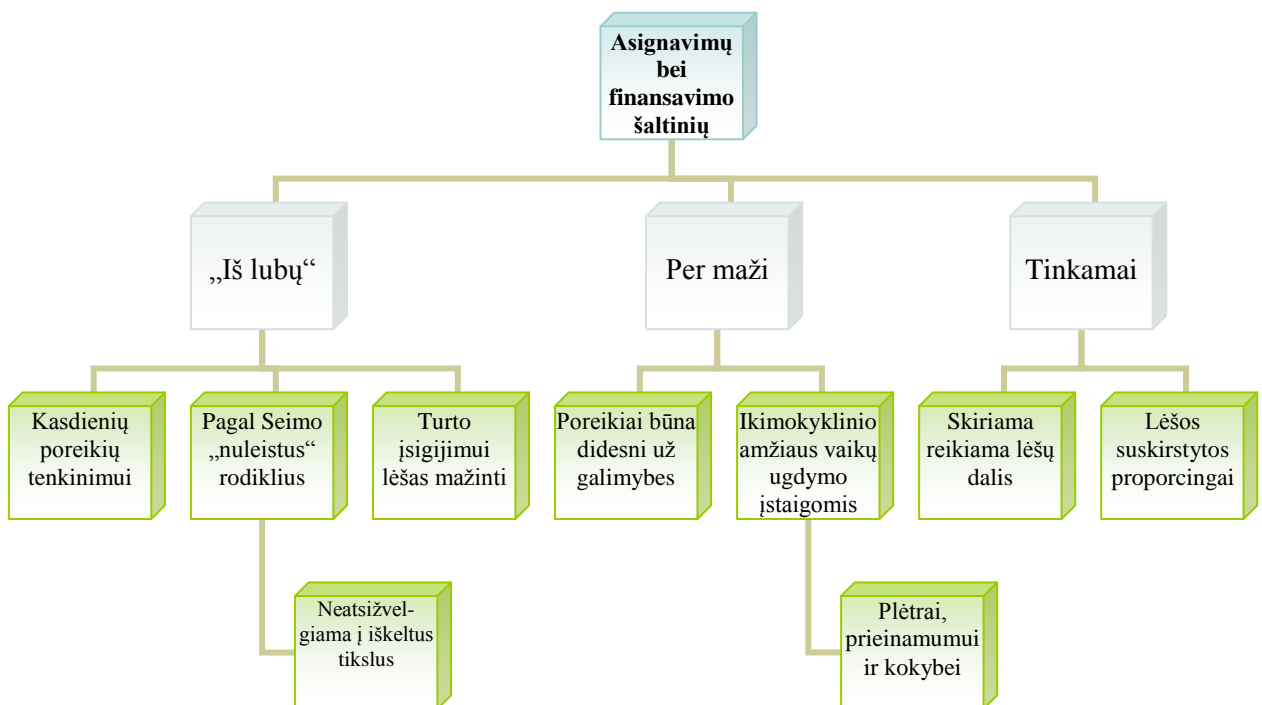
Remiantis apklausos atsakymais galima pastebėti, kad dauguma nors ir pirmais žodžiais įvardija, kad „tikslų užtenka, jie konkretūs ir aiškūs“, kad penki tikslai bei jų efekto kriterijai yra „pakankamas skaičius tokiam laikotarpiui“ ir svarbiausia, kad paliestos visos sritys. Po pamąstymo pradeda teigti, kad būtų dar geresnis jei strateginis veiklos plano tikslas būtų papildyta „sveikatos apsaugos įgyvendinimo programa. Sveikatos specialistų trūkumas, mažėjantis personalo skaičius, medicinos įrangos trūkumas, todėl dauguma mažeikiškių mieliau važiuoja gydytis į kitus miestus“ arba, kad „bedarbystės mažinimo sritį išskeltų kaip atskirą tikslą“. Taipogi neįvardijant konkrečių minusų vienas iš apklaustųjų respondentų teigia, kad „dėl efekto kriterijų ir jų skaičiaus dar galėtume diskutuoti, kai kurios sritys galėtų būti išskirtos į atskirus punktus, o ne sujungtos į vieną. Taip būtų skiriamas didesnis dėmesys šiai sričiai“ bei „išskirti ir sukonkretinti Europinių projektų valdymą ir jų finansavimą“. Svarbiausias faktorius tai, kad „tikslai papildyti programomis, tai aprėpia visą savivaldos veiklą“ ir „paremtas konkrečiais finansavimo šaltiniais“. Vienas iš apklaustųjų respondentų teigia, jog „nuo 2009 metų Lietuvoje prasidėjusi ekonominė krizė“, tai yra pats didžiausias kriterijus, kuris pakoregavo ne tik valstybės lėšas, bet ir Mažeikių rajono savivaldybės biudžetą. „Apie 30 proc. buvo sumažinti asignavimai“, todėl teko susispausti kai kuriose projektuose, mažinti patvirtintas išlaidas visose srityse „optimizuoti žmogiškuosius išteklius“. Kaip ir pastaraisiais užduodamais klausimais vienas respondentas pasisakė kritiškai. Jo teigimu tikslų bei jų efekto kriterijų pakanka, nes ir tie yra „vadovėliniai teiginiai. Nieko konkrečiau. Progresyvūs

pokyčiai neįvardijami. Daugelis net tiesiogiai nepriklauso nuo savivaldybės galimybių, o nuo respublikinio finansavimo respublikinių programų galimybių“.

Sugrupavus respondentų nuomones galima teigti, kad „daugiau ar mažiau tikslų dar nereiškia, kad atitinkamai pagerės įvaizdis“, svarbiausia, kad jie būtų įvykdyti tinkamai pagal jų pačių iškeltus tikslus. Pamąstymui respondentas akcentuoja „tačiau kaip dažnai matome, tai realybė yra visai kitokia“.

Kitas taip pat svarbus klausimas liečiantis Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginį veiklos planą, ar tinkamai skirstomos programose lėšos ir numatomi finansavimo šaltiniai.

**Klausimo „Kaip manote, ar tinkamai buvo suskirstyti programos bendri lėšų poreikiai (asignavimai) ir numatomi finansavimo šaltiniai?“ turinio analizė**



23 pav. Asignavimų bei finansavimo šaltinių paskirstymo analizė

Remiantis respondentų nuomone, jų teigimu buvo sudaryta kompetentinga specialistų grupė, kurios vienintelis ir pagrindinis tikslas buvo „peržiūrėti kiekvieną sritį ir vykdomas funkcijas“ ir suskirstyti „proporcingai kiekvienos programos kuruojamų sričių apimtims. Lėšos paskirstytos atsižvelgiant į finansavimo šaltinius“. Jų pagalba buvo „stengiamasi, kiek įmanoma mažinti išlaidas, didinti biudžetinių įstaigų pajamas, perskirstyti asignavimus, tam, kad būtų optimizuotas švietimo įstaigų tinklas, parduotos Savivaldybei priklausančios akcijos ir t.t. Asignavimai programoms dažniausia paskirstomi visoms proporcingai, pagal Seimo „nuleistus“ rodiklius, ne visada atsižvelgiama į išsikeltus tikslus ar numatytus uždavinius“.

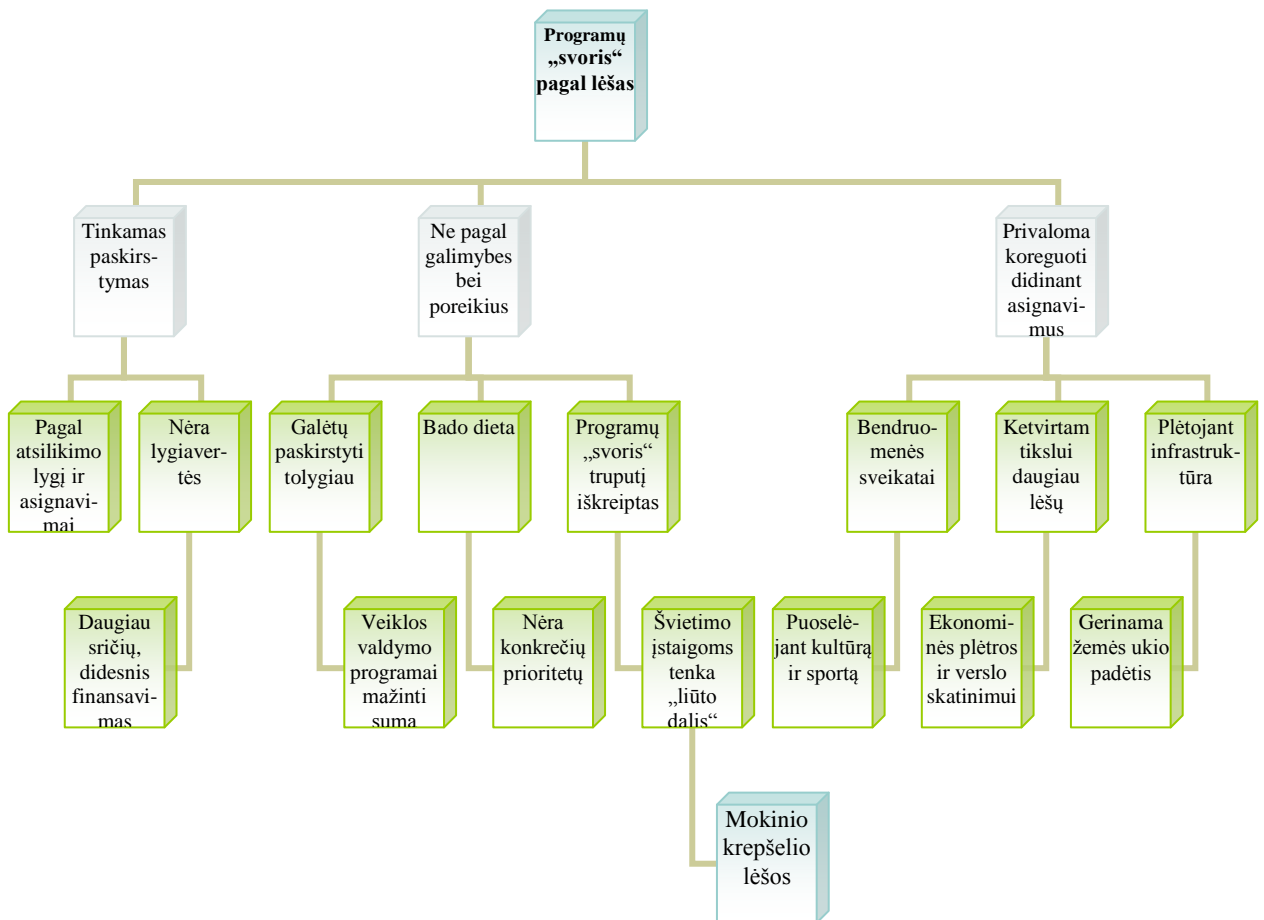
Tačiau iš pateikto paveikslo matyti, kad kitų respondentų nuomonės buvo ganėtinai panašios, akivaizdžiai matosi iš to, jog lėšos buvo skirstomos mažais kiekiais arba jos buvo visai



skirstomos kaip papuola. Respondentų teigimu „finansavimo šaltiniai „iš lubų““, „numatomas kasdienių poreikių tenkinimui. Progreso nėra“. Dažniausiai, kaip bebūtų suskirstytos lėšos sukurtų programų įgyvendinimui pasiekti „poreikiai būna didesni už galimybes“. Vienam respondentui nesuprantamas dalykas kam tiek daug lėšų skiriama turto įsigijimui. Įdomu ką savivaldybė kiekvienais metais tiek perka. Teigiama, kad didesnę susidomėjimą reikia skirti „ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymo įstaigomis. Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose vaikai praleidžia vis didesnę laiko dalį, kurios metu vaikas yra ugdomas visapusiškai, todėl ypatingą dėmesį reikėtų skirti ikimokyklinio ugdymo paslaugų tiekimui, jų plėtrai, prieinamumui ir kokybei“.

Remiantis apklausos atsakymais „biudžetą skirsto valstybė ir savivaldybė. Sunku pasakyti, ar jis suskirstytas teisingai, reikia pakankamai įsigilinti į problemas, kurios aktualios Mažeikių rajonui“ tik tada bus galima pasakyti ar asignavimai bei finansavimo šaltiniai buvo paskirstyti tinkamai.

**Klausimo „Jūsų manymu, ar tinkamai suskirstytas Mažeikių rajono savivaldybės strateginio veiklos plano programų „svoris“ pagal joms skiriamus asignavimus?“ turinio analizė**



24 pav. Strateginio veiklos plano programų „svoris“ pagal joms skiriamus asignavimus

Iš pateiktų atsakymo kategorijų matyti, kad programų „svoris“ pagal joms skiriamus asignavimus yra suskirstytas ne pagal galimybes ir poreikius, todėl būtinas koregavimas „Manau,

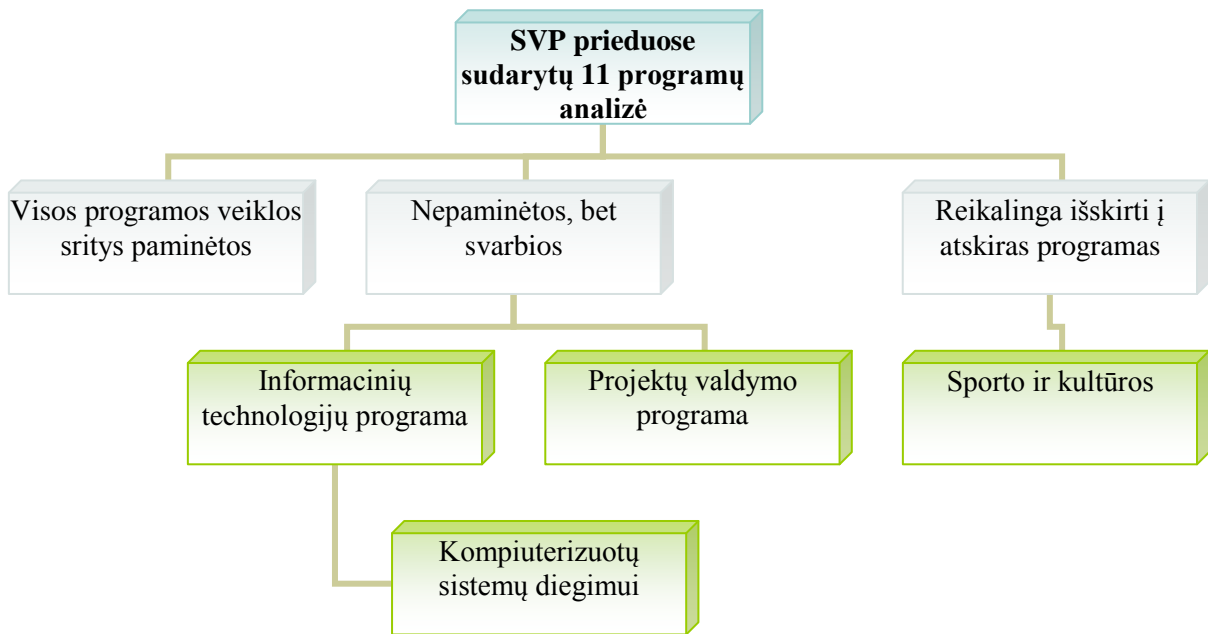
kad didžiausia problema – ne visuomet yra randamas ryšys tarp atskirų programų. Nėra konkrečių prioritetų“, „kai kurie finansavimo šaltiniai pateikia daugiau lėšų, tačiau tai nereiškia, kad tai sričiai jų tiek daug reikia. Galėtų paskirstyti tolygiau“.

Iš pateikto paveikslo matyti, kad respondentų teigimu asignavimų „svorį“ reikia koreguoti į didesnę pusę „puoselėjant kultūrą ir sportą, ugdant bendruomenės sveikatą“, „sveikatos apsaugos programai. Norėtusi, kad būtų labiau plėtojama infrastruktūra bei gerinama žemės ūkio padėtis“ ir „ekonominės plėtros ir verslo skatinimo programai“ bei per pus mažinti „Savivaldybės veiklos valdymo programai“ sumą.

Respondentui išreiškus mintis, jo teigimu „svoris“ skiriasi, nes pačios programos nėra lygiavertės. „Vienos jų apima daugiau sričių, todėl yra ir didesnis finansavimas. Programos yra pasiskirsčiusios daugiau pagal atitinkamas veiklos sritis ir valstybės deleguotas funkcijas, kai kurios sritys pagal savo pobūdį yra giminingos, todėl yra sujungtos į bendras programas“. Kitas respondentas akcentuoja, kad taip pat truputį iškreiptas programų „svoris“. Jo manymu „Nuo 2010 metų Mažeikių rajono savivaldybėje ženkliai, t.y. net 5 kartus, padidėjo pašalpų gavėjų skaičius, todėl asignavimai šiai sričiai taip pat turi pakankamai didelį svorį. Nustatyti, ar proporcingai skirstomi asignavimai programoms, pakankamai sudėtinga, nes kiekviena iš 11 programų numato skirtingas funkcijas, kurios finansuojamos iš skirtingų šaltinių, t.y. Valstybės biudžetas, ES fondai, savivaldybės biudžetas ir kt.

Aptarus strateginio veiklos plano programų bendrus lėšų poreikius (asignavimus), numatomus finansavimo šaltinius bei jų „svorius“ pagal joms skiriamus asignavimus galima aptarti kitą svarbų rodiklį analizuojant Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginio veiklos plano vertinimą.

**Klausimo „Strategijos veiklos plano priedai sudaryti iš vienuolikos strateginių programų. Kaip manote, ar visos svarbiausios Mažeikių rajono sritys strateginio veiklos plano programoje paminėtos?“ turinio analizė**



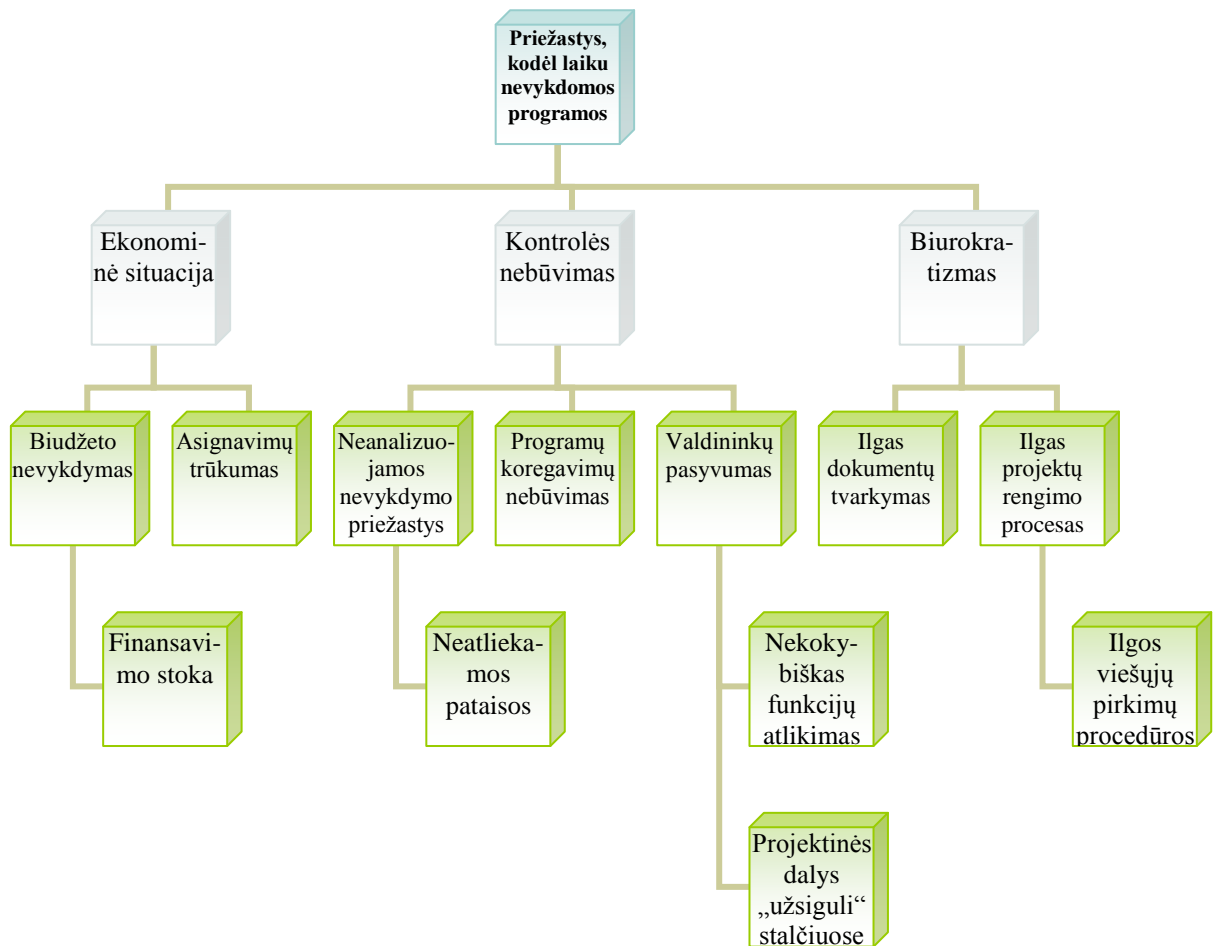
25 pav. Strateginio veiklos plano prieduose sudarytų 11 programų analizė

Sugrupavus atsakymus buvo įdomu sužinoti, ar pakanka prieduose sudarytų programų. Daugiausia nuomonės tarp respondentų sutapo tai, kad, jų teigimu „visos svarbiausios Mažeikių rajono sritys strateginio veiklos plano programoje paminėtos“ ir taip „sudaro vienuolika plano priedų“. Tai galima daryti išvadas, kad paskirta komanda Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginio veiklos planui rašyti yra tinkamai išdėstę savo mintis bei prioritetus ir, kad šios 11 paminėtų programos sričių reikalingiausios gerinant Mažeikių rajoną, pabrėžiant, kad būtų galima dar šiek tiek gerą darbą patobulinti.

Išreiškiant nuomonę, kad „04 programa galėtų būti smulkinama į dvi: sporto ir kultūros, nėra aišku kur turėtų būti turizmo reikalai, ryšiai su užsieniu ir pan.“. Taip pat akcentavo, kad galima būtų programą praplėsti išskiriant „Projektų valdymo programą“. Net dviejų respondentų teigimu „galėjo būti informacinių technologijų programa skirta kompiuterizuotų sistemų diegimui“.

Apibendrinus šių respondentų atsakymus, galima teigti, kad strateginio veiklos plano prieduose sudarytos programos šiek tiek koreguojamos, bet svarbiausios sritys visos akcentuotos.

**Klausimo „Žvelgiant į Mažeikių rajono savivaldybės administracijos strateginį veiklos planą, šiuo metu atsiliekiama pagal plano įgyvendinimą. Jūsų teigimu, dėl kokių priežasčių nėra laiku vykdomos programos?“ turinio analizė**



26 pav. Priežastys, kodėl laiku nevykdomos SVP programos

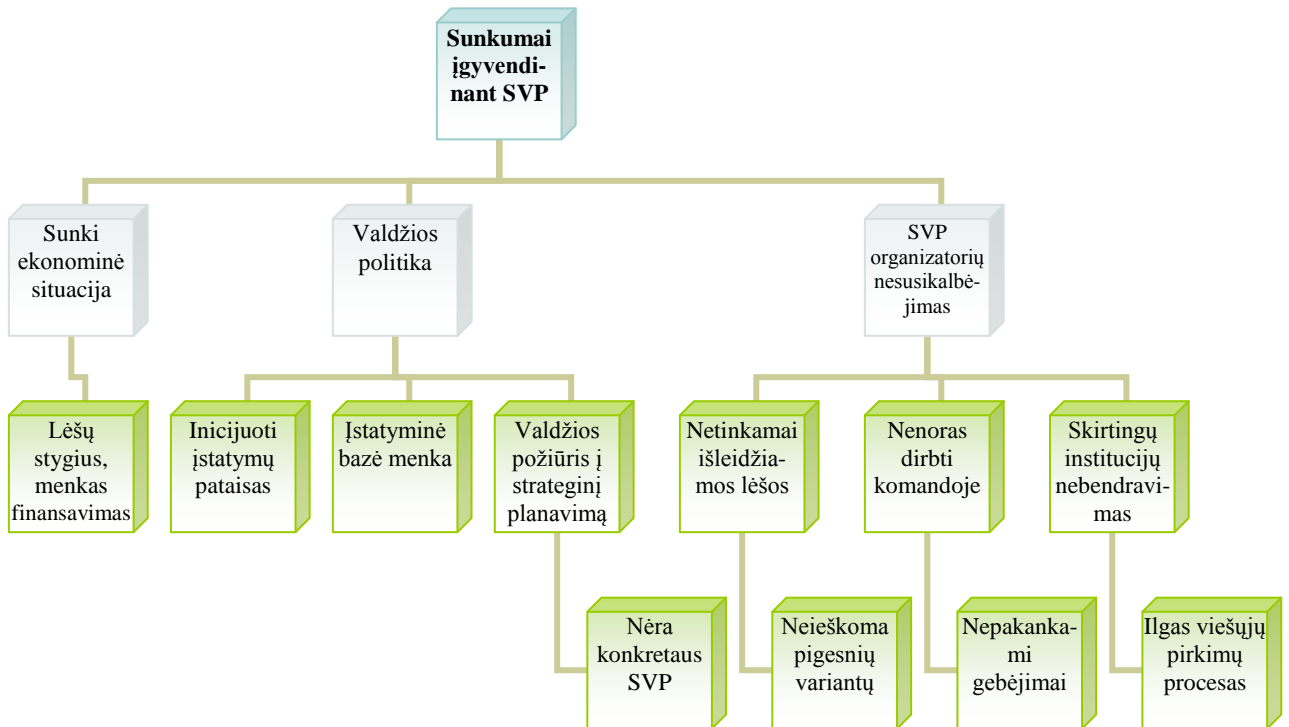
Iš pateiktų atsakymo kategorijų matyti, kad nuomonės pasiskirstė tolygiai, vieni mano „jei programos nevykdomos, tai pagrindinė priežastis dažniausia būna biudžeto nevykdymas ir asignavimų trūkumas“ taip pat ir finansavimas. Kitų teigimu kontrolės nebūvimu. Respondentų teigimu, strateginis veiklos planas turi būti koreguojamas „ne rečiau, kaip kas ketvirtį. Turėtų būti analizuojamos nevykdymo priežastys, atliekamos pataisos“, „savivaldybė nėra pajėgi kokybiškai atlikti savo funkcijas ir numatyti efektyviausias veiklos sritis, todėl stringa planai su užsibrėžtomis programos“. Iš pateikto paveikslo matyti, kad viena iš priežasčių dokumentų „gulėjimas“ stalčiuose „Tai didžiausia problema, kai valdininkai sprendžia savo bėdas, atidedami savo tiesioginį darbą vėlesniam laikui. Taip pat darbų vėlavimą įtakoja finansavimas, rangovų nesugebėjimas laiku atlikti darbus, kontrolės nebūvimas ir pan.“.

Taip pat valstybinėse įstaigose vienas iš pagrindinių nevykdymo programų pasekmių tai biurokratizmas „labai ilgas projektų rengimo procesas, kiekvieno etapo viešųjų pirkimų procedūros, lėšų stygiaus“, „o jei ir paskiria pinigų tai dokumentų tvarkymo procesas būna labai ilgas“.

Įvertinus ekonominę situaciją sustoja investicijų diegimas „reikia priverstinai taupyti arba mažinti išlaidas“. Tai leidžia daryti prielaidą, kad Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginis veiklos planas „yra įgyvendinamas, tačiau kai kurios priemonės dar dabar nėra įgyvendintos dėl lėšų stygiaus“.

Apibendrinus galima daryti išvadą, kad atsižvelgiant į neįgyvendintas priemones, bent kas ketvirtį turėtų būti koreguojamos įgyvendinamų priemonių apimtys atkreipiant dėmesį į ekonominę situaciją bei finansavimą.

**Klausimo „Jūsų nuomone, įvardinkite pagrindinius sunkumus su kuriais tenka susidurti įgyvendinant šį strateginį veiklos planą?“ turinio analizė**

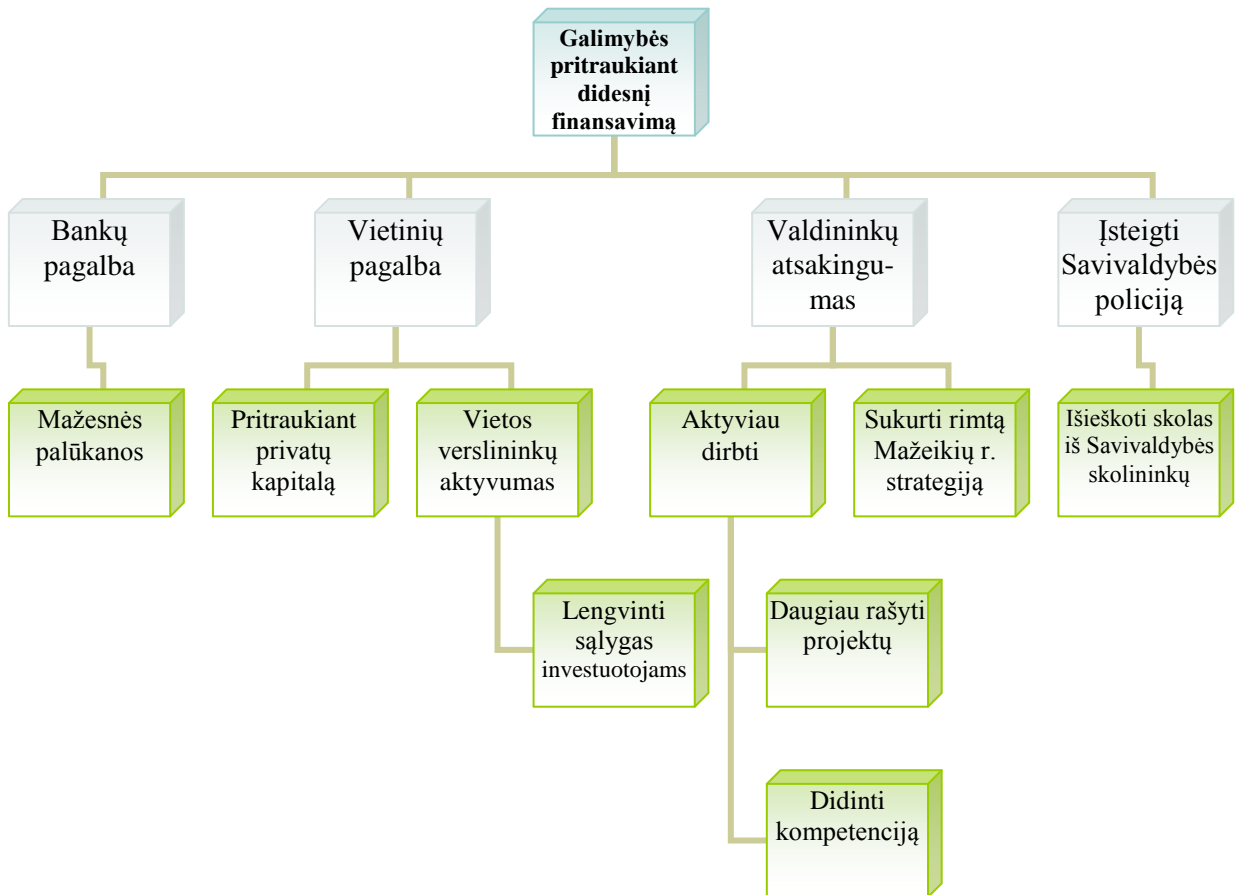


27 pav. Sunkumai įgyvendinant strateginį veiklos planą

Remiantis apklausos atsakymais iš visų respondentų buvo galima girdėti, kad pagrindiniai dalykai trukdantys įgyvendinti strateginį veiklos planą tai, kad per mažas lėšų stygius, finansavimo nebūvimas, taip pat „sunki ekonominė situacija, didelė finansinė rizika, grynų pinigų stygius“. Respondentai akcentuoja, kad „šalies įstatyminė bazė menka“, nesugeba planuotai mažinti išlaidas, „inicijuoti įstatymų pataisas“, greičiau tvarkyti dokumentus viešiesiems pirkimams, o juos sutvarkius žiūrėti ne kur patys brangiausi tiekėjai. Galima ieškoti „pigėsių variantų (kas pigu, tai nereiškia, kad nekokybiška), kuriais būtų sutaupoma ir išsprendžiama be didesnių išlaidų mažiausios problemos“. Taip pat vienas iš svarbesnių kliūčių tai „sudėtingas bendravimas sprendžiant strategijos finansavimo klausimus. Tai skirtingais principais dirbančių institucijų bendradarbiavimo problema. Per maži gebėjimai pritraukti lėšas iš kitų finansinių šaltinių. Nepakankami jaunų darbuotojų administraciniai gebėjimai rašyti strategijas“.

Apibendrinus galima pasakyti vieno respondento išsakytomis mintimis. „Pagrindinė kliūtis įgyvendinant veiklos planą – nepakankamas finansavimas, todėl metų eigoje prisieina sumažinti veiklų apimtį arba kai kurių veiklų atsisakyti“.

**Klausimo „Kaip manote, kokių reikia imtis priemonių/lėšų ieškojimo būdų, kaip pritraukti didesnę finansavimą?“ turinio analizė**



**28 pav.** Priemonių/lėšų ieškojimo būdai pritraukiant didesnę finansavimą

Peržvelgus respondentų nuomones, galiu teigti, kad visi atsakymai unikalūs ir išskirtini. Kiekvienas turi minčių, kaip pritraukti lėšų strateginio veiklos plano įgyvendinimui. Vienas iš pasiūlymų „pritraukti privatų kapitalą jiems sudarant palankias verslo sąlygas“, „lengvinti sąlygas naujiems investuotojams ir jiems už mažesnius mokesčius kokiam pusmečiui suteikti sąlygas verslui plėtoti“. Kuo verslas plėsis, tuo biudžetą papildys daugiau surinktų mokesčių. Bei savivaldybę „bankai galėtų suprasti ir suteikti finansavimus su mažesnėmis palūkanomis“.

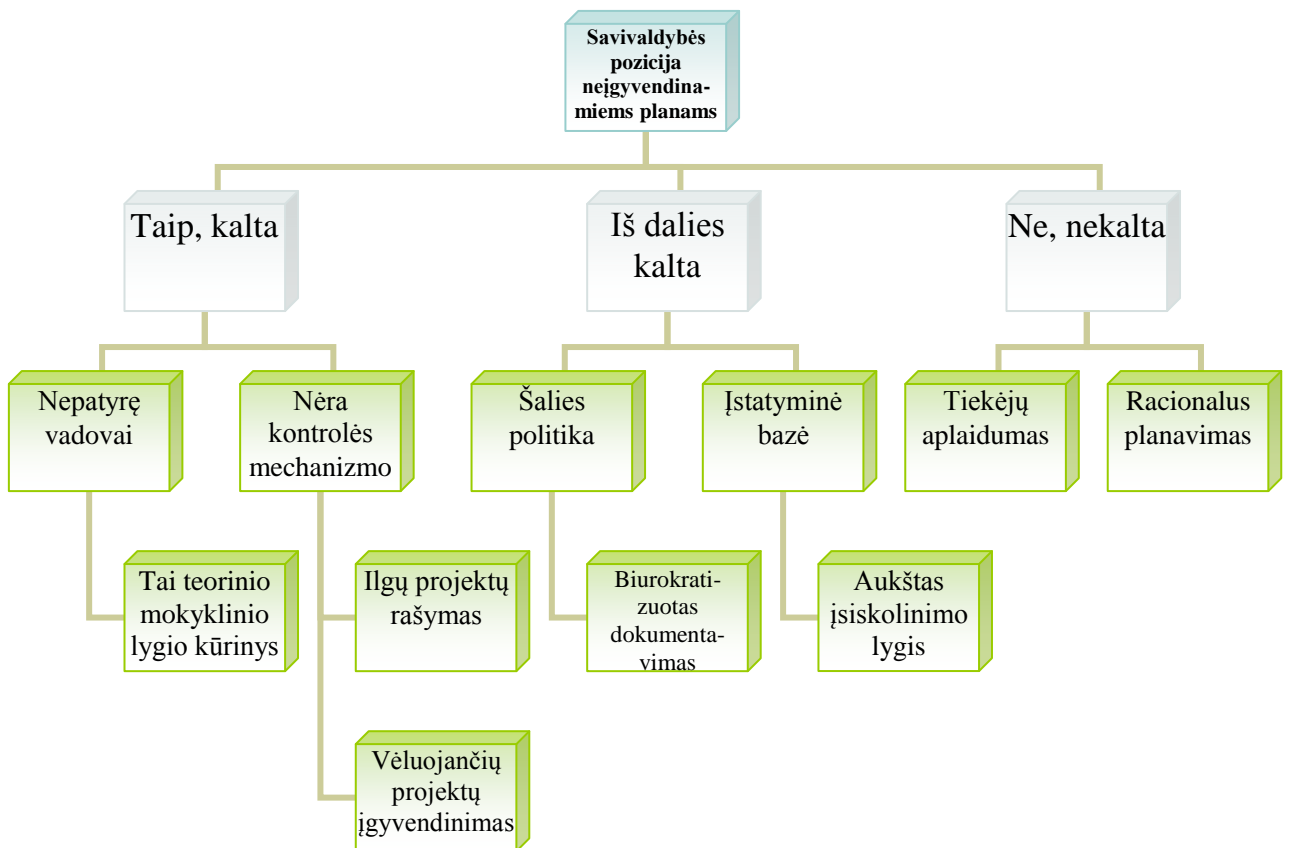
Dar vienas iš skatinančių veiksnių vietos verslininkų aktyvumo didinimas. Gavus finansavimą iš verslo įmonių negalima jų pamiršti, reikia „su jais palaikant nuolatinį ryšį, periodiškai juos informuojant apie atliekamus bei tolimesnius planus jų veiklą“ Taip jie bus motyvuojami, matydami, kur naudojami jų pinigai.

Taip pat nepamiršti pačių valdininkų „atsakingiau žiūrėti į savo funkcijas, labiau domėtis siūloma parama, daugiau rašyt projektų. Manau, kad reikia gerinti rajono įvaizdį“, turėtų didinti savo kompetencijas, atsakingiau žiūrėti į savo darbą. Nepamiršti, kad „savivaldybei yra pakankamas finansavimas iš ES fondų. Svarbu, kad užtektų lėšų savivaldybės dalies prisidėjimui“.

Norėčiau pabrėžti, kad vienas respondentas pateikė tokį argumentą, kaip „nedidelę dalį, palyginus su visa biudžeto apimtimi, papildomų lėšų būtų galima gauti išieškojus skolas iš Savivaldybės skolininkų bei įsteigus Savivaldybės policiją“. O nepamiršus mūsų kritiškai nusiteikusio respondento, jo teigimu „visų pirma reikia sukurti rimtą Mažeikių strategiją 10-20 metų etapais, numatyti, konkrečius tikslus ir tuomet numatyti galimus įgyvendinimo būdus ir finansavimo šaltinius. Tik žinant ko reikia, galima mąstyti kaip tai įgyvendinti, o ne „siekti“, „stengtis“ ir t.t.

Toliau ta pačia klausimyno seka buvo užduotas sekantis klausimas. Ar savivaldybė yra kalta, kad laiku neįgyvendinami strategijos planai?

**Klausimo „Jūsų nuomone, ar savivaldybė yra kalta, kad laiku neįgyvendinami strategijos planai? Kokios dar priežastys lemia vykdomus/nevykdomus planus?“ turinio analizė**



29 pav. Savivaldybės pozicija, kad laiku neįgyvendinami strategijos veiklos planai

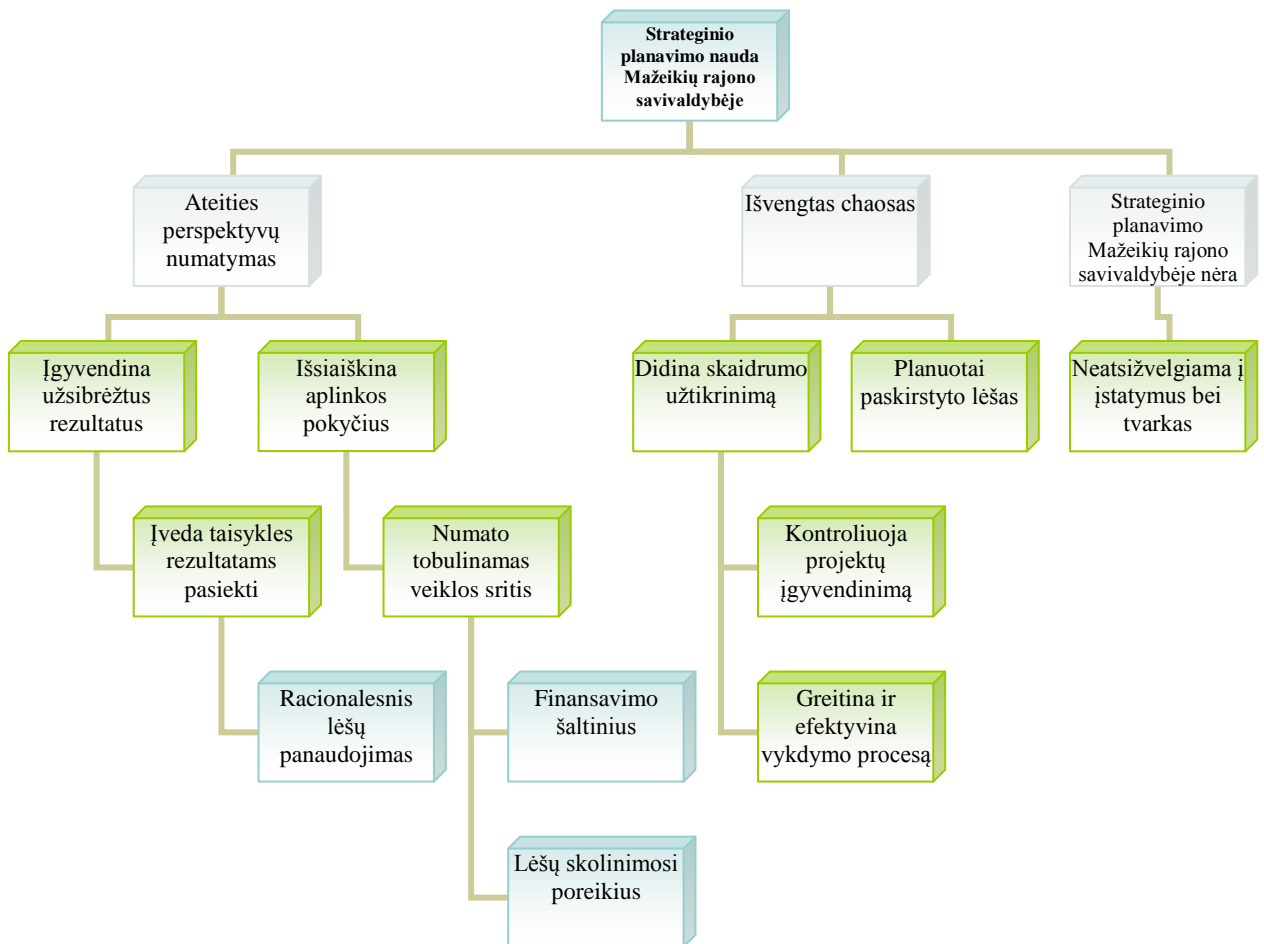
Iš pateikto paveikslo matyti, kad respondentų nuomone savivaldybė yra kalta arba bent jau iš dalies kalta, kad laiku nevykdomi strateginiai veiklos planai. „Daug įtakos turi ir šalies politika, bei įstatyminė bazė“ bei „didžiausia problema sunkiai suprantami biurokratiniai strategijų vertinimai, o jas įgyvendinant ir vertinant pernelyg biurokratiškai dokumentavimas. Jis užima didelę laiko dalį“, „finansiniai sunkumai, aukštas įsiskolinimų lygis, nepatyrę vadovai“.

Negalima ne paminėti ir tokios nuomonės, kaip „Savivaldybių biudžeto formavimo sistema nėra palanki Mažeikių rajono plėtrai“. Arba „strategijos veiklos planas turėtų būti rimtas dokumentas, o ne teorinis mokyklinio lygio kūrinys. Bet koku atveju reikalingas ir kontrolės mechanizmas ir numatyta atsakomybė, kad dokumentas nedūlėtų spintoje“

Tik keletas mano, kad vis dėlto yra ne tik savivaldybė kalta, bet ir „Vykdymui būna paskirti kitos įmonės, organizacijos kurios teikia paslaugas. Nuo jų viskas ir priklauso.

Apibendrinant galima teigti, kad vis dėlto pats didžiausias faktorius tai finansavimas ir racionalus planavimas.

**Klausimo „Kaip Jūs manote, kokios naudos duoda strateginis planavimas Mažeikių rajono savivaldybėje?“ turinio analizė**



**30 pav.** Strateginio planavimo nauda Mažeikių rajono savivaldybėje

Uždavus respondentams klausimą susijusį su strateginio planavimo nauda Mažeikių rajono savivaldybėje, respondentai atsakė įvairiai. Vienų nuomone, kad strateginis planavimas „tai perspektyvinis, politiškai nuoseklus Mažeikių rajono gyventojams kuriamas patogesnis gyvenimas“, kuris duoda didelę naudą. Jo būdu efektyviau būna paskirstytos lėšos „tiems sektoriams, kuriems labiausiai jų reikia“, apima visas veiklos sritis „daugiau dėmesio kreipiant į strateginės svarbos sritis“ bei „kurias būtina plėtoti ir vystyti“, įgyvendina užsibrėžtus veiklos rezultatus, „pagerina atskaitomybę, padidina skaidrumo užtikrinimą“. Svarbu paminėti, kad

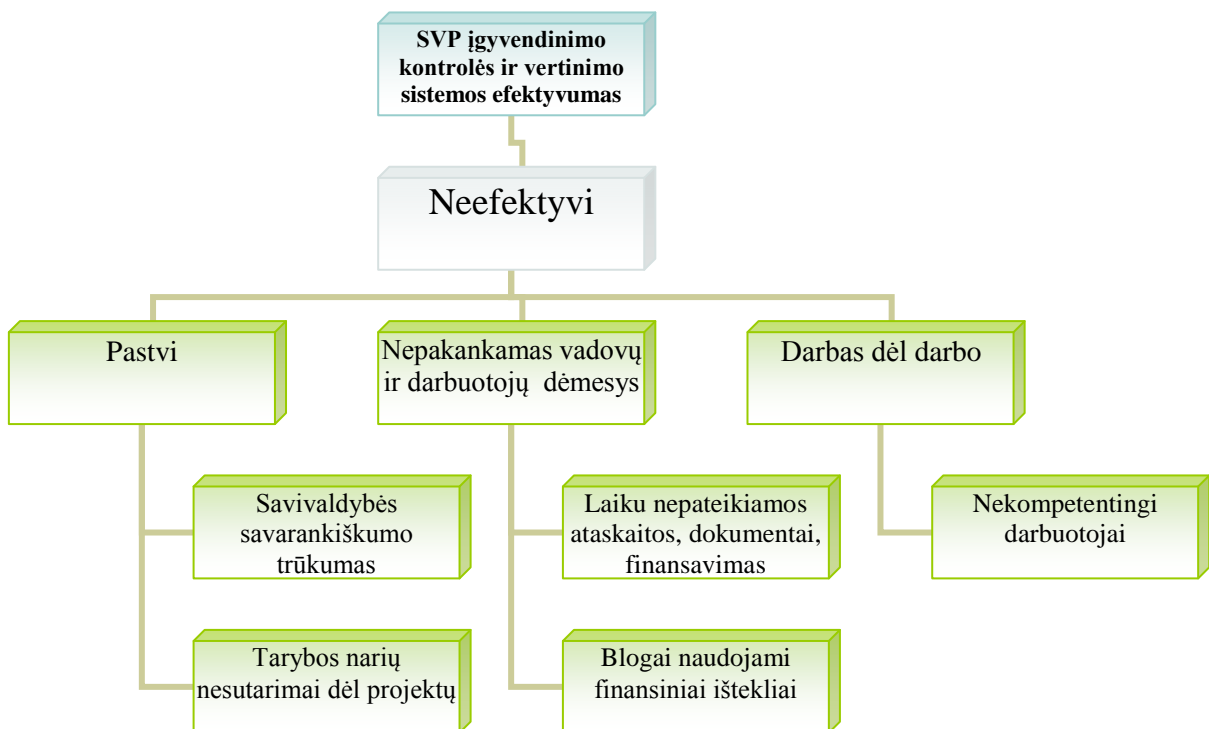


išvengiama chaosas, nes jo pagalba įvedamos taisyklės, nuostatos, kontroliuoti projektams, norint racionaliau panaudoti lėšas bei pasiekti „greitesnio ir efektyvesnio vykdymo proceso“. Išvengiant chaoso, strateginis planavimas „padeda susivokti ko Mažeikių rajonui reikės ateityje, kam ir kaip turės būti paskirstytos lėšos, išsiaiškinimas supančios aplinkos pokyčių bei prisitaikymas prie jų“, numatomi finansavimo šaltiniai būtinoms sritims, skolinimosi poreikiai bei limitai, kurie numato „užsibrėžtų tikslų pasiekimą per numatytą laikotarpį“.

Neišvengiamai yra ir tokių respondentų, kurių nuomone „jei būtų Mažeikių rajono savivaldybėje strateginis planavimas – duotų didelę naudą“, tačiau šiuo metu nėra strateginio planavimo, nes neatsižvelgiama „į tuo metu galiojančius įstatymus bei tvarkas“, bei „planavimas dažniausiai atsilieka finansavimo ir darbų vykdymo“ procesais.

Labai svarbu sužinoti, kokia respondentų nuomonė apie strateginio veiklos plano įgyvendinimo kontrolę ir vertinimo sistemą.

**Klausimo „Jūsų manymu, strateginio veiklos plano įgyvendinimo kontrolės ir vertinimo sistema Mažeikių rajono savivaldybėje yra efektyvi ar neefektyvi? Kodėl?“ turinio analizė**



**31 pav.** SVP įgyvendinimo kontrolės ir vertinimo sistemos efektyvumas

Iš pateiktų atsakymo kategorijų matyti, kad visi respondentai kaip susitarę teigia, kad Mažeikių rajono savivaldybėje strateginio veiklos plano įgyvendinimo kontrolės ir vertinimo sistema yra neefektyvi. Žvelgiant iš aukštesnės pozicijos kaltinama ne tik savivaldybė, bet ir vyriausybė. „Kontrolės sistema veikia pakankamai pasyviai. Tai didele dalimi lemia politiniai sprendimai, Savivaldybės savarankiškumo trūkumas, lėšų ir asignavimų skirstymas ir pan.“.

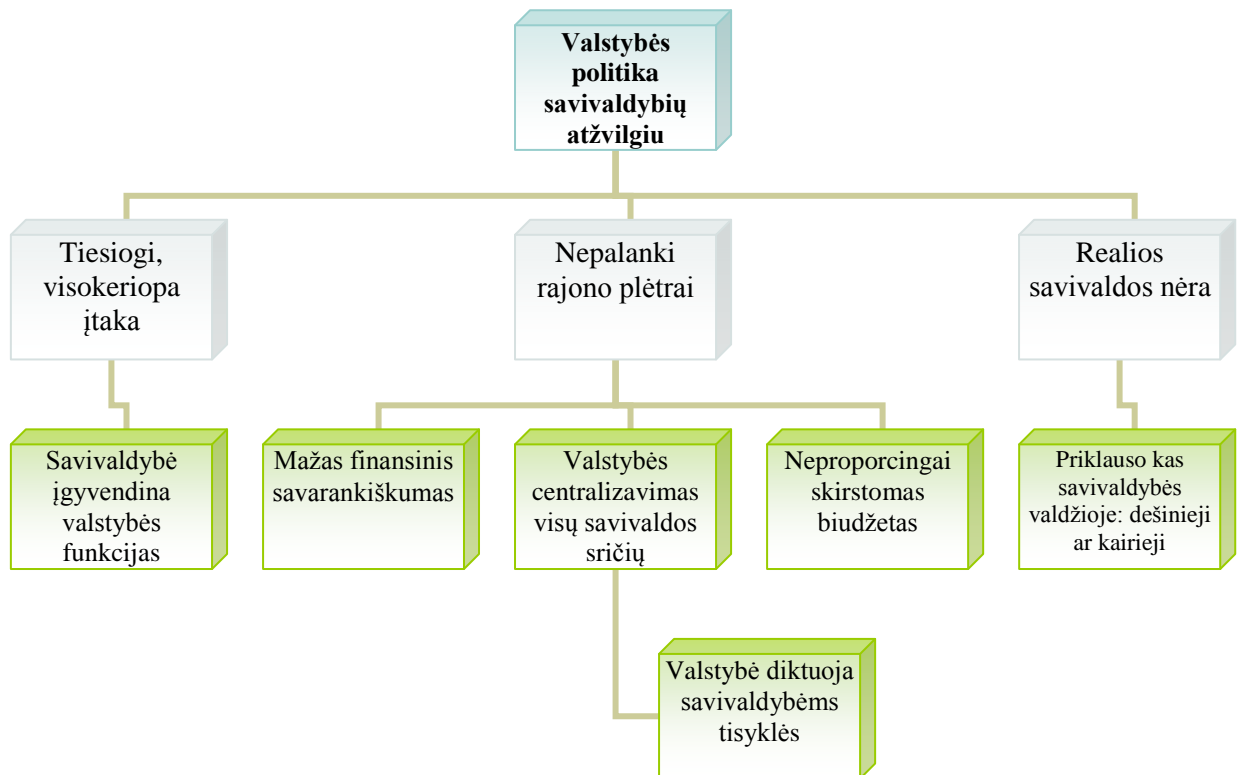
Akcentavus respondento pasisakymą, kad jo teigimu tai „darbas dėl darbo. Kažkas pasakė, kad turi būti, kažkas kažką padarė, kad būtų. Kur kontrolės kontroliavimas – nerasta“.

Respondentai neefektyvumo priežastimi laiko nepakankamai atsakingus ir nekompetentingus Kontrolės ir audito tarnybos darbuotojus, finansinius išteklius taip pat „vilkinamo dokumentų tvarkymo, vėluojančio pinigų paskirstymo, neproduktyvaus vertinimo“, laiku nepataisomų ataskaitų. Respondento teigimu, kontrolės sistema sukurta tam, kad pati pirmoji pastebėtų iškilusias kliūtis ir jas kuo greičiau pašalintu, tačiau blogai yra tai, kad vėluojantys įgyvendinimo projektai rodo priešingai „puikiai matome, kiek investicijų prarandama, kiek lėšų iššvaistoma neesminėms problemoms. Kaip rodo praktika, net patys tarybos nariai dažnai nesutaria tarpusavyje dėl projektų“. Respondento nuomone, yra tokių projektų, kurie labai reikalingi, tačiau dėl tarybos narių aplaidumo programomis „per mažai užsiimama ir galiausiai pamirštama“.

Peržvelgus visų respondentų pateiktus atsakymus, matyti, kad vienu ar kitu požiūriu, tačiau jų nuomonės vienodos, kad kontrolės ir vertinimo sistema yra neefektyvi.

Kyla klausimas, tai kas kaltas dėl neefektyvios Mažeikių rajono savivaldybėje kontrolės ir vertinimo sistemos. Taigi siekiant tyrimo nuoseklumo, respondentams užduodamas kitas klausimas. Kokią įtaką turi valstybės suformuota politika savivaldybių atžvilgiu? Gal ji kontroliuoja ir nukreipia bloga linkme savivaldybės kontrolės sistemą, o gal atvirkščiai, veda gera linkme, bet savivaldybė nevykdo savo priskirtų funkcijų.

**Klausimo „Jūsų nuomone, kokią įtaką turi valstybės suformuota politika savivaldybių atžvilgiu?“ turinio analizė**



32 pav. Valstybės suformuotos politikos įtaka savivaldybių atžvilgiu

Uždavus šį klausimą vėl kritiškai pasireiškia vienas respondentas. Jo teigimu „realios savivaldos nėra. Valstybės politika savivaldai nepalanki. Stengiamasi kuo daugiau centralizuoti valstybės valdžioje netgi tas sritis, kurios turėtų būti perduotos savivaldai“. Taip pat kiti respondantai išreiškia nuomonę, kad „Lietuvos savivaldybių biudžeto formavimo sistema nėra palanki rajono plėtrai“, savivaldybės turi labai mažą finansinį savarankiškumą, jas labai riboja valstybė. „Valstybė turi užtikrinti, kad savivaldybių veikla būtų skaidri, profesionali, efektyvi, atskaitinga“, tačiau taip nėra. Matome, kaip klesti korupcija, kiek dirba nekompetentingų darbuotojų, kaip vykdomi planai būna neįvykdyti, neatliktos jų funkcijos, nepateiktos ataskaitos. „Mažeikiai - valstybės biudžeto donoras su ORLEAN Lietuva, bet pagal gaunamus rodiklius - viena iš paskutiniųjų“, todėl galima teigti, kad neproporcingai būna paskirstytos biudžetinės lėšos pagal jų surinkimą. Matome, kaip „yra keistina gyventojų pajamų mokesčio paskirstymo sistema, savivaldybėms primetamos kai kurios funkcijos ar pan., o tam lėšos nebuvo planuojamos; įsigalioja nauji įstatymai ar jų pataisos, kartais atgaline data ir t.t. Lietuvoje viską valdo Finansų ministerija ir politikai. Ir pačioje valstybėje neveikia tikrasis strateginis planavimas“. Iš to galime daryti prielaidas, kad valstybė keičia įstatymus, poįstatyminius aktus tuo metu, kai biudžetas būna jau suformuotas. Blogiausia, tai, kad pataisos kartais būna keistos net ir atbuline data. Tai iš kur savivaldybei gauti daugiau pajamų toms bėdoms taisyti? „Ką valstybė patvirtina, tuo savivaldybė turi vadovautis“.

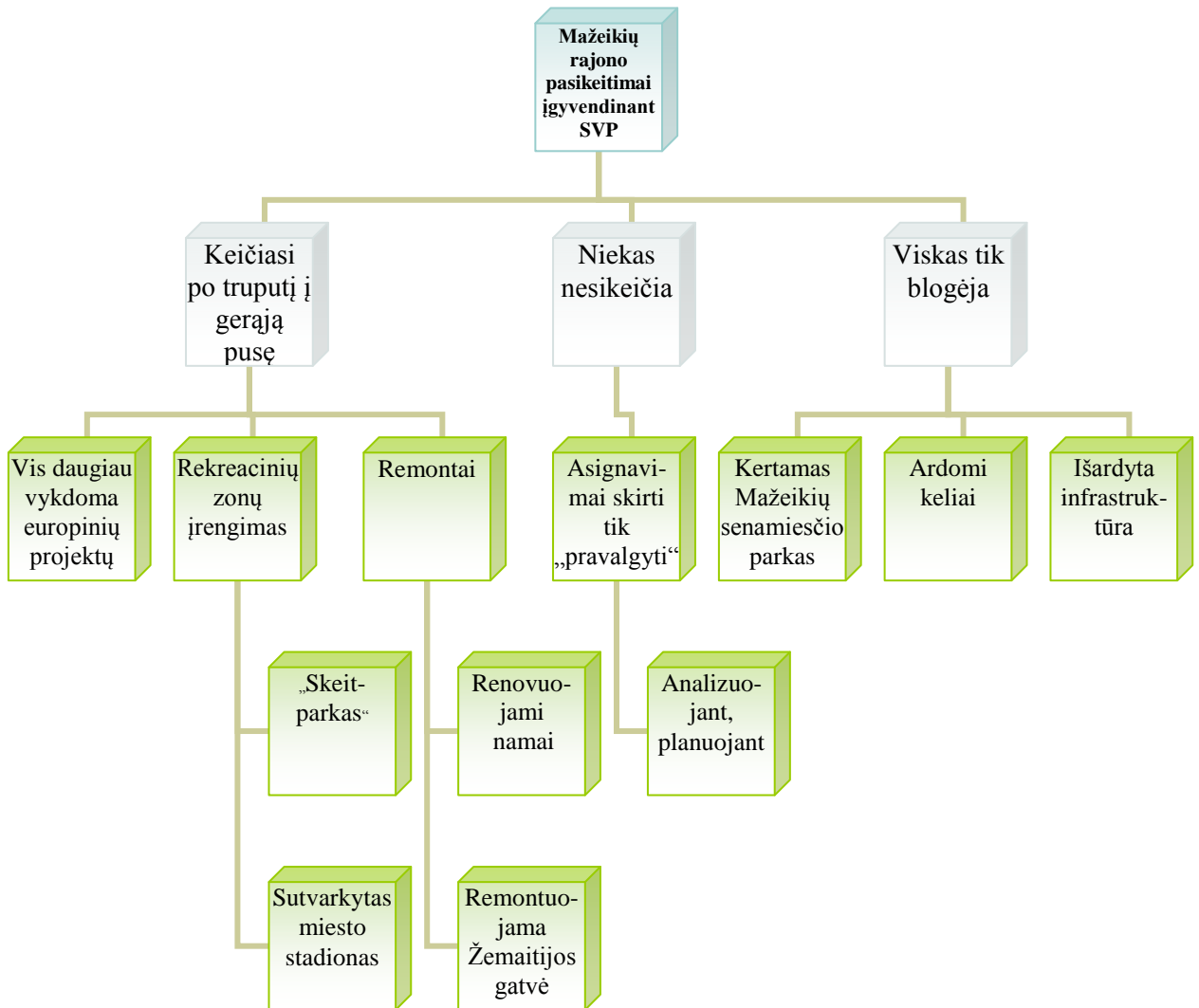
Akcentavus respondentų nuomonę „savivaldybių darbas paremtas įstatymų įgyvendinimu, todėl savivaldybės nepasirenka, kokias funkcijas įgyvendinti, kaip formuoti savo biudžetus, ar bus

įgyvendinami šalies makroekonominiai rodikliai ir t.t.“, bei „Vyriausybės politika bei Seimo sprendimai turi įtakos ekonomikos vystymuisi, nedarbo augimui, atlyginimų mažėjimui“.

Turbūt svarbiausias teiginys nuo ko priklauso projektų finansavimas, jų valdymas, tai nuo to, kas valstybės bei savivaldybės valdžioje dirba – „kairieji, ar dešinieji“. Jei nesutampa pažiūros, politinės funkcijos, kaip gali sutapti nuomonės bendro tikslo siekimui.

Išanalizavus visus galimus teiginius dėl Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginio veiklos plano vertinimo, užduodamas kitas klausimas, tai kaip pasikeitė Mažeikių rajonas įgyvendinant Mažeikių rajono savivaldybės 2009-2011 metų strateginį veiklos planą?

**Klausimo „Kaip, Jūsų nuomone, Mažeikiuose pasikeitė aplinka įgyvendinant Mažeikių rajono savivaldybės 2009-2011 metų strateginį veiklos planą?“ turinio analizė**



**33 pav.** Mažeikių rajono pasikeitimai įgyvendinant Mažeikių rajono savivaldybės 2009-2011 metų strateginį veiklos planą

Respondentai matantys pasikeitimus, teigia, kad aplinka keičiasi po truputį. „Čia šio strateginio veiklos plano ar kitų projektų pasiekimais, bet pasikeitė į gerąją pusę. Sutvarkyta pusė Žemaitijos gatvės, dabar tvarkoma kita pusė. Jau renovuotas vienas namas iš 12. Mažas skaičius,

bet vis judama į priekį“. Kodėl toks mažas skaičius renovuotų namų, atsako kitas respondentas. Jo teigimu, Mažeikių rajono savivaldybės „požiūris ir noras kuo greičiau pritraukti investicijų labai mažas. Taip pat atnaujinti gyvenamuosius namus, nėra noro. Nes patvirtinę projektą renovuoti daugiabučius gyvenamuosius namus, dvejus metus laukė ministerijos rengiamų taisyklių. Kai sulaukė, atsirado kitos kliūtys“. Kokios kliūtys atsakyti nenorėjo, bet galima tik numanyti, kad per tuos du metus dingo finansavimo lėšos.

Taip pat pastebimas europinių projektų vykdymas “ rekreacinių zonų įrengimas ir tvarkymas, <...> švietimo ir kultūros įstaigų modernizavimas, infrastruktūros modernizavimas ir plėtra ir daugybė kitų sričių“. Daug gyventojų sulengvintomis sąlygomis gavo socialinius būstus. Gražu pažiūrėti jaunimui skirtą „skeitparką“. Ne tik vaikinai, bet ir merginos turi ką veikti. Vieni važinėjasi su riedučiais, kiti su dviračiais ar riedlentėmis. Pastatyta suoliukų žiūrovams, bei biotualetas. Netoli šio „skeitparko“ sutvarkytas miesto stadionas. Seni suolai pakeisti moderniomis kėdėmis. Šio stadiono paskirtis, Mažeikiuose visų švenčių bei žaidimų vieta. „Šiuo metu iš visų miestų važiuoja žaisti futbolo, to pasėkoje ir mažeikiečiai įkūrė savo futbolo komandą“.

Kito respondento teigimu, Mažeikių rajonas pasikeitė, bet dar nesuprantamai į kurią pusę, nes yra labai daug iškirsta medžių Mažeikių rajono pagrindinėje gatvėje (Laisvės g.), taip pat išardyta gatvė „vykdant vandentiekio tiesimo projektą“ ir niekas daugiau nei metus jos neremontuoja.

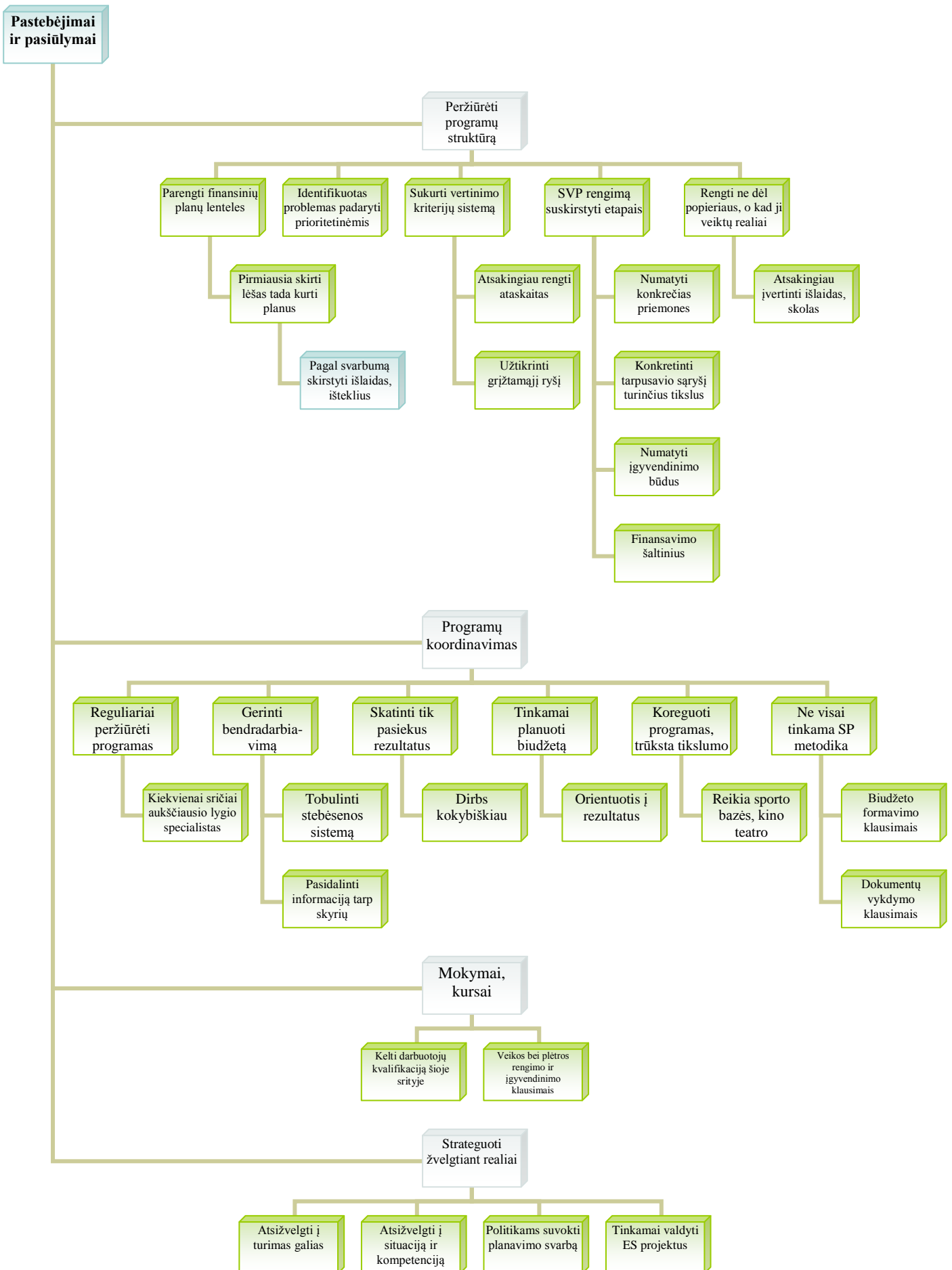
Dar vienas svarbus pastebėjimas, kurį paminėjo respondentas tai, kad „asignavimai skirti tik „pravalgyti“ – parengiamiesiems darbams, analizuojant, planuojant“ rengiant paraiškas, tvarkant jų dokumentacijas.

Sugrupavus atsakymus matyti, kad dauguma respondentų pastebi pasikeitimus. Vieni faktai matomi tinkamai, nes visiškai įgyvendintos programos, kiti tik iš dalies. Tačiau keleta respondentų šiuo metu jokių pasikeitimų nepastebi, o vienetai mato pablogėjusią situaciją.

Todėl paskutinis, bet turbūt pats svarbiausias klausimas, kuris buvo užduotas respondentams, kokius pastebėjimus bei pasiūlymus galite pateikti Mažeikių rajono savivaldybės darbuotojams strateginio planavimo kokybei tobulinti.

Taip pat renovuotas Mažeikių miesto stadionas. Šiuo metu iš visų miestų važiuoja žaisti futbolo, to pasėkoje ir mažeikiečiai įkūrė savo komandą.

**Klausimo „Jūsų pastebėjimai ir pasiūlymai strateginio planavimo kokybei Mažeikių rajono savivaldybėje tobulinti“ turinio analizė**



34 pav. Pasiūlymai Mažeikių rajono savivaldybei strateginio planavimo kokybei tobulinti

Aptariant paskutinį respondentams užduodamą klausimą, nuomonių „pasipylė“ įvairių ir tikrai plačių. **Pirmiausia peržiūrėti pačią programų struktūrą.** Respondento teigimu, norint sukurti strateginį veiklos planą ir išlaikyti „strateginio planavimo kokybę reikėtų iš esmės peržiūrėti programų struktūrą, parengti darbinės finansinių planų lenteles ir kt.“. Pirmiausia reikėtų sužinoti, kiek bus „skiriama lėšų, tada kurti planus. Tada nebus neužbaigtų programų, netesybų ar laiku neįvykdytu planų“. Šiuo momentu yra kaip tik atvirkščiai, pirmiausia paskirta strateginio veiklos plano komanda sukuria tikslus, prioritetus, kriterijus ir įgyvendinimo būdus. Patvirtina programas ir tik tada ieško finansavimo šaltinių. Todėl pastaruoju metu programos susikerta su lėšų trūkumais, todėl lieka kai kurios programos ne tik, kad nepabaigtos iki galo, bet kai kurios net neįvykdytos.

Vieno respondento nuomone, reikia „Ne tik identifikuoti problemines vietas, „sunkiausias“ priemonės, bet ir iš tikrųjų „padaryti“ jas prioritetinėmis“.

Dar vienas pasiūlymas Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginio veiklos plano kokybei gerinti tai sukurti „veiksminga vertinimo kriterijų sistemą“. Ji atsakingai, išsamiai ir laiku peržvelgs pateiktas ataskaitas. Taip pat negalima pamiršti, kad būtina užtikrinti „grįžtamąjį ryšį“, ataskaitai pateikti nuomonę, kas tinkama ir ką reikia koreguoti.

Kaip ir visuose prieš tai užduodamuose teiginiuose mūsų kritiškai nusiteikęs respondento nuomone, strateginio planavimo rengime dalyvauja paskirta komanda, bet ji nėra kvalifikuota tose srityse, jo teigimu „turėtų dalyvauti aukščiausio lygio įvairių sričių: pramonės, turizmo, infrastruktūros, kultūros, švietimo, žemės ūkio ir kt. specialistai“, kurie konkrečiai nusimano apie savo sritis ir žino kokios yra silpnosios ir stipriosios pusės. Tik jų pagalba yra „numatomos konkrečios priemonės, konkretūs tarpusavio sąryšį turintys tikslai, galimi įgyvendinimo būdai, galimi finansavimo šaltiniai, viskas suskirstyta etapais“. Tik konkretumas, bendri tikslai, turimi finansavimo šaltiniai bei nuoseklumo vykdymas padeda įgyvendinti užsibrėžtus tikslus.

Minint kitų respondento nuomonę, jie siūlo sutelkti visus politikus, finansininkus ir strateginius veiklos planus „planuoti ne dėl popieriaus, o kad strateginis planavimas realiai veiktų“. Jo teigimu, rengiant ir vykdant strateginius plėtros ir veiklos planus „reikėtų biudžetą planuoti pagal strateginio veiklos plano programas“, savivaldybės valdžioje paskirtos šiai sričiai darbo grupės „turėtų atsakingiau planuoti, išlaidas, išteklius, pajamas, skolas“.

Peržiūrėjus programų struktūrą **antras žingsnis, tinkamai koordinuoti.** Respondentas savo nuomone išreiškia siūlydamas, jog „strateginių programų koordinatoriai turėtų reguliariai peržiūrėti programas ir atsakingiau rengti programas ir jų ataskaitas. Tinkamai gali parašyti strateginį veiklos planą, tik kiekvienai sričiai atsakingas aukščiausio lygio kvalifikuotas specialistas.

Didesnis dėmesys turi būti skiriamas „bendradarbiavimui tarp programų koordinatorių, aptartos ir suderintos programos turėtų būti biudžeto rengimo pagrindas“. Tik visapusiškai bendradarbiaujant galima pasiekti paties geriausio rezultato. Tam pasiekti savivaldybėje turėtų būti

„tobulinama stebėsenos sistema“. Reikia bendradarbiauti visiems skyriams kartu, visada pateikti reikiama informaciją laiku taip gerinant ryšį tarp atitinkamų skyrių.

Vienas iš tinkamų pastebėjimų tai, kad „darbuotojų skatinimo tvarką reikėtų susieti su pasiektais rezultatais“. Šiuo metu parašo strategiją ir mano, kad ji tinkama, laukia skatinimo. Tačiau po kurio laiko, pastebi, kad ji koreguojama, nevyksta viskas laiku ir tinkamai. Todėl pati didžiausia motyvacija dirbti kokybiškai ir atsakingai bus tada, kai skatinimo sulauks tik po pasiekto rezultato.

Kad būtų įgyvendintas strateginis veiklos planas svarbus yra biudžeto planavimas. „Biudžeto planavime trūksta orientavimosi į rezultatus ir atsiskaitymą už rezultatus“.

Kitas svarbus pastebėjimas, kurį akcentavo respondentas tai, kad „viskas priklausys nuo to, kas bus išrinktas naujuoju miesto meru. Jei bus senoji valdžia, tai siūlyčiau pagaliau pažvelgti į problemas, o ne padėti tik saviems“. Jo teigimu, ši valdžia yra pamiršusi kam ir koku tikslu yra paskirta tarnauti, bet tikrai ne saviems remti. Senajai valdžiai siūlo keletą punktų pataisyti, jie „nepakankamai aiškiai išgvildinti bei aprašyti. Trūksta tikslumo“.

Taip pat prašo peržvelgti programas ir didesnę susidomėjimą skirti miesto parkui. Šiuo metu jis apleistas. Tačiau labai gražiai sutvarkytas miesto didysis stadionas. Jame rengiamos miesto šventės, žaidžiamas futbolas, net įkurta Mažeikių futbolo komanda, todėl esant kur žaisti reikalinga „sporto bazė, kuri manau pritrauktų didelį Mažeikių rajono gyventojų susidomėjimą“. Ir dar vienas svarbus pastebėjimas „gražinti kino salę į mūsų mylimą miestą“, kaip liūdna, kai per televizorių ar radiją reklamuoja naujus kino seansus pasirodančius kituose miestuose, o mes tokios galimybės neturime.

Galiausiai ką reikia koreguoti, respondentas išsako savo nuomonę apie strateginio veiklos plano metodiką. Jo teigimu, strateginio planavimo metodika „nėra iki galo susieta su biudžeto formavimo ir vykdymo dokumentais, pradedant valstybiniu lygmeniu“, todėl ir atsiranda kliūčių.

**Trečias labai svarbus rodiklis analizuojant respondentų pasiūlymus, tai kuo įvairesni kursai, mokymai seminarai.** Jie turėtų būti rengiami vietos plėtros bei strateginio veiklos plano rengimo, lėšų paskirstymo bei įgyvendinimo klausimais. Taip pat didelį dėmesį „kreipiant į samdomų administratorių bei pačių savivaldybės darbuotojų kvalifikacijai šioje srityje gilinimui“. Tik kvalifikuotai dirbantis žmogus gali parašyti tinkamą strategiją.

Iš pateiktų atsakymo kategorijų galima išskirti paskutinę – **ketvirtą išvadą – strateguoti žvelgiant realiai.** Svarbiausia, kad strateginį veiklos planą bei jo planavimą suvoktų patys politikai. Suvokiant kokia strateginio veiklos plano paskirtis ir nauda miestams, tik tada galima tinkamai planuoti, kelti tikslus ateities perspektyvoms. Respondento teigimu, „strateguoti reikėtų atsižvelgiant į realias galias, situaciją ir kompetenciją“. Taip pat nepamiršti realiai ir tinkamai „valdyti ES projektus“.

Sugrupavus visus atsakymus, matome kiek daug gerų ir tinkamų pastebėjimų bei pasiūlymų pateikė respondentai. Jei visi susiję su strateginio veiklos plano rašymų darbuotojai bei



bendradarbiaujantys atstovai atkreiptų dėmesį tai ir projektai būtų kokybiškesni, tikslų siekimas būtų konkretesnis, tikslingesnis ir efektingesnis.

Atlikus interviu, surašius visų respondentų nuomones, sugrupavus atsakymus, galima daryti išvadas, kad strateginis veiklos planas – tai kruopštus darbas ateities link, reikalaujantis didelės atsakomybės. Netinkamai suformuluota misija, tikslai bei jų efekto kriterijai netinkamai paskirstys lėšas. Nekvalifikuota vertinimo ir kontrolės sistema laiku nepastebės kliūčių, to pasėkoje, strateginis veiklos planas praras laiko pojūtį ir koreguojat klaidas bus pratęsimi terminai. Kaip tik šiuo atveju 2010 m. balandžio 2 dieną Nr. T1-99, Mažeikių rajono savivaldybės taryba nusprendė pripažinti netekusiu galios Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2008 m. gruodžio 19 d. sprendimą Nr. T1-366 „Dėl Mažeikių rajono savivaldybės 2009-2011-ųjų metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“ ir priėmė sprendimą „Dėl Mažeikių rajono savivaldybės 2010-2012-ųjų metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“. Strateginis veiklos planas buvo pratęstas vieniems biudžetiniams metams, nes pastebėjo, jog nebespės atlikti užsibrėžtų tikslų. Pats strateginis veiklos planas niekuo nesikeitė tik prisidėjo nauja skiltis – asignavimai 2012 metams. Praėjus daugiau nei pusei metų taryba išleido kitą sprendimą. 2010 m. gruodžio 28 dieną Nr. T1-383 vėl Mažeikių rajono savivaldybės taryba nusprendė pripažinti netekusiu galios Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2010 m. balandžio 2 d. sprendimą Nr. T1-99 „Dėl Mažeikių rajono savivaldybės 2010-2012-ųjų metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“ ir patvirtinti naują Mažeikių rajono savivaldybės 2011-2013-ųjų metų strateginį veiklos planą.

Šis strateginis veiklos planas buvo koreguotas, nebeliko išorės aplinkos analizės, vidinės aplinkos analizės. Keletoje lapų aprašė veiklos kontekstą, sutrumpino SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analizę. Paliko strateginius tikslus ir efekto kriterijus, tik sukeitė tikslų seka. Mažeikių rajono savivaldybės strateginio veiklos plano programų skiriamų asignavimų lentelėje koregavosi 2012 metų biudžetas, taip pat atsirado vėl nauja asignavimų skiltis 2013 metams. Pridėjo naują lentelę su Mažeikių rajono savivaldybės biudžeto maksimaliais asignavimais. Papildė 2011-2013 metų strateginio veiklos plano asignavimus ir numatomus finansavimo šaltinius. Strateginiai veiklos plano priedai, kurie buvo sudaryti Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginiame veiklos plane, išliko tokie patys.

Atsakant į savo tyrimo ginamąjį teiginį, galiu teigti, jog mano nuomone, netinkamai buvo sudaryti prioritetai, paskirstyti asignavimai ir numatomi finansavimo šaltiniai rašant Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginį veiklos planą.

Vertinimo ir kontrolės sistema galėjo nepastebėti keletos klaidų, kurios nebūtų turėjusios jokios įtakos planavimo tęstinumui. Tačiau, kai pats strateginis veiklos planas tęsiamas vieneriems metams, paskui daugiau nei po pusmečio nusprendžiama pratęsti dar vieneriems iki 2013 metų, tai

galima teigti, kad blogai dirba vertinimo ir kontrolės sistema. Kaip respondentai teigė, ilgas biurokratizmas dokumentų tvarkyme, netinkamas lėšų paskirstymas (asignavimai), blogai numatomi finansavimo šaltiniai tai pačios didžiausios kliūtys tinkamai ir laiku vykdant strateginius veiklos planus.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Sugrupavus lietuvių ir užsienio autorių pateikiamą strategijos apibrėžimą, galima teigti, kad strategija yra organizacijos tikslų bei ateities planų visuma, kurią reikia įgyvendinti per tam tikrą laikotarpį. Būtent jos dėka formuojasi kiekvienos savivaldos socialinės, ekonominės bei technologinės pažangos.

Išanalizavus mokslinę literatūrą darbo tema, galima akcentuoti, jog strateginis veiklos planas bus tinkamas jei bus laikomasi visų keliamų metodinių reikalavimų – tinkamai parinkta formavimo modelio analizė, aiškiai ir išsamiai pateikta misijos ir vizijos formuluotė. Tinkamai atskleista aplinkos (vidinės bei išorinės) analizė, kruopščiai išanalizuota SSGG (silpnybės, stiprybės, grėsmės, galimybės). Paskirta kompetentinga vertinimo ir kontrolės sistema.

Analizuojant Mažeikių rajono savivaldybės formuojančių ir įgyvendinančių institucijų atstovų požiūrį į strateginį veiklos planą buvo pasiremta interviu forma. Klausimyno pagalba buvo apklausiami Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojai bei vienos bendradarbiaujančios organizacijos atstovas.

Apibendrinus visą surinktą interviu apklausos metu informaciją, galima išskirti šias pagrindines išvadas, kurios geriausiai įvertina dabartinę Mažeikių rajono strateginio veiklos plano situaciją:

- strateginis veiklos planas parašytas vadovaudamasi LR Vietos savivaldos įstatymu bei patvirtinta LRV strateginio planavimo metodika;
- vidinės aplinkos analizėje nors ir trūksta smulkmeniškumo, norėtųsi išsamesnio apibūdinimo, tačiau vis tiek apžvelgtos visos galimybės, išvardinti pagrindiniai kriterijai su įrodančiais faktais;
- aptariant SSGG (silpnybes, stiprybes, galimybes, grėsmes) strateginiame veiklos plane faktai įvardijami tinkamai, konkrečiai, atsižvelgiant į šių laikų politinę situaciją, nors darant prielaidą, jog ji šabloniška su kitomis savivaldybėmis;
- atsižvelgiant į Mažeikių rajono savivaldybės strateginiame veiklos plane iškeltus tikslus bei jų efekto kriterijus pastebima, jog reikalingas papildymas, koregavimas. Norėtųsi atskirai sveikatos apsaugos bei bedarbystės įgyvendinimo programų. Galima tvirtinti, kad strateginio veiklos plano rengimas savivaldybėje prastai suvoktas, todėl planai ne visuomet atitinka jiems keliamus reikalavimus;
- kalbant apie programos bendrus lėšų poreikius (asignavimus) ir numatomus finansavimo šaltinius bei „svorio“ paskirstymus, visoms sritims privaloma didinti asignavimus, jie nuleisti „iš lubų“ ir labai jau minimalūs. Tikrai neatsižvelgta į iškeltų tikslų poreikius;

- peržvelgus strateginio veiklos plano sudarytus visus vienuolika programų priedų, galiu teigti, jog beveik visos sritys paminėtos, tačiau norėtusi dar informacinių technologijų bei projektų valdymo programų;
- kitas labai svarbus rodiklis, tai kad priežastys lemiančios strateginio veiklos plano nevykdymą laiku yra aiškios ir suprantamos. Tai per didelis biurokratizmas dokumentų tvarkyme, procesų rengime, viešuosiuose pirkimuose. Finansavimo stoka, asignavimų trūkumas, valdininkų pasyvumas ir kontrolės nebūvimas stabdo visas kitas sričių dalis;
- galiu akcentuoti, kad ne tik savivaldybė kalta dėl laiku neįgyvendinamų programų. Prie nevykdymo prisideda pati įstatyminė bazė, tiekėjų aplaidumas, kontrolės mechanizmo nebūvimas;
- didelį žingsnį deda strateginio veiklos plano vertinime ir pati vertinimo bei kontrolės sistema. Šiuo atveju, tokios kaip sistemos nėra, ji neefektyvi. Tai atspindi savivaldybės savarankiškumo trūkume, tarybos narių nesutarimuose dėl projektų, laiku nepateikiamose ataskaitose, dokumentuose, finansavime;
- norėčiau pabrėžti, kad įgyvendinant šį strateginį veiklos planą Mažeikių rajono aplinka tikrai keičiasi. Šiuo metu ardomi keliai, išardyta infrastruktūra, nes asignavimai skirti labai maži, todėl viskas vyksta labai lėtai. Tačiau bendras vaizdas po truputį matosi: renovuojami daugiabučiai, gatvės, įrengiamos rekreacinės zonos, vis daugiau vykdoma europinių projektų.

Strateginis planavimas savivaldose duoda didelę naudą. Jo pagalba numatomos ateities perspektyvos, išsiaiškinus aplinkos pokyčius numatomos tobulinamos ateities sritys taip įgyvendinami užsibrėžti tikslai. Taip pat išvengiama chaosas, nes viskas vyksta apgalvotai, planuotai paskirstant lėšas. Tuo pačiu didinant skaidrumo užtikrinimą.

Išanalizavus Mažeikių rajono savivaldybės strateginį veiklos planą pastebėta, kad jame visiškai nenagrinėtas konkurencingumo aspektas, o planų įgyvendinimo kontrolė bei vertinimas, koregavimų tvarka ir atsakomybė už veiklą numatoma tik formaliai. Strateginio planavimo metodikoje nurodyta, kad rezultatai pristatomi metinėse vadovų veiklos ataskaitose, tačiau, peržiūrėjus 2009 ir 2010 metų veiklos ataskaitas, nustatyta, kad jose analizuojami tik padaryti strateginių veiklos planų pakeitimai, pasiekti rezultatai, kurie nelyginami su planuotais, visiškai nėra informacijos apie numatytus, bet neatliktus darbus.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais galima teikti tokias rekomendacijas:

- pirmiausia siūlytina strateginį veiklos planą suskirstyti etapais: numatyti konkrečias priemones, konkretinti tarpusavio sąryšį turinčius tikslus, skirti finansavimo šaltinius, numatyti įgyvendinimo būdus;

- peržiūrėti programų struktūrą. Parengti finansinių planų lenteles, numatyti asignavimus ir tik tada kurti tikslus bei jų efekto kriterijus;
- sukurti vertinimo kriterijų sistemą. Atsakingiau rengti ataskaitas, užtikrinti grįžtamąjį ryšį;
- programų koordinavime rekomenduotiau reguliariai peržiūrinėti programas. Manau bus daugiau išvengiama klaidų jei sritys bus peržiūrimos kas ketvirtį;
- tinkamai planuoti biudžetą, orientuotis į rezultatus;
- darbuotojus skatinti tik pasiekus rezultatų, manau dirbs kokybiškiau;
- gerinti bendradarbiavimą, pasidalijant informacija tarp skyrių bei su programa susijusiomis aptarnaujančiomis organizacijomis;
- turėtų būti organizuoti mokymai asmenims, susijusiems su strateginių veiklos planų rengimu, įgyvendinimu bei kontrole;
- strateguoti žvelgiant realiai. Politikams ir projektų rengimo vadovams suvokti planavimo svarbą, tinkamai valdyti bendras lėšų poreikius (asignavimus) ir numatomus finansavimo šaltinius bei ES projektus.

Remiantis strateginiais veiklos sprendimais numatomos naujos kryptys, nauji investicijų šaltiniai, suformuluojami nauji tikslai, nukreipiantys tinkama linkme visuomenę, siekiant ekonominės gerovės, socialinės atramos, kultūros suklestėjimo. Galima daryti prielaidą, kad gebėjimas parengti ir įgyvendinti veiksmingus strateginius veiklos planus, jų sprendimus bei patį valdymą daugeliu požiūriu lemia galimybes vis labiau gerinti gyventojų kokybę ir tinkamai numatyti vis sudėtingesnes socialines, ekonomines, kultūrinės ir technologijų pažangos problemas.

## LITERATŪRA

1. Aaker, D.A. (2001). *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
2. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.
3. Arimavičiūtė, M. (2007). *Funkcinių veiklų strateginis valdymas viešojo sektoriaus institucijose*. ISSN1648-2603. Viešoji politika ir administravimas Nr. 20. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
4. Arimavičiūtė, M. (2009). *Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2009. 1 (14). 5-12. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
5. Armonienė, R., (2004). *Tarybos vaidmuo optimizuojant savivaldybės veiklą*. Mokymo vadovas savivaldybių tarybų nariams. Vilnius: LSA Mokymo ir konsultacinis centras.
6. Allison, M., Kaye, J. (1997). *Strategic Planing for Nonprofit Organizations*.
7. Andrews, K. R. (1969). *Towards professionalism in business management*. Harvard business review, March – April.
8. Ansoff, H. I. (1979). *Strategic management*. New York: John Wiley.
9. *Aplinkos analizė (PEST analizė)*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-09-15]. Prieiga per internetą: <http://www.verslalaikis.lt/straipsniai/140-pest-analize-isores-aplinkos-analize>.
10. Astrauskas, A., Česonis, G., (2008). *Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai*. ISSN 1648-2603. Viešoji politika ir administravimas Nr. 26. Mykolo Romerio universitetas: Vilnius.
11. Bagdanavičius, J. (2002). *Žmogiškasis kapitalas*. Mokymo metodinė knyga. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
12. Bagdanavičius, J. (2005). *Socialinės sferos sociologija: teorinis-metodologinis aspektas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Leidykla „Technika“.
13. Barilaitė, I., Pabedinskaitė, A. O. (2002). *Konkuravimo strategijos formavimas AB „Šiaulių stumbras“*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. E. Galvanausko mokslinės konferencijos medžiaga Šiauliai: ŠU leidykla.
14. Beresnevičiūtė, V., Kadziauskas, G., Diržys, R., (2006). *Strateginio planavimo principai ir žingsniai: mokomoji medžiaga švietimo centrų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programoms*. Vilnius: Mokytojų kompetencijos centras.
15. Bivainis, J., Jasinskaitė, S., Maciulevičiūtė, M. *Lietuvos pramonės konkurencingumas*. LR ūkio ministerija, Pramonės ir verslo departamentas. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 – 05 – 10]. Prieiga per Internetą: [www.ekm.lt](http://www.ekm.lt)

16. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž., (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*. Vilnius: Technika, Nr.1, p. 3-15.
17. Bosas, A., (2002). *Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
18. Damašienė, V. (2004). *Regiono pramonės plėtros ir užimtumo valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
19. Dessler, G. (2001). *Management: leading people and organizations in the 21st century*. New Jersey: Prentice Hall.
20. Dičkus, V. (2003). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija.
21. Domarkas V., Juknevičienė V., (2007). *Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai*. KTU. ISSN 1648-2603. Viešoji politika ir administravimas . Nr. 19
22. Drucker, P., Ferdinand P. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje* (iš anglų kalbos vertė ir redagavo Leonas Tomas). Vilnius: D. Radkevičiaus PĮR grupė.
23. *Europos vietos savivaldos chartija*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 – 04 – 19]. Prieiga per Internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=48874](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=48874)
24. Fahey, I., Randal, R. M. (2001) *The Portale MBA in Strategy*. Second Editon. John Wiley & Sons, Inc., New york et al.
25. Fajolis, H., (2005). *Administravimas: teorija ir praktika* (vertė V. Obzazcovas). Vilnius: Eugrimas.
26. Farson, J. (2004). *Strategic management*. London: New York.
27. Gižienė V., Simanavičienė Ž., (2009). *Žmogiškųjų išteklių ekonominis vertinimas*. Ekonomika ir vadyba. Kaunas: Kauno technologinis universitetas.
28. *Globalizacija*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 – 10 – 02]. Prieiga per Internetą: <http://laume.e17.lt/straipsniai/globalizacija.html>
29. Gumuliauskienė, A., Gricienė, D. (2010). *Strateginis veiklos planavimas mokykloje: realios situacijos vertinimas*. Šiauliai: Acta Paedagogica Vilnensia. ISSN 1392-5016.
30. Grant, R. M. (2001). *Strategija. Analiz resursov i spocobnostei*. MIM LINK.
31. Grondskis, D., Staškevičius, J.A., Zemkauskas, A. (2001). *Organizacijos veiklos vertinimo sistema*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 20.
32. Harrison, J. S. (2003). *Strategic Management Of Resources And Relationship*. Concepts and Cases. New York: John Wiley& Sons, Inc.
33. Jucevičius, R. (1996). *Strateginis organizacijų vystimasis*. Kaunas: Technologija.

34. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystimasis*. Antrasis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Technologija
35. Juknevičienė V. (2006). *Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo išteklių valdymui*. Šiauliai.
36. Kalvaitis, R., (2004). *Strateginis planavimas savivaldybėse*. Mokymo vadovas savivaldybių tarybų nariams. Vilnius: LSA Mokymo ir konsultacinis centras.
37. Kardelis, K., (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija
38. Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I. (2008). *The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage*. Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics (5), 78-84.
39. Karazijienė Ž., (2010). *Žinių visuomenės formavimas žinių ekonomikos kontekste*. Ekonomika ir vadyba. Kaunas: Kauno technologinis universitetas.
40. Kepalaitė, A., (2008). *Grupės ir grupiniai procesai*. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas.
41. Kėdaitis V., Vaškevičiūtė D. (2007). *Lietuvos regionų ekonominio-socialinio išsivystymo skirtumų vertinimas daugiamačių analizės metodais*. Lietuvos statistikos darbai (2007) Statistikos žurnalas. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 – 11 – 23]. Prieiga per internetą: [www.stat.gov.lt/lt/catalog/download\\_release/?id](http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/download_release/?id)
42. Kirlaitė, R., Marčinskas, A. (2001). *Vadybos metodai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
43. *Komandinis darbas: bendravimas ir bendradarbiavimas komandoje*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 – 08 – 09]. Prieiga per Internetą: <http://akademija.manager.lt/komandinis-darbas-bendravimas-ir-bendradarbiavimas-komandoje>
44. *Kontrolės sąvoka*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 – 06 – 09]. Prieiga per Internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Kontrol%C4%97>.
45. Kontvainis, R., Stanaitis, A., Švedas, A. (1999). *Žemaičių žemė*. Vilnius: Eugrimas, 11–124.
46. Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Politologija ir informatika.
47. Kundrotienė, N., Rekerta, K. (2002). *Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose*. Viešoji politika ir administravimas, Kaunas: Technologija, Nr.3.
48. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimo nr. 1160 „Dėl nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo“ pakeitimas 2009 m. rugsėjo 16 d. Nr. 1247.
49. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimas 2007 m. vasario 7 d. Nr. 194.



50. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. spalio 4 d. įsakymu Nr.482 *Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika*.
51. Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas, LRS nutarimas 1994, Nr. I-533. . [interaktyvus] [žiūrėta 2010-04-14]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=314093&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=314093&p_query=&p_tr2=)
52. Lietuvos savivaldybių portalas. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-04-14]. Prieiga per internetą: <http://www.savivaldybes.lt/savivaldybes/index.php?lang=lt&gr=savivaldosraida>
53. Люкшинов, А.Н. (2000). *Стратегический менеджмент*. Москва.: ЮНИТИ-дана.
54. Makštutis, A. (2001). *Strateginio valdymo principai*. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
55. Лаврова, Л.А. (2006). *Инвестиции в человеческий капитал - основная проблема качественного экономического роста*. Омский научный вестник. № 8-1. С. 190-195.
56. Marčinskas, A., Smilga, Edmundas., (1996). *Firmos strategija: formavimas ir realizavimas: mokomoji priemonė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
57. Mažeikių rajono savivaldybė. (2003). *Mažeikių rajonas*. Mažeikiai: UAB „Artivija“ ir kitų leidybos projektų dalyviai, 2–6.
58. Mažeikių rajono savivaldybė. *Mažeikių rajonas* [interaktyvus] [žiūrėta 2010-03-14]. Prieiga per internetą: <http://www.mazeikiai.lt/index.php?-1271276875>
59. *Mažeikių rajono savivaldybės istorija* [interaktyvus] [žiūrėta 2010-03-20]. Prieiga per internetą: [http://lt.wikipedia.org/wiki/Ma%C5%BEEiki%C5%B3\\_rajono\\_savivaldyb%C4%97](http://lt.wikipedia.org/wiki/Ma%C5%BEEiki%C5%B3_rajono_savivaldyb%C4%97)
60. *Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimai*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-04-20]. Prieiga per internetą: [http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/2008\\_12\\_19\\_posedis/926](http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/2008_12_19_posedis/926)
61. Мескон, М., Алберт, М., Хедоуру, Ф. (1995). *Основы менеджмента*. Москва: Дело.
62. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
63. Milešaitė, I. (1998). *Strategijos planavimas ir strategijų įgyvendinimo planai pramonės įmonėje*. Ekonomika ir vadyba.
64. Mintsberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy safari. The complete guide through the wilds of strategic management*. London: FT Prentice Hall.
65. Novikas A., (2005). *Vietos savivaldos esmė ir socialinė paskirtis visuomenėje*. Vilnius: Jurisprudencija, t. 77(69)
66. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio prognozavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
67. Paškevičius, R. (1996). *Strateginis valdymas: samprata ir metodai*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 2.

68. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
69. Puškorius, S. (2002). *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Monografija. Vilnius: LTU.
70. Raipa, A., (1999). *Strateginis planavimas viešajame sektoriuje*. Viešasis administravimas. Monografija. Kaunas: Technologija.
71. Rudzkienė, V., Burinskienė, M., (2007). *Mokslininkai kuria ateities scenarijus*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 – 06 – 09]. Prieiga per Internetą:  
<http://193.219.47.10/mokslo-lietuva/comment/reply/714>
72. Saloner, G., Shepard, A., Podolny V. (2001). *Strategic management*. New York: John Wiley.
73. *Sanglaudos skatinimo veiksmų programa 2007-2013*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 – 06 – 29]. Prieiga per Internetą:  
[http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/fm/teises\\_aktai/Veiksmu\\_programos/3VP2009\\_11\\_05.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/teises_aktai/Veiksmu_programos/3VP2009_11_05.pdf)
74. Schendel, D. E., Hofer, C.H., (1979). *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning* Boston: Little Brown.
75. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*: Klaipėda. Klaipėdos universiteto leidykla.
76. Stegert M. B. (2008) *Globalizacija: labai trumpas įvadas*. Vilnius: Eugrimas
77. Stoner, J., A., F., Freeman, R., E., Gilbert, D., R. (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
78. Strickland, A. J., Thompson, A. A. (1992). *Strategic manamegement*. Boston: Irwin.
79. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
80. Šalkauskis, S., (1991). *Raštai*, (T.1–193). Vilnius: Mintis.
81. Šiupšinskas, S. (2003). *Strateginis planavimas, pokyčių valdymas savivaldybėse*. Vilnius: Adestora.
82. Štreimikienė, D. (2000). *Teoriniai regionų plėtros aspektai*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU.
83. Švelienė, E.S. (2004). *Valdymo sprendimai*. Kaunas: Technologija.
84. Tabatoni P., Davies J., Barblan A. *Strategic management, a tool of leadership- concepts and paradoxes*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-09-15]. Prieiga per internetą:  
[http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Strategic\\_Manag\\_Uni\\_institutional\\_Development.1069322397877.pdf](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Strategic_Manag_Uni_institutional_Development.1069322397877.pdf)

85. Tamošiūnas, T. (2009). *Darnus regionų vystymasis: Šiaulių regiono socialinės ir ekonominės plėtros sisteminis tyrimas*. Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga. Kaunas, Vytauto Didžiojo universitetas.
86. Vaitkevičius, S., Monkevičienė, Z., Bartosevičienė, V. (2002). *Instrumentarijus įmonės strategijai rengti: samprata ir struktūra*. Inžinerinė ekonomika Nr. 5.
87. Valentinavičius, S. (2009). *Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai*. Verslas: teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus Gedimono Technikos universitetas.
88. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
89. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
90. Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
91. Vasiliauskas, A. (2007). *Strategijos valdymas*. Kaunas: Technologija.
92. Vanagas, R. (2007). *Pokyčiųvaldymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2 (9). Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
93. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). *Organizacijų vystimosi paradigma*, Kaunas.
94. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
95. Želvis, R., (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. ISBN 9986-19-572-1.
96. Žilinkas, V., Martinkus, B., Staleronka, A. (2004). *Verslo vadybos pradmenys*. Kaunas: Naujasis lankas.
97. *Žmogiškieji ištekliai*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010.11.20]. Prieiga per internetą: <http://www.lzuu.lt/nm/l-projektas/zmiv/turinys.html>

## **PRIEDAI**

## 1 priedas.

Gerb. Respondente, Šiaulių universiteto studentė Kristina Mitkuvienė atlieka Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginio veiklos plano vertinimą. Šiuo interviu bus siekiama išsiaiškinti savivaldybių funkcijų, susijusių su strateginio planavimo dokumentų rengimu, tvirtinimu, įgyvendinimu bei priežiūra, tyrimą. Apklausos tikslas – įvertinti savivaldybių strateginio planavimo sistemą, nustatyti strateginio planavimo savivaldybės institucijose problemas ir atsižvelgus į tyrimo rezultatus pateikti išvadas bei rekomendacijas. Interviu duomenys bus panaudoti tik magistrinio darbo tyrimui atlikti. Dėkoju už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus.

### PIRMO RESPONDENTO APKLAUSOS DUOMENYS

Vardas, pavardė Respondentas A

#### 1. Kas, Jūsų nuomone, yra strategija?

Strategija- perspektyvinis organizacijos veiklos modelis.

**2. Įvertinkite Mažeikių rajono savivaldybės strategijos veiklos plano pateiktą misiją „Skatinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą, kurti ir vykdyti efektyvią rajono savivaldybės veiklą, užtikrinant bendruomenės poreikių tenkinimą ir subalansuotą plėtrą“ Jūsų nuomone, ar ji buvo pakankamai aiški ir nusakė pagrindinius siekius?**

Manau, kad ji aiški ir išsami.

**3. Jūsų teigimu, ar strategijos veiklos plane tinkamai atskleista vidinės aplinkos analizė?**

Kai buvo kuriama strategija, atrodė, kad taip, dabar manau, kad analizės reikėtų platesnės.

**4. Kaip manote, ar Mažeikių rajono savivaldybės strateginiame veiklos plane buvo tinkamai nustatytos veiklos plano stiprybės ir silpnybės bei išorės veiksniai (grėsmės ir galimybės)?**

Silpnokai, manau reikėtų dar plačiau aprašyti.

**5. Mažeikių rajono savivaldybės administracija pateikia penkis strategijos veiklos plano tikslus bei jų efekto kriterijus. Jūsų nuomone, ar nėra mažai/daug iškeltų tikslų gerinant Mažeikių rajono žmogiškuosius išteklius. Jei taip, tai kokius punktus reikėtų papildyti ar panaikinti?**

Tikslų užtenka, jie konkretūs ir aiškūs.

**6. Kaip manote, ar tinkamai buvo suskirstyti programos bendri lėšų poreikiai (asignavimai) ir numatomi finansavimo šaltiniai?**

Apytikriai, finansavimo šaltiniai „iš lubų“.

**7. Jūsų manymu, ar tinkamai suskirstytas Mažeikių rajono savivaldybės strateginio veiklos plano programų „svoris“ pagal joms skiriamus asignavimus?**

Netinkamai, kiekvienai funkcijai gaunama iš joms priklausomų finansavimo šaltinių. Kai kurie finansavimo šaltiniai pateikia daugiau lėšų, tačiau tai nereiškia, kad tai sričiai jų tiek daug reikia. Galėtų paskirstyti tolygiau.

**8. Strategijos veiklos plano priedai sudaryti iš vienuolikos strateginių programų. Kaip manote, ar visos svarbiausios Mažeikių rajono sritys strateginio veiklos plano programoje paminėtos?**

04 programa galėtų būti smulkinama į dvi: sporto ir kultūros, nėra aišku kur turėtų būti turizmo reikalai, ryšiai su užsieniu ir pan.

**9. Žvelgiant į Mažeikių rajono savivaldybės administracijos strateginį veiklos planą, šiuo metu atsiliekiama pagal plano įgyvendinimą. Jūsų teigimu, dėl kokių priežasčių nėra laiku vykdomos programos?**

Darbai nors ir pradami vykdyti, tačiau priemonėms neskiriama finansavimo ir viskas sustoja.

**10. Jūsų nuomone, įvardinkite pagrindinius sunkumus su kuriais tenka susidurti įgyvendinant šį strateginį veiklos planą?**

Lėšų stoka, šalies įstatyminė bazė menka.

**11. Kaip manote, kokių reikia imtis priemonių/lėšų ieškojimo būdų, kad pritraukti didesnį finansavimą?**

Rajono politikai turėtų aktyviau dirbti, didinti kompetenciją už tai atsakingų administracijos skyrių darbuotojų.

**12. Jūsų nuomone, ar savivaldybė yra kalta, kad laiku neįgyvendinami strategijos planai? Kokios dar priežastys lemia vykdomus/nevykdomus planus?**

Iš dalies. Daug įtakos turi ir šalies politika, bei įstatyminė bazė.

**13. Kaip Jūs manote, kokios naudos duoda strateginis planavimas Mažeikių rajono savivaldybėje?**

Jokios, nes planavimas dažniausiai atsilieka finansavimo ir darbų vykdymo.

**14. Jūsų manymu, strateginio veiklos plano įgyvendinimo kontrolės ir vertinimo sistema Mažeikių rajono savivaldybėje yra efektyvi ar neefektyvi? Kodėl?**

Neefektyvi, nes apskritai nėra jokios strategijos vykdymo.

**15. Jūsų nuomone, kokią įtaką turi valstybės suformuota politika savivaldybių atžvilgiu?**

Blogą. Biudžeto skirstymas savivaldybėms, Mažeikiai- valstybės biudžeto donoras su ORLEAN Lietuva, bet pagal gaunamus rodiklius- viena iš paskutiniųjų.

**16. Kaip, Jūsų nuomone, Mažeikiuose pasikeitė aplinka įgyvendinant Mažeikių rajono savivaldybės 2009-2011 metų strateginį veiklos planą?**

Po truputį keičiasi. Vis daugiau vykdoma europinių projektų.

**17. Jūsų pastebėjimai ir pasiūlymai strateginio planavimo kokybei Mažeikių rajono savivaldybėje tobulinti.**

Manau, kad strateguoti reikėtų atsižvelgiant į realias galias, situaciją ir kompetenciją.

Ačiū už sugaištą laiką

Gerb. Respondente, Šiaulių universiteto studentė Kristina Mitkuvienė atlieka Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginio veiklos plano vertinimą. Šiuo interviu bus siekiama išsiaiškinti savivaldybių funkcijų, susijusių su strateginio planavimo dokumentų rengimu, tvirtinimu, įgyvendinimu bei priežiūra, tyrimą. Apklausos tikslas – įvertinti savivaldybių strateginio planavimo sistemą, nustatyti strateginio planavimo savivaldybės institucijose problemas ir atsižvelgus į tyrimo rezultatus pateikti išvadas bei rekomendacijas. Interviu duomenys bus panaudoti tik magistrinio darbo tyrimui atlikti. Dėkoju už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus.

## **ANTRO RESPONDENTO APKLAUSOS DUOMENYS**

**Vardas, pavardė** Respondentas B

### **1. Kas, Jūsų nuomone, yra strategija?**

Strategija - tai svarbiausių organizacijos tikslų, veiklos kryptių ir veiksmų nuosekli, darni visuma arba planas. Gerai apibrėžta strategija padeda organizacijai taip planuoti ir paskirstyti išteklius, kad ji patektų į tam tikrą padėtį, atsižvelgiant ir į vidines organizacijos galias, ir į politinio konteksto raidą.

### **2. Įvertinkite Mažeikių rajono savivaldybės strategijos veiklos plano pateiktą misiją „Skatinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą, kurti ir vykdyti efektyvią rajono savivaldybės veiklą, užtikrinant bendruomenės poreikių tenkinimą ir subalansuotą plėtrą“ Jūsų nuomone, ar ji buvo pakankamai aiški ir nusakė pagrindinius siekius?**

Kadangi strategija parengta 2009-2011 metams, čia jaučiamas jos tęstinumas. Ji išsami atitinka savivaldybės keliamus reikalavimus.

### **3. Jūsų teigimu, ar strategijos veiklos plane tinkamai atskleista vidinės aplinkos analizė?**

Atskleista tinkamai.

### **4. Kaip manote, ar Mažeikių rajono savivaldybės strateginiame veiklos plane buvo tinkamai nustatytos veiklos plano stiprybės ir silpnybės bei išorės veiksniai (grėsmės ir galimybės)?**

Mažeikių rajono savivaldybės 2009-2011-ųjų metų strateginiame veiklos plane stiprybės ir silpnybės bei išorės veiksniai (grėsmės ir galimybės) nustatyti, taip pat vadovaujantis Strateginio planavimo metodika ir atsižvelgiant į politinę situaciją Mažeikių rajone. Todėl manau, kad nustatyta pakankamai gerai.

### **5. Mažeikių rajono savivaldybės administracija pateikia penkis strategijos veiklos plano tikslus bei jų efekto kriterijus. Jūsų nuomone, ar nėra mažai/daug iškeltų tikslų gerinant Mažeikių rajono žmogiškuosius išteklius. Jei taip, tai kokius punktus reikėtų papildyti ar panaikinti?**

Kadangi tikslai papildyti programomis tai aprėpia visą savivaldos veiklą. Galimą būtų išskirti ir sukonkretinti Europinių projektų valdymą ir jų finansavimą.

### **6. Kaip manote, ar tinkamai buvo suskirstyti programos bendri lėšų poreikiai (asignavimai) ir numatomi finansavimo šaltiniai?**

Tinkamai, visoms reikiamoms sritims skiriama reikiama lėšų dalis.

### **7. Jūsų manymu, ar tinkamai suskirstytas Mažeikių rajono savivaldybės strateginio veiklos plano programų “svoris” pagal joms skiriamus asignavimus?**

Manau kad lėšos paskirstytos teisingai (pagal atsilikimo lygį).

### **8. Strategijos veiklos plano priedai sudaryti iš vienuolikos strateginių programų. Kaip manote, ar visos svarbiausios Mažeikių rajono sritys strateginio veiklos plano programoje paminėtos?**

Galima praplėsti išskiriant, Projektų valdymo programą.

### **9. Žvelgiant į Mažeikių rajono savivaldybės administracijos strateginį veiklos planą, šiuo metu atsiliekama pagal plano įgyvendinimą. Jūsų teigimu, dėl kokių priežasčių nėra laiku vykdomos programos?**

Labai ilgas projektų rengimo procesas, kiekvieno etapo viešųjų pirkimų procedūros, lėšų stygiaus. Mažeikių rajono savivaldybėje, kaip ir visoje Lietuvoje, programų priemonių vykdymas labai priklauso nuo skiriamų lėšų, taip pat nuo įgyvendinamų projektų.

**10. Jūsų nuomone, įvardinkite pagrindinius sunkumus su kuriais tenka susidurti įgyvendinant šį strateginį veiklos planą?**

Finansavimo šaltinių nebuvimas ir lėšų stygius. Manau, jog reikia mažinti ir planuoti išlaidas, pajamas, valdyti projektus, inicijuoti įstatymų pataisas.

**11. Kaip manote, kokių reikia imtis priemonių/lėšų ieškojimo būdų, kad pritraukti didesnę finansavimą?**

Pritraukti privatų kapitalą jiems sudarant palankias verslo sąlygas, naudotis ES parama, imti paskolas su mažomis palūkanomis.

**12. Jūsų nuomone, ar savivaldybė yra kalta, kad laiku neįgyvendinami strategijos planai? Kokios dar priežastys lemia vykdomus/nevykdomus planus?**

Strategijos planai turi atitikti galimybes. Reikia ieškoti finansavimo šaltinių.

**13. Kaip Jūs manote, kokios naudos duoda strateginis planavimas Mažeikių rajono savivaldybėje?**

Tai perspektyvinis, politiškai nuoseklus Mažeikių rajono gyventojams kuriamas patogesnis gyvenimas. Jis padeda kuo geriau įgyvendinti užsibrėžtus veiklos rezultatus, pagerina atskaitomybę, padidina skaidrumo užtikrinimą.

**14. Jūsų manymu, strateginio veiklos plano įgyvendinimo kontrolės ir vertinimo sistema Mažeikių rajono savivaldybėje yra efektyvi ar neefektyvi? Kodėl?**

Neefektyvi, nes tokia Savivaldybės valdžios politika, bei todėl kad dirba nekompetentingi Kontrolės ir audito tarnybos darbuotojai. Atitinkamai veikia ir vertinimo sistema.

**15. Jūsų nuomone, kokią įtaką turi valstybės suformuota politika savivaldybių atžvilgiu?**

Neigiamą, neproporcingai paskirstomos biudžetinės lėšos pagal jų surinkimą. Aišku, kad įtaką valstybės suformuota politika savivaldybių atžvilgiu turi, nes yra keistina gyventojų pajamų mokesčio paskirstymo sistema, Savivaldybėms primetamos kai kurios funkcijos ar pan., o tam lėšos nebuvo planuojamos; išgalioja nauji įstatymai ar jų pataisos, kartais atgaline data ir t.t. Lietuvoje viską valdo Finansų ministerija ir politikai. Ir pačioje valstybėje neveikia tikrasis strateginis planavimas.

**16. Kaip, Jūsų nuomone, Mažeikiuose pasikeitė aplinka įgyvendinant Mažeikių rajono savivaldybės 2009-2011 metų strateginį veiklos planą?**

Gražėja gatvės, viešosios erdvės, po truputi renovuojami namai.

**17. Jūsų pastebėjimai ir pasiūlymai strateginio planavimo kokybei Mažeikių rajono savivaldybėje tobulinti.**

Strateginių programų koordinatoriai turėtų reguliariai peržiūrėti programas ir atsakingiau rengti programas ir jų ataskaitas. Savivaldybėje dar turėtų būti tobulinama stebėsenos sistema, gerinamas ryšys ir informacija tarp atitinkamų skyrių.

**Ačiū už sugaištą laiką**



Gerb. Respondente, Šiaulių universiteto studentė Kristina Mitkuvienė atlieka Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginio veiklos plano vertinimą. Šiuo interviu bus siekiama išsiaiškinti savivaldybių funkcijų, susijusių su strateginio planavimo dokumentų rengimu, tvirtinimu, įgyvendinimu bei priežiūra, tyrimą. Apklausos tikslas – įvertinti savivaldybių strateginio planavimo sistemą, nustatyti strateginio planavimo savivaldybės institucijose problemas ir atsižvelgus į tyrimo rezultatus pateikti išvadas bei rekomendacijas. Interviu duomenys bus panaudoti tik magistrinio darbo tyrimui atlikti. Dėkoju už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus.

## **TREČIO RESPONDENTO APKLAUSOS DUOMENYS**

**Vardas, pavardė** Respondentas C

### **1. Kas, Jūsų nuomone, yra strategija?**

Strategija- tikslų siekimas ir jų įgyvendinimo būdų bei galimybių nustatymas.

### **2. Įvertinkite Mažeikių rajono savivaldybės strategijos veiklos plano pateiktą misiją „Skatinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą, kurti ir vykdyti efektyvią rajono savivaldybės veiklą, užtikrinant bendruomenės poreikių tenkinimą ir subalansuotą plėtrą“ Jūsų nuomone, ar ji buvo pakankamai aiški ir nusakė pagrindinius siekius?**

Deklaratyvi frazė, jei nėra nustatyti konkretūs tikslai, galimybės ir būdai.

### **3. Jūsų teigimu, ar strategijos veiklos plane tinkamai atskleista vidinės aplinkos analizė?**

Vietinės reikšmės statistinė ataskaita. Visiems žinomų faktų konstatavimas. Teorinis gimnazijos lygio rašinėlis. Manau, kad tai nieko bendro neturi su strategija plačiąja prasme.

### **4. Kaip manote, ar Mažeikių rajono savivaldybės strateginiame veiklos plane buvo tinkamai nustatytos veiklos plano stiprybės ir silpnybės bei išorės veiksniai (grėsmės ir galimybės)?**

Nekonkretūs įstaigos vidaus lygmens teoriniai konstatavimai.

### **5. Mažeikių rajono savivaldybės administracija pateikia penkis strategijos veiklos plano tikslus bei jų efekto kriterijus. Jūsų nuomone, ar nėra mažai/daug iškeltų tikslų gerinant Mažeikių rajono žmogiškuosius išteklius. Jei taip, tai kokius punktus reikėtų papildyti ar panaikinti?**

Jų pakanka, nes ir tie vadovėliniai teiginiai. Nieko konkrečiau. Progresyvūs pokyčiai neįvardijami. Daugelis net tiesiogiai nepriklauso nuo savivaldybės galimybių, o nuo respublikinio finansavimo respublikinių programų galimybių.

### **6. Kaip manote, ar tinkamai buvo suskirstyti programos bendri lėšų poreikiai (asignavimai) ir numatomi finansavimo šaltiniai?**

Finansavimas numatomas kasdienių poreikių tenkinimui. Progreso nėra.

### **7. Jūsų manymu, ar tinkamai suskirstytas Mažeikių rajono savivaldybės strateginio veiklos plano programų “svoris” pagal joms skiriamus asignavimus?**

Asignavimas skirstomi pagal vykdomas programas ir pagal galimybes. Realiai bado dieta. Manau, kad didžiausia problema – ne visuomet yra randamas ryšys tarp atskirų programų. Nėra konkrečių prioritetų.

### **8. Strategijos veiklos plano priedai sudaryti iš vienuolikos strateginių programų. Kaip manote, ar visos svarbiausios Mažeikių rajono sritys strateginio veiklos plano programoje paminėtos?**

Visos svarbiausios Mažeikių rajono sritys strateginio veiklos plano programoje paminėtos.

### **9. Žvelgiant į Mažeikių rajono savivaldybės administracijos strateginį veiklos planą, šiuo metu atsiliekama pagal plano įgyvendinimą. Jūsų teigimu, dėl kokių priežasčių nėra laiku vykdomos programos?**

Strateginis veiklos planas, nežiūrint į jos neapibrėžtumą, turėtų būti kontroliuojama ir koreguojama ne rečiau, kaip kas ketvirtį. Turėtų būti analizuojamos nevykdymo priežastys, atliekamos pataisos.

**10. Jūsų nuomone, įvardinkite pagrindinius sunkumus su kuriais tenka susidurti įgyvendinant šį strateginį veiklos planą?**

Sunkumų nebus, nes nėra konkretaus strateginio veiklos plano.

**11. Kaip manote, kokių reikia imtis priemonių/lėšų ieškojimo būdų, kad pritraukti didesnę finansavimą?**

Visų pirma reikia sukurti rimtą Mažeikių strategiją 10-20 metų etapais, numatyti, konkrečius tikslus ir tuomet numatyti galimus įgyvendinimo būdus ir finansavimo šaltinius. Tik žinant ko reikia, galima mąstyti kaip tai įgyvendinti, o ne „siekti“, „stengtis“ ir t.t.

**12. Jūsų nuomone, ar savivaldybė yra kalta, kad laiku neįgyvendinami strategijos planai? Kokios dar priežastys lemia vykdomus/nevykdomus planus?**

Taip. Strategijos veiklos planas turėtų būti rimtas dokumentas, o ne teorinis mokyklinio lygio kūrinys. Bet kokiu atveju reikalingas ir kontrolės mechanizmas ir numatyta atsakomybė, kad dokumentas nedūlėtų spintoje.

**13. Kaip Jūs manote, kokios naudos duoda strateginis planavimas Mažeikių rajono savivaldybėje?**

Jei būtų Mažeikių rajono savivaldybėje strateginis planavimas – duotų didelę naudą.

**14. Jūsų manymu, strateginio veiklos plano įgyvendinimo kontrolės ir vertinimo sistema Mažeikių rajono savivaldybėje yra efektyvi ar neefektyvi? Kodėl?**

Darbas dėl darbo. kažkas pasakė, kad turi būti, kažkas kažką padarė, kad būtų. Kur kontrolės kontroliavimas – nerasta.

**15. Jūsų nuomone, kokią įtaką turi valstybės suformuota politika savivaldybių atžvilgiu?**

Realios savivaldos nėra. Valstybės politika savivaldai nepalanki. Stengiamasi kuo daugiau centralizuoti valstybės valdžioje netgi tas sritis, kurios turėtų būti perduotos savivaldai.

**16. Kaip, Jūsų nuomone, Mažeikiuose pasikeitė aplinka įgyvendinant Mažeikių rajono savivaldybės 2009-2011 metų strateginį veiklos planą?**

Niekaip. Mažeikių savivaldybės požiūris ir noras kuo greičiau pritraukti investicijų labai mažas. Taip pat atnaujinti gyvenamuosius namus, nėra noro. Nes patvirtinę projektą renovuoti daugiabučius gyvenamuosius namus, dvejus metus laukė ministerijos rengiamų taisyklių. Kai sulaukė, atsirado kitos kliūtys.

**17. Jūsų pastebėjimai ir pasiūlymai strateginio planavimo kokybei Mažeikių rajono savivaldybėje tobulinti.**

Reikėtų viską pradėti nuo pradžių. Manau, kad strateginio plano rengime turėtų dalyvauti aukščiausio lygio įvairių sričių: pramonės, turizmo, infrastruktūros, kultūros, švietimo, žemės ūkio ir kt. specialistai. Turi būti numatomos konkrečios priemonės, konkretūs tarpusavio sąryšį turintys tikslai, galimi įgyvendinimo būdai, galimi finansavimo šaltiniai, viskas suskirstyta etapais.

**Ačiū už sugaištą laiką**

Gerb. Respondente, Šiaulių universiteto studentė Kristina Mitkuvienė atlieka Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginio veiklos plano vertinimą. Šiuo interviu bus siekiama išsiaiškinti savivaldybių funkcijų, susijusių su strateginio planavimo dokumentų rengimu, tvirtinimu, įgyvendinimu bei priežiūra, tyrimą. Apklausos tikslas – įvertinti savivaldybių strateginio planavimo sistemą, nustatyti strateginio planavimo savivaldybės institucijose problemas ir atsižvelgus į tyrimo rezultatus pateikti išvadas bei rekomendacijas. Interviu duomenys bus panaudoti tik magistrinio darbo tyrimui atlikti. Dėkoju už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus.

## **KETVIRTO RESPONDENTO APKLAUSOS DUOMENYS**

**Vardas, pavardė** Respondentas D

### **1. Kas, Jūsų nuomone, yra strategija?**

Strategija – tai kryptinga bet kokios organizacijos veikla, užsibrėžto tikslo siekimas.

### **2. Įvertinkite Mažeikių rajono savivaldybės strategijos veiklos plano pateiktą misiją „Skatinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą, kurti ir vykdyti efektyvią rajono savivaldybės veiklą, užtikrinant bendruomenės poreikių tenkinimą ir subalansuotą plėtrą“ Jūsų nuomone, ar ji buvo pakankamai aiški ir nusakė pagrindinius siekius?**

Mažeikių rajono savivaldybės misija, mano nuomone, yra gana aiški ir pakankamai tiksliai nusako pagrindinius institucijos siekius ir apima savivaldybių funkcijų vykdymą, kurią reglamentuoja LR Vietos savivaldos įstatymas.

### **3. Jūsų teigimu, ar strategijos veiklos plane tinkamai atskleista vidinės aplinkos analizė?**

Mažeikių rajono savivaldybės administracijos 2009 – 2011-ųjų metų strateginiame veiklos plane vidinė aplinka išsamiai išanalizuota, pateikiant teisinės bazės, organizacinės struktūros, žmogiškųjų išteklių, planavimo sistemos, finansinių išteklių, ryšių sistemos, informacinės ir komunikacijos sistemos ir vidaus darbo kontrolės. Išanalizuotos sritys pilnai apima institucijos veiklos sritis bei remiasi Strateginio planavimo metodikos nuostatomis.

### **4. Kaip manote, ar Mažeikių rajono savivaldybės strateginiame veiklos plane buvo tinkamai nustatytos veiklos plano stiprybės ir silpnybės bei išorės veiksniai (grėsmės ir galimybės)?**

Manau, kad veiklos plane išsamiai pateiktos institucijos stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės. Pateiktų teiginių analizė įgalina atskleisti kaip panaudoti stiprybes galimybėms realizuoti; kaip pašalinti silpnybes pasinaudojant galimybėmis; kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti; kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės. Pateikta daugiau nei rekomenduojama Strateginio planavimo metodikoje stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių teiginių (rekomenduojama ne daugiau kaip 10).

### **5. Mažeikių rajono savivaldybės administracija pateikia penkis strategijos veiklos plano tikslus bei jų efekto kriterijus. Jūsų nuomone, ar nėra mažai/daug iškeltų tikslų gerinant Mažeikių rajono žmogiškuosius išteklius. Jei taip, tai kokius punktus reikėtų papildyti ar panaikinti?**

Daugiau ar mažiau tikslų dar nereiškia, kad atitinkamai pagerės įvaizdis. Tegul tik vykdo viską pagal tuos tikslus. Tiesa, dėl efekto kriterijų ir jų skaičiaus dar galėtume diskutuoti, kai kurios sritys galėtų būti išskirtos į atskirus punktus, o ne sujungtos į vieną. Taip būtų skiriamas didesnis dėmesys šiai sričiai.

### **6. Kaip manote, ar tinkamai buvo suskirstyti programos bendri lėšų poreikiai (asignavimai) ir numatomi finansavimo šaltiniai?**

Asignavimai buvo skirstyti proporcingai kiekvienos programos kuruojamų sričių apimtims. Lėšos paskirstytos atsižvelgiant į finansavimo šaltinius.

### **7. Jūsų manymu, ar tinkamai suskirstytas Mažeikių rajono savivaldybės strateginio veiklos plano programų “svoris” pagal joms skiriamus asignavimus?**

Savivaldybės programos nėra lygiavertės. Vienos jų apima daugiau sričių, todėl yra ir didesnis finansavimas. Programos yra pasiskirsčiusios daugiau pagal atitinkamas veiklos sritis ir valstybės deleguotas funkcijas, kai kurios sritys pagal savo pobūdį yra giminingos, todėl yra sujungtos į bendras programas.

**8. Strategijos veiklos plano priedai sudaryti iš vienuolikos strateginių programų. Kaip manote, ar visos svarbiausios Mažeikių rajono sritys strateginio veiklos plano programoje paminėtos?**

Strateginio veiklos plano programos apima visas veiklos sritis ir atitinkamai sudaro vienuolika plano priedų.

**9. Žvelgiant į Mažeikių rajono savivaldybės administracijos strateginį veiklos planą, šiuo metu atsiliekama pagal plano įgyvendinimą. Jūsų teigimu, dėl kokių priežasčių nėra laiku vykdomos programos?**

Įvertinus 2009-2011 metų veiklos plano įgyvendinimą, šis planas yra įgyvendinamas, tačiau kai kurios priemonės dar dabar nėra įgyvendintos dėl lėšų stygiaus.

**10. Jūsų nuomone, įvardinkite pagrindinius sunkumus su kuriais tenka susidurti įgyvendinant šį strateginį veiklos planą?**

Pagrindinė kliūtis įgyvendinant veiklos planą – nepakankamas finansavimas, todėl metų eigoje prisieina sumažinti veiklų apimtis arba kai kurių veiklų atsisakyti.

**11. Kaip manote, kokių reikia imtis priemonių/lėšų ieškojimo būdų, kad pritraukti didesnę finansavimą?**

Savivaldybei yra pakankamas finansavimas iš ES fondų. Svarbu, kad užtektų lėšų savivaldybės dalies prisidėjimui.

**12. Jūsų nuomone, ar savivaldybė yra kalta, kad laiku neįgyvendinami strategijos planai? Kokios dar priežastys lemia vykdomus/nevykdomus planus?**

Pagrindinis veiklos vykdymo faktorius yra pakankamas finansavimas. Taip pat svarbus yra ir racionalus planavimas.

**13. Kaip Jūs manote, kokios naudos duoda strateginis planavimas Mažeikių rajono savivaldybėje?**

Planuojant yra apimamos visos veiklos sritys daugiau dėmesio kreipiant į strateginės svarbos sritis, racionaliau panaudojamos lėšos.

**14. Jūsų manymu, strateginio veiklos plano įgyvendinimo kontrolės ir vertinimo sistema Mažeikių rajono savivaldybėje yra efektyvi ar neefektyvi? Kodėl?**

Manau, kad strategijos įgyvendinimo kontrolės ir vertinimo sistema nėra pakankamai efektyvi, svarbiausia to priežastis nepakankamas atsakingų darbuotojų ir vadovų dėmesys, formaliai vykdoma kontrolė, laiku nepateikiamos ataskaitos.

**15. Jūsų nuomone, kokią įtaką turi valstybės suformuota politika savivaldybių atžvilgiu?**

Valstybės politika turi tiesiogią, visokeriopą įtaką, savivaldybės vykdo įstatymų numatytas ir deleguotas funkcijas. Vyriausybės politika bei Seimo sprendimai turi įtakos ekonomikos vystymuisi, nedarbo augimui, atlyginimų mažėjimui.

**16. Kaip, Jūsų nuomone, Mažeikiuose pasikeitė aplinka įgyvendinant Mažeikių rajono savivaldybės 2009-2011 metų strateginį veiklos planą?**

Šiuo laikotarpiu buvo pradėtas pasiruošimas, rengiamos paraiškos, dokumentacija. Kadangi įgyvendintų projektų dar buvo mažai, ryškių pokyčių aplinkoje nematyti. Asignavimai skirti tik „pravalgyti“ – parengiamiesiems darbams, analizuojant, planuojant. Taip pat ES projektai nebuvo vykdyti.

**17. Jūsų pastebėjimai ir pasiūlymai strateginio planavimo kokybei Mažeikių rajono savivaldybėje tobulinti.**

Daugiau dėmesio turėtų būti skiriama bendradarbiavimui tarp programų koordinatorių, aptartos ir suderintos programos turėtų būti biudžeto rengimo pagrindas. Taip pat turėtų būti sukurta veiksminga vertinimo kriterijų sistema, laiku ir išsamiai pateikiamos ataskaitos, užtikrinančios grįžtamąjį ryšį.

Rengiant ir vykdant strateginius plėtros ir veiklos planus, Savivaldybės valdžia, sudarytos darbo grupės turėtų atsakingiau planuoti, išlaidas, išteklius, pajamas, skolas, valdyti ES projektus. Biudžetą planuoti ne pagal asignavimų valdytojus, o pagal strateginio veiklos plano programas. Ne tik identifikuoti problemines vietas, „sunkiausias“ priemones, bet ir iš tikrųjų „padaryti“ jas prioritetinėmis.

**Ačiū už sugaištą laiką**

Gerb. Respondente, Šiaulių universiteto studentė Kristina Mitkuvienė atlieka Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginio veiklos plano vertinimą. Šiuo interviu bus siekiama išsiaiškinti savivaldybių funkcijų, susijusių su strateginio planavimo dokumentų rengimu, tvirtinimu, įgyvendinimu bei priežiūra, tyrimą. Apklausos tikslas – įvertinti savivaldybių strateginio planavimo sistemą, nustatyti strateginio planavimo savivaldybės institucijose problemas ir atsižvelgus į tyrimo rezultatus pateikti išvadas bei rekomendacijas. Interviu duomenys bus panaudoti tik magistrinio darbo tyrimui atlikti. Dėkoju už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus.

## **PENKTO RESPONDENTO APKLAUSOS DUOMENYS**

**Vardas, pavardė** Respondentas E

### **1. Kas, Jūsų nuomone, yra strategija?**

Strategija – tai tikslo siekimas, kurio esminis siekis įgyvendinti tam tikras misijas ir nurodyti teisingą būdą siekiant tikslų. Priemonė, leidžianti kryptingai siekti užsibrėžtų tikslų.

### **2. Įvertinkite Mažeikių rajono savivaldybės strategijoje pateiktą misiją „Skatinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą, kurti ir vykdyti efektyvią rajono savivaldybės veiklą, užtikrinant bendruomenės poreikių tenkinimą ir subalansuotą plėtrą“ Jūsų nuomone, ar ji buvo pakankamai aiški ir nusakė pagrindinius siekius?**

Man asmeniškai formuluotė labai šabloniška, tinkanti bet kuriam miestui, o juk kiekvieno miesto raida, siekiai turėtų būti unikalūs.

### **3. Jūsų teigimu, ar strategijos veiklos plane tinkamai atskleista vidinės aplinkos analizė?**

Iš dalies manau, kad vidinės aplinkos analizė buvo atskleista, apžvelgtos visos galimybės, t.y. įvardinta, kokia turima teisinė bazė, kokie žmogiškieji ištekliai, ryšiai. Manau dar trūksta to smulkmeniškumo, nepakankamai išnagrinėta vidaus darbo kontrolės sistema.

### **4. Kaip manote, ar Mažeikių rajono savivaldybės strateginiame veiklos plane buvo tinkamai nustatytos veiklos plano stiprybės ir silpnybės bei išorės veiksniai (grėsmės ir galimybės)?**

Manau, kad Mažeikių rajono savivaldybės SSGG yra nepakankamai gerai išnagrinėta. Ypač aprašytos grėsmės bei silpnybės, jos šabloniškos nuo kitų savivaldybių.

### **5. Mažeikių rajono savivaldybės administracija pateikia penkis strategijos veiklos plano tikslus bei jų efekto kriterijus. Jūsų nuomone, ar nėra mažai/daug iškeltų tikslų gerinant Mažeikių rajono žmogiškuosius išteklius. Jei taip, tai kokius punktus reikėtų papildyti ar panaikinti?**

Jis būtų idealus, jei bedarbystės mažinimo sritį iškeltų kaip atskirą tikslą. Būtų gerai, jei visi surašyti punktai būtų ir įvykdyti, tačiau kaip dažnai matome, tai realybė yra visai kitokia.

### **6. Kaip manote, ar tinkamai buvo suskirstyti programos bendri lėšų poreikiai (asignavimai) ir numatomi finansavimo šaltiniai?**

Biudžetą skirsto valstybė ir savivaldybė. Sunku pasakyti, ar jis suskirstytas teisingai, reikia pakankamai įsigilinti į problemas, kurios aktualios rajonui. Turto įsigijimui suma galėtų būti mažesnė, įdomu, ką kasmet perka. Finansavimo programos paskirstyme reikia dar didesnį susidomėjimą skirti ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymo įstaigomis. Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose vaikai praleidžia vis didesnę laiko dalį, kurios metu vaikas yra ugdomas visapusiškai, todėl ypatingą dėmesį reikėtų skirti ikimokyklinio ugdymo paslaugų tiekimui, jų plėtrai, prieinamumui ir kokybei.

### **7. Jūsų manymu, ar tinkamai suskirstytas Mažeikių rajono savivaldybės strateginio veiklos plano programų “svoris” pagal joms skiriamus asignavimus?**

Savivaldybės veiklos valdymo programai suma galėtų būti perpus mažesnė, daugiau galėtų būti skiriama sveikatos apsaugos programai. Norėtųsi, kad būtų labiau plėtojama infrastruktūra bei gerinama žemės ūkio padėtis.

**8. Strategijos veiklos plano priedai sudaryti iš vienuolikos strateginių programų. Kaip manote, ar visos svarbiausios Mažeikių rajono sritys strateginio veiklos plano programoje paminėtos?**

Aš paminėčiau dar dvyliką programą, kuri, manau, neatsiejama nuo mūsų, tai informacinių technologijų diegimas visuomenėje. O šiaip, manau, kad pridėti visi priedai, pagal visas veikos sritis, kurioms bus skiriamas visas dėmesys.

**9. Žvelgiant į Mažeikių rajono savivaldybės administracijos strateginį veiklos planą, šiuo metu atsiliekiama pagal plano įgyvendinimą. Jūsų teigimu, dėl kokių priežasčių nėra laiku vykdomos programos?**

Manau, dėl valdininkų pasyvumo. Visi darbai dažniausiai vėluoja dėl to, jog jų projektinės dalys „užsiguli“ stalčiuose. Tai didžiausia problema, kai valdininkai sprendžia savo bėdas, atidėdami savo tiesioginį darbą vėlesniam laikui. Taip pat darbų vėlavimą įtakoja finansavimas, rangovų nesugebėjimas laiku atlikti darbus, kontrolės nebūvimas ir pan.

**10. Jūsų nuomone, įvardinkite pagrindinius sunkumus su kuriais tenka susidurti įgyvendinant šį strateginį veiklos planą?**

Mažas finansavimas, abejingas visuomenės dėmesys. Kiekvieno strateginio veiklos plano įgyvendinimui skiriamas tam tikras finansavimas, kurio dažniausiai pritrūksta, nes lėšos išleidžiamos kartais net ne itin svarbiems dokumentų forminimams, neieškoma pigesnių variantų (kas pigu, tai nereiškia, kad nekokybiška), kuriais būtų sutaupoma ir išsprendžiama be didesnių išlaidų mažiausios problemos.

**11. Kaip manote, kokių reikia imtis priemonių/lėšų ieškojimo būdų, kad pritraukti didesnę finansavimą?**

Valdininkams atsakingiau žiūrėti į savo funkcijas, labiau domėtis siūloma parama, daugiau rašyt projektų. Manau, kad reikia gerinti rajono įvaizdį, gerinti infrastruktūrą (apvažiavimai, kelių būklė ir pan.), lengvinti sąlygas naujiems investuotojams ir jiems už mažesnius mokesčius kokiam pusmečiui suteikti sąlygas verslui plėtoti. Kuo daugiau bus verslo, tuo daugiau į biudžetą bus įnešama vėliau mokesčių. Reikia planuoti išlaidas ir pajamas, pritraukti privatų verslą, keisti valstybės politiką, valdžios požiūrį.

**12. Jūsų nuomone, ar savivaldybė yra kalta, kad laiku neįgyvendinami strategijos planai? Kokios dar priežastys lemia vykdomus/nevykdomus planus?**

Taip, savivaldybė turi prisiimti didžiausią atsakomybę dėl ilgų projektų rašymo, vėluojančių projektų įgyvendinimo, mažo finansavimo. Tačiau kalta ne tik savivaldybė, bet ir visos su ja susijusios organizacijos, kurios yra atsakingos už šiuos strateginių planų įgyvendinimus.

**13. Kaip Jūs manote, kokios naudos duoda strateginis planavimas Mažeikių rajono savivaldybėje?**

Savivaldybei, kaip ir kiekvienam verslo objektui, reikalingas tikslingas tikslų siekimas. Turimas strateginis veiklos planas padeda išvengti chaoso, įveda tam tikras taisykles, kurių laikantis, galima pasiekti norimą rezultatą. Jis padeda labiau kontroliuoti projektus. Tačiau Mažeikių rajono savivaldybėje tikrojo strateginio planavimo nėra, tai nėra ir naudos.

**14. Jūsų manymu, strateginio veiklos plano įgyvendinimo kontrolės ir vertinimo sistema Mažeikių rajono savivaldybėje yra efektyvi ar neefektyvi? Kodėl?**

Manau, kad neefektyvi, nes vėluoja įgyvendinimai, o kontrolės sistema turėtų anksčiau pastebėti ir kliūtis pašalinti. Puikiai matome, kiek investicijų prarandama, kiek lėšų iššvaistoma neesminėms problemoms. Kaip rodo praktika, net patys tarybos nariai dažnai nesutaria tarpusavyje dėl projektų. Kai kurios yra labai reikalingos, tačiau jomis per mažai užsiimama ir galiausiai pamirštama.

**15. Jūsų nuomone, kokią įtaką turi valstybės suformuota politika savivaldybių atžvilgiu?**

Didelę, nes labai daug projektų finansavimo priklauso nuo to, kas Savivaldybės valdžioje - kairieji, ar dešinieji. Valstybės politika visų savivaldybių atžvilgiu yra nepalanki

**16. Kaip, Jūsų nuomone, Mažeikiuose pasikeitė aplinka įgyvendinant Mažeikių rajono savivaldybės 2009-2011 metų strateginį veiklos planą?**

Pasikeitė, bet vis dar nesuprantu į kurią pusę. Blogai tai, kad kertami medžiai Laisvės g. išardyta infrastruktūra. Vykdamas vandentiekio tiesimo projektą, išdaryta pusė miesto, daugiau nei metai praėjo, duobių/pakelių niekas nesiruošia sutvarlyti. Gerai tai, kad įvykdytas Mažeikių jaunimui skirtas „skeitparkas“, renovuota keletą daugiabučių, Žemaitijos gatvė atnaujinta. Taip pat renovuotas Mažeikių miesto stadionas. Šiuo metu iš visų miestų vaziuoja žaisti futbolo, to pasekoje ir mažeikiečiai įkūrė savo komandą. Šie darbai tikrai atgaivina Mažeikių miestą.

**17. Jūsų pastebėjimai ir pasiūlymai strateginio planavimo kokybei Mažeikių rajono savivaldybėje tobulinti.**

Viskas priklausys nuo to, kas bus išrinktas naujuoju miesto meru. Jei bus senoji valdžia, tai siūlyčiau pagaliau pažvelgti į problemas, o ne padėti tik saviems. Yra keletas punktų, kurie yra nepakankamai aiškiai išgildinti bei aprašyti. Trūksta tikslumo. Didesnio dėmesio miesto parkui. Nuo vis didėjančio populiarumo sportui mieste būtų reikalinga sporto bazė, kuri manau pritrauktų didelį Mažeikių rajono gyventojų susidomėjimą. Ir žinoma grąžinti kino salę į mūsų mylimą miestą.

**Ačiū už sugaištą laiką**



Gerb. Respondente, Šiaulių universiteto studentė Kristina Mitkuvienė atlieka Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginio veiklos plano vertinimą. Šiuo interviu bus siekiama išsiaiškinti savivaldybių funkcijų, susijusių su strateginio planavimo dokumentų rengimu, tvirtinimu, įgyvendinimu bei priežiūra, tyrimą. Apklausos tikslas – įvertinti savivaldybių strateginio planavimo sistemą, nustatyti strateginio planavimo savivaldybės institucijose problemas ir atsižvelgus į tyrimo rezultatus pateikti išvadas bei rekomendacijas. Interviu duomenys bus panaudoti tik magistrinio darbo tyrimui atlikti. Dėkoju už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus.

## **ŠEŠTO RESPONDENTO APKLAUSOS DUOMENYS**

**Vardas, pavardė** Respondentas F

### **1. Kas, Jūsų nuomone, yra strategija?**

Veiksmų sistema, kuri nukreipta į įmonės veiklos gerų rezultatų siekimą ir apibrėžia kuo įmonė užsiima dabar ir kuo užsiims ateityje. Ateities planų visuma, kurią reikia įgyvendinti per tam tikrą laikotarpį.

### **2. Įvertinkite Mažeikių rajono savivaldybės strategijos veiklos plano pateiktą misiją „Skatinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą, kurti ir vykdyti efektyvią rajono savivaldybės veiklą, užtikrinant bendruomenės poreikių tenkinimą ir subalansuotą plėtrą“ Jūsų nuomone, ar ji buvo pakankamai aiški ir nusakė pagrindinius siekius?**

Mano nuomone, ji išsami, aiški, konkreti ir pabrėžiami visi pagrindiniai siekiai.

### **3. Jūsų teigimu, ar strategijos veiklos plane tinkamai atskleista vidinės aplinkos analizė?**

Atskleista visa pagrindinė Mažeikių rajono savivaldybės vidinė aplinka su reikiamais jai išdėstymo punktais.

### **4. Kaip manote, ar Mažeikių rajono savivaldybės strateginiame veiklos plane buvo tinkamai nustatytos veiklos plano stiprybės ir silpnybės bei išorės veiksniai (grėsmės ir galimybės)?**

Išdėstyta smulkiai ir konkrečiai visi punktai.

### **5. Mažeikių rajono savivaldybės administracija pateikia penkis strategijos veiklos plano tikslus bei jų efekto kriterijus. Jūsų nuomone, ar nėra mažai/daug iškeltų tikslų gerinant Mažeikių rajono žmogiškuosius išteklius. Jei taip, tai kokius punktus reikėtų papildyti ar panaikinti?**

Manau reikėtų papildyti sveikatos apsaugos įgyvendinimo programa. Sveikatos specialistų trūkumas, mažėjantis personalo skaičius, medicinos įrangos trūkumas, todėl dauguma mažeikiškių mieliau važiuoja gyditis į kitus miestus.

### **6. Kaip manote, ar tinkamai buvo suskirstyti programos bendri lėšų poreikiai (asignavimai) ir numatomi finansavimo šaltiniai?**

Kaip bebūtų suskirstyti asignavimai ir finansavimo šaltiniai programoms įgyvendinti vistiek poreikiai būna didesni už galimybes. Manau savivaldybės biudžeto lėšų yra per mažai.

### **7. Jūsų manymu, ar tinkamai suskirstytas Mažeikių rajono savivaldybės strateginio veiklos plano programų “svoris” pagal joms skiriamus asignavimus?**

Manau, daugiau asignavimų galėjo skirti puoselėjant kultūrą ir sportą, ugdant bendruomenės sveikatą.

### **8. Strategijos veiklos plano priedai sudaryti iš vienuolikos strateginių programų. Kaip manote, ar visos svarbiausios Mažeikių rajono sritys strateginio veiklos plano programoje paminėtos?**

Galėjo būti informacinių technologijų programa skirta kompiuterizuotų sistemų diegimui.

### **9. Žvelgiant į Mažeikių rajono savivaldybės administracijos strateginį veiklos planą, šiuo metu atsiliekama pagal plano įgyvendinimą. Jūsų teigimu, dėl kokių priežasčių nėra laiku vykdomos programos?**

Pirmiausia dėl lėšų stygiaus. Projektai užsibrėžti dideli, o finansavimas mažas. O jei ir paskiria pinigų tai dokumentų tvarkymo procesas būna labai ilgas. Dėl sunkios ekonominės situacijos negalima įgyvendinti naujų projektų, diegti investicijų, reikia priverstinai taupyti arba mažinti išlaidas.

**10. Jūsų nuomone, įvardinkite pagrindinius sunkumus su kuriais tenka susidurti įgyvendinant šį strateginį veiklos planą?**

Per ilgas viešųjų pirkimų procesas (dokumentų tvarkymas), lėšų stygius, menkas finansavimas. Sunki ekonominė situacija, didelė finansinė rizika, grynų pinigų stygius.

**11. Kaip manote, kokių reikia imtis priemonių/lėšų ieškojimo būdų, kad pritraukti didesnę finansavimą?**

Čia ne fizinis asmuo ir ne įmonė, kad subankrotuotu. Bankai galėtų suprasti ir suteikti finansavimus su mažesnėmis palūkanomis. Pritraukiant Europinių struktūrinių fondų lėšas

**12. Jūsų nuomone, ar savivaldybė yra kalta, kad laiku neįgyvendinami strategijos planai? Kokios dar priežastys lemia vykdomus/nevykdomus planus?**

Finansiniai sunkumai, aukštas įsiskolinimų lygis, nepatyrę vadovai. Savivaldybė kuria Strateginius planus. Vykdyti būna paskirti kitos įmonės, organizacijos kurios teikia paslaugas. Nuo jų viskas ir peiklauso.

**13. Kaip Jūs manote, kokios naudos duoda strateginis planavimas Mažeikių rajono savivaldybėje?**

Žinoma, kad taip. Lėšos būna planuotai paskirstytos tiems sektoriams, kuriems labiausiai jų reikia. Visi papildomi pinigai prisideda prie greitesnio ir efektyvesnio vykdymo proceso.

**14. Jūsų manymu, strateginio veiklos plano įgyvendinimo kontrolės ir vertinimo sistema Mažeikių rajono savivaldybėje yra efektyvi ar neefektyvi? Kodėl?**

Neefektyviai naudojami turimi finansiniai ištekliai, o kontrolė tam ir yra, kad stabdytų trukdžius, bet taip nėra.

**15. Jūsų nuomone, kokią įtaką turi valstybės suformuota politika savivaldybių atžvilgiu?** Dabartinė Lietuvos savivaldybių biudžeto formavimo sistema nėra palanki rajono plėtrai, savivaldybės turi mažą finansinį savarankiškumą, jas riboja valstybė. Valstybė turi užtikrinti, kad savivaldybių veikla būtų skaidri, profesionali, efektyvi, atskaitinga.

**16. Kaip, Jūsų nuomone, Mažeikiuose pasikeitė aplinka įgyvendinant Mažeikių rajono savivaldybės 2009-2011 metų strateginį veiklos planą?**

Mano nuomone, niekas nepasikeitė. Mažeikių senamiesčio parkas kertamas, keliai ardomi, o kada ir kaip žada tvarkyti niekas nekalbama.

**17. Jūsų pastebėjimai ir pasiūlymai strateginio planavimo kokybei Mažeikių rajono savivaldybėje tobulinti.**

Kad sukurti ir išlaikyti strateginio planavimo kokybę reikėtų iš esmės peržiūrėti programų struktūrą, parengti darbinės finansinių planų lenteles ir kt. Manau pirmiausia reikia žinoti kiek bus skiriama lėšų, tada kurti planus. Tada nebus neužbaigtų programų, netesybų ar laiku neįvykdytu planų.

Ačiū už sugaištą laiką

Gerb. Respondente, Šiaulių universiteto studentė Kristina Mitkuvienė atlieka Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginio veiklos plano vertinimą. Šiuo interviu bus siekiama išsiaiškinti savivaldybių funkcijų, susijusių su strateginio planavimo dokumentų rengimu, tvirtinimu, įgyvendinimu bei priežiūra, tyrimą. Apklausos tikslas – įvertinti savivaldybių strateginio planavimo sistemą, nustatyti strateginio planavimo savivaldybės institucijose problemas ir atsižvelgus į tyrimo rezultatus pateikti išvadas bei rekomendacijas. Interviu duomenys bus panaudoti tik magistrinio darbo tyrimui atlikti. Dėkoju už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus.

## **SEPTINTO RESPONDENTO APKLAUSOS DUOMENYS**

**Vardas, pavardė** Respondentas G

### **1. Kas, Jūsų nuomone, yra strategija?**

Tai organizacijos ilgalaikių tikslų planas, siekiant gerinti pačią organizaciją prisitaikant prie aplinkos sąlygų.

### **2. Įvertinkite Mažeikių rajono savivaldybės strategijos veiklos plano pateiktą misiją „Skatinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą, kurti ir vykdyti efektyvią rajono savivaldybės veiklą, užtikrinant bendruomenės poreikių tenkinimą ir subalansuotą plėtrą“ Jūsų nuomone, ar ji buvo pakankamai aiški ir nusakė pagrindinius siekius?**

Mano nuomone, strategijos misija išsami, aiški, nusakanti visus poreikius.

### **3. Jūsų teigimu, ar strategijos veiklos plane tinkamai atskleista vidinės aplinkos analizė?**

Manau, kad tinkamai atskleista vidinės aplinkos analizė. Išsamiai aprašyti pagrindiniai kriterijai su įrodančiais faktais.

### **4. Kaip manote, ar Mažeikių rajono savivaldybės strateginiame veiklos plane buvo tinkamai nustatytos veiklos plano stiprybės ir silpnybės bei išorės veiksniai (grėsmės ir galimybės)?**

Yra išsamiai išvardintos organizacijos palankios ir nepalankios aplinkybės, kurių pagrindu galima susidaryti bendrą vaizdą apie Mažeikių rajoną.

### **5. Mažeikių rajono savivaldybės administracija pateikia penkis strategijos veiklos plano tikslus bei jų efekto kriterijus. Jūsų nuomone, ar nėra mažai/daug iškeltų tikslų gerinant Mažeikių rajono žmogiškuosius išteklius. Jei taip, tai kokius punktus reikėtų papildyti ar panaikinti?**

Ši Strategija suformuota 2009-2011 m., taigi manau, kad penki tikslai bei jų efekto kriterijai yra pakankamas skaičius tokiam laikotarpiui. Beje, paliestos visos svarbiausios sritys.

### **6. Kaip manote, ar tinkamai buvo suskirstyti programos bendri lėšų poreikiai (asignavimai) ir numatomi finansavimo šaltiniai?**

Visada atrodo, kad pinigų yra skiriama mažai. Tačiau priklauso kiek planų žada įgyvendinti su skiriama pinigų suma. Manau, galėtų ieškoti daugiau rėmėjų bendram lėšų poreikiui didinti.

### **7. Jūsų manymu, ar tinkamai suskirstytas Mažeikių rajono savivaldybės strateginio veiklos plano programų “svoris” pagal joms skiriamus asignavimus?**

Mano nuomone, šiuo metu, kai Lietuvoje kalbama apie smulkiųjų ir vidutinių įmonių žlugdymą, didžiausias ar bent vienas iš didesnių asignavimų turi būti skiriama 4 tikslui, ekonominės plėtros ir verslo skatinimo programai.

### **8. Strategijos veiklos plano priedai sudaryti iš vienuolikos strateginių programų. Kaip manote, ar visos svarbiausios Mažeikių rajono sritys strateginio veiklos plano programoje paminėtos?**

Mano nuomone, visos svarbiausios programos veiklos sritys paminėtos.

### **9. Žvelgiant į Mažeikių rajono savivaldybės administracijos strateginį veiklos planą, šiuo metu atsiliekama pagal plano įgyvendinimą. Jūsų teigimu, dėl kokių priežasčių nėra laiku vykdomos programos?**

Manau, kad savivaldybė nėra pajėgi kokybiškai atlikti savo funkcijas ir numatyti efektyviausias veiklos sritis, todėl stringa planai su užsibrėžtomis programos.

**10. Jūsų nuomone, įvardinkite pagrindinius sunkumus su kuriais tenka susidurti įgyvendinant šį strateginį veiklos planą?**

Pagrindiniai sunkumai yra: lėšų trūkumas, valdžios politika, jų nuostatos bei požiūris į strateginį planavimą, žmoniškųjų išteklių galimybės. Sudėtingas bendravimas sprendžiant strategijos finansavimo klausimus. Tai skirtingais principais dirbančių institucijų bendradarbiavimo problema. Per maži gebėjimai pritraukti lėšas iš kitų finansinių šaltinių. Nepakankami jaunų darbuotojų administraciniai gebėjimai rašyti strategijas.

**11. Kaip manote, kokių reikia imtis priemonių/lėšų ieškojimo būdų, kad pritraukti didesnę finansavimą?**

Manau, kad rėmėjų bei vietos verslininkų aktyvumą galima padidinti, sudarant rėmėjų sąrašą ir su jais palaikant nuolatinį ryšį, periodiškai juos informuojant apie atliekamus bei tolimesnius planus jų veiklą.

**12. Jūsų nuomone, ar savivaldybė yra kalta, kad laiku neįgyvendinami strategijos planai? Kokios dar priežastys lemia vykdomus/nevykdomus planus?**

Mano nuomone, niekada nėra kalta viena pusė. Savivaldybėje strategijos veiklos plano organizuojantys žmonės iš dalies kalti. Manau, didžiausia problema sunkiai suprantami biurokratiniai strategijų vertinimai, o jas įgyvendinant ir vertinant pernelyg biurokratizuotas dokumentavimas. Jis užima didelę laiko dalį.

**13. Kaip Jūs manote, kokios naudos duoda strateginis planavimas Mažeikių rajono savivaldybėje?**

Strateginis planavimas padeda susivokti ko Mažeikių rajonui reikės ateityje, kam ir kaip turės būti paskirstytos lėšos, išsiaiškinimas supančios aplinkos pokyčių bei prisitaikymas prie jų.

**14. Jūsų manymu, strateginio veiklos plano įgyvendinimo kontrolės ir vertinimo sistema Mažeikių rajono savivaldybėje yra efektyvi ar neefektyvi? Kodėl?**

Manau, kad tikrai neefektyvi. Jei būtų efektyvi tai nebūtų neįvykdytų planų laiko atžvilgiu, vilkinamo dokumentų tvarkymo, vėluojančio pinigų paskirstymo, neproduktyvaus vertinimo.

**15. Jūsų nuomone, kokią įtaką turi valstybės suformuota politika savivaldybių atžvilgiu? Valstybės suformuota politika savivaldybių atžvilgiu turi didelę įtaką. Ką valstybė patvirtina, tuo savivaldybė turi vadovautis.**

**16. Kaip, Jūsų nuomone, Mažeikiuose pasikeitė aplinka įgyvendinant Mažeikių rajono savivaldybės 2009-2011 metų strateginį veiklos planą?**

Čia šio strateginio veiklos plano ar kitų projektų pasiekimais, bet pasikeitė į gerąją pusę. Sutvarkyta pusė Žemaitijos gatvės, dabar tvarkoma kita pusė. Jau renovuotas vienas namas iš 12. Mažas skaičius, bet vis judama į priekį.

**17. Jūsų pastebėjimai ir pasiūlymai strateginio planavimo kokybei Mažeikių rajono savivaldybėje tobulinti.**

Mano nuomone, būtina organizuoti kuo įvairesnius mokymus vietos plėtros projektų bei strategijų veiklos plano rengimo ir įgyvendinimo klausimais, ypač didelį dėmesį kreipiant į sandomų administratorių bei pačių savivaldybės darbuotojų kvalifikacijai šioje srityje gilinimui.

Turėtų susitelkti politikai, finansininkai ir planuoti ne dėl popieriaus, o kad strateginis planavimas realiai veiktų. Rengiant ir vykdam strateginius planus, reikėtų biudžetą planuoti pagal strateginio veiklos plano programas, atsakingiau įvertinti išlaidas, skolas, tobulinti stebėsenos sistemą.

Ačiū už sugaištą laiką

Gerb. Respondente, Šiaulių universiteto studentė Kristina Mitkuvienė atlieka Mažeikių rajono savivaldybės 2009 – 2011-ųjų metų strateginio veiklos plano vertinimą. Šiuo interviu bus siekiama išsiaiškinti savivaldybių funkcijų, susijusių su strateginio planavimo dokumentų rengimu, tvirtinimu, įgyvendinimu bei priežiūra, tyrimą. Apklausos tikslas – įvertinti savivaldybių strateginio planavimo sistemą, nustatyti strateginio planavimo savivaldybės institucijose problemas ir atsižvelgus į tyrimo rezultatus pateikti išvadas bei rekomendacijas. Interviu duomenys bus panaudoti tik magistrinio darbo tyrimui atlikti. Dėkoju už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus.

## **AŠTUNRO RESPONDENTO APKLAUSOS DUOMENYS**

**Vardas, pavardė** Respondentas H

### **1. Kas, Jūsų nuomone, yra strategija?**

Strategija, mano nuomone, tai kryptingas ateities numatymas. Tai planai ir perspektyvos, atitinkančios bendrus interesus bei finansines galimybes.

### **2. Įvertinkite Mažeikių rajono savivaldybės strategijos veiklos plano pateiktą misiją „Skatinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą, kurti ir vykdyti efektyvią rajono savivaldybės veiklą, užtikrinant bendruomenės poreikių tenkinimą ir subalansuotą plėtrą“ Jūsų nuomone, ar ji buvo pakankamai aiški ir nusakė pagrindinius siekius?**

Mažeikių rajono savivaldybės strateginio veiklos plano misija pakankamai aiški. Vertėtų atkreipti dėmesį į Savivaldybės vykdomas funkcijas. Tai ne pelno siekianti organizacija, todėl ir jos siekiai apibrėžti įstatymo.

### **3. Jūsų teigimu, ar strategijos veiklos plane tinkamai atskleista vidinės aplinkos analizė?**

Vadovaujantis tuo metu galiojusia Strateginio planavimo metodika, vidinės aplinkos analizė atlikta trumpai ir lakoniškai. Beje, išsamesni vidinės aplinkos veiksniai pateikti Strateginių programų aprašymuose, kurie yra šio plano priedai.

### **4. Kaip manote, ar Mažeikių rajono savivaldybės strateginiame veiklos plane buvo tinkamai nustatytos veiklos plano stiprybės ir silpnybės bei išorės veiksniai (grėsmės ir galimybės)?**

Turiu pabrėžti, jog išorės veiksniai (grėsmės ir galimybės) visose Savivaldybėse yra tos pačios arba labai panašios, nes šie veiksniai atitinka bendrus Lietuvos demografinius, makroekonominius ir kt. rodiklius. Stiprybės ir silpnybės pakankamai išsamiai nusako Mažeikių rajono padėtį. Be abejo, tai tinkami rodikliai.

### **5. Mažeikių rajono savivaldybės administracija pateikia penkis strategijos veiklos plano tikslus bei jų efekto kriterijus. Jūsų nuomone, ar nėra mažai/daug iškeltų tikslų gerinant Mažeikių rajono žmoniškumus išteklius. Jei taip, tai kokius punktus reikėtų papildyti ar panaikinti?**

Veiklos planas yra paremtas konkrečiais finansavimo šaltiniais. Nereikėtų pamiršti, jog nuo 2009 metų Lietuvoje prasidėjusi ekonominė krizė labai pakoregavo Savivaldybės biudžetą. Apie 30 proc. buvo sumažinti asignavimai, todėl esmė buvo, kiek įmanoma optimizuoti žmoniškumus išteklius, mažinti išlaidas visose srityse ir pan. Mažeikių rajono įvaizdžio formavimui pakankamai lėšų skiriama iš ES biudžeto, kurias savivaldybė gauna įgyvendindama projektus, todėl manau, kad viskas yra tinkama.

### **6. Kaip manote, ar tinkamai buvo suskirstyti programos bendri lėšų poreikiai (asignavimai) ir numatomi finansavimo šaltiniai?**

Tuo metu dirbo keletas iš kompetentingų specialistų sudarytų grupių, kurių tikslas buvo peržiūrėti kiekvieną sritį ir vykdomas funkcijas. Buvo stengiamasi, kiek įmanoma mažinti išlaidas, didinti biudžetinių įstaigų pajamas, perskirstyti asignavimus, tam, kad būtų optimizuotas švietimo įstaigų tinklas, parduotos Savivaldybei priklausančios akcijos ir t.t. Asignavimai programoms dažniausia paskirstomi visoms proporcingai, pagal Seimo „nuleistus“ rodiklius, ne visada atsižvelgiama į išsikeltus tikslus ar numatytus uždavinius.

**7. Jūsų manymu, ar tinkamai suskirstytas Mažeikių rajono savivaldybės strateginio veiklos plano programų „svoris“ pagal joms skiriamus asignavimus?**

Programų „svoris“ truputį iškreiptas. Kadangi švietimo įstaigoms tenka „liūto dalis“ biudžete, tai ir pagrindinę biudžeto asignavimų dalį sudaro Mokinio krepšelio lėšos bei asignavimai kitoms neišvardytoms funkcijoms vykdyti. Nuo 2010 metų Mažeikių rajono savivaldybėje ženkliai, t.y. net 5 kartus, padidėjo pašalpų gavėjų skaičius, todėl asignavimai šiai sričiai taip pat turi pakankamai didelį svorį. Nustatyti, ar proporcingai skirstomi asignavimai programoms, pakankamai sudėtinga, nes kiekviena iš 11 programų numato skirtingas funkcijas, kurios finansuojamos iš skirtingų šaltinių, t.y. Valstybės biudžetas, ES fondai, savivaldybės biudžetas ir kt.

**8. Strategijos veiklos plano priedai sudaryti iš vienuolikos strateginių programų. Kaip manote, ar visos svarbiausios Mažeikių rajono sritys strateginio veiklos plano programoje paminėtos?**

Paminėtos visos esminės sritys.

**9. Žvelgiant į Mažeikių rajono savivaldybės administracijos strateginį veiklos planą, šiuo metu atsiliekiama pagal plano įgyvendinimą. Jūsų teigimu, dėl kokių priežasčių nėra laiku vykdomos programos?**

Jei programos nevykdomos, tai pagrindinė priežastis dažniausia būna biudžeto nevykdymas ir asignavimų trūkumas.

**10. Jūsų nuomone, įvardinkite pagrindinius sunkumus su kuriais tenka susidurti įgyvendinant šį strateginį veiklos planą?**

Kaip ir minėjau, pagrindinis įrankis programoms įgyvendinti yra lėšos.

Beje, tenka susidurti ir su atsainiu politiniu požiūriu bei specialistų nesusikalbėjimu ir nenoru dirbti komandoje.

**11. Kaip manote, kokių reikia imtis priemonių/lėšų ieškojimo būdų, kad pritraukti didesnę finansavimą?**

Lėšas pritraukti galima įgyvendinant įvairias ES bei kt. finansinių mechanizmų finansuojamas priemones.

Beje, nedidelę dalį, palyginus su visa biudžeto apimtimi, papildomų lėšų būtų galima gauti išieškojus skolas iš Savivaldybės skolininkų bei įsteigus Savivaldybės policiją.

**12. Jūsų nuomone, ar savivaldybė yra kalta, kad laiku neįgyvendinami strategijos planai? Kokios dar priežastys lemia vykdomus/nevykdomus planus?**

Kai kurių priemonių neįgyvendinimą/nevykdymą lemia politiniai sprendimai. Savivaldybių biudžeto formavimo sistema nėra palanki Mažeikių rajono plėtrai.

**13. Kaip Jūs manote, kokios naudos duoda strateginis planavimas Mažeikių rajono savivaldybėje?**

Nauda būtų didelė, jei strateginiai planai būtų įgyvendinami atsižvelgiant į tuo metu galiojančius įstatymus bei tvarkas. Tačiau tai gana sunkiai pavyksta. Strateginis planavimas leidžia numatyti veiklos sritis, kurias būtina plėtoti ir vystyti, kurias sritis galima atskleisti labiau. Planavimu numatome finansavio šaltinius atitinkamoms sritims, skolinimosi poreikį bei limitus ir užsibrėžtų tikslų pasiekimą per numatytą laikotarpį.

**14. Jūsų manymu, strateginio veiklos plano įgyvendinimo kontrolės ir vertinimo sistema Mažeikių rajono savivaldybėje yra efektyvi ar neefektyvi? Kodėl?**

Kontrolės sistema veikia pakankamai pasyviai. Tai didelė dalimi lemia politiniai sprendimai, Savivaldybės savarankiškumo trūkumas, lėšų ir asignavimų skirstymas ir pan.

**15. Jūsų nuomone, kokią įtaką turi valstybės suformuota politika savivaldybių atžvilgiu?**

Didelę ir visokeriopą. Savivaldybių darbas paremtas įstatymų įgyvendinimu, todėl savivaldybės nepasirenka, kokias funkcijas įgyvendinti, kaip formuoti savo biudžetus, ar bus įgyvendinami šalies makroekonominiai rodikliai ir t.t.

**16. Kaip, Jūsų nuomone, Mažeikiuose pasikeitė aplinka įgyvendinant Mažeikių rajono savivaldybės 2009-2011 metų strateginį veiklos planą?**

ES lėšomis įgyvendinami projektai palietė daugybę sričių. Tai ir Mažeikių rekreacinių zonų įrengimas ir tvarkymas, daugiabučių namų atnaujinimas, socialinio būsto plėtra, švietimo ir kultūros įstaigų modernizavimas, infrastruktūros modernizavimas ir plėtra ir daugybė kitų sričių.

**17. Jūsų pastebėjimai ir pasiūlymai strateginio planavimo kokybei Mažeikių rajono savivaldybėje tobulinti.**

Svarbiausia, jog strateginio planavimo svarbą suvoktų politikai.

Strateginio planavimo metodika nėra iki galo susieta su biudžeto formavimo ir vykdymo dokumentais, pradedant valstybiniu lygmeniu.

Biudžeto planavime trūksta orientavimosi į rezultatus ir atsiskaitymą už rezultatus.

Darbuotojų skatinimo tvarką reikėtų susieti su pasiektais rezultatais. Tai būtų didžiulė motyvacija dirbti kokybiškai.

**Ačiū už sugaištą laiką**