

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

**Laima TYLIUTĖ**

Vadybos studijų programos studentė

**ELEKTRONINIO PLANAVIMO SITUACIJA IR  
PERSPEKTYVOS SAVIVALDOJE: KELMĖS RAJONO  
ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2013

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

**Laima TYLIUTĖ**

**ELEKTRONINIO PLANAVIMO SITUACIJA IR**  
**PERSPEKTYVOS SAVIVALDOJE: KELMĖS RAJONO**  
**ATVEJIS**

Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)  
Specializacija – Viešasis administravimas

**Darbo vadovas:**  
**doc. dr. Rimantas KRANKALIS**

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

---

(Studento parašas)

## **SUMMARY**

Laima Tyliute

Situation and prospects of electronic planning in self-government. the case of Kelme district

Master thesis

Master thesis analyzes strategic planning theoretical point of view, emphasizing the specificity of the public sector. According to Lithuanian and foreign researchers, e-society and e-government concepts are analyzed, focusing on e- strategic planning features in self-government. The analysis of the legal framework noted that it does not regulate municipal planning processes. Legislation governs openness of public management processes and public promotion of activation, but the society is only minimally included to strategic planning processes of self-government without a planning principal "bottom-up". Electronic strategic planning puts new requirements for strategic planning document preparation processes, such as planning, implementation and application of the results. The aim is to maximize the strategic planning immediacy, using minimum-time-desired interval and ability to compare the results and be able to effectively self-monitor their use of resources and make decisions to enhance business performance. Hypothetical e-planning model of four parts is based on Kelmė district strategic planning systems analysis, solutions to the problems raised, experts' set-up and personal work experience and WebSphere Business Modeler modeling tool elements. Literature, analysis of documents and interviews with experts confirmed a protective claim that the e-planning in local government strategic planning promotes efficiency and increases the public's confidence in self-government.

## **SANTRAUKA**

Laima Tyliutė

Elektroninio planavimo situacija ir perspektyvos savivaldoje: Kelmės rajono atvejis

Magistro darbas

Magistro darbe aptariamas strateginis planavimas teoriniu požiūriu, akcentuojant specifiškumą viešajame sektoriuje. Remiantis užsienio šalių ir Lietuvos mokslininkų teiginiais, analizuojamos e-visuomenės ir e-valdžios sampratos, akcentuojant e-strateginio planavimo savivaldoje ypatumus. Analizuojant teisinę bazę pastebima, kad ji nereglamentuoja savivaldos planavimo procesų. Nors teisės aktai reglamentuoja viešojo valdymo procesų atvirumą ir visuomenės aktyvinimo skatinimą, tačiau į strateginio planavimo procesus savivaldoje visuomenė įtraukiama minimaliai, nesilaikant strateginio planavimo principo „iš apačios į viršų“. Elektroninis planavimas strateginių dokumentų rengimo procesams, t. y. planavimui, įgyvendinimui ir rezultatų pritaikymui, kelia naujus reikalavimus. Siekiama maksimaliai padidinti strateginio planavimo operatyvumą, minimaliomis darbo laiko sąnaudomis ir norimu intervalu palyginti pasiektus rezultatus, kad savivalda galėtų efektyviau stebėti savo išteklių naudojimą ir priimti sprendimus, didinančius veiklos efektyvumą. Elektroninio planavimo 4 dalių hipotetinis modelis grindžiamas Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo sistemos analize, iškeltų problemų sprendimais, ekspertų nuostatomis bei asmenine darbo patirtimi ir WebSphere Business Modeler, modeliavimo įrankio nuostatomis. Mokslinės literatūros, dokumentų analizė bei ekspertų interviu patvirtino ginamąjį teiginį, kad elektroninio planavimo taikymas savivaldoje skatina strateginio planavimo efektyvumą bei didina visuomenės pasitikėjimą savivalda.

# Turinys

<b>PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ.....</b>	<b>8</b>
<b>ĮVADAS .....</b>	<b>10</b>
<b>2 STRATEGINIO PLANAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI .....</b>	<b>14</b>
2.1 Strateginio planavimo ypatumai .....	14
2.2 Strateginio planavimo specifika viešajame sektoriuje .....	17
2.3 E-visuomenės ir e- valdžios sampratos .....	24
2.4 E-strateginio planavimo savivaldoje specifika .....	30
2.4.1 Pasaulinės elektroninio strateginio planavimo mokslinių tyrimų tendencijos.....	33
2.4.2 Lietuvos vykdoma politika e-strateginio planavimo ir valdymo mokslinių tyrimų srityje	35
<b>3 ELEKTRONINIO PLANAVIMO SITUACIJOS IR PERSPEKTYVŲ KELMĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO METODOLOGIJA.....</b>	<b>38</b>
3.1 Tyrimo metodologijos pagrindimas .....	38
3.2 Tyrimo instrumento pagrindimas.....	40
3.3 Tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristikos .....	42
<b>4 ELEKTRONINIO STRATEGINIO PLANAVIMO KELMĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE MODELIO PARENGIMAS.....</b>	<b>45</b>
4.1 Strateginio planavimo proceso analizė .....	45
4.1.1 Kelmės rajono savivaldybės Strateginio planavimo proceso PEST analizė.....	48
4.1.2 Strateginio planavimo proceso organizavimas .....	55
4.2 Kelmės rajono savivaldybės planavimo proceso problemos ir galimi sprendimai .....	57
4.3 Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo sistemos SG matrica.....	60
4.4 Ekspertų nuostatų analizė.....	61
4.5 Elektroninio planavimo Kelmės rajono savivaldybėje hipotetinio modelio parengimas .....	63
4.5.1 Strateginio planavimo sistemos funkcionalumo modelis .....	65
4.5.2 Strateginio planavimo sistemos veikimo principo modelis .....	66
4.5.3 Strateginio planavimo sistemos vykdomų procedūrų, koreguojant veiklos planą (derinimo procedūros), modelis .....	67
4.5.4 Strateginio planavimo sistemos ir finansų ir apskaitos sistemų integracijos modelis.....	68
<b>5 IŠVADOS .....</b>	<b>70</b>
<b>6 REKOMENDACIJOS .....</b>	<b>72</b>
<b>7 LITERATŪRA .....</b>	<b>73</b>
<b>8 PRIEDAI.....</b>	<b>79</b>

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1	<b>lentelė.</b> Strateginio planavimo modelio sudėtis.....	22
2	<b>lentelė.</b> Informacinė visuomenė Europos Sąjungoje .....	26
3	<b>lentelė.</b> E-valdžios paslaugų pakopų modelių apžvalga .....	28
4	<b>lentelė.</b> E- strateginio planavimo ir valdymo mokslinių tyrimų kryptys ES ir JAV .....	34
5	<b>lentelė.</b> Klausimai ekspertams.....	42
6	<b>lentelė.</b> Bendrieji duomenys apie ekspertus .....	44
7	<b>lentelė.</b> Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo sistemos SG matrica .....	60
8	<b>lentelė.</b> Savivaldybės strateginių planų įgyvendinimo priežiūros institucinės struktūros subjektų funkcijos .....	80

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1	<b>pav.</b> Strateginio planavimo metodologijos: nustatytinės metodologijos schema .....	20
2	<b>pav.</b> Strateginio planavimo metodologijos: plėtotinės metodologijos schema .....	21
3	<b>pav.</b> „E. deimanto“ e-valdžios paslaugu modelio schema.....	29
4	<b>pav.</b> E- strateginio planavimo tarpdisciplininė specifika .....	31
5	<b>pav.</b> E-valdžios mokslinių tyrimų vieta Lietuvos strategijų sistemoje .....	35
6	<b>pav.</b> Kelmės rajono savivaldybės planavimo dokumentų struktūra .....	47
7	<b>pav.</b> Kelmės rajono savivaldybės Strateginio plano rengimo, įgyvendinimo ir priežiūros institucinė struktūra.....	48
8	<b>pav.</b> Vidinė ir tarptautinė Kelmės rajono savivaldybės gyventojų migracija 2001–2011 metais.....	51
9	<b>pav.</b> Vienas gyventojas vidutiniškai apsilankė poliklinikose ir ambulatorijose. ....	51
10	<b>pav.</b> Namų ūkiai, turintys asmeninį kompiuterį, interneto prieigą Šiaulių apskrityje .....	52
11	<b>pav.</b> Paslaugų rodiklių palyginimas 2010 m ir 2011 m.I.....	53
12	<b>pav.</b> Kelmės rajono savivaldybės planavimo sistemos sąsajos taškai .....	58
13	<b>pav.</b> Esminis rekomenduojamas pokytis siekiant pašalinti valdymo trūkumus .....	59
14	<b>pav.</b> Strateginio planavimo sistemos funkcionalumo modelis .....	65
15	<b>pav.</b> Strateginio planavimo sistemos veikimo principo modelis .....	66
16	<b>pav.</b> Strateginio planavimo sistemos vykdomų procedūrų, koreguojant veiklos planą (derinimo procedūros), modelis..	67
17	<b>pav.</b> Strateginio planavimo sistemos ir finansų ir apskaitos sistemų integracijos modelis .....	68

## PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis literatūros sąrašo naudojamais šaltiniais.

### A

**Analizė** - mokslinis metodas, pagrįstas mintiniu ar faktiniu visumos skaidymu į dalis (Vasiliauskas, A. (2007)).

**ANAO elektroninės valdžios paslaugų pakopų modelis** – informacijos viešinimas, sąveika, apsaugotos informacijos transakcijos, informacijos dalinimasis tarp institucijų (T. Limba (2011)).

### E

**E - deimanto modelis** - vyrauja sutelktų į vieną vietą, apie konkretų subjektą ir informuojančių paslaugų siekis (sujungtos, individualios ir informuojančios elektronines valdžios paslaugos) (T. Limba (2011)).

**E - valdžia** – internetu dirbanti vyriausybė, kuri susieja naujas technologijas su teisinėmis sistemomis savo viduje ir išorėje tam, kad su visais ir su kiekvienu atskirai galėtų bendrauti elektroniniu būdu – su mokesčių mokėtojais, tiekėjais, verslo klientais, rinkėjais ir bet kuria kita institucija visuomenėje (Tapscott ir A. Caston (1993)).

**E - valdžios paslaugos** - teikiamos viešosios paslaugos gyventojams, verslui, nevyriausybinėms organizacijoms ir kitoms valdžios institucijoms per atstumą, viešaisiais kompiuterių ir telekomunikacijų tinklais (internetu, mobiliaisiais telefonais ir pan.) (D. Tapscott ir A. Caston (1993)).

**E - visuomenė** - atvira, išsilavinusi, permanentiškai besimokanti visuomenė, kurios veikla visose srityse grindžiama efektyviu informacinių ir komunikacinių technologijų ir jų suteikiamų galimybių naudojimu, įgalinančiu padidinti produktyvumą ir šalies konkurencingumą (K. N. Paliulis ir kt. (2012)) .

**Erdvinis strateginis planas** - yra tinkamos plėtros strategijos nustatymas, paliekant laisvesnes atskirų ūkio šakų strategijų įgyvendinimo ir sektorinio planavimo galimybes. Juo didesnė planuojamoji teritorija, tuo daugiau ir strateginio planavimo erdvės (M. Arimavičiūtė (2011)).

### H

**Hiller&Belanger elektroninės valdžios paslaugų pakopų modelis** - statistinė informacija, užklausa, asmens identifikavimas, politinis dalyvavimas (T. Limba (2011)).

### L



**Lee&Layne elektroninės valdžios paslaugų pakopų modelis** – modelis, kurios pradinis etapas yra katalogavimas, po to seka transakcijos bei vertikali ir horizontali integracijos (T. Limba (2011)).

## **N**

**Nustatytinė strateginio planavimo metodologija** - strateginis planavimas yra traktuojamas kaip tiesioginis ir racionalus procesas (J. Bivainis, Ž. Tunčikienė (2009)).

## **P**

**PEST analizė** – organizacijos išorinių veiksnių analizės metodas, kuriuo atsižvelgiama į šiuos faktorius (Ž. Tunčikienė, I. Skačkauskienė (2012)).

**Planavimas** - sisteminis procesas, kurio paskirtis – nustatyti siektinus tikslus bei veiksmus.

**Plėtotinė strateginio planavimo metodologija** - atspindi nepastovią strateginės analizės ir vertinimo, perspektyvinės tikslinės orientacijos formavimo ir strateginių sprendimų rengimo bei priėmimo seką (J. Bivainis, Ž. Tunčikienė (2009)).

## **S**

**SAFAD elektroninės valdžios paslaugų pakopų modelis** – 1 pakopa- informacija, 2 – sąveika, 3 – transakcijos, 4 – integracija (T. Limba (2011)).

**SSGG analizė** - naudojama organizacijos gebėjimo prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių vertinimui (atsakant į keturis pagrindinius klausimus: Ar stiprybės leis panaudoti palankias galimybes? Ar stiprybės padės išvengti grėsmių? Ar silpnybės netrukdyt panaudoti palankias galimybes? Ar silpnybės netrukdyt išvengti grėsmių?) (Ž. Tunčikienės ir I. Skačkauskienės (2012)).

**Strategija** - veiksnių planas arba schema tikslo įgyvendinimui (H. Mintzberg (1996)).

**Strateginis valdymas** - strateginio planavimo forma (rūšis), kuomet sėkmingos strategijos rengimas ir įgyvendinimas tampa visos organizacijos funkcionavimo esme ir turiniu (Astrauskas ir kt. (2008)).

**Strateginis planavimas** - – tai organizacijos tikslų nustatymas ir priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimas, jų tikslinimas, įgyvendinimo stebėseną, gautų rezultatų vertinimas ir ataskaitos rengimas (Astrauskas ir kt. (2008)).

## **V**

**VSPA pakopų modelis** – 1 etapas- apdirbimas, 2 – plėtra, 3 – brandumas, 4- revoliucija (T. Limba (2011)).

## ĮVADAS

M. Arimavičiūtė (2012), analizuodama viešojo sektoriaus strateginio planavimo procesą, įvardija, tokias problemas: vidaus ir išorės analizės nepakankamas išsamumas; pateikiamos informacijos apie veiklos kontekstą neapibrėžtumas; įvairių studijų, tyrimų stoka. Vienas iš būdų spręsti šias problemas - e-sprendimų taikymas viešajame sektoriuje. Tačiau S. Borins (2006) įvardija kliūtis, kurios stabdo e-sprendimų diegimą organizacijose, kurios atsiranda dėl biurokratijos/organizacijos, politinės bei išorinės organizacijų aplinkos.

Savivaldybių praktika ir patirtis naudojant veiklos valdymo sistemas yra labai nevienodo lygio. Savivaldos institucijos, kurios dabar tik pradeda diegti veiklos valdymo sistemas, pasigenda Vyriausybės dėmesio. Strateginio planavimo metodika iš esmės yra skirta valstybės institucijų veiklos planavimui (ilgos, vidutinės ir trumpos trukmės). LRN nutarimu patvirtintoje Strateginio planavimo metodikoje nėra nuostatos, rekomenduojančios savivaldos institucijoms taikyti metodiką rengiant planavimo dokumentus. Savivaldybės turi teisę parengti jų veiklos specifiką atitinkančią veiklos planavimo sistemą arba pasinaudoti Strateginio planavimo metodikos nuostatomis, adaptuojant strateginio veiklos plano principus pagal savo poreikius.

Strateginio planavimo sistemos savivaldybėse tobulinimo gairių, kurias parengė darbo grupė, sudaryta Lietuvos Respublikos Ministro Pirmininko 2011 m. liepos 7 d. potvarkiu Nr. 162, tikslas – „pasiūlyti įdiegti paprastą, aiškia, lanksčią ir unifikuotą strateginio planavimo savivaldybėse sistemą, kuri sudarytų sąlygas savivaldybių (savivaldybių institucijų ir įstaigų) veiklai, įgyvendinant įstatymais ir kitais teisės aktais joms nustatytas funkcijas, tapti efektyvesne, rezultatyvesne, atsakingesne, labiau orientuota į savivaldybių gyventojų viešųjų interesų tenkinimą“. Vyrauja tik nuostata „pasiūlyti įdiegti“. Tad kiekviena savivaldybė adaptuoja kuriamas strateginio planavimo sistemas (toliau SVS) pagal savo poreikius, todėl didelė dalis sėkmės kuriant šias sistemas priklauso nuo savivaldybių pasirengimo plėtoti IT sistemas, turimo personalo nuostatų bei vadovybės požiūrio.

Savivaldos institucijose neskiriamas pakankamas dėmesys visuomenės aktyvinimui, ji neskatinama dalyvauti strateginių planų rengime, valstybės tarnautojai ir politikai dažnai abejoja planavimo dokumentų reikšmingu ir reikalingumu. Kadangi valstybės politika nereglamentuoja savivaldybių planavimo dokumentų rengimo, patvirtinto vieningo metodinio dokumento, kuris būtų taikomas visoms savivaldybėms, nėra. Todėl būtina analizuoti ne tik strateginių planų diegimo bei įgyvendinimo specifiką, įtakos sritis, bet ir skirtingų savivaldybių praktiką diegiant bei įgyvendinant strateginį planavimą.

Žiūrint formaliai, Lietuvoje strateginis planavimas apibrėžiamas kaip ir daugelyje užsienio šalių (lyderės šioje srityje yra JAV, Didžioji Britanija, Kanada, Naujoji Zelandija, Suomija). Planavimo procesas turėtų vykti sklandžiai, tačiau VRM užsakymu UAB “Ekonominės konsultacijos ir tyrimai” atlikto tyrimo „Savivaldybių strateginių planų analizė“ rezultatai teigia, kad, Lietuvos savivaldybėms pradėjus taikyti daugiapakopės strateginio planavimo sistemos principus praktikoje, ne visada pavyksta užtikrinti, kad skirtingo laikotarpio strateginiai planai sudarytų vieningą planų sistemą, stokojama pagrįstos planuose iškeltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo galimybių analizės, o atlikus parengtų strategijų įgyvendinimo efektyvumo analizę nustatyta, kad realioje savivaldybių veikloje buvo nesilaikyta ar nutolta nuo strateginiuose planuose deklaruotų prioritetų bei iškeltų tikslų bei skiriamas nepakankamas vadovų dėmesys visam planavimo procesui bei kontrolei.

*Pristatant tyrimo problematiką išryškėja, kad netinkama strateginio planavimo sistema gali sąlygoti ne tik neefektyvų savivaldybės darbą, bet ir kitas problemas: netinkamą išteklių paskirstymą, darbo organizavimą, viešosios nuomonės blogėjimą, visuomenės nepasitikėjimą, valstybės tarnautojų motyvacijos stoką ir pan.*

**Tyrimo aktualumas.** Strateginis planavimas- aktuali ir svarbi tema užsienio šalių ir Lietuvos mokslininkams. A. D. Chandler (1962), K. R. Andrews (1971), H. Mintzberg (1996) strateginį planavimą tapatina su ilgalaikiais organizacijos tikslais bei veiksmais, skirtais tikslams pasiekti. Kiti teoretikai- P. F. Drucker (2007), A.A. Thompson ir A.J. Strickland (2001)- strateginiame planavime akcentuoja strateginio valdymo svarbą. M. E. Porter (1980) strateginį planavimą įvardija kaip analitinį įrankį. Strateginį planavimą viešajame sektoriuje tyrė L. Worrall, Ch. Collinge, T. Bill (1988), L. Albrechts, P. Healey, K.R. Kunzmann (2003), N. Adams (2008), A. Faludi (2010), Vienažindienė ir R. Čiarnienė (2007), A. Bučinskas, A. Pauliukavičiūtė, A. Raipa (2009), J. Bivainis, Ž. Tunčikienė (2009), M. Kaselis, G. Gritėnaitė (2011), A. Gedvilaitė-Moan, P. Zakarevičius (2010), M. Arimavičiūtė, (2011, 2012). Pastarieji mokslininkai analizuoja ne tik patį strateginio planavimo procesą, bet ir jo tobulinimo galimybes. Dažnu atveju akcentuojama, jog ateitis priklauso nuo gebėjimo diegti naujoves, t.y. itin aktualu tampa e-sprendimus aktyviai taikyti ir naudoti e-strateginio planavimo procese.

Siekdamos plėtoti savo veiklos valdymo procesus, savivaldos pradeda kurti strateginio valdymo IT sistemas, kurios leistų lengviau koordinuoti įgyvendinamas programas, veiksmingiau panaudoti turimus finansinius išteklius bei stebėti programų, tikslų, uždavinių ir priemonių įgyvendinimą.

Peržiūrėjus savivaldybių interneto svetaines galima pastebėti, kad ne visos savivaldybės yra pasirengusios vieningą planų sistemą, nėra informacijos apie planų stebėseną. Šie faktai rodo, kad jei savivaldybės ir yra parengusios planavimo dokumentus, tai jų stebėsenai skiriama nepakankamai dėmesio arba neskiriama visai. Todėl Ministro Pirmininko kabinetas kartu su Finansų ministerija nuo 2009 m. įgyvendina projektą „Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas (VORT)“, kuriuo siekiama viešajame sektoriuje diegti reikiamus, į rezultatus orientuoto ir įrodymais pagrįsto valdymo elementus, pasitelkiant sėkmingą tarptautinę praktiką. Viena iš pastaraisiais metais įgyvendintų strateginio planavimo iniciatyvų buvo nukreipta į planavimo dokumentų sistemos optimizavimą ir vertinimo sistemos tobulinimą.

Savivaldybės, būdamos vienos iš svarbiausių jungčių tarp visuomenės, piliečių ir centrinės valdžios, privalo savo veiklą organizuoti vadovaujantis strateginio planavimo sistema, kad visuomenės nariai galėtų aktyviai dalyvauti savivaldos valdymo procesuose, pritartų vizijai, kurios savivaldybė siekia. Tačiau Lietuvoje strateginių planų diegimo bei įgyvendinimo praktika dar nėra pakankama, kad ši sistema funkcionuotų be trūkumų.

*Aiškėja, kad Lietuvoje strateginių planų diegimo bei įgyvendinimo praktika dar nėra pakankama. Tampa itin svarbu analizuoti ne tik strateginių planų diegimo bei įgyvendinimo specifiką, bet ir informacinių technologijų taikymą šioje srityje.*

#### **Probleminiai klausimai:**

1. Trūksta e-sprendimų taikymo viešajame sektoriuje. Todėl neefektyviai naudojamas vietos valdžios įstaigų darbuotojų laikas, kuris galėtų būti skirtas komunikuoti su visuomene, taip ją įtraukiant į strateginių planų rengimą.

2. Strateginio planavimo metodikos savivaldybėse trūkumas sąlygoja, kad planavimo dokumentai nėra vieno formato, pasigendama vieningos e-strateginio planavimo strategijos diegiant centralizuotas sistemas, kas būtina siekiant optimizuoti veiklą ir didinti efektyvumą, ir kurios trūkumas prisideda prie strateginio planavimo ir valdymo neefektyvumo bei apsunkina e-strateginio planavimo automatizavimo procesą.

3. Būtina skatinti socialinį aktyvumą, siekiant įtraukti visas suinteresuotas socialines visuomenės grupes, kad viešojo valdymo procesai taptų atviresni ir visuomenė imtų aktyviai juose dalyvauti.

4. Pažangių technologijų kūrimas ir jų naudojimas kasdieninėje veikloje, rodo, jog itin aktualu e-sprendimus taikyti savivaldos strateginio planavimo procesuose.

**Tyrimo objektas** – elektroninio planavimo situacija ir perspektyvos savivaldoje.

**Tyrimo dalykas** – elektroninio planavimo situacija ir perspektyvos Kelmės rajono savivaldybėje.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti strateginio planavimo situaciją Kelmės rajono savivaldybėje ir apibrėžti perspektyvas, pateikiant elektroninio planavimo sistemos tobulinimo hipotetinį modelį.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti viešojo sektoriaus strateginio planavimo, e-visuomenės, e-valdžios bei elektroninio planavimo teorinius aspektus.

2. Išanalizuoti elektroninio planavimo sistemos savivaldoje veiksnius.

3. Išnagrinėti strateginio planavimo Kelmės rajono savivaldybėje aspektus.

4. Apibrėžti Kelmės rajono savivaldybėje strateginio planavimo tobulinimo galimybes sukuriant hipotetinį modelį.

**Ginamasis teiginys.** Elektroninio planavimo taikymas savivaldoje skatina strateginio planavimo efektyvumą bei didina visuomenės pasitikėjimą savivalda.

**Tyrimų metodologija.** Darbe naudoti **teoriniai** (analizė, apibendrinimas, sisteminimas ir kt.) ir **empiriniai** (dokumentų analizė, ekspertų metodas) tyrimo metodai.

**Tyrimo rezultatai.** Rezultatų naujumas. Teorinis rezultatų reikšmingumas. Praktinis rezultatų reikšmingumas.

# 1 STRATEGINIO PLANAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1 Strateginio planavimo ypatumai

Mokslinėje literatūroje strateginis planavimas, strateginio planavimo modeliavimas, problemos, susijusios su strateginio planavimo proceso tobulinimu yra plačiai nagrinėjamos temos. Tačiau daugelis mokslininkų strateginio planavimo sampratą interpretuoja nevienodai. Siekiant išsamiai aptarti strateginį planavimą teoriniu požiūriu darbe pateikiamos strategijos bei strateginio planavimo sąvokų apibrėžtys.

Vadybos srityje terminas **strategija** pradėtas vartoti XX a. 7 –ojo dešimtmečio pirmoje pusėje. A.D. Chandler Jr. (2009) straipsnyje „History and Management Practice and Thought: an Autobiography“ nurodo, jog A. D. Chandler pirmasis pateikė mokslinį strategijos apibrėžimą. Mokslininkas teigė, jog strategija yra siejama su ilgalaikiais įmonės tikslais, veiksmų planų sudarymu, kuris turi būti sudarytas atsižvelgiant į turimus išteklius. Kitaip tariant, buvo išskirti trys strategijos elementai: ilgalaikiai tikslai, organizacijos veiklos kryptis ir tikslui pasiekti reikalingi ištekliai. Tuo tarpu K. R. Andrews (1971) pritaria A. D. Chandler (1962) teiginiams, nurodydamas, jog strategija- ilgalaikių sprendimų visuma, kurie apima visas organizacijos sritis. J. B. Quinn (1980) strategiją apibūdina kaip modelį arba planą, kuris nuosekliai integruoja pagrindinius institucijos tikslus, politiką ir veiksmų seką. Pasak autoriaus, gerai suformuluota strategija padeda surinkuoti ir paskirstyti institucijos išteklius, atsižvelgiant į turimą kompetenciją ir trūkumus, numatomus aplinkos pokyčius. H. Mintzberg (1996) strategijai apibūdinti naudoja penkias pagrindines sąvokas:

- Strategija įvardijama kaip tam tikras planas. Šiuo atveju strategija sudaroma prieš veiklos pradžią. Strategijos atsiradimas yra siejamas su plano aptarimu, jau iškėlus konkrečius tikslus.
- Strategija tapatinama su gudrybe (veiksmų skirti sėkmingai konkuruoti ir aplenkti varžovus).
- Strategija - veiklos modelis. Sukonkretinant strategija skirstoma į norimą ir realią. Suprantama, jog pradinė idėja gali nesutapti su realia strategija.
- Aukščiau paminėti trys teiginiai įvertina organizacijos ar įmonės vidinę aplinką. Tuo tarpu strategija kaip pozicija išreiškia organizacijos vietą išorinėje aplinkoje (rinkos konkurentų atžvilgiu). Šiuo atveju strategija priklauso nuo to, kokioje pozicijoje šiuo metu yra organizacija konkurenciniu požiūriu.

- Strategija – perspektyva. Kitaip tariant, organizacijos vadovams strategija padeda suvokti aplinkoje vykstančius procesus, kurie gali turėti įtakos strategijai perspektyvoje.

A. M. Žemčugov (2012) nurodo, kad strategija ir jos valdymas yra siejami valdymo sprendimų priėmimu ir įgaliojimų delegavimu. B. Melnikas ir R. Smaliukienė (2007), analizuodami strateginį valdymą bei planavimą, nurodo, kad strategija yra 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. Iš pateiktų apibrėžimų aiškėja, kad strategija yra siejama situacijos valdymo bei planavimo procesais.

H. I. Ansoff (1989) strateginio planavimo procesą suvokia beveik kaip visos organizacijos valdymo koncepciją. Mokslininkas vertino strategiją kaip giją, turinčią jungti visas organizacijos veiklos sritis su jos rinkomis. H. I. Ansoff (1989) nurodė, jog esminis organizacijos sėkmės garantas yra gebėjimas adaptuotis prie besikeičiančių rinkos sąlygų, kas ir šiomis dienomis lieka vienu iš pagrindinių organizacijai keliamų uždavinių. R. L. Ackoff (1970) taip pat akcentuoja strateginio planavimo svarbą, teigdamas, jog organizacijos privalo planuoti savo ateitį, formuluoti organizacijos tikslus ir bendra politiką. K. R. Andrews (1969) strateginį planavimą suvokė kaip neatsiejamą nuo organizacijos elgsenos, struktūros bei kultūros, kurių nevalia pamiršti ir į kuriuos būtina atsižvelgti, visumą. Pasak J. Bryson (1995), strateginis planavimas gali būti vertinamas kaip metodas ir priemonė, padedanti apibūdinti, plėtoti ir įgyvendinti organizacijos veiklą. Strateginio planavimo sėkmė labai priklauso nuo to, kaip strateginio planavimo modeliai, principai, procedūros yra siejamos realiomis organizacijų veiklos sąlygomis.

M. E. Porter (1980) nurodo, jog strateginis planavimas gali būti traktuojamas kaip naudingas analitinis įrankis, kuris padėtų įvertinti pramonės patrauklumą. Šiuo atveju yra susitelkiama prie aplinkos vertinimo bei santykių su organizacija vertinimo. P. F. Drucker (2007) išplėtojo vadybos teoriją, paremtą tikslų formavimu, kurią pavadino valdymo pagal tikslus teorija. Pasak autoriaus, tikslų nustatymo procedūra ir organizacijos judėjimo tikslų link kontrolė turi išsiskverbti į visus organizacijos sluoksnius – nuo viršaus į apačią.

A.A. Thompson ir A.J. Strickland (2001) strateginį planavimą supranta kaip vadybinio veiksmų plano sudarymą, kad būtų pasiekti užsibrėžti organizaciniai tikslai. Autoriai nurodo, jog strategija yra veidrodinis atspindys veiksmų, metodų ir kitokių priemonių, vadybininkų naudojamų tam, kad būtų pasiektas numatytas taikinytis – pagamintas nustatytas kiekis produktų ar suteikta

paslaugų. Kitaip tariant, šie autoriai mano, jog strategija turi padėti numatyti ir įvertinti, kaip yra įgyvendinama organizacijos misija, ar yra pasiekti organizacijos iškelti tikslai.

Strateginio planavimo klausimai aktualūs ir Lietuvos mokslininkams. A. Vasiliauskas (2007) strategiją įvardija kaip sprendimų visumą, kuri apima svarbiausius organizacijos ateities tikslus, taip pat veiksmus ir būtinas priemones įvardintiems tikslams įgyvendinti. L. Gudonavičius ir kt. (2009) nurodo, jog strategija gali būti apibūdinama kaip: 1) planas, skirtas organizacijų vadovams ir padedantis tinkamai elgtis besikeičiančiose situacijose; 2) sprendimai, susiję su veiklos apimtimis ir jos ribomis; 3) perspektyvinis požiūris; 4) sprendimai, padedantys rasti sąsajas tarp organizacijos ir aplinkos; 5) sprendimai, susiję su veikla ir jai plėtoti būtinais ištekliais.

Analizuojant literatūros šaltinius pastebėta, kad vadybos mokslo specialistai, teorijų apie strateginį planavimą ir valdymą kūrėjai (Ansoff, Andrews, Ackoff, Bryson, Drucker, Mintzberg, Porter ir kt.) skirtingai supranta ir apibrėžia strategijos, strateginio planavimo, strateginio valdymo sąvokas bei skirtingais priklausomybės ryšiais susieja strateginį planavimą ir strateginį valdymą. Astrauskas ir kt. autoriai (2008) išskiria du požiūrius į strateginį planavimą ir strateginį valdymą bei jų tarpusavio santykį:

Pirmasis požiūris. Šiuo atveju strateginis planavimas yra traktuojamas kaip strateginio valdymo sudėtinė dalis. Valdymas – tai tam tikroje organizacijoje (tikslinėje daugiafunkcinėje socialinėje ekonominėje sistemoje) vykdoma tikslinga veikla, kurią atlikdamas valdymo subjektas daro kryptingą poveikį valdymo objektui, siekdamas bendrųjų sistemos tikslų. Valdymas (visuminė vadybinė veikla organizacijoje) įgyvendinamas per valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę (skirtingi mokslininkai skiria skirtingas funkcijas, bet planavimo funkciją išskiria praktiškai visi mokslininkai). Strateginis valdymas įgyvendinamas per funkcijas, kurios grupuotinos į: strategijos rengimą (strateginis planavimas); strategijos įgyvendinimą (organizavimas, vadovavimas, strateginė kontrolė).

Antrasis požiūris. Strateginis valdymas – planavimo evoliucijos etapas, strateginio planavimo forma (rūšis). Planavimas – tai organizacijos (tikslinės daugiafunkcinės socialinės ekonominės sistemos) tikslų (veiklos kryptių) nustatymas ir priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimas (veiksmų plano parengimas), jų tikslinimas, įgyvendinimo stebėseną, gautų rezultatų vertinimas ir ataskaitos rengimas. Remiantis šiuo požiūriu išskiriamos planavimo evoliucijos stadijos, iš kurių viena skirstytina į etapus: 1. Biudžeto sudarymas ir finansinė kontrolė. 2. Ilgalakis planavimas. 3. Strateginis planavimas. 4. Biznio (organizacijos lygio) strateginis planavimas. 5. Korporacinis (korporacijos lygio) strateginis planavimas. 6. Strateginis valdymas. Kitaip tariant šiuo atveju



strateginis planavimas yra suvokiamas kaip veikla, kurią atliekant rengiamas ir tikslinamas strateginis planas, vykdoma jo įgyvendinimo stebėseną, atliekamas rezultatų vertinimas, atsiskaitoma už rezultatus. Tuo tarpu strateginis valdymas, pasak Astrausko ir kt. autorių (2008), yra strateginio planavimo forma (rūšis), kuomet sėkmingos strategijos rengimas ir įgyvendinimas tampa visos organizacijos funkcionavimo esme ir turiniu.

*Remiantis literatūros šaltiniais nustatyta, jog vieni mokslininkai, tokie kaip A. D. Chandler (1962), K. R. Andrews (1971), H. Mintzberg (1996), strateginį planavimą tapatina su ilgalaikiais organizacijos tikslais bei veiksmais, skirtais tikslams pasiekti. Kiti teoretikai- P. F. Drucker (2007), A.A. Thompson ir A.J. Strickland (2001)- strateginiame planavime akcentuoja strateginio valdymo svarbą. M. E. Porter (1980) strateginį planavimą įvardija kaip analitinį įrankį. Tačiau bendru atveju strateginis planavimas yra siejamas su ilgalaikiais įmonės tikslais, veiksmų planų sudarymu, atsižvelgiant į turimus išteklius bei perspektyvas.*

## **1.2 Strateginio planavimo specifika viešajame sektoriuje**

Kaip parodė literatūros šaltinių analizė, strateginis planavimas visų pirma buvo orientuojamas ir taikomas privataus verslo sektoriuje. Vienažindienė ir R. Čiarnienė (2007) akcentuoja pokyčius viešojo sektoriaus strateginiame planavime, nurodydamos, jog strateginio planavimo ir valdymo srityje vykdomos reformos yra būtinos, siekiant efektyvaus institucijos veiklos plėtojimo. M. Kaselis, G. Gritėnaitė (2011), analizuodami strateginį planavimą, nurodo, jog strateginio planavimo procesas negali būti analogiškai adaptuotas viešajame sektoriuje. Autoriai akcentuoja, jog viešasis sektorius veikia kitokiais principais nei verslo sektorius. A. Gedvilaitė-Moan, P. Zakarevičius (2010) akcentuoja strateginio planavimo taikymo svarbą viešajame sektoriuje teigdami, jog siekiant didinti viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą, taip pat būtina naudoti strateginio planavimo principus. Autoriai nurodo, jog esminis skirtumas tarp verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų formuojant strategijas yra tas, kad svarbiausias finansinis rodiklis, rodantis strategijos pasirinkimo tikslingumą, yra ne pelnas, o veiklos rezultatų maksimizavimas duoto biudžeto viduje. Suprantama, strateginio planavimo principus taikyti viešajame sektoriuje taip pat yra itin svarbu, siekiant sėkmingos institucijos veiklos.

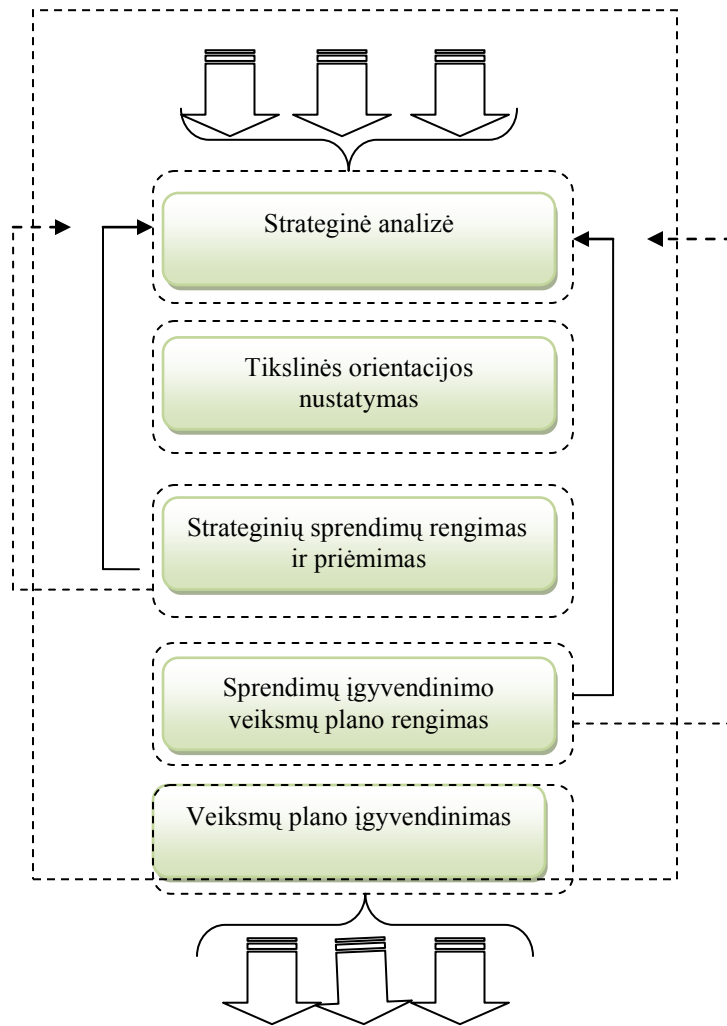
L. Worrall, Ch. Collinge, T. Bill (1988) teigė, jog vietos valdžios institucijos- sudėtingos organizacijos, kurios veikia nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Šioms institucijoms yra keliami tokie reikalavimai, kaip prognozuoti ir reaguoti į aplinkos pokyčius. Taip pat vykdomai veiklai turi būti keliami racionalaus išteklių naudojimo reikalavimai. L. Albrechts, P. Healey, K.R. Kunzmann

(2003), analizuodami strateginį planavimą viešajame sektoriuje, nurodo, jog viešojo sektoriaus strateginiam planavimui keliami dideli instituciniai tikslai, kurie yra susiję tam tikrų teritorijų plėtra. Autoriai nurodo, jog viešojo sektoriaus strateginiame planavime vis dažniau pradedama remtis erdvine logika, kuri yra siejama su žemės paskirties reguliavimu, išteklių apsauga, investicijomis į regeneraciją bei infrastruktūrą. N. Adams (2008), tyrinėdamas teritorinio planavimo metodų raidą išsiplėtusioje Europos Sąjungoje, pastebi, jog egzistuoja atotrūkis tarp erdvinio planavimo apibrėžties teoriniu požiūriu ir realybės. Daugelis viešojo sektoriaus organizacijų suvokia erdvinio planavimo svarbą, tačiau praktinėje veikloje to netaiko. A. Faludi (2010) pabrėžia, jog ateityje strateginiame planavime būtina atsikratyti teritorijų ribų fiksavimo. Autorius nurodo, jog valdžios institucijos išlaikys jurisdikciją savo teritorijose, ir statutinis planavimas bus toliau svarbus, tačiau nebus traktuojamas kaip esminis teritorijų planavimo dalykas. M. Arimavičiūtė (2011), kalbėdama apie erdvinį strateginį planavimą, teigia, jog strateginis plėtros planavimas vietos valdžios lygmeniu vyksta plėtojant senojo strateginio planavimo paradigmą (remiamasi funkcinių / sektorinių planavimo principų integravimu). Tuo tarpu naujoji erdvinio strateginio planavimo paradigma pagrįsta erdviniu planavimu, integruojančiu ekonomines, socialines, kultūrinės, aplinkosaugos ir kitas sritis.

A. Bučinskas, A. Pauliukavičiūtė, A. Raipa (2009), tirdami viešojo sektoriaus strateginį planavimą, nurodo, jog strateginis planavimas yra siejamas su kryptingu organizacijų misijų formulavimu, padedančiu nustatyti organizacijų veiklos prioritetus bei kryptis. Autoriai nurodo, jog strateginis planavimas yra siauresnio pobūdžio veiklų visuma nei strateginis valdymas. M. Arimavičiūtė (2011) akcentuoja, jog siekiant subalansuoti ūkio plėtrą šalyje būtina darni strateginio planavimo savivaldybėse sistema. Taip pat M. Arimavičiūtė (2012) pabrėžia, jog viešojo sektoriaus institucijose dėmesys sutelkiamas į strategijų įgyvendinimo stebėseną ir vertinimą ir dažnu atveju pamirštama strateginio planavimo svarba, kuri yra ne mažiau svarbi sritis. Tuo tarpu M. Išoraitė (2012), analizuodama strateginio planavimo viešajame sektoriuje aspektus, akcentuoja žmogiškųjų išteklių svarbą. Ž. Tunčikienė, I. Skačkauskienė (2012) institucijos strateginį planavimą supranta kaip formalizuotą sistemą, kuri yra nukreipta į organizacijos strateginio valdymo nuostatų įgyvendinimą. Kiti du autoriai - J. Dvorak ir M. Kaselis (2011)- viešojo sektoriaus strateginio planavimo srityje akcentuoja institucijų programų sudarymo svarbą, nurodydami, jog tai esmingiausia planavimo proceso dalis, lemianti institucijų tikslų įgyvendinimo sėkmę. Taip pat autoriai pažymi, jog dažnu atveju būtent formuojant ir priimant programas dažnai fiksuojamos problemos. V. Smalskys ir E. Skietrys (2008), tirdami viešojo sektoriaus strateginį valdymą ir

planavimą nurodo, jog pastaruoju metu vis daugiau dėmesio yra skiriama ne verslo vadybos metodų diegimui viešajame sektoriuje, o valdymui, paremtam visuomenės dalyvavimu. A. Raipa (2011), analizuodamas naujosios viešosios vadybos taikymą viešajame sektoriuje, nurodo, jog kartu strateginis mąstymas ir planavimas negali tapti mados reikalu organizacijų veikloje (įsivyrąja formalizuotas, paviršutiniškas ir neatsakingas šios viešojo valdymo orientacijos ir technologijų traktavimas). Šiuo atveju yra nepateisinami lūkesčiai, susiję su strateginio požiūrio diegimo formuotojais bei institucijos nariais.

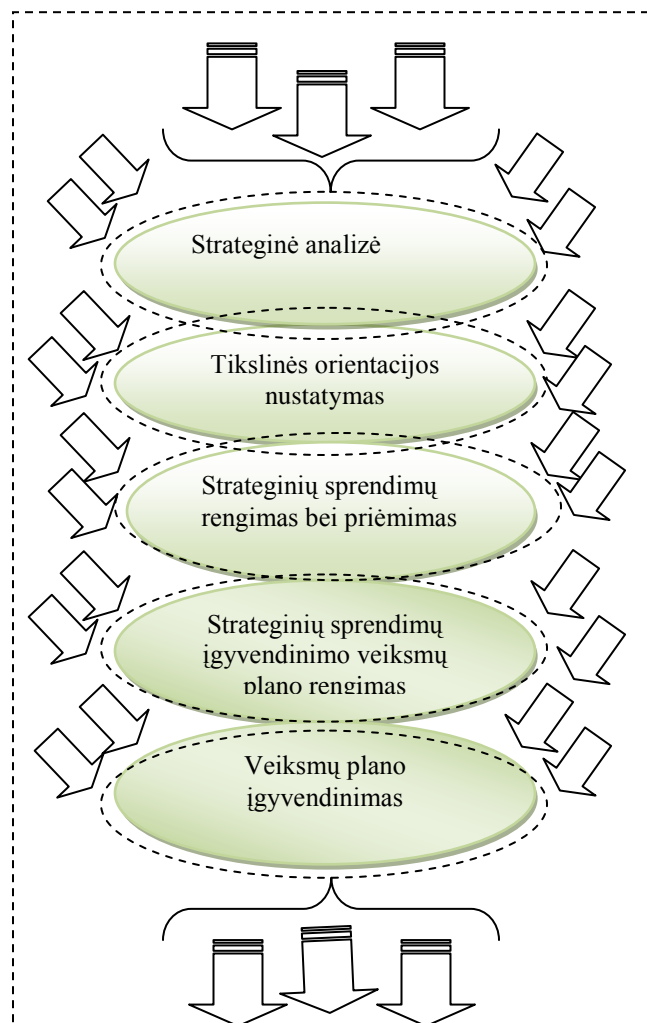
A Gedvilaitė-Moan, P. Zakarevičius (2010) akcentuoja, jog norėdamos padidinti pinigų vertę ir pagerinti produkciją, visuomeninio sektoriaus organizacijos suvokia strateginių planavimo sistemų ir modelių svarbą. Suprantama, jog be tam tikros adaptacijos modeliai yra retai iškart pritaikomi organizacijai. Pasak A. Bivainio ir Ž. Tunčikienės (2009), įvairūs strateginio planavimo modeliai išreiškia skirtingas institucijos strateginio planavimo koncepcijas. Pasak autorių, strateginio valdymo teoretikai ir praktikai dėl strateginio planavimo dalių gausos siūlo juos klasifikuoti. Vieni siūlo klasifikavimo sistemas pagal vieną arba kitą požymį, kiti – pagal integruotą požymį, nurodantį pagrindines modelių ypatybes. Strateginio valdymo literatūroje išskiriamos dvi pagrindinės strateginio planavimo metodologijos. Nustatytinės metodologijos atveju viešojo sektoriaus institucijos strateginis planavimas yra grindžiamas racionalios visapusiškos sprendimų rengimo bei rėmimo teorijos principais (žr. 1 pav).



**1 pav.** Strateginio planavimo metodologijos: nustatytinės metodologijos schema

Šaltinis: Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2009). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas*. Vilnius: Technika

Pagal paveiksle pateiktą schemą išryškėja, jog strateginis planavimas yra traktuojamas kaip tiesioginis ir racionalus procesas. Pastarojo pradžia siejama su tam tikru dabarties momentu. Remiantis analize yra kuriama strategija, orientuota į ateitį. Anot Worrall, L., Collinge, Ch., Bill, T. (1988), nustatytinė metodologija siejama su organizacijos struktūra, kultūra, valdymo bei veiklos stilių kaita, siekiant strateginių tikslų atitikmens. Tuo tarpu plėtotinės metodologijos atveju galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški, daliniai sprendimai yra rengiami per visą vidutinės trukmės periodą (žr. 2 pav.).



**2 pav.** Strateginio planavimo metodologijos: plėtotinės metodologijos schema

Šaltinis: Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2009). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas*. Vilnius: Technika.

Remiantis paveiksle pateikta schema galime teigti, jog plėtotinė metodologija atspindi nepastovią strateginės analizės ir vertinimo, perspektyvinės tikslinės orientacijos formavimo ir strateginių sprendimų rengimo bei priėmimo seką. A. Bivainis ir Ž. Tunčikienė (2009) nurodo, jog abiejų strateginio planavimo metodologijų taikymo viešajame sektoriuje privalumai yra siejami su kompleksiskumu, loginiu nuoseklumu, sprendimų lyginamumu, didesne patirtimi. Tuo tarpu pagrindiniai trūkumai yra šie: didesnė paklaida, situaciniai paradimai, nelankstumas, didesnė neproduktyvių sąnaudų dalis.

B. De Wit ir R. Meyer (2004) teigia, jog strateginio planavimo sistema svarbi dėl įvairių priežasčių, tačiau savivaldoje strateginio planavimo diegimas visgi paremtas rašytiniu strateginiu planu, kuris svarbus todėl, kad formaliai nustato organizacijos ribas, pateikia dokumentais patvirtintą organizacijos strategijos aprašymą ir pagrindą, kuriuo remiantis ji suformuluojama. Pasak autorių, strateginio planavimo diegimo savivaldoje pagalba yra įvardijami įsipareigojimai, susiję su strategijos įgyvendinimu. Taip pat strateginis planavimas savivaldoje yra tapatinamas su kontrolės mechanizmo įvedimu ir gali būti suprantamas kaip veiklos matavimo įrankis.

Pasak M. Arimavičiūtės (2012), savivaldybių plėtros planus sudaro trys dalys: įvadinė dalis, situacijos analizė sektoriniu pagrindu ir plano strategijos dalys. Situacijos analizę plane rekomenduojama atlikti pagal atskirus ūkio sektorius, skirstant juos į tokias dalis: 1) verslas, pramonė ir kaimo plėtra; 2) žmogiškieji ištekliai; 3) viešosios paslaugos; 4) infrastruktūros plėtra ir aplinkos apsauga. Ž. Tunčikienė ir I. Skačkauskienė (2012), analizuodamos strateginį planavimą viešajame sektoriuje, išskiria efektyvaus strateginio planavimo modelio sudedamąsias dalis (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Strateginio planavimo modelio sudėtis

Modelio elementas	Modelio elemento paskirtis
Institucijos strateginė analizė	Identifikuoti veiksnius, lemiančius institucijos prisitaikymą prie jos aplinkos. Nustatyti institucijos prisitaikymo prie jos aplinkos galimybes. Atskleisti institucijos veiklos plėtros ypatumus.
Institucijos tikslinės orientacijos nustatymas	Įprasminti institucijos veiklą. Nustatyti institucijos ir jos aplinkos galimai geresnės sąsajos rezultatą. Orientuoti institucijos veiklą tokio rezultato link.
Institucijos strateginių sprendimų rengimas ir priėmimas	Grįžti institucijos perspektyvinės veiklos problemų sprendimus. Atsižvelgiant į analizės ir vertinimo rezultatus, parinkti tinkamiausius sprendimus, kuriuos įgyvendinus galima siekti užsibrėžtų tikslų.
Institucijos strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimas	Užtikrinti racionalų institucijos išteklių paskirstymą ir naudojimą, siekiant įgyvendinti institucijos perspektyvinės veiklos problemų sprendimus.
Institucijos veiksmų plano įgyvendinimo monitoringas	Stebėti institucijos išteklių ir aplinkos pokyčius, fiksuoti veiklos rezultatus. Nagrinėti institucijos veiklos faktinius rodiklius, lyginti juos su planuotais dydžiais.

Šaltinis: Tunčikienė, Ž., Skačkauskienė, I. (2012). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos. *Socialinių mokslų studijos*, 4(1).

Remiantis efektyvaus strateginio planavimo modelio turiniu, aiškėja, jog siekiant veiksmingai planuoti viešojo sektoriaus institucijos veiklą ir pasiekti užsibrėžtų tikslų, itin svarbu suvokti strateginio planavimo principų visumos taikymo būtinumą ir numatyti jų įgyvendinimo specifiką kiekvienos efektyvaus strateginio planavimo funkcijos lygmeniu. Ž. Tunčikienė ir I. Skačkauskienė (2012) nurodo, jog įgyvendinimo planavimo bazė yra stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių

(SSGG) bei strateginių ryšių analizė. Situacijos analizė ir vertinimas SSGG aspektais yra vyraujantis institucijos strateginės analizės akcentas.

M. Arimavičiūtė (2011), Ž. Tunčikienė, I. Skačkauskienė (2012) nurodo, jog bendrajai institucijos aplinkai analizuoti taikomas vienas iš populiariausių šios srities metodų – PEST analizė. Ž. Tunčikienė ir I. Skačkauskienė (2012), pristatę efektyvaus strateginio planavimo modelį, teigia, jog institucijos tikslinė orientacija – pagrindas rengti, priimti strateginius sprendimus ir planuoti jų įgyvendinimą (pagrindiniai elementai: misija, vizija ir tikslai). Analizuojant institucijos strateginių sprendimų rengimo ir priėmimo bei įgyvendinimo aspektus, pagrindinis dėmesys yra skiriamas strateginių komponentų sudėčiai. J. Bivainis ir Ž. Tunčikienė (2009) nurodo šią strateginių sprendimų komponentų sudėtį: strateginių alternatyvų kūrimas, jų vertinimo kriterijų nustatymas ir derinio formavimas, strateginių alternatyvų analizė ir vertinimas, sprendimų priėmimas. Institucijos veiksmų plano įgyvendinimo monitoringas siejamas su įgyvendinimo rezultatų vertinimu ir, esant būtinybei, naujų sprendimų priėmimu.

M. Arimavičiūtė (2007), tirdama strateginio planavimo aspektus, nurodo, jog rengiant savivaldybių strateginius planus taikytinas aštuonių žingsnių strateginio planavimo modelis. Pagal šį modelį strateginio planavimo procesą sudaro tokie žingsniai: inicijuoti strateginį planavimo procesą (nustatomi pagrindiniai sprendimus priimančios asmenys, turintys dalyvauti planavimo procese, susitariama dėl proceso etapų, ataskaitos formos, pateikimo laiko, grupės narių funkcijų ir reikiamų išteklių); institucijos įgaliojimų nustatymas (formalūs ir neformalūs įgaliojimai institucijai parodo, ką ji gali daryti); institucijos misijos ir vertybių nustatymas (prieš įvardydama savo misiją, institucija turėtų atlikti suinteresuotų asmenų analizę); išorės aplinkos įvertinimas: galimybės ir grėsmės (apimant išorės aplinkos tendencijas, klientus, konkurencines bei bendradarbiaujančias jėgas); vidinės aplinkos įvertinimas (apimantis išteklių, dabartinės strategijos ir veiklos analizę); strateginis problemų nustatymas (t.y. tiesioginis problemų nustatymas, tikslų arba sėkmės vizijos); problemų sprendimo strategijų parengimas (praktinės alternatyvos, kliūtys, pasiūlymai, veiksmai, darbo programa); institucijos veiksmingos ateities vizijos sukūrimas. Šio modelio pranašumas yra tas, kad jis aprėpia daugelį veiksnių, turinčių įtakos strateginio valdymo procesui. Tačiau, anot M. Arimavičiūtės (2007), taikant šį modelį savivaldos institucijų strateginiame planavime, yra tikslinga: vidinės aplinkos analizę papildyti valdymo sistemų ir organizacinės struktūros tyrimais, vadovų vertybių nustatymu; interesų grupių analizę tikslinga atlikti kartu su klientų analize, vertinant išorinę aplinką; papildomai atlikti aplinkos dinamiškumo analizę, kuria remiantis būtų galima nustatyti

įvairių tyrimų (scenarijų, prognozių) poreikį; problemoms identifikuoti taikyti subalansuotą rodiklių sistemą.

*Apibendrinant galima teigti, jog strateginis planavimas viešajame sektoriuje gali būti įvardijamas kaip būdas, užtikrinantis viešojo sektoriaus institucijų veiklos sėkmingą vykdymą bei plėtojamą. Strateginis planavimas gali būti būdas užtikrinti efektyvios veiklos tęstinumą savivaldoje.*

*Tačiau būtina akcentuoti, jog tik naujovių diegimas šiame procese gali užtikrinti sėkmingą ir efektyvią vykdomą veiklą savivaldoje bei jos tęstinumą. Viena iš taikytinų naujovių, užtikrinančių institucijų veiklos efektyvumą, e-sprendimų taikymas viešajame sektoriuje.*

### **1.3 E-visuomenės ir e- valdžios sampratos**

Daugelis tyrėjų pripažįsta, kad apibrėžti **informacinės visuomenės arba e - visuomenės sąvoką** ir asmens vietą šioje visuomenėje nėra paprasta, nes šių procesų plėtros tempai nuolat didėja. Literatūros šaltiniuose nurodoma, jog informacinės visuomenės samprata pradėta naudoti XX a. 7 - ojo dešimtmečio pabaigoje. Terminas „informacinė visuomenė“ pirmą kartą buvo aptiktas 1963 m. F. Webster (2002) , M. Castells (2010) ir J. Shahin ir M. Finger (2009) savo leidiniuose nurodo, jog informacinės visuomenės samprata buvo pristatoma Tadao Umesao straipsnyje, kuriame buvo diskutuojama visuomenės evoliucijos teorijos klausimais, itin didelį dėmesį skiriant informacijos industrijai ir jos plėtrai. Viena iš populiariausių laikoma Y. Masuda pateikta informacinės visuomenės koncepcija. Pasak Y. Masuda (1983), informacinėje visuomenėje socialinė-ekonominė sistema bus savanoriška piliečių visuomenė. Šiai visuomenei būdingi šie bruožai: pranaši infrastruktūra (pastaroji suvokiama kaip tam tikro tipo visuomeninis, orientuotas į žinias žmogiškasis kapitalas); fundamentali struktūra (suvokiama remiantis energijos ir socialinės gerovės principais). Kitaip tariant, informacinė visuomenė gali būti apibrėžiama kaip informacijos produkcija, kurios paplitimą lemia visuomenė.

M. Castells (2010) informacinę visuomenę suvokia kaip socialinę struktūrą, kurioje informacijos kūrimas, apdorojimas bei perdavimas tampa pagrindiniu gamybos bei galios šaltiniu. Informacinės visuomenės sampratą plačiai nagrinėjo F. Webster. Jis įvairias informacinės visuomenės koncepcijas analitiškai sugrupavo atsižvelgdamas į tai, kokie aspektai labiausiai akcentuojami. N. Moore (1997) teigė, jog informacinės visuomenės plėtojamos nepriklausomai nuo šalies dydžio, išsivystymo lygio ar politinės filosofijos. V. Praust (1998), tirdamas informacinės visuomenės sampratą, išskyrė principus, būdingus informacinei visuomenei. Pirmasis principas atspinti informacijos laikymo, transformavimo ir perdavimo skaitmeniniu būdu procesą. Antrasis



principas informacinėje visuomenėje akcentuoja rutininio darbo atlikimo galimybę. V. Praust (1998) pažymi, jog visas pasaulis yra susietas bendro informavimo perdavimo tinklu. Taip pat autorius mano, jog visuomenės veiklos planavimas tampa racionalesnis. F. Webster (2002), analizuodamas informacinę visuomenę, išskyrė penkias informacinės visuomenės sampratas:

- Technologinė samprata. Dabartinės informacinės technologijos leidžia veiksmingai sisteminti, išsaugoti ir perdavinėti informaciją. Tai sąlygoja, jog informacinė visuomenė sparčiai plinta įvairiose gyvenimo srityse. Kompiuteriais, kuriuos jungia tinklai, vyksta įvairių duomenų perdavimas. Pastarieji yra naudojami įvairiose gyvenimo srityse ir tokiu būdu vyksta veiklos kompiuterizavimas.

- Ekonominė samprata. F. Webster (2002) teigimu, nuo 1960 m. informacijos svarba didėja ir ji yra tapatinama su pažangia, modernia šalies ekonomika. Bendrojo nacionalinio produkto (BNP) šalyse tyrimai rodo, jog didesnę dalį BNP sukuria tos įmonės, kurių veikla yra grindžiama informacinių technologijų taikymu bei sklaida. Remiantis šiuo požiūriu galima teigti, jog informacinės visuomenės pagrindinės veiklos kryptys ekonominiu požiūriu yra siejamos su informacinių paslaugų teikimu.

- Profesinė samprata. Šiuo atveju informacinės visuomenės samprata siejama su profesiniais gebėjimais naudotis informacinėmis technologijomis. Manoma, kad pagrindinės profesijos bus glaudžiai su tuo susijusios. Profesijas, kur svarbu kaupti, apdoroti ir paskirstyti informaciją, galima skirstyti į dvi grupes: pirmajai priklausytų darbuotojai, kurie kuria, plėtoja, diegia ir valdo informacines technologijas bei telekomunikacijas, antrajai – darbuotojai, tiesiogiai susiję su duomenų kaupimu, apibendrinimu ir perdavimu.

- Erdvinė samprata. Kompiuterių tinklai sujungia ne tik įvairias institucijas, bet ir regionus bei valstybes, kas lemia visos veiklos organizavimą ir laiko, ir erdvės atžvilgiais.

- Kultūrinė samprata. Informacijos srautai vis labiau veikia tautas, jų nusistovėjusią kultūrą. Taip pat pažymima, jog sparčiai plečiantis informacinėms technologijoms visame pasaulyje, greičiau perimami kultūros elementai, nors jie gali būti ir atmetami. Tačiau bendru atveju kultūros pradeda supanašėti.

Lietuvių mokslininkams ši samprata aktuali ne mažiau nei užsienio šalių tyrinėtojams. Ginevičius ir kt. (2006) informacinę visuomenę suvokia kaip naują visuomenės lygmenį. Autoriai teigia, jog gyventojų bendrijos, Vyriausybė, verslininkai, valstybės valdžios ir savivaldos institucijos, visuomeninės organizacijos įvardijami kaip subjektai, kurie nuolatos ir intensyviai naudojami įvairia informacija savo veikloje. Be to, informacijos naudojimuisi yra taikomos

pažangios ir modernios technologijos. V. Sūdžius, A. Stepanovas (2010) teigia, jog pramogų, produktų ir finansinių paslaugų teikimas elektroniniu būdu, galimybė mokytis nuotoliniu būdu bei dirbti paskatino ir virtualaus asmens idėjos atsiradimą ir plėtrą. K. N. Paliulis ir kt. (2012) nurodo, jog informacinė visuomenė – tai atvira, išsilavinusi, permanentiškai besimokanti visuomenė, kurios veikla visose srityse grindžiama efektyviu informacinių ir komunikacinių technologijų ir jų suteikiamų galimybių naudojimu, įgalinančiu padidinti produktyvumą ir šalies konkurencingumą.

Analizuojant informacinės visuomenės sąvoką, tikslinga aptarti šios idėjos įtvirtinimą Europos Sąjungoje (žr. 2 lent.).

**2 lentelė.** Informacinė visuomenė Europos Sąjungoje

Dokumento/įvykio pavadinimas	Trumpas aprašymas
Europos Komisija Baltoji knyga „Augimas, konkurentabilumas ir užimtumas: iššūkiai ir mokymas žengiant į XXI amžių	Vienas iš pirmųjų dokumentų, kuriame buvo pristatyta akcentuojama informacinės visuomenės svarba.
1994 m. Korfu saloje vykęs Europos tarybos posėdis	Europos Komisijos viceprezidentas Martinas Bangemanas skaito pranešimą „Europa ir globali informacinė visuomenė“. Šis pranešimas svarbus tuo, jog jo metu įvardinta transformavimo į informacinę visuomenę priemonių planas,
1994 m. pab. įsteigta informacinės visuomenės plėtros įstaiga (ISPO).	Pagrindinis šios įstaigos atsakomybė ir pagrindinis tikslas–būti atsakingai už informacinės visuomenės plėtros proceso koordinavimą.
1995 m. liepos 12-13 d. Briuselyje įvyko pirmasis Europos Sąjungos ir Centrinės bei Rytų Europos informacinės visuomenės forumas.	Šio forumo misija: suformuluoti pagrindinį tikslą – tolygiai plėtoti informacinės visuomenės raidą visos Europos valstybėse.
2000 m. priimtas Europos sąjungos dokumentas „Europos veiksmų planas“.	Įvardintos pagrindinės informacinės visuomenės sukūrimo ir vystymo Europos Sąjungoje nuostatos.
Dokumentas „eEurope 2005	Europa turi turėti modernias tiesiogines kreipties (online) viešąsias paslaugas (e-valdžią, e-mokymosi sistemą, e-sveikatos sistemą, e-verslo aplinką.
2000-aisiais Europos Tarybos susitikime Lisabonoje priimta strategija	Ši strategija skirta žiniomis grįstos ekonomikos konstravimui iki 2010 m.

Šaltinis: *White Paper (1993) Growth, Competitiveness, Employment: The Challenges and Ways Forward into the 21st Century*. [interaktyvus] [žiūrėta 2013 12 15]. Prieiga per internetą: < [http://ec.europa.eu/white-papers/index\\_lt.htm#1992](http://ec.europa.eu/white-papers/index_lt.htm#1992) >. Elskytė, V. (2006). *Verslo pokyčių, susijusių su informacinių technologijų ir telekomunikacijų plėtra, valdymo modelis*. Daktaro disertacija. VGTU. Paliulis, K. N. ir kt. informacinės visuomenės plėtros ir jos įtakos darbo produktyvumui vertinimas: Lietuva Europos Sąjungos šalių kontekste. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2012. 2 (26), p. 17–32. The Information Society Development Strategy on a Regional Level Celina M. Olszak and Ewa Ziemia Karol Adamiecki University of Economics, Katowice, Poland.

Remiantis informacija, pateikta lentelėje, galima teigti, jog informacinės visuomenės idėja visų pirma atspindėta 1993 m. Europos Komisijos Baltojoje knygoje, vėliau įtvirtinama įvairiuose pranešimuose, o 2000 m. numatytas informacinės visuomenės veiksmų planas Europos Sąjungoje.

Lietuvoje informacinės visuomenės kūrimas visų pirma buvo atspindėtas Lietuvos nacionalinėje informacinės visuomenės plėtros strategijoje „Lietuva – globalių galimybių šalis“. Šioje strategijoje informacinė visuomenė apibrėžiama kaip atvira, išsilavinusi, nuolat besimokanti ir mokėjimu savo veiklą grindžianti visuomenė, kurios nariai – tiek paprasti gyventojai, tiek visų lygių vadovai – turi galimybę ir geba visose savo veiklos srityse efektyviai naudotis šiuolaikinių informacinių technologijų priemonėmis, kompiuterizuotais šalies ir pasaulio informacijos ištekliais, o valstybės ir savivaldybių institucijos, pasitelkdamos šias priemones ir išteklius, – priimti sprendimus, garantuoti gyventojams prieinamą ir patikimą viešąją informaciją. LR Ilgalaikės ūkio plėtros strategijoje nurodoma, jog iki 2015 metų Lietuvoje sukuriama informacinė visuomenė.

Pateiktos informacinės visuomenės sampratos rodo, jog vienareikšmiškai apibrėžti informacinę visuomenę yra sudėtinga. Tačiau bendru atveju galima teigti, jog informacinei visuomenei yra būdingas šiuolaikiškumas, kuris yra siejamas su informacinių technologijų taikymu įvairiose srityse.

Informacinė visuomenė siejama ir su galimybe naudotis e-valdžios paslaugomis. E- valdžios samprata mokslinėje literatūroje nagrinėjama įvairiais požiūriais. J. K. Kraemer ir L. L. King (2003) nurodo, jog pirmieji kompiuteriai bei vidinės veiklos procesus palaikančios informacinės sistemos viešojo sektoriaus institucijose pradėtos naudoti maždaug 1950 m. D. Tapscott ir A. Caston (1993) teigia, jog e - valdžia – internetu dirbanti vyriausybė, kuri susieja naujas technologijas su teisinėmis sistemomis savo viduje ir išorėje tam, kad su visais ir su kiekvienu atskirai galėtų bendrauti elektroniniu būdu – su mokesčių mokėtojais, tiekėjais, verslo klientais, rinkėjais ir bet kuria kita institucija visuomenėje. A. M. Abramson ir E.G. Means (2001) manymu, e - vyriausybė gali būti apibrėžiama kaip elektroninis bendravimas (sandorio ir keitimasis informacija) tarp vyriausybės, visuomenės (piliečių ir įmonių) ir darbuotojų. Taigi e-valdžia įtakoja gyventojus, verslą, valdžios institucijas bei valdžios institucijų tarnautojus. Remiantis D. Tapscott ir A. Caston (1993); J. K. Kraemer ir L. L. King (2003); A. M. Abramson ir E.G. Means (2001), galima išskirti šiuos pagrindinius e-valdžios komponentus:

- reikalaujančios pokyčių sritys (vidaus, išorinė ir santykių);
- vartotojai, klientai, dalyviai (e. valdžios atstovai) ir jų tarpusavio santykiai (gyventojai, verslas, kitos valdžios institucijos ir darbuotojai);
- e. valdžios pritaikymo sritys (e. paslaugos, e. demokratija, e. valdymas, e. strateginis planavimas).

R. Garuckas, A. Kaziliūnas (2008) nurodo, jog e- valdžia - tai valstybinis informacinės infrastruktūros institutas, laiduojantis patogią viešosios informacijos prieigą bei apykaitą ir teikiantis viešąsias paslaugas informacinių technologijų pagrindu. R. Petrauskas ir kt. (2008), analizuodami e-valdžios aspektus, akcentuoja e. įtraukties svarbą ir pažymi, jog e. įtrauktimi siekiama mažinti skaitmeninės atskirties riziką, užtikrinti, kad neįgalieji, senyvo amžiaus žmonės ir socialiai jautrūs sluoksniai neliktų nuošalyje nuo e. valdžios plėtros ir išvengtų naujų atskirties formų dėl informacinio neraštingumo ar interneto prieigos neturėjimo.

A. Gugliota ir kt. (2005) nurodo, jog visuomenėje greitai plintantis informacinių technologijų naudojimas suformavo valdžios institucijų teikiamų elektroninės valdžios paslaugų poreikį. Mokslinėje literatūroje nurodomi įvairūs modeliai, susiję su e-valdžios paslaugomis. Tačiau aiškiausiai juos apibūdina T. Limba (2011) (žr. 3 lent.).

3 lentelė. E-valdžios paslaugų pakopų modelių apžvalga

	„ANAO“	„SAFAD“	„Lee & Layne“	„VSPA baigtumo“	„Hiller& Belanger“
I	Statistinė ir pan. informacija, užklauso,	Statistinė ir pan. informacija	Statistinė ir pan. informacija	Statistinė ir pan. informacija, užklauso, prieiga prie duomenų bazių, institucijų sistemų integravimas	Statistinė ir Pan. informacija
II	Prieiga prie duomenų bazių	Užklauso, prieiga prie duomenų bazių	Asmens tapatybes nustatymas, paslaugu teikimas	Asmens tapatybes nustatymas, intraneto ir interneto sąsajos	Užklauso
III	Asmens tapatybes nustatymas, paslaugu teikimas	Asmens tapatybes nustatymas, paslaugu teikimas	Institucijų sistemų integravimas (per lygius)	Intranetas ir internetas sujungti	Asmens tapatybes nustatymas, paslaugu teikimas
IV	Institucijų sistemų integravimas	Institucijų sistemų integravimas	Institucijų sistemų integravimas (per funkcijas)	Autorizuotos informacijos mobilumas	Institucijų sistemų integravimas
V	(Nėra)	(Nėra)	(Nėra)	(Nėra)	Politinis dalyvavimas

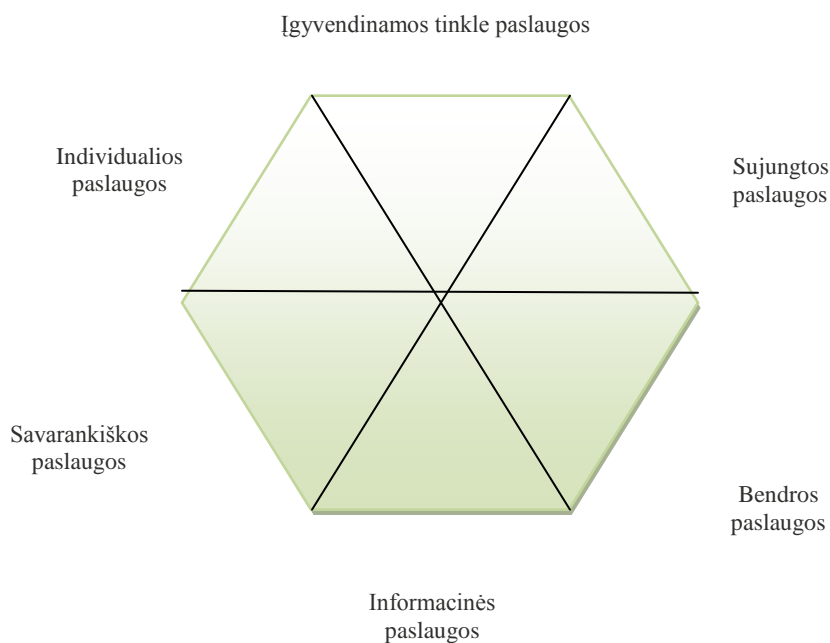
Šaltinis: Limba, T. (2011). Elektroninės valdžios paslaugų pakopų ir „E. deimanto“ modelių lyginamieji aspektai.

*Socialinės technologijos*, 1(1).

Remiantis informacija, pateikta lentelėje, bei T. Limbos (2011) nuomone, galima teigti, jog pirmųjų modelio pakopų įgyvendinimas nereikalauja įdiegti sudėtingų technologijų. Taip pat aiškiai

atskiriami skirtingi elektroninės valdžios paslaugų teikimo lygiai (pakopos). Viena iš pagrindinių problemų, susijusi su e-valdžios paslaugomis - pakopų integravimas (tai gana sudėtingas procesas). Problemos kyla tuomet, kai aukštesnioji pakopa negali būti integruota neįgyvendinus žemesniosios. Kitaip tariant, e-valdžios paslaugų įgyvendinimas pakopų modeliuose yra pagrįstas paslaugų integravimo sudėtingumu.

Analizuojamoje literatūroje išskiriamas ir e- paslaugų „E. deimanto“ modelis, kuris remiasi kitu požiūriu į viešąsias paslaugas (žr. 3 pav.).



**3 pav.** „E. deimanto“ e-valdžios paslaugų modelio schema

Šaltinis: Limba, T. (2011). Elektroninės valdžios paslaugų pakopų ir „E. deimanto“ modelių lyginamieji aspektai. *Socialinės technologijos*, 1(1).

Remiantis paveiksle pateikta schema išryškėja, jog geometrinėje figūroje pavaizduotas kategorijų poliškumas. Pasak G. Goldkuhl ir A. Persson (2006), šis modelis pasižymi poliškumu, kai viename deimanto poliuje išdėstomos sudėtingesnės kategorijos, o kitame aptinkamos paprastesnės kategorijos. Pagrindiniai šio modelio bruožai yra šie: paslaugos apibūdinamos kaip tam tikro lygio savarankiškumo, bendrumo bei įsakmumo darna; modelyje orientacija į vidinius procesus iš dalies yra numatyta. Vertinti galima pagal tai, kokioje „E. deimanto“ vietoje yra paslauga. Kuo sudėtingesnės yra kiekvieno iš numatytų polių paslaugos, tuo sudėtingesnių technologinių

sprendimų reikia jas teikiant. Pasak T. Limbos (2012), vertinat pakopų ir „E. deimanto“ modelius pagal gana neutralią orientaciją į šiuos požymius, jie gali būti taikomi tiek ekonomiškai besivystančiose, tiek išsivysčiusiose šalyse, todėl laikytini universaliais.

*Informacinės visuomenės samprata pradėta naudoti XX a. 7 - ojo dešimtmečio pabaigoje. Ilgainiui modernios technologijos pradėtos taikyti ne tik kasdieninėje veikloje, privačiame sektoriuje, bet ir valstybiniu mastu. Apibendrinant galima teigti, jog šiuo metu vyraujanti nuostata, kad ateitis priklauso nuo naujų žinių pritaikymo pažangių technologijų kūrimo procese ir naudojime kasdieninėje veikloje, įrodo, jog itin aktualu e-sprendimus aktyviai taikyti ir naudoti e-strateginio planavimo procese. Be to, e-sprendimų taikymas viešajame sektoriuje gali prisidėti prie M. Arimavičiūtės (2012) išvardintų problemų savivaldybių strateginio planavimo procese (vidaus ir išorės analizės nepakankamas išsamumas; pateikiamos informacijos apie veiklos kontekstą neapibrėžtumai; įvairių studijų, tyrimų stoka).*

#### **1.4 E-strateginio planavimo savivaldoje specifika**

E-strateginis planavimas svarbus šiuolaikinės savivaldos valdymo įrankis, kuris ne tik keičia viešųjų institucijų veiklos principus, bet ir šalyje vykstančius politinius, ekonominius bei socialinius procesus. Kaip jau buvo minėta, e-valdžios ištakos siekia 1950 m. Interneto atsiradimas atvėrė naujas galimybes viešojo sektoriaus reformai, kuomet perkeliant viešąsias paslaugas į elektroninę erdvę ir diegiant 24/7 principą, ėmė keistis institucijų organizacija, vidinė kultūra ir pradėti įtakoti vykdomos politikos rezultatai. Taip susiformavo e - strateginio planavimo ir valdymo samprata, kuri šiuo metu suprantama ne vien tik kaip informacinių ir komunikacinių technologijų (IKT) taikymas teikiant viešąsias paslaugas bei reorganizuojant viešojo sektoriaus institucijų veiklą, bet ir kaip inovacijų kūrimas politinio valdymo ir administravimo srityje, siekiant užtikrinti sėkmingą valstybės strateginių tikslų įgyvendinimą ir demokratinių procesų stiprinimą.

Nors ilgą laiką IKT diegimo viešajame sektoriuje įtaka nebuvo nagrinėjama iš mokslinių pozicijų, e - strateginis planavimas vis labiau pripažįstamas kaip naujoji politinio valdymo ir viešojo administravimo paradigma, kuri pamažu keičia naujosios viešosios vadybos reikšmę. Pasak M. A. Wimmer (2000), remiantis viešosios vadybos nuostatomis, e-strateginis planavimas traktuojamas kaip socio-techninė sistema, ir vertinama technologiniu, ekonominiu, organizaciniu, procesų, teisinio reglamentavimo, socialiniu bei kultūriniu, saugumo, politiniu ir etiniu aspektais. Toks holistinis požiūris sąlygoja e - strateginio planavimo mokslinių tyrimų tarpdiscipliniškumą, kuris iškelia naujus reikalavimus jų planavimui, įgyvendinimui ir sėkmingam gautų rezultatų pritaikymui.

Šiuo metu vykdoma nemažai mokslinių projektų, siekiančių numatyti e - strateginio planavimo ir valdymo ateities scenarijus (Roadmapping e-Government Research: Visions and Measures towards Innovative Governments in 2020; The Future of eGovernment – Scenarios 2016; eGovernment in the EU in the next decade. The vision and key challenges; Government in 2020: Taking the Long View). Pagal juos įvertinti stipriausias bei silpnasias elektroninio planavimo ir valdymo srityje vykdomų mokslinių tyrimų puses bei suformuluoti rekomendacijas tolimesnei jų plėtrai. Jos leidžia sukonzcentruoti mokslinius tyrimus ties opiausiomis problemomis ir pakreipti juos tokia linkme, kad būtų įgyvendintos siektinos elektroninio planavimo vizijos ir išvengta neigiamų padarinių.

Naudojantis holistine e-strateginio planavimo samprata, e-strateginis planavimas suprantamas kaip socio-techninė sistema, kurioje planuotojai ir rinkėjai (socialinė sistema) sąveikauja tarpusavyje naudodami įvairius technologinius įrankius, metodus bei žinias (technologinė sistema), ir yra nagrinėjama iš technologinių, ekonominių, organizacinių, teisinių, socialinių ir kultūrinių, politinių ir etinių perspektyvų (M.A. Wimmer, 2000). Toks visa apimantis tarpdisciplininis e-strateginis suvokimas lemia ir mokslinių tyrimų specifiką, nes, norint užtikrinti aukštą inovacijų lygį savivaldybių valdymo srityje, formuluojami probleminiai klausimai turi būti susiję ne su viena, bet su keletu skirtingų disciplinų, pavyzdžiui, kompiuterių mokslu, socialiniais ir humanitariniais, politikos, strateginio valdymo, demokratijos, teisės, informacijos ir žinių vadybos, organizacijų ir ekonomikos mokslais (žr. 4 pav.).



4 pav. E- strateginio planavimo tarpdisciplininė specifika

Šaltinis: parengta remiantis pateiktais M.A. Wimmer strateginio planavimo holistine samprata.

Nepaisant su e-strateginiu planavimu ir valdymu susijusių iniciatyvų gausos (pastaruoju metu viešojo sektoriaus institucijose siekiama taikyti e-sprendimus), dauguma savivaldos institucijų stokoja aiškios jos įgyvendinimo vizijos, be to, trūksta informacijos apie šioje srityje vykdomų mokslinių tyrimų tarpusavio ryšius bei jų rezultatų duodamą efektą tolimesnei elektroninio planavimo plėtrai. Pastaruoju metu ES skatina mokslinius projektus, kurių metu atliekamos tikėtinų elektroninių planavimo naujovių ateities scenarijų prognozės ir pagal tai identifikuojamos tyrimų stipriosios ir silpnosios pusės, pateikiamos ekspertų rekomendacijos tolimesnei jų plėtrai.

Suprantama, jog e-strateginis planavimas yra siejamas su naujovėmis. Tačiau susiduriama ne tik su pastangomis ir siekiu diegti naujoves, bet ir su tam tikromis kliūtimis. S. Borins (2006) nurodo šias kliūti, stabdančias inovacijų plėtrą viešajame sektoriuje, ir jas klasifikuoja į tris grupes:

- Kliūtys, atsirandančios dėl biurokratijos / organizacijos: priešiškas ir skeptiškas požiūris; kova dėl įtakos / kontrolės; organizacijų veiklos planavimo ir koordinavimo sudėtingumas, diegiant naujas technologijas; logistinės problemos; įvairių grandžių vadovų pasipriešinimas inovacijoms; viešojo sektoriaus pasipriešinimas verslumo (antrepreneriškiems) veiksmams, t. y. tam tikrų kontraprenerystės formų egzistavimas.

- Kliūtys, atsirandančios dėl politinės aplinkos: nepakankamas finansavimas / ištekliai; teisinio reguliavimo suvaržymai; politinis pasipriešinimas; politinės paramos kriterijų neįvertinimas iš organizacijų lyderių pusės.

- Kliūtys, atsiradusios dėl išorinės organizacijų aplinkos: visuomenės abejonės dėl programų tikslingumo ir veiksmingumo; sunkumai pasiekiant programų tikslines grupes; privataus sektoriaus konkurencija, pasipriešinimas viešojo sektoriaus veiklos plėtrai, visuomenės nepasitenkinimas dėl piliečių dalyvavimo galimybių ignoravimo, skepticizmas.

V. Giedraitytė ir A. Raipa (2012) cit. Mulgan ir Albury, akcentuoja, jog gali būti skiriamos šios inovacinio proceso trikdžių grupės viešajame valdyme:

- Administracinė našta.
- Strateginio pobūdžio stoka modernizuojant biudžeto ir planavimo procesų valdymą.
- Prasti aktyvios rizikos, pokyčių valdymo įgūdžiai ir rizikos baimė.
- Nenoras panaikinti silpnas, žlungančias programas ar organizacijas.
- Menkas atlygis bei paskatos.
- Būtinų technologijų apribojimas.

V. Giedraitytė ir A. Raipa (2012) teigia, kad inovacinių procesų sėkmė viešajame sektoriuje,



kaip ir trikdžiai, labai priklauso nuo viešosios politikos konstruktorių politinių, ekonominių nuostatų, politikos galių centrų gebėjimo arba negebėjimo užtikrinti inovacinių procesų strateginių kryptių tęstinumą, t. y. itin reikšmingu faktoriumi, siekiant išeliminuoti inovatyvios ideologijos praktinio pritaikymo trikdžius, tampa valstybės politinė valia arba vadinamosios politinės paramos veiksmingumo kriterijus. Autoriai, specifikuodami inovacijų plėtros trikdžius, akcentuoja organizacines kliūtis. Pagrindinės jų - nepakankami biudžetiniai asignavimai inovaciniams procesams vystyti, inovatyvių idėjų generavimui finansuoti.

Toliau baigiamajame darbe aprašomi e-strateginio planavimo mokslinių tyrimų skirtumai Europos Sąjungoje (ES) ir JAV, nurodomos labiausiai išvystytos elektroninio planavimo mokslinių tyrimų kryptys.

#### ***1.4.1 Pasaulinės elektroninio strateginio planavimo mokslinių tyrimų tendencijos***

Pasaulyje vykdomus e-strateginio planavimo mokslinius tyrimus vienija bendras tikslas- tirti e-strateginio planavimo procesą. Tačiau vykdomų mokslinių tyrimų organizavimas JAV ir ES skiriasi. Strategines JAV elektroninio planavimo ir valdymo mokslinių tyrimų kryptis dažniausiai nustato tuos mokslinius tyrimus atliekančios organizacijos, kai tuo tarpu ES valstybės savo mokslinius tyrimus derina prie visos ES svarbiausių strateginių tikslų. Šiuo metu svarbiausi ES strateginiai dokumentai – tai Lisabonos strategija ir i2010 iniciatyva, orientuoti į inovacijas ir ES konkurencingumą. i2010 iniciatyva „Europos informacinė visuomenė augimui ir užimtumui skatinti“, kuri kartu su komunikatu „i2010 e. vyriausybės veiksmų planas: e. vyriausybės plėtros spartinimas Europoje visų labui“ padeda siekti ir įgyvendinti Lisabonos darbotvarkę ir kitas Europos bendrijos politikos kryptis. Veiksmų plane daugiausia dėmesio skiriama šiems pagrindiniams e-strateginio planavimo tikslams:

- Skatinti socialinį įtraukimą, siekiant apimti visas suinteresuotas socialines visuomenės grupes;
- Našumas ir veiksmingumas tikrovėje: siekiama užtikrinti didesnę vartotojų pasitenkinimą, skaidrumą ir atskaitomybę, mažiau biurokratijos ir daugiau našumo;
- Pagrindinių priemonių įgyvendinimas: šiomis priemonėmis siekiama sukurti sąlygas piliečiams ir verslo atstovams naudotis patogiai, saugiai ir suderinta patvirtinta prieiga prie viešųjų paslaugų visoje Europoje;
- Dalyvavimo ir demokratiško sprendimų priėmimo skatinimas: ketinama pateikti veiksmingų viešų diskusijų ir dalyvavimo demokratiško sprendimų priėmimo procese priemones.

C. Codagnone, M.A. Wimmer (2007) akcentuoja, jog JAV vykdomi kelių mokslo šakų problematiką apimantys elektroninio planavimo ir valdymo moksliniai tyrimai. Tuo tarpu ES daugiausia akcentuoja technologines šios srities problemas, nors pastaruoju metu kai kurios šalys-narės (pvz., Vokietija, Italija, Švedija, Didžioji Britanija) jau atlieka ir tarpdisciplininius, o ne vien tik į IKT orientuotus, elektroninių instrumentų tyrimus.

Remiantis atliktais moksliniais tyrimais, buvo išskirtos labiausiai ES ir JAV išplėtotos elektroninio planavimo ir valdymo instrumentų mokslinių tyrimų kryptys, kurių pasiskirstymas pagal skirtingas mokslų sritis pateikiamas 4 lentelėje.

4 lentelė. E- strateginio planavimo ir valdymo mokslinių tyrimų kryptys ES ir JAV

Mokslo šaka	Tyrinėjama problematika	
	ES	JAV
IKT (informacinės ir komunikacijos technologijos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Valstybinių planavimo sistemų tarpusavio suderinamumas ir integracija;</li> <li>✓Semantinis tinklas;</li> <li>✓Paslaugų teikimas daugeliu alternatyvių elektroninio ryšio kanalų, mobiliosios technologijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Valstybinių kompiuterinių sistemų apsauga;</li> <li>✓Asmens identifikavimas;</li> <li>✓Priėjimo prie skaitmeninės informacijos būdai;</li> <li>✓Valstybinių statistinių duomenų grafinis apdorojimas.</li> </ul>
Viešasis administravimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Elektroniniai planavimo instrumentai;</li> <li>✓Žinių vadyba;</li> <li>✓Sąveikos tarp valstybinių institucijų irverslo bei piliečių būdai, į klientą orientuotų sistemų kūrimas, „vieno langelio“ principu pagrįstų portalų pėtra;</li> <li>✓Valstybinių institucijų vidaus procesų modernizavimas: administracinių procedūrų supaprastinamas, skaidrumas,tarp-institucinio bendradarbiavimo būdai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓E. sveikatos planavimo priemonės ir kitų socialinių paslaugų teikimo monitoringas;</li> <li>✓Žinių vadyba.</li> </ul>
Socialiniai mokslai	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓E- mokymasis;</li> <li>✓Skaitmeninė atskirtis;</li> <li>✓E- dalyvavimas;</li> <li>✓E- balsavimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Interneto ir kitų IKT įtaka JAV visuomenei (technologijų plėtra,darbuotojų sugebėjimas įsisavinti naujas technologijas, socialiniai tinklai ir kt.)</li> </ul>

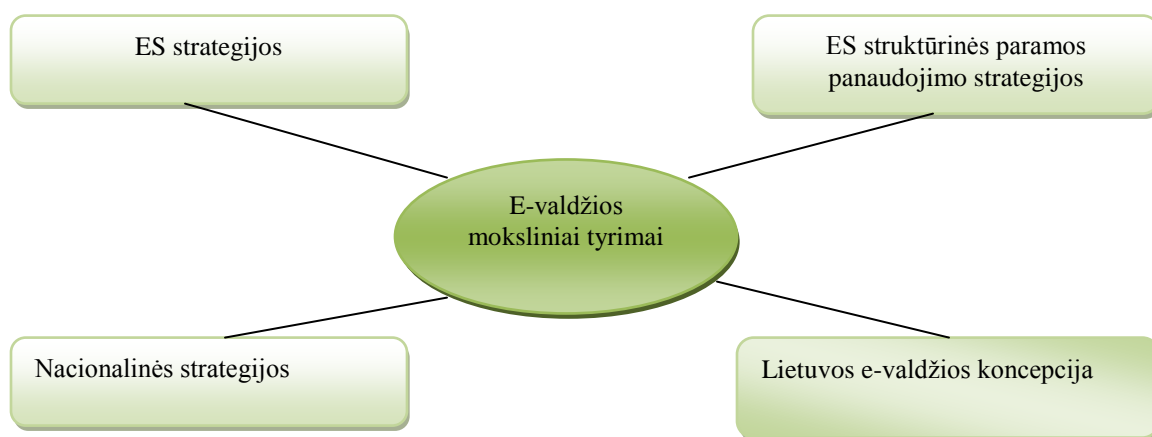
Šaltinis: parengta darbo autorės remiantis eGovRTD2020 projekto metu atliktais tyrimais (R. Petrauskas, E. Malinauskienė. (2009); C. Codagnone, M. A. Wimmer, M.A. (2007)

Pagal lentelėje pateiktus duomenis išryškėja, kad atliktame tyrime buvo išskirtos tokios labiausiai plėtojamos e-strateginio planavimo mokslinių tyrimų kryptys: valstybinių sistemų suderinamumas, duomenų apsauga, viešųjų paslaugų prieinamumas, žinių vadyba, vartotojų

poreikių analizė organizaciniai viešojo sektoriaus pokyčiai ir nauji valdymo modeliai. Visose įvardintose kryptyse daugiausiai buvo atliekami grynai technologiniai tyrimai, todėl šioje studijoje buvo ypač akcentuota tarpdisciplininių e- strateginio planavimo mokslinių tyrimų stoka ES.

#### 1.4.2 Lietuvos vykdoma politika e-strateginio planavimo ir valdymo mokslinių tyrimų srityje

Lietuvoje, kaip ir daugelyje ES valstybių, kol kas vykdomi daugiausia e-valdžios įgyvendinimo projektai, kurių tikslas yra viešųjų paslaugų perkėlimas į e-erdvę arba tam tikrų vidinių valdžios institucijų funkcijų automatizavimas. Konkrečios e-strateginio planavimo mokslinių tyrimų programos, orientuotos į strateginius tikslus šioje srityje, Lietuva kol kas neturi, nors prisitaikant prie ES reikalavimų daugelyje planavimo dokumentų informacinė visuomenė ir e-valdžia įvardijamos kaip prioritetinės plėtros kryptys. E-valdžios mokslinių tyrimų vieta Lietuvos strategijų sistemoje pateikta žemiau esančiame paveiksle.



5 pav. E-valdžios mokslinių tyrimų vieta Lietuvos strategijų sistemoje

Šaltinis: parengta remiantis R. Petrausku ir E. Malinauskiene (2007).

Pagal schemą, pateiktą paveiksle, išryškėja, jog vienas iš svarbiausių e. valdžios mokslinių tyrimų sėkmės garantų- glaudus bendradarbiavimas tarp mokslinių ir valdžios institucijų.

Analizuojant e-valdžios mokslinius tyrimus Lietuvoje, būtina paminėti, jog 2002 m. buvo patvirtinta Lietuvos elektroninių priemonių koncepcija, kuria siekiama IKT pagalba gerinti viešųjų paslaugų planavimą. Taip pat akcentuojama valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms, Lietuvos Respublikos gyventojams, verslo subjektams teikiamos pagalbos būtinumas ir svarba. Pagrindinis koncepcijoje iškeltas tikslas yra siejamas su Lietuvos Respublikos vykdomosios

valdžios sprendimų priėmimo skaidrumo didinimu, kokybiškesnių ir efektyvesnių viešųjų paslaugų ir informacijos visuomenei teikimu bei gebėjimu taikyti informacinių technologijų teikiamas galimybes. Svarbiausias uždavinys – pasiekti, kad nuo 2005 metų viešosios paslaugos Lietuvos Respublikos gyventojams ir verslo subjektams būtų teikiamos panaudojant skaitmenines technologijas (internetą, mobiliuosius telefonus ir kt.). Nepaisant to, kad koncepcija buvo patvirtinta 2002 m., joje išskelti tikslai ir uždaviniai nėra pilnai įgyvendinti ir todėl traukiami į naujus valstybinės reikšmės strateginius dokumentus.

Vienas iš Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategijos tikslų yra „Produktyvūs žmogiškieji ištekliai žinių visuomenei“, o vienas iš pagrindinių uždavinių, įgyvendinant šią prioritetinę kryptį, yra „Siekti efektyvesnio viešojo administravimo“, stiprinant administracinius gebėjimus, didinant viešojo administravimo efektyvumą bei užtikrinant jo skaidrumą ir atvirumą ([žiūrėta 2012 09 11]. Prieiga per Internetą: <<http://www.esparama.lt/lt/pasirengimas/strategija>>.

Lietuvos viešojo administravimo plėtros strategijoje numatyta viešojo administravimo vizija – teikianti geresnes viešąsias paslaugas ir atsižvelgianti į asmenų poreikius viešojo administravimo sistema, perimanti ES institucinę, administravimo ir politinio proceso patirtį. Taip pat siekiama tobulinti visos viešojo administravimo sistemos sandarą ir atskirų institucijų struktūrą, šalinant esančias struktūrines problemas ir siekiant optimalaus funkcijų pasiskirstymo.

Tinkamai suplanuoti ir Lietuvos poreikiams pritaikyti tarpdisciplininiai e- strateginio planavimo moksliniai tyrimai leistų ženkliai paspartinti aukščiau paminėtų tikslų įgyvendinimą bei prisidėtų prie Lietuvos konkurencingumo ir inovacinio potencialo stiprinimo.

Svarbiausias uždavinys – pasiekti, kad nuo 2005 metų viešosios paslaugos Lietuvos Respublikos gyventojams ir verslo subjektams būtų teikiamos panaudojant skaitmenines technologijas (internetą, mobiliuosius telefonus ir kt.). Nepaisant to, kad koncepcija buvo patvirtinta 2002 m., joje išskelti tikslai ir uždaviniai nėra pilnai įgyvendinti ir todėl traukiami į naujus valstybinės reikšmės strateginius dokumentus.

\* \* \*

*Mokslinės literatūros analizė parodė, jog strateginis planavimas viešajame sektoriuje gali būti įvardijamas kaip būdas, kuris užtikrina viešojo sektoriaus institucijų veiklos sėkmingą vykdymą bei plėtojimą (Chandler (1962), K. R. Andrews (1971), H. Mintzberg (1996), P. F. Drucker (2007), A.A. Thompson ir A.J. Strickland (2001) M. E. Porter (1980 A. Faludi (2010), Vienažindienė ir R. Čiarnienė (2007), A. Bučinskas, A. Pauliukavičiūtė, A. Raipa (2009), J. Bivainis, Ž. Tunčikienė (2009), M. Kaselis, G. Gritėnaitė (2011), A. Gedvilaitė-Moan, P. Zakarevičius (2010), M. Arimavičiūtė, (2011, 2012)). Tačiau būtina akcentuoti, jog tik naujovių diegimas į šį procesą gali užtikrinti sėkmingą ir efektyvią vykdomą veiklą savivaldoje bei jos tęstinumą. Viena iš naujovių, užtikrinančių institucijų veiklos efektyvumą, e-sprendimų taikymas viešajame sektoriuje. M. Arimavičiūtė (2011) pažymi, jog e-sprendimų taikymas savivaldoje padėtų spręsti tokias problemas: vidaus ir išorės analizės nepakankamas išsamumas; pateikiamos informacijos apie veiklos kontekstą neapibrėžtumas; įvairių studijų, tyrimų stoka. V. Giedraitytė ir A. Raipa (2012) pažymi, jog inovacinių procesų sėkmė viešajame sektoriuje priklauso nuo valstybės politinės valios arba vadinamosios politinės paramos veiksmingumo kriterijų. Mokslininkų teiginiai įrodo, jog itin svarbu tampa tirti strateginio e-planavimo ypatumus, identifikuojant privalumus, trūkumus diegiant informacines technologijas savivaldybėse.*

## **2 ELEKTRONINIO PLANAVIMO SITUACIJOS IR PERSPEKTYVŲ KELMĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO METODOLOGIJA**

### **2.1 Tyrimo metodologijos pagrindimas**

Siekiant pagrįsti elektroninio planavimo rengimo perspektyvas Kelmės rajono savivaldybėje, buvo atlikta Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių publikacijų, LR ir savivaldybės teisės aktų, strategijų, tyrimų, statistinių duomenų analizė, sisteminimas bei lyginimas. Išanalizuoti Kelmės rajono savivaldybės planavimo dokumentai (žr. 6 pav), LR Vyriausybės nutarimais patvirtinta Strateginio planavimo metodika, 2014-2020 metų Nacionalinės pažangos programos 5 prioritetas „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“, Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ sritis „Sumanus valdymas“, Strateginio planavimo sistemos savivaldybėse tobulinimo gairės, kurias parengė darbo grupė, sudaryta Lietuvos Respublikos Ministro Pirmininko 2011 m. liepos 7 d. potvarkiu Nr. 162, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“, Europos komunikato patvirtinta „2020 M. EUROPA“ Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija.

Tyrimui pasirinkti kokybiniai tyrimo metodai, kurie leidžia įvertinti elektroninio planavimo rengimo Kelmės rajono savivaldybėje galimybes ir perspektyvas.

#### ***Tyrimo metodologija pagrįsta:***

- Užsienio ir Lietuvos autorių išvalgomis mokslinėse publikacijose, nagrinėjama strateginio planavimo, elektroninio planavimo ypatumais ir e-valdžios perspektyvomis viešajame sektoriuje. A. D. Chandler (1962), K. R. Andrews (1971), H. Mintzberg (1996) strateginį planavimą tapatina su ilgalaikiais organizacijos tikslais, bei veiksmais, skirtais tikslams pasiekti. Kiti teoretikai P. F. Drucker (2007), A.A. Thompson ir A.J. Strickland (2001) strateginiame planavime akcentuoja strateginio valdymo svarbą. M. E. Porter (1980) strateginį planavimą įvardija analitiniu įrankiu. Strateginį planavimą viešajame sektoriuje tyrė L. Worrall, Ch. Collinge, T. Bill (1988), L. Albrechts, P. Healey, K.R. Kunzmann (2003), N. Adams (2008), A. Faludi (2010), Vienažindienė ir R. Čiarnienė (2007), A. Bučinskas, A. Pauliukavičiūtė, A. Raipa (2009), J. Bivainis, Ž. Tunčikienė (2009), M. Kaselis, G. Gritėnaitė (2011), A. Gedvilaitė-Moan, P. Zakarevičius (2010), M. Arimavičiūtė, (2011, 2012). Pastarieji mokslininkai analizuoja ne tik patį strateginio planavimo procesą, bet ir jo tobulinimo galimybes. Y. Masuda (1983) akcentavo, kad informacinėje visuomenėje socialinė-ekonominė sistema bus savanoriška piliečių visuomenė. M. A. Wimmer,

(2000) pateikė strateginio planavimo holistine samprata. Giedraitytė, Raipa (2012), Borinsas (2003), M. Arimavičiūtės (2007, 2011) pažymi, jog e-sprendimų taikymas savivaldoje, padėtų spręsti tokias problemas, kaip vidaus ir išorės analizės nepakankamas išsamumas; pateikiamos informacijos apie veiklos kontekstą neapibrėžtumas; įvairių studijų, tyrimų stoka bei tai, kad inovacinių procesų sėkmė viešajame sektoriuje priklauso nuo valstybės politinės valios arba vadinamosios politinės paramos veiksmingumo kriterijų.

- Pasaulinių elektroninio strateginio planavimo mokslinių tyrimų tendencijomis ES ir JAV šalyse.

- ES strateginiai dokumentais: Lisabonos strategija ir i2020 iniciatyva, orientuotos į inovacijas ir ES konkurencingumą. i2020 iniciatyva „Europos informacinė visuomenė augimui ir užimtumui skatinti“, kuris kartu su komunikatu „i2020 e. vyriausybės veiksmų planas: e. vyriausybės plėtros spartinimas Europoje visų labui“ padeda siekti ir įgyvendinti Lisabonos darbotvarkę ir kitas Europos bendrijos politikos kryptis (European Commsision, 2006).

- 2014-2020 metų Nacionalinės pažangos programos 5 prioritetas „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“, Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ sritis „Sumanus valdymas“, Strateginio planavimo sistemos savivaldybėse tobulinimo gairės, kurias parengė darbo grupė sudaryta Lietuvos Respublikos Ministro Pirmininko 2011 m. liepos 7 d. potvarkiu Nr. 162, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“, Europos komunikato patvirtinta „2020 M. EUROPA“ Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija.

- eGovRTD2020, „CapGemini“ tyrimai ir Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie LRV atliktais tyrimais.

- Tyrimui taikytas kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu su ekspertais, siekiant išsiaiškinti subjektyvų informanto požiūrį ir nuomonę.

Siekiant, kad tyrimas būtų kokybiškesnis, buvo suformuotas tyrimo tikslas, uždaviniai, pristatoma trumpai situacija, kad informantas galėtų susipažinti su tyrimo kontekstu ir pateikiami klausimai, siekiant išsiaiškinti informantų pozicijas.

### ***Tyrimo etapai:***

*1. Mokslinė literatūros analizė:* Nagrinėjama teoriniu kontekstu tyrimo sričiai aktuali Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra. Mokslinė literatūra analizuojama pasirinktu tyrimo aspektu: strateginio valdymo ypatumai, pateikiamos įvairių autorių strateginio planavimo sampratos, E-visuomenės ir E-valdžios esminiai bruožai, pateikiama E-strateginio planavimo savivaldoje

specifika, pasaulinės elektroninio strateginio planavimo mokslinių tyrimų tendencijos bei Lietuvos vykdoma politika E- strateginio planavimo ir valdymo mokslinių tyrimų srityje.

*Dokumentų analizė:* Išanalizuoti Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo dokumentai, LR Vyriausybės nutarimais patvirtina Strateginio planavimo metodika, 2014-2010 metų nacionalinės pažangos programos 5 prioritetas „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“, „Lietuva 2030“ strategijos „Sumanus valdymas“. Atsižvelgiant į šių dokumentų nuostatas, siektinus veiksnius bei esama situacija formuojami ekspertų apklausos metmenys.

*Statistinė duomenų analizė:* Remiantis eGovRTD2020, „CapGemini“ tyrimai ir Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie LRV atliktais tyrimais grindžiama tyrimo svarba bei problematika.

*Ekspertų apklausa, kurios tikslas* atskleisti strateginio planavimo problemas ir svarbą Kelmės rajono savivaldybėje, elektroninio planavimo rengimo realijas ir perspektyvas. Ekspertų apklausai panaudotas nestandartizuotas interviu klausimynas (2 priedas). Apklaunami Kelmės rajono strateginio planavimo komisijos (politinis lygmuo) ir grupės (administracinis lygmuo) nariai bei socialiniai–ekonominiai partneriai. Surinkti duomenys išanalizuoti, pateikiamos išvados bei rekomendacijos.

## **2.2 Tyrimo instrumento pagrindimas**

Alaunienė Z., Valskys V. (2009) išanalizavo rašto darbų metodinius nurodymus ir pabrėžia, kad autoriai nevienodai traktuoja sąvokas ir skirtingai apibūdina problemą. Pavyzdžiui V. Dikčius (2003), A. Lileikienė ir kt. (2004) teigia, kad norint išsiaiškinti problemą, reikia laikytis metodologinės nuostatos, t.y. būtina surasti tą svarbiausiąjį klausimą, į kurį atsakius bus pasiekti siekiami tikslai. K. Kardelis (1997) teigia, kad „rasti problemą sunkiau nei ją išspręsti. Jos iškėlimas reikalauja ne tik surinkti probleminę medžiagą, bet kartu numatyti ir jos sprendimo būdus. <...> problema negali atsirasti savaime – ji turi subręsti“.

A. Lileikienė ir kt. (2004) teigia, kad metodika išdėstoma nurodant tyrimo metodus, jų taikymo metodikos tikslingumą. Norint gauti įvairių minčių apie tam tikrą problemą, generuojamos hipotezės ir identifikuojami kintamieji tolesniam tyrimui

Siekiant išanalizuoti Elektroninio planavimo rengimo realijas ir perspektyvas Kelmės rajono savivaldybėje buvo išanalizuota mokslinė literatūra, įvairūs Lietuvos Respublikos ir vietos savivaldos teisės aktai, strateginiai dokumentai bei atliktas tyrimas Kelmės rajono savivaldybėje. Tyrimui pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – ekspertų apklausa (nestandartizuotas interviu metodas) apklausiant administracinį ir politinį strateginio planavimo lygmenį bei aktualiausių –



prioritetinių sričių socialinius–ekonominius partnerius.

Tidikis R. (2003) teigia, kad „interview - yra vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų L. Rupšienė (2007) pateikia sąvoką „informantai“ t.y. kiekybiniame tyrime dalyvaujantys asmenys teikiantys duomenis tyrėjui. K. Kardelis (2002) cituoja, jog „interview, kaip atskiras tyrimo metodas, gali būti skirstomas į daugelį įvairių variantų, pradedant nuo formalizuotų (standartizuotų) interview, kur klausimai numatyti iš anksto, iki neformalių interview, kur klausimų seka ir jų formalizavimas pasireiškia visišku laisvumu“. O Kudinoviene. J. (2008) pabrėžia, kad tai „geras priartėjimo prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės konstravimo (aiškinimo) būdas. Tai taip pat yra viena įtaigiausių žmonių tarpusavio supratimo priemonių”.

Pagal Tidikį R. (2003) Ekspertų apklausos metodus galima klasifikuoti pagal tris kriterijų grupes:

1) pirmai grupei priskiriami kriterijai, kuriuos lemia apklausos organizatorių ir ekspertų tarpusavio sąveika, t. y. tiesioginis ar netiesioginis kontaktas;

2) antrai grupei priklauso ekspertų tarpusavio sąveikos ypatumai (pagal tai apklausa gali būti grupinė ar individuali);

3) trečia grupė apibūdinama pagal apklausos rezultatus, kurie atspindi įvairias vertinimo rūšis (nuomonę, rekomendaciją, sprendimą).

Pagal R. Tidikį R. (2003) „*Ekspertinio vertinimo metodo esmė* – ekspertai logiškai analizuoja kurią nors problemą, kiekybiškai vertindami ir formaliai apdorodami duomenis. Ekspertų vertinimo pagrindu nustatomas jų nuomonių atitikimas tiriamuoju klausimu bei ekspertų išvadų objektyvumas, kurį lemia esminiai, realūs faktų ir reiškinių ryšiai, o *ekspertų vertinimo metodo patikimumas* priklauso nuo ekspertų parinkimo. Jie privalo būti kompetentingi asmenys, turintys specialios patirties ir išmanantys tiesiogiai su ekspertizės objektu susijusią sritį.

Pasirinktas pusiau struktūrizuotas (kryptingasis) interview, nes jis leidžia užduoti papildomų klausimų, informantas gali pasitikslinti klausimus, diskutuoti. Pasak K. Kardelio (2007) toks tyrimas suteikia galimybes lanksčiau vesti interview, išsamiai išanalizuojant informantų atsakymus, jų pozicijas. Ši apklausos forma gana informatyvi ir tinkama moksliniuose tyrimuose (Kardelis, 2007).

Pusiau struktūrizuoto interview tikslas: iširti ir atskleisti e-planavimo perspektyvas Kelmės rajono savivaldybėje didinant socialinį įtraukimą. Tyrimo tikslų pobūdis ir rezultatų analizė fokusuota į 3 uždavinius:

1. Apžvelgti sukaupią planavimo patirtį Kelmės rajono savivaldybėje, pateikti opiausias planavimo problemas, jų sprendimo būdus.

2. Atskleisti socialinių-ekonominių partnerių įtaką rengiant planavimo dokumentus.
3. Atskleisti Elektroninio planavimo rengimo ir socialinio įtraukimo perspektyvas Kelmės rajono savivaldybėje.

Ekspertams užduotų klausimų pavyzdžiai pateikti 5 lentelėje. 3 priede pateikiama interviu forma.

#### 5 lentelė. Klausimai ekspertams

- 
1. Jūsų nuomone ar teisės aktai aiškiai reglamentuoja strateginio planavimo procesus savivaldybėje ir ar Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo dokumentai pateikiami suprantamai rajono gyventojams, nesusijusiems su viešuoju sektoriumi?
- 
2. Kaip manote kokios socialinės grupės (tarybos nariai, administracijos darbuotojai, visuomenės nariai) gali/turi įtakoti strateginio planavimo procesus? Prašome pakomentuoti.
- 
3. Jūsų manymu ar reikėtų, kad planavimo procesuose dalyvautų visuomenės lygmuo (socialiniai–ekonominiai partneriai) ir ar reikėtų derinti rengiamus strateginio planavimo dokumentus su juo?
- 
4. Kaip manote, ar aktualu perkelti strateginio plano rengimo procesus į internetinę terpę, įgyvendinant e-valdžia nuostatas? Kokią naudą tai teiktų?
- 
5. Ką tobulintumėte strateginio plano rengimo procesuose rengiant Kelmės rajono savivaldybės planavimo dokumentus?
- 

Išanalizuoti Lietuvos Respublikos ir vietos savivaldos teisės aktai, strateginiai dokumentai bei atlikto tyrimo – ekspertų interviu analizė leidžia grįsti/paneigti tyrimo ginamąjį teiginį – *Elektroninio planavimo taikymas savivaldoje skatina strateginio planavimo efektyvumą bei didina visuomenės pasitikėjimą savivalda. Strateginio planavimo sistema gali sąlygoti ne tik neefektyvų savivaldybės darbą, bet ir kitas problemas, tokias kaip netinkamą išteklių paskirstymą, darbo organizavimą, viešosios nuomonės blogėjimą, visuomenės nepasitikėjimą.*

### 2.3 Tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristikos

Tyrimui buvo parenkami tik tie informantai – tiriamos srities specialistai - ekspertai, kurie turi pakankamai informacijos išsamesnei tiriamojo reiškinių analizei atlikti. Nestandartizuotam interviu metu apklausiami Kelmės rajono strateginio planavimo komisijos (politinis lygmuo) ir grupės (administracinis lygmuo) nariai bei socialiniai – ekonominiai partneriai. Laikantis tyrimo etikos ir

atsižvelgiant į informantų pageidavimus, jų tikslios pareigybės, vaidai ir pavardės nebus atskleidžiamos, o įvardijami kaip „1 Ekspertas“ (1E), „2 Ekspertas“ (2E), „3 Ekspertas“ (3E), „4 Ekspertas“ (4E), „5 Ekspertas“ (5E).

Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo grupės nariai koordinuoja ir prižiūri savivaldybės plėtros strateginio plano įgyvendinimą, organizuoja savivaldybės trejų metų strateginio veiklos plano programų įgyvendinimo kontrolę, svarsto ir teikia siūlymus Strateginio planavimo komisijai svarbiais socialiniais, ekonominiais ir finansiniais klausimais, nagrinėja savivaldybės tarybos posėdžiams teikiamų sprendimų projektus, susijusius su savivaldybės strateginio plano įgyvendinimu, priežiūra ir koregavimu, sprendžia ir analizuoja planavimo ir finansavimo problemas.

Strateginio planavimo komisija vykdo savivaldybės plėtros strateginių planų įgyvendinimo ir priežiūros funkcijas, svarsto metines strateginio plano įgyvendinimo ataskaitas bei suformuluoja išvadas dėl strateginio planavimo įgyvendinimo bei aprobuoja savivaldybės komitetų ir tarybos posėdžiams teikiamų sprendimų projektus, susijusius su strateginių planų rengimu, įgyvendinimu, priežiūra ir koregavimu, o taip pat su savivaldybės biudžeto ir kitais finansiniais ištekliais, reikalingais planams įgyvendinti.

Tad pasirinkti ekspertai iš strateginio planavimo grupės ir komisijos turi tiesioginę įtaką planavimo procesui Kelmės rajono savivaldybėje

Tyrimo imčiai pasirinkti socialiniai–ekonominiai partneriai iš prioritetinių Kelmės rajono savivaldybės sričių, kuriuos aktualiausias rajono vystymuisi ir turinčios daugiausia įtakos (VŠĮ Kelmės turizmo ir verslo informacijos centras atstovas, turizmo srities atstovas, VVG valdybos narys).

Atsižvelgiant į tai kad yra kaimiškas rajonas, teritorijoje aktyviai veikia bendruomenės, apklausama Vietos veiklos valdybos atstovė, atsakinga už Vietos veiklos strategijos 2008–2014 įgyvendinimą.

Siekiant sustiprinti verslo sektorius vystymąsi ir integruoti jo atstovus į savivaldybės planavimo procesą, tikimasi, kad sustiprėtų verslo sektorius ir padidėtų rajono gyventojų verslumas apklausama VŠĮ Kelmės turizmo ir verslo informacijos centro atstovė.

Kadangi visuose planavimo dokumentuose akcentuojama, kad Kelmės rajono savivaldybės prioritentinė vystymosi sritis ir daug investuojama į turizmo plėtrą ir vystymąsi, apklausiamas vienas iš turizmo srities atstovių, turintys daugiausia informacijos apie turizmo vystymąsi ir kuruojantis šią sritį rajone.

Lentelėje pateikti duomenys apie ekspertų išsilavinimą, darbo stažą darbo grupėje ar pareigoje.

6 lentelė. Bendrieji duomenys apie ekspertus

<b>Ekspertas</b>	<b>Pareigos/darbo specifika</b>	<b>Darbo patirtis</b>	<b>Išsilavinimas</b>
1E	Kelmės rajono savivaldybės Strateginio planavimo grupės narys	20	Aukštasis universitetinis
2E	Kelmės rajono savivaldybės Strateginio planavimo komisijos narys	15	Aukštasis universitetinis, magistro laipsnis
3E	Kelmės rajono VVG valdybos narys	6	Aukštasis universitetinis,
4E	VšĮ Kelmės turizmo ir verslo informacijos centras atstovas	5	Aukštasis universitetinis,
5E	Kelmės rajono savivaldybės administracijos specialistas kuruojantis turizmo sritį	6	Aukštasis universitetinis, magistro laipsnis

### **Tyrimo imties apibendrinimas:**

- Apklausiami ekspertai, kurie dalyvauja strateginių planų rengimo proceso įvairiose stadijose arba atstovauja prioritetingas Kelmės rajono savivaldybės vystymosi sritis, tad gali pateikti kompetentingą nuomonę ir ją argumentuoti.

- Siekiant įvairiapusiškai išanalizuoti elektroninio planavimo rengimo galimybes ir perspektyvas apklausimas vienas asmuo iš tarybos narių (sprendimus priimančias), vienas iš administracijos darbuotojų, organizuojantis strateginio planavimo procesus ir užimančias vadovaujančią poziciją.

- Apklausiami informantai turi ne mažesnę nei 3 m. darbo patirtį savo veiklos srityje, kuri siejasi su savivaldybės veikla ir prioritetais, kai kurie jų atstovauja ar turi patirties partinėse struktūrose. Reikiai pabrėžti, kad 2E dirbo skyriaus vedėju, administracijos vadovu, vieno komiteto pirmininkas. Ekspertas 1E užima vadovaujančias pareigas, priimančias sprendimus administracijoje. 3E ekspertas tiesiogiai bendrauja su bendruomenių atstovais, padeda rengti paraišką ir kitus dokumentus, kurių dėka bendruomenės vykdo savo veiklą bei gerina gyvenamąją aplinką.

- Visi ekspertai turi aukštuosius išsilavinimus, kai kurie iš jų magistro laipsnius

### **3 ELEKTRONINIO STRATEGINIO PLANAVIMO KELMĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE MODELIO PARENGIMAS**

#### **3.1 Strateginio planavimo proceso analizė**

Strateginio planavimo metodika (toliau – Metodika) strateginio planavimo sistemą apibrėžia kaip formalizuotą sistemą užtikrinančią realizavimą viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus. Nuo 2013 m. sausio 1 d. įsigaliojo nauja strateginio planavimo metodikos redakcija<sup>1</sup>, kurioje strateginis planavimas formuluojamas kaip „procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai vykdyti institucijos misiją, pasiekti numatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius“. Nors pačiame procese neakcentuojama „veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus“, tačiau bendruosiuose nuostatuose pabrėžiama, kad Metodika nustato „strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatų stebėseną, programų vertinimą ir atsiskaitymą už rezultatus“. Metodikoje nėra nuostatos, rekomenduojančios savivaldybės taikyti metodiką rengiant savivaldybių ir joms pavaldžių institucijų planavimo dokumentus. Biudžeto sandaros įstatymo<sup>2</sup> bendruosiuose nuostatuose programa apibrėžiama kaip „strateginio ir (arba) metinio veiklos plano, parengto pagal Vyriausybės patvirtintą Strateginio planavimo metodiką, dalis, skirta asignavimų valdytojo strateginiam tikslui įgyvendinti“, tačiau jei metodika rekomendacinio pobūdžio susidaro įstatymų „nesusikalbėjimas“. Regionų plėtros planų rengimo metodikoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2011 m. rugsėjo 23 d. į s a k y m u Nr. 1V-706 „Dėl regionų plėtros planų rengimo metodikos patvirtinimo“ nustatoma „regionų plėtros planų (toliau – planai, planų projektai) struktūra, rengimo ir keitimo tvarka“. Tiek regionų plėtros planų rengimo metodikoje, tiek Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatyme nuostatos liesiančios savivaldybių planavimo procesus nėra. Savivaldybės, kaip ir ekonominiai socialiniai partneriai, teikia pasiūlymus ir kitas iniciatyvas. Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymo **6 straipsnyje Savarankiškosios savivaldybių funkcijos**<sup>3</sup> 22 punkte reglamentuotas „infrastruktūros, socialinės ir ekonominės raidos planavimas, strateginių plėtros ir veiklos planų rengimas, turizmo, būsto, smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros

<sup>1</sup> [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=435456&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=435456&p_query=&p_tr2=2)

<sup>2</sup> [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=442321](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=442321)

<sup>3</sup> [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=441200](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=441200)

programų rengimas“. Tačiau vienintelis dokumentas reglamentuojantis savivaldos planavimo sistemas yra Strateginio planavimo sistemos savivaldybėse tobulinimo gairės, kurias parengė darbo grupė, sudaryta Lietuvos Respublikos Ministro Pirmininko 2011 m. liepos 7 d. potvarkiu Nr. 162. Gairių tikslas – „pasiūlyti įdiegti paprastą, aiškia, lanksčią ir unifikuotą strateginio planavimo savivaldybėse sistemą, kuri sudarytų sąlygas savivaldybių (savivaldybių institucijų ir įstaigų) veiklai, įgyvendinant įstatymais ir kitais teisės aktais joms nustatytas funkcijas, tapti efektyvesne, rezultatyvesne, atsakingesne, labiau orientuota į savivaldybių gyventojų viešųjų interesų tenkinimą“, kaip matoma taip pat vyrauja nuostata „pasiūlyti įdiegti“.

Mokymų ir konsultavimo centro parengtame leidinyje „Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos. Praktiniai patarimai rengiantiems savivaldybių plėtros ir savivaldybių veiklos planus“<sup>4</sup> nurodoma, kad 2008 m. vasario mėnesį atliktoje apklausoje „tik apie 25 proc. savivaldybių mano, kad tokia metodika būtina ir, kad strateginio planavimo procesas savivaldos lygmenyje turi būti griežtai reglamentuotas (beje, dažniausiai taip mano savivaldybės neseniai pradėjusios rengti strateginius planus), o likusi dalis savivaldybių pasisako, kad „strateginių planų rengimo reglamentavimas yra nepakankamas (reikėtų įteisinti privalomą strateginio plėtros ir strateginio veiklos plano rengimą savivaldos lygmenyje), tačiau savivaldybėms būtina palikti laisvę pačioms pasirinkti priimtinausią strateginio planavimo tvarką, atsakomybę, strateginio planavimo dokumentų struktūrą ir pan.“

2012 m. kovo 26 d. LR Vyriausybės pasitarimo protokole Nr. 20 Ministras Pirmininkas A. Kubilius pritaria LR Ministro pirmininko 2011 m. liepos 7 d. potvarkiu Nr. 162 sudarytos darbo grupės pasiūlymams dėl strateginio planavimo savivaldybėse tobulinimo ir paveda „darbo grupei per 3 mėnesius nuo įstatymų pateikimo Seimui parengti Strateginio planavimo savivaldybėse metodikos projektą“, tačiau nors įstatymų pakeitimo projektus pagal protokolą turėjo atsakingos institucijos pateikti iki 2012 m. rugpjūčio 1 d., metodikos projektas nėra parengtas ir šiuo metu.

Strateginio planavimo sistemos savivaldybėse tobulinimo gairėse nurodoma, kad „savivaldybės įvairiais teisės aktais yra įpareigosotos rengti ir tvirtinti virš 50 planavimo dokumentų: planų, programų, strategijų ir pan“. Atsižvelgiant į metodikos ir Strateginio planavimo sistemos savivaldybėse tobulinimo gairių rekomendacijas ir jas adaptuojant pagal savo poreikius savivaldybė rengia strateginio planavimo dokumentus. Rengiant planavimo dokumentus Kelmės rajono savivaldybė ieško glaudesnio tarpusavio ryšio tarp Kelmės rajono savivaldybės planavimo

---

4

[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/VRM\\_leidinys\\_1\\_pakoreguotas.2008.08.25.pdf](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VRM_leidinys_1_pakoreguotas.2008.08.25.pdf)

dokumentų. Tačiau sudėtinga pasiekti suderinamumą su valstybės ilgalaikiais ir vidutinės trukmės planavimo dokumentais, taip pat regionų plėtros planais. Išanalizavus Kelmės rajono savivaldybės Strateginio planavimo dokumentus galima juos suskirstyti pagal trukmę ir koregavimo (tikslinimo) laikotarpius į ilgalaikius, vidutinės trukmės ir trumpalaikius, kaip nurodoma 6 pav.

Planavimo dokumentai	Trukmė	Koregavimas
Kelmės rajono savivaldybės bendrasis planas, Kelmės rajono turizmo plėtros 2006-2016 metų strateginis planas, Šiaulių regiono 2007-2013 metų plėtros planas, Šiaulių regionas rengia 2014-2020 m. plėtros plano projektas, Kelmės rjono savivaldybės 2014-2020 m. plėtros plano projektas	7 m. ir daugiau	Tikslinama kas 3-5 m.
Kelmės rajono savivaldybės trijų metų strateginis veiklos planas	3 m.	Tikslinama kasmet
Kelmės rajono savivaldybės programinis biudžetas, įvairios programos (Kelmės rajono savivaldybės aplinkos apsaugos rėmimo 2013 metų specialioji programa, Kelmės rajono savivaldybės visuomenės sveikatos rėmimo specialiosioji programa.	1 m.	Nuolat

6 pav. Kelmės rajono savivaldybės planavimo dokumentų struktūra

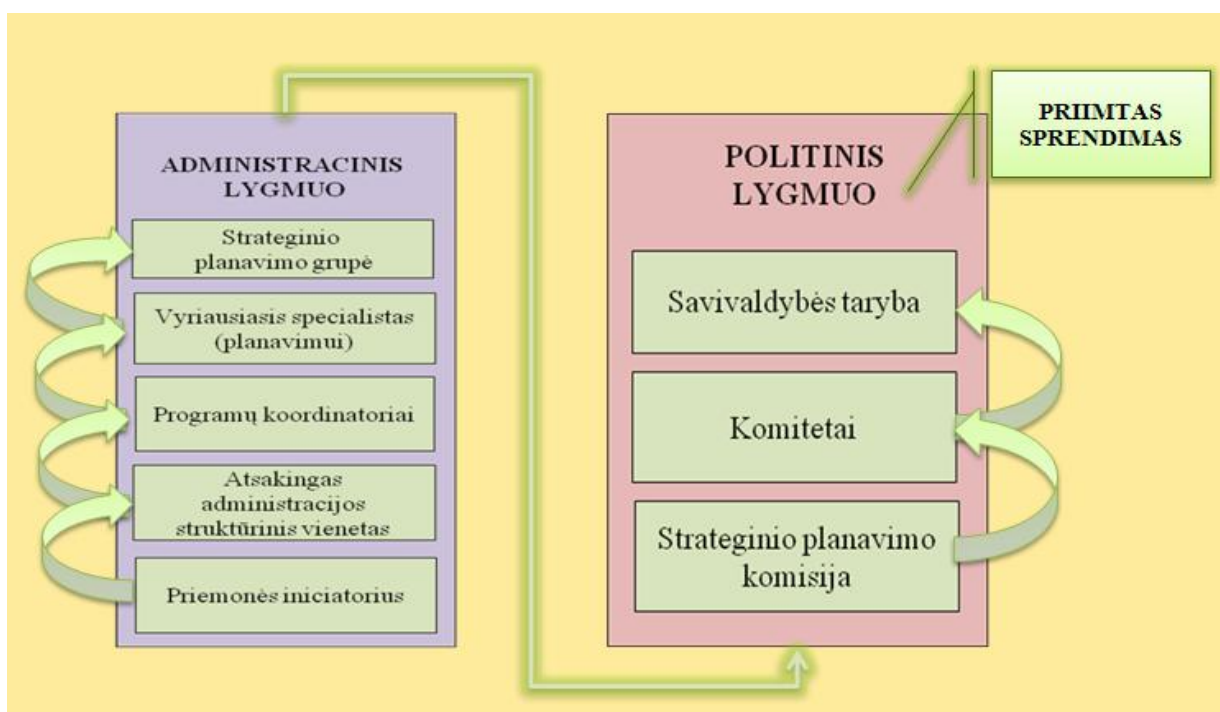
Šaltinis: parengta darbo autorės remiantis LRVN patvinta Strateginio planavimo metodika

Kelmės rajono savivaldybė neturi tolimesnio plėtros plano, tad susiduriama problema su tolimesnės ateities perspektyvų nustatymu ir planavimu, tad vadovaujamosi trimečiu veiklos planu, kol bus parengtas ilgalaikis plėtros planas pagal Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto įgyvendinimo priemonę „Regioninės plėtros tobulinimas, regionų plėtros planai ir savivaldybių (ilgalaikiai / trumpalaikiai) strateginiai plėtros planai“. Kelmės rajono savivaldybės ilgalaikio strateginio plėtros planas, atsižvelgiant į kintančias savivaldybės vystymosi tendencijas, valstybinio lygmens ilgalaikius strateginio planavimo dokumentus ir siekiant išanalizuoti šių veiksmų reikšmę savivaldybės vykdomai politikai bei suformuluoti alternatyvias plėtros

perspektyvas. Strateginis plėtros planas apims 2013-2020 metus ir siesis Europos Sąjungoje taikomu 7 metų planavimo etapu bei užtikrins susietumą su esamais planavimo dokumentais, sukurdamas vieningą strateginio planavimo sistemą. Tai patogus metas peržiūrėti esamą planavimo sistemą, ją patobulinti diegiant hipotetinį strateginio planavimo sistemos modelį.

### 3.1.1 Kelmės rajono savivaldybės Strateginio planavimo proceso PEST analizė

**Politiniai veiksniai.** Kelmės rajono savivaldybės planavimo sistema parengta vadovaujantis LRV nutarimu patvirtinta strateginio planavimo metodikos ir Strateginio planavimo sistemos savivaldybėse tobulinimo gairių rekomendacijomis. Planavimo dokumentai svarstomi Strateginio planavimo grupėje, kurią tvirtina administracijos direktorius ir sudaro programų skyrių vedėjai bei Strateginio planavimo komisijoje, kurią sudaro tarybos nariai ir patvirtinti tarybos sprendimu. Strateginio plano rengimo, įgyvendinimo ir priežiūros institucinė struktūra pateiktas 7 paveiksle.



7 pav. Kelmės rajono savivaldybės Strateginio plano rengimo, įgyvendinimo ir priežiūros institucinė struktūra

Šaltinis: parengta darbo autorės remiantis Kelmės rajono savivaldybės teisės aktais

Kelmės rajono savivaldybėje Strateginio planavimo sistema įgyvendinama formaliai ir nepilnai. Kelmės rajono savivaldybėje yra sudarytos ne visos iš trijų reikalaujamų strateginio plėtros



plano įgyvendinimo priežiūros grupių, t.y. sudaryta Strateginio planavimo komisija (politinis lygmuo) ir Strateginio planavimo grupė (administracinis lygmuo), tačiau nėra sudaryta Socialinių ir ekonominių partnerių grupė (visuomeninis lygmuo). Egzistuojant tik administraciniam ir politiniam lygmeniui neatsižvelgiama į „viešąją nuomonę“. LR Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“ pabrėžiama, kad „viešasis valdymas turi būti vystomas atsižvelgiant į visuomenės poreikius“ bei pastebima, kad „nėra aiškių, efektyvių ir visuotinai priimtų konsultacijų su visuomene procedūrų“. Ši nuomonė yra grindžiama 2010 m. gruodį – 2011 metų vasarį VŠĮ „Transparency International“<sup>5</sup> Lietuvos skyriaus atliktos gyventojų apklausos duomenimis, kur net 44% mano, kad neviešinama ir neteikiama viešojo sektoriaus informacijos dalis yra per didelė. Siekiant įgyvendinti Vyriausybės nutarimų nuostatas, būtina sudaryti Socialinių ir ekonominių partnerių grupę, kuriuos nariai atstovautų prioritетines Kelmės rajono savivaldybės vystymosi kryptis, pvz. turizmo sektorius, bendruomenių atstovai ir t.t.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“ patvirtintoje programoje akcentuojama, kad „Programos strateginis tikslas – užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos nustatymą, formavimą ir efektyvų įgyvendinimą: didinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti, teikti geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas, stiprinti strateginio mąstymo gebėjimus viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą“.

Atsižvelgiant į išdėstytus motyvus būtina sudaryti Socialinių ir ekonominių partnerių grupę (visuomeninis lygmuo) ir taip įtraukti visuomenės atstovus dalyvauti strateginio planavimo procesuose. Tai rekomendavo ekspertai, atliekant tyrimą.

Prieduose pateikiamos rekomendacinės pagrindinės savivaldybės strateginio planavimo įgyvendinimo priežiūros institucinės struktūros subjektų funkcijos (2 priedas).

**Ekonominiai veiksniai.** Kelmės rajono savivaldybė yra probleminė teritorija, kuriuos ekonominiai ir socialiniai rodikliai žemesni nei šalies vidurkio, tad siekiant pagerinti gyvenimo kokybę LRV nutarimu patvirtinti probleminės teritorijos planai ir socialinių ekonominių skirtumų mažinimo planai bei numatytos papildomos priemonės mažinti socialinius ekonominius skirtumus. Siekiant pagerinti valdymo kokybę ir užtikrinti efektyvesnę lėšų panaudojimą bei kontrolę Kelmės rajono savivaldybė siekia investuoti į IT technologijų vystymą viešajame sektoriuje. Atsižvelgiant į

---

<sup>5</sup> <http://transparency.lt/news/2011/05/06/tils-vakar-vykusioje-diskusijoje-su-ekspertais-kviete-tobulinti-viesojo-sektoriaus-bendravima-su-visuomene/>

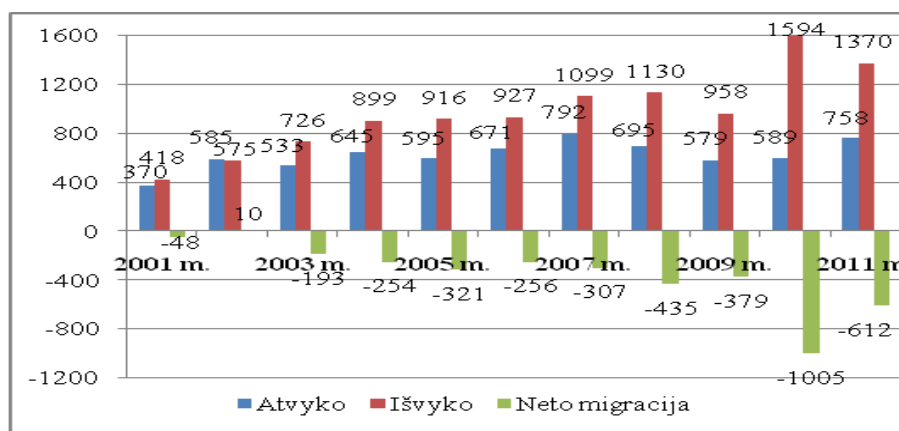
tai, kad savivaldybės biudžetas deficitinis ir skirti savivaldybės biudžeto lėšų sistemų tobulinimui sudėtinga, siekiama pasinaudoti ES struktūrinių fondų parama. Tai paskatintų visuomenės aktyvumą valdymo procesuose. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategijoje<sup>6</sup> „2020 m. Europa“ akcentuojama, kad reikia imtis veiksmų, siekiant geresnių valdymo rezultatų įvairiuose srityse ir būtina išnaudoti“ skaitmeninės visuomenės teikiama ekonominė ir socialinė nauda“. Pavyzdinėje iniciatyvoje „Europos skaitmeninė darbotvarkė“ pabrėžiama, kad „skatinti teikti šiuolaikiškas ir patogias interneto paslaugas ir jomis naudotis (pvz., e. valdžia, internetinės sveikatos paslaugos, pažangus namas, skaitmeniniai įgūdžiai, saugumas)“. Remiantis išanalizuotais planavimo dokumentais, Vyriausybė akcentuoja, kad skaitmeninio procesas skatinamas ir ieškoma finansinių galimybių įgyvendinti e-planavimo procesus savivaldoje, pasitelkiant IT. Lietuvos savivaldybių asociacijos (toliau – LSA) parengtame leidinyje „Norvegijos patirties savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų perkėlimo į elektroninę terpę srityje adaptavimo, perkėlimo ir diegimo Lietuvoje galimybių studija“ pabrėžiama, kad „E. paslaugų teikimas gyventojams – tai ir viena iš vietos savivaldos bei savivaldybių administracinių gebėjimų stiprinimo priemonių“. LSA ėmėsi iniciatyvos ir parengė šį strateginį dokumentą „e.Savivaldybė 2014“ siekiant paskatinti savivaldybes investuoti į IT, nes visuomenės nariai vis aktyviau naudojami interneto teikiamomis galimybėmis. LSA nurodo, kad „elektroninė savivaldybė – tai kompleksas sprendimų, priemonių ir įrankių, kurių dėka savivaldybės veikla perkeliama į elektroninę erdvę, taip modernizuojant veiklą ir suteikiant galimybę efektyviau atlikti kasdienes darbus, priimti sprendimus, teikti paslaugas bei bendrauti ir bendradarbiauti su gyventojais. Perkėlus vietos valdžios, administravimą ir paslaugas į elektroninę erdvę būtų taupomos ne tik lėšos, bet ir padidėtų efektyvumas.

**Socialiniai veiksniai.** Nagrinėjami Kelmės rajono savivaldybės demografiniai, vertybių, gyvenamos ir kiti pokyčiai, būdingi tam tikram visuomeninės raidos etapui, taip pat ekologiniai ir kultūriniai veiksniai, darantys įtaką savivaldos institucijos veiklai ir plėtrai.

Gyventojų rajone skaičius nuolat mažėja bei gyventojų amžiaus vidurkis didėja, nes studentai ir kiti darbingo amžiaus gyventojai palieka rajono ieškodami geresnės gyvenimo kokybės (ž. 8 pav.), nes rasti darbą rajone sudėtinga.

---

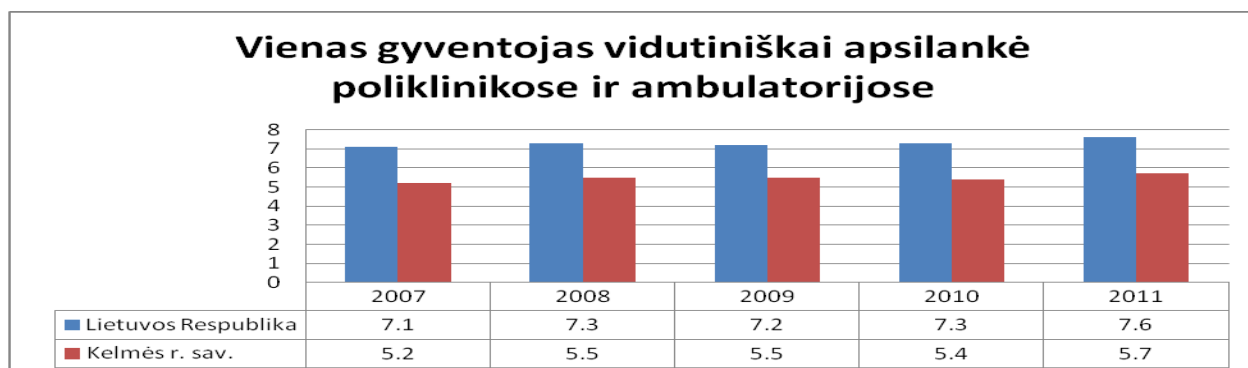
<sup>6</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:LT:PDF>



8 pav. Vidinė ir tarptautinė Kelmės rajono savivaldybės gyventojų migracija 2001–2011 metais

Šaltinis. Kelmės rajono savivaldybės vykdomų visuomenės sveikatos priežiūros funkcijų įgyvendinimo 2012 metų ataskaita

Tačiau pagal saugumo ir „sveiko“ miesto rodiklius užimama aukštą poziciją. Lietuvos sergamumo geografijos žemėlapiu formavimasis susijęs ne tik su oro, vandens bei dirvožemio užterštumu (aplinka net 20 proc. lemia mūsų sveikatą), bet ir su geologiniais faktoriais, kurie vadinami „tyliąja“ gamtine aplinka. Remiantis Kelmės rajono savivaldybės vykdomų visuomenės sveikatos priežiūros funkcijų įgyvendinimo 2012 metų ataskaitos duomenimis Kelmės rajono gyventojų sergamumas mažesnis nei Lietuvos vidurkis. Pvz. palyginus gyventojų naujai užregistruotų susirgimų skaičius, tenkančius 1000 suaugusių (nuo 18 metų) asmenų, matyti, kad Kelmės rajono savivaldybės gyventojų sergamumas yra mažesnis nei bendrai registruojamas Lietuvoje. Kelmės rajono gyventojai taip pat rečiau kreipiasi į gydymo įstaigas (ž. 9 pav.)

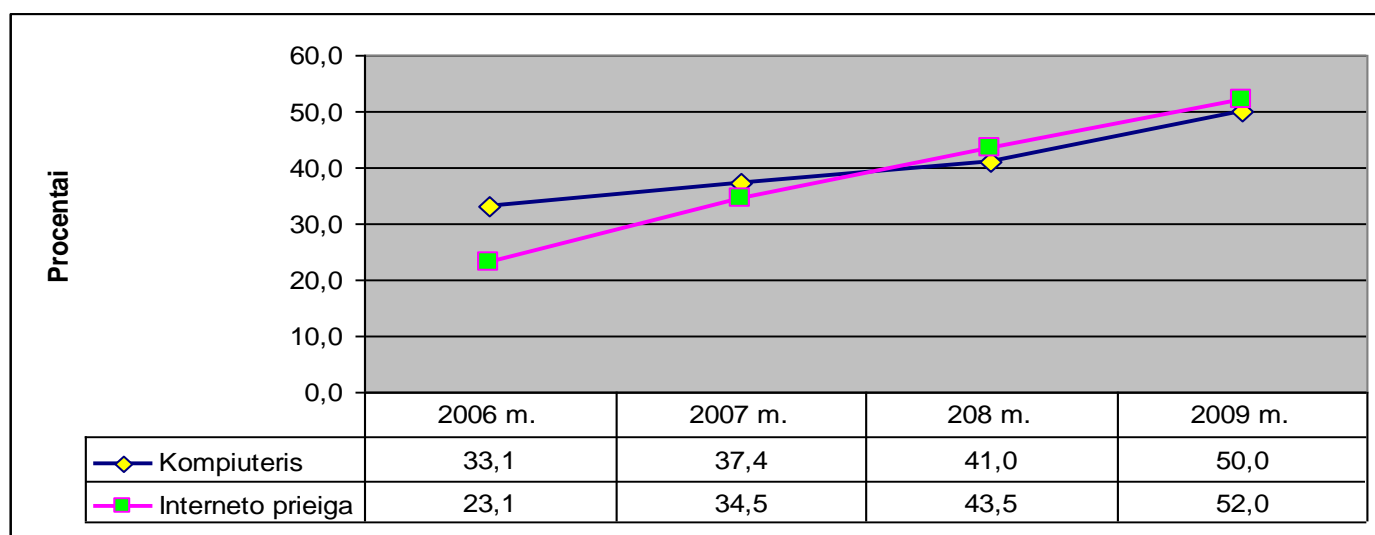


9 pav. Vienas gyventojas vidutiniškai apsilankė poliklinikose ir ambulatorijose.

Šaltinis. Statistikos departamentas. Higienos instituto Sveikatos informacijos centro ir Privalomojo sveikatos draudimo duomenų bazės SVEIDRA duomenys. 2002–2011 m. duomenys perskaičiuoti remiantis Lietuvos Respublikos 2011 m. visuotinio gyventojų ir būstų surašymo rezultatais.

Sergamumo rodikliams įtakos turi tai, kad rajone nėra pramonės, vystomas turizmas, verslumas bei bendruomenių tinklas. Visi šie faktoriai įtakoja planavimo dokumentų rengimą vystantis rajono nustatytų prioritetų linkme – turizmas, verslumo ugdymas ir bendruomenių plėtra, kadangi yra kaimiškas rajonas. Įdiegus elektroninio planavimo rengimo modulį būtų prisidedama prie rajono tvaraus vystymosi – efektyviau vykdoma veikla, gyventojai labiau informuoti apie rajono plėtros tendencijas, tad gali efektyviau planuoti veikas, gerindami gyvenimo kokybę.

**Technologiniai veiksniai.** Nagrinėjami technologiniai veiksniai svarbūs vertinant naujų technologijų poveikį Kelmės rajono savivaldybės valdymo organizavimui efektyvumo didinimui.



10 pav. Namų ūkiai, turintys asmeninį kompiuterį, interneto prieigą Šiaulių apskrityje

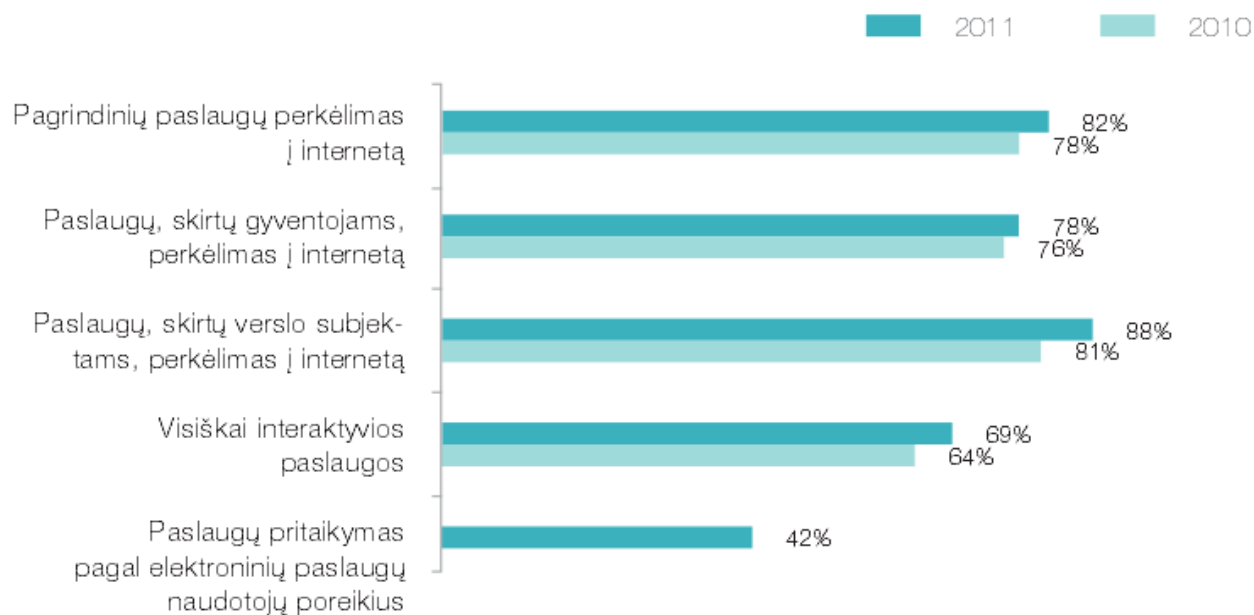
Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

Šiuolaikinėje, nuolat tobulėjančioje ir kintančioje informacinių technologijų aplinkoje, naujų technologijų pokyčiai ir jų naudojimas labai svarbūs Lietuvos savivaldybėms. Naujos technologijos skatina naujų darbo metodų ir būdų, partnerių, viešinimo, įvaizdžio strategijos priemonių atsiradimą. Savivaldybės privalo sekti technologijų pokyčius, kad organizacija juos suprastų ir prisitaikytų. Nuolatinė technologijų plėtra skatina atnaujinti turimą savivaldybės kompiuterinę bazę, programinę įrangą bei kitus informacinių technologijų resursus.

Spartus informacinių technologijų vystymasis skatina naujų technologijų, modernių informacijos sistemų diegimą, o jų svarba itin didelė. Savivaldybės internetiniame tinklapyje pateikiama ir atnaujinama visa reikalinga informacija visuomenei. Informacijos pateikimas interneto tinklapyje savivaldybei itin aktualus, nes vystantis telekomunikacinėms technologijoms, didėja

jomis besinaudojančių gyventojų kiekis, taip pat plečiasi naujų technologijų panaudojimo sritys.

Pagal Informacinės visuomenės plėtros komiteto (toliau – IVPK) prie LRV užsakymu UAB „Socialinės informacijos centras“ 2011 m. rugpjūčio ir lapkričio mėn. atliktą tyrimą „Elektroninių paslaugų gyventojams naudojimo vertinimas“, kuriame nustatė, kad internetu naudojasi 64% 16-74 metų amžiaus Lietuvos gyventojų. Valstybės institucijų interneto svetainėse lankėsi 32% gyventojų (49% interneto vartotojų). Valstybės institucijų interneto svetainėse gyventojai dažniausiai ieško bendrosios informacijos apie instituciją ar jos veiklą (46%), pildo elektronines deklaracijas, prašymus ir kitas formas (38%), informacijos apie institucijos teikiamas paslaugas ir jų gavimo tvarką (33%). Palyginus 2010 m. ir 2011 m. tyrimo duomenis matoma, kad paslaugų perkeltų į interneto erdvę kiekis didėja (žr. 11 pav.).



11 pav. Paslaugų rodiklių palyginimas 2010 m ir 2011 m.<sup>7</sup>

Šaltinis. VPK Pagrindinių elektroninių viešųjų ir administracinių paslaugų vertinimas: 2011 m. tyrimo ataskaita

Remiantis tyrimo duomenimis viešojo sektoriaus interneto svetainėse per pastaruosius 12 mėnesių yra lankęsis trečdalis (32%) Lietuvos gyventojų. Tyrimo išvadose nustatytas dažniausiai besilankančio viešojo sektoriaus interneto svetainėse gyventojų tipas – tai „jaunesnio amžiaus, dirbantys, turintys didesnes pajamas ir aukštąjį išsilavinimą, didžiųjų miestų gyventojai“. Tyrimo metu pateikti faktai, kad „viešojo sektoriaus interneto svetainėse nė karto nesilankė 69% gyventojų“

<sup>7</sup> [http://www.ivpk.lt/uploads/Leidiniai/Pagrindiniu%20ePaslaugu%20vertinimas\\_2012%20tyrimo%20ataskaita.pdf](http://www.ivpk.lt/uploads/Leidiniai/Pagrindiniu%20ePaslaugu%20vertinimas_2012%20tyrimo%20ataskaita.pdf)

verčia skirti dar didesnę dėmesį ir investicijas plėtojant visuomenei aktualiausias elektronines paslaugas ir ko aktyviau skatinti visuomenę naudotis internetinės erdvės teikiamomis galimybėmis, nes remiantis tyrimo duomenimis net 67 proc. besinaudojančių internetu „pasitiki bendravimu su valstybės institucijomis internetu“ ir tik 1 proc. nurodo, kad teko susidurti neteisėtu asmens duomenų panaudojimu ar paviėšinimu, bendraujant internetu su valstybės ar savivaldybių institucijomis.

Pagal viešųjų paslaugų perkėlimo į el. erdvę lygį Lietuva vis dar atsilieka nuo ES-27 vidurkio. „CapGemini“ tyrimai rodo, kad 2010 m. pagrindinių viešųjų paslaugų prieinamumo lygis (angl. *Online sophistication*) buvo 84 proc. (ES vidurkis – 92 proc.), o 72 proc. paslaugų buvo visiškai pasiekiamos internetu, t. y. visiškai interaktyvios (angl. *full online availability*) (ES vidurkis – 86 proc., žr. 25 lentelę). Tiesa, lyginant su 2006 m., Lietuvoje smarkiai išaugo tiek pagrindinių viešųjų paslaugų perkėlimas į internetą (nuo 68 iki 84 proc.), tiek visiškai interaktyvių paslaugų perkėlimas (nuo 40 iki 72 proc.).

Kaip parodė 2008 m. pabaigoje atlikta viešojo administravimo subjektų, administruojančių arba teikiančių viešąsias ar administracines paslaugas, apklausa, svarbiausios priežastys, trukdančios plėtoti el. būdu teikiamas viešąsias ir administracines paslaugas yra šios: valstybės registų ir informacinių sistemų duomenų kokybės ir tarpusavio sąveikos trūkumai (tai nurodė 54 proc. respondentų), nesudarytos sąlygos saugiai identifikuoti asmenis elektroninėje erdvėje (51 proc.), nepakankamas el. valdžios projektų finansavimas (46 proc.), el. valdžios projektų valdymo žinių ir įgūdžių trūkumas (33 proc.), kvalifikuoto personalo trūkumas (31 proc.). Lėtai perkeliamos savivaldos viešosios paslaugos. 2009 m. atlikta Lietuvos savivaldybių interneto svetainių analizė parodė, kad daugelis savivaldybių buvo dar tik pradėjusios teikti el. viešąsias paslaugas: vyravo pirmas ir antras viešųjų paslaugų perkėlimo lygiai. Identifikuota tik viena vienoje savivaldybėje 4 lygiu perkelta paslauga. Savivaldybės įvardijo šias pagrindines kliūtis, trukdančias plėtoti el. paslaugas: nepakankamą teisinės bazės pritaikymą (21 proc.) ir savivaldybės tarnautojų nepakankamą suinteresuotumą keisti savo veiklą (23 proc.).

LR Vidaus reikalų ministerijos parengtame „Regioninės plėtos“ prioritetui įgyvendinti 2014–2020 metams skiriamo tarpinstitucinio veiklos plano preliminariame projekte nurodoma, kad priemonei „Taikant elektronines priemones (e-valdžios, e-paslaugų sprendimus) kurti naujas ar tobulinti esamas priemones“ planuojamas finansavimas 2014–2020 m. laikotarpiui 30.145,78 tūkst. Lt. Tad siekiant įgyvendinti elektroninio planavimo modulį Kelmės rajono savivaldybėje, kuris

skatintų visuomenės aktyvumą dalyvauti strateginio planavimo procesuose, būtų galima pasinaudoti šiai priemonei skirtu finansavimu.

**Darnus vystymasis.** Elektroninio planavimo modulis ekonominiu, socialiniu ir aplinkosauginiu aspektu prisideda prie darnaus vystymosi bei neturi neigiamos įtakos socialinei sričiai (užimtumui, skurdui ir socialinei atskirčiai, sveikatai, švietimui ir mokslui, kultūros savitumui), ekonomikos augimui (darniam pagrindinių ūkio šakų ir regionų vystymui), regionų vystymui (aplinkosauginių, socialinių, ekonominių skirtumų mažinimui), informacinės ir žinių visuomenės sričiai. Ekonominis aspektas: skiriamos lėšos užtikrins ilgalaikį ekonominį poveikį, optimizuojant veiklos išlaidas, mažinant atliekamų procesų laiką ir didinant teikiamų paslaugų kokybę. Socialiniam aspektas: efektyviau vykdoma veikla, gyventojai labiau informuoti apie rajono plėtros tendencijas, tad gali efektyviau planuoti savo veikas, gerinama gyvenimo kokybė rajone. Aplinkosauginis aspektas: projekto veiklos neturi neigiamo poveikio aplinkai.

### ***3.1.2 Strateginio planavimo proceso organizavimas***

Kelmės rajono savivaldybės strateginis veiklos planas (toliau – KSVP) pradėtas rengti 2010 m. Pirmasis planas patvirtintas Kelmės rajono savivaldybės 2010 m. gegužės 20 d. sprendimu Nr. T-171. Atlikta situacijos analizė, nustatyta misija, atlikta SSGG ir sudarytos programos. Programas rengia ir jų įgyvendinimą prižiūri savivaldybės vadovo paskirti programų koordinatoriai.

Kelmės rajono savivaldybės programos sudaro:

- programos tikslai ir uždaviniai;
- priemonių planas - priemonės (projektai), nurodant šių priemonių įgyvendinimo terminus bei vykdytojus;
- siekiami rezultatai (vertinimo kriterijai);
- lėšų poreikis ir finansavimo šaltiniai;
- programos įgyvendinimo, stebėsenos ir atskaitomybės mechanizmas.

Programos tikslai yra susiję su institucijos paskirtimi ir jos strateginiais tikslais. Programos, strateginiai tikslai ir uždaviniai suformuoti vadovaujantis 2010 metais gegužės mėnesį vykdytos apklausos rezultatais, kuriuose dalyvavo Kelmės rajono tarybos nariai ir administracijos darbuotojai. Ekspertinės apklausos tikslas – išsiaiškinti bendrą Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų ir tarybos narių požiūrį į strateginius Kelmės rajono savivaldybės uždavinius, Kelmės rajono privalumų, trūkumų ir galimybių suvokimą. Programos tikslai atitinka aplinkos ir išteklių analizės išvadas, t. y. buvo formuluojami atsižvelgiant į atitinkamus poreikius, sąlygas ir galimybes.

Kelmės rajono savivaldybės patvirtino Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo sistemos tvarką, kurioje aprašomos pagrindinės sąvokos, apibūdinami Kelmės rajono strateginio planavimo dokumentai, nustatomos organizacinės struktūros strateginio planavimo sistemos diegti savivaldybėje, veiklos plano rengimo, svarstymo, tvirtinimo tvarka ir priežiūros sistema. Pagal strateginio planavimo tvarką savivaldybėje sukurta strateginio planavimo grupė ir strateginio planavimo komisija.

Strateginio planavimo komisija ir jos nuostatai patvirtinti Kelmės rajono savivaldybės tarybos. Strateginio planavimo komisiją sudaro savivaldybės tarybos nariai ir administracijos direktorius. Komisijai pirmininkauja savivaldybės meras.

Strateginio planavimo grupė patvirtinta Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu. Didžiąją dalį strateginio planavimo grupės narių sudaro savivaldybės administracijos skyrių vedėjai. Grupei vadovauja administracijos direktorius.

Strateginio plano įgyvendinimo ir priežiūros procesus savivaldybėje kuruoja Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyrius.

Kelmės rajono savivaldybėje nėra sudaryta Socialinių ir ekonominių partnerių grupė ir strateginių planų įgyvendinimo institucinėje struktūroje nėra atstovaujamas visuomenės lygmuo, nevykdomos šiai grupei priskirtos funkcijos. Ekspertai įvardija tai kaip didžiausią trūkumą ir rekomendavo skatinti visuomenę dalyvauti strateginio planavimo procesuose bei sudaryti socialinių –ekonominių partnerių grupę.

Struktūriškai įgyvendinus ekspertų rekomendaciją bei sukūrus socialinių – ekonominių partnerių grupę strateginio planavimo procedūrų yra laikomasi, tad kuriant hipotetinį modelį skiriamas dėmesys strateginio planavimo dokumentų derinimo procesui, jo perkėlimui į IRT terpę.

Remiantis LR Viešojo administravimo įstatymo 10 straipsniu, svarbiausias valstybės lygio viešojo administravimo kokybės valdymo būdas yra viešojo administravimo subjektų ir jų veiklos stebėseną. Šiuo būdu siekiama laiku pastebėti viešojo administravimo pokyčius, juos įvertinti ir numatyti neigiamų pasekmių prevencijos priemones. Viešojo administravimo subjekto lygio viešojo administravimo kokybės valdymo būdai yra viešojo administravimo subjekto veiklos planavimas, organizavimas ir vidaus administravimo kontrolė.

Vienas iš strateginio planavimo sėkmės kriterijų yra reguliariai renkama informacija apie socialinius, ekonominius, ekologinius, teisinius ir demografinius pokyčius bei reguliariai vertinama informacijos ir jos rinkimo būdų kokybė. Savivaldybės strateginio planavimo proceso efektyvumui užtikrinti ypač aktualu yra reguliariai stebėti strateginių planų įgyvendinimo eigą bei vertinti



pasiektus rezultatus taip pat būtina.

Savivaldybė rengia strateginio veiklos plano ataskaitas bei teikia jas tvirtinti tarybai kaip numatyta strateginio planavimo sistemos tvarkos apraše. Tad formaliai žiūrint laikomasi teisės aktų nuostatų, tačiau kaip ir daugelis kitų savivaldybių susiduria su pagrįstai subalansuotų veiklos vertinimo rodiklių sistemos trūkumu, įgalinčią stebėti kokybinius ir kiekybinius savivaldybės veiklos pokyčius, eigą ir tendencijas. Tam turėtų būti naudojamos apklausos, konferencijos, susitikimai, vietos ir užsienio šalių spaudos apžvalgos, diskusijos internete ir kitos visuomenės informavimo priemonės. Tačiau dėl finansavimo stokos rodiklius nustato priemonės koordinatoriai, kurie yra pakankamai subjektyvūs bei neatskleidžiantys veiklos efektyvumo.

Stebėsenos vykdymas reikalauja didelių žmogiškųjų išteklių ir laiko sąnaudų, nes informacijos pateikimas „rankiniu būdu“ nesąlygoja efektyvumo, lėtai reaguojama į pokyčius, o priemonių koordinatoriai siekia minimaliomis sąnaudomis pateikti informaciją, tad pasirenka rodiklius kurie lengvai pamatuojami, tačiau mažai informatyvūs. Sunkumų kyla ir su finansinių duomenų valdymu bei stebėseną. Ekspertai taip pat akcentavo, kad *„finansinės prognozės pasiekia savivaldybės pavėluotai, savivaldybės turi dažnai keisti savo strateginius planus, atsižvelgiant į finansavimo galimybes, finansavimo tvarką pasikeitimus. Ir taip savivaldybių strateginis planavimas virsta einamuoju planavimu“*. Tad kuriant hipotetinį modelį šių problemų sprendimui skiriamas ypatingas dėmesys.

### **3.2 Kelmės rajono savivaldybės planavimo proceso problemos ir galimi sprendimai**

Apibendrinant Kelmės rajono savivaldybės planavimo dokumentų analizę, galima teigti, jog savivaldybė susiduria su šiomis pagrindinėmis problemomis:

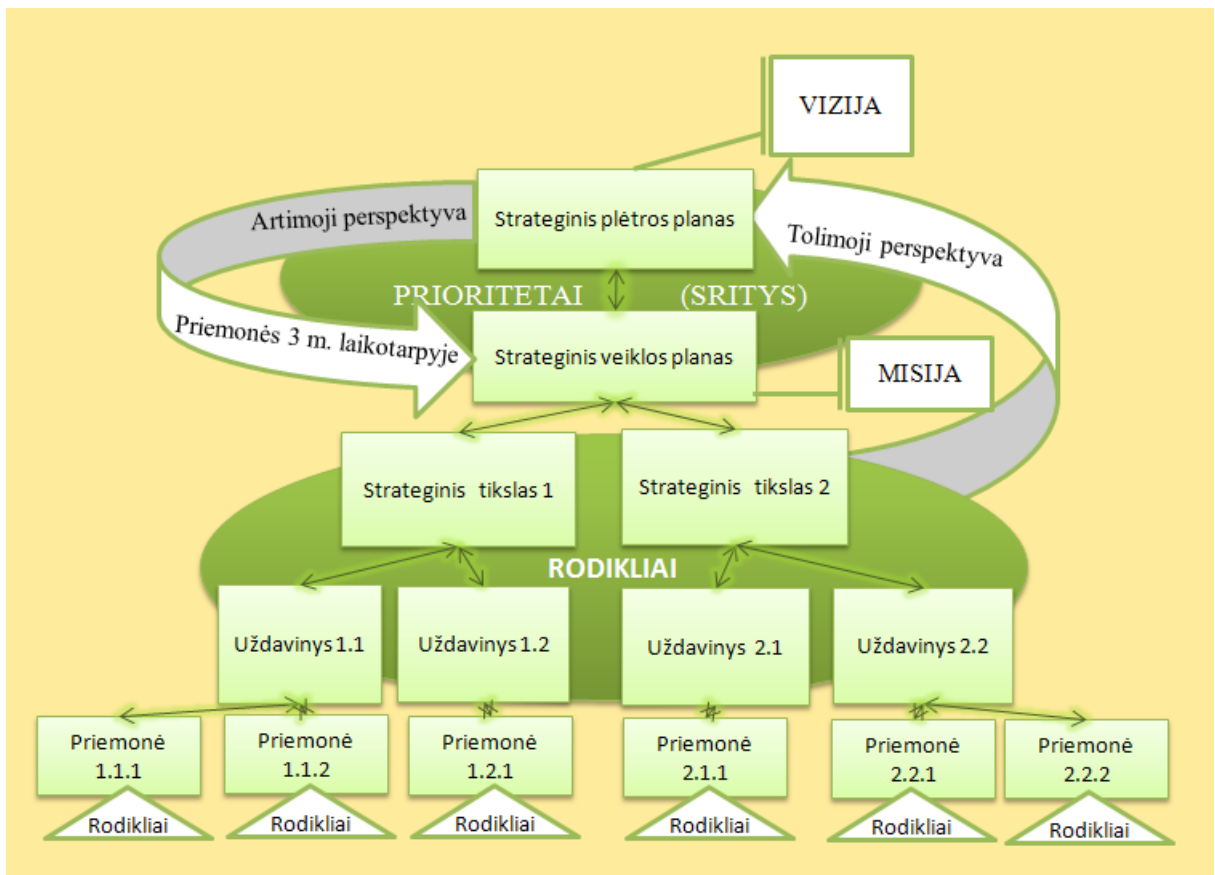
#### **Skirtingo laikotarpio strateginiai planai sudaro nesudaro vieningos planų sistemos.**

Daugiapakopė strateginio planavimo sistema yra pagrįsta skirtingos trukmės strateginio planavimo dokumentais, kuriuose suformuluoti prioritetai bei išskelti tikslai ir uždaviniai turi sudaryti vieningą sistemą, kuri įgalintų pasiekti strateginio planavimo dokumentuose išskeltus tikslus ilgu laikotarpiu. Išskiriamos šios problemos:

- Sudėtinga apžvelgti bendrą vaizdą, nes padaliniai ir skyriai veiklą vykdo nepriklausomai, nederina veiksmų tarpusavyje;
- Sunku suderinti planavimo dokumentų elementus (tikslus, uždavinius, priemones, rodiklius) tarp kitų planavimo dokumentų;
- Sudėtinga prognozuoti lėšas, nes nėra vieningos sistemos, nėra sąlyčio elementų;

- Sunku palyginti suplanuotus bei faktiškai pasiektus rezultatus.

Siekiant užtikrinti suderinamumą tarp strateginio planavimo dokumentų būtina nustatyti plano elementai apima visus Strateginio planavimo dokumentus ir suderinti strateginius tikslus, uždavinius ir priemones tarpusavyje artimosios ir tolimosios perspektyvos principu (12 pav.). Artimosios perspektyvos priemonės (3 m. laikotarpio) yra strateginiuose plėtros ir veiklos planuose, priemonės kurias vykdomosios nuolat tik veiklos planuose, o tolimosios perspektyvos plano elementai (tikslai, uždaviniai, priemonės, kurias planuojama vykdyti ateityje, t.y., po 3 m ir daugiau) numatyti plėtros plane. Strateginių plėtros ir veiklos planų rodikliai turėtų sietis tarpusavyje, planų įgyvendinimo stebėsenos procesas palengvėtų ir būtų užtikrintas plano vykdymo efektyvumas. Susietumą užtikrintų planų elementų eilės numeriai, kurie vienetiniai ir nesikartojantys.

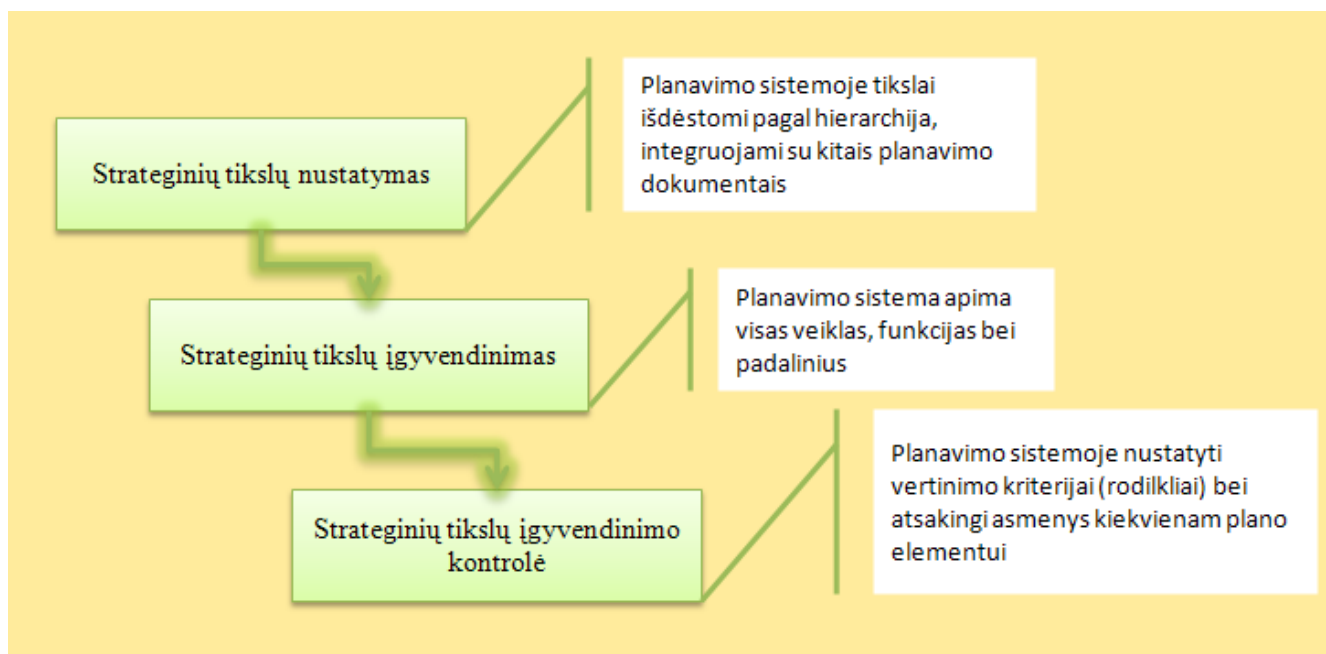


12 pav. Kelmės rajono savivaldybės planavimo sistemos sąsajos taškai

Šaltinis: parengta darbo autorės remiantis LRVN patvinta Strateginio planavimo metodika adaptuojant pagal Kelmės rajono savivaldybės planavimo sistemos poreikius

Siekiant suderinamumo nemažai sumaišties įneša tai, kad šiuo metu strateginio planavimo srityje daug neaiškumų, nes artėja naujas planavimo septynmetis ir tiek valstybės lygmeniu, tiek regiono ir savivaldybės lygmenyse vyksta ilgalaikių planų rengimo procedūros, tačiau finansavimo ir vykdomų priemonių perspektyvos nėra aiškios.

**Nepakankamai dėmesio skiriama pagrįstai esamos situacijos analizei.** Strateginio planavimo dokumentas – tai sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius tikslus bei priemones šiems tikslams pasiekti. Todėl rengiant strateginius planus, atspirties tašku turėtų tapti išsami esamos situacijos analizė ir institucijai svarbių strateginių problemų sąrašo sudarymas bei aktualiausių problemų atranka ir prioritizavimas.



13 pav.. Esminis rekomenduojamas pokytis siekiant pašalinti valdymo trūkumus

Šaltinis: parengta darbo autorės remiantis LRVN patvinta Strateginio planavimo metodika adaptuojant pagal Kelmės rajono savivaldybės planavimo sistemos poreikius

**Sunku reaguoti į pokyčius, kuriuos sukelia nauja politinė valdžia.** Tai dar viena akcentuotina problema – strateginio planavimo procese paprastai didelę sumaištį įneša pokyčiai savivaldybių politiniame lygmenyje. Į valdžią atėję nauji politikai dažnai neturi reikiamos patirties viešojo administravimo ir ypač strateginio planavimo srityse, kas savo ruožtu neigiamai įtakoja strateginio planavimo sistemos nuoseklumą bei riboja jos efektyvumą.

Šios problemos sprendimas, anot ekspertų visuomenės lygmuo planavimo procesuose – socialinių-ekonominių partnerių grupė, kuri neleistų išbalansuoti strateginio planavimo procesų ir

įnešti sumaištis. Anot 2E eksperto „reikalinga pilietinė visuomenė - žmonės kurie dalyvautų įvairių visuomeninių organizacijų veikloje. Ten kur jų daugiau – demokratijos lygis aukštesnis. Tad į strateginio planavimo procesus būtina įtraukti veikiančias visuomenines organizacijas, visuomeninius judėjimus. Ir įvairių interesų grupės galėtų išreikšti savo pasiūlymus. Administracija susistemintų pateiktus pasiūlymus ir teiktų tarybos nariams patvirtinti. Taip būtų įgyvendinama nuostata aktyvinti visuomenę dalyvauti savivaldos veikloje. Administracijos darbuotojai, tarybos nariai taip pat yra visuomeninių organizacijų nariai ir gali teikti pasiūlymus“. Su nuomone, kad strateginio planavimo procesas turėtų prasidėti iš „apačios į viršų“, o ne atvirkščiai ir savivaldos administracija turėtų tik administruoti šį procesą, sutiko visi respondentai.

### 3.3 Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo sistemos SG matrica

Šiame skyriuje pateikti Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo sistemos analizė, sudarant Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo sistemos esamos būklės ir ateities tendencijų SG matricą. Įvertinus veiksnių galimą poveikį, pasinaudojant stiprybėmis ir galimybėmis kuriamas elektroninio planavimo hipotetinis modelis.

7 lentelė. Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo sistemos SG matrica

STIPRYBĖS	GALIMYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Savivaldoje vykdomos strateginio planavimo procedūros.</li> <li>■ Siekiama vadovautis viešumo, partnerystės, bendruomenės įtraukimo bei diskusija pagrįsto bendradarbiavimo principais rengiant planavimo dokumentus.</li> <li>■ Skiriamas dėmesys ir lėšos savivaldybės darbuotojų gebėjimų ir kvalifikacijos stiprinimui.</li> <li>■ Suvokiamas poreikis tobulinti strateginio planavimo sistemą savivaldybėje.</li> <li>■ Skatina informacinių technologijų bei specializuotų programinių paketų naudojimą savivaldybės veikloje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Į rezultatus orientuotas savivaldybės valdymas, susiejant įvairius strateginio planavimo dokumentus į vieną visumą.</li> <li>■ Socialiniai ekonominiai partneriai (visuomenės lygmuo) aktyviai dalyvauja strateginio planavimo procesuose.</li> <li>■ Supaprastintas planavimo sprendimų priėmimo ir kontrolės mechanizmas.</li> <li>■ Objektyviais vertinimo kriterijais pagrįsta strateginių planų priežiūros sistema.</li> <li>■ Efektyvus turimų resursų panaudojimas.</li> <li>■ Aiški aktualiausių problemų atranka ir prioritetizavimas leidžia efektyviausiai panaudoti turimus išteklius.</li> <li>■ Elektroninis planavimas modernizuoja strateginio planavimo procesus, didina valdymo efektyvumą ir visuomenės narių dalyvavimą savivaldos veikloje.</li> </ul>

*Apibendrinant analizės rezultatus Kelmės rajono savivaldybėje planavimo procesas vyksta tik formaliai. Į strateginio planavimo metodikos rekomendacijas atsižvelgiama ir prisilaikoma tiek, kad nebūtų pažeisti teisės aktai ir rekomendacijos, tačiau praktinė nauda abejotina. Kelmės rajono savivaldybės administracija turi potencialo vykdyti elektroninio strateginio planavimo vystymo procesus, nes kaip ir grėsmėse minima, ji suvokia, kad nepakankamas informacinių technologijų bei specializuotų programinių paketų naudojimas ilgalaikio ir trumpalaikio planavimo procese, mažina strateginio planavimo efektyvumą, dubliuoja funkcijas, didina klaidų tikimybę, visuomenė nesidomi rajono raida, nes mano, kad negali daryti įtakos. Ieškoma būdų kaip įgyvendinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimo Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“ nuostatas „didinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti, teikti geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas, stiprinti strateginio mąstymo gebėjimus viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą“.*

### **3.4 Ekspertų nuostatų analizė**

Interviu metu apklausiant ekspertus buvo siekiama atskleisti elektroninio planavimo perspektyvas Kelmės rajono savivaldybėje didinant visuomenės įtraukimą ir pagrįsti ginamąjį teiginį - *elektroninio planavimo taikymas savivaldoje skatina strateginio planavimo efektyvumą bei didina visuomenės pasitikėjimą savivalda.*

*Ekspertai sutinka, kad strateginio planavimo dokumentai gyventojams pateikiami, tačiau dėl žinių ir viešumo stokos gyventojams sudėtinga orientuotis strateginio planavimo procesuose. Vienas iš respondentų paminėjo, kad tai „nearti dirvonai“ ir reikia daug laiko ir pastangų įtraukiant visuomenės narius į strateginio planavimo procesus. Ekspertai akcentuoja, kad būtina įtraukti visuomenės narius – socialinius ekonominius partnerius į planavimo procesą ir suteikti žinių kaip galima pasinaudoti strateginio planavimo dokumentais bei gauti tiesioginės naudos.*

Respondentai akcentavo, kad strateginio planavimo procesai nepakankamai aiškiai reglamentuoti savivaldai. Reglamentavimas teorinis. Savivaldybių strateginis planavimas nesiejamas ir su valstybinių planavimu, nes kiekvienos srities ministerija planavimo dokumentų nederina su kitomis, trūksta bendro sąryšio. Tad finansinės prognozės pasiekia savivaldybes pavėluotai, savivaldybės turi dažnai keisti savo strateginius planus, atsižvelgiant į finansavimo galimybes, finansavimo tvarkų pasikeitimus. Savivaldybių strateginis planavimas virsta einamuoju planavimu.

Ekspertai vieningai teigia, kad įtraukti į strateginio planavimo procesus įvairesnes socialines grupes ir rekomenduoja įtraukti į strateginio planavimo procesus visuomenės grupę, kuri teiktų pasiūlymus ir pastabas, derintų strateginio planavimo dokumentus. Ekspertai, atsižvelgdami į savo darbo specifiką ir patirtį siūlė „daugiau dėmesio skirti kaimo bendruomenėms, seniūnaičiams“ ir skatinti juos aktyviau dalyvauti planavimo procesuose. Išsakyta vieno eksperto pozicijai, kad „reikalinga pilietinė visuomenė - žmonės kurie dalyvautų įvairių visuomeninių organizacijų veikloje. Ten kur jų daugiau – demokratijos lygis aukštesnis. Tad į strateginio planavimo procesus būtina įtraukti veikiančias visuomenines organizacijas, visuomeninius judėjimus. Ir įvairių interesų grupės galėtų išreikšti savo pasiūlymus. Administracija susistemintų pateiktus pasiūlymus ir teiktų tarybos nariams patvirtinti. Taip būtų įgyvendinama nuostata aktyvinti visuomenę dalyvauti savivaldos veikloje. Administracijos darbuotojai, tarybos nariai taip pat yra visuomeninių organizacijų nariai ir gali teikti pasiūlymus“. Su nuomone, kad strateginio planavimo procesas turėtų prasideri iš „apačios į viršų“, o ne atvirkščiai ir savivaldos administracija turėtų tik administruoti šį procesą, sutiko visi respondentai.

Respondentų nuomone, į elektroninę terpę perkėlus strateginio planavimo procesus planavimo dokumentai, jie taptų efektyvesni, nes dauguma gyventojų turi prieigą prie interneto, tad visuomenė taptų aktyvesnė, nes galėtų teikti pasiūlymus, diskutuoti, reikšti savo nuomonę. Vieno iš respondentų nuomone „tai paskatintų jaunimą labiau domėtis rajono reikalais, kurie laikinai išvykę“. IRT naudojimas, rengiant strateginio planavimo dokumentus, pagreitintų planavimo procesus, sprendimų viešinimą, jų derinimą, atsiliepimų pateikimą, aktyvintų socialinius-ekonominius partnerius dalyvauti. Būtų sukurti kokybiškesni planai, labiau atitinkantys visuomenės poreikius.

**Respondentų išsakytos pagrindinės tobulinimo kryptys:**

- a) Visuomenės įtraukimas, socialinių – ekonominių partnerių grupės sukūrimas
- b) Laikytis strateginio planavimo principo “iš apačios į viršų”.
- c) Strateginio planavimo procesų perkėlimas į IRT terpę.
- d) Susieti strateginio planavimo procesus su finansinėmis prognozėmis, biudžeto procesais.

### **3.5 Elektroninio planavimo Kelmės rajono savivaldybėje hipotetinio modelio parengimas**

Išanalizavus strateginio planavimo procesus bei kylančias problemas ieškoma sprendimų būdų, kaip būtų galima patobulinti strateginio planavimo procesus juos perkeliant į kompiuterinę terpę, kurti elektroninio strateginio planavimo sistemas, kuriuos vis labiau pripažįstamos kaip naujoji politinio valdymo ir viešojo administravimo paradigma, pamažu keičiančią naujosios viešosios vadybos reikšmę. Elektroninis strateginis planavimas kelia naujus reikalavimus planavimo strateginių dokumentų rengimo procesams, t. y. planavimui, įgyvendinimui ir rezultatų pritaikymui. Siekiama maksimaliai padidinti strateginio planavimo operatyvumą, minimaliomis darbo laiko sąnaudomis ir norimu intervalu palyginti pasiektus rezultatus, kad savivalda galėtų efektyviau stebėti savo išteklių naudojimą ir priėminti sprendimus didinančius veiklos efektyvumą, būtina e-planavimo sistemas, jas integruojant su finansų ir apskaitos sistemomis.

Pasak „SAP Baltics“ pardavimų vadovo Tomo Vitkaus „savivaldybių investicijos į pažangią programinę įrangą yra sveikintinos. Lietuvos viešasis sektorius dar per mažai naudoja IT sistemas, leidžiančias pagerinti, pagreitinti darbą, sumažinti biurokratizmą. Tačiau jis stebisi, kodėl nėra bendros strategijos dėl savivaldybių naudojamos programinės įrangos – kokias IT sistemas diegti, savo nuožiūra sprendžia kiekvienos savivaldybės tarnautojai“. Ir pažymi, kad „išanalizavus, kokią įrangą savivaldybės perka, matyti, kad išsigyjamų įrangos spektras skiriasi – pavyzdžiui, vienos savivaldybės investuoja į apskaitos, kitos – į strateginio planavimo sistemas. Išsigyjama skirtingų gamintojų, skirtingų modifikacijų programinė įranga. Todėl nenuostabu, kad dažnai skirtingų savivaldybių programinė įranga „nesusikalba“ su kitų institucijų įranga“.

Pasigendama viešajame sektoriuje vieningos strategijos, o gal suinteresuotumo diegti centralizuotas sistemas, kurios teiktų bendras paslaugas. Nors pasaulio tendencijos ir verslo sektorius įrodė, kad tokia strategija – centralizuotų (konsoliduotųjų) sistemų diegimas ir bendrų paslaugų teikimas – būtina siekiant optimizuoti veiklą ir didinti efektyvumą.

Nors Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“ patvirtintoje programoje akcentuojama, kad „Programos strateginis tikslas – užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos nustatymą, formavimą ir efektyvų įgyvendinimą: didinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti, teikti geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas, stiprinti strateginio mąstymo gebėjimus viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą“, tačiau LSA parengtoje Norvegijos patirties savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų perkėlimo į elektroninę terpę srityje adaptavimo, perkėlimo ir

diegimo Lietuvoje galimybių studijoje pabrėžiama, kad „savivaldybės, strateginio planavimo procese, susiduria su jo valdymo problemomis: nes strateginiai planai sudaromi rankiniu būdu; nepakankamai aprašyti rodikliai; strateginiai planai keičiami kartu su veiklos pasikeitimais; užduotys rodikliams pasiekti menkai kontroliuojamos; nėra aiškiai apibrėžtų atsakomybių; nėra griežtai laikomasi terminų; nėra griežtos sąsajos su finansavimu ir biudžetu; ne visada savivaldybės strateginiai planai sudaro bendrą planų grupę; nėra vienodo formato, vienoje vietoje sukauptos informacijos apie strateginių planų vykdymą. Visa tai sąlygoja strateginio planavimo ir valdymo neefektyvumą, strateginis planavimas lieka formalumu, negaunama nauda, neužtikrinamas veiklos valdymo skaidrumas“.

Tad ieškodama sprendimų šioms problemoms spręsti ir palengvinti planavimo procesą Kelmės rajono savivaldybė, pasinaudodama ES struktūrinių fondų parama bei IRT teikiamomis galimybėmis įgyvendina strateginio planavimo proceso optimizavimo darbus, siekiant pagerinti valdymo kokybę, visuomenės aktyvumą ir užtikrinti efektyvesnę lėšų panaudojimą bei kontrolę. Ši tikslą galima įgyvendinti strateginio valdymo sistemą kaip galima glaudžiau integruojant su finansinėmis IT sistemomis bei „kūrybiškai“ pritaikant strateginio planavimo metodikos rekomendacijas, įtraukiant visuomenės atstovus.

Laikantis anksčiau pateiktų nuostatų, e-planavimo sistemos projektavimo darbams atlikti pasirinktas IBM WebSphere Business Modeler, modeliavimo įrankis, leidžiantis modeliuoti, koreguoti, simuliuoti, analizuoti ir generuoti procesus.

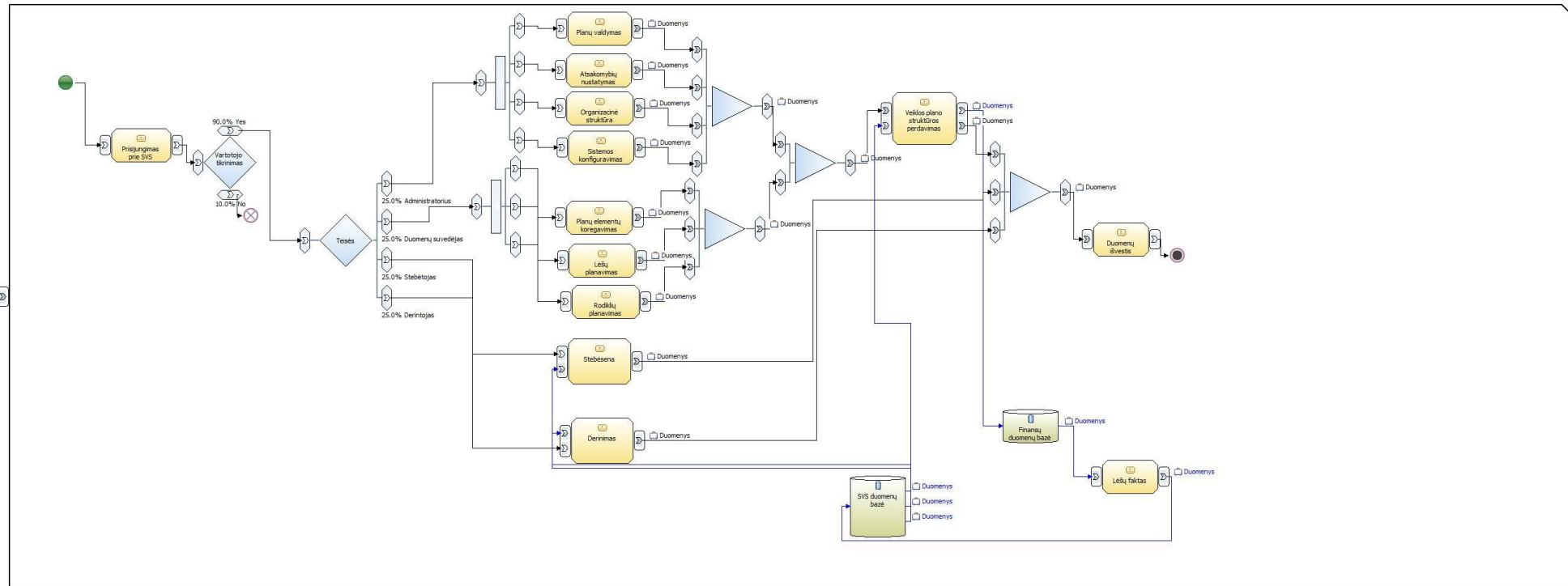
Pasinaudojus IBM WebSphere Business Modeler modeliavimo įrankio teikiamomis galimybėmis, sukurtos elektroninio planavimo 4 dalių hipotetinis modelis:

- Strateginio planavimo sistemos funkcionalumo modelis;
- Strateginio planavimo sistemos veikimo principo modelis;
- Strateginio planavimo sistemos vykdomų procedūrų, koreguojant veiklos planą (derinimo procedūros), modelis;
- Strateginio planavimo sistemos ir finansų ir apskaitos sistemų integracijos modelis.



### 3.5.1 Strateginio planavimo sistemos funkcionalumo modelis

Pateikiamas funkcionalumas, sistemos meniu, vartotojų teisės (administratoriaus, duomenų suvedėjas (koordinatoriaus programos/priemonės), stebėtojas ir derintojas (žr. 14 pav.). Kiekviena teisė (rolė) turi savo funkcionalumą. Administratoriaus teisės plačiausios. Jis koreguoja nustatymus, sudaro planų ir organizacinę struktūrą bei konfigūruoja sistemą. Nustato kitų vartotojų teises ir atsakomybes. Duomenų suvedėjas t.y. programos koordinatorius, priemonių koordinatorius ar vykdytojas koreguoja plano elementus (aprašymą, įgyvendinimo laikotarpį) bei planuoja rodiklius ir lėšas. Stebėtojo teisė suteikiama administracijos vadovams. Ji suteikia galimybę vertinti programų ir priemonių įgyvendinimą ir veiklos efektyvumą. „Šviesoforo“ principas informuoja vadovus apie problemines sritis, vadinamus „karšta zona“ (raudona spalva) bei sėkmingai vykdomas veiklas, kuri signalizuojama žalia spalva. Derintojo rolė skirta visuomenės atstovams, kuri suteikia galimybę stebėti planavimo procesus (planavimo dokumentų ir ataskaitų rengimą) bei p areikšti savo poziciją ar pastabas.

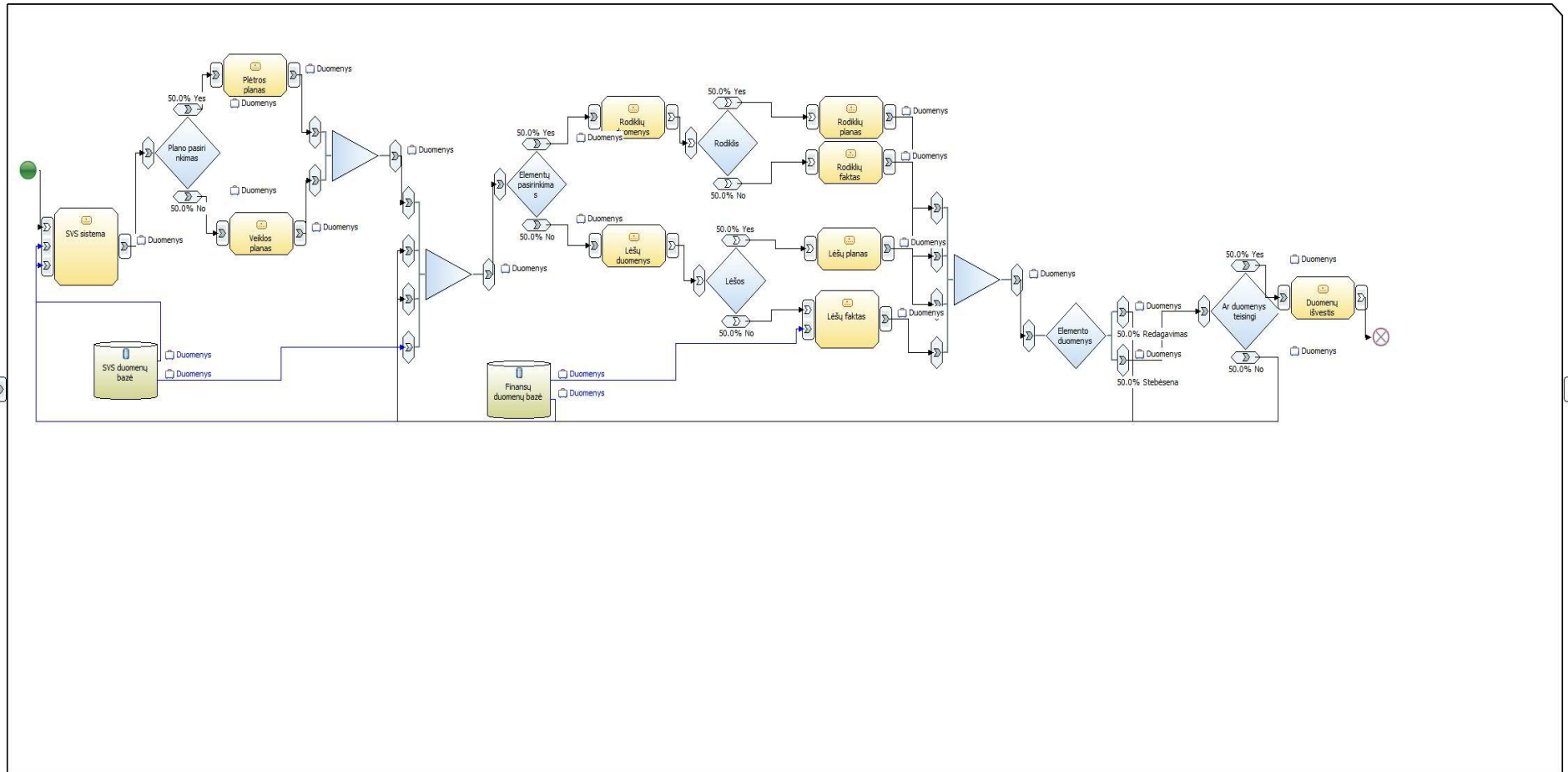


14 pav. Strateginio planavimo sistemos funkcionalumo modelis

Šaltinis: parengta darbo autorės.

### 3.5.2 Strateginio planavimo sistemos veikimo principo modelis

Modelyje pateikiama principinė schema, kuri įgyvendina 15 pav. „Kelmės rajono savivaldybės planavimo sistemos sąsajos taškai“ nuostatas bei parodo planavimo sistemos integracijos galimybes su finansų ir apskaitos sistemomis.

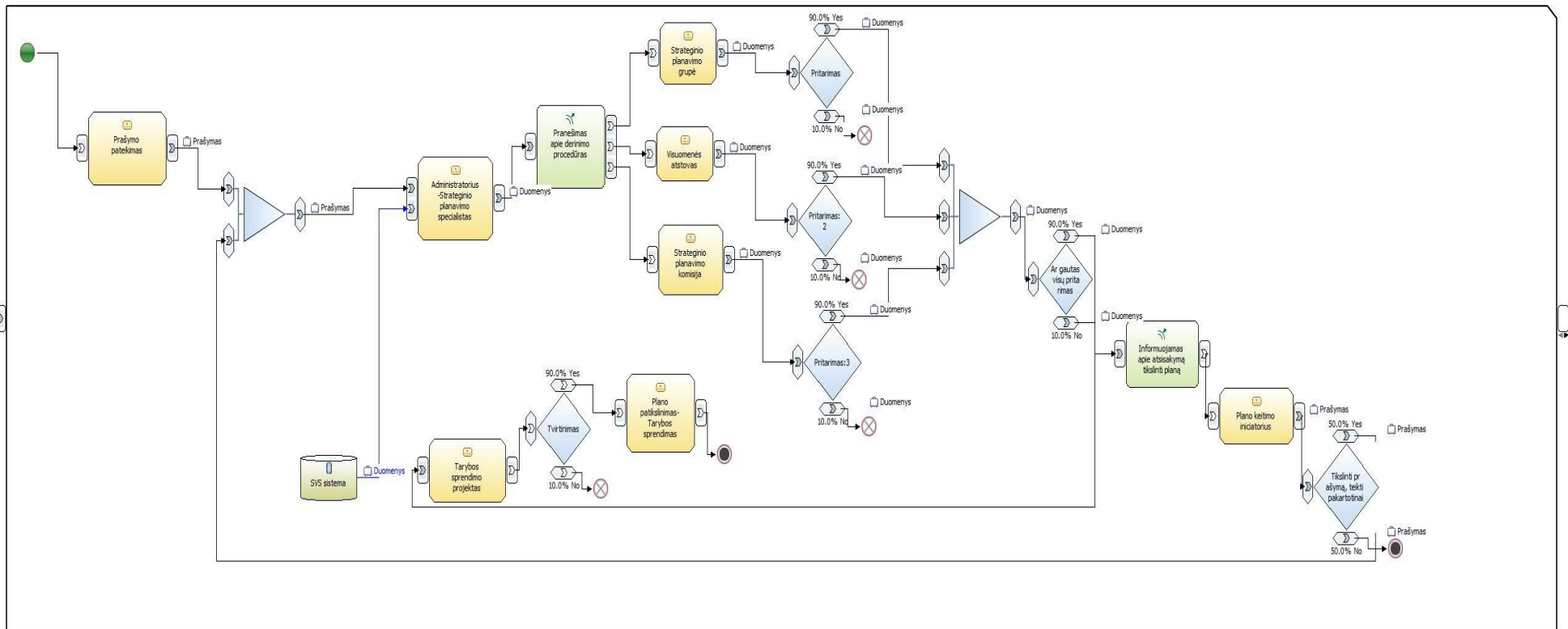


15 pav. Strateginio planavimo sistemos veikimo principo modelis

Šaltinis: parengta darbo autorės.

### 3.5.3 Strateginio planavimo sistemos vykdomų procedūrų, koreguojant veiklos planą (derinimo procedūros), modelis

Modelyje pateikiama strateginio planavimo dokumentų koregavimo — derinimo procedūrų principinė schema. Atsižvelgiant į Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos tikslą „užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos nustatymą, formavimą ir efektyvų įgyvendinimą: didinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti, teikti geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas, stiprinti strateginio mąstymo gebėjimus viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą“ įtraukiami į planavimo procesus visuomenės atstovai.

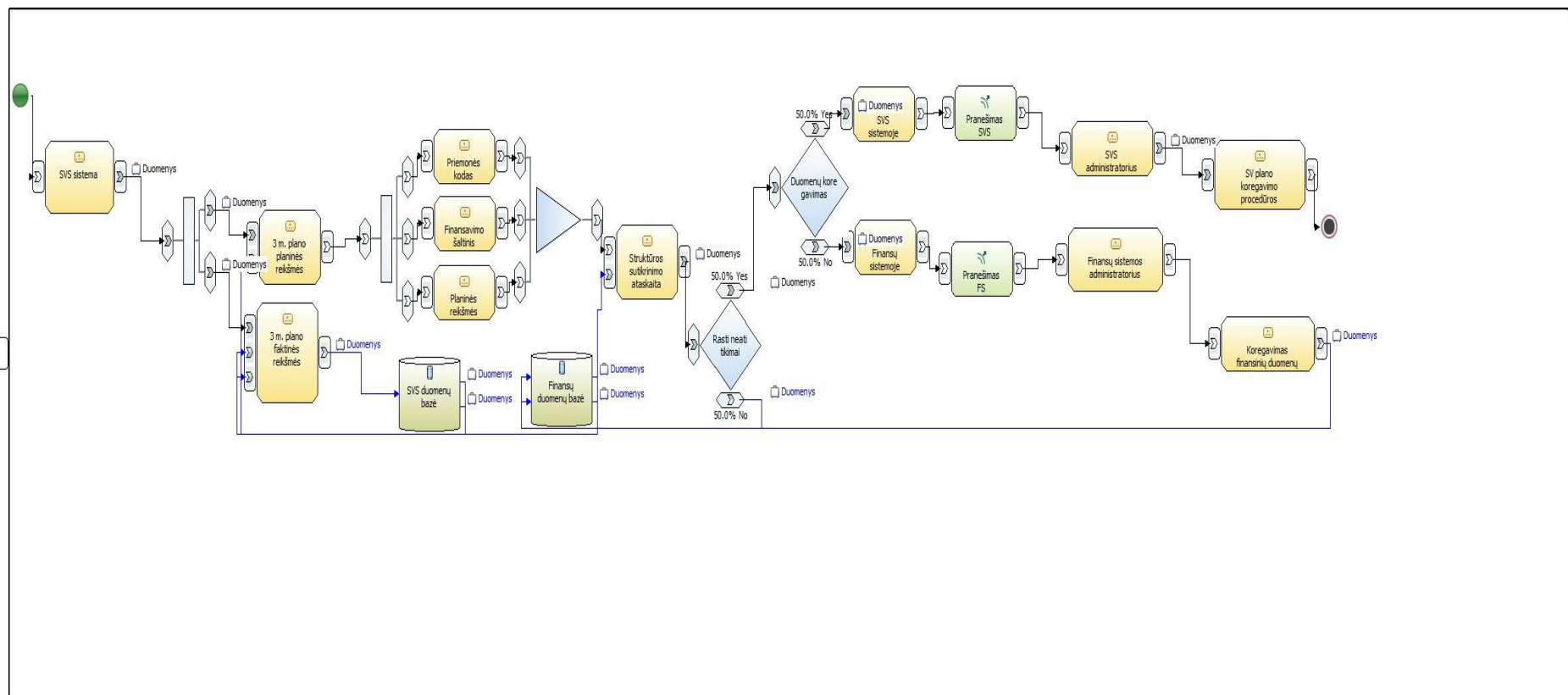


16 pav. Strateginio planavimo sistemos vykdomų procedūrų, koreguojant veiklos planą (derinimo procedūros), modelis

Šaltinis: parengta darbo autorės.

### 3.5.4 Strateginio planavimo sistemos ir finansų ir apskaitos sistemų integracijos modelis

Modelyje pateikiama principinė strateginio planavimo sistemos ir finansų ir apskaitos sistemos integracijos schema, kurioje nurodomi sąlyčio taškai ir kontrolės mechanizmas.



17 pav. Strateginio planavimo sistemos ir finansų ir apskaitos sistemų integracijos modelis

Šaltinis: parengta darbo autorė

*Atsižvelgiant į viešojo valdymo ir IRT tendencijas, kuriomis siekiama palengvinti strateginio planavimo procesus, padidinti planų efektyvumą ir apibendrinant pateiktą hipotetinį 4 dalių modelį akcentuojama, kad būtina:*

*1. pasitelkiant IRT susisteminti strateginio planavimo dokumentus į vieną duomenų bazę, užtikrinant jų suderinamumą, vieno formato taikymą. Pagerėtų stebėsena ir valdymo efektyvumas;*

*2. pasitelkiant IRT paskatinti visuomenę dalyvauti valdymo procesuose, suteikiant jiems galimybę dalyvauti valdymo procesuose. Pagerėtų planavimo ir valdymo efektyvumas, planavimo dokumentai būtų rengiami ne dėl būtinybės juos turėti, tačiau kuriantys praktinę naudą, dokumentai užtikrinantų veiklos valdymo skaidrumą ir viešumą;*

*3. pasitelkiant IRT ieškoti sąsajos taškų su finansų ir apskaitos sistemomis, modernizuojant veiklą ir suteikiant galimybę efektyviau atlikti kasdienes darbus, taupant laiką ir mažinant žmogiškųjų išteklių sąnaudas.*

*Interviu metu apklausti ekspertai, atsižvelgiant į savo darbo patirtį ir specifiką, akcentavo šias nuostatas, didžiausią dėmesį skiriant visuomenės aktyvinimui ir IRT vystymui, vykdant strateginio planavimo procedūras.*

## 4 IŠVADOS

*Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą ir dokumentų analizę šia tema bei pusiau struktūruotą Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo proceso dalyvių interviu, apibendrinus elektroninio planavimo ypatumus Kelmės rajono savivaldybės pavyzdžiu, teikiamos šios išvados:*

- Elektroninio strateginio planavimo tarpdiscipliniškumas lemia ir mokslinių tyrimų šioje srityje specifiką: siekiant užtikrinti aukštą inovacijų lygį savivaldybių valdymo srityje, formuluojami probleminiai klausimai turi būti susiję ne su viena, bet keletu skirtingų disciplinų, pavyzdžiui, kompiuterių mokslu, socialiniais ir humanitariniais, politikos, ekonomikos ir kt. mokslais.

- Apibendrinus pasaulinę patirtį elektroninio strateginio planavimo srityje, išryškėja, jog JAV vykdomi tarpdisciplininiai elektroninio strateginio planavimo moksliniai tyrimai, tuo tarpu ES šalys-narės, įskaitant ir Lietuvą, daugiausiai orientuojasi į technologinius šios srities problemų tyrimus.

- Nustatyta, jog nepaisant su elektroniniu strateginiu planavimu ir valdymu susijusių iniciatyvų gausos (pastaruoju metu viešojo sektoriaus institucijos siekiama taikyti e-sprendimus), dauguma savivaldos institucijų stokoja aiškios jos įgyvendinimo vizijos, be to, trūksta informacijos apie šioje srityje vykdomų mokslinių tyrimų tarpusavio ryšius bei jų rezultatų duodamą efektą tolimesnei elektroninio planavimo plėtrai. Tai stabdo e-visuomenės plėtrą.

- Strateginis planavimas gali būti būdas užtikrinti efektyvios veiklos tęstinumą savivaldoje, tačiau tik naujovių diegimas į šį procesą gali užtikrinti sėkmingą ir efektyvią vykdomą veiklą savivaldoje bei jos tęstinumą. Viena iš naujovių taikymo priemonių, užtikrinančių institucijų veiklos efektyvumą, e-sprendimų taikymas viešajame sektoriuje.

- Lietuvoje strateginių planų diegimo bei įgyvendinimo praktika dar nėra pakankama. Teisinė bazė nereglamentuoja savivaldybių strateginio planavimo sistemų kūrimo, tačiau IRT technologijų vystymasis įpareigoje savivaldybes būtent jų dėka kurti efektyvų, į rezultatus orientuotą savivaldybės veiklos valdymą. Tampa itin svarbu analizuoti ne tik strateginių planų diegimo bei įgyvendinimo specifiką savivaldoje, bet ir informacinių technologijų taikymą šioje srityje.

- Nustatyta, kad nors į teisės aktai reglamentuoja viešojo valdymo procesų atvirumą ir visuomenės aktyvinimo skatinimą, tačiau strateginio planavimo procesus savivaldoje visuomenė įtraukiama minimaliai nesilaikant strateginio planavimo principo “iš apačios į viršų”.

- Elektroninis strateginis planavimas kelia naujus reikalavimus planavimo strateginių dokumentų rengimo procesams, t. y. planavimui, įgyvendinimui ir rezultatų pritaikymui. Siekiama maksimaliai padidinti strateginio planavimo operatyvumą, minimaliomis darbo laiko sąnaudomis ir

norimu intervalu palyginti pasiektus rezultatus, kad savivalda galėtų efektyviau stebėti savo išteklių naudojimą ir priimti sprendimus, didinančius veiklos efektyvumą, būtina diegti e-planavimo sistemas, jas integruojant su finansų ir apskaitos sistemomis.

- Elektroninio planavimo 4 dalių hipotetinis modelis grindžiamas Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo sistemos analize, iškeltų problemų sprendiniais, ekspertų nuostatomis bei asmenine darbo patirtimi ir WebSphere Business Modeler modeliavimo įrankio nuostatomis.

- Mokslinės literatūros, dokumentų analizė bei ekspertų interviu patvirtino ginamąjį teiginį, kad elektroninio planavimo taikymas savivaldoje skatina strateginio planavimo efektyvumą bei didina visuomenės pasitikėjimą savivalda.

## 5 REKOMENDACIJOS

Išanalizavus atlikto tyrimo rezultatus, **Strateginio planavimo savivaldybėse metodikos rengėjams** galima pateikti tokias rekomendacijas:

- Norint užtikrinti aukštą inovacijų lygį savivaldybių valdymo srityje, formuluojami probleminiai klausimai turi būti susiję ne su viena, bet su keletu skirtingų disciplinų (kompiuterių mokslu, politikos, strateginio valdymo, demokratijos, teisės, informacijos ir žinių vadybos, organizacijų ir ekonomikos mokslais);
- Siekiant užtikrinti savivaldos planavimo procesų efektyvumą ir suderinamumą, būtina sutvarkyti strateginio planavimo savivaldoje teisinę bazę. Šiai rekomendacijai įgyvendinti būtinas glaudus valdžios ir savivaldos institucijų bendradarbiavimas;
- Siekiant užtikrinti suderinamumą tarp strateginio planavimo dokumentų, būtina nustatyti, kad plano elementai apimtų visus Strateginio planavimo dokumentus remiantis artimosios ir tolimosios perspektyvos principu, tarpusavyje suderinant strateginius tikslus, uždavinius ir priemones;
- Pasitelkiant IRT susisteminti strateginio planavimo dokumentus į vieną duomenų bazę, užtikrinant jų suderinamumą, vieno formato taikymą, ko pasekoje pagerėtų stebėsena ir valdymo efektyvumas;
- Pasitelkiant IRT, paskatinti visuomenę dalyvauti valdymo procesuose, kas pagerėtų planavimo ir valdymo efektyvumą, skaidrumą ir viešumą;
- Pasitelkiant IRT, ieškoti sąsajos taškų su finansų ir apskaitos sistemomis, modernizuojant veiklą ir suteikiant galimybę efektyviau atlikti kasdienes darbus taupant laiką ir mažinant žmogiškųjų išteklių sąnaudas.
- Kaip rekomendacija teikiamas 4 dalių elektroninio planavimo hipotetinis modelis, kuris gali būti taikomas savivaldos planavimo procesuose.



## 6 LITERATŪRA

1. Abramson, A.M., Means, E.G. (2001). *E-Government, IBM Endowment for the Business of Government*. Unated States of America:Rowman & Littlefield Publishers Inc.
2. Ackoff, R. L. (1970). *A concept of corporate planning*. New York: Wiley-Interscience.
3. Adams, N. (2008). Convergence and Policy Transfer: An Examination of the Extent to which Approaches to Spatial Planning have converged within the Context of an Enlarged EU. *International Planning Studies*, 13, (1).
4. Alaunienė Z., Valskys V. (2009). Metakalbos elementai akademinuose student tekstuose. Vilnius. *Vilniaus pedagoginis universitetas*
5. Albrechts, L.; Healey, P.; Kunzmann, K. R (2003). Strategic Spatial Planning and Regional Governance in Europe. *Journal of the American Planning Association*, 69 (2).
6. Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Richard D. Irwin. Homewood.
7. Ansoff, H. I. (1989). *Стратегическое управление*. Москва : Экономика.
8. Arimavičiūtė, M. (2007). Savivaldos institucijų strateginės analizės metodiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 22.
9. Arimavičiūtė, M. (2011). Savivaldybių strateginės plėtros planavimas užsienio šalių pavyzdžiu. *Socialinių mokslų studijos*, 3(1).
10. Arimavičiūtė, M. (2012). Viešojo sektoriaus institucijų (departamentų) strateginio planavimo modeliai užsienio šalyse, *Viešoji politika ir administravimas*, 11 ( 4).
11. Astrauskas, A., Česonis, G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, 26.
12. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2009). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas*. Vilnius: Technika.
13. Borins, S. (2006). *The Challenge of Innovating in Government*. Washington: IBM Centre for the Business of Government.
14. Bryson, J. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Jossy-Bass Publishers.
15. Bučinskas, A., Pauliukavičiūtė, A., Raipa, A. (2009). Strateginis planavimas kultūros politikos įgyvendinimo kontekste. *Tiltai*, 3.
16. Castells, M, (2010) *The information age: Economy society and culture Volume 1: The Rise of the Network Society*. 2nd ed. Oxford: Wiley Blackwell.

17. Chandler Jr, A. D. (2009). History and Management Practice and Thought: an Autobiography. *Journal of Management History*, 15 (3).
18. Codagnone, C., Wimmer, M.A. (2007). *Roadmapping eGovernment Research: Visions and Measures towards Innovative Governments in 2020*. Italy: MY Print snc di Guerinoni Marco & C, Via San Lucio.
19. De Wit B., Meyer R. 2004. *Strategy: Process, Content, Context: an International Perspective*. London: Thomson.
20. Drucker, P. F. (2007). Management challenges for the 21st century. Amsterdam: Elsevier.
21. Dvorak, J., Kaselis, M. (2011). Veiklos planavimo ir programų vertinimo pokyčių trajektorijos lietuvos viešajame administravime. *Veiklos planavimo ir programų vertinimo pokyčių trajektorijos lietuvos viešajame administravime Almanack of policy studies (Politikos mokslų almanachas)*, 9.
22. Elskytė, V. (2006). Verslo pokyčių, susijusių su informacinių technologijų ir telekomunikacijų plėtra, valdymo modelis. Daktaro disertacija. VGTU.
23. IVPK Pagrindinių elektroninių viešųjų ir administracinių paslaugų vertinimas: 2011 m. tyrimo ataskaita (Žiūrėta 2013-02-13). Prieiga per internetą: [http://www.ivpk.lt/uploads/Leidiniai/Pagrindiniu%20ePaslaugu%20vertinimas\\_2012%20tyrimo%20ataskaita.pdf](http://www.ivpk.lt/uploads/Leidiniai/Pagrindiniu%20ePaslaugu%20vertinimas_2012%20tyrimo%20ataskaita.pdf)
24. Pagrindinių viešųjų paslaugų, teikiamų informacinėmis technologijomis, esamos būklės analizė 2009 galutinė ataskaita. (Žiūrėta 2013-02) Prieiga per internetą: [http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/Galutine\\_ataskaita.pdf](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/Galutine_ataskaita.pdf)
25. Faludi, A. (2010). European Spatial Planning: Past, Present and Future. *Town Planning Review*, 81, (1).
26. Garuckas, R., Kaziliūnas, A. (2008). E. valdžios ir viešojo sektoriaus sąveikos Lietuvoje analizė. *Viešoji politika ir administravimas*.
27. Ginevičius, R.; Paliulis, N. K.; Chlivickas, E.; Merkevičius, J. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius: Technika.
28. Goldkuhl, G.; Persson, A. (2006). Characteristics of Public E-services: Investigating the E-diamond Model. *Accepted to the First International Pragmatic Web Conferenc, September 21-23 2006, Stuttgart, German..*
29. Gedvilaitė-Moan, A., Zakarevičius, P. (2010). Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 54.

30. Giedraitytė, V., Raipa, A. (2012). Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame viešajame valdyme. *Viešojo politika ir administravimas*, 11 (2).
31. Gudonavičius, L., Bartosevičienė, L., Šaparnis, G. (2009). Imperatives for Enterprise Strategists. *Engineering Economics*, 1 (61).
32. Gugliota, A., Cabral, L., Doingue, J., Roberto, V., Rowlatt, M., Davies, R. (2005). A Semantic Web Service-based Architecture for the Interoperability of E-government Services.
33. Į rezultatus orientuoto ir įrodymais pagrįsto valdymo praktika Lietuvos ir užsienio šalių viešajame sektoriuje. [žiūrėta 2012-09-05]. Prieiga per internetą: <[http://www.lrv.lt/bylos/VORT/Konferencijos/2012-01-26-27/gerosios\\_prak.](http://www.lrv.lt/bylos/VORT/Konferencijos/2012-01-26-27/gerosios_prak.)>.
34. Į rezultatus orientuoto ir įrodymais pagrįsto valdymo praktika Lietuvos ir užsienio šalių viešajame sektoriuje. [žiūrėta 2012-09-05]. Prieiga per internetą: <[http://www.lrv.lt/bylos/VORT/Konferencijos/2012-01-26-27/gerosios\\_prak.](http://www.lrv.lt/bylos/VORT/Konferencijos/2012-01-26-27/gerosios_prak.)>.
35. i2010 iniciatyva „Europos informacinė visuomenė augimui ir užimtumui skatinti. [žiūrėta 2012 11 20]. Prieiga per internet: <[http://ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/](http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/)>.
36. Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business Systems and Economics*, 2 (2).
37. Kaselis, M., Gritėnaitė, G. (2011). Strateginio planavimo procesas Lietuvos Respublikos ministerijose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 58.
38. Kraemer, J K. L., L. King. (2003). *Information Technology and Administrative Reform: Will the Time After E-Government Be Different?* Paper prepared for the Heinrich Reinermann Schrift fest, Post Graduate School of Administration, Speyer, Germany.
39. Kudinovienė, J. Meno edukologinių tyrimų metodologijos pradmenys. Metodinė priemonė. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2008.
40. Limba, T. (2011). Elektroninės valdžios paslaugų pakopų ir „E. deimanto“ modelių lyginamieji aspektai. *Socialinės technologijos*, 1(1)..
41. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Nutarimas 2001 m. Nr. 229 vasario 28 d. *Lietuvos nacionalinė informacinės visuomenės plėtros koncepcija*. [žiūrėta 2012 11 20]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrs.lt>>.
42. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. 2002 m. birželio 12 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė pritarė nutarimu Nr. 853 *Ilgalaikė Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtotės iki 2015 metų strategija*. [žiūrėta 2012 11 20]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrs.lt>>.

43. *Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimas*. [žiūrėta 2012 09 11]. Prieiga per Internetą: <<http://www.esparama.lt/lt/pasirengimas/strategija>>.)
44. Luobikienė I. Sociologinių tyrimų metodika. Kaunas: KTU, 2007.
45. Masuda, Y. (1983). *Information Society: As Post-Industrial Society*. Wash .
46. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. [žiūrėta 2012-09-10] .Prieiga per internetą: <[www.lka.lt/.../sys/.../Melnikas\\_Smaliukiene\\_Strateginis\\_valdymas.pdf](http://www.lka.lt/.../sys/.../Melnikas_Smaliukiene_Strateginis_valdymas.pdf) >.
47. Miestų kūrimo metodika. Prieiga per internetą: [http://creativecities.britishcouncil.org/urban\\_co-design\\_tools/future\\_city\\_game](http://creativecities.britishcouncil.org/urban_co-design_tools/future_city_game) (Žiūrėta 2012-11-13)
48. Mintzberg, H. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 3rd ed. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
49. Moore, N. (1997). Issues and trends: the informatikon society. *World information report, 1997/1998*. [žiūrėta 2012 12 10]. Prieiga per internetą: <<http://www.unesco.org/webworld/wirerpt/wirenglish/chap20.pdf>>.
50. Paliulis, K. N., Mačiulytė-Šniukienė, A., Vizbaras, A. (2012). Informacinės visuomenės plėtros ir jos įtakos darbo produktyvumui vertinimas: Lietuva Europos Sąjungos šalių kontekste. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (26), p 17–3.
51. Petrauskas R., Bilevičienė, T., Kiškienė, A. (2008). E-Inclusion as the Part of E-Government Development in Lithuania. *Viešojo politika ir administravimas*, 23, p. 48-58.
52. Petrauskas, R., Malinauskienė E. (2007). Moksliniai e. valdžios tyrimai: Lietuva pasaulio kontekste. [žiūrėta 2013 01 11]. Prieiga per Internetą<[http://www.mruni.eu/lt/universitetas/fakultetai/soc\\_informatikos\\_fakultetas/katedros/informatikos\\_i\\_r\\_programu\\_sistemu\\_katedr/studijos/paskaitos/Informacijos\\_vadyba/Moksliniai\\_e\\_valdzios\\_tyrimai.pdf](http://www.mruni.eu/lt/universitetas/fakultetai/soc_informatikos_fakultetas/katedros/informatikos_i_r_programu_sistemu_katedr/studijos/paskaitos/Informacijos_vadyba/Moksliniai_e_valdzios_tyrimai.pdf)>.
53. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Newyork: Free Press.
54. Praust, V. (1998). The Information Society and its Landmarks. *Baltic IT Review*, 3(14), p. 21-23.
55. *Roadmapping eGovernment RTD 2020*. [žiūrėta 2012 11 20]. Prieiga per internetą <[www.infobalt.lt/docs/Press\\_release\\_infobalt\\_LT.pdf](http://www.infobalt.lt/docs/Press_release_infobalt_LT.pdf)>.
56. Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: R. D. Irwin.

57. Tidikis R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Lietuvos teisės universitetas. Vilnius
58. Thompson, A. A., Strickland, A. J. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases* / Boston, Mass. : mcgraw-Hill/Irvin.
59. Shahin, J., Finger, M. (2009) *Global E-Governance– Advancing E-Governance Through Innovation and Leadership*. [žiūrėta 2012-12-20]. Prieiga per internetą <<http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=aXMd03ikAsC&oi=fnd&pg=PA62&dq=Global+E-Governance%20%80%93+Advancing+E->>>.
60. Smalskys, V., Skietrys, E. (2007). Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos. *Viešoji politika ir administravimas*, 24.
61. Strateginio planavimo sistema ir savivaldybės plėtros strategijos rengimas [žiūrėta 2012-10-19]. Prieiga per internetą: <<http://malvina.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2008/11/strateginio-planavimo-sistema-viesojo-sektorius-institucijose.ppt>>.
62. Strateginio planavimo žingsniai [žiūrėta 2012-10-19]. Prieiga per internetą: <[http://www.emokymas.lt/emokymas/paslaugu\\_marketingas/kurso\\_archyvas/175452.html](http://www.emokymas.lt/emokymas/paslaugu_marketingas/kurso_archyvas/175452.html)>.
63. Strateginis planavimas ir strategijos įgyvendinimo kontrolė viešajame sektoriuje [žiūrėta 2010-04-18]. Prieiga per internetą: <[http://www.cognos.lt/portal/veiklos\\_valdymas/vv-verslo-problematika/73-strateginis-planavimas-ir-strategijos-gyvendinimo-kontrol-vieajame-sektoriuje.>](http://www.cognos.lt/portal/veiklos_valdymas/vv-verslo-problematika/73-strateginis-planavimas-ir-strategijos-gyvendinimo-kontrol-vieajame-sektoriuje.>)>.
64. Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos [žiūrėta 2010-04-19]. Prieiga per internetą: <[http://www.google.lt/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=8&ved=0CBsQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.vrm.lt%2Fuploads%2Fmedia%2FVRM\\_leidinys\\_1\\_.pakoreguotas.2008.08.25.pdf&rct=j&q=praktiniai+patarimai+rengiantiems+savivaldybi%C5%B3+pl%C4%97tros+ir+savivaldybi%C5%B3+veiklos+planus&ei=g7bNS4iZINSmsAbX3PHQDQ&usg=AFQjCNFwOn9BfH3mBoJz3n1vodJw\\_HHnXg](http://www.google.lt/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=8&ved=0CBsQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.vrm.lt%2Fuploads%2Fmedia%2FVRM_leidinys_1_.pakoreguotas.2008.08.25.pdf&rct=j&q=praktiniai+patarimai+rengiantiems+savivaldybi%C5%B3+pl%C4%97tros+ir+savivaldybi%C5%B3+veiklos+planus&ei=g7bNS4iZINSmsAbX3PHQDQ&usg=AFQjCNFwOn9BfH3mBoJz3n1vodJw_HHnXg)>.
65. Sūdžius, V., Stepanovas, A. (2010). Virtualaus asmens veikla ir plėtros galimybės. *Verslas: Teorija ir praktika Business: Theory and Practice*, 11(2).
66. Tapscott, D., Caston, A. (1993). *Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology*. McGraw-Hill: New York.
67. Tunčikienė, Ž., Skačkauskienė, I. (2012). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos. *Socialinių mokslų studijos*, 4(1).
68. Vasiliauskas, A. (2007). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.

69. Vienažindienė, M., Čiarnienė, R. (2007). New Public Management: Theoretical and Practical Aspects. *Engineering Economics*, 5 (55).
70. Webster, F. (2002). *Theories of the information society*. 2nd ed. London : Routledge
71. White Paper (1993) Growth, Competitiveness, Employment: The Challenges and Ways Forward into the 21st Century. [žiūrėta 2012 12 15]. Prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/white-papers/index\\_lt.htm#1992](http://ec.europa.eu/white-papers/index_lt.htm#1992) >.
72. Wimmer. M. A. (2000). *Designing interactive Systems – Key Issues for a Holistic Approach*. Trauner Verlag. Linz, Austria, University of Linz.
73. Worrall, L., Collinge, Ch., Bill, T. (1988). Managing Strategy in Local Government. International. *Journal of Public Sector Management*, 11 (6).
74. Жемчугов, А.М. (2012). Эффективность организации – единство целей, стратегии и структуры. *Журнал Проблемы теории и практики управления*, 12.

## **7 PRIEDAI**

8 lentelė. Savivaldybės strateginių planų įgyvendinimo priežiūros institucinės struktūros subjektų funkcijos

Subjektas	Funkcijos aprašymas
Savivaldybės taryba	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓priima su strateginių planų rengimu, įgyvendinimu, priežiūra ir koregavimu susijusius sprendimus, taip pat sprendimus dėl savivaldybės biudžeto ir kitų finansinių šaltinių, reikalingų strateginiam planui įgyvendinti;</li> <li>✓tvirtina Socialinių ir ekonominių partnerių darbo grupės sudėtį, kurios atstovas įeina į Strateginio planavimo komisiją;</li> <li>✓savivaldybės tarybos komitetai svarsto (pagal kompetenciją) su strateginių planų rengimu, įgyvendinimu, priežiūra ir koregavimu susijusius savivaldybės tarybai teikiamų sprendimų projektus;</li> <li>✓savivaldybės meras potvarkiu sudaro Strateginės planavimo komisiją ir jai pirmininkauja.</li> </ul>
Strateginio planavimo komisija	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓vykdo savivaldybės plėtros strateginių planų įgyvendinimo ir priežiūros funkcijas;</li> <li>✓svarsto vyr. specialisto planavimui pateiktas metines strateginio plano įgyvendinimo ataskaitas bei suformuluoja išvadas dėl strateginio planavimo įgyvendinimo;</li> <li>✓svarsto ir aprobuoja savivaldybės komitetų ir tarybos posėdžiams teikiamų sprendimų projektus, susijusius su strateginių planų rengimu, įgyvendinimu, priežiūra ir koregavimu, o taip pat su savivaldybės biudžeto ir kitais finansiniais ištekliais, reikalingais planams įgyvendinti.</li> </ul>
Savivaldybės administracijos direktorius	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ atsako už savivaldybės strateginių planų rengimą, įgyvendinimą ir priežiūrą;</li> <li>✓ įsakymu sudaro Strateginio planavimo grupę ir jai pirmininkauja;</li> <li>✓ aprobuoja vyr. specialisto planavimui pateiktas metines strateginio plano įgyvendinimo ataskaitas;</li> <li>✓ užtikrina, kad Tarybos posėdžiams teikiami sprendimų projektai būtų raštiškai suderinti su Strateginio planavimo grupe ir planavimo komisija.</li> </ul>
Strateginio planavimo grupė	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓koordinuoja ir prižiūri savivaldybės plėtros strateginio plano įgyvendinimą, organizuoja savivaldybės trejų metų strateginio veiklos plano programų įgyvendinimo kontrolę;</li> <li>✓svarsto ir teikia siūlymus Strateginio planavimo komisijai svarbiais socialiniais, ekonominiais ir finansiniais klausimais;</li> <li>✓nagrinėja savivaldybės tarybos posėdžiams teikiamų sprendimų projektus, susijusius su savivaldybės strateginio plano įgyvendinimu, priežiūra ir koregavimu;</li> <li>✓sprendžia ir analizuoja planavimo ir finansavimo problemas.</li> </ul>
Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyrius	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓atlieka nuostatuose numatytas funkcijas, susijusias su savivaldybės strateginių planų įgyvendinimu ir priežiūra;</li> <li>✓techniškai aptarnauja Strateginio planavimo komisiją ir Strateginio planavimo grupę (rengia pasiūlymus, posėdžiams skirtus dokumentus, protokolus ir pan.);</li> <li>✓apibendrina ir susistemina savivaldybės administracijos padalinių, biudžetinių įstaigų bei kitų visuomeninių įstaigų ar visuomenės atstovų pateiktus pasiūlymus dėl Savivaldybės strateginių planų įgyvendinimo, priežiūros ir koregavimo;</li> <li>✓rengia metines savivaldybės strateginių planų įgyvendinimo ataskaitas, teikia pasiūlymus dėl strateginių planų koregavimo.</li> </ul>
Socialiniai ir ekonominiai partneriai	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓bendradarbiauja su savivaldybe,</li> <li>✓pagal kompetenciją teikia informaciją ir pasiūlymus vyr. specialistui planavimui dėl strateginių planų rengimo, įgyvendinimo, koregavimo ir metinių ataskaitų.</li> </ul>



## NESTANDARTIZUOTO INTERVIU SCHEMA

**Interviu tikslas:** iširti ir atskleisti elektroninio planavimo perspektyvas Kelmės rajono savivaldybėje didinant socialinį įtraukimą, apimant suinteresuotas socialinius – ekonominius partnerius.

### Uždaviniai:

1. Atskleisti sukaupią planavimo patirtį Kelmės rajono savivaldybėje, pateikti opiausias planavimo problemas, jų sprendimo būdus.
2. Atskleisti socialinių-ekonominių partnerių įtaką rengiant planavimo dokumentus.
3. Atskleisti Elektroninio planavimo rengimo ir socialinio įtraukimo perspektyvas Kelmės rajono savivaldybėje.

**Įvadas:** Tarp Savivaldos institucijos planavimo sistema siejasi su įvairios paskirties, apimančių skirtingą laikotarpį bei tvirtinamų skirtingų institucijų programomis, strategijomis, tačiau trūksta planavimo mechanizmo, kuris suderintų ir susietų atskirus visą sektorių apimančius planavimo dokumentus. Nėra vieningos sistemos, kuri leistų įvertinti planų vykdymą ir jų įgyvendinimo veiksmingumą, o planavimas procesai nepilnai susietas su finansiniais ištekliais ir jų panaudojimu. Be to Savivaldos institucijose skiriamas nepakankamas dėmesys visuomenės aktyvinimui, siekiant įtraukti ją į strateginių planų rengimo procesą, nes ir patys valstybės tarnautojai ir politikai dažnai abejoja planavimo dokumentų reikšmingumu ir reikalingumu.

*Aiškėja, kad Lietuvoje strateginių planų diegimo bei įgyvendinimo praktika dar nėra pakankama. Tampa itin svarbu analizuoti ne tik strateginių planų diegimo bei įgyvendinimo specifiką, bet ir informacinių technologijų taikymą šioje srityje.*

Maloniai prašome Jus skirti šiek tiek brangaus laiko, pasidalinti savo patirtimi ir išreikšti savo nuomonę. Tikime, kad Jūsų išsamių atsakymų pagalba rasti veiksnius, padėsiančius sukurti E- plano rengimo modulį ir rasti jo pritaikymo galimybes.

**KLAUSIMAI:**

1. Jūsų nuomone ar teisės aktai aiškiai reglamentuoja strateginio planavimo procesus savivaldybėje ir ar Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo dokumentai pakankamai aiškiai pateikiami rajono gyventojams, nesusijusiems su viešuoju sektoriumi? -----

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

2. Kaip manote kokios socialinės grupės (tarybos nariai, administracijos darbuotojai, visuomenės nariai) gali/turi įtakoti strateginio planavimo procesus? Prašome pakomentuoti.-----

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

3. Jūsų manymu ar reikėtų, kad planavimo procesuose dalyvautų visuomenės lygmuo (socialiniai–ekonominiai partneriai) ir ar reikėtų derinti rengiamus strateginio planavimo dokumentus su juo? -----

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

4. Kaip manote, ar aktualu perkelti strateginio plano rengimo procesus į internetinę terpę, įgyvendinant e-valdžia nuostatas? Kokią naudą tai teiktų? -----

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

-----  
-----  
5. Ką tobulintumėte strateginio plano rengimo procesuose rengiant Kelmės rajono savivaldybės planavimo dokumentus? -----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**INFORMACIJA APIE EKSPERTUS**

Pavardė, vardas \_\_\_\_\_

(Pildyti nebūtina)

Pareigos \_\_\_\_\_

Patirtis užimamose pareigose \_\_\_\_\_