

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDRA

Mantas Ralys
Viešojo valdymo programos studentas

**STRATEGINIS SAVIVALDYBĖS PLĖTROS VALDYMAS:
KELMĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Magistro darbas

ŠIAULIAI, 2019

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDRA

Mantas RALYS

**STRATEGINIS SAVIVALDYBĖS PLĖTROS VALDYMAS:
KELMĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

Darbo vadovė:

prof. dr. Aistė LAZAUSKIENĖ

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas

(Studento parašas)

Ralys, M. (2018). Strateginis savivaldybės plėtros valdymas: Kelmės rajono savivaldybės atvejis: Viešojo valdymo programos baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovė prof. dr. A. Lazauskienė Šiaulių universitetas, Verslo ir viešosios vadybos katedra, 91 p. (96 p.).

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas konkrečios savivaldybės strateginės plėtros valdymas. Teorinėje darbo dalyje atskleistas strateginio valdymo savitumas bei atlikta strateginio valdymo proceso savivaldybėse analizė.

Ekspertinio interviu metodu buvo atliktas tyrimas, kurio pagrindinis tikslas – atlikti Kelmės rajono savivaldybės strateginio plėtros valdymo analizę. Dokumentų analizės metodu buvo atlikta 2013–2020 metų Kelmės rajono ilgalaikio strateginio plėtros plano bei kitų strateginių planavimą reglamentuojančių dokumentų analizė.

Savivaldybės 2013–2020 metų ilgalaikis strateginis plėtros planas yra pagrindinis savivaldybės strateginio planavimo dokumentas, pateikiantis savivaldybės raidos tendencijų apžvalgą ir strategines išvalgas, apibrėžiantis savivaldybės viziją ir veiklos sričių plėtros prioritetus ir tikslus, taip pat numatantis pagrindinius jų įgyvendinimo būdus.

Atliekant empirinį tyrimą buvo atskleista, kad didžioji dalis Kelmės rajono savivaldybės administracijos specialistų dalyvauja strateginės plėtros planavimo procese. Vangiai šiuo procesu domisi ir į jį įsitraukia svarbiausi savivaldybės politikai – savivaldybės tarybos nariai. Kelmės rajono savivaldybė analizuodama esamą situaciją dažniausiai patiria sunkumų analizuodami didžiulius duomenų ir dokumentų kiekius, strategijos planavimo stadijoje sudėtinga į procesą įtraukti rajono gyventojus, trūksta administracijos darbuotojų susitelkimo. Strategijos įgyvendinimui nuolat trūksta finansavimo šaltinių, žmogiškųjų išteklių, vieningos sistemos, kuri apjungtų strateginio planavimo dokumentus bei savivaldybės biudžetą. Strategijos vertinimo proceso metu suklumpama nustatant pamatuojamus priemonių uždavinius, susiduriama su žmogiškųjų išteklių kompetencijos stoka.

Strateginio plėtros planavimo procesas Kelmės rajono savivaldybėje vykdomas tam, kad įgyvendinant suplanuotas priemones būtų siekiama išsikeltų uždavinių įvykdymo. Apklausti ekspertai sutartinai Kelmės rajono savivaldybės strateginį plėtros modelį laiko teisingu, tačiau taisytinu, kadangi didesniaj jo efektyvumui trūksta priemonių koncentracijos, suderinamumo su šalies pagrindiniais strateginiais dokumentais, planavimo procesų integracijos elektroninėje erdvėje.

Raktiniai žodžiai: strateginis planavimas, strateginis valdymas, ilgalaikis strateginis plėtros planas.

SUMMARY

The master's thesis analyses the management of a specific municipality's strategic development. The theoretical part of the study reveals the peculiarity of strategic management and analyses of the strategic management process in municipalities.

An expert interview was performed with the main purpose – to carry out the strategic development analyses of Kelmè district municipality. The method of document analysis was used to analyze 2013–2020 Kelmè region long-term strategic development plan and other documents that regulate strategic planning.

The Municipality's 2013–2020 long-term strategic development plan is the main strategic planning document of the municipality, presenting an overview of the development trends of the municipality and strategic insights, defining the vision of the municipality and priorities and objectives for the development of the activities of the municipality, as well as providing the main ways of their implementation.

Empirical study revealed that the majority of Kelmè district municipality administration specialists are involved in the strategic planning process. Heavily interested with this process and involving in it the main important municipality politicians – members of the municipal council. While analyzing the current situation in Kelmè district municipality, administration often encounters difficulties in analyzing large amounts of data and documents, it is difficult to include district residents in the process of planning the strategy, and there is a lack of concentration of administrative staff. The implementation of the strategy constantly lacks sources of funding, human resources, a unified system that combines strategic planning documents and municipal budgets. At the process of strategic assessment stumbling with identifying measurable objectives of the measures, facing with a lack of human resource competence.

The process of strategic development planning in Kelmè district municipality is carrying out in order that while implementing planned measures would be achieving the goals were setted. The experts that were interviewed in unison are stating that the strategic development model of Kelmè district municipality is wright, but it can be improved for efficiency, eliminating lacks of concentration of measures, ensuring compatibility with the main strategic documents of the country, the integration of planning processes in the electronic space.

Keywords: strategic planning, strategic management, long–term strategic development plan.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. SAVIVALDYBIŲ STRATEGINIO PLĖTROS VALDYMO TURINYS IR PROCESAS	12
1.1. Savivaldybių strateginės plėtros samprata, reikšmė ir tikslas.....	12
1.2. Strateginis savivaldybių plėtros valdymas.....	14
1.2.1. Strateginio valdymo metodologijos	18
1.2.2. Strateginio valdymo mokyklos	21
1.3. Savivaldybės strateginio plėtros proceso analizė.....	22
1.3. Strateginio valdymo imperatyvai mokslinėje literatūroje.....	29
1.3.1. Planavimas	30
1.3.2. Įgyvendinimas	32
1.3.3. Kontrolė.....	35
1.4. Strateginis savivaldybių plėtros valdymas Lietuvoje	36
1.4.1. Teisinės aplinkos analizė	36
1.4.2. Finansinės aplinkos analizė	41
2. STRATEGINIO KELMĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS PLĖTROS VALDYMO TYRIMO METODOLOGIJA	44
2.1. Tyrimo metodai ir instrumentų pagrindimas.....	45
2.2. Tyrimo organizavimas.....	46
2.3. Tyrimo imties charakteristika.....	47
2.4. Tyrimo etika	48
3. STRATEGINIO PLĖTROS VALDYMO SITUACIJA KELMĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE.....	49
3.1. Kelmės rajono savivaldybės strateginės plėtros situacijos ir statistinių duomenų analizė	49
3.2. Kelmės rajono savivaldybės strateginės plėtros išorinių veiksnių analizė.....	58
3.4. Kelmės rajono savivaldybės plėtros proceso veiksnių analizė.....	61
3.4.1. Vizija.....	61
3.4.2. Strategijos planavimas	68
3.4.3. Strategijos įgyvendinimas.....	73
3.4.4. Strategijos kontrolė/ vertinimas	79
IŠVADOS	83
REKOMENDACIJOS	85
LITERATŪRA	86
ŠALTINIAI	90
KITI DOKUMENTAI	92
PRIEDAI	93
1 PRIEDAS	93
2 PRIEDAS	94

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Strateginio valdymo apibrėžimas ir jų turinio veiksniai	14
2 lentelė. Nustatytinio ir plėtotinio metodologinių požiūrių skirtumai.....	19
3 lentelė. Strategijos rengimo mokyklos.....	20
4 lentelė. Pagrindiniai SSGG analizės veiksniai.....	27
5 lentelė. Strateginio valdymo apibrėžtis.....	28
6 lentelė. Interviu tyrimo sritys.....	45
7 lentelė. Interviu ekspertų kodavimas.....	46
8 lentelė. Nuolatinių gyventojų skaičius 2017–2013 m.....	49
9 lentelė. Tiesioginės užsienio investicijos, tenkančios vienam gyventojui, laikotarpio pabaigoje..	51
10 lentelė. Ūkio darbuotojų skaičius šalyje, Šiaulių apskrityje ir Kelmės rajono savivaldybėje.....	53
11 lentelė. Esamos situacijos analizės problemos. Ekspertinis vertinimas.....	56
12 lentelė Kelmės rajono savivaldybės PEST analizė.....	57
13 lentelė. Startegijos planavimo problemos. Ekspertinis vertinimas.....	69
14 lentelė. Savivaldybės ilgalaikiai, vidutinės trukmės ir trumpalaikiai strateginiai planavimo dokumentai.....	70
15 lentelė. Politinio, administracinio ir visuomenės lygmenų institucijų vaidmenys įgyvendinant SPP ir SVP.....	72
16 lentelė. Strategijos įgyvendinimo problemos. Ekspertinis vertinimas.....	76
17 lentelė. Strategijos kontrolės procesas. Strategijos plėtros valdymo modelis savivaldybėje. Ekspertinis vertinimas.....	79

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatybės.....	16
2 pav. Nustatytinės metodologijos proceso modelis.....	18
3 pav. Organizavimo proceso sudedamosios dalys.....	23
4 pav. Strateginio valdymo funkcijos.....	24
5 pav. Strateginio valdymo proceso etapai.....	25
6.pav. Išorinės aplinkos veiksniai PEST metodu.....	26
7 pav. Strateginio valdymo efektyvumo parametrai.....	33
8 pav. Planavimo dokumentų schema.....	36
9 pav. Nacionalinio ir savivaldybių biudžeto sudarymo teisinis reglamentavimas.....	41
10 pav. Kelmės rajono savivaldybės teritorija ir seniūnijų suskirstymas.....	48
11 pav. Santykinė gyventojų sudėtis pagal amžių, 2016 m., proc.....	49
12 pav. Registruotų bedarbių ir darbingo amžiaus gyventojų santykis, proc.....	50
13 pav. Veikiantys ūkio subjektai 2014–2017 m.....	52
14 pav. Kelmės rajone metų pradžioje veikiančių ūkio subjektų skaičius pagal darbuotojų skaičių 2014–2017 m.....	52
15 pav. Kelmės rajono vizija.....	55
16 pav. Kelmės rajono savivaldybės vizija.....	60
17 pav. Kelmės rajono savivaldybės plėtros sritys ir jas detalizuojantys strateginiai tikslai.....	63
18 pav. Savivaldybės ilgalaikio strateginio plėtros ir strateginio veiklos plano sąsajos.....	69
19 pav. Savivaldybių strateginių planų priežiūros institucinė struktūra.....	72
20 pav. Strateginių planų vertinimo kriterijų sąsajų grafinė schema.....	79

IVADAS

Kaip teigia Staponkienė (2004) viešojo sektoriaus organizacijose strateginis valdymas per pastaruosius dešimtmečius tapo reikšmingiausia valdymo naujove. Anot autorės, ilgalaikiu planavimu buvo stengiamasi išsiaiškinti praeities tendencijas ir jas projektuoti ateičiai. Ilgametė patirtis parodė, kad ilgalaikis planavimas yra efektyvus ir veiksmingas tik tada, kai organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos parametrai yra nusistovėję ir stabilūs. Pasak Amrollahi ir Rowlands (2018), strateginis valdymas yra naudojamas kaip tam tikra priemonė, kuri padeda vadovams efektyviau vadovauti organizacijoms nustatant jų tikslus.

Tyrimo aktualumas ir naujumas. Šių dienų ekonominės ir socialinės raidos, technologijų pažangos ir globalizacijos sąlygomis sparčiai formuojantis žinių ekonomikai ir žiniomis grindžiamai visuomenei, kaip teigia Melnikas, Smaliukienė (2007), sparčiai auga strateginio valdymo ir strateginių sprendimų svarba. Ar laiku atliekama būsimų pavojų ir grėsmių prevencija ir sėkmingai bus reaguojama į gausybę naujų iššūkių, ar efektyviai nagrinėjamos ir sprendžiamos tiek esamos, tiek ateityje kilsiančios problemos – visa tai priklauso nuo gebėjimo parengti ir tinkamai įgyvendinti įvairioms visuomenės gyvenimo, veiklos ir raidos sritims aktualias strategijas.

Kadangi strateginio valdymo teorija ir praktiniai metodai į viešąjį sektorių buvo perkelti iš privataus, reikia įvertinti tam tikrą viešojo sektoriaus išorinės ir vidinės aplinkos specifiškumą. Viešojo sektoriaus strateginio valdymo procesas ir turinys pasižymi tam tikrais aspektais, kuriuos būtina įvertinti. Magistro darbe analizuotos literatūros autoriai išskiria įvairių viešojo sektoriaus strateginio valdymo ypatumų: Arimavičiūtė (2005); Jančiauskas, Arimavičiūtė (2002); Raipa, Staponkienė (2007) savo darbuose nurodo, kad viešųjų institucijų strategija privalo būti suderinta su šalies politikos prioritetais. Analizuoti autoriai išskiria tokius viešojo sektoriaus strateginio valdymo ypatumus: didesnis jautrumas politikos ir politikų permainoms (Thom, Ritz 2004; Arimavičiūtė 2005); platesnis ir įvairesnis vartotojų ratas, valstybės galios panaudojimas, tikslų ir finansavimo skaidrumas ir pranašumas, sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė (Arimavičiūtė 2005); riboti ištekliai (Vasiliauskas 2002); strateginių problemų sudėtingumas (Arimavičiūtė 2005) (cit. Pikturnaitė, 2009).

Dubinas ir Smilga (2008) teigia, kad strateginis valdymas daugiausia susijęs su ilgalaikiu planavimu analizuojant vidaus ir išorės galimybes, kad gautų rezultatų dėka galima numatyti organizacijos tolesnės plėtros galimybes. Pasak Arimavičiūtės (2007, p. 9), organizacijų strateginis valdymas yra sistema, kurioje yra priimami, įgyvendinami ir kontroliuojami strateginiai sprendimai, apimantys įvairias paslaugas ir vartotojų grupes. Skirtingi savivaldos institucijų strateginio valdymo sistemos prioritetai gali skirtis. Prioritetai atsispindi strateginio valdymo sistemos pobūdį, užsibrėžtus tikslus ir kaip sekasi jų siekti. Nėra konkrečios strateginio valdymo sistemos, kurią

visiškai galėtų pritaikyti kiekviena organizacija, todėl visų organizacijų strateginis valdymas yra unikalus. Sistema turėtų būti sukurta taip, kad atitiktų tam tikrus kiekvienos organizacijos bruožus ir skirtingus sprendimus priimančius asmenis.

Tiriant strateginį planavimą ir metodiką labai svarbūs teisės aktai, kurie tikslingai apibrėžia kaip teisingai savivaldybėse turėtų būti rengiami strateginiai planai. Savivaldybėms būtina laikytis strateginių planų kūrimą reglamentuojančių taisyklių. Savivaldybių strateginiai dokumentai rengiami vadovaujantis strateginio planavimo metodika, Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymu, Lietuvos Respublikos regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika, Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymu, Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu, Lietuvos respublikos vyriausybės strateginio planavimo rekomendacijomis savivaldybėms.

Lietuvoje strateginio valdymo metodika savivaldoje pradėta taikyti 2002 m. Įgyvendinta nemažai kompetencijos stiprinimo programų, parengti svarbiausi nacionaliniai teisės aktai. Tačiau per daugiau kaip 15 metų sukaupta strateginio savivaldybių plėtros valdymo praktika neužtikrina sklandaus norimų vystymosi rezultatų siekimo vis dar daugeliui bendruomenių. Viena svarbiausių priežasčių – silpnas viso strateginio valdymo proceso turinio suvokimas ir jo praktinis pritaikymas. Didelis dėmesys skiriamas planavimui ir strateginei analizei, tačiau kontrolės ir įgyvendinimo bei vertinimo etapai įgyvendinami nepakankamai gerai.

Viešojo sektoriaus organizacijų pokyčiai ir jų valdymas yra sudėtingas, lėtas, pasižymintis fragmentiškumu ir reikalaujantis reikšmingų išteklių mobilizacijos, procesas. Visuotinai teigiama, kad vienas efektyviausių viešojo sektoriaus subjektų (organizacijų, bendruomenių, visuomenių) sisteminių pokyčių valdymo būdas – strateginis valdymas.

Mokslinis iširtumas. Strateginio valdymo problemomis domimasi jau seniai. Daug dėmesio savo darbuose strateginio valdymo teikiams privalumams, strateginio valdymo tobulinimo procesams, strategijų įgyvendinimo savivaldybėse problemoms skyrė užsienio mokslininkai. Savivaldybių strateginio valdymo ypatumus tyrinėjo tokie autoriai kaip J. Bryson; R. Batley, G. Stocker, K. Ruutu, M. Johanson, P. Futo, T. Fleisher W. R. Bigler; Bouhali, R., Mekdad, Y., Lebsir, H., Ferkha, L.; Grant; Morden ir kt.

Nedidelė dalis Lietuvos autorių, kurie nagrinėjo strateginį valdymą ir planavimą viešosiose įstaigose: Astrauskas, Česonis; Arimavičiūtė; Astrauskas, Avietynienė, Butenienė; Černiauskiene; Kalvaitis; Makštutis; Šiupšinskas; Bivainis, Tamošiūnas; Vasiliauskas ir kt. Daugelyje kitų autorių: Ališausko (2008); Arimavičiūtės (2005); Bivainio, Tunčikienės (2009) publikacijų nagrinėjamas momentinis Lietuvos paveikslas, to laikmečio situacija arba bendrieji, šalies specifikos nepabrėžiantys, strateginio valdymo klausimai (cit. Dukynaitė, Ališauskas, 2012, p. 75).

Problema. Pastarąjį dešimtmetį Kelmės rajono socialiniai-ekonominiai vystymosi rezultatų rodikliai yra neigiami. Kelmės rajone, kaip ir visoje Lietuvoje, sparčiai mažėja gyventojų skaičius, išlieka aukštas nedarbo lygis, būdingos šiam rajonui ir kitos įvairios struktūrinės problemos. Dėl nepatenkinamų vietinių veiklos ir gyvenimo sąlygų bei kitų aplinkybių, didelis skaičius darbingo amžiaus rajono gyventojų emigruoja valstybės viduje į didžiuosius miestus ir į kitas pasaulio valstybes. Šie procesai priklauso nuo pačios Kelmės rajono bendruomenės problemų sprendimų, ne tik nuo bendrojo šalies socialinio ekonominio vystymosi lygio. Todėl nuspręsta išanalizuoti Kelmės rajono savivaldybės strateginės plėtros valdymo procesą ir identifikuoti galimas jo problemas dėl kurių negalimas sklandus ir efektyvus savivaldybės vystymasis.

Kelmės rajono savivaldybėje strateginiai plėtros valdymo procesai pradėti taikyti 2004 metais. Šiuo metu savivaldybės vystymosi procesai vyksta vadovaujantis ilgalaikiu, 2013–2020 m., strateginiu plėtros planu. Kelmės rajono savivaldybė, kaip ir daugelis kitų šalies savivaldybių, jau daugiau nei dešimtmetį vykdo strateginio valdymo įgyvendinimą savivaldoje, tačiau vis pasigendama gyventojų pasitikėjimo strateginio plėtros valdymo procesais, nustatomos svarbios strateginio valdymo integracijos Kelmės rajono savivaldybėje problemos: prastas darbuotojų, kurie dalyvauja strateginio valdymo procesuose, darbo organizavimas, neefektyvus išteklių paskirstymas socialinei-ekonominei, infrastruktūros ir kitoms sritims, darbuotojų atsakomybės ir kompetencijos stygius, plane numatytų pasiekiamų rezultatų vertinimo rodikliai nesubalansuoti ir dažnai nepamatuojami, pasirenkami rodikliai neparodo visų savivaldybės veiklos reiškinių, tai pat strateginiai dokumentai nesusiejami su visais administracijos padaliniais ir jų darbuotojais, tokiu būdu netapdami visos organizacijos veiksmų priemone ir komunikavimo įrankiu. Šios problemos ženkliai stabdo sklandų Kelmės rajono savivaldybės strateginio valdymo proceso įgyvendinimą, o tai tiesiogiai nulemia gyventojų gyvenimo kokybę.

Tyrimo objektas. Savivaldybės strateginis plėtros valdymas.

Tyrimo dalykas: Kelmės rajono Savivaldybės strateginio plėtros valdymo procesas.

Tyrimo tikslas – Nustatyti Kelmės rajono savivaldybės strateginio plėtros proceso situaciją išskiriant trūkumus, tobulinimo galimybes ir pateikti rekomendacijas.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti strateginio valdymo koncepciją ir jos taikymo esmę savivaldybėse.
2. Išryškinti Lietuvos Respublikos strateginio savivaldybių plėtros valdymo teisinės sąlygas.
3. Ištirti Kelmės rajono savivaldybės strateginio plėtros valdymo proceso turinio elementus.
4. Nustatyti Kelmės rajono savivaldybės strateginio plėtros valdymo problemas ar silpnąsias puses.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė, teisės aktų analizė, dokumentų analizė ir pusiau struktūruotas ekspertinis interviu.

Darbo struktūra. Darbas sudarytas iš trijų dalių: pirmoje atskleidžiama strateginio valdymo ir strateginės plėtros samprata, nauda, bruožai, reikšmingumas, strateginio plėtros valdymo proceso analizė, strateginio savivaldybių plėtros valdymo situacija Lietuvoje. Antroje darbo dalyje atskleidžiama tyrimo metodologija. Paskutinėje darbo dalyje analizuojamas Kelmės rajono savivaldybės strateginės plėtros valdymo procesas: situacijos analizė, strateginis planavimas, strategijos įgyvendinimas ir strateginė kontrolė/ vertinimas. Pagal savivaldybės strateginio planavimo dokumentus ir kitus teisės aktus atlikta išorinių veiksnių PEST analizė. Taip pat empirinė tyrimo dalis susieta su ekspertinio interviu metu gauta informacija. Baigiamojo darbo pabaigoje pateiktos išvados ir rekomendacijos.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Tyrimo išvados galėtų būti panaudotos Kelmės rajono savivaldybės strateginės plėtros valdymo situacijos gerinimui, tolimesniems tyrimams šioje srityje, taip pat situacijos kitose savivaldybėse analizei.

1. SAVIVALDYBIŲ STRATEGINIO PLĖTROS VALDYMO TURINYS IR PROCESAS

1.1. Savivaldybių strateginės plėtros samprata, reikšmė ir tikslas

Savivaldybių strateginės plėtros reiškinys suvokiamas kaip vienas iš svarbiausių savivaldos procesų įvairioms jos egzistavimo sritims bei savivaldybės teritorijoje veikiančioms organizacijoms kontroliuoti. Kasdien kintanti išorinė ir vidinė aplinka reikalauja iš organizacijų ir kitų subjektų keisti strategijas, užsibrėžtus tikslus ir būdus kaip juos pasiekti.

Prieš pradėdant nagrinėti temą būtina susipažinti su keletu pagrindinių šio darbo sąvokų.

Savivaldybė Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. *Žin.*, 1994, Nr. 55-1049) 1 skirsnio 3 straipsnyje įvardijama kaip įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą ir jos sudarytas, jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo.

Valstybėje egzistuoja du požiūriai į savivaldybę: siaurasis ir platusis. Pasak Astrausko (2004), siauroju požiūriu **savivaldybė** – tai žmonių santalka, įvairių tam tikroje šalies teritorijoje veiklą vykdančių institucijų ir organizacijų, atsakingų už kasdienių bendruomenės reikalų tvarkymą visuma. Plačiuoju požiūriu **savivaldybė** įvardinama kaip savita žmonių santalka, kuri reguliuoja dalį bendruomenės kasdienių reikalų. Savivaldybę sudaro savivaldybės teritorijoje esanti fizinių ir juridinių asmenų kiekybinė grupė – savivaldos bendruomenė bei jos teritorijoje veikiantys subjektai, kurie daro reikšmingą poveikį asmenims bei teikia jiems reikalingas viešąsias paslaugas.

Šiame tyrime bus vartojama tiek plačioji savivaldybės sąvoka, tiek siauroji.

Žilinskas, Krupavičius, Lukošaitis (2004) išskiria tokius savivaldos **požymius**:

- 1) **Juridinio asmens statusas**. Savivaldybėje įsteigti viešieji juridiniai asmenys, tokie kaip savivaldybės įstaigos, įmonės, viešosios įstaigos, kurių paskirtis išpildyti viešuosius interesus.
- 2) **Apibrėžta teritorija**. Savivaldybė funkcionuoja tam tikrame šalies administraciniame vienetė – nustatytoje teritorijoje.
- 2) **Gyventojų bendrumo pagrindas** – jų egzistavimas, veikla tame pačiame teritoriniame vienetė.
- 3) **Bendras savivaldos tikslas** – būnant savarankiška organizacija rūpintis visais bendruomenės reikalais, kurti savo veiklos modelį ir efektyviai atlikti paskirtas funkcijas.
- 4) **Savivaldybės plėtra** – tai bendruomenės vystymasis, sukuriantis sąlygas dabarties ir ateities kartoms, derinant jų ekonominius, aplinkosauginius, socialinius ir technologinius tikslus bei

nekenkiant aplinkai siekti visuomenės gerovės (Bivainis, Tamošiūnas, 2007). Savivaldybės plėtros tikslas, anot autorių, yra sukurti tinkamą, saugų ir gerą gyvenimą visai bendruomenei, suteikti žmonėms darbo ir palankią aplinką gyventi.

„**Strategijos**“ terminas siejamas su graikišku žodžiu „strategos“. Černiauskienė (2014) teigia, kad šis terminas susijęs su karu ir iš graikų kalbos reiškia „armijos lyderis“. Žodis „**strategija**“ vartojamas labai plačiai. Dažniausiai žodis vartojamas įvairiuose karo srityse, žaidimuose, versle ir pan. (Jucevičius, 1998). Pirmąją strategijos termino sąvoką vadybos moksle 1962 m. pateikė A. D. Chandler. Autorius teigia, kad strategija susideda ir trijų pagrindinių elementų: organizacijos veiklos kryptį, ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų ir reikalingų išteklių tiems tikslams pasiekti (Petrauskienė, 2009).

Pasak Martinkaus (2003), **strategiją** galima apibrėžti keliais aspektais:

- 1) strategija – tai veiksmų planas, kaip elgtis tam tikrose situacijose.
- 2) strategija – tai elementas, jungiantis organizaciją ir jos veiklos aplinką.
- 3) strategija – tai ilgalaikis žmonių ir jų organizacijų požiūris į besikeičiančią aplinką ir joje vykstančius procesus bei priemones tikslams pasiekti.

Strategiją galima traktuoti, kaip organizacijos veiklos procesą tam tikrame laikotarpyje. Organizacijos planai, tikslai, ištekliai ir elgesys buvo, yra ir bus labai svarbūs. Strategija – tai vizija, ką ir kaip reikia daryti ilgo laikotarpio perspektyvoje (Akučkaitė, Svirskienė, 2007).

Efektyviai **strategijai** labai svarbu gera komunikacija tarp organizacijos darbuotojų ir vadovų. Reikalinga suformuluoti ir užsibrėžti konkrečius tikslus, diskutuoti apie tai kaip juos įgyvendinti (Yarnall, 2008).

Anot Vasiliausko (2002) **strategiją** galima siekti su tam tikros organizacijos tikslais ir veiksmais juos pasiekti. Strategija yra pradinė valdymo funkcija, kuri sukuria priežastį atsirasti kitoms funkcijoms: organizavimui, vadovavimui ir kontrolei.

Kitų autorių akimis **strategija nėra** suvokiamas kaip tam tikras ateities vaizdas. Jei galima mąstyti, galima ir prognozuoti ar net reguliuoti ateitį (Dobson, Starkey, Richards, 2004).

Apibendrinant visus šiuos apibrėžimus **strategiją** galima suvokti kaip visumą koncepcijų, priemonių ir procedūrų, kurios turėtų padėti organizacijų lyderiams strategiškai veikti kuriant ir vykdančias organizacijos uždavinius (Raipa, 2009).

Apibūdinus strategiją reikalinga pagrįsti jos egzistavimo reikšmę. Šiupšinskas (2003) įvardina tokius strategijos **reikšmės** veiksnius:

- Išaiškinami bendruomenės interesai;
- Nustatomi ilgalaikiai prioritetai;
- Siekiama numatytų tikslų ir išsikeltų uždavinių įvykdymo;
- Tobulinama organizacijos veikla efektyviam išteklių panaudojimui;

- Kuriamas teigiamas organizacijos įvaizdis;

Sinkienė (2008) išskiria tokius savivaldybės strateginio plėtros plano reikšmės aspektus:

- Gelbsti savivaldybėms kurti planavimo ir valdymo mechanizmus;
- Gelbsti racionaliai naudoti ribotas lėšas;
- Gelbsti įgyvendinti įvairių sektorių plėtros programas;
- Išryškina svarbius savivaldybių socialinius-ekonominius klausimus;
- Skatina bendruomenės narius kartu ieškoti problemų sprendimo būdų;
- Gelbsti formuojant savivaldybės viziją, kuri peržengia einamosios kadencijos ribą;
- Didina bendruomenės narių išprusimą svarbiose gyvenimo srityse;

Anot Kalvaičio (2004) strategija negarantuoja jokios apsaugos nuo nesėkmių. Labai dažnai organizacijų veikloje strateginė veikla bei mąstymas integruojami palaipsniui ir tik po tam tikro laiko geros strategijos privalumai tampa organizacijos vertybe.

Savivaldybė – viena iš svarbiausių bendruomenės interesų įgyvendinimo formų. Tai piliečių visuma, kuri turi savo valdymo formą, disponuoja ištekliais ir kartu siekia kokybiško gyvenimo. Savivaldybės plėtros procesas – tai jos narių visapusiška kaita, kuria bandoma patenkinti dabarties ir ateities kartų interesus. Strategija – tai veiksmas, kuris padeda efektyviai pasiruošti ir prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios savivaldybės vidaus ir išorės aplinkos, kad būtų lengviau spręsti kylančias problemas.

1.2. Strateginis savivaldybių plėtros valdymas

Intensyvėjant strateginio plėtros valdymo integracijai, vykstant globalizacijos reiškiniams ir spartėjant įvairiems kitiems procesams, visuomenei ir viešojo valdymo institucijoms tapo būtina rasti sprendimo būdų, kurie padėtų sėkmingai siekti nusimatytų tikslų. Dėl to nebeįmanoma suvaldyti visų vykstančių procesų ir kylančių problemų tik turint strategiją (Puškorius, Raipa, 2002). Pasak Bivainio, Tunčikienės (2009), globalizacija, tarptautinė integracija, kylantys žmogaus gyvenimo kokybės reikalavimai nuolat meta iššūkius, todėl didėja strateginio valdymo svarba.

Manoma, kad nėra vieningos strateginio valdymo sąvokos, tačiau daugelis mokslininkų sutinka, kad strateginio valdymo taikymas viešajam sektoriui ir verslui yra privaloma priemonė. 1 lentelėje pateikiami skirtingų autorių strateginio valdymo apibrėžimai ir jų svarbiausi veiksniai.

1 lentelė

Strateginio valdymo apibrėžimas ir jų turinio veiksniai

Autorius	Apibrėžimas	Svarbiausi veiksniai
B. Melnikas, R. Smaliukienė (2007)	Tam tikrų socialinių ekonominių sistemų valdymo subjektų, kryptingai veikiančių savo valdomas sistemas, objektus ir situacijas, veikla.	Veikla, kryptingas sistemų valdymas.
Morden (2016)	Procesas, susiję su valdymo planavimu, sprendimų priėmimu tiek	Procesas,

	vidutiniam tiek ilgajam laikotarpiui, su ateities veiklos kryptimi ir charakteristikomis, nustatantis tikslus.	<i>planavimas, tikslų nustatymas.</i>
R. Jucevičius (1998)	Nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos dermės su aplinkos sąlygomis bei interesų įtakos grupėmis.	<i>Procesas, harmonija, aplinka.</i>
A. G. Bovaird, E. Loffler (2009)	Procesas, padedantis nustatyti organizacijos veiklos efektyvumą, vertinant visuomenės reikalavimų vykdymą, išteklių valdymą, potencialų grėsmių numatymą ir likvidavimą.	<i>Procesas, efektyvumas.</i>
A. Sharplim (1985)	Organizacijai gyvybiškai svarbių planų formulavimas ir įgyvendinimas.	<i>Planų formulavimas, įgyvendinimas.</i>
A. Norton (2008)	Procesas susijęs su organizacijos ateities plėtros perspektyvų numatymu ir įgyvendinimu, siekiant sustiprinti organizacijos konkurencinius pranašumus.	<i>Procesas, perspektyvų numatymas ir įgyvendinimas.</i>
A. Ritz, N. Thom (2004)	Tikslingas socialinių sistemų ir viešųjų institucijų nukreipimas.	<i>Sistema, orientavimas.</i>
M. Arimavičiūtė (2005)	Procesas, padedantis numatyti organizacijos tikslus ateityje, leidžiantis parengti ir įgyvendinti organizacijos strategijas kaip sprendimų visumą, padedantis veiksmams ir tikslams pasiekti.	<i>Procesas, strategijų įgyvendinimas.</i>
Grant (2016)	Procesas, kuriam būdingi bruožai: adaptyvumas ir skaitmeninių technologijų taikymas, reikalavimas lankstumui ir strateginėms inovacijoms, strateginiai aljansai, socialinė ir aplinkosauginė atsakomybė.	<i>Procesas, inovacijos, atsakomybė.</i>
Hitt, Ireland, Hoskisson (2016)	Integruotas ir koordinuotas susitarimų ir veiksmų rinkinys, sukurtas išnaudoti esmines kompetencijas ir įgyti konkurencinį pranašumą.	<i>Veiksmų rinkinys, konkurencinis pranašumas.</i>
A. Vasiliauskas (2004)	Nuolatinis, dinaminis procesas, kurį vykdant organizacija tinkamu metu prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoja savo išteklių pajėgumus.	<i>Procesas, prisitaikymas, aplinka.</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis nurodytais šaltiniais: Arimavičiūtės (2005), Bovaird ir Loffler (2009), Jucevičius (1998), Grant (2016), Hitt, Ireland, Hoskisson (2016), Melnikas ir Smaliukienė (2007), Morden (2016), Norton (2008), Sharplim (1985), Ritz ir Thom (2004), Vasiliausko (2004)

Išanalizavus lentelėje pateiktas strateginio valdymo koncepcijas, galima konstatuoti, kad dauguma autorių strateginį valdymą įvardija kaip procesą, kuris nuolat veikiamas besikeičiančios organizacijos aplinkos. Strateginis valdymas suvokiamas kaip procesas, kuriuo remdamasi organizacija reikiamu metu prisitaiko prie išorinės aplinkos ir efektyviau panaudoja savo išteklių pajėgumus.

Svarbus strateginio valdymo **tikslas organizacijoje** – efektyviai panaudoti jos ekonomines, technologines, mokslines galimybes ir žmogiškuosius resursus.

Vasiliauskas (2002, p. 63) įvardina tokias strateginio valdymo **charakteristikas**:

- Strategija turi konkrečią tikslinę orientaciją;
- Strategija tapatinama su tam tikru (3–7 metų) laiko terminu;
- Strategijos įgyvendinimo priemonės ir veiksmai yra būtina strategijos sudedamoji dalis;
- Kuo labiau strategija padeda organizacijai pasiekti užsibrėžtų tikslų tuo ji efektyvesnė;
- Kuo didesnę konkurencinį pranašumą įgyja organizacija dėl vykdomos strategijos, tuo ji laikoma efektyvesne.

- Strategija kuriama vertinant organizacijos išorinę aplinką, kuri suponuoja organizacijai grėsmes ir galimybes.

Puškorius, Raipa (2002, p. 51) darbe strateginio valdymo *reikšmę* viešajam sektoriui apibūdina taip:

- Tai valstybės vykdoma funkcija, kuri apima tris tarpusavyje tampriai susijusius strategijos etapus: analizę, kūrimą ir įgyvendinimą;

- Svarbiausia proceso paskirtis – vadovaujantis tarptautinėje ir šalies erdvėje vykstančiais pokyčiais tinkamu metu integruoti ekonominių, politinių, valdymo ir socialinių sferų plėtrą.

- Strateginis valdymas – nuolat atsinaujinantis procesas, o ne vienkartinė situacija;

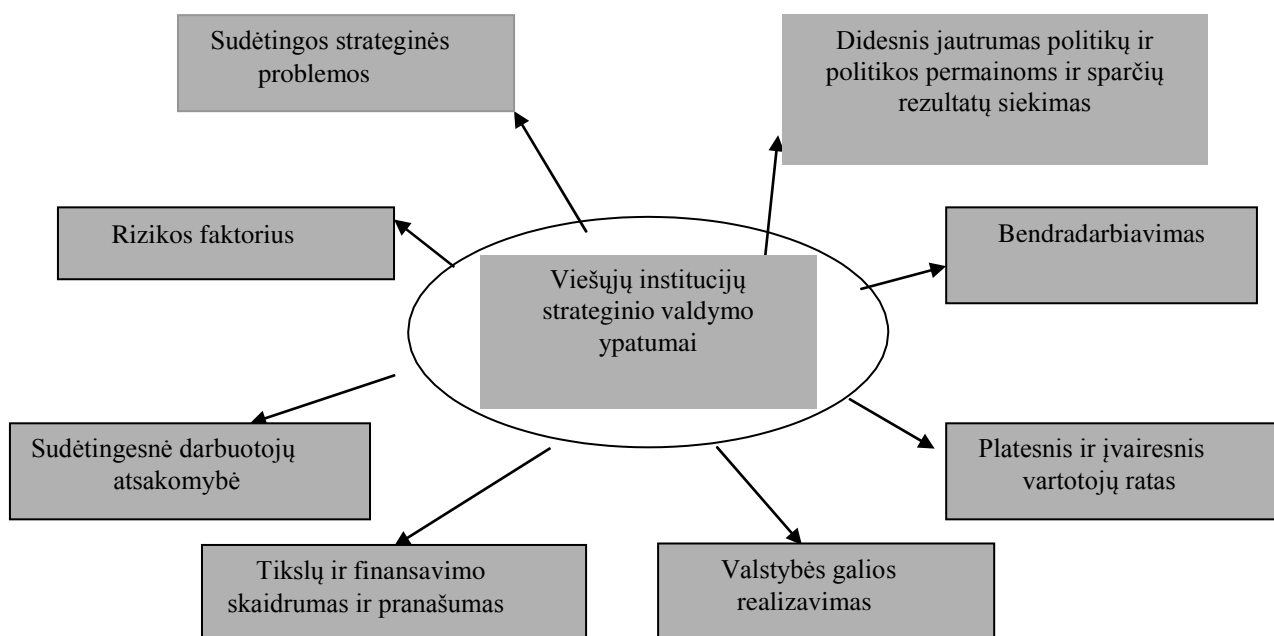
Siekiant nustatyti strateginio valdymo *ypatumus*, galima vadovautis Thom ir Ritz (2004, p. 67) išskirtais strateginio valdymo požymiais:

- Anksti atpažįstamos organizacijos galimybės, rizikos ir stipriosios pusės (strateginiu valdymu siekiama įvertinti parengtus planus, iškeltus tikslus bei numatyti galimas plėtros alternatyvas. Būtina numatyti visas organizacijai reikšmingas aplinkybes).

- Procesas verčia organizaciją savo veiklą nukreipti į užsibrėžtų tikslų bei rezultatų siekimą.

- Diskutuojama dėl nesuformuluotų probleminių sričių (priimti sprendimai orientuoti į numatomą organizacijos plėtrą neatspindi visų problemų).

Arimavičiūtė (2005, p. 26) įvardina tokias viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatybes (žr. 1. pav.):



1. pav. Viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatybės

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis Arimavičiūte (2005)

Bendradarbiavimas. Viešojo sektoriaus strateginis valdymas neatsiejamas nuo bendradarbiavimo, konkuravimas čia galimas labai retai.

Darbuotojų atsakomybė. Įgiję patirties valstybės tarnautojai daugiau žino apie instituciją ir yra suinteresuoti ilgalaikę jos perspektyva. Būtina užtikrinti fiksuotą atsakomybę už strategijos įgyvendinimą.

Didesnis jautrumas politikų ir politikos permainoms ir sparčių rezultatų siekimas. Strateginiam valdymui taikantis prie politinio periodo būtini greiti ir apčiuopiami rezultatai. Nuo organizacijos aplinkos priklauso kaip seksis nustatyti jos ilgalaikę veiklos kryptį ir kaip seksis tos krypties laikytis. Kuo aplinka labiau diktatūrinė, tuo sunkiau tai daryti. Taip pat ilgalaikės krypties siekimą apsunkina rinkimų cikliškumas. Dėl šių aplinkybių įvairioms valstybės struktūroms sudėtingiau išlaikyti ilgalaikę veiklos kryptį.

Platesnis vartotojų ratas. Jais gali būti naudos gavėjai, pirkėjai ar „priverstiniai vartotojai“. Dalies teikiamų paslaugų atveju visa visuomenė yra vartotojai, todėl viešųjų institucijų strategijos gali daryti įtaką didelei visuomenės daliai.

Valstybės galios realizavimas. Valstybė įstatymų pagalba paverčia strategijos rengimą formalizuotu procesu, apriboja viešųjų institucijų organizacines struktūras, veiklos formas, tikslus ir pan.

Rizikos faktorius. Strategiškai planuojant valstybės tarnautojams įprastai rizika negalima, jie neturi teisės rizikuoti viskuo. Privačiame sektoriuje nėra didelė problema pradžioje net keletą kartų bankrutuoti prieš pradėdant efektyviai veikti.

Sudėtingos strateginės problemos. Problemos įprastai kyla saveikaujant įstatymų vykdomajai ir leidžiamajai galioms. Atskirų institucijų veiklos sritys gali būti susijusios su atsakomybės, koordinavimo ir bendrų resursų bei rezultatų klausimais valdžioje. Ryškių problemų atsiranda dėl interesų grupių gausos ir dėl institucijų įsiliejimo į išorinę aplinką. Galimos problemos ir dėl viešųjų organizacijų įtakos privačioms organizacijoms (kada ir kaip valdžia kišasi į rinkos reikalus).

1.2.1. Strateginio valdymo metodologijos

Mokslininkai nustatė, kad institucijos, įgyvendindamos strateginį planavimą, susiduria su metodinėmis problemomis, iš kurių viena pagrindinių – tinkamos metodologijos parinkimas. Išskiriami du pagrindiniai metodologiniai požiūriai: nustatytinis ir plėtotinis (Janeliūnas, Kasčiūnas, 2007).

Nustatytinė metodologija – strategija, kurios užsibrėžti tikslai yra suformuluoti iš anksto ir strateginiai veiksmai nustatomi prieš jos įgyvendinimą (Kavaliauskas, 2001). Nustatytinė metodologija strateginį valdymą apibūdina kaip tiesioginę racionalią veiksmų visumą,

prasidedančią nuo konkretaus dabarties epizodo, analizės pagalba nustatant strategiją perspektyvai ir ją įgyvendinant. Nustatytinio metodologinio požiūriu strateginis valdymas laikomas nuosekliu procesu, susidedančiu iš dabartinės situacijos strateginės analizės, jos pagrindu vystomos ateities startegijos ir jos įgyvendinimo. Vadovaujantis šiuo požiūriu strategijos siekiami tikslai nustatomi iš anksto, o reikalingi strateginiai veiksmai įvardinami prieš strategijos įgyvendinimą. Nustatytinės metodologijos modelį pateikia Vasiliauskas (2002, p. 48) (žr. 2. pav.).



2. pav. Nustatytinės metodologijos proceso modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Vasiliauską, 2002, p. 47.

Plėtotinė metodologija – tai strategija, kurios galutiniai tikslai nėra iš anksto aiškūs ir strateginiai sprendimai formuojami visame vidutinės trukmės periode (Webster, 2010). Plėtotinio strateginio planavimo paskirtis – sudaryti galimybę didinti organizacijos potencialą siekiant išnaudoti jos aplinkoje susiklosčiusią palankią situaciją. Plėtotinio strateginio planavimo procese daugiau dėmesio skiriama vizijos kūrimui. Organizacijos vertinimo ir strateginės analizės paskirtis – nustatyti organizacijos išteklių plėtros prezumciją bei gabumus esamoms galimybėms išnaudoti, nuolat vertinant bei nagrinėjant aplinką, taip pat išpildyti organizacijos veikla besidominčių subjektų reikalavimus ir lūkesčius (Bivainis, Tunčikienė, 2005).

Nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai turi privalumų ir trūkumų. Dažniausiai strateginiame valdyme šie požiūriai taikomi juos derinant tarpusavyje, nors kiekvieno požiūrio atstovai įprastai griežtai prieštarauja tam. Derinant nustatytinį ir plėtotinį metodologinį požiūrius, nustatyta didesnė strateginio valdymo metodologinių kryptių įvairovė: vienos iš jų – tai nustatytinis požiūris, papildytas plėtotinio požiūrio nuostatomis, kitos – plėtotinis požiūris, papildytas kai kuriomis nustatytinio požiūrio nuostatomis (Bivainis, Tunčikienė, 2007). Nustatytinio ir plėtotinio metodologinių požiūrių skiriamosios ypatybės pateiktos 2 lentelėje.

Plėtotinio ir nustatytinio metodologinių požiūrių skirtumai

Gretinimo požymis	Plėtotinis metodologinis požiūris	Nustatytinis metodologinis požiūris
Strategijos išpildymas	Atsižvelgiama į neplanuotus atradimus, įgyvendinami besikeičiančios aplinkos padiktuoti strateginiai sprendimai.	Vykdoma detalai suformuota ir patvirtinta strategija.
Pasirinkimų pasekmių numatymas	Neigiama arba ribota pasirinkimų pasekmių numatymo galimybė.	Pripažįstama pasirinkimų pasekmių numatymo galimybė.
Ateities prognozavimas	Ateities prognozavimo galimybė negalima arba pripažįstamas jos ribotumas.	Galima ateities prognozavimo galimybė.
Žingsnių nuoseklumas	Strategijos rengimo ir įgyvendinimo bei strateginės analizės žingsniai nenuoseklūs.	Strategijos rengimo ir įgyvendinimo bei strateginės analizės žingsniai nuoseklūs.
Strateginių pokyčių kontrolė	Dvipusė strategijos ir kontrolės struktūros sąsaja, pirmumas teikiamas savivaldai ir bendrumui.	Vienpusė strategijos ir kontrolės struktūros sąsaja, pirmumas teikiamas direktyvoms.
Vykdymas	Strategijos įgyvendinimo žingsniai vykdomi ribotai taikant strateginio planavimo procedūras ir taisykles.	Strateginio valdymo žingsniai vykdomi atsižvelgiant į strateginio planavimo procedūras ir taisykles.
Sprendimų priėmimas ir pasiūlymų galia	Priimami visuomenės ir verslo institucijų pasiūlymai.	Pagrindinis dėmesys tenka valstybės institucijų pasiūlymams.
Tikslinis orientavimas	Strateginiai sprendimai nulemiami besikeičiančios aplinkos.	Strateginiai sprendimai nulemiami iš anksto numatytų tikslų.
Privalumai	Lankstus strateginis valdymas, išnaudojamos trumpalaikės strateginės galimybės, remiamasi iniciatyvomis.	Logiškos, kompleksiškos, nuoseklios strategijos, palyginamos strateginės alternatyvos, strategijos įgyvendinamos remiantis ilgalaikę patirtimi.
Trūkumai	Sunku realizuoti ilgalaikius projektus, trūksta patirties, susiduriama su organizaciniais sunkumais.	Neišnaudojamos trumpalaikės galimybės, trūksta lankstumo, sunku prognozuoti ir numatyti pasekmes.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis Vasiliausku (2004)

Ateities prognozavimo galimybė, strateginių žingsnių pasekmių numatymas ir vertinimas ryškiausiai skiria plėtotinę ir nustatytinę metodologijas. Nustatytinė metodologija vadovaujasi prezumcija, kad galimas gana tikslus ateities prognozavimas, ir pripažįstama strateginių žingsnių pasekmių numatymo ir vertinimo galimybė net ir ilgalaikiam laikotarpiui. Vadovaujantis šiuo požiūriu, pripažįstant galimą ateities prognozavimą ir vertinant strateginių sprendimų pasekmes, pripažįstama išankstinio detalaus strateginių tikslų apipūdinimo galimybė.

Abiejų metodologijų pritaikomumas viešojo sektoriaus organizacijų procesams turi ir privalumų ir trūkumų. Nors šios dvi metodologijos gana skirtingos, galima teigti, kad vienos metodologijos trūkumai kitoje tampa privalumais.

Galima įžvelgti, kad viešajam sektoriui būdinga nustatytinė metodologija, todėl savivaldybės planuodamos plėtrą ir strategiją dažniausiai vadovaujasi ja. Sėkmingi rezultatai savivaldoje pasireiškia ne iš karto ir yra ilgalaikiai. Organizacijoje reikalinga iš anksto prognozuoti, reaguoti į nuolat kintančias išorines aplinkybes, gerinti žmogiškuosius išteklius. Savivaldybės vadovaujasi užbrėžtais ilgalaikiais valstybės tikslais, politikos ir finansavimo prioritetais ir, būdamos

vyriausybei pavaldžiomis biudžetinėmis įstaigomis, rengia savo strateginius ilgalaikius plėtros dokumentus pagal viešajam administravimui naudingą metodologiją. Plėtotinė metodologija labiau nukreipta į savivaldybių esminių problemų išskyrimą bei organizacijų veiklos gerinimo procesų nustatymą. Metodologijų dėmė gimsta, kada savivaldybių planavimo procesus, kurie vadovaujami nustatyta metodologija, lemia plėtotinės metodologijos būdu nustatytos planavimo problemos bei potencialas.

1.2.2. Strateginio valdymo mokyklos

Melnikas ir Smaliukienė (2008) teigia, jog strateginis valdymas – tai tam tikrų *socialinių ekonominių sistemų valdymo subjektų*, kryptingai veikiančių savo *valdomas sistemas, objektus ir situacijas*, veikla. Tai reiškia, kad siekiant suvokti strateginio valdymo esmę tikslinga išsamiau aptarti strateginiame valdyme dalyvaujančių subjektų, jų veikiamų sistemų ir objektų sąveiką.

Tinkamai parinkta strategija padeda organizacijai užimti norimą vietą konkurencinėje rinkoje, o jos vadovams padeda puoselėti vertybių, normų, vaidmenų ir grupių visumą siekiant strateginių tikslų. Strategijos kaip proceso aspektas apima organizacijos vizijos ir ateities uždavinių apibrėžimą, dabartinės situacijos vertinimą, strateginių alternatyvų pasirinkimą, veiklos plano rengimą ir jo įgyvendinimą. Strateginio valdymo srityje vyravo daug nuomonių.

Mintzberg ir kt. (1998) nurodė 10 vyraujančių strateginio valdymo mokyklų. Mokyklos siejamos su projektavimu (dizainu), planavimu, pozicionavimu, antreprenerišku, valdžia, mokymusi, kultūra, aplinka, pažinimu ir konfigūracija. Mintzberg teigimu, projektavimo, planavimo, pozicionavimo mokykloms būdingas nustatytinės metodologijos strategijos formulavimas, likusioms galima būtų priskirti daugiau plėtotinės metodologijos savybių. Konfigūracinė mokykla sujungia visas kitas mokyklas į visumą. Trumpas mokyklų pristatymas pagal Bosą (2004) pateikiamas 3. lentelėje.

3 lentelė

Strategijos rengimo mokyklos

1. Projektavimo (dizaino) mokykla	Strategijos rengimas suvokiamas kaip mąstymo veiksmas. Strateginis valdymas suprantamas kaip tinkamumo pasiekimo veiksmas, pasitelkiant išorines galimybes ir vidinius gabumus į pagalbą Valdžia formuoja paprastas, aiškias ir unikalias strategijas, kad būtų galima išanalizuoti išorės grėsmes ir galimybes, vidaus stipriąsias ir silpnąsias puses.
2. Planavimo mokykla	Strategijos rengimas suvokiamas kaip sistemingas, formalus veiksmas, pasitelkiami kontroliniai patikrinimai ir SSGG analizė.
3. Pozicionavimo mokykla	Strategijos rengimas suvokiamas kaip analitinis veiksmas, pagrįstas organizacijos pozicija produkto – rinkos atžvilgiu. Strategijos idėjinis vadas – Michael Porter, teigiantis, kad strategija priklauso nuo organizacijos padėties rinkoje.
4. Antrepreneriško požiūrio mokykla	Strategijos rengimas suvokiamas kaip numatymo veiksmas, kuris priklauso nuo verslininko ateities vizijos. Pagrindinė rolė tenka lyderiui. Akcentuojama vadovo kontrolė

	įgyvendinant suformuot organizacijos viziją.
5.Pažinimo mokykla	Strategijos rengimas suvokiamas kaip atradimo procesas, analizuojamos strategijos rengimo specialistų mintys.
6.Mokymosi mokykla	Strategijos rengimas suvokiamas kaip plintantis veiksmas – strategija plėtojama, kai subjektai susipažįsta su situacija ir su institucijos vidiniais ištekiais.
7.Valdžios mokykla	Strategijos rengimas suvokiamas kaip derybų veiksmas, strategija vystosi tuo metu, kai įtakoja valdžios žaidimai organizacijos išorėje ir viduje.
8.Kultūros įtakos mokykla	Strategijos rengimas suvokiamas kaip kolektyvinis veiksmas. Strategijos pagrindas – socialinės kultūros jėgos. Strategijos plitimas kultūroje yra išsiskiręs socialinis procesas, apimantis bendrus interesus ir integraciją.
9.Aplinkos įtakos mokykla	Strategijos rengimas suvokiamas kaip veiksmas, kurį įtakoja organizacijos aplinka. Organizacijos strategija priklauso nuo įvykių jos aplinkoje ir jos reakcijos į juos.
10.Konfigūracijos įtakos mokykla	Strategijos rengimas suvokiamas kaip transformacijos veiksmas. Kuriamą strategiją santykinai stabili, į ją integruojami pokyčiai priverčia keistis.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis Bosu (2004)

Apžvelgus visas mokyklas galima teigti, kad savivaldybių plėtros planavimui būdingos dvi mokyklos: planavimo ir valdžios. Planavimo mokyklą galima išvelgti savivaldybių strateginiuose plėtros ir veiklos planuose, kur nustatoma vizija, misija, aiškiai atskiriami tikslai ir uždaviniai. Didelis dėmesys skiriamas išorinei aplinkai, kadangi ji neatsiejama nuo savivaldybių plėtros. SSGG analizė – šio proceso dalis, leidžianti į savivaldybių trūkumus ir privalumus pažvelgti tiek iš išorės tiek iš vidaus.

Valdžios mokyklą galima išvelgti savivaldybių tarybų darbe, kada tvirtinamas savivaldybės biudžetas, tie patys strateginis veiklos ir plėtros planai. Valdantieji ir opozicija derasi tarpusavyje dėl tam tikrų krypčių, kuriomis savivaldybės suks tvirtindamos planus ir biudžetą. Tokie susitarimai daro tiesioginę įtaką savivaldybių plėtros planavimui tiek išorinėje tiek vidinėje aplinkoje.

1.3. Savivaldybės strateginio plėtros proceso analizė

Apibrėžus organizacijų strateginio valdymo sampratą, susipažinus su strateginio valdymo metodologijomis bei strategijos rengimo mokyklomis būtina plačiau apžvelgti ir išanalizuoti strateginio valdymo sistemos veikimą. Strateginio valdymo sistemos išsiskiria keliais lygiais: priimamų sprendimų visapusiškumu ir racionalumu, kontrolės patikrinimu ir strategijos įgyvendinimo proceso pritaikymu organizacijoje. Šios sistemos pranašesnės už kitas dėl savo pastangų visais lygiais ir funkcijomis derinti įvairius organizacijos strategijos elementus. Galimas sistemų trūkumas, kad galimai perdėtas visapusiškumas, determinavimas ir kontrolė gali nukreipti dėmesį nuo strategijų, organizacinės struktūros ir viršyti vykdytojų galimybes apimant visą sistemą (Arimavičiūtė, 2005).

Savivaldybė – tam tikroje teritorijoje gyvenanti ir veikianti organizacija, kurios tikslams pasiekti reikalinga taikyti strateginio valdymo metodą. Skirtingų savivaldybių strateginio valdymo sistemos tikslo prioritetai dažnai būna skirtingi. Jie gali pabrėžti skirtingas aplinkybes, atitinkančias įvairias strateginio valdymo sistemos stadijas. Strateginio valdymo sistemos pobūdį, užmojį ir

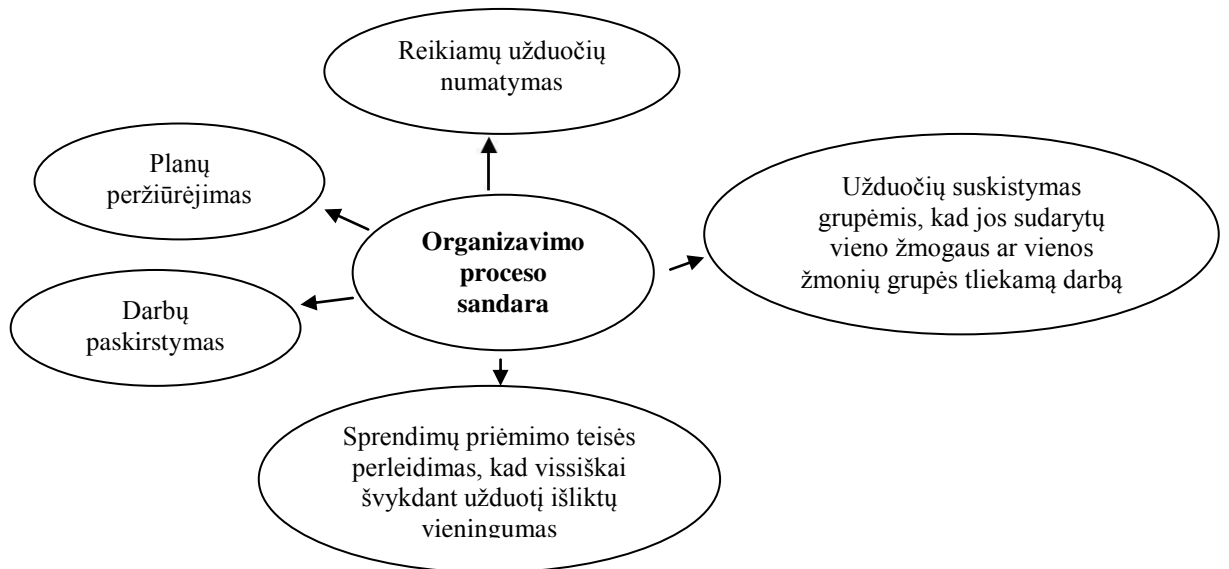
vyksmą įprastai lemia pasirinkti tikslai, todėl kiekvienos savivaldybės strateginis valdymas gali būti ir dažnai yra unikalus. Nėra konkrečios strateginio valdymo sistemos kuri visapusiškai galėtų būti pritaikyta kiekvienai savivaldos institucijai. Sistema turi būti kuriama taip, kad atskleistų išskirtinius kiekvienos savivaldybės bruožus ir skirtingas sprendimus priimančias asmenybes. Kai kurios savivaldybės dažnai priima sprendimus neformaliais metodais, kai kurių jų strateginis valdymas apima daugumą paslaugų, tačiau daugeliu atvejų yra apsiribojama pagrindinėmis programomis arba paslaugomis. Taigi strateginio valdymo pobūdis nulemiamas individualiomis aplinkybėmis (Arimavičiūtė, 2005).

Kaip jau buvo minėta, anot Vasiliausko (2004) strateginio valdymo procesas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kurį vykdant organizacija tinkamu metu prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoja savo išteklių pajėgumus. Siekiant atlikti strateginio valdymo paskirtį būtina išanalizuoti *organizacijos aplinką*, nustatyti galimą jos veiklos kryptį, sukurti ir *įgyvendinti* strategiją, bei nuolat vykdyti strateginę *kontrolę*. Sukurta strategija – strateginio valdymo rezultatas, kuris leidžia organizacijai efektyviau veikti (Stoner, J.A.F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R., 1999).

Arimavičiūtė (2005, p. 51) pateikia tokį strateginio valdymo sistemos apibrėžimą „pasikartojantis ciklas, apimantis valdymo stadijas, organizacinius padalinius, klientų grupes ir veiklas“. Kad suprasti šį apibrėžimą, į strateginį valdymą reikėtų žiūrėti kaip į ciklą, kurį sudaro šie valdymo procesai: *planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė* (Melnikas, Smaliukienė 2007). Visoms šioms funkcijoms būdinga aiški orientacija į iškeltą *tikslą*.

R. Jucevičius (1998) apibendrina strateginio valdymo sistemą ir ją pateikia taip: *strateginė analizė, resursų paieška, organizavimas ir kontrolė*. Kaip pagrindinį strateginio valdymo elementą autorius išskiria strateginę analizę. Tai grindžia tuo, kad daug kas priklauso nuo to, kaip organizacija sugebės pasinaudoti palankiomis galimybėmis bei pastebėti galimas grėsmes ir bandyti jų išvengti.

Sekantis elementas – resursų paieška, kurie reikalingi atrastų galimybių pasinaudojimui. Organizavimas taip pat labai svarbus elementas, nes, jei yra galimybių ir reikalingų išteklių, bet nėra, kas juos paskirstytų, galimybės liktų nepasinaudota. Organizavimo proceso sandarą pateikia Melnikas, Smaliukienė (2007) (žr. 3 pav.).



3 pav. Organizavimo proceso sudedamosios dalys

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Melniką, Smaliukienę

Vasiliauskas (2002) išskiria tokius tris strateginio valdymo proceso etapus:

Strateginė analizė. Etapas apima praėjusio periodo organizacijos išorinės aplinkos ir išteklių analizę ir prognozavimą ateities periodui;

- **Strategijos kūrimas.** Etapas apima organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinį parinkimą;

- **Strategijos įgyvendinimas.** Etapas apima užduočių vykdytojams rengimą, resursų paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras.

Šie strateginio valdymo proceso etapai yra susiję tarpusavyje tiesioginiais bei grįžtamaisiais ryšiais.

Pasak Stoner et al. (1999), Hoffer ir Schendel strateginį valdymą išskiria į dvi stadijas: **strateginį planavimą**, kuris apima **tikslų nustatymą** ir **strategijos formulavimą bei įgyvendinimą**, kurių metu visi veiksmai turi būti suplanuoti, apimti strategijos administravimą ir kontrolę.

Bosas (2002) teigia kad, universaliausias strateginio valdymo proceso modelis apima tokius etapus:

- **esamos padėties įvertinimą**, į kurį įeina išorinės bei vidinės aplinkos analizė, tikslų įvertinimas; tikslų patikslinimas arba naujų formavimas, įvertinus galimybes, grėsmes, stipriausias bei silpniausias organizacijos puses;

- **strategijos formulavimą** įvairiuose lygmenyse;

- **naujos strategijos įgyvendinimą** įvykdžius pakeitimus. Galimi pakeitimai tokie kaip organizacinės struktūros, vadovavimo stiliaus ir pan.

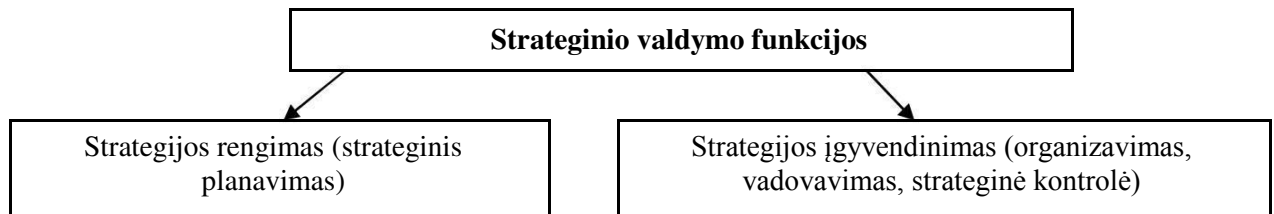
Arimavičiūtė (2005) ir Karami (2007) tą patį procesą išskiria į kelis etapus:

- **situacijos analizė.** Analizuojama organizacijos išorinė bei vidinė aplinka;

- **strategijos planavimas.** Nustatomos vizijos, tikslai bei uždaviniai.
- **strategijos įgyvendinimas.** Rengiamos programos ir projektai, sudaromas biudžetas, darbo grupės.
- **strategijos kontrolė.** Lyginami tikėti pasiekti ir faktiškai gauti rezultatai.

Lyginant skirtingų autorių suformuotus strateginio valdymo proceso etapus galima teigti, kad trys pagrindiniai lygmenys yra masiškai pripažįstami ir vienodai pateikiami visų nagrinėtų autorių: situacijos analizė, jos kūrimas ir įgyvendinimas. Skirtumas tas, kad autoriai skirtingai pateikia strateginio valdymo proceso etapų eiliškumą.

Pasak Astrausko ir Česonio (2008), strateginis valdymas įgyvendinamas per tam tikras funkcijas (žr. 4 pav.).

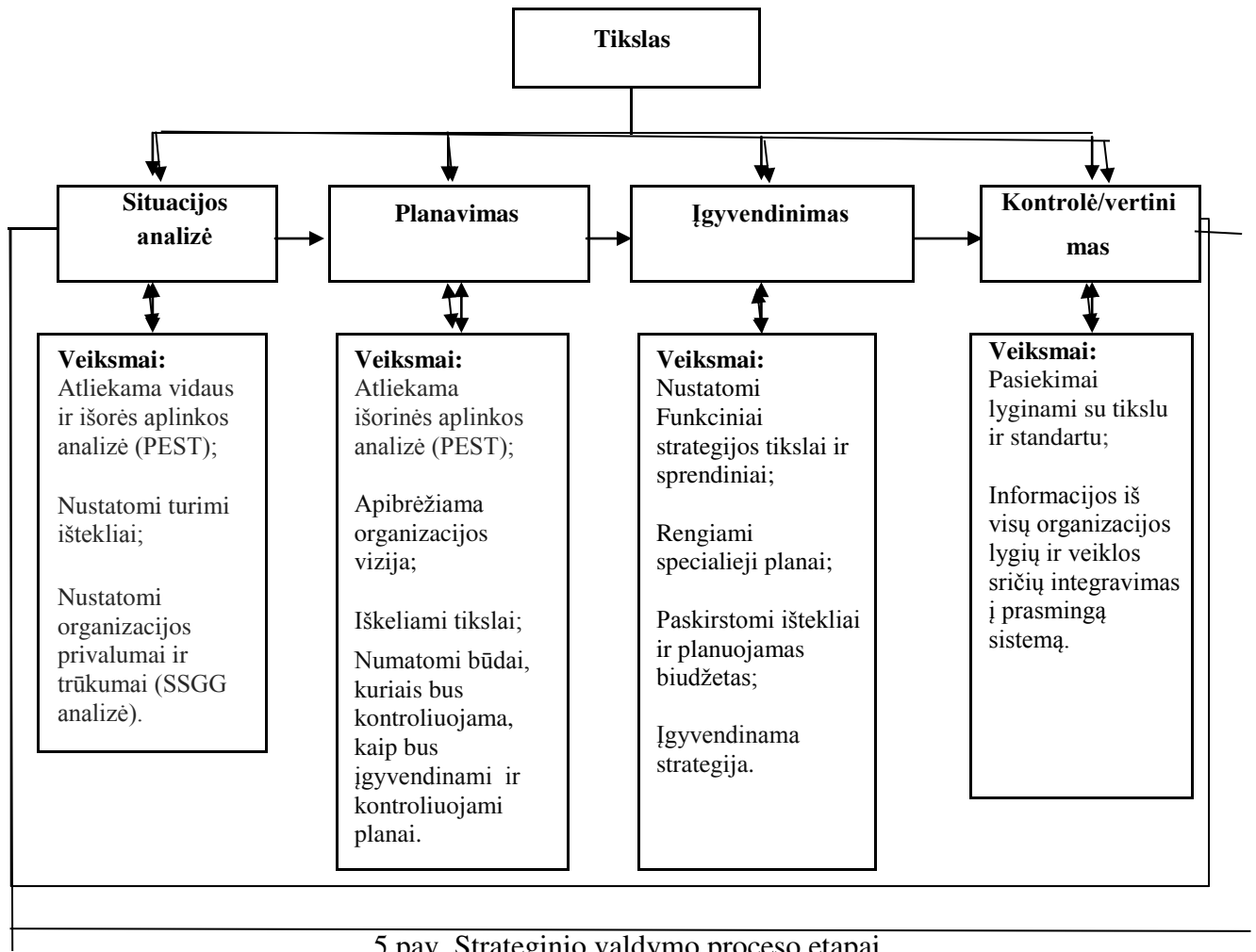


4 pav. Strateginio valdymo funkcijos

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Astrauską, Česonį, 2008.

Vis gi, siekiant geriau suprasti strateginio valdymo procesą, į strateginį valdymą reikėtų žiūrėti kaip į ciklą, kurį sudaro keturios atskiros valdymo funkcijos: situacijos analizė, strategijos planavimas, strategijos įgyvendinimas ir strategijos kontrolė (žr. 5 pav.). Visoms šioms funkcijoms būdinga aiški orientacija į iškeltus tikslus. Kontrolė reikalinga, dėl organizacijos plėtros valdymo proceso efektyvumo, veiksmų tęstinumo ir racionalumo užtikrinimo.

Situacijos analizė, strategijos planavimas, strategijos įgyvendinimas ir strateginė kontrolė tarpiai tarpusavyje susijusios. Nuo to, kaip bus atliekama viena iš funkcijų, priklauso kitų funkcijų efektyvumas ir galutinis rezultatas. Šios funkcijos kartu sudaro uždarą valdymo ciklą bei leidžia veiksmingai ir sistemiškai veikti.



5 pav. Strateginio valdymo proceso etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis Melniku, Smaliukiene (2007), Arimavičiute (2005), Karami (2007)

Organizacijos aplinką sudaro *išorinių ir vidinių veiksmų* visuma, kuri netiesiogiai įtakoja organizacijos veiklą ar jos rezultatus. Organizacijoms būtina sugebėti nuolat prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, kad galėtų siekti užsibrėžtų tikslų.

Išorinės aplinkos veiksniai – tai aplinkybės, kurias organizacija privalo įvertinti, kadangi jos daro poveikį organizacijos veiklai, tačiau organizacija jų pakeisti negali. Pasak Palubinsko (1997), dauguma išorinių veiksnių, kurie sudaro išorinę aplinką, veikia organizacijos kryptį ir veiklos pasirinkimą. Jie suformuoja galimybes ir grėsmes, su kuriomis susiduria organizacija konkurencinėje aplinkoje.

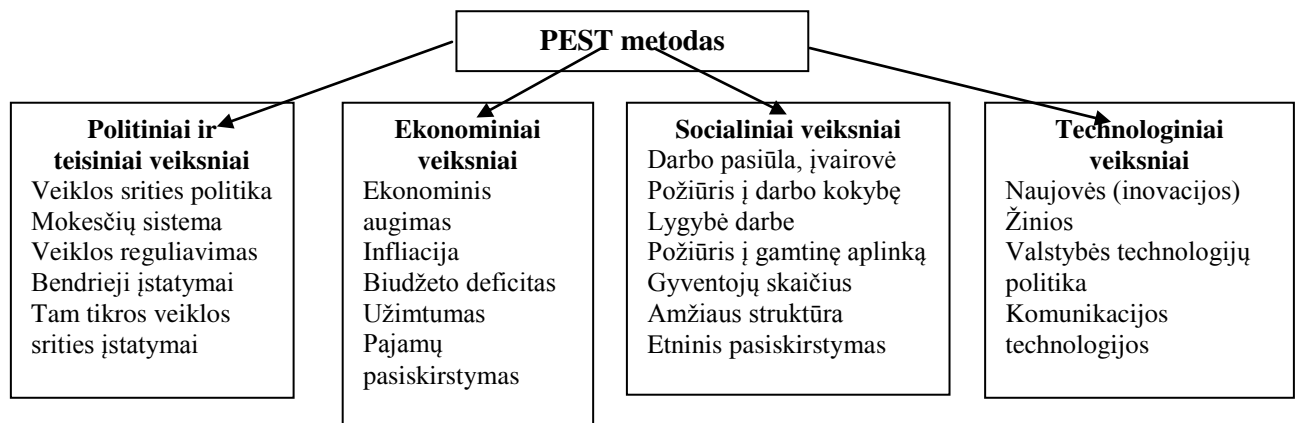
Išorinės aplinkos veiksnių poveikio bendro efekto naudingumas dažniausiai nustatomas taikant analitines priemones. PEST analitinės priemonės taikymas leidžia nustatyti organizacijos politinius, ekonominius, socialinius – kultūrinius ir technologinius veiksnius, o organizacijos plėtros strateginius sprendimus formuoti, atsižvelgiant į ateities tendencijas. Taikydamos šią metodiką, organizacijos kaupia informaciją apie esamą situaciją, galimybes ir grėsmes, kylančias iš išorinės aplinkos (Puidokas, Andriuškaitė, 2012).

Ekonominiai veiksniai. Pasak Palubinsko (2000), organizacijos veiklą įtakoja šalies ekonominė padėtis. Bendroji ekonominė būklė lemia materialinių išteklių kainas, o nuo jos priklauso moki vartotojų paklausa prekėms ir paslaugoms. Todėl kiekvienai organizacijai svarbu pažinti ekonominius veiksnius savo tikslinės rinkos viduje prieš tai kai šie veiksniai ją paveiks tiesiogiai.

Politiniai veiksniai. Tai politikos, reguliavimo, įstatymų raidos pokyčiai, kurie gali priversti organizaciją patikrinti ir pertvarkyti strategiją. Jie nurodo organizacijos reguliavimo ribas ir nusako teisinius pagrindus. Politinis teisinis makroaplinkos aspektas apima tarptautinę politinę padėtį, vidinę šalies politinę padėtį, santykius su valdžios institucijomis, teisinį reglamentavimą (Palubinskas, 1997).

Socialiniai veiksniai. Autorių Kotler, Armstrong, Saunders, Wong (2003) išskiriami socialiniai veiksniai: gyvenamosios, vertybių, visuotinių įsitikinimų, demografiniai ir kiti pokyčiai darantys įtaką organizacijos veiklai. Socialiniai veiksniai yra ypač kintantys ir dažnai didžiausias problemas organizacijai sukelia būtent jie. Kad išvengtų šių problemų, organizacijos privalo operatyviai reaguoti į socialinių aplinkybių pasikeitimą.

Technologijos veiksniai. Pranulis V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2012) šiuos veiksnius laiko makro aplinkos elementu, apimančiu mokslo žinių ir jų praktinio taikymo poveikį marketingo sprendimams bei jų įgyvendinimui. Naujai atsirandantys techniniai procesai keičia organizacijos veiklos pobūdį ir tikslus (Palubinskas, 1997).



6 pav. Išorinės aplinkos veiksniai PEST metodu

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis Melniku, Smaliukiene 2007

Vidaus aplinkos analizė naudojama organizacijos pranašumams ir trūkumams nustatyti, bei vadovaujantis išorinės veiklos analize numatyti organizacijai svarbias galimybes ir grėsmes. Vidinės aplinkos analizė nagrinėja organizacijos turimus išteklius, jų savybes, organizacijos struktūrą ir gebėjimus, kultūrą; išskiria stiprybes ir silpnybes, turinčias įtaką organizacijos strategijos formavimui (Ginevičius, Krivka, 2009).

Strateginė vidaus situacijos analizė leidžia išskirti organizacijos strateginius pranašumus prieš konkurentus (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Planingos vidaus aplinkos analizės vykdymui analizės procese galima išskirti tokius etapus:

1. Svarbiausių veiksmų nuo kurių priklausytų organizacijos konkurencinės galimybės, nustatymas;
2. Svarbiausių veiksmų kitimo tendencijų numatymas;
3. Organizacijos strateginių vidaus veiksmų palyginimas su konkurentų išskirtais veiksniais.
4. Organizacijos vidinės būklės aprašymas.

Bosas (2002) teigia, kad organizacijos remiasi vidaus veiksmų analize, kad nustatytų savo pranašus ir trūkumus. Analizė parodo organizacijai aktualias galimybes bei grėsmes, kurios nustatomos vadovaujantis išorinių veiksmų analize. Tikslī vidaus veiksmų analizė svarbi, nes atskleidžia realų organizacijos profilį. Taip pat ji rodo kokių priemonių organizacija turi, kad eliminuotų grėsmes ir pasinaudotų galimybėmis, kurios nustatytos išorinių veiksmų analizės būdu. Jei vidaus veiksmų analizė parodys, kad organizacija neturi reikiamų išteklių, būtinų tikslams pasiekti, tuomet, siekiant išvengti nesėkmės, galima keisti jos veiklos kryptį.

Vidaus veiksmų įvertinimui ir apibendrinimui vartojami tokie analizės būdai:

- Vidinio profilio analizė;
- SSGG analizė;

Vidinio profilio analizė. Vidaus veiksmų analizės būdu įvertinami vidiniai ištekliai, jų sąsąją su organizacijos galimybėmis konkuruoti ateityje ir siekti ilgo laikotarpio tikslų. Įprastai nepakanka vien tik organizacijos finansinių, marketingo, organizacinių techninių ir darbo išteklių įvertinimo, būtina nustatyti, ar esama organizacijos pozicija jai leis siekti sėkmės ateityje (Seilius, 1998).

SSGG analizė – tai analizė, apibendrinanti ir sujungianti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, išskiriant veiksmus, kurie išskiria organizacijos strategiją į keturias grupes: stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės (Vasiliauskas, 2004). Pasak Harison (2003), šis metodas leidžia įvertinti silpnųjų ir stipriųjų organizacijos pusių tarpusavio ryšius. Thamrin ir Pamungkas (2017) teigia, kad SSGG analizė buvo bandymas atskleisti organizacijos stiprybes ir silpnybes, kurios leistų analizuoti organizacijos galimybes bei iš anksto numatyti galimas išorines grėsmes.

Reikalinga tinkamai įvertinti stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių tarpusavio sąsąją bei daromą įtaką organizacijai. Galimi SSGG analizės veiksniai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė

Pagrindiniai SSGG analizės veiksniai

Stiprybės	Silpnybės
Sąlyginai stabili finansinė padėtis	Tam tikros dalies darbuotojų nepasitenkinimas
Patyrę vadovai	Biurokratinis sprendimų priėmimas ir jų įgyvendinimas
Visuomenės palaikymas	Planavimo trūkumai
Gerai informaciniai ištekliai	Dažna vadovų rotacija

	Silpnas finansinis potencialas
Galimybės	Grėsmės
Silpna konkurencija Palanki politinė padėtis Ekonominis šalies pakilimas Tarpautinės galimybės Palanki strateginė erdvė Palankūs demografiniai pokyčiai Darbuotojų mokymo galimybės	Negatyvi valdžios pozicija organizacijos atžvilgiu Konkurencija Valstybės biudžeto deficitas Reputacijos praradimas Nepalankūs demografiniai pokyčiai Neaiški politinė situacija Ekonominis nuosmukis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis Vasiliausku (2004), Raipa (1999) ir Arimavičiūte (2005).

Jucevičius (1998) teigia, kad SSGG metodu gali būti įvertinama tai, ką organizacijai sekasi daryti geriausiai ir ko ji dar daryti nepajėgia. Šis metodas yra skirtas vidiniams privalumams ir trūkumams bei išorinėms galimybėms bei grėsmėms apibendrinti ir analizuoti. Jis priskiriamas universaliųjų instrumentų grupei, kadangi taikant SSGG metodą organizacija veiklos aplinka ir nuotolinė aplinka yra vertinamos kompleksiskai ir vienu metu.

Clark (1997) teigia, kad SSGG metodas strateginėje analizėje taikomas visų sričių analizei, išskyrus finansų. Daugelyje šių šiuo metu jis taikomas masiškai dėl tariamo savo paprastumo. Masinis metodo taikymas jo vertę truputį mažina, tačiau kritikos daugiau nusipelno precedentai, kuomet metodas taikomas atsainiai. SSGG matrica gali būti suformuojama pačių įvairiausių informacijos šaltinių ir metodu pagrindu. Galima teigti, kad SSGG analizės būdas tai forma, kuri įgalina apibendrinti kitų analitinių procedūrų kompleksinį rezultatą.

1.3. Strateginio valdymo imperatyvai mokslinėje literatūroje

Strateginis valdymas identifikuoja visuomenės raidos ir darnios valstybės veiksnių vienovės problemas, kurias XXI amžiuje valstybės lygmeniu yra sudėtinga spręsti (Makštutis, 2016).

Siekiant geriau suprasti strateginio valdymo procesą 5 lentelėje pateikiami keletas Lietuvos ir užsienio mokslininkų strateginio valdymo apibrėžimai.

5 lentelė

Strateginio valdymo apibrėžtis

Eil. Nr.	Mokslininkas	Metai	Apibrėžtis
1.	Jucevičius	1998	„Tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su aplinka – sąlygomis bei interesų įtakos grupėmis“.
2.	Ritz, Thom	2004	„Tai tikslingas socialinių sistemų, taip pat viešųjų institucijų orientavimas“.
3.	Vasiliauskas	2005	„Tai nuolatinis dinaminis procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku“.

			prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą“.
4.	Arimavičiūtė	2005	Strateginis valdymas orientuotas į ateitį, o strategiją struktūriškai sudaro strateginių sprendimų visuma.
5.	Melnikas, Smaliukienė	2007	„Tai tam tikro subjekto veikla kryptingai įtakojanti tam tikrus objektus, kai siekiama pašalinti trūkumus, sukurti neproblematiškas situacijas bei paskatinti veikiančių objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus“.
6.	Astrauskas, Česonis	2008	„Tai strateginio planavimo forma (rūšis), kai sėkmingos strategijos rengimas ir įgyvendinimas tampa visos organizacijos funkcionavimo esme ir turiniu, kai visos valdymo funkcijos tampa susiejamos ir vykdomos organizacijos sėkmingos strategijos sukūrimo ir įgyvendinimo“.
7.	Norton	2008	„Tai procesas susijęs su organizacijos ateities plėtros perspektyvų numatymu ir įgyvendinimu, norint sustiprinti organizacijos konkurencinį pranašumą“.
8.	Korsakienė, Grybaitė	2012	"Įvairiafunkcinių sprendimų, įgalinančių organizaciją pasiekti savo tikslus, formulavimo, įgyvendinimo ir įvertinimo menas ar mokslas. Strateginis valdymas fokusuojasi į įvairių padalinių sujungimą ir integravimą į vieną visumą tam, kad organizacija veiktų sėkmingai".

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis Jucevičiumi (1998), Ritz, Thom (2004), Vasiliausku (2004), Arimavičiūte (2005), Melniku, Smaliukiene (2007), Astrausku, Česoniu (2008), Norton (2008)

Strateginio planavimo metodikoje (2002) teigiama, kad „*Strateginis planavimas* – procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai vykdyti institucijos misiją, pasiekti numatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius“.

1.3.1. Planavimas

Melnikas ir Smaliukienė (2007) teigia, kad *planavimas* – viena ir svarbiausia iš keturių pagrindinių valdymo funkcijų. Organizacijoje ženkliai lengviau atlikti įvairius pakeitimus ir siekti užsibrėžtų tikslų kai viskas efektyviai planuojama. Planavimas nuteikia organizaciją pokyčiams, kurie įvyks įvertinus galimybes ir išsprendus iškilusias problemas.

Daug svarbių organizacijų funkcijų atliekama planuojant:

1. Atsižvelgiant į laiką ir pajėgumus aiškiai identifikuojami tikslai ir iškeliami konkretūs uždaviniai.

2. Iškelti tikslai suderinami su tiesiogiai už šių tikslų įgyvendinimą atsakingais suinteresuotais asmenimis, jų grupėmis bei darbuotojais.

3. Dėl planavimo proceso daug darbuotojų suburiami grupiniam darbui. Jeigu šiame procese dalyvauja visų lygių vadovai ir priimant sprendimus pasiekiamas susitarimas, tai iškeltus tikslus ir uždavinius įgyvendinti žymiai lengviau, kadangi žmonės, dalyvaujantys priimant sprendimus, jaučia atsakomybę už šių sprendimų įgyvendinimą.

4. Garantuojama, kad organizacijos prioritetiniams tikslams įgyvendinti visi išteklių bus naudojami kiek įmanoma efektyviau.

5. Organizacijos pažangai įvertinti sukuriama informacijos bazė ir numatoma, kaip galima koreguoti tikslus ir uždavinius gavus naujos informacijos ir atsiradus naujoms galimybėms.

Tiek Lietuvos tiek užsienio literatūroje randama daug ir dažnai skirtingų strateginio planavimo sąvokų. Vasiliauskas (2004) *strateginį planavimą* apibrėžia kaip planavimo būdą, kuriuo apibrėžiami strateginiai organizacijos tikslai ir veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti. Taip pat, jo nuomone, strateginis planavimas – tai formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso realizavimą organizacijoje.

Pasak Ališausko (2012), *kalbant apie strateginį planavimą reikėtų paminėti, kad jo dėka:*

- Nustatomi prioritetai, kurie įgalina geriausiai panaudoti finansinius ir kitus ribotus išteklius;
- Sukuriami veikslių planai, kaip pasiekti tam tikrus rezultatus per nustatytą laiką;
- Nuolat vertinama ir prisitaikoma prie besikeičiančių sąlygų, vykdoma jų kontrolė;
- Planavimo procese kompleksiskai ir funkcionaliai veikia visos demokratinės jėgos.

Strateginis planavimas – tai analitinis ir kūrybinis procesas, kuris leidžia nustatyti, ką ir kokiomis priemonėmis organizacija nori pasiekti. Tai geriausio ateities scenarijaus ir geriausio kelio į jį identifikavimas (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Norvaišienės ir Savanevičienės (2003) požiūriu, *strateginis planavimas* – tai paprasčiausias problemos sprendimo būdas, siekiant parengti organizaciją jos ateities aplinkai. Dėl šios priežasties, nuolat nagrinėti organizacijos veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu ir nustatyti strategines permainas, kad organizacija galėtų sėkmingai vystytis, yra pagrindinis strateginio planavimo proceso *tikslas*.

Strateginis planavimas tiesiogiai veikia organizacijos personalo vystymą ir tuo jai yra naudingas. Politikai, sprendimus priimantys vadovai, vadovaudamiesi strateginiu planavimu gali efektyviai paskirstyti vaidmenis ir atsakomybę tam tikruose procesuose, susieti individualias ir grupines organizacijos narių pastangas, įvertinti pasiektus rezultatus (Raipa, 2002).

Pasak Vasiliausko (2002), kuriant organizacijos strategines galimybes, svarbu turėti ateities, kurioje organizacijai reikės veikti, viziją. *Vizija* suprantama kaip sąmoningas suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija rungsis su konkurentais ateityje.

Strateginė vizija – tai tobulas organizacijos ateities veiklos paveikslas, kurį formuoja jos aukščiausias vadovas arba savininkas. Realybėje vizija 100 procentų gali ir netapti tikrove, tačiau ji gali būti pakoreguota, pasiekus tam tikrus veiklos rezultatus. Taigi **vizija** – tai sąvoka, apibūdinanti organizacijos būties ateities vaizdą, numatanti hipotetines situacijas, kuriose veiklos plėtojamos pačiomis palankiausiomis sąlygomis, pateisinančiomis vadovų viltis ir svajones. Vizija numato siekiamą tam tikros veiklos plėtotės lygį, todėl ji gali būti kaip kelrodė, nustatant strateginio planavimo siekių mastą (Andriuščenka, 2006).

Pasak Melniko ir Smaliukienės (2007), organizacijos viziją ir jos strateginį planą sieja glaudus ryšys. Be vizijos strateginis valdymas neturi aiškios krypties, todėl kyla grėsmė neefektyviam darbui ieškant vieno teisingo, efektyviausio organizacijos strategijos įgyvendinimo būdo. Besikeičianti aplinka nuolat suponuoja naujas galimybes ir dažnai jos gali pasirodyti organizacijai tinkamos. Kai bandoma pasinaudoti visomis galimybėmis, išskirstomi organizacijos ištekliai ir tuo būdu pasiekti tikslai būna trumpalaikiai, nesuteikiantys organizacijai esminių reikalingų kokybinių poslinkių.

Vasiliauskas (2002, 46 p.) nustatė, kad vizija yra organizacijos ateities paveikslas ilgalaikiai ateičiai, apibūdinantis, kodėl ir kaip organizacija konkuruos su kitomis organizacijomis. Atsižvelgiant į aplinką, nustatytas organizacijos galimybes iškeliami strateginiai tikslai. Vizija ir tikslai kartu konkrečiau nusako organizacijos vaidmenį ir užduotis, kurias, remdamasi dabartine situacija, ji nusistato vidutinės trukmės ateičiai.

1.3.2. Įgyvendinimas

Pasibaigus paskutiniam strategijos rengimo ciklo etapui paprastai prasideda **strategijos įgyvendinimo** ciklas, kurio svarbiausi etapai yra šie:

1. Strategijai įgyvendinti reikalingos taktikos rengimas, numatant parengti strategijos įgyvendinimo planą, kuriame būtų pateikta visa strategijos įgyvendinimo technologija, strategijai įgyvendinti reikalingų darbų ir veiksmų organizavimo, taip pat jos įgyvendinimo eigos stebėsenos (monitoringo) sistema bei priemonės, kuriomis galima greitai koreguoti strateginius sprendimus.
2. Tiesioginio strategijos priemonių įgyvendinimo etapai, kurių metu atliekami visi darbai ir taikomi ankstesniuose strategijai parengti skirtuose etapuose numatyti veiksniai.
3. Strategijos priemonių įgyvendinimo analizei ir prognozavimui skirti etapai, kurių metu nagrinėjama strategijos įgyvendinimo eiga ir prognozuojami naujos kuriamos situacijos ypatumai.
4. Strategijos priemonių ir prirėkus esminių strateginių sprendimų koregavimo etapai, kurių metu iš naujo įvertinami ankstesni sprendimai, koreguojami atskiri arba net visi tolesni tikslai ir atitinkamai pagal šias pataisas patikslinamos, papildomos arba naujai parengiamos numatytiems tikslams pasiekti skirtos priemonės (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Strategijos įgyvendinimo programoje reikia numatyti veiksmų visumą, kuri užtikrintų pasirinktų strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimą. Pagal Vasiliauską (2002) viena iš priemonių įgyvendinti strateginius tikslus ir uždavinius yra specialiųjų planų rengimas. Arimavičiūtė (2005) šiuos specialiuosius planus vadina programomis, tačiau jų specifika pakankamai panaši, todėl šiame darbe tiek specialieji planai, tiek programos bus laikomos analogiškėmis sąvokomis. Strategijos įgyvendinimo programa apima tikslų, uždavinių, reikiamų išteklių, įgyvendinimo proceso, rezultatų ir padarinių visumą. Ji įteisina patvirtintų institucijos strateginių tikslų ir sprendimų įgyvendinimo veiksmus bei priemones.

Minėti planai nustato detalesnes galutines ir tarpines užduotis, apibrėžia užduočių atlikimo terminus, numato konkrečius vykdytojus užduotims ir jiems skiriamus išteklius (Vasiliauskas, 2002). Tai, kad strateginis planas turi susidėti iš specialiųjų programų patvirtina ir tai, kad pagrindiniai strateginiai tikslai turi nusakyti pagrindinius uždavinius, apibrėžti programų valdytojų bei vykdytojų įsipareigojimus, taip pat laukiamą poveikį bei kitus organizacijos prioritetus. (Gražulis, 2008).

Specialių planų kūrimas mažina užduoties neapibrėžtumą, o esant dideliame užduoties neapibrėžtumui, sprendimo priėmėjai ar užduoties įgyvendintojai, vykdydami užduotį ir siekdami apibrėžto veiklos lygio, turi apdoroti didesnę kiekį informacijos (Ginevičius, Paliulis, Chlivickas, 2006).

Atsižvelgiant į aplinkybes išskiriami šie strategijos įgyvendinimo programų tipai:

- *Išsami strategijos įgyvendinimo programa.* Ši programa vykdoma, kai strateginė kryptis keičiama iš esmės. Pasirinkti tokį strategijos įgyvendinimo programos tipą skatina naujos konkurencinės ir technologinės galimybės.
- *Daugiapakopė strategijos įgyvendinimo programa.* Ji skiriasi nuo išsamios programos tuo, kad strategija įgyvendinama mažais pokyčiais, trumpais laiko tarpais. Ši programa vykdoma didelio neapibrėžtumo sąlygomis. Esant neapibrėžtumui gali keistis užduotys, terminai ir net tikslai priklausomai nuo veiklos rezultatų.
- *Atrankinė strategijos įgyvendinimo programa.* Ši programa vykdoma, kai negalima įveikti su išsamia ar daugiapakope programa susijusių sunkumų atrankinė programa yra kompromisas tarp išsamios ir daugiapakopės programų.

Apibendrinant galima teigti, kad įgyvendinant strateginius planus savivaldybėse būtina kurti specialiuosius planus/ programas, kurios sukonkretina planų uždavinius, nurodo skiriamus išteklius, nustato įgyvendinimo terminus, atsakingus asmenis ir reikalingas procedūras. Naudojantis šiomis programomis įgyvendinimo procesas tampa paprastesnis įgyvendintojams, vertintojams ir visuomenei, kurie pagal įgyvendintų programų ataskaitas gali orientuotis įgyvendinimo procese.

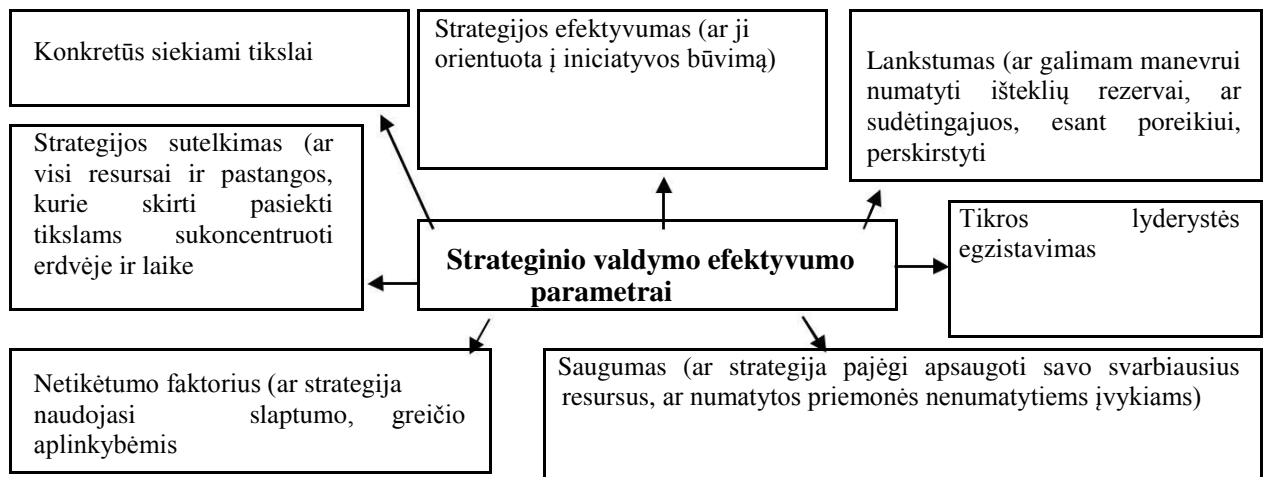
Organizavimo funkcija neatsiejama nuo visos veiklos, kuri susijusi su formaliu užduočių paskirstymu, numatant darbuotojų pavaldumą ir viršenybę, t.y. sudarant organizacinę valdymo struktūrą.

Organizavimo proceso sudedamosios dalys:

1. planų peržiūrėjimas;
2. visų užduočių, kurias reikia įvykdyti, numatymas;
3. užduočių suskirstymas grupėmis, kad jos sudarytų vieno žmogaus ar vienos žmonių grupės atliekamą darbą;
4. darbų paskirstymas;
5. sprendimų priėmimo teisės perdavimas, kad visiškai įvykdant užduotį išliktų vieningumas.

Kad užsibrėžti organizacijos tikslai būtų įgyvendinti, darbus reikia klasifikuoti ir parinkti darbuotojų grupes, kurios galėtų juos atlikti. Kadangi darbus paskyrus darbuotojams, kurie juos gali atlikti geriausiai, didėja produktyvumas, darbuotojų žinios turi būti plečiamos pagal tai, ko reikia nuolat gaunamoms užduotims atlikti. Nuolatinė užduočių, tenkančių darbuotojams, analizė atskleidžia tendencijas, kuriomis vadovaujantis organizacijoje galima daryti esminius pakeitimus, turėsiančius didelę įtaką efektyvumui (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Anot Minzberg, Lampel, Quinn, Ghoshal (2003), galima išskirti pagrindinius bendrus strateginio valdymo efektyvumo parametru (žr. 7 pav.).



7 pav. Strateginio valdymo efektyvumo parametrai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Minzberg, Lampel, Quinn, Ghoshal (2003).

Pasak Stoner et al., (1999) strategijos įgyvendinimo procesas turi būti nuolat stebimas ir kontroliuojamas. Šiam procesui vykdyti reikalingi tokie veiksmai:

- nustatyti funkcinis strateginius tikslus ir sprendimus;

- rengti specialiuosius planus;
- efektyviai paskirstyti išteklius ir biudžetą;
- įgyvendinti stebėsenos ir kontrolės procedūras;

Strategijos įgyvendinimas turi būti periodiškai prižiūrimas, vertinami aplinkos pasikeitimai. Stebint ir kontroliuojant strategiją gaunamą informaciją reikia panaudoti paskirstant išteklius, įvertinant tam tikrų sprendimų rezultatus, stebint kaip strategija įgyvendinama, stebint išorinės aplinkos pokyčius, užtikrinant grįžtamąjį ryšį. Griežtą efektyvios kontrolės ir stebėjimo sistemos taisyklių nėra, kadangi tokios sistemos individualiai priklauso nuo kiekvienos organizacijos strateginio valdymo ypatybių ir principų (Vasiliauskas, 2002).

1.3.3. Kontrolė

Raipa (2002) teigia, kas įgyvendinanat strategiją būtina užtikrinti proceso kontrolę. Privaloma nuolat prižiūrėti kaip vyksta strategijos įgyvendinimas ir kaip fiksuojami šio proceso rezultatai bei besikeičianti aplinka. Strateginė kontrolė įprastai įvardinama kaip strategijos įgyvendinimo procedūrų patikrinimas bandant panaikinti atsilikimą tarp realios padėties ir nusimatytos strategijos.

Melnikas, Smaliukienė (2007) *kontrolę* įvardina kaip procedūrą, kurios metu darbuotojų pasiekimai ir tam tikrų procesų pokyčiai yra gretinami su iškeltais tikslais ir įvertinami. Ji leidžia laiku nustatyti nukrypimus ir reikalingą palaikymą. Gali būti dvi kontrolės sistemos: tiesioginė ir grįžtamoji. Tiesioginės kontrolės pagalba vadovai gali numatyti galimus pasikeitimus vidinėje ar išorinėje aplinkoje. Apie organizacinių veiksmų rezultatyvumą bei efektyvumą informaciją sistemina ir teikia grįžtamoji kontrolė.

Išskiriami trys strateginės kontrolės kūrimo proceso *etapai*:

- kontroliuojamų veiksmų nustatymas;
- kontroliuojamų veiksmų kriterijų numatymas;
- Prasmingos informacijos integravimas į sistemą iš visų organizacijos veiklos sričių ir lygių (Jucevičius, 1998).

Pirmajame etape būtina nustatyti veiksmus, kuriuos reikia valdyti, kadangi bet kokios klaidos šiame etape gali sužlugdyti visą kontrolės procesą. Veiksniai gali būti: tam tikri organizacijos veiklos rezultatai bei įvairūs jos resursai (laikas, pinigai, įranga, žmonės).

Antrajame etape nustatomi kriterijai veiksniams etapams. Išskiriami svarbiausi bei didžiausią poveikį organizacijos veiklos rezultatams darantys veiksniai.

Trečiajame etape interpretuojama bei integruojama iš įvairių šaltinių gauta informacija. Šis etapas sudėtingiausias. Integruojama informacija patenka iš visų oranizacijos lygių, tiek pačių žemiausių tiek aukščiausių.

Mažiausiai nuostolių patiriama ir galutinis rezultatas geriausias kai problemos ir jų priežastys nustatomos kiek įmanoma anksčiau. Dėl to kontrolės atlikimas galimas prieš proceso pradžią, proceso metu ir jam pasibaigus.

Gruzd (2004) teigia, kad negali būti sėkmingo strategijos plėtros valdymo proceso jei vadovai nėra gerai susipažinę su kylančiomis kliūtimis ir veiklos eiga. Visų problemų, su kuriomis organizacija gali susidurti, negali numatyti jokie strateginiai dokumentai. Strategijos plėtros valdymui būtina parinkti tinkamiausią struktūrą ir surinkti kompetentingus darbuotojus, kurie būtų motyvuoti kuo geriau atlikti savo darbą.

Strateginio valdymo procesą sudaro keturios pagrindinės funkcijos: situacijos analizė, strategijos planavimas, strategijos įgyvendinimas ir strategijos kontrolė. Jos glaudžiai tarpusavyje susijusios ir atliekamos viena paskui kitą. Nuo to kaip bus vykdoma viena ar kita funkcija priklauso kitų funkcijų efektyvumas.

Savivaldybės aplinka analizuojama situacijos analizės etape, kurį sudaro išorinių ir vidinių teigiamų ir neigiamų aspektų visuma. Strateginio planavimo sistemos pagalba yra nustatomi veiklų prioritetai, kurie padeda efektyviausiai panaudoti turimus išteklius. Strategijos įgyvendinimas jungia svarbiausius biudžeto lėšų poreikio nustatymo, organizavimo, vadovavimo ir motyvavimo veiksmus, kurie turi būti stebimi ir kontroliuojami. Kontrolės etape siekiama, kad organizacija įvykdytų užsibrėžtus tikslus ir gautų reikalingus rezultatus.

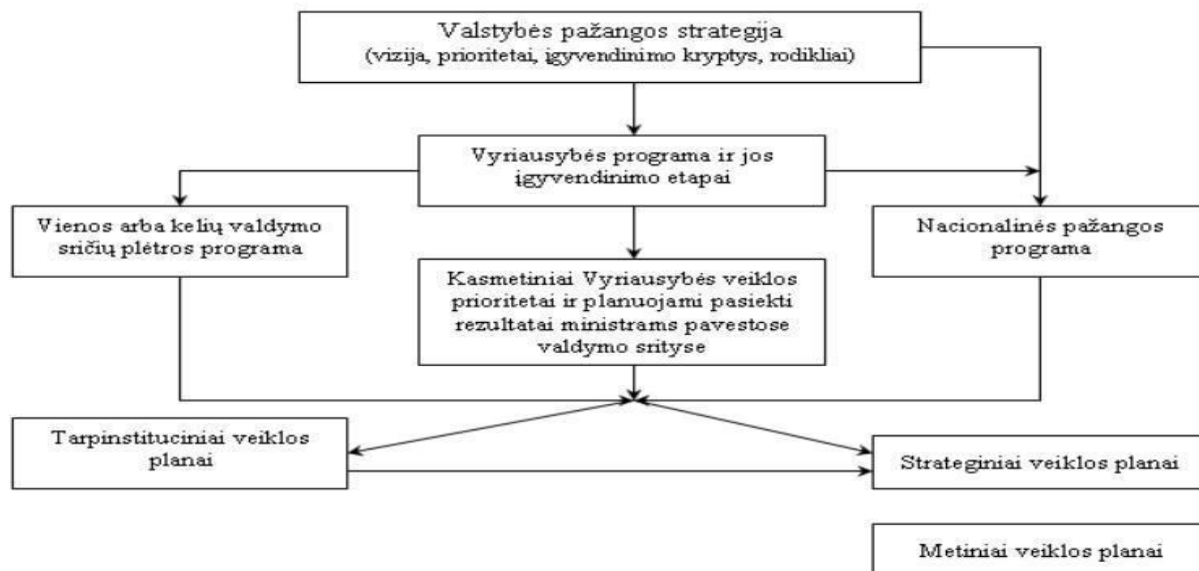
1.4. Strateginis savivaldybių plėtros valdymas Lietuvoje

1.4.1. Teisinės aplinkos analizė

Šiame skyriuje bus analizuojami pagrindiniai šalies savivaldybių veiklą strateginio plėtros valdymo srityje nustatantys teisiniai veiksniai bei finansinių išteklių naudojimo galimybės.

Vadovaujantis LR Konstitucijos bei įstatymų apibrėžta savivaldybių kompetencija, jos veikia laisvai ir savarankiškai, jų veiklą nustato teisinės normos iš ES ir LR tarptautinių sutarčių (Lietuvos Respublikos Konstitucija, X skirsnis, 120 straipsnis). Europos vietos savivaldos chartijoje teigiama, kad vietinė valdžia įstatymų turi teisę ir gebėjimą nustatytose ribose tvarkyti ir valdyti pagrindinius viešuosius reikalus, už tai nešdamos pilną atsakomybę ir atsižvelgdamos į vietos gyventojų interesus (Europos vietos savivaldos chartija. 3 straipsnio 1 dalis).

Strateginio planavimo metodikoje pateikiama dokumentų, *kuriai savivaldybės turėtų vadovautis rengdamos strateginio planavimo dokumentus*, schema (žr. 8 pav.).



8 pav. Planavimo dokumentų schema

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. balandžio 25 d. nutarimas „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ (Žin., 2010, Nr. 102-5279, Nr. 103).

Strategija „Europa 2020“. Strategija siekiama pažangaus augimo (veiksmingesnės investicijos į švietimą, mokslinius tyrimus ir inovacijas), tvarumo (ryžtingas perėjimas prie mažai anglies dioksido į aplinką išskiriančių technologijų ekonomikos) ir integracijos (daug dėmesio darbo vietų kūrimui ir skurdo mažinimui). Strategijoje išskelti keli dideli inovacijų, užimtumo, švietimo, skurdo mažinimo ir klimato bei energetikos sričių tikslai. Sėkmingam strategijos „Europa 2020“ įgyvendinimui sukurtas tvirtas ir veiksmingas ekonomikos valdymo procesas, skirtas ES ir nacionalinio lygmens politikos priemonių koordinavimui.

Nacionaliniu lygmeniu valstybės plėtros viziją, raidos prioritetus ir jų įgyvendinimo kryptis nustato Lietuvos pažangos strategija „**Lietuva 2030**“. Tai visoms šalies valdymo institucijoms svarbus strateginio planavimo dokumentas, prie kurio įgyvendinimo prisideda ne tik socialiniai ekonominiai partneriai, bet ir plačioji visuomenė. Savivaldybės strateginio planavimo dokumentai turi būti rengiami vadovaujantis Valstybės pažangos strategijos kryptimis ir grindžiant pažangos vertybinėmis nuostatomis (įvardintos trys pagrindinės pokyčių sritys: **sumani visuomenė, sumani ekonomika ir sumanus valdymas**. Sumanios visuomenės prioriteto apibrėžime nurodoma, kad vienas jo tikslų yra šeimos instituto stiprinimas. Sumanios ekonomikos prioriteto gairės pabrėžia būtinybę skatinti verslumą, puoselėti socialinę atsakomybę versle, naudoti darbo išteklius ir skatinti ekonomikos integralumą. Sumanus valdymas apibrėžia eilę kriterijų, vienas kurių kalba apie viešųjų paslaugų teikimą pasirinktomis kryptimis. Šie kriterijai tampa svarbia strateginių plėtros ir veiklos planų savivaldybėje dalimi).

Kitas svarbus dokumentas, kuriuo vadovaudamos savivaldybės rengia strateginio valdymo dokumentus – **Nacionalinės pažangos programa** toliau (NPP). **NPP** svarbiausias nacionalinis

strateginis dokumentas, kuris nubrėžia valstybės žingsnius 2014–2020 m. laikotarpiu įgyvendinant Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030“ ir siekiant sukurti modernią, pažangią, ir stiprią valstybę, kuri pasižymės ekonomikos, valdymo ir sumanios visuomenės derme. *Programa* nusako pagrindinius šalies raidos prioritetus, tikslus ir uždavinius iki 2020 metų. Analizuojant esamą savivaldybės ekonominės ir socialinės aplinkos būklę, nustatant savivaldybės plėtros kryptis ir planuojant jų įgyvendinimą, siūlytina įvertinti Nacionalinėje pažangos programoje keliamus klausimus ir siūlomas veiklos kryptis bei atsižvelgti į savivaldybei aktualias Nacionalinės pažangos programos nuostatas (numato 5 valstybės ilgalaikius prioritetus: visuomenės ugdymas, mokslas ir kultūra; veikli ir solidari visuomenė; ekonominiam augimui palanki aplinka; į aukštą pridėtinę vertę orientuota, integrali ekonomika; visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas. Atkreiptinas dėmesys, kad siekiant didesnio investavimo ir finansavimo veiksmingumo numatoma naudoti inovatyvų finansavimo skyrimo būdą – **finansines priemones**, kai tiek verslui, tiek viešajam sektoriui parama suteikiama **ne subsidijų**, o paskolų, garantijų, susigrąžintos paramos ar palūkanų kompensavimo būdu. Pagrindinis tokio finansavimo privalumas yra didesnė pridėtinė vertė, investicijų grąža, efektyvumas, atsakingas ir efektyvus projektų planavimas ir įgyvendinimas, orientuotas į kaštų mažinimą ir maksimalų rezultatą.

Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje akcentuojama piliečių dalyvavimo viešųjų sprendimų priėmimo svarba, jų pasitikėjimas valdžios institucijomis.

Deja, iki šiol Lietuvos vietos savivalda, net ir būdama arčiausiai kiekvieno gyventojo esančiu valdžios lygmeniu ir galėdama pasiūlyti geriausius kiekvienos konkrečios problemos sprendimo būdus, turi labai ribotas tiek teisinės, tiek ir finansines galimybes. Strategijoje teigiama, kad formuojanti regioninę politiką, bus keliamas tikslas sudaryti galimybes visiškai išnaudoti vietos savivaldos turimą potencialą, kartu suteikiant savivaldybių institucijoms pakankamas galias bei finansinius instrumentus.

Strategai žada sudaryti finansines sąlygas savivaldybėms užtikrinti vietos kelių kokybę grąžinant savivaldybėms teisiškai priklausančias 30 proc. Kelių priežiūros ir plėtros programai surenkamų lėšas. Taip pat ketinama sudaryti sąlygas savivaldybėms plačiau vykdyti savarankiškas funkcijas, susijusias su verslo aplinkos gerinimu, vietos ekonominio potencialo išnaudojimu. Savivaldybėms ketinam suteikti teisę disponuoti valstybine žeme, suteikti daugiau galių savivaldybėms sprendžiant dėl ES investicijų panaudojimo regionuose pagal konkrečios vietovės poreikius.

Sprendžiant vieną iš didžiausių savivaldos problemų – nedarbą, žadama aktyviau įtraukti savivaldybes į nedarbo mažinimą ir užimtumo didinimą, susiejant finansines paskatas su ekonominių savivaldybės rodiklių dinamika.

Nacionalinė darnaus vystymosi strategija. Lietuvos strateginiai prioritetai ir principai išdėstyti atsižvelgiant į nacionalinius šalies interesus, savitumą bei ES darnaus vystymosi strategijos prioritetus: klimato kaita ir švari energijos gamyba, darnus transportas, darnus vartojimas ir gamyba, gamtos išteklių apsauga ir valdymas, visuomenės sveikata, socialinė integracija, demografija ir migracija, skurdas pasaulyje ir darnaus vystymosi iššūkiai.

Kaip viena iš savivaldybių plėtros stiprybe strategijoje identifikuojama socialinio būsto plėtros programa ir Daugiabučių namų modernizavimo programa. Teigiama, kad socialinio būsto fondas 2004–2007 metais padidėjo daugiau nei 2 200 butų. Panaudojus juos ir kitus ištuštėjusius savivaldybėms priklausančius būstus, socialiniu būstu aprūpinta daugiau nei 4 200 šeimų ir vienišų asmenų. Strategijoje, kaip galimybė savivaldybių plėtrai skatinti, numatoma iš dalies kompensuoti investicijų probleminių savivaldybių teritorijose stygius, ketinama gerinti investicinę ir gyvenamąją aplinką, spręsti gyventojų skaičiaus mažėjimo problemas. Dalį ES struktūrinės paramos investicijų planuojant regionų lygiu, regioninėms ir savivaldybių institucijoms numatoma sudaryti palankesnes sąlygas įgyvendinti regionines ir vietines plėtros iniciatyvas, regionų plėtros planus. Teigiama, kad racionaliai ir tikslingai panaudotos Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir ES struktūrinių fondų lėšos teigiamai paveiks ne tik šalies sektorių plėtrą, bet ir sumažins teritorinius gyvenimo lygio netolygumus, pagerins teritorinę socialinę sanglaudą.

Lietuvos Respublikos teritorijos bendrasis planas (2002). Tai pagrindinis planavimo dokumentas, kuris nustato šalies teritorijos naudojimo ir tvarkymo ilgalaikę strategiją ir kuriame reglamentuota planuojamos teritorijos vystymo erdvinė koncepcija ir teritorijos naudojimo bei apsaugos principai.

Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano rengimo teisinių pagrindų pamatai buvo padėti 1993 metais, kai Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino Lietuvos Respublikos teritorinio planavimo laikinuosius nuostatus, numatančius parengti Lietuvos Respublikos teritorijos tvarkymo generalinį (bendrajį) planą.

Teritorijos bendrojo planavimo nustatyti **tikslai**:

1. Subalansuota miesto teritorijos socialinio, ekonominio ir ekologinio vystymosi pusiausvyra;
2. Suformuota sveika ir harmoninga gyvenamoji, darbo ir poilsio aplinka;
3. Suformuota infrastruktūros ir gyvenamų erdvių bei kitų veiklos sričių plėtojimo politika;
4. Išsaugotos ir tausotos kultūros ir gamtos paveldo vertybės, racionaliai išnaudoti ir atkurti gamtos ištekliai;
5. Išplėtotas bendro naudojimo želdynų ir rekreacinių teritorijų sistema;
6. Išplėtotas visa visuomenės poreikiams reikalinga infrastruktūra;

7. Suplanuotos inžinerinių komunikacijų koridoriams ir kitų visuomenės poreikiams statomų objektų reikalingos teritorijos;

8. Suderinti visuotiniai interesai dėl teritorijų ir žemės sklypų naudojimo būdo bei veiklos išplėtimo sąlygų;

9. Padidintos investicijos į socialinį ekonominį miestų vystymąsi;

10. Nustatyta esamų ir planuojamų naudoti teritorijų raida.

Kai Lietuvos Respublikos Seimas priėmė Vietos savivaldos įstatymo pakeitimus, kuriuose apibrėžė strateginio plėtros valdymo savivaldybėse nuostatas, atsirado teisinis pagrindas Vyriausybei patvirtinti strateginio planavimo rekomendacijas savivaldybėms (2014). Iki to meto nebuvo jokių metodinių dokumentų, kuriais savivaldybės vadovautųsi rengdamos strateginio planavimo ir plėtros valdymo dokumentus. Iš dalies savivaldos vadovaudavosi 2002 metais patvirtinta Strateginio planavimo metodika ir tų pačių metų Regiono plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika.

Lietuvos Respublikos *vietos savivaldos* įstatyme (1994) numatyta:

1. savivaldybėse turi būti *sukurta ir nuolat tobulinama vieninga planavimo sistema*, kuri susideda iš tarpusavyje susietų trijų planavimo elementų: teritorijų planavimo, strateginio ir finansinio planavimų;

2. kiekvienai *savivaldybei būtina planuoti ir rengti planavimo dokumentus*. Savivaldybėje yra rengiami šie savivaldybės strateginio planavimo dokumentai: savivaldybės strateginis plėtros planas, atskirų savivaldybės ūkio šakų (sektorių) plėtros programos ir savivaldybės strateginis veiklos planas. Atskirų savivaldybės ūkio šakų (sektorių) programos rengiamos tik tais atvejais, kai tokių planavimo dokumentų rengimas numatytas įstatyme;

3. *savivaldybės strateginis veiklos planas rengiamas trejų metų laikotarpiui ir tikslinamas kiekvienais metais* (ateinančių planuojamų metų tikslus ir jiems pasiekti reikalingas priemones detalizuojant ir glaudžiai susiejant su savivaldybės biudžeto ir kitų finansavimo šaltinių sąmatų asignavimais, planuojamais ateinantiems biudžetiniams (finansiniams) metams);

4. *savivaldybės administracijos, seniūnijos, savivaldybės biudžetinės įstaigos metiniai veiklos planai* yra savivaldybės strateginio veiklos plano programų ar jų dalies (tikslų ar uždavinių, atskirų priemonių), už kurias atsakinga savivaldybės administracija, seniūnija, savivaldybės biudžetinė įstaiga, įgyvendinimą detalizuojantys dokumentai, kurie rengiami atsižvelgiant į savivaldybės biudžete numatomus joms skirti asignavimus;

5. savivaldybės strateginio planavimo dokumentai ir jų įgyvendinimą detalizuojantys planavimo dokumentai, taip pat ataskaitos dėl šių dokumentų įgyvendinimo yra *vieši ir skelbiami savivaldybės interneto svetainėje*;

7. *savivaldybių veiklos finansinis planavimas* yra procesas, kurio metu atsižvelgiant į patvirtintus savivaldybės strateginio planavimo dokumentus yra rengiamas savivaldybės biudžetas ir kitų finansavimo šaltinių sąmatos;

8. *savivaldybės biudžetas* (savivaldybės metinis finansinis planas) rengiamas, vadovaujantis

patvirtintu savivaldybės strateginiu veiklos planu, taip pat atsižvelgiant į kitus patvirtintus savivaldybės strateginio planavimo dokumentus, asignavimus planuojant savivaldybės strateginio veiklos plano programoms įgyvendinti ir planuojamiems rezultatams pasiekti ir paskirstant juos asignavimų valdytojams (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas 10¹–10⁴ straipsnis).

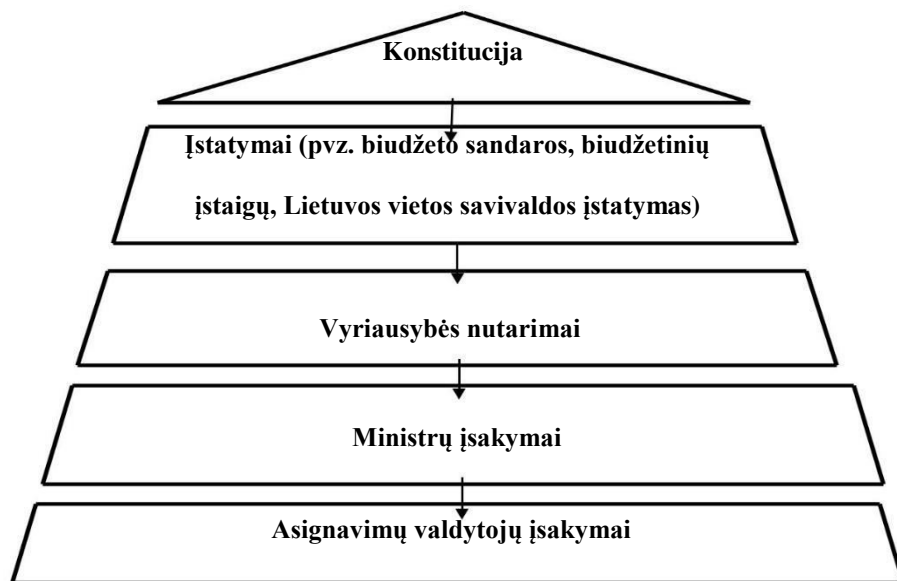
Lietuvos Respublikos Vyriausybė, vadovaudamasi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 10³ straipsnio 5 dalimi patvirtino Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijas (2014). Šių rekomendacijų *tikslas* – rekomenduoti savivaldybėms įsidiesti efektyvią strateginio planavimo savivaldybėje sistemą ir sukurti vienodą strateginio planavimo praktiką visose savivaldybėse. Rekomendacijose nurodomi savivaldybių planavimo principai, strateginių dokumentų sistema, strateginio planavimo dokumentų rengimo ir įgyvendinimo procesai bei bendruomenės įtraukimo į savivaldos strateginio planavimo procesus būdai (Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos, 2014).

LR teisinė aplinka iš savivaldybių reikalauja strategiško plėtros valdymo. Visos savivaldybės privalo vadovautis parengtais, strateginio plėtros valdymo procesus reglamentuojančiais, teisės aktais rengdamos strateginius planus. Ateinančio dešimtmečio ES ekonomikos augimo strategija – strategija „Europa 2020“. Ji skirta pagerinti švietimo, socialinės integracijos, užimtumo, inovacijų ir energetikos bei klimato sritis. Pagrindinis vidutinės trukmės strateginio planavimo dokumentas – Nacionalinė pažangos programa, kuri skirta Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ įgyvendinimui, kuria siekiama sukurti modernią, stiprią ir pažangią valstybę.

1.4.2. Finansinės aplinkos analizė

Savivaldybės strateginis valdymas tiesiogiai susijęs su ekonomine sritimi. Įvairių programų įgyvendinimui savivaldybės naudoja materialiuosius išteklius. Savivaldybių biudžetai sudaromi vieneriems metams ir gali būti tikslinami finansinių metų eigoje, tačiau visos lėšos privalo būti panaudojamos savivaldybėje patvirtintų programų įgyvendinimui, savivaldybės biudžetinių įstaigų išlaikymui ir viešųjų paslaugų teikimo organizavimui. Iš valstybės biudžeto skiriamos lėšos valstybinėms funkcijoms įgyvendinti.

Savivaldybių biudžetų sudarymą, valdymą, vykdymą ir kontrolę nustato įvairūs teisės aktai, kurie sudaro tam tikrą hierarchinę struktūrą (žr. 9 pav.).



9 pav. Nacionalinio ir savivaldybių biudžeto sudarymo teisinis reglamentavimas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymą

Lietuvos Respublikos Konstitucija – pagrindinis biudžetinės teisės šaltinis šalyje. Joje nurodomi svarbiausi reikalavimai savivaldybių biudžeto sudarymui, pajamų šaltinių ir lengvatų nustatymui. Konstitucijoje nurodyta, kad biudžetiniai metai prasideda sausio 1 d. ir baigiasi gruodžio 31 d. Vyriausybė sudaro biudžeto projektą ir pateikia Seimui svarstyti ne vėliau kaip prieš 75 dienas iki biudžetinių metų pabaigos. Biudžeto projektą apsvarstęs Seimas jį tvirtina įstatymu iki naujųjų biudžetinių metų pradžios.

Pagrindiniai teisės aktai reglamentuojantys Lietuvos savivaldybių biudžetų sudarymą ir vykdymą:

- Lietuvos Respublikos Konstitucija;
- Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas;
- Vietos savivaldos įstatymas;
- Biudžetinių Įstaigų įstatymas;
- Atitinkamų metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas;
- Valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų sudarymo ir vykdymo taisyklės;
- Savivaldybių biudžetų pajamų nustatymo įstatymas;
- Valstybinėms (perduotoms savivaldybėms) funkcijoms atlikti lėšų apskaičiavimo metodika;
- Savivaldybių skolinimosi taisyklės.

Biudžeto rengimo ir įgyvendinimo procesai detaliau reglamentuojami atskirais įstatymais, iš kurių svarbiausias – ***Biudžeto sandaros įstatymas***. Šiuo įstatymu nustatomas Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų turinys, šių biudžetų pajamų sudarymo ir asignavimų naudojimo teisiniai pagrindai, biudžetų rengimo, tvirtinimo, vykdymo, ir kontrolės pagrindinės nuostatos, asignavimų valdytojų pareigos, procedūros, teisės ir atsakomybė (Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas, 1990). Įstatymu siekiama užtikrinti, kad piniginiai ištekliai sudarant ir vykdam biudžetą būtų naudojami efektyviai

Valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatyme, 2014 nustatoma bendra pajamų suma ir jų paskirstymas pagal pajamų rūšis, įmokų į valstybės biudžetą (išskyrus Europos Sąjungos finansinės paramos lėšas), skiriamų specialiosioms programoms finansuoti, paskirstymas pagal asignavimų valdytojus, bendra valstybės biudžeto asignavimų suma, jų paskirstymas pagal biudžetinės įstaigas programoms įgyvendinti, skolinimosi ir valstybės garantijų limitai, savivaldybių biudžetams skiriamų dotacijų sumos, bendrosios dotacijos kompensacijų sumos, gyventojų pajamų mokesčio dalis, tenkanti visų savivaldybių biudžetams nuo įplaukų į nacionalinį biudžetą. Atitinkamų metų Valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymo projekte gali būti pateikiamos nuostatos, apribojančios teisę priimti įsipareigojimus naudoti biudžeto lėšas. Šiuo įstatymu detalai reglamentuotas atitinkamų metų pajamų ir išlaidų paskirstymas institucijoms ir įstaigoms, skolinimosi limitai.

Strateginio planavimo metodika (2002) taip pat priskiriama teisiniui biudžeto sudarymo reglamentavimui. Metodika numato strateginio planavimo sistemą, strateginio veiklos plano vertinimo kriterijų sudarymą, planavimo dokumentų rengimo ir tvirtinimo tvarką, strateginių veiklos planų ir biudžetų įgyvendinimo rezultatų stebėseną.

Visoms savivaldybėms nuolat trūksta lėšų, kad galėtų atlikti viską, kas buvo pažadėta savo bendruomenei. Piliečiai turėtų padėti (viešuose svarstymuose, diskusijose) savivaldybėms numatyti efektyvius ir teisingus finansuojamos veiklos prioritetus. Dažnai, dėl tam tikrų aplinkybių, savivaldybės priverstos priimti sprendimus, dėl kurių nebus patenkinta visa bendruomenė. Tokie sprendimai sukelia konfliktus tarp skirtingų bendruomenės interesų grupių. Piliečių aktyvumas negali panaikinti pačių konfliktų, tačiau jų dalyvavimas gali sušvelninti situaciją ir padidinti pasitikėjimą savivaldybe, jos sugebėjimu priimti tinkamus sprendimus. Tuo būdu piliečiai pradės suvokti, kokias kartais sunkias problemas ir kokiomis galimybėmis bando išspręsti savivaldybė (Lietuvos savivaldybių portalas, 2015).

2. STRATEGINIO KELMĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS PLĖTROS VALDYMO TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje pateikiama empirinio tyrimo strategija ir metodika, tyrimo instrumentas, imties charakteristika bei tyrimo etika. Tyrimo koncepcija parengta vadovaujantis Gaižauskaitės, Mikėnės (2014), Kardelio (2007), Bitino, Rupšienės, Žydžiūnaitės (2008), metodinėmis rekomendacijomis.

Pasitelkus šiuolaikinius tyrimus galima efektyviai sujungti akademinę ir taikomąją puses strateginiame valdyje, kadangi pripažįstama, jog geros teorijos yra praktinės. Specialistai tiriantys strategijas gali pasinaudoti empirinių tyrimų pagalba gauta informacija praktiniuose darbuose (Kenworthy ir Verbeke 2015, 179).

Skyriuje atskleidžiama, kodėl pasirinkti konkretūs tyrimo metodai ir kurie tyrimo žingsniai svarbiausi.

2.1. Tyrimo strategija ir metodika

Kardelis (2007) teigia, kad socialiniuose moksluose galima taikyti tiek kiekybinius, tiek kokybinius tyrimus. Pasak autoriaus, kokybinių tyrimų metodologijoje esminis faktorius yra kontekstas – fizinė, socialinė ir materialinė aplinka, kurioje vyksta žmonių veikla. Atliekant kokybinius tyrimus ir renkant duomenis, įprastai naudojami metodai: pokalbio, stebėjimo, dokumentų rinkimo ir analizės metodai.

Siekiant nustatyti Kelmės rajono savivaldybės strateginio plėtros valdymo proceso trūkumus, tobulinimo galimybes ir pateikti rekomendacijas, pasitelkta kokybinio tyrimo strategija.

Atliekant kokybinį tyrimą, taikyti šie duomenų rinkimo ir analizės metodai:

- *dokumentų analizė;*
- *ekspertinis interviu.*

Dokumentų analizė. Atliekant magistro darbo tyrimą pasirinktas vienas iš kokybinių duomenų analizės metodų – dokumentų analizė. Tidikis (2003) dokumentų analizę įvardina kaip pirminį dokumentų rinkimą, kai dokumentai analizuojami kaip pagrindinis informacijos šaltinis.

Pasak Kardelio (2007) žmogaus elgesio ypatumai bei jį nulemiantys veiksniai užfiksuojami įvairiuose dokumentuose. Dėl to galima gauti objektyvios informacijos vienu ar kitu klausimu. Pagal dokumentų dėstymo formą jie gali būti skirstomi į statistinius ir verbalinius, o pagal bendrą reikšmę į oficialius ir neoficialius. Darbe analizuoti oficialūs verbaliniai ir statistiniai dokumentai.

Dokumentų analizės pagrindu buvo atlikta **PEST analizė**, kuri apjungia keturis makroaplinkos aspektus: politinį, ekonominį, socialinį ir technologinį. Ši analizė taikoma visuose

strateginio planavimo modeliuose ir naudojama viešųjų institucijų išorinei aplinkai įvertinti (Arimavičiūtė, 2007). PEST metodas pasirinktas siekiant išskirti Kelmės rajono savivaldybės politinius, ekonominius, socialinius – kultūrinius ir technologinius veiksnius ir įvertinti kokios įtakos savivaldybės strateginės plėtros valdymui jie turi. Taip pat atlikta Kelmės rajono savivaldybės teisinės bazės, kuri reglamentuoja savivaldybės strateginę plėtrą, analizė.

2.1. Tyrimo metodai ir instrumentų pagrindimas

Kokybiniai tyrimai griežtąja prasme įprastai nėra reprezentatyvūs, tačiau pateikia kur kas gilesnę ir išsamesnę informaciją. Tidikis (2003) interviu metodą apibūdina kaip vieną efektyviausių kokybinio tyrimo metodų ir įvardina tokius interviu metodo privalumus: materialinių sąnaudų tausojimas; įvairiapusės informacijos gavimas; reiškinių vystymosi dinamikos matymas; unikalių faktų išaiškinimas ir jų demonstravimas.

Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) teigimu, **ekspertinis interviu** – tai individualūs interviu, kuriuose naudojamos klausimų gairės, o tyrimo dalyvis konkrečios srities žinovas, profesionalas, turintis tam tikrą specifinių žinių ir patirties. Anot autorių, ekspertų užimamas statusas (visuomenėje ar tam tikroje organizacijoje) leidžia jiems kalbėti tam tikros organizacijos ar profesinės srities vardu. Pusiau struktūruotas ekspertinis interviu puikiai tinka norint įsigilinti į objektą, atskleisti jo panašumams bei skirtumams.

Ekspertinio interviu metodas pasirinktas dėl naujausios, tiksliausios ir išsamiausios informacijos apie Kelmės rajono savivaldybės strateginio plėtros valdymo proceso etapų turinį, jo trūkumus bei šalinimo galimybes, gavimo. Metodų pasirinkimą nulėmė pats tyrimo tikslas. Buvo manyta, kad, analizuojant savivaldybės vystymosi valdymą, kaip procesą, vietos bendruomenės narių ar kitų respondentų anketiniai metodai nebūtų pakankamai informatyvūs, reikalautų per didelių laiko, finansinių ir kitų išteklių.

Išorinės aplinkos veiksnių poveikio bendro efekto naudingumas dažniausiai nustatomas taikant analitines priemones. **PEST analitinės priemonės** taikymas leidžia nustatyti organizacijos politinius, ekonominius, socialinius – kultūrinius ir technologinius veiksnius, o organizacijos plėtros strateginius sprendimus formuoti, atsižvelgiant į ateities tendencijas. Taikydamos šią metodiką, organizacijos kaupia informaciją apie esamą situaciją, galimybes ir grėsmes, kylančias iš išorinės aplinkos (Puidokas, Andriuškaitė, 2012). Analizuojant Kelmės rajono savivaldybės politinius, ekonominius, socialinius – kultūrinius ir technologinius veiksnius PEST metodu, buvo nustatyti teigiami ir neigiami aspektai, kurie įtakoja savivaldybės strateginės plėtros procesą.

Tyrime taip pat analizuoti **statistiniai duomenys**. Iš statistikos departamento duomenų bazės rinkti duomenys Kelmės rajono savivaldybės vystymosi situacijai nustatyti. Analizuotas nuolatinio

gyventojų skaičiaus kitimas, tiesioginės užsienio investicijos tenkančios vienam gyventojui, ūkio darbuotojų skaičius.

2.2. Tyrimo organizavimas

Empiriniam tyrimui atlikti naudota kokybinio tyrimo strategija ir parengtas tyrimo instrumentas – **interview klausimynai** (žr. 2 priedą). Interview atliktas 2018 m. lapkričio mėnesį. Visi interview atlikti ekspertų darbo kabinetuose. Pokalbiai buvo įrašomi mobiliuoju telefonu, pokalbio trukmė nebuvo ribojama. Dviejų ekspertų interview truko maždaug 7 minutes, kitų dviejų – 12 minučių, o vieno apie 16 minučių. Bendras visų interview trukmės vidurkis apie 10 minučių.

Atliekant interview, respondentams buvo užduota 11 atvirų klausimų. Atsižvelgiant į informanto pareigas dalis klausimų buvo šiek tiek pakoreguota. Interview klausimus galima sugrupuoti į atskiras tyrimo sritis (žr. 6 lentelę). Lentelė sudaryta vadovaujantis V. Žydzūnaitės (2011), rekomendacijomis, kurios nustato pristatyti kokybinio tyrimo instrumentą.

6 lentelė

Interview tyrimo sritys

Tyrimo sritis	Klausimų paskirtis	Klausimo ryšys su tyrimo objektu
Strateginio planavimo dokumentai	Siekama išsiaiškinti kokie savivaldybės strateginio planavimo dokumentai rengiami ir kokie teisės aktai jų rengimą reglamentuoja.	Atsakymai į klausimus leidžia sužinoti kokius savivaldybės planavimo dokumentus reikalinga nagrinėti siekiant analizuoti tyrimo problemą.
Esamos situacijos analizė	Siekama išsiaiškinti su kokiomis esamos situacijos analizės problemomis savivaldybėje susiduriama.	Atsakymai į klausimus leidžia sužinoti kokie esamos situacijos analizės veiksniai lemia savivaldybės strateginės plėtros valdymo proceso problemas.
Strategijos planavimas, įgyvendinimas ir kontrolė	Siekama išsiaiškinti su kokiomis viso strategijos proceso problemomis susiduriama savivaldybėje.	Atsakymai į klausimus leidžia sužinoti kokie aspektai lemia savivaldybės strateginės plėtros valdymo strategijos problemas.
Strateginio planavimo modelis	Siekama sužinoti respondentų nuomonę apie taikomą strateginio planavimo modelį bei jų siūlymus modelio tobulinimui.	Atsakymai į klausimus leidžia suprasti kaip savivaldybėje taikomas strateginio plėtros planavimo modelis įtakoja savivaldybės strateginės plėtros valdymo proceso kokybę.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Dokumentų analizės metu išnagrinėti šie Kelmės rajono savivaldybės *dokumentai*: Kelmės rajono savivaldybės 2013–2020 m. strateginis ilgalaikis plėtros planas; Kelmės rajono savivaldybės 2018–2020 m. strateginis veiklos planas; Taip pat Kelmės rajono savivaldybės tarybos sprendimai, savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymai, rajono mero potvarkiai susiję su savivaldybės strateginiu planavimu, plėtra, valdymu; Kelmės rajono savivaldybės mero ir administracijos direktoriaus kasmetinės ataskaitos už 2017 metus; Kelmės rajono teritorijos bendrasis planas.

2.3. Tyrimo imties charakteristika

Kaip jau buvo minėta, atliekant Kelmės rajono savivaldybės plėtros valdymo analizę, ekspertiniam interviu pasitelkti asmenys, dirbantys tiesiogiai su strateginiu planavimu susijusiose srityse arba koordinuojantys dirbančiuosius toje srityje. Anot Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), kokybinio tyrimo tikslas – gauti išsamų supratimą apie tam tikrą reiškinį. Todėl dažnai racionalesnis yra mažesnis tyrimo dalyvių skaičius, kad būtų galima giliau išnagrinėti konkretų atvejį. Tyrimui reikalingi tokie tyrimo dalyviai, kurie geriausiai informuotų apie tiriamą problemą. Dėl šių priežasčių atliekant kokybinius tyrimus atranka įvardijama kaip tikslinė, kai tinkamai ir strategiškai atrenkami informatyviausi atvejai.

Tyrimo atlikimui jo dalyviai pasirinkti taikant kriterinę atranką. Žydžiūnaitė (2011) teigia, kad tokioje atrankoje tyrėjas pasirenka tyrimo dalyvius pagal konkrečius kriterijus. Galimi kriterijai: lytis, amžius, išsilavinimas, turima profesinė kvalifikacija, profesija, darbo patirtis, ir kt. Magistro darbe, ekspertai pasirinkti pagal tokius kriterijus:

- Pareigos – šiuo metu visi ekspertai dirba Kelmės rajono savivaldybėje, užima vadovaujančias pareigas ir yra tiesiogiai susiję su savivaldybės strateginio plėtros planavimo procesais.
- Patirtis – visi ekspertai turi ilgametę patirtį strateginio planavimo srityje.
- Apklausti penki Kelmės rajono savivaldybės ekspertai. Siekiant užtikrinti respondentų anonimiškumą, laikantis tyrimo etikos buvo akcentuojama, jog visų asmenų vardai ir pavardės nebus atskleidžiamos ir jie tyrimo ataskaitoje bus įvardijami su jiems suteiktais kodais (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Interviu ekspertų kodavimas

Eksperto pareigos	Suteiktas kodas
Savivaldybės vicemeras	E-1
Savivaldybės administracijos direktoriaus pavaduotojas	E-2
Savivaldybės Kontrolės ir audito tarnybos kontrolieriaus pavaduotojas	E-3
Savivaldybės Strateginio planavimo ir investicijų skyriaus vedėjas	E-4
Savivaldybės Strateginio planavimo ir investicijų skyriaus vedėjo pavaduotojas	E-5

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Pagal šiuos kodus buvo apibendrinti interviu metu gauti atsakymai. Ekspertų nuomonės buvo kategorizuotos, t.y. atsakymai sisteminami pagal jų panašumus ir skirtumus, išskiriant tam tikras kategorijas.

2.4. Tyrimo etika

Kardelis (2007) nurodo, kad atliekant tyrimą būtina laikytis **tyrimo etikos**. Tokiu būdu yra išlaikoma pusiausvyra tarp tyrėjo noro gauti objektyvią informaciją ir tiriamojo asmens konfidencialumo. Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė (2008) teigia tyrimo etika apima visus tyrėjus ir tiriamuosius, kurie susiję su tyrimu. Anot autorių, Trochim (2006), išskyrė ir apibūdino penkias tyrimo etikos grupes:

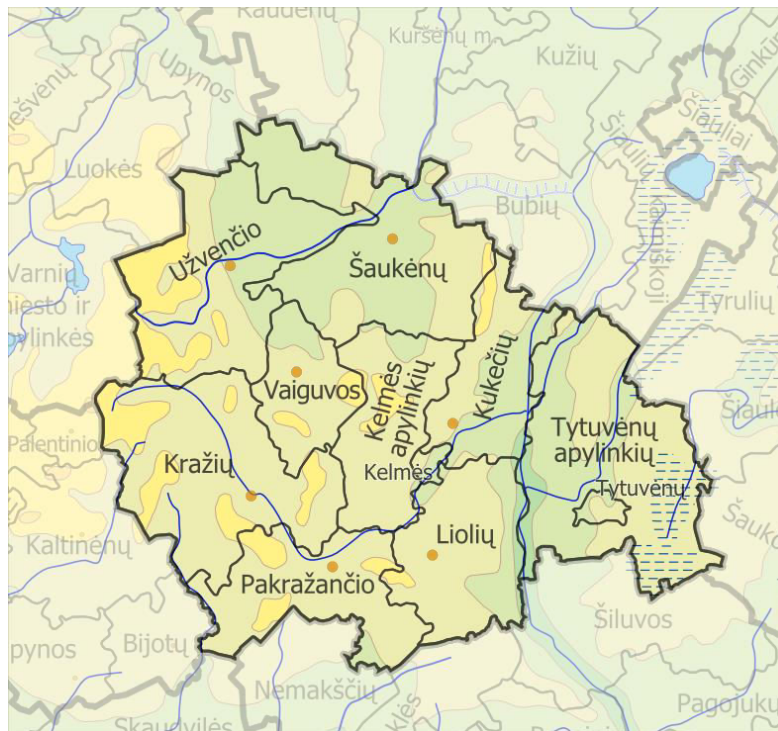
- Tiriamamojo laisvanoriškas dalyvavimas tyrime. *Visi ekspertai geranoriškai sutiko dalyvauti šiame tyrime.*
- Tyrimo esmės, galimų rizikų, tyrimo etikos principų laikymosi atskleidimas tiriamajam. *Šio tyrimo pasirengimo etape su visais respondentais buvo susitikta tiesiogiai ir jiems paaiškinta, kokių tikslu atliekamas tyrimas ir kad interviu bus įrašomas.*
- Tiriamojo apsaugojimas nuo galimos žalos visuose tyrimo etapuose. *Magistro darbe tyrimo informantams suteikti kodai.*
- Iš tiriamojo gautos informacijos konfidencialumo užtikrinimas. *Magistro darbe tyrimo informantams suteikti kodai.*
- Tiriamojo anonimiškumo užtikrinimas. *Magistro darbe tyrimo informantams suteikti kodai.*

3. STRATEGINIO PLĖTROS VALDYMO SITUACIJA KELMĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE

3.1. Kelmės rajono savivaldybės strateginės plėtros situacijos ir statistinių duomenų analizė

Bendra informacija apie savivaldybę. Savivaldybė yra Šiaulių apskrities pietvakarinėje dalyje, Vidurio Žemaičių aukštumoje ir Rytų Žemaičių plynaukštėje. Pagal Lietuvos Respublikos teritorijos bendrąjį planą, Kelmės miestas yra trečiojo lygio „a“ kategorijos (esamas palaikomas) centras. Kelmė patenka į Šiaulių urbanistinės koncentracijos arealo šiaurinį pakraštį.

Kelmės rajono savivaldybės plotas sudaro – 1705 km² (20 % apskrities ploto). Kelmės rajone yra 11 seniūnijų: Kelmės, Kelmės apylinkių, Kražių, Kukečių, Liolių, Pakražančio, Šaukėnų, Tytuvėnų apylinkių, Tytuvėnų, Užvenčio, Vaiguvos seniūnijos (žr. 10 pav.).



10 pav. Kelmės rajono savivaldybės teritorija ir seniūnijų suskirstymas

Šaltinis: <http://www.kelme.lt/Planavimo-dokumentai-561759>

Rajone yra net 7 draustiniai (Šilkainių geomorfologinis, Šatrijos kraštovaizdžio ir kt.), Tytuvėnų, Kurtuvėnų, Dubysos, Varnių regioninių parkų teritorijos. Per teritoriją teka Dubysa ir Venta su intakais. Tyvuliuoja 53 ežerai (didžiausi – Gauštvinis, Gludas, Bridvaišis, Karklėnų), 10 tvenkinių (Aunuvėnų, Kentrių, Pašiaušės). Didžiausi miškai – Vainagių, Patumšių, Padubysio, Tytuvėnų. Priskaičiuojama apie 10 parkų. Žymiausias iš jų – Pagryžuvio parkas. Žemės ūkio naudmenos sudaro 56,9 %, miškai – 28,4 %, keliai – 1,6 %, užstatyta teritorija – 1,9 %, vandenys – 2,4 %, kita žemė – 8,8 %. Savivaldybėje yra 3 miestai – Kelmė, Tytuvėnai, Užventis, ir 6 miesteliai

– Karklėnai, Kražiai, Lioliai, Pašilė, Šaukėnai ir Žalpiei. (Kelmės rajono socialinės ekonominės būklės analizė, 2013).

Kelmės miesto socialinė ir ekonominė aplinka. LR Statistikos departamento duomenimis, Kelmės rajono savivaldybėje 2017 m. pradžioje gyveno 27 745 gyventojai, Kelmės mieste – 8 163, kituose Kelmės rajono miestuose – 2 675. 2012–2016 m. laikotarpiu gyventojų skaičius šioje savivaldybėje sumažėjo 9,7 proc. Gyventojų mažėjimo sparta buvo žymiai didesnė negu šalies (3,8 proc.) ir Šiaulių apskrities (6,6 proc.). Kasmetinis gyventojų mažėjimo rodiklis siekė 2,45–3,15 proc. Jei ši tendencija ir toliau nesikeis, iki 2020 metų Kelmės rajone gali sumažėti dar 2622 gyventojais, kas sudarys 8,63 proc. nuo pradinio gyventojų skaičiaus 2017 metais. Gyventojų skaičiaus mažėjimą Kelmės rajono savivaldybėje, kaip ir visoje šalyje, nulemia didelė vidaus ir tarptautinė migracija, mažėjantis gimstamumas, gimstamumo ir mirtingumo disbalansas.

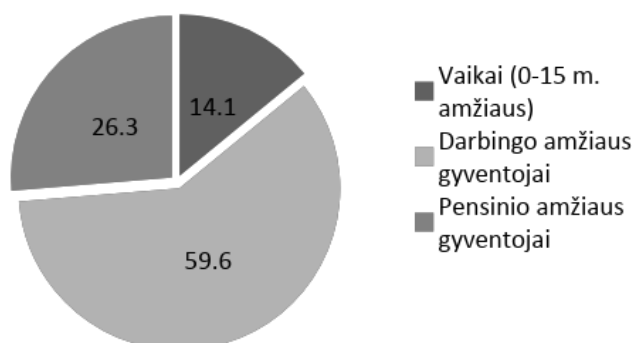
8 lentelė

Nuolatinių gyventojų skaičius 2017–2013 m.

Metai	Kelmės rajone	Mieste	Kaime
2017	27 745	10 838	16 907
2016	28 647	11 214	17 433
2015	29 559	11 544	18 015
2014	30 305	11 700	18 605
2013	31 037	11 974	19 063

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas (2018)

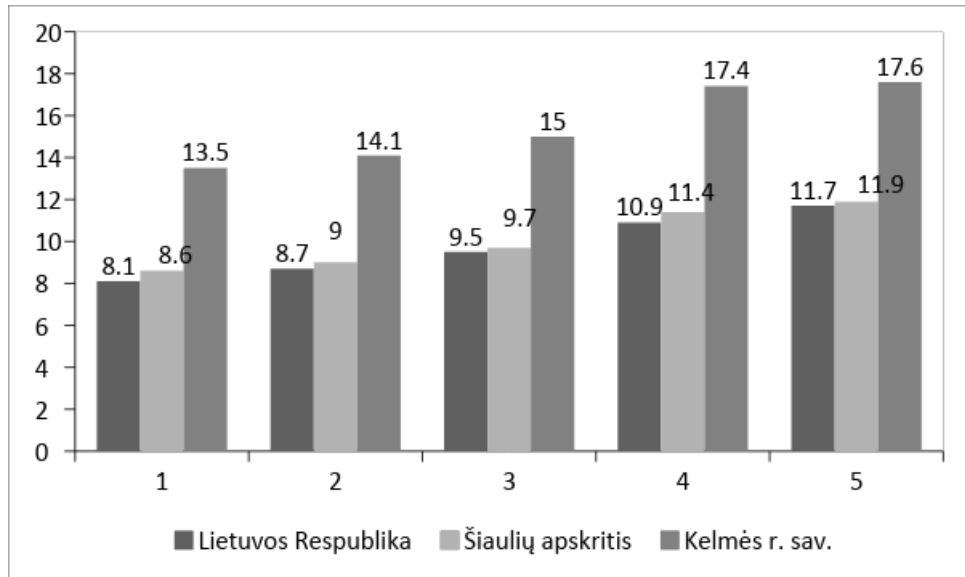
Analizuojant gyventojų mažėjimą pagal amžiaus grupes, labiausiai sumažėjo 0–15 m. amžiaus gyventojų (18,4 proc.) (šalyje – 5,5 proc., apskrityje – 11,2 proc.) ir pensinio amžiaus gyventojų (9,0 proc.) (šalyje – 4,2 proc., apskrityje – 5,5 proc.). Darbingo amžiaus gyventojų sumažėjo 7,7 proc. Šis rodiklis buvo didesnis negu Lietuvoje (3,3 proc.) ir apskrityje (5,8 proc.).



11 pav. Santykinė gyventojų sudėtis pagal amžių, 2016 m., proc.

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas (2018)

Registruotų bedarbių 2012 – 2016 m. laikotarpiu savivaldybėje sumažėjo 30,3 proc., apskrityje – 30,98 proc., šalyje – 33,19 proc. Šiuo laikotarpiu taip pat mažėjo bedarbių ir darbingo amžiaus gyventojų santykis (nedarbo lygis). Nepaisant to, Kelmės rajono savivaldybėje bedarbių ir darbingo amžiaus gyventojų santykis yra ženkliai didesnis nei šalyje ir apskrityje. Tai rodo itin nepalankią darbo rinkos situaciją savivaldybėje.



12 pav. Registruotų bedarbių ir darbingo amžiaus gyventojų santykis, proc.

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas (2018)

LR Statistikos departamento duomenimis, 2017 metų pradžioje veikiantys ūkio subjektai Kelmės rajono savivaldybėje sudarė 518 ūkio subjektų. Tai yra gana teigiama tendencija, nes per 2012–2016 metų laikotarpį veikiančių verslo subjektų skaičius mažėjo 4,69 proc. – nuo 490 iki 467.

Šiaulių apskrityje veikiančių įmonių skaičius, tenkantis tūkstančiui gyventojų, 2017 metų liepos 1 d. sudarė 20 vnt., todėl galima prognozuoti, kad Kelmės mieste ūkio subjektų skaičius siekė bent 163 vnt. (20 vnt. / tūkst. gyv. * 8,163 vnt.), nes tikėtina, kad miestuose atitinkamas rodiklis yra geresnis nei likusioje rajono dalyje.

Materialinės investicijos (toliau – MI) Kelmės rajone yra mažos. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2016 m. MI čia siekė 384 Eur vienam gyventojui, kai tuo tarpu vidurkis šalyje buvo 2 004 Eur, o Šiaulių apskrityje – 1 317 Eur. Tai rodo, kad Kelmės rajono savivaldybė palankios geografinės padėties ir išplėtos susisiekimo infrastruktūros investicijų augimui iki galo neišnaudoja.

Tiesioginės užsienio investicijos (toliau – TUI) – taip pat svarbus ekonominio augimo rodiklis. Lietuvos statistikos duomenimis, 2017 m. Kelmės rajono savivaldybėje TUI siekė 12 Eur vienam gyventojui, Šiaulių apskrityje – 1 195 Eur (šalies vidurkis – 5 275 eurai vienam

gyventojui). Sostinėje TUI 2017 m. siekė net 12 984 Eur vienam gyventojui, tai daugiau nei tūkstantį kartų didesnė investicijų vertė nei Kelmės rajone. Mažiau užsienio investicijų už Kelmės rajono savivaldybę, iš 60 Lietuvos savivaldybių, 2017 m. sulaukė tik Šilalės rajono savivaldybė, kurios TUI vienam gyventojui tik 2 Eur.

9 lentelė

Tiesioginės užsienio investicijos, tenkančios vienam gyventojui, laikotarpio pabaigoje

	Tiesioginės užsienio investicijos, tenkančios vienam gyventojui, laikotarpio pabaigoje EUR		
	2015	2016	2017
Lietuvos Respublika	4673	4890	5275
Sostinės regionas	11830	12282	12984
Šiaulių apskritis	641	968	1195
Kelmės r. sav.	6	5	12
Šilalės r. sav.	5	0	2

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas (2018)

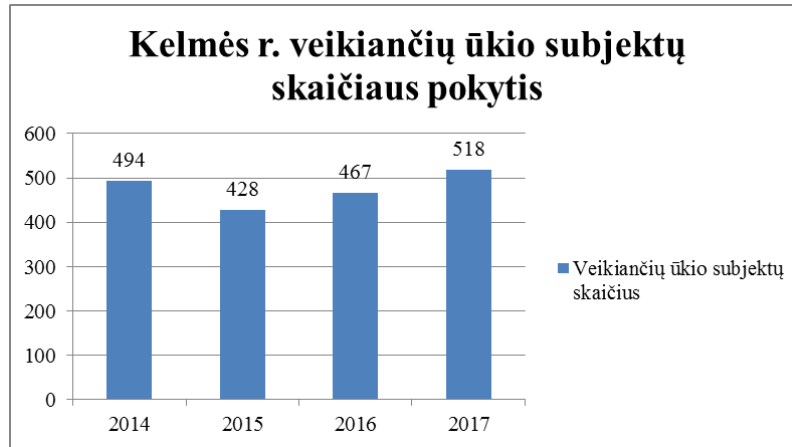
Žvelgiant į statistinius duomenis matyti, kad lyginant su dviem pastaraisiais metais, investicijos išaugo dvigubai, tačiau skaičiai išlieka simboliniai. Kelmės rajono savivaldybė 2015 m. įsteigė vyriausiojo specialisto etatą Strateginio planavimo ir investicijų skyriuje, kurio paskirtis užsienio investicijų pritraukimas į Kelmės rajoną. Deja iki šiol jokių naujų investuotojų nebuvo pritraukta, o ir pačio specialisto etatas nuo 2018 metų pavasario laisvas. Viena realiausių ir ranka apčiuopiama investicijos viltis buvo sužibusi 2017 m. pavasarį. Tuo metu Norvegijos investuotojas koncernas "Phil Nordic", buvo pasiryžęs investuoti Kelmės rajone. Užsienio investuotojai prieš apsisprendami lankėsi regione ir gerai susipažino su esama infrastruktūra. Pirmuoju jų investicijų etapu būtų buvę įdarbinta apie 20 žmonių. Jeigu verslas būtų sekęs, būtų buvę sukurta dar apie 100 darbo vietų. Paskutinę akimirką koncernas pakeitė poziciją ir atsisakė planų įsikurti Kelmės rajone.

Dauguma visuomeninio ir socialinio aptarnavimo objektų koncentruojasi Kelmės miesto centre. Itin svarbu užtikrinti susisiekimą miesto pakraštyje įsikūrusių gyvenamųjų kvartalų su miesto centro pagrindinėmis gatvėmis, nes jos tarnauja kaip privažiavimas prie svarbių prekybinių, sveikatos, kitų verslo bei valstybinių įstaigų.

Verslas. Vadovaujantis valstybės įmonės Registrų centras teikiama informacija 2017 m. Kelmės rajone įregistruoti 67 nauji juridiniai asmenys. Įregistruotos: 6 individualios įmonės, kurios įdarbino 6 asmenis; 18 mažųjų bendrijų, įdarbinusios 28 asmenis; 30 uždarytųjų akcinių bendrovių, kurios įdarbino 82 asmenis; taip pat įregistruotos 9 asociacijos; 1 žemės ūkio bendrovė;

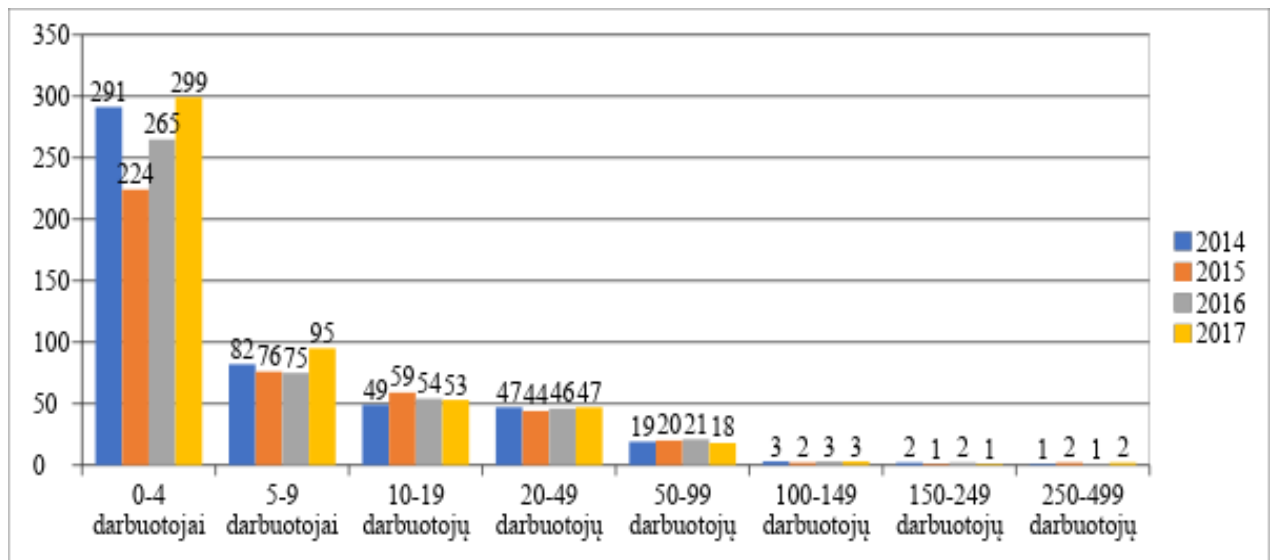
įregistruotos 2 daugiabučių namų savininkų bendrijos ir 1 viešoji įstaiga. Iš viso įregistruotos įmonės sukūrė darbo vietų 116 asmenų.

Statistikos departamento duomenimis, Kelmės rajone 2017 metų pradžioje buvo 518 veikiančių ūkio subjektų (žr. 13 pav.), vyrauja smulkus ir vidutinis verslas (žr. 15 pav.).



13 pav. Veikiantys ūkio subjektai 2014–2017 m.

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas (2018)



14 pav. Kelmės rajone metų pradžioje veikiančių ūkio subjektų skaičius pagal darbuotojų skaičių 2014–2017 m.

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas (2018)

Analizuojant verslo situaciją Kelmės rajono savivaldybėje nustatyta, kad verslui akivaizdžią pagalbą ypatingai teikia Kelmės turizmo ir verslo informacijos centras. Centras organizuoja verslo informacijos sklaidos renginius, konsultuoja, teikia pradedantiems verslininkams ir jau verslą plėtojančioms įmonėms informaciją apie finansavimo galimybes, smulkaus ir vidutinio verslo rėmimo programos paramą, padeda parengti verslo planus paramai gauti. Smulkaus ir vidutinio verslo subjektus konsultuoja centro darbuotojai ir įvairių sričių specialistai, nuolat siunčiama

įmonėms aktuali informacija ir naujienos elektroniniu paštu, atsakoma į paklausimus apsilankius centre, telefonu, elektroniniu paštu, talpinama informacija internetiniuose puslapiuose ir socialiniuose tinkluose *Facebook* ir *Instagram*. Verslumo skatinimui Kelmės turizmo ir verslo informacijos centras rengia mokymus. Skatinant jaunimo verslumą 2017 m. suorganizuota 14 seminarų. Šiuose seminaruose dalyvavo 211 jaunuolių. Centras 2017 m. vykdė suaugusių neformaliojo švietimo programą „Verslumo gebėjimų ugdymas“, kuri buvo skirta asmenims, siekiantiems ugdyti verslumo įgūdžius ir planuojantiems kurti verslą. Programoje dalyvavo 27 žmonės, kurie įgijo teorinių ir praktinių įgūdžių apie verslo kūrimo procesą, verslo finansavimo šaltinius ir kt. Verslumą skatina Kelmės rajono savivaldybės tarybos 2017 m. priimti sprendimai. Pagal šiuos sprendimus parama skiriama pirmą kartą pradedančioms verslą Kelmės rajono įmonėms, kompensuojant ne daugiau kaip 50 procentų įrangos įsigijimo išlaidų, t. y. iki 3 000 Eur vienam paramos gavėjui, su sąlyga, kad įmonė nenutrauks savo veiklos vykdymo 2 metus, kompensuojamos pradinės įmonės steigimo išlaidos – 150 Eur.

Žemės ūkis ir kaimo plėtra. Vadovaujantis statistikos departamento duomenimis 2018 m. kovo 1 d. Kelmės rajone registruotų ūkių skaičius – 3269, bendras užimamos žemės plotas – 36575,52 ha, vidutinio ūkio dydis 11,19 ha. Kelmės rajono savivaldybės gyventojai visais laikais buvo stipriai priklausomi nuo žemės ūkio, medžioklės ir miškininkystės. Lietuvos statistikos departamento duomenimis žemės ūkio sektoriuje Kelmės rajone 2016 metais dirbo 6714 gyventojų. Tačiau šis skaičius nuo 2013 metų sumažėjo kritiškai, net 21,16 proc. (žr. 8 lentelę), kai tuo tarpu bendras šalies mažėjimo rodiklis 15,49 proc., o Šiaulių apskrities 19,76 proc. Ūkiuose dirbančių asmenų skaičius mažėja dėl mažų ūkių nykimo, technologinių inovacijų, dėl kurių mažėja darbuotojų ūkiuose poreikis bei vidinės ir išorinės migracijos.

10 lentelė

Ūkio darbuotojų skaičius šalyje, Šiaulių apskrityje ir Kelmės rajono savivaldybėje

	Žemės ūkio darbuotojų skaičius vnt.	
	Žemės ūkio darbuotojų skaičius, iš viso	
	Visi ūkiai	
	2013	2016
Lietuvos Respublika	300274	256753
Šiaulių apskritis	34875	27985
Kelmės r. sav.	8516	6714

Šaltinis – Lietuvos statistikos departamentas (<https://osp.stat.gov.lt/gyventojai1>)

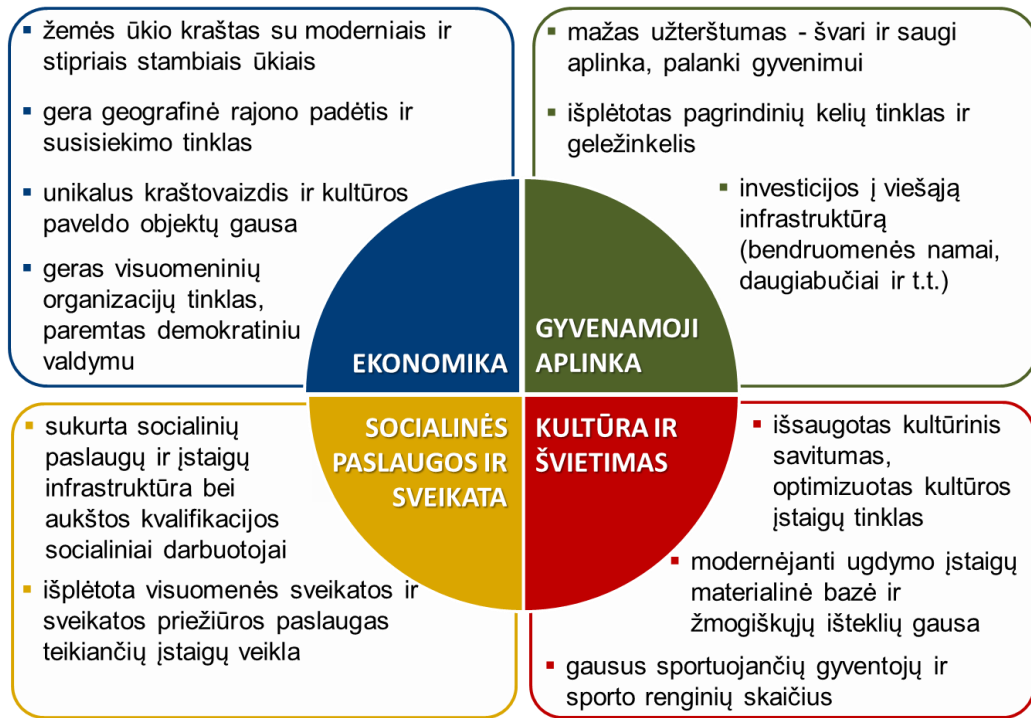
Kelmės rajono Savivaldybės ilgalaikis strateginis plėtros planas, parengtas aštuoneriems metams, kuriame pateikta detali **situacijos analizė**: viešoji ir inžinerinė infrastruktūra, gamyba,

statyba, verslas, paslaugos, aplinkosauga, turizmas, ekonominė raida, Socialinė apsauga ir socialinis būstas, švietimas bei kultūra. Visame plane nuosekliai lyginami įvairūs statistiniai duomenys, kurie lyginami su Lietuvos ir Šiaulių apskrities statistiniais duomenimis, bei pateikiamos išvados. Savivaldybės ekonominės-socialinės būklės analizė pagrįsta gana išsamia, nuoseklia statistine informacija ir apibendrinimais, išlaikyta loginė struktūra, tačiau apsiribojama vien tik tuo, kaip patobulinti nusistovėjusią praktiką ir nėra pateikta radikalesnių ketinimų. Savivaldybėje bendruomenės įtraukimas į strateginio plano rengimo procesą daugiau formalus. Tiek vidinė savivaldybės, tiek išorinė aplinka – sparčiai keičiasi, todėl, kad būtų išlaikyta stabili gyvenimo kokybė reikia geros strategijos. Žemiau bus analizuojama Kelmės rajono savivaldybės veikla atsižvelgiant į strategijos planavimo, įgyvendinimo ir kontrolės/vertinimo valdymo proceso etapus.

Strateginis plėtros valdymas. Strateginio planavimo sistema susideda iš trijų pagrindinių lygių, t.y. : valstybinio, regioninio ir savivaldos. Valstybinį lygmenį sudaro Valstybės pažangos strategija bei Nacionalinė pažangos programa. Regioninį lygmenį apibrėžia Regiono plėtros planas. Savivaldos lygmuo turi daugiausiai vienas kitą papildančių komponentų. Tai yra: Savivaldybės strateginis plėtros planas, savivaldybės teritorijos bendrasis planas, specialūs teritorijų planavimo dokumentai; 3 metų laikotarpiui sudaromas Savivaldybės strateginis veiklos planas, bei 1 metų laikotarpiui sudaromi metiniai savivaldybės ir seniūnijų veiklos planai.

Strateginis veiklos planavimas Savivaldybėje yra svarbus instrumentas, leidžiantis greičiau prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, racionaliau panaudoti biudžeto lėšas bei efektyviau įgyvendinti numatytas programas. Biudžeto sandaros įstatymas numato, kad Savivaldybės biudžeto asignavimai yra naudojami patvirtintoms programoms vykdyti, todėl viešojo sektoriaus strateginio planavimo kokybė turi įtakos biudžeto piniginių išteklių panaudojimui.

Strateginis plėtros valdymas Kelmės rajono savivaldybėje pradėtas taikyti 2007 m., kai 2007 m. rugsėjo 28 d. Kelmės rajono savivaldybės taryba patvirtino Kelmės rajono savivaldybės plėtros priemonių planą 2008–2012 metams, kuris buvo svarbiausias Savivaldybės plėtrą reglamentuojantis dokumentas tuo laikotarpiu. Pagal patvirtintą priemonių planą, Kelmės rajonas siekė tapti žemės ūkio kraštu su moderniais ir stipriais stambiais ūkiais, išplėtotu pagrindinių kelių tinklu ir geležinkeliu, mažu užterštumu – švaria ir saugia aplinka, palankia gyvenimui, unikaliu kraštovaizdžiu ir kultūros paveldo objektų gausa ir t.t. (žr. 15 pav.).



15 pav. 2008–2012 m. Kelmės rajono vizija

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis Kelmės rajono savivaldybės plėtros priemonių planu 2008–2012 metams

Šiuo metu Kelmės rajono savivaldybė vadovaujasi parengtu rajono ilgalaikiu strateginiu plėtros planu iki 2020 metų, kuris Kelmės rajono savivaldybės tarybos sprendimu patvirtintas 2013 m. lapkričio 26 d.

2014 m. Lietuvos Respublikos Seimui priėmus vietos savivaldos įstatymo pakeitimus ir apibrėžus strateginio plėtros valdymo savivaldybėse nuostatas, atsirado teisinis pagrindas Vyriausybei patvirtinti strateginio planavimo rekomendacijas savivaldybėms. Rekomendacijų pagrindu Kelmės rajono savivaldybės taryba 2015 m. gegužės 18 d. sprendimu Nr. T-107 patvirtino Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašą. Šis aprašas reglamentuoja Kelmės rajono savivaldybės:

- 1.1. ilgalaikės trukmės strateginio plėtros plano įgyvendinimo stebėseną ir koregavimą;
- 1.2. trejų metų trukmės strateginio veiklos plano rengimą, svarstymą ir tvirtinimą Kelmės rajono savivaldybės taryboje, įgyvendinimo stebėseną ir koregavimą;
- 1.3. metinių veiklos planų rengimą, svarstymą ir tvirtinimą Kelmės rajono savivaldybės taryboje, įgyvendinimo stebėseną ir koregavimą.

Kelmės rajono savivaldybės strateginio plėtros valdymo sistemą sudaro: strateginio planavimo dokumentai bei savivaldybės institucijos, padaliniai ir įstaigos, kurios atsakingos už strateginio planavimo dokumentų parengimą, tvirtinimą, įgyvendinimą, vertinimą ir atsiskaitymą už šių dokumentų įgyvendinimo rezultatus ir jų viešinimą.

Visų apklaustų ekspertų teigimu, bei išanalizavus teisės aktus nustatyta, kad Kelmės rajono savivaldybės pagrindiniai strateginiai dokumentai yra trijų pakopų:

- *plėtros* – savivaldybės ilgalaikis strateginis plėtros planas, kurį tvirtina savivaldybės taryba;
- *veiklos* – savivaldybės strateginis veiklos planas, kurį tvirtina savivaldybės taryba;
- *metiniai* – metiniai veiklos planai, kuriuos tvirtina: savivaldybės administracijos ir seniūnijų metinius veiklos planus – savivaldybės administracijos direktorius, savivaldybės biudžetinių įstaigų, suderinęs su savivaldybės administracijos padaliniais – biudžetinės įstaigos vadovas;

11 lentelė

Esamos situacijos analizės problemos. Ekspertinis vertinimas

Klausimo kategorija	Teiginiai	Kelmės rajono savivaldybės ekspertų nuomonė
Esamos situacijos analizės proceso problemos	„Ilgai trunkantis duomenų apdorojimas“.	E-1
	„Esminių problemų nėra, viskas sprendžiama darbo eigoje“.	E-2
	„Kaip tik atlikome strateginio planavimo auditą. Pagrindinė problema, kad nesuderinami strateginės veiklos ir plėtros planai, taip plėtros planas nesuderintas su pažangos strategija Lietuva 2030“.	E-3
	„Įvairių duomenų apdorojimas. Reikalinga atlikti daugiau tyrimų, surasti respondentų, analizuoti dokumentus. Daug teisės aktų prieštarauja vienas kitam“.	E-4
	„Sunkiausia apklausti visus darbuotojus pagal jų kompetenciją ir išanalizuoti didelį duomenų ir dokumentų kiekį“.	E-5

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis ekspertų pasisakymais

E-2 esamos situacijos analizės proceso problemų nežvelgia, tačiau kiti ekspertai įvardina įvairias esamos situacijos analizės problemas (žr. 11 lentelę):

E-4 ir E-1 teigia, kad sudėtinga apdoroti įvairius duomenis, reikalinga atlikti daug tyrimų, apklausti didelį skaičių respondentų. Taip pat ekspertas pabrėžia, kad dažnai teisės aktai prieštarauja vienas kitam. E-5 teigimu problema taip pat dideliame dokumentų ir duomenų kiekyje.

10 metų kontrolės ir audito struktūroje dirbanti E-3 esamos situacijos analizės procese išvelgia ilgalaikio strateginės plėtros plano ir strateginio veiklos plano nesuderinamumą. Taip pat ji teigia, kad savivaldybės administracija ne visiškai suderina strateginio planavimo dokumentus su Lietuvos pažangos strategija "Lietuva 2030".

Visų respondentų nuomonė sutampa ties labais dideliais duomenų srautais. Analizuodamas įvairius teisės aktus bei planavimo dokumentus galėčiau pritarti šiai ekspertų išskirtai problemai.

3.2. Kelmės rajono savivaldybės strateginės plėtros išorinių veiksnių analizė

Kelmės rajono savivaldybės Ilgalaikio strateginio plėtros plano rengėjai gana plačiai išanalizavo organizacijos vidinės aplinkos veiksmus, tačiau mažai nagrinėti jos išorinės aplinkos veiksniai.

Išorinės aplinkos veiksniai – tai sąlygos, kurių organizacija pakeisti negali, tačiau privalo jas įvertinti, kadangi jos daro poveikį organizacijos veiklai. Sparčiai plintant technologinėms naujovėms, organizacijai svarbu turėti strateginį planą, numatantį ne tik galimas aplinkos (ekonomikos, socialinės bei politinės raidos, konkurencijos) permainas, bet ir organizacijos prisitaikymo prie aplinkos būdus. Dauguma išorinių veiksnių, kurie sudaro išorinę aplinką, veikia organizacijos kryptį ir veiklos pasirinkimą. Jie suformuoja galimybes ir grėsmes, su kuriomis susiduria organizacija konkurencinėje aplinkoje (Palubinskas, 1997).

PEST analitinės priemonės taikymas leidžia nustatyti svarbias politines, ekonomines, socialines-kultūrinės ir technologines tendencijas, o organizacijos plėtros strateginius sprendimus formuoti, atsižvelgiant į būsimus įvykius. Aplinkos poveikio analizė, atliekama taikant holistinį požiūrį į aplinkos vadybą, padeda nustatyti pokyčius ir tendencijas jų vystymosi laiko ir reikšmingumo organizacijos požiūriu.

Kelmės rajono ilgalaikio strateginės plėtros plano pagrindu analizė parengta ir pateikta 12 lentelėje.

12 lentelė

Kelmės rajono savivaldybės PEST analizė

Veiksniai	Teigiami	Neigiami
<p>Politiniai ir teisiniai</p>	<p><u>Pagrindiniai Lietuvos strateginiai dokumentai išnagrinėti šio darbo 1.2. skyriuje.</u></p> <p>Kelmės rajono savivaldybės darbuotojai dirbdami savivaldybės plėtros atžvilgiu vadovaujasi parengtu ilgalaikiu strateginiu plėtros planu 2013–2020 metų laikotarpiui bei atnaujinamu 2018–2020 metų savivaldybės strateginiu veiklos planu. Planai savivaldybei padeda užtikrinti ilgalaikės plėtros vientisumą, sustiprinti jų susiejimą bei atitikimą nacionalinėms strateginio planavimo gairėms bei rekomendacijoms. Taip pat atnaujinti bei parengti Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo dokumentai sudarys palankias sąlygas turimų finansinių išteklių racionaliam planavimui ir naudojimui, kryptingam veiklos planavimui ir vykdymui, siekiant konkrečių teigiamų pokyčių rajone ilgalaikėje perspektyvoje.</p> <p>Galimybė panaudoti regionines paramos lėšas 2014–2020 m. laikotarpiu. 2012 m. lapkričio 28 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino 2014–2020 m. Nacionalinę pažangos programą (toliau –</p>	<p>Pagal pagrindinius socialinius ir ekonominius rodiklius (demografinė situacija, migracija, užimtumas, darbo užmokestis, verslumas) Kelmės rajono savivaldybė atsilieka nuo didžiųjų miestų savivaldybių, tačiau didžiąjai daliai Lietuvos ekonominio potencialo koncentruojantis Vilniuje ir kituose didžiuosiuose miestuose, ekonominė disproporcija tarp jų ir Kelmės rajono savivaldybės išliks ir toliau.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trūksta komunikacijos ir bendradarbiavimo tarp sričių ir srityse derinant sprendimus ir vykdant darbus. • Motyvacijos stoka siekiant Savivaldybės strateginių tikslų, trūksta aiškesnės skatinimo ir motyvacijos sistemos. • Modernios kokybės vadybos trūkumas. • Nėra tikslingai formuojamas patrauklus rajono įvaizdis. • Trūksta rajoninės informacijos

	<p>NPP), kurioje nustatomos ilgalaikių valstybės prioritetų įgyvendinimo kryptys, numatomas Europos Sąjungos finansinės paramos panaudojimas ilgalaikiams valstybės prioritetams įgyvendinti. Didelis dėmesys šioje programoje skiriamas šalies regionų plėtrai, esminės regioninės politikos gairės NPP nustatomos kaip šios programos horizontalusis prioritetas „Regioninė plėtra“. „Regioninės plėtros“ prioritetą apima uždavinius, susijusius su savivaldybių kompetencija, investicijomis į savivaldybėms priklausančią infrastruktūrą, kurios bus planuojamos regionų lygiu. Taip pat numatyta remti regioninės ir vietinės svarbos bendruomenines iniciatyvas ir taikyti tiesiogines intervencijas specifinių gyvenamųjų vietovių problemų sprendimui.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvalifikuoti specialistai, daug specialistų turinčių ilgametę patirtį. • Didėjantis jaunų specialistų skaičius. • Darbų tęstinumas, atsakomybės ir darbo tvarkos didėjimas. • Glaudus tarpžinybinis bendradarbiavimas. 	<p>susistemavimo internetiniame tinklalapyje ir kitoje erdveje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalinai stringantis ES investicijų įsisavinimas. • Silpnas el. paslaugų teikimas • Senstanti informacinių technologijų (materialinė) bazė.
<p>Ekonominiai</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verslas, turizmas, žemės ūkis bei visuomeninės organizacijos • Verslo sektoriaus struktūroje didžiausią pridėtinę vertę kuria pramoninė, prekybinė ir žemės ūkio veikla. • Žemės ūkio naudmenos sudaro didžiąją dalį teritorijos. • Modernių technologijų taikymas žemės ūkyje (stambūs ūkiai pasižymi modernia technika). • Unikalus kraštovaizdis bei švari aplinka. • Kelmės r. net 4 saugomos teritorijos, kurios sudaro 15 proc. viso rajono ploto. • Kultūros paveldo objektų bei kaimo turizmo sodybų gausa. • Plėtojamas vandens turizmas. • Rajono išskirtinumas išplėtotu sakraliniu turizmu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verslas, turizmas, žemės ūkis bei visuomeninės organizacijos • Esant ribotoms finansinėms galimybėms, Kelmės rajono savivaldybė gali nepajėgti įvykdyti iš anksto nustatytų uždavinių ir išsipareigojimų, įgyvendinant strateginio plėtros plano nuostatas. • Neišvystytas paslaugų sektorius. • Pasenę melioracijos įrenginiai. • Žemas verslumas savivaldybėje (dalis įmonių/gyventojų skaičiumi). • Santykinai žemas tiesioginių užsienio bei materialinių investicijų lygis. • Nepakankamai išvystytos turizmo paslaugos ir infrastruktūra: apgyvendinimo, sveikatinimo, maitinimo. • Dauguma turizmo paslaugų pritraukia tik vienadienius turistus. • Trūksta efektyvios informacinės sklaidos potencialiems turistams apie poilsio galimybes Kelmėje. • Nėra bendro rinkodaros plano plėtojant turizmo sektorių. • Nėra bendradarbiavimo tarp vietos ūkininkų ir maitinimo paslaugas teikiančių įstaigų. • Dujotiekio trūkumas. • Gyventojų užimtumo trūkumas, t.y. neišvystytas verslo ir pramogų sektorius. • Vyraujantis turizmo paslaugų sezoniškumas. • Turizmo paslaugų kaina neatitinka kokybės • Mažas Lietuvos ir Kelmės rajono populiarinimas užsienio šalims, mažas užsienio turistų skaičius. • Silpnos visuomeninės organizacijos, t.y. žmoniškųjų išteklių trūkumas, kompetencijos bei informacijos stoka, uždara veikla.

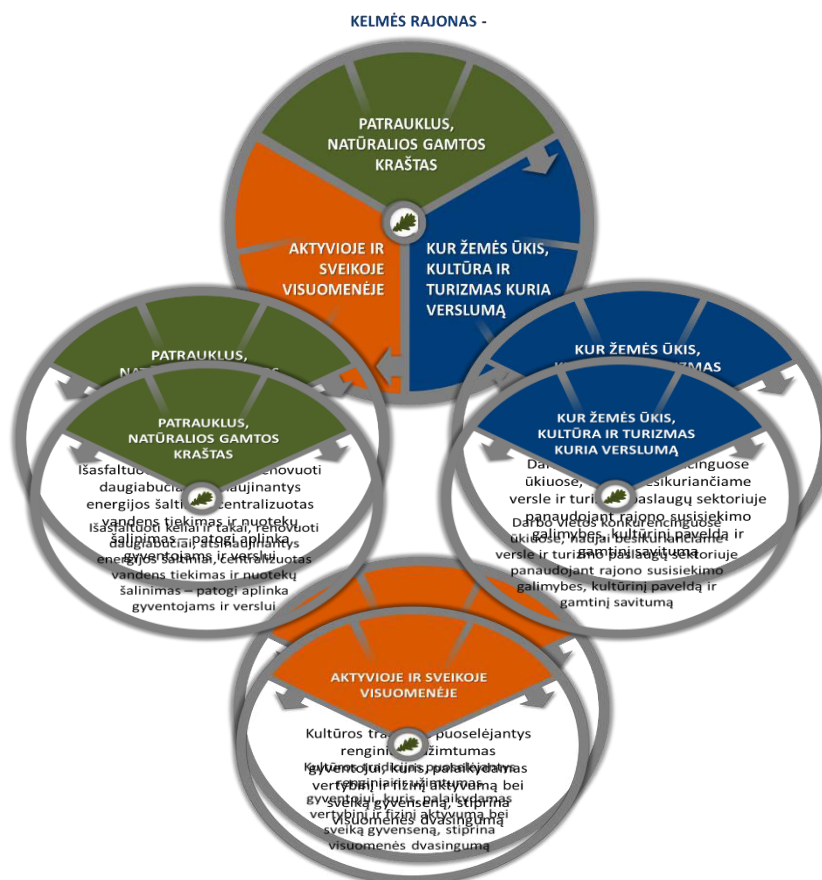
<p style="text-align: center;">Socialiniai ir kultūriniai</p>	<p>Švietimas, kultūra, jaunimo užimtumas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mažėjant potencialių besimokančiųjų skaičiui optimizuojamas mokyklų tinklas. • Specialiąją, specialiąją pedagoginę, psichologinę, socialinę pedagoginę pagalbą teikiančių specialistų pakankamumas Kelmės r. savivaldybėje tiek miesto, tiek kaimo teritorijose. • Nuolatinis sporto varžybų ir sveikatingumo renginių dalyvių skaičiaus augimas. • Aktyviai veikianti, moderni Kelmės r. savivaldybės Žemaitės viešoji biblioteka. • Tradiciniai festivaliai, pritraukiantys lankytojus iš visos Lietuvos. • Kultūros įstaigos stengiasi nedubliuoti viena kitos veiklų, o išryškinti savo savitumą. • Kelmėje yra ilgametės kultūrinės tradicijos (pvz., tradicinė Liaudies meno šventė). • Gera švietimo įstaigų materialinė bazė. • Švietimo bei kultūros įstaigų aktyvi veikla projektinėje veikloje, t.y. didelis vykdomų projektų skaičius. • Veikiantis profesinio rengimo centras rajone. • Švietimo ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos pasiekiamos visiems Savivaldybės gyventojams (arti), organizuojamas mokinių pavėžėjimas. • Muzikiniai mokyklos skyriai įsikūrę prie vidurinių mokyklų ir gimnazijų. • Išsaugotas kultūrinis savitumas bei natūralus gamtinis karkasas. • Kultūrinio paveldo gausa. • Investicijų skatinimas sporto infrastruktūroje. • Kultūrinių renginių gausa. • Aktyvi sporto ir meno mokyklos veikla. • Sukurta socialinių paslaugų bazė su plačiu socialinių paslaugų teikėjų tinklu. • Socialines paslaugas teikia aukštos kvalifikacijos socialiniai darbuotojai. • Finansinė emigravusių gyventojų pagalba šeimos nariams, gyvenantiems Kelmės rajone. • Aktyvi socialinių projektų veikla. • Gera sveikatos įstaigų materialinė bazė. • Prieinami kiekvienam vietos gyventojui medicinos punktai. • Aktyvi visuomenės sveikatos biuro veikla. • Bendruomenės sveikatos veiklos aktyvinimas ir raginimas dalyvauti projektinėje veikloje. 	<p>Švietimas, kultūra, jaunimo užimtumas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paramos jaunimo projektams ir užimtumui trūkumas. • Savivaldybėje nuolat mažėja mokinių skaičius, tai kelia grėsmę visai švietimo sistemai Savivaldybėje. • Netolygios ir nepakankamai išplėtos neformaliojo ugdymo paslaugos bei jų prieinamumas. • Nepakankamas darbas su neformaliomis jaunimo grupėmis bei jaunimo dalyvavimas bendruomenių veikloje. • Informacija apie jaunimo veiklą nėra efektyvi. • Jaunimo politika minimaliai įtraukta į savivaldybės strateginius dokumentus. • Prasta jaunimo integracija į darbo rinką. • Senstantis pedagogų kolektyvas. • Rajono įvaizdžio nebuvimas. • Esamos viešosios infrastruktūros funkcionavimo neužtikrinimas. • Nėra rajono ilgalaikės vizijos švietimo sistemoje. • Ribojama galimybė rinktis mokyklą ir ugdymo programas. • Prasti mokinių pasiekimų rezultatai. • Nepakankamas finansavimas teikiamų švietimo paslaugų kokybei užtikrinti. • Suaugusiųjų švietimas neapima viso rajono (daugiau sutelktas rajono centre). • Socialinio būsto paklausa viršija pasiūlą. • Mažai viešos paskirties ir masinio lankomumo vietų pritaikyta neįgaliesiems. • Santykinai didelis socialinės paramos gavėjų skaičius mažina savivaldybės konkurencingumą pritraukiant verslą. • Sveikatos įstaigų darbuotojų trūkumas. • Nerekonstruoti Liolių socialinės globos namai. • Nepilnų šeimų didėjimas. • Vaikų, likusių vienu tėvams išvykus į užsienį, augimas. • Rizikos šeimų ir vaikų skaičiaus jose augimas. • Pensinio amžiaus žmonių skaičiaus augimas. • Finansavimo stoka ES projektų tęstinumui. • Neįgaliųjų integracija. • Daug vaikų su įvairiapusiais raidos sutrikimais.
<p style="text-align: center;">Technologiniai</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Viešoji ir susisiekimo infrastruktūra, aplinka • Per paskutinius metus pasitelkiant ES paramą investuota į įvairios techninės infrastruktūros atnaujinimą savivaldybėje, leidusį pagerinti esamų sistemų kokybę (vandentiekio ir nuotekų tinklo plėtra). 	<ul style="list-style-type: none"> • Viešoji ir susisiekimo infrastruktūra, aplinka • Nekokybiška vietinių kelių danga, t.y. žvyrkelis. • Neišvystytas visuomeninis transportas. • Žmonių abejingumas aplinkai. • Atsinaujinančių energijos šaltinių stoka.

	<ul style="list-style-type: none"> • Turimi pakankami ir kokybiški geriamojo vandens ištekliai. • Centralizuotai geriamasis vanduo tiekiamas 69 proc. savivaldybės gyventojų. • 85 proc. išleistų nuotekų 2011 m. nereikėjo valyti. • Santykinai saugi gyvenamoji aplinka, žemas nusikalstamumo lygis, lyginant su šalies vidurkiu • Mažas triukšmingumas Savivaldybėje – tinkama vieta ramiam gyvenimui. • Gera ir patogi geografinė padėtis. • Švari aplinka (nėra taršios pramonės). • Vis didesnis dėmesys skiriamas aplinkosaugai bei jos įstatyminei bazei. 	<ul style="list-style-type: none"> • Neišvystytas centralizuotas vandens tiekimas ir nuotekų šalinimas mažose gyvenvietėse.
--	---	--

3.4. Kelmės rajono savivaldybės plėtros proceso veiksmų analizė

3.4.1. Vizija

Sutartinai pirmuoju ir svarbiausiu strateginio planavimo žingsniu laikomas organizacijos *vizijos nustatymas*. Sudėtinga parengti tinkamus planus, jei organizacija nesuvokia savo egzistencijos ar nesuformuluoja siekiamų tikslų. *Kelmės rajono plėtros vizija* – „Kelmės rajonas patrauklus, natūralios gamtos kraštas, kur žemės ūkis, kultūra ir turizmas kuria verslumą aktyvioje ir sveikoje visuomenėje“ (žr. 16 pav.).



16 pav. Kelmės rajono savivaldybės vizija

Šaltinis: Kelmės rajono savivaldybės 2013–2020 metų ilgalaikis strateginės plėtros planas

Savivaldybės plėtros vizija formuoja viso Kelmės rajono ateities viziją, norima užtikrinti subalansuotą savivaldybės plėtrą. Teigiama, kad savivaldybės subalansuoto vystymosi ir plėtros pagrindinis socialinis – ekonominis tikslas yra visų Kelmės rajono savivaldybės gyventojų gerovės kūrimas ir gyvenimo lygio kilimas. Teigiama, galima didžiuoti, kad Kelmės rajonas yra žemės ūkio kraštas su moderniais ir stipriais stambiais ūkiais, išplėtotu pagrindinių kelių tinklu ir geležinkeliu, mažu užterštumu, švaria ir saugia aplinka, palankia gyvenimui, unikaliu kraštovaizdžiu ir kultūros paveldo objektų gausa, išsaugotu kultūriniu savitumu, pritrauktomis investicijomis į viešąją infrastruktūrą (bendruomenės namų, daugiabučių renovacija ir t.t.). Kelmės rajono savivaldybėje optimizuotas kultūros įstaigų tinklas, sukurta socialinių paslaugų ir įstaigų infrastruktūra ir dirba aukštos kvalifikacijos socialiniai darbuotojai, išplėtoti visuomenės sveikatos ir sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių įstaigų veikla, sukurtas glaudus visuomeninių organizacijų tinklas, paremtas demokratiniu valdymu, modernėjanti ugdymo įstaigų materialinė bazė ir žmogiškųjų išteklių gausa, nemažas sportuojančių gyventojų ir sporto renginių skaičius.

Savivaldybės strateginis plėtros planas yra savivaldybės bendruomenės, socialinių partnerių ir politinių partijų susitarimas dėl rajono ilgalaikės vizijos, ilgalaikių prioritetų, jų įgyvendinimo kryptių ir siekiamos pažangos rodiklių. 2013 m. lapkričio 26 d. Kelmės rajono savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T-340 patvirtintame Kelmės rajono savivaldybės 2013–2020 metų ilgalaikiame strateginiame plėtros plane pateikiama Kelmės rajono plėtros **vizija iki 2020 metų** – *Kelmės rajonas patrauklus, natūralios gamtos kraštas, kur žemės ūkis, kultūra ir turizmas kuria verslumą aktyvioje ir sveikoje visuomenėje:*

- *išasfaltuoti keliai ir takai, renovuoti daugiabučiai, atsinaujinantys energijos šaltiniai, centralizuotas vandens tiekimas ir nuotekų šalinimas – patogi aplinka gyventojams ir verslui;*
- *darbo vietos konkurencinguose ūkiuose, naujai besikuriančiame versle ir turizmo paslaugų sektoriuje panaudojant rajono susisiekimo galimybes, kultūrinį paveldą ir gamtinį savitumą;*
- *kultūros tradicijas puoselėjantys renginiai ir užimtumas gyventojui, kuris, palaikydamas vertybinį ir fizinį aktyvumą bei sveiką gyvenseną, stiprina visuomenės dvasingumą.*

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu patvirtintų rekomendacijomis, savivaldybės plėtros plane turi būti nustatyta savivaldybės plėtros vizija, plėtros prioritetai ir tikslai, juos įgyvendinantys uždaviniai, tikslų ir uždavinių vertinimo kriterijai, jų matavimo vienetai ir reikšmės, pagal kuriuos bus vertinama per tam tikrą laiką pasiekta pažanga ir nauda savivaldybės bendruomenei.

Tyrimo metu nustatyta, kad savivaldybėje SPP vizijos įgyvendinimui matuoti numatyta 10 rodiklių, parodantys SPP poveikį savivaldybės raidai. Kiekvienam vizijos matavimo rodikliui

parengta rodiklio matavimo metodika, nurodytas struktūrinis vienetas, atsakingas už duomenų pateikimą.

Nustatyti vertinimo kriterijai „išasfaltuoti keliai ir takai, renovuoti daugiabučiai, atsinaujinantys energijos šaltiniai, centralizuotas vandens tiekimas ir nuotekų šalinimas – patogi aplinka gyventojams ir verslui“:

- 1) asfaltuotų kelių % nuo bendro kelių/gatvių ilgio,
- 2) pagamintos enegijos kiekis % naudojant atsinaujinančius energijos šaltinius lyginant su bendrai sunaudojama energija,
- 3) prie nuotekų valymo įrenginių prisijungusių namų ūkių skaičius %.

Nustatyti vertinimo kriterijai „darbo vietos konkurencinguose ūkiuose, naujai besikuriančiame versle ir turizmo paslaugų sektoriuje panaudojant rajono susisiekimo galimybes, kultūrinį paveldą ir gamtinį savitumą“:

- 1) turistų skaičiaus pokytis lyginant einamųjų metų turistų skaičių su praėjusių metų,
- 2) registruotų bedarbių skaičius su darbingo amžiaus gyventojų skaičiumi %,
- 3) vidutinis mėnesinis darbo užmokestis,
- 4) vidutinis ūkio dydis ha.

Nustatyti vertinimo kriterijai “kultūros tradicijas puoselėjantys renginiai ir užimtumas gyventojui, kuris, palaikydamas vertybinį ir fizinį aktyvumą bei sveiką gyvenseną, stiprina visuomenės dvasingumą“:

- 1) kolektyvų dalyvių skaičius % lyginant su bendru gyventojų skaičiumi.,
- 2) jaunimo, dalyvaujančio saviraiškos veiklose % lyginant su viso rajono jaunimo skaičiumi,
- 3) gyventojų sergamumas 1000 gyv./atvejų skaičius.

Šiems visiems aukščiau išvardintiems vizijos rodikliams nenustatytos siektinos reikšmės. Visa tai neleidžia vertinti savivaldybės SPP įgyvendinimo būklės, priemonių prisidėjimo prie vizijos įgyvendinimo, juo labiau palyginti su šalies ar apskities tendencijomis.

Analizuojant Kelmės rajono plėtros viziją pastebima, kad ji nėra tikslingai apibrėžta vizija, nes nėra išryškinta pagrindinė permainų kryptis, nėra pakankamai aiški, kad būtų galima ja vadovautis priimant konkrečius sprendimus, trūksta konkrečių skaičių, nėra aiškaus ateities vaizdo gyventojams.

Pasiūlymas: Kelmės rajono savivaldybės ilgalaikio strateginio plėtros plano viziją reikėtų koreguoti. Reikėtų ryškesnio tiesioginio ryšio su aplinkos analize bei prioritetų nustatymu. Strateginio plano vizija turėtų ne tik atskleisti bendrąsias siekiamybes ir galimybes susietas su teritorine ir faktine aplinka, kultūros, gamtos ir mokslo vertybėmis, joje turėtų atsispindėti SSSG stadijoje, ištirtų ir egzistuojančių problemų sprendimas, kuris iš esmės pakeistų situaciją ir sukurtų norimą bei tinkamą aplinką visiems gyventojams ir rajono svečiams.

Savivaldybės ilgalaikiame strateginiame plėtros plane nustatytos 4 pagrindinės savivaldybės plėtros sritys ir jas detalizuojantys strateginiai tikslai (žr. 17 pav.). Prie kiekvienos srities priskirti konkretūs savivaldybės tarybos komitetai, kurie atsakingi už sėkmingą tikslų siekimą. Už efektyvų savivaldybės darbo organizavimą paskirta atsakinga strateginio planavimo komisija. Be to, kiekvienam strateginiam tikslui įgyvendinti priskirtas atsakingas Kelmės rajono savivaldybės administracijos struktūrinis padalinys.



17 pav. Kelmės rajono savivaldybės plėtros sritys ir jas detalizuojantys strateginiai tikslai

Šaltinis: Kelmės rajono savivaldybės 2013–2020 metų ilgalaikis strateginės plėtros planas

E-4 nurodo, kad 2017 m. atlikus vietos savivaldos įstatymo pakeitimus, savivaldybėms numatyta prievolė planuojant įtraukti kiek įmanoma daugiau visuomenės narių.

Dalis ekspertų būtent vieną iš strategijos planavimo trūkumų įvardino – minimalų gyventojų dalyvavimą strateginio planavimo procese. Bendruomenės nariai dalyvavo kai kurių darbo grupių pasitarimuose pirminėse strateginio plano rengimo stadijose. Apie plano rengimo eigą buvo informuojama masinėmis visuomenės informavimo priemonėmis. Tačiau nebuvo rengiamos apklausos ar diskusijos internete, kurių pagalba būtų galima išsiaiškinti žmonių norus. Tokiu būdu nebuvo užtikrinta, kad vietos gyventojai visapusiškai dalyvautų įgyvendinant konkrečius tikslus, padedant spręsti aktualias problemas. Gyventojai tarsi pašalinami iš dalies valdymo proceso, o savivaldos institucija nepateisina pagrindinė savo paskirties – atstovauti teritorijos piliečių interesus. Žvelgiant iš kitos pusės, net ir gavę tam tikrų gyventojų pasiūlymų, Kelmės rajono savivaldybės atstovai, atsakingi už strateginį planavimą, retai kada atsižvelgia į juos ir įvertina. Ryšys tarp bendruomenės ir jai tarnaujančios savivaldos institucijos turi būti kiek įmanoma glaudesnis, kadangi šių dviejų šalių bendradarbiavimas padeda efektyviau ir racionaliau spręsti visai teritorijai aktualius klausimus. E-1 dėl minėtų aplinkybių įvardina specialistų kompetencijos stoką bei pačių specialistų trūkumą.

Sėkmingai savivaldybės strateginei plėtrai visi administracijos padaliniai turi dirbti kartu. E-1 teigia, kad visi skyriai dirba kartu, planuoja lėšas ir vykdo viešuosius pirkimus. E-2 ir E-5 nurodo, kad visi skyriai vienodai atsakingi už organizacijos tikslų siekimą, skyrių vedėjai įtraukti į strateginio planavimo darbo grupę, kuri prieš kiekvieną strateginio veiklos plano koregavimą renkasi svarstyti pakeitimų svarbos ir būtinybės.

Pasiūlymas: Savivaldybė turėtų rengti specialias apklausas ir konferencijas, kurios paskatintų bendruomenės narius išsakyti savo pageidavimus, teikti įvairius pasiūlymus, kurie, įvertinus jų įgyvendinimo galimybes, būtų įtraukti kaip strateginio plano komponentai. Be to, ilgalaikio strateginio plėtros plano įvade turėtų būti įvardinta, kokie tikslai ar uždaviniai į strateginį planą buvo įtraukti atsižvelgiant į bendruomenės narių pasiūlymus. Tokiu būdu gyventojai žinotų, jog realiai dalyvauja savivaldybės plėtros programose ir strateginiame valdyme ir labiau pasitikėtų savo savivalda.

Vadovaujantis atlikta socialinės-ekonominės būklės analize, verslo subjektų ir ūkininkų nuomonės tyrimu bei Kelmės rajono savivaldybės plėtros vizija, išskirti keturi Kelmės rajono savivaldybės plėtros prioritetai (žr. 8 pav.).

- **Efektyvi rajono savivalda.** Prioritetas apima savivaldybės įvaizdžio gerinimą, efektyvų jos darbo organizavimą.
- **Konkurencinga rajono ekonomika.** Prioritetas apima palankių sąlygų verslui ir visuomeninėms organizacijoms sudarymą, turizmo rajone vystymą.
- **Kokybiška ir patogi gyvenamoji aplinka.** Prioritetas apima darnios viešosios infrastruktūros, saugios ir švarios aplinkos kūrimą, subalansuotos susisiekimo infrastruktūros diegimą.
- **Saugi ir aktyvi bendruomenė.** Prioritetas apima gyventojų subalansuotos ir sveikos gyvensenos potencialą, sustiprintas ir kokybiškai teikiamas sveikatos priežiūros, mokymo ir ugdymo paslaugas, rajono kultūrinio potencialo atskleidimą.

Strateginiams tikslams pasiekti numatyti uždaviniai ir priemonės, nurodyti konkretūs priemonių matavimų rodikliai, numatomas jų įgyvendinimo laikas ir paskirti už priemonės atsakingi padaliniai, specialistai bei numatomas lėšų poreikis. Atkreiptinas dėmesys, kad kai kuriais atvejais netinkamai apskaičiuotas priemonės lėšų poreikis, nėra iš anksto nustatytų lėšų įsisavinimo galimybių, abejotina ar priemonių įgyvendinimo laikotarpiai susieti su realiomis galimybėmis jas įgyvendinti, t.y. neatsižvelgta į finansų paskirstymą, žmogiškuosius išteklius, priemonės išdėstytos padrikai, nėra loginės tvarkos, Dažnu atveju priemonės nesiejamos su kitomis identiškoms ar panašiomis priemonėmis ir jų įgyvendinimo galimybėmis, tuo būdu išplečiant priemonių skaičių.

Pasiūlymas: koreguojant ar tvirtinant naują strateginį veiklos planą, atsisakyti tam tikrų savivaldybės kompetencijai nepriklausančių priemonių, išimtį taikant tik strateginėms rajono plėtros priemonėms, nes tai sudarytų galimybę sudėlioti priemonių prioritetus, už jų įgyvendinimą atsakingais paskiriant konkrečią instituciją ar savivaldybės struktūrinį padalinį. Derėtų identišką ar panašias priemones apjungti, mažinant plano apimtį, bei priemones rikiuoti logine tvarka, pagal jų paskirtį ir kitas aplinkybes. Atlikus šiuos veiksmus, būtų galima efektyviau ir greičiau siekti strateginių rajono plėtros tikslų bei atlikti uždavinių įgyvendinimo priežiūrą.

Ekspertas E-4 tvirtina, kad Kelmės rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir investicijų skyrius tarybai kasmet teikia tvirtinti **strateginį veiklos planą (SVP)**. Už SVP planavimą, parengimą ir įgyvendinimą yra atsakingas administracijos direktorius. SVP projekto rengimą inicijuoja ir rengia Strateginio planavimo ir investicijų skyriaus specialistai. SVP skirtas ilgalaikės trukmės planavimo dokumento įgyvendinimui. Planas rengiamas ir savivaldybės tarybai teikiamas tvirtinti kiekvienų metų gruodžio mėnesį, numatant savivaldybės veiklą trejų metų laikotarpiui. Dažniausiai dviejų artimiausių metų priemonių rodikliai tik patikslinami, o į trečiuosius metus įtraukiamos naujos priemonės, joms nustatomi rodikliai, jų vykdytojai, priemonėms skiriamos lėšos. SVP būtina tinkamai suplanuoti ir įgyvendinti savivaldybės misiją, strateginius pokyčius, veiklos prioritetus, svarbiausius darbus, planuojamus pasiekti rezultatus, strateginius tikslus, savivaldybės strateginio veiklos plano programas, su visomis savivaldybės veiklos priemonėmis, joms reikalingu finansavimu ir laukiamais rezultatais. Savivaldybės misijoje išskiriamas glaustas savivaldybės pagrindinis funkcionavimo tikslas, apibūdinantis pagrindines jos veiklos kryptis, ypatumus, rodantis savivaldybės santykius su jos bendruomenės nariais. Savivaldybės strateginiuose pokyčiuose nustatomi jos veiklos prioritetai, juos padėsiantys pasiekti svarbiausi darbai ir siekiami rezultatai, taip pat kiti politiškai svarbūs veiklos tobulinimo aspektai. Esminė SVP dalis yra savivaldybės strateginio veiklos plano programa, kurių plane yra 7. Programose nustatyti tikslai, uždaviniai, priemonės, jų vertinimo kriterijai, matavimo rodikliai ir reikšmės, taip pat finansavimas.

Savivaldybės strateginis veiklos plano projekto pagrindu sudaromas savivaldybės **biudžeto projektas**. Savivaldybės biudžeto projekto planavimą organizuoja Savivaldybės administracijos direktorius, o jį rengia savivaldybės finansų skyrius vadovaudamasis kitų skyrių pateiktais duomenimis dėl jų kuruojamų priemonių. Strateginis veiklos planas tarybos posėdyje tvirtinamas kiekvienų metų gruodžio mėnesį, o savivaldybės biudžetas vasario mėnesio posėdyje. Savivaldybės biudžeto projekte numatyti asignavimai savivaldybės strateginio veiklos plano programoms įgyvendinti iš dalies atitinka savivaldybės strateginiame veiklos plane numatytus asignavimus. **Metinio biudžeto** planavimo ir rengimo procesas savivaldybėje yra teisiškai reglamentuotas procesą

reglamentuojančiuose dokumentuose. Biudžeto planavimo, rengimo ir vykdymo kontrolę atlieka savivaldybės Kontrolės ir audito tarnyba su savivaldybės kontroliere priešakyje.

Metinius veiklos planus (MVP) Kelmės rajono savivaldybė buvo įpareigota rengti nuo 2014 metų kai buvo patvirtintos Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimu Nr. 1435 „Dėl Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“, taip pat šią prievolę numatyta Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 29 straipsnio 8 dalies 3 punkte. Planai tvirtinami administracijos direktorius įsakymu. Savivaldybės administracijos, seniūnijos, savivaldybės biudžetinės įstaigos metiniuose veiklos planuose yra savivaldybės strateginio veiklos plano programų ar jų dalies (tikslų ar uždavinių, atskirų priemonių), už kurias jos atsakingos, įgyvendinimą detalizuojantys dokumentai, kurie rengiami atsižvelgiant į savivaldybės biudžete numatomas joms skirti lėšas. Šiuose planuose yra nurodyti konkretūs visų įstaigų ir padalinių priemonės ir veiksmai, kuriuos numatoma atlikti tais metais, veikloms suplanuotos skirti lėšos ir rezultatai, kuriuos šios įstaigos ir jų padaliniai turi pasiekti, vertinimo kriterijai ir jų reikšmės.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginiai planavimo dokumentai: savivaldybės ilgalaikis strateginis plėtros planas, strateginis veiklos planas, Kelmės rajono bendrasis planas, metinis biudžetas ir metinis veiklos planas tarpusavyje susieti aiškiais loginiais ryšiais – ilgesnės trukmės strateginiuose dokumentuose suplanuotus tikslus numatyta įgyvendinti per trumpesnės trukmės strateginius dokumentus. Juose suplanuotas atitinkamų tikslų ir uždavinių įgyvendinimas: priemonės, projektai, veiksmai, numatomos vertinimo kriterijų sąsajos (atsižvelgiant į tai, kokią poveikį trumpesnės trukmės strateginių dokumentų įgyvendinimo rezultatai turės ilgesnės trukmės strateginių dokumentų tikslų pasiekimui). Formaliai išanalizavus Kelmės rajono savivaldybės strateginių planavimo dokumentus, ir atlikus ekspertinį interviu galima teigti, jog strateginio plėtros valdymo modelis nevisiškai atitinka teorinio ir Lietuvos Respublikos teisinio reguliavimo modelį. Savivaldybės užsakymu atliktas jos išorės aplinkos vertinimas, apibrėžta vizija, tikslai, tačiau pasigendama konkrečių būtų, kuriais būtų galima kontroliuoti kaip bus įgyvendinami ir kontroliuojami strateginiai dokumentai, o siekiant optimaliai spręsti rajono problemas, jie turėtų būti įvardinti. Reikėtų apsvarstyti savivaldybės strateginį veiklos planą ir savivaldybės biudžetą tvirtinti tame pačiame tarybos posėdyje, tuomet du vienas kitą papildančius dokumentus būtų galima detaliau svarstyti komitetuose. Be to, nepatvirtinus savivaldybės biudžeto, strateginiame veiklos plane numatytų priemonių negalima pradėti įgyvendinti, kadangi joms nėra paskirtas finansavimas. Tokiu būdu anksčiau patvirtintas strateginis veiklos planas, be patvirtinto biudžeto, neturi galios.

3.4.2. Strategijos planavimas

Vadovaujantis Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašu, **Strateginis planavimas savivaldybėje** – formalizuota sistema, užtikrinanti strateginio valdymo proceso vyksmą, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius institucijos misijai vykdyti bei numatytiems tikslams pasiekti. Strateginis planavimas apima veiklos stebėseną ir atsiskaitymą už rezultatus.

E-3 teigimu savivaldybė strateginio planavimo dokumentus rengia vadovaudamasis ne tik Strateginio planavimo metodika, strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijomis, vietos savivaldos įstatymu, bet ir savivaldybės tarybos patvirtintu strateginio planavimo tvarkos aprašu, kuris reglamentuoja strateginio planavimo principus savivaldybėje. E-5 nuomone strateginio planavimo procesai savivaldybėje tobulintini, savivaldybės strateginis 2013–2020 metų plėtros planas per daug detalizuotas. Strateginiame išryškintos konkrečios savivaldybei būdingos finansinių, materialinių bei žmogiškųjų išteklių galimybės, vizija suformuluota abstrakčiai, neatskleidžia savivaldybės išskirtinumo, nenurodo, kokia turėtų būti savivaldybė po 10–15 metų. SPP nenustatyti veiklos sričių prioritetai, tikslų ir uždavinių įgyvendinimui matuoti ir siekiamiems rezultatams suplanuoti nenustatytos tikslų ir uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijų reikšmės, planų įgyvendinimo stebėseną ir atsiskaitymą už rezultatus nesudaro sąlygų programų tikslų pasiekimo vertinimui.

Savivaldybės strateginis plėtros planas – ilgesnės kaip 3 metų trukmės strateginio planavimo dokumentas, skirtas aplinkos, socialinei ir ekonominei raidai savivaldybės teritorijoje numatyti, kuriame suformuluota rajono vizija, sritys, strateginiai tikslai, uždaviniai ir priemonės strategijai įgyvendinti.

Savivaldybės strateginis veiklos planas – 3 metų trukmės strateginio planavimo dokumentas, detalizuojantis savivaldybės strateginio plėtros plano ir savivaldybės atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programų tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, kuris sudaromas atsižvelgiant į planuojamus savivaldybės finansinius ir žmogiškuosius išteklius, kuriame suformuluota institucijos misija, atsižvelgiant į aplinkos, išteklių bei stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (toliau – SSGG) analizę, aprašomos institucijos vykdomos programos, priemonės, siejami rezultatai ir numatomos lėšos programoms įgyvendinti. Šis planas rengiamas kiekvienais metais ir yra Savivaldybės biudžeto sudarymo pagrindas.

Savivaldybės strateginė veiklos plano programa – esminė strateginio veiklos plano dalis, kurioje apibrėžti strateginiai tikslai, uždaviniai, priemonės, vertinimo kriterijai, jų reikšmės, numatyti asignavimai ir atsakingi koordinatoriai bei vykdytojai.

Savivaldybės administracijos, seniūnijos, savivaldybės biudžetinės įstaigos metinis veiklos planas (toliau – metinis veiklos planas) – savivaldybės strateginio veiklos plano programų ar jų dalies (tikslų ar uždavinių, atskirų priemonių), už kurias atsakinga savivaldybės administracija, seniūnija, savivaldybės biudžetinė įstaiga, įgyvendinimą detalizuojantis dokumentas, kuris rengiamas atsižvelgiant į savivaldybės biudžete numatomus joms skirti asignavimus.

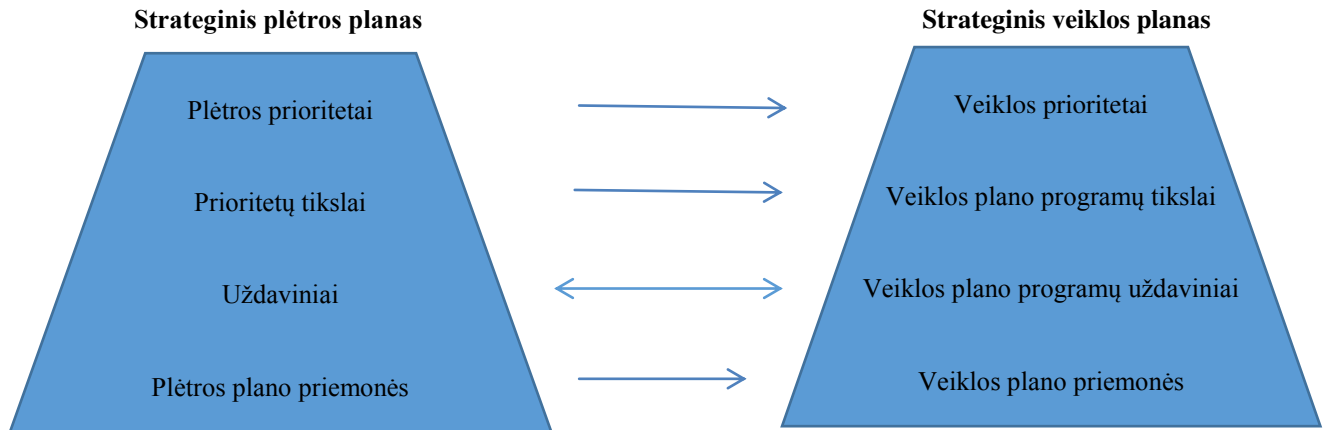
Minėti strateginiai dokumentai parengti ir koreguojami atsižvelgiant į (žr. 1 priedą): strateginio planavimo metodiką, Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymą, Lietuvos Respublikos regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodiką, Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymą, Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymą, Lietuvos respublikos vyriausybės strateginio planavimo rekomendacijomis savivaldybėms. Kad užtikrinti strateginių dokumentų tarpusavio suderinamumą ir integralumą vadovaujamasi 2012 m. gegužės 15 d. Lietuvos Respublikos seimo patvirtintos Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ kryptimis ir vertybinėmis nuostatomis, atsižvelgiama į 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“, nustatytus prioritetus, tikslus, siūlomas veiklų kryptis ir savivaldybei aktualias Nacionalinės pažangos programos, taip pat kitų Lietuvos Respublikos Seimo ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės tvirtinamų plėtros programų nuostatas.

Nenumatyti savivaldybės plėtros prioritetai:

Vadovaujantis Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų 48 p. *„savivaldybės plėtros prioritetai ir tikslai (nustatomi plėtros prioritetai ir tikslai (strateginiai tikslai), juos įgyvendinantys uždaviniai, tikslų ir uždavinių vertinimo kriterijai, jų matavimo vienetai ir reikšmės, pagal kuriuos bus vertinama per tam tikrą laiką pasiekta pažanga ir nauda savivaldybės bendruomenei“*, *„atsižvelgiant į aplinkos analizės rezultatus ir pasirinktus veiklos **prioritetus**, taip pat vadovaujantis savivaldybės strateginiu plėtros planu, savivaldybės teritorijų planavimo ir kitais strateginio planavimo dokumentais, nusprendžiama dėl strateginio veiklos plano programų, jų tikslų, uždavinių, vertinimo kriterijų ir jų reikšmių, užtikrinant jų tarpusavio loginius ryšius“*

Tyrimo metu nustatyta, kad savivaldybės 2013–2020 m strateginiame plėtros plane yra numatytos ilgalaikės plėtros sritys: konkurencinga rajono ekonomika, kokybiška ir patogi gyvenamoji aplinka, saugi ir aktyvi visuomenė bei efektyvi rajono savivalda. Šios sritys nusako ilgalaikius tikslus ir apibrėžia savivaldybės plėtros mastą. Tačiau šiame plane nenustatyti savivaldybės atskirų sričių plėtros prioritetai bei tikslai, kurie leistų naudotis savivaldybės konkurenciniais pranašumais ir atitiktų savivaldybės gyventojų lūkesčius.

Siekiant nustatyti, kaip savivaldybė užtikrina planavimo dokumentų sąsajas savo strateginiuose planuose, išanalizuotos savivaldybės planavimo dokumentų sąsajos (žr. 18 pav.).



18 pav. Savivaldybės ilgalaikio strateginio plėtros ir strateginio veiklos plano sąsajos

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

13 lentelė

Strategijos planavimo proceso problemos. Ekspertinis vertinimas

Klausimo kategorija	Teiginiai	Kelmės rajono savivaldybės ekspertų nuomonė
Strategijos planavimo proceso problemos	„Strateginis planas nesusietas su biudžeto programa“.	E-1
	„Finansinių išteklių trūkumas, darbuotojų trūkumas bei jų kvalifikacijos stoka“.	E-2
	„Pagrindinė problema, kad viską atlieka Strateginio planavimo ir investicijų skyrius. Turėtų būti į procesą įjungiami visi savivaldybės darbuotojai“.	E-3
	„Pagal naują metodiką į planavimą reikia įtraukti visuomenę kaip socialinį partnerį, sunku tai padaryti kai tai neapmokama“.	E-4
	„Specialistai pasyviai žiūri į strateginį planavimą“.	E-5

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis ekspertų pasisakymais

Kelmės rajono savivaldybėje kasmet gruodžio mėnesį tvirtinamas ateinančių trijų metų strateginis veiklos planas. Savivaldybės biudžetas atskirai tvirtinamas einamųjų metų vasario mėnesį. E-1 mano, kad tai, jog šie du dokumentai yra tvirtinami ne vienu metu, planavimo procese tampa didele problema. Ekspertas teigia, kad strateginis planas turi būti susietas su biudžeto programa ir šie dokumentai turėtų būti tvirtinami kartu.

E-2 teigia, kad planuoti sunku neturint finansinių ir žmogiškųjų išteklių, o E-5 nurodo, kad specialistai atsainiai vertina strateginio planavimo procesus, dėl ko nukenčia planavimo kokybė. E-3 iš dalies papildoma kitų ekspertų pozicijas nurodydamas, kad visus planavimo darbus atlieka Strateginio planavimo ir investicijų skyrius, o kitų padalinių indėlis planavimo procese mažas.

E-3 interviu metu nurodė, kad Strateginis plėtros planas pradedamas įgyvendinti, kai šio plano priemonės yra perkeliamos į strateginį veiklos planą. Pagal strateginio planavimo rekomendacijas

savivaldybėms, strateginio plėtros plano uždavinius įgyvendinančios priemonės turi būti perkeliamos į strateginį veiklos planą – jos tampa veiklos plano programų priemonėmis, kurios turi suteikti galimybę nustatyti, ką už programos įgyvendinimą atsakingi savivaldybės padaliniai atliks kitais metais, siekdami įgyvendinti programos tikslus bei kokių tikimasi rezultatų. Tuo tarpu SPP uždaviniai tampa SVP programų uždaviniais. Taip užtikrinamos strateginių planų sąsajos. Kiekvienas programos uždavinys turi nurodyti bent vieną **išmatuojamą**, palyginamą su objektyviais rodikliais rezultatą, kurį galima pasiekti per biudžetinius metus turimais ištekliais. Kelmės rajono savivaldybės 2017–2019 metų strateginiame veiklos numatyti kai kurie uždaviniai neišryškina rezultato, kurio siekiama ir yra nepamatuojami:

- 1) 1.1.1. uždavinys „Gerinti turizmo infrastruktūrą“;
- 2) 1.1.2. uždavinys „Skleisti informaciją ir formuoti patrauklų rajono įvaizdį“;
- 3) 1.2.2. uždavinys „Gerinti visuomeninių organizacijų veiklos kokybę“;
- 4) 1.2.1. uždavinys „Skatinti žemės ūkio ir verslo vystymąsi“.

Tokia programų rengimo tvarka neužtikrina SVP vientisumo ir nuoseklumo ir prieštarauja teisės aktuose nurodytam kryptingumo principui – strateginio planavimo dokumentuose formuluoti loginiais ryšiais susietus tikslus, uždavinius, planuojamus pasiekti rezultatus.

Siekiant išanalizuoti Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo procesą, nustatyti veiklos kryptis ir būdus, kaip pasiekiami numatyti tikslai ir rezultatai, veiksmingai panaudojami finansiniai, materialiniai ir žmogiškieji ištekliai būtina atlikti ilgalaikio, vidutinės trukmės ir trumpalaikio planavimo dokumentų analizę ir rasti strateginio valdymo proceso sąveiką (žr. 14 lentelę). Sudarant lentelę buvo naudotasi aktuali Kelmės rajono savivaldybės ilgalaikiu strateginiu plėtros planu iki 2020 m., galiojančiais teisės aktais, kurie reglamentuoja strateginio planavimo sistemą bei gauta informacija iš ekspertinio interviu.

14 lentelė

Savivaldybės ilgalaikiai, vidutinės trukmės ir trumpalaikiai strateginiai planavimo dokumentai

Strateginis dokumentas	Galiojantis Kelmės rajono savivaldybės strateginis dokumentas	Strateginio dokumento apibūdinimas
Bendrasis planas	Kelmės rajono teritorijos bendrasis planas (patvirtintas 2010 m., pakeistas 2013 m.).	Tai kompleksinis teisinis teritorijų planavimo dokumentas, kuriame nustatyta Kelmės rajono savivaldybės teritorijos plėtros strategija ir principiniai teritorijos tvarkymo ir naudojimo reglamentai.
Savivaldybės strateginis plėtros planas	Kelmės rajono ilgalaikis strateginis plėtros planas iki 2020 m. (patvirtintas 2013 m.)	Ilgesnės kaip 3 metų trukmės strateginio planavimo dokumentas, skirtas aplinkos, socialinei ir ekonominei raidai savivaldybės teritorijoje numatyti.
Savivaldybės strateginis veiklos	Kelmės rajono savivaldybės 2018–2020 m. veiklos planas.	3 metų trukmės strateginio planavimo dokumentas, detalizuojantis savivaldybės strateginio plėtros plano ir

planas		savivaldybės atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programų tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, kuris sudaromas atsižvelgiant į planuojamus savivaldybės finansinius ir žmogiškuosius išteklius.
Savivaldybės strateginio veiklos plano programa	Kelmės rajono savivaldybės 2018–2020 m. programa (integrali strateginio veiklos plano dalis).	Esminė savivaldybės strateginio veiklos plano dalis, skirta strateginiam tikslui pasiekti, kurioje nustatomi programos tikslai, uždaviniai, priemonės (projektai), vertinimo kriterijai, jų reikšmės ir asignavimai.
Metinis veiklos planas	Kelmės rajono savivaldybės 2017 m. administracijos, seniūnijų, savivaldybės biudžetinių įstaigų metinis veiklos planas.	Savivaldybės strateginio veiklos plano programų ar jų dalies (tikslų ar uždavinių, atskirų priemonių), už kurias atsakinga savivaldybės administracija, seniūnija, savivaldybės biudžetinė įstaiga, įgyvendinimą detalizuojantis dokumentas, kuris rengiamas atsižvelgiant į savivaldybės biudžete numatomus joms skirti asignavimus.
Metinis biudžetas	Kelmės rajono savivaldybės 2018 m. biudžetas	Vienerių metų dokumentas, apibrėžiantis savivaldybės biudžeto pajamas ir išlaidas, biudžeto asignavimus pagal programos asignavimų valdytojus. Tikslinamas bent kelis kartus per metus.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis galiojančiais Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo dokumentais

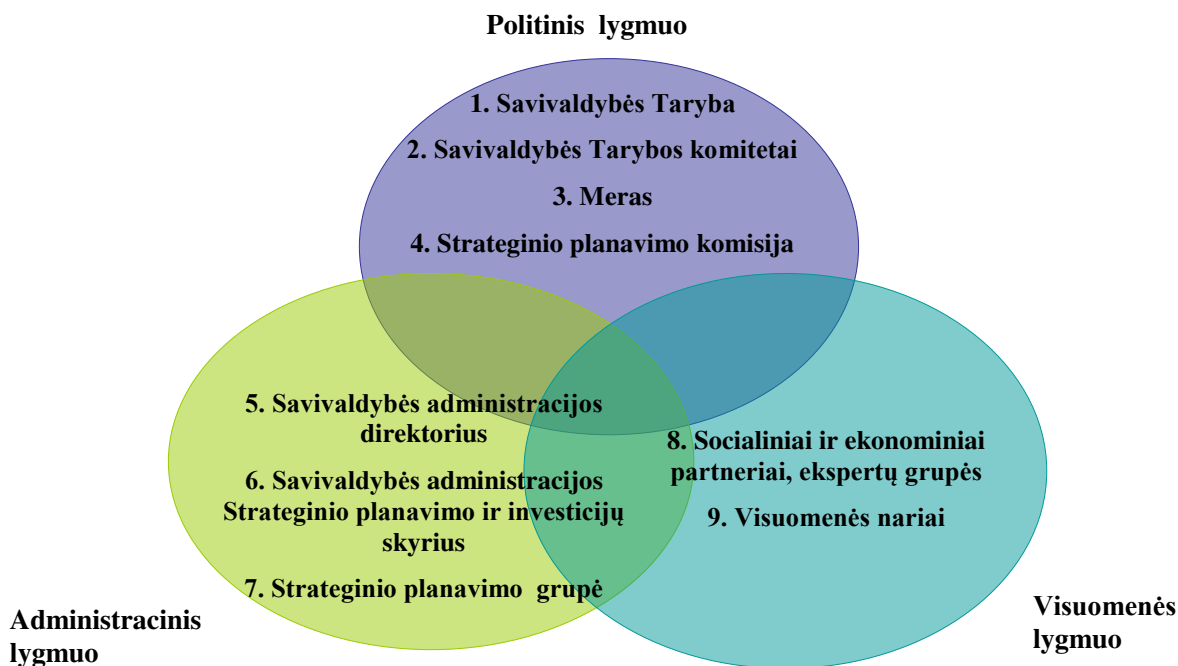
Išsiaiškinta, kad Kelmės rajono teritorijos ***bendrajį planą*** parengė įmonė, kurios darbą koordinavo savivaldybės administracijos Kraštotvarkos, paveldosaugos ir statybos skyrius (šiuo metu Architektūros ir urbanistikos skyrius). Bendrasis planas glaudžiai siejasi su Kelmės rajono savivaldybės ilgalaikiu strateginiu plėtros planu, nes rengiant strateginį plėtros planą buvo atsižvelgiama į bendrojo plano situacijos analizę ir tikslus. Vienas iš šio teritorijų planavimo dokumento uždavinių – subalansuoti rajono teritorijos socialinio, ekonominio ir ekologinio vystymosi pusiausvyrą. Bendrasis planas skirtas savivaldybei priskirtosioms funkcijoms vykdyti, socialinei, susisiekimo, inžinerinei infrastruktūrai, gyvenamajai plėtrai ir įvairios ūkinės veiklos teritorijoms planuoti, saugomų teritorijų naudojimui bei priežiūrai apibrėžti. Bendrasis planas orientuotas į investuotojus, nes nurodo rajono teritorijų tinkamumą ir patrauklumą įvairioms veiklos rūšims (verslui, prekybai ir paslaugoms), į bendruomenę, nes padeda suvokti rajono plėtros perspektyvą, daro įtaką plėtrai, sudarytos sąlygos dalyvauti planavimo procese.

Kelmės rajono savivaldybės administracijos užsakymu parengtas ***ilgalaikis strateginis plėtros planas*** 2013 m. tapo svarbiausiu ilgalaikę Kelmės rajono savivaldybės plėtrą reglamentuojančiu dokumentu. Planavimo metu siekta išryškinti esmines lokalinio ir nacionalinio pobūdžio problemas bei pasiūlyti efektyviausius jų sprendimo būdus.

Rengiant savivaldybės ilgalaikį strateginį plėtros planą buvo sudarytos šešios darbo grupės: projekto valdymo ir pagrindinė – Koordinacinė darbo grupė, investicijų pritraukimo strategijai rengti – Investicijų darbo grupė, taip pat keturios darbo grupės pagal sektorius – Ekonomikos, Gyvenamosios aplinkos, Socialinė ir sveikatos bei Kultūros ir švietimo. Kiekvienai darbo grupei buvo paskirta politinė atsakomybė – atitinkamas komitetas, strateginio planavimo grupė ar komisija. Tačiau savivaldybės darbuotojai nenoriai įsitraukė į strategijos planavimo procesą, kaip vieną iš priežasčių įvardindami, kad tai yra papildomas darbas už kurį nėra apmokama.

3.4.3. Strategijos įgyvendinimas

Savivaldybės parengto strateginio plano priežiūros objektai – misija, vizija, prioritetai, tikslai, uždaviniai ir priemonės bei rodiklių sistema, pagal kuriuos yra vykdoma strateginio plano įgyvendinimo priežiūra. Savivaldybių strateginių planų priežiūros institucinę struktūrą turi sudaryti trys lygmenys: politinis, administracinis ir visuomeninis (žr. 19 pav.) :



19 pav. Savivaldybių strateginių planų priežiūros institucinė struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijomis

15 lentelė

Politinio, administracinio ir visuomenės lygmenų institucijų vaidmenys įgyvendinant SPP ir SVP

Nr.	Institucija	Pagrindiniai uždaviniai įgyvendinant SPP, SVP	Nustatytos funkcijos	Faktiškai vykdomos
POLITINIS LYGMUO				
1.	Kelmės rajono savivaldybės taryba	<ul style="list-style-type: none"> • priima su rajono plėtros strateginio plano rengimu, įgyvendinimu, priežiūra ir koregavimu susijusius sprendimus; • priima sprendimus dėl savivaldybės biudžeto ir kitų finansinių šaltinių, reikalingų rajono plėtros strateginiam planui įgyvendinti; • savivaldybės taryba taip pat tvirtina Socialinių ir ekonominių partnerių darbo grupės sudėtį, kurios atstovas įeina į Strateginio planavimo komisiją. 	Veiklos reglamento 106.1.40. nurodyta „savivaldybės strateginių plėtros ir veiklos planų, savivaldybės atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programų tvirtinimas ir ataskaitų dėl jų įgyvendinimo išklauskymas ir sprendimų dėl jų priėmimas; 106.1.41 p. strateginio planavimo savivaldybėje organizavimo tvarkos aprašo tvirtinimas.	Savivaldybės taryba priima sprendimus, susijusius su savivaldybės strateginiais planais.
2.	Kelmės rajono	<ul style="list-style-type: none"> • svarsto (pagal kompetenciją) su rajono plėtros strateginio plano rengimu, 	Kelmės rajono savivaldybės tarybos 2011-05-30 sprendimu	Atlieka SVP priežiūrą.

	savivaldybės tarybos komitetai	įgyvendinimu, priežiūra ir koregavimu susijusius Savivaldybės tarybai teikiamų sprendimų projektus;	Nr. T-155 patvirtintuose tarybos komitetų veiklos nuostatuose šios funkcijos nenumatytos, tačiau Kelmės rajono savivaldybės 2013–2020 m. strateginiame plėtros plane už kiekvienos strateginės srities plėtojimą, koordinavimą ir stebėseną atsakingas atitinkamas savivaldybės komitetas.	
3.	Savivaldybės meras	<ul style="list-style-type: none"> tarybos sprendimu sudaro Strateginio planavimo komisiją ir jai pirmininkauja; tvirtina savivaldybės SPP ir SVP. 	Dalyvauja planų rengimo, tvirtinimo, ir keitimo procesuose, pritaria savivaldybės SVP metinei ataskaitai.	Sudaryta Strateginio planavimo komisija, kuriai pirmininkauja meras.
4.	Strateginio planavimo komisija	<ul style="list-style-type: none"> vykdo plėtros strateginio plano įgyvendinimo ir priežiūros funkcijas; svarsto Strateginio planavimo ir investicijų skyriaus pateiktas metines rajono plėtros strateginio plano įgyvendinimo ataskaitas bei suformuluoja išvadas dėl strateginio plano įgyvendinimo, vertina programų suderinamumą su strateginiais tikslais; svarsto ir aprobuoja Savivaldybės komitetų ir tarybos posėdžiams teikiamų sprendimų projektus, susijusius su: <ul style="list-style-type: none"> plėtros strateginio plano rengimu, įgyvendinimu, priežiūra ir koregavimu; Savivaldybės biudžeto ir kitais finansiniais ištekliais, reikalingais plėtros strateginiam planui įgyvendinti. 	Pagal savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašą stebi ir vertina savivaldybės strateginių planų ir programų rengimo procesą; svarsto, teikia pastabas ir pasiūlymus dėl rajono plėtros plano vizijos, prioritetų, tikslų, uždavinių ir priemonių įgyvendinimo, koordinuoja savivaldybės strateginio planavimo ir strateginio valdymo veiklą.	Komisija dalyvauja strateginių planų ir programų rengimo procese, tačiau neatlieka plėtros plano įgyvendinimo ir priežiūros funkcijų. Komisijos veikla neregamentuota.
ADMINISTRACINIS LYGMUO				
5.	Savivaldybės administracijos direktorius	<ul style="list-style-type: none"> atsakingas už plėtros strateginio plano rengimą, įgyvendinimą ir priežiūrą; įsakymu sudaro Strateginio planavimo grupę; 	Organizuoja, koordinuoja SPP, SVP ir MVP įgyvendinimo priežiūrą.	Rengia ir įgyvendina SVP, MVP.
6.	Savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir investicijų skyrius	<ul style="list-style-type: none"> atlieka skyriaus nuostatuose numatytas funkcijas, susijusias su plėtros strateginio plano įgyvendinimu ir priežiūra; rengia medžiagą, informaciją Strateginio planavimo komisijai ir Strateginio planavimo grupei, rengia pasiūlymus, posėdžiams skirtus dokumentus, sudaro darbotvarkės projektą, surašo Strateginių planų rengimo ir įgyvendinimo priežiūros grupės posėdžių protokolus; kaupia ir saugo Strateginio planavimo komisijos ir Strateginių planų rengimo ir įgyvendinimo priežiūros grupės posėdžių dokumentus; apibendrina ir susistemina Savivaldybės administracijos padalinių, biudžetinių įstaigų bei kitų visuomeninių įstaigų ar visuomenės atstovų pateiktus pasiūlymus dėl Savivaldybės plėtros 	<p>Skyrius kuruoja ir plėtoja savivaldybės strateginio planavimo sistemą, organizuoja strateginio planavimo procesą, savivaldybės plėtros strategiją, koordinuoja strateginio planavimo procesus ir strateginio planavimo tobulinimą.</p> <p>Skyriaus vedėja organizuoja strateginio planavimo procesą savivaldybėje, dalyvauja kuriant savivaldybės verslo plėtros strategiją.</p> <p>Skyriaus vedėjos pavaduotojas organizuoja rajono savivaldybės strateginių planų rengimo procesus, rengia strateginių planų projektus, vykdo strateginių plėtros ir veiklos planų įgyvendinimo priežiūrą,</p>	Organizuoja ir koordinuoja strateginio planavimo procesą. Skyriaus nuostatuose nedetalizuotos planų įgyvendinimo priežiūros procedūros. Strateginio planavimo specialistas turėtų ne tik apjungti visų struktūrinių padalinių pateiktus

		<p>strateginio plano įgyvendinimo, priežiūros ir koregavimo;</p> <ul style="list-style-type: none"> • rengia metines plėtros strateginio plano įgyvendinimo ataskaitas; • teikia pasiūlymus dėl rajono plėtros strateginio plano koregavimo; 	rengia įgyvendinimo ataskaitas.	strateginius planus ir programas, bet ir analizuoti, vertinti rodiklius, atlikti jų strateginį sugretinimą.
7.	Strateginio planavimo grupė	<ul style="list-style-type: none"> • koordinuoja ir prižiūri plėtros strateginio plano įgyvendinimą; • svarsto ir teikia siūlymus Strateginio planavimo komisijai svarbiais socialiniais, ekonominiais ir finansiniais klausimais; • nagrinėja Savivaldybės tarybos posėdžiams teikiamų sprendimų projektus, susijusius su: <ul style="list-style-type: none"> - plėtros strateginio plano įgyvendinimu, priežiūra ir koregavimu; - Savivaldybės biudžeto ir kitais finansiniais ištekliais, reikalingais Kelmės rajono plėtros strateginiam planui įgyvendinti; • sprendžia ir analizuoja planavimo ir finansavimo problemas; 	Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu sudaryta darbo grupė atlieka SSGG analizes, peržiūrą, teikia pasiūlymus, revizuoja programas – tikslus, uždavinius, priemones, įvertina programų koordinatorių pateiktų programų projektų suderinamumą su strateginiais tikslais, suderina galutinį SPP SVP ir MVP projektą, prižiūri SPP, SVP, MVP įgyvendinimą, įvertina pasiektus rezultatus, teikia pasiūlymus, priima sprendimus dėl SPP, SVP koregavimo.	Darbo grupė sudaryta, neįtraukiant savivaldybės biudžetinių ir viešųjų įstaigų atstovų, todėl neatliekamos funkcijos, susijusios su šių įstaigų veikla.
VISUOMENĖS LYGMUO				
8.	Socialiniai ir ekonominiai partneriai, ekspertų grupės	<ul style="list-style-type: none"> • bendradarbiauja su savivaldybe; • pagal kompetenciją teikia informaciją ir pasiūlymus Savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir investicijų skyriui dėl strateginių planų rengimo, įgyvendinimo, koregavimo ir metinių ataskaitų. 	Nesudaryta socialinių ir ekonominių partnerių grupė, nenustatyti interesų grupių dalyvavimo savivaldybės strateginio planavimo procese, būdai.	Neatstovaujamas visuomenės lygmuo.
9.	Visuomenės nariai	<ul style="list-style-type: none"> • raštu teikia pasiūlymus Strateginio planavimo ir investicijų skyriui dėl strateginių planų rengimo, įgyvendinimo ir koregavimo. 	Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo tvarkos apraše nereglamentuotas visuomenės narių, socialinių ir ekonominių partnerių dalyvavimas strateginio planavimo procese.	Visuomenės nariai nedalyvauja strateginio planavimo procese.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus vadovaujantis: Kelmės rajono savivaldybės tarybos 2011-06-29 sprendimu Nr. T-186, 2011-05-30 sprendimu Nr. T-155, 2013-11-26 sprendimu Nr. T-340, 2015-05-18 sprendimu Nr. T-107(E), Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-12-30 įsakymu Nr. A-1438, 2015-12-30 įsakymu Nr. A-14, 2018-02-28 įsakymu Nr. A-229, 2017-01-27 įsakymu Nr. A-85, 2015-05-21 įsakymu Nr. A-475, Vietos savivaldos įstatymu.

Vietos savivaldos įstatymo 10³ str. 5 d. nuostatos sudarė prielaidas kuo aktyviau į skirtingus strateginio planavimo proceso savivaldybėje etapus įsitraukti savivaldybės plėtra suinteresuotų asmenų grupėms (vietos politikams, savivaldybės tarnautojams ir darbuotojams, verslo atstovams ir vietos gyventojams bei jų interesams atstovaujančioms asocijuotoms struktūroms), sutelktomis jėgomis ir suinteresuotai dalyvauti identifikuojant svarbiausias spręstinas savivaldybės problemas ir aptariant geriausias būdus ir priemones toms problemoms spręsti.

Savivaldybės administracijos direktorius, organizuodamas strateginio planavimo procesą, vadovaujantis Rekomendacijų 33 p., turi pasirinkti interesų grupių (socialinių ir ekonominių partnerių darbo grupė, sudaryta iš svarbiausių rajono valstybinių, privačių institucijų ir bendruomenių) informavimo ir konsultavimo būdą, pagrįstą bendradarbiavimu ir partneryste. Vienas iš galimo interesų grupių dalyvavimo strateginio planavimo procese būdų, įtraukimas jų atstovo į strateginio planavimo komisijos sudėtį. Kelmės rajono savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros institucinėje struktūroje Socialinių ir ekonominių partnerių grupės dalyvavimas (visuomenės lygmuo) nenumatytas.

Ekspertų teigimu Kelmės rajono savivaldybės ilgalaikiame strateginiame plėtros plane apibrėžti pagrindiniai savivaldos institucijos siekiai, kurie yra susieti su ilgalaikių planų priežiūros rodiklių rengimu, didesnio dėmesio neskiriant paties strateginio plano kokybiškam, savalaikiam ir kryptingam įgyvendinimui. Tai, jog savivaldybė sau kelia konkrečius tikslus, yra labai gerai, tačiau visi pagrindiniai darbai yra siejami su naujų, t.y. strateginį planą papildančių, detalizuojančių planų rengimu ir priemonių priežiūros rodiklių jiems įgyvendinti nustatymu.

Pasiūlymas: Greta strateginių tikslų priemonių įgyvendinimo vertinimo rodiklių, reikėtų parengti įgyvendinimo vertinimo metodikas, kurių pagalba būtų galima nuolat sekti įgyvendinimo procesą ir greitai bei objektyviai nustatyti iškilusias problemas, įgyvendinimą lemiančius trūkumus. Tai padėtų visapusiškai sekti ir kontroliuoti ne tik viso strateginio plano, bet ir atskirų jo dalių įgyvendinimą.

Administracijos direktoriaus įsakymais, savivaldybės tarybos sprendimais už kiekvieną savivaldybės strateginio dokumento įgyvendinimo priežiūrą paskirti koordinatoriai. Už Kelmės rajono savivaldybės strategijos įgyvendinimą atsakingas strateginio planavimo ir investicijų skyrius. Viena iš pagrindinių geros strategijos įgyvendinimo sąlygų – visų ar kiek įmanoma didesnio savivaldybės darbuotojų skaičiaus įtraukimas į strategijos planavimą, rengimą ir įgyvendinimą, nepaisant to ar tai bus įgyvendinamas rajono strateginis socialinės ekonominės plėtros planas ar savivaldybės strateginis veiklos planas.

Nors yra patvirtintas Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašas ir savivaldybės tarybos sudaryta strateginio planavimo grupė, tačiau vien faktas, kad vykstantys strateginio plėtros valdymo procesai yra reglamentuojami ir koordinuojami dar nereiškia, kad darbuotojai paisyti šių faktorių. Sprendžiant problemas ir klausimus, kurie nėra aprašyti ar kitaip reglamentuoti organizacijos vidaus dokumentuose, užpildomas teisinio reglamentavimo spragos.

Strategijos įgyvendinimo problemos. Ekspertinis vertinimas

Klausimo kategorija	Teiginiai	Kelmės rajono savivaldybės ekspertų nuomonė
Strategijos įgyvendinimo proceso problemos	<p>„Finansavimo trūkumas, strateginio plano neintegravimas į biudžeto programą“.</p> <p>„Finansavimo trūkumas“.</p> <p>„Pirmiausiai trūksta lėšų, suplanuotos priemonės ir veiklos kriterijai neatitinka gyventojų lūkesčių, nes nebuvo su jais derinama“.</p> <p>„Šiuo metu rengiama strateginio planavimo sistema, kuri būtų integruota su apskaitos programa, būtų mažinami žmogiškieji išteklių. Pagrindinė problema užtikrinti šių dviejų elementų integraciją“.</p> <p>„Investicijų trūkumas. Kadangi rajonas mažas, mažas ir biudžetas, o veiklos plane apie 200 priemonių“.</p>	<p>E-1</p> <p>E-2</p> <p>E-3</p> <p>E-4</p> <p>E-5</p>
Darbuotojų kompetencijų tobulinimas strateginio planavimo srityje	<p>„Administracijos darbuotojai tikrai gilina strateginio planavimo žinias, tarybos nariai 10–20 %“.</p> <p>„Administracijos darbuotojai tikrai gilina strateginio planavimo žinias, tačiau tarybos nariai nepakankamai nes trukdo tarybos veikla“.</p> <p>“Strateginio planavimo skyriaus darbuotojai tikrai mokis, tačiau tarybos nariai turi mažai žinių apie strateginį planavimą ir neatlieka plėtros palno kontrolės”.</p> <p>“Dauguma darbuotojų gilina žinias, išskyrus tarybos narius”.</p> <p>“Administracijos direktorius mokosi, atskirų skyrių darbuotojai ne. Aš pats nuolat mokausi. Tarybos nariai kaip ir negilina žinių”.</p>	<p>E-1</p> <p>E-2</p> <p>E-3</p> <p>E-4</p> <p>E-5</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus vadovaujantis ekspertų pasisakymais

Eksperto E-3 teigimu didelė strateginio planavimo įgyvendinimo proceso problema savivaldybėje ta, kad suplanuotos priemonės ir veiklos kriterijai neatitinka gyventojų lūkesčių, nes su jais šie nederinami. E-5 teigimu dauguma darbuotojų nėra susipažinę su organizacijos vidaus tvarka susijusia su strateginiu plėtros valdymo procesu, yra pasyvūs strategijos planuotojai. Renkant kasmetinę informaciją apie įgyvendintų priemonių rodiklius, apie naujas priemones, iš daugumos asmenų atsakingų už strategijos įgyvendinimą dažnai sulaukiama priekaištų, kad tai yra papildomas darbo krūvis, informacijos teikimui nėra laiko, todėl ne visada informacija yra gaunama arba gaunama ne laiku. Dėl to dažnai tenka nusimatyti ženkliai ilgesnius informacijos apdorojimo terminus. Dažnai reikia eiti pas kiekvieną atsakingą asmenį individualiai ir atskirai prašyti reikalingos informacijos, todėl strateginio įgyvendinimo procesas užsitęsia.

Ne visų atsakingų savivaldybės darbuotojų neįsitraukimas į strategijos planavimą, rengimą ir įgyvendinimą ir strategijos įgyvendinimo nelaikymas svarbiu procesu gali būti laikomas rizikingu dėl gautų duomenų susijusių su teisingu strateginiu plėtros valdymu. Strateginiai dokumentai

Kelmės rajono savivaldybėje rengiami metodiškai teisingai, tačiau vadovas negali išmanyti visų veiklos sektorių, negali būti tiek kompetentingas, kiek kiekvienas atsakingas savo srities specialistas. Ekspertai pažymi, kad dauguma už strateginį planavimą atsakingų asmenų informaciją teikia atmestina, neatsakingai, neišsamiai ir formaliai. Vien dėl to, kad pateiktų. Strateginiam plėtros planui įgyvendinti būtina keisti valdymo profilį, nes be jo plėtros planas greitai taps „popierinis“. Dėl to artimiausiu metu planuojama strateginį plėtros planą skaitmenizuoti integruojant tikslus ir uždavinius į savivaldybės biudžetą.

Tik 1 strateginio planavimo ir investicijų skyriaus specialistas yra atsakingas už savivaldybės strateginio veiklos plano įgyvendinimą. Ekspertas E-5 teigia, kad Strateginio planavimo ir investicijų skyriuje dirba tris metus ir buvo priimtas būtent šiam procesui organizuoti. Dėl šios priežasties, skiriamas nepakankamas dėmesys strateginiam įgyvendinimui bei plačiam jo objektų ratui (strateginis įgyvendinimas apima ne tik savivaldybės administraciją, tačiau taip pat ir savivaldybės biudžetines bei viešąsias įstaigas, ekonominius bei socialinius partnerius), kas neužtikrina efektyvaus strateginio planavimo proceso.

Ekspertai vienbalsiai tvirtina, kad Kelmės rajono savivaldybės meras ir taryba menkai įsigilinę į strateginį planavimą, negilina savo žinių mokymuose, seminaruose ar kur kitur. E-3 pabrėžia, kad neįmanoma tarybos nariams vykdyti vienos iš jų pareigų, strateginio įgyvendinimo kontrolės, kada jie neturi pakankamai žinių apie šį procesą. E-1, Kelmės rajono savivaldybės vicemeras, tarybos narys, pripažįsta, kad tarybos nariai vangiai gilinasi į strateginio planavimo procesus, retai kuris dalyvauja mokymuose šia tema. Vicemeras teisingai laiko stoka.

E-4 teigia, kad dauguma administracijos darbuotojų nuolat dalyvauja įvairiuose mokymuose strateginio planavimo tematika, tačiau E-5 nuomone mokymuose dalyvauja administracijos direktorius ir jis pats, kitų padalinių darbuotojai strateginio planavimo žinių negilina ir įgauna jų darbo metu.

Pasiūlymas: Siekiant optimalaus savivaldybės bendruomenės išrinktų atstovų efekto, reiktų į strateginio plano įgyvendinimą daugiau įtraukti tarybos narius ir organizuoti mokymus išskirtinai jiems.

Ekspertas E-3 kaip vieną iš strategijos įgyvendinimo problemą įvardina tai, kad nėra tęstinumo, egzistuoja priklausomumas nuo politinių veiksnių bei išrinktos valdžios. Strateginio veiklos plano terminas yra 3 metai, tačiau jis niekaip nesiejamas su savivaldybių tarybų kadencija, trunkančia 4 metus, kas riboja daugiapakopės strategijos įgyvendinimo sistemos nuoseklumą bei jos efektyvumą. Eksperto teigimu pasikeitus politinėms jėgoms Savivaldybės taryboje keičiasi ir rajono prioritetai, kas labai kenkia nuosekliam strategijos įgyvendinimo procesui. Kiekvienas išrinktas politikas į valdžią ateina su savo vizija, pažadais rinkėjams, kurie nebūtinai atitinka numatytus ilgalaikius strateginius plėtros planus.

Visi ekspertai kaip pagrindinę strategijos įgyvendinimo proceso problemą įvardina lėšų stygių daugiau kaip 200 priemonių įgyvendinimui. E-4 mano, kad didelė problema, jog strateginio planavimo dokumentai nėra integruoti su apskaitos dokumentais. Ekspertai sutaria, kad trūksta žmogiškųjų išteklių strateginiam planavimui, kad šis procesas nebūtų formalus.

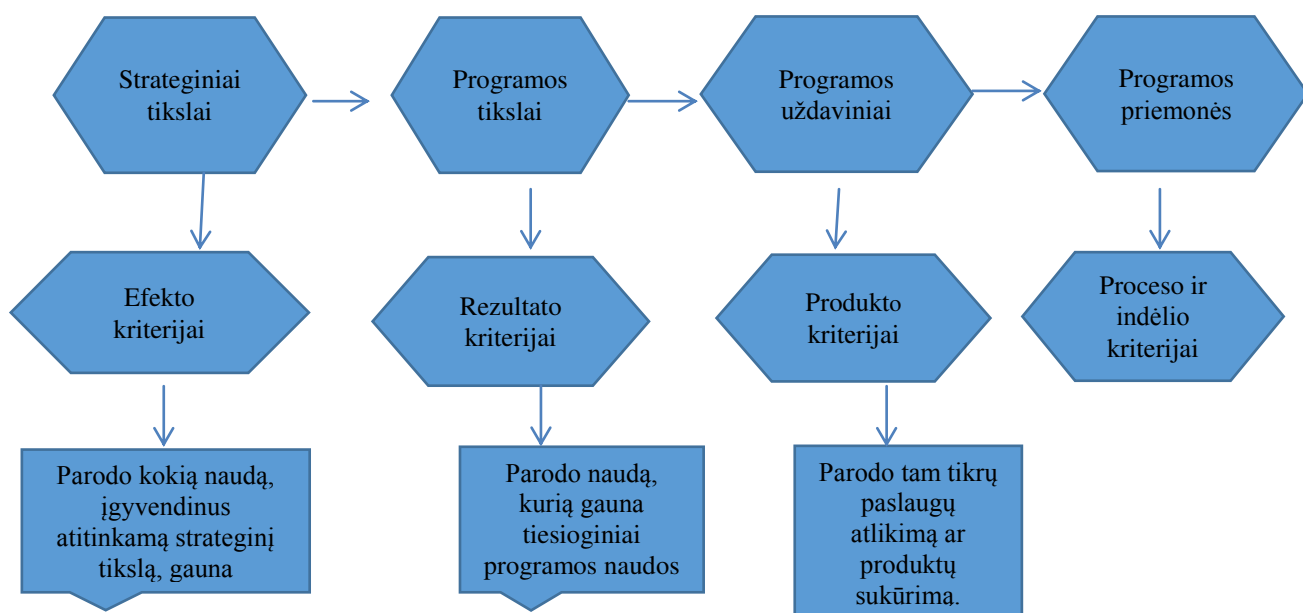
Darytina išvada, kad politikai nesuinteresuoti strateginio plano galutiniu įgyvendinimu, nes tai nėra siejama su jų kadencijos pabaiga ir darbo rezultatų vertinimu. Po naujų tarybos rinkimų, dažniausiai pasikeičia dalis jos narių, kurie dažnai mato kitokį strateginį veiklos planą. Šis trūkumas turbūt labiausiai liečia sklandų ir savalaikį strateginio plano įgyvendinimą.

Išanalizavus Kelmės rajono savivaldybės strateginius dokumentus bei išklausius ekspertų nuomones pastebima, kad savivaldybės strateginiai planai ir siekiai yra aukštesni už jos galimybes, priemonės planuose suplanuotos neatsižvelgiant į savivaldybės biudžeto finansavimo galimybes.

Apibendrinant galima teigti, kad išanalizavus Kelmės rajono savivaldybės strategijos įgyvendinimo procesą, ir atlikus ekspertinį interviu, galima teigti, jog strateginio plėtros valdymo modelis nevysiškai atitinka teorinį ir Lietuvos Respublikos teisinio reguliavimo modelį. Strategijos įgyvendinimo procese pirmiausia susiduriama su žmogiškųjų ir materialinių išteklių stokos problema, planavimo dokumentų nesuderinamumu, priemonių pertekliu. Dėl žmoniškųjų išteklių stokos dalis strateginio planavimo procedūrų vykdoma nesistemiškai, formaliai. Pasikeitus valdžiai savivaldybėje, pasikeičia dalis jos narių, kuriems ne visuomet buvęs strateginis planas yra priimtinas, todėl atsiranda naujų priemonių ir uždavinių įtraukimas į strategijos įgyvendinimą ir nėra rajono strategijos įgyvendinimo tęstinumo. Savivaldybėje strateginiai dokumentai nesusiejami su savivaldybės biudžetu, kas yra labai svarbu įgyvendinant bet kokią strategiją. Planavimo dokumentai sudaryti neatsižvelgiant į savivaldybės biudžeto finansavimo galimybes, o vienas iš pagrindinių nesėkmingos veiklos rodiklių dažnai gali būti blogas išteklių paskirstymas.

3.4.4. Strategijos kontrolė/ vertinimas

Strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo stebėseną yra atskiras veiklos valdymo etapas, kurio tikslas – rinkti ir analizuoti informaciją apie strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo rezultatus ir laiku priimti sprendimus dėl veiklos valdymo. Stebėseną apibrėžiama kaip nuolatinis ir sistemingas informacijos apie **vertinimo kriterijų reikšmių** pasiekimą rinkimas ir analizė, siekiant pateikti informaciją apie tikslų pasiekimą einamuoju metu. Strateginio planavimo metodikoje ir Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijose nustatyta, kad *vertinimo kriterijai nustatomi hierarchiniu principu: strateginiam tikslui, programos tikslui bei uždaviniui (žr. 20 pav.)*



20 pav. Strateginių planų vertinimo kriterijų sąsajų grafinė schema

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijomis

Strateginio planavimo funkcijai įgyvendinti savivaldybėje įsteigtas Strateginio planavimo ir investicijų skyrius, kurio nuostatuose numatytas strateginio planavimo funkcijų įgyvendinimas. Nuostatuose nurodytų strateginio planavimo funkcijų įgyvendinimas sudaro apie 3 procentus nuo visų skyriaus darbų apimtys, nors skyrius organizuoja visos savivaldybės plėtros plano rengimą ir jo įgyvendinimą, koordinuoja ir organizuoja strateginių veiklos planų ir programų rengimą ir įgyvendinimą bei atlieka kontrolės funkcijas.

17 lentelė

Startegijos kontrolės procesas. Strateginio plėtros valdymo modelis savivaldybėje.

Ekspertinis vertinimas

Klausimo kategorija	Teiginiai	Kelmės rajono savivaldybės ekspertų nuomonė
Strategijos kontrolės proceso problemos	„Vertinimo kriterijų neapibrėžtumas ir nepamatuojami rodikliai“.	E-1
	„Pagrindinė problema tai biudžeto programos integracija“.	E-2
	„Dažnai strateginio veiklos plano uždaviniai nepamatuojami ir sunku nustatyti kokią naudą gauna gyventojai“.	E-3
	“Vertinimo kriterijų ir rezultatų surinkimas, kuris atspindėtų pasiekimus tam tikroje sityje”.	E-4
	„Žmogiškasis faktorius. Pasyviai specialistai žiūri į strateginį planą, nesivadovauja biudžetu, nepatikslina plano jei biudžete nepakanka lėšų“.	E-5
Strateginio plėtros valdymo modelis savivaldybėje	„Modelis pas mus pakankamai geras. Reikia tobulinti mažinant biurokratizmą“.	E-1

	„Manau, kad modelis taisytinus. Keičiasi teisė aktai, turėtų būti atnaujinamas nuolat“.	E-2
	„Modelis iš dalies teisingas, tačiau turi nemažai trūkumų, kuriuos jau išvardinau ankstesniuose atsakymuose. Turėtų būti veiklų tęstinumas, kurio dabar nėra dėl valdžios rotacijos“.	E-3
	„Tobulumui ribų nėra, bet modelis geras. Reikia baigti integruoti planavimo procesus elektroninėje erdvėje, ką ir ruošiamės padaryti dviejų metų bėgyje“.	E-4
	„Manau, kad ilgalaikis strateginis plėtros planas per daug detalus, turėtų būti koncentruotas į tikslus ir uždavinius, per daug priemonių“.	E-5

Šaltinis: sudaryta darbo autorius, vadovaujantis ekspertų pasisakymais

Ekspertas, Strateginio planavimo ir investicijų skyriaus vedėjo pavaduotojas, E-5 kaip vieną iš didelių strategijos vertinimo problemų išvelgia kitų administracijos skyrių pasyvų požiūrį į strateginį planavimą. Dažniausiai blogas vertinimo rezultatas pasimato teikiant strateginio veiklos plano metinę ataskaitą. Dažnu atveju savivaldybės administracijos darbuotojai vadovaujasi savivaldybės biudžetu, o ne strateginiu veiklos planu, todėl jei biudžete pakanka lėšų tam tikrų priemonių įgyvendinimui, jie nesibodi kreiptis dėl plano patikslinimo jei jame priemonei numatyta per daug ar per mažai lėšų ar jei pasikeičia priemonių įgyvendinimo kriterijai. E-3 ir E-1 pastebi, kad dažnai strateginio plėtros plano priemonės netiksliai perkeliama į strateginį veiklos planą, numatyti uždaviniai nepamatuojami ir negalima nustatyti kokią naudą jie teikia gyventojams. Taip pat ekspertas pabrėžia, kad Strateginio planavimo komisija, kuri atsakinga už priemonių įgyvendinimo kontrolę, suformuota ne pagal rekomendacijas ir dirba be darbo reglamento. E-2, E-4 teigia, kad sudėtinga nustatyti vertinimo kriterijus, kurie atspindėtų pasiekimus tam tikroje srityje, didelė problema slypi biudžeto programos integracijos su strateginiu planavimu procese.

Kelmės rajono savivaldybė strateginio planavimo dokumentus rengia vadovaudamasi Strateginio planavimo metodika bei Kelmės rajono savivaldybės tarybos 2015-05-18 sprendimu Nr. T-107 (E) patvirtintu strateginio planavimo tvarkos aprašu. Tačiau strateginio plėtros plano įgyvendinimo priežiūros procesas šiame apraše nereglamentuotas, nesudarytos sąlygos vertinti priemonių poveikį rajonui ir prireikus papildyti ar koreguoti strateginį planą. Nuo to laiko, kai savivaldybės 2013–2020 metų strateginis plėtros planas buvo patvirtintas (2013-11-26), šis planas nebuvo peržiūrėtas ir keistas, nors kasmet įtraukiamos naujos priemonės, tikslinamas kai kurių priemonių įgyvendinimo terminas, pavadinimai, lėšų poreikis (tik 2013 m. buvo patikslintas, įtraukiant 17 naujų priemonių). Todėl galima teigti, kad savivaldybės strateginis plėtros planas nekontroliuojamas jau nuo pirmojo etapo – strategijos sukūrimo.

Kelmės rajono savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo ir veiklos plano vykdymo ataskaita yra rengiama ir teikiama vieną kartą metuose. Tačiau šis procesas yra formalus, nes ataskaitoje pateikta informacija apie priemonių įgyvendinimą, svarbiausių darbų vykdymą, vertinimo kriterijų reikšmių pasiekimą ar nepasiekimą neduoda jokios naudos, nepareikalauja

niekieno atsakomybės. Iš už strategijos kūrimą ir įgyvendinimą atsakingų darbuotojų, savivaldybės tarybos narių dažnai nesulaukiama jokių pasiūlymų ar rekomendacijų dėl savivaldybės nustatytų tikslų tęstinumo, uždavinių peržiūros bei veiklos įgyvendinimo valdymo tobulinimo. Dėl šių priežasčių niekas neanalizuoja problemų ir priežasčių dėl kurių užsibrėžti tikslai nepasiekti ir neįgyvendinami nusimatyti uždaviniai.

E-3 teigia, kad savivaldybėje nėra tinkamos strateginio planavimo įgyvendinimo kontrolės, dėl ko stringa atskirų priemonių ar uždavinių įgyvendinimas ar netgi jos visiškai neįgyvendinamos. Turbūt ši problema neišnyks tol kol savivaldybės tarybos nariai nepradės kurti ir gilinti savo asmeninių strateginio planavimo proceso žinių, neatsiras atsakomybė už neįgyvendintus planus.

E-2 ir E-5 tvirtina, kad savivaldybės strateginį plėtros valdymo modelį reikia taisyti, kadangi jau dešimtmetį jis nebuvo peržiūrėtas, yra pasenęs ir per daug biurokratiškas. Kiti ekspertai modelį laiko geru, tačiau įžvelgia, kaip jis turėtų būti koreguojamas.

Apibendrinant galima teigti, kad atlikus Kelmės rajono savivaldybės strategijos plėtros valdymo proceso turinio analizę ir ekspertinį interviu, nustatyta, jog savivaldybėje strategijos kontrolės/ vertinimo ir stebėsenos procesas vykdomas silpnai, nes pasiekimai ar nesėkmės pateikiami formaliai, nereikalaujama niekieno atsakomybė už blogus rodiklius. Savivaldybėje nevyksta nuolatinis ir sistemingas informacijos teikimas apie vertinimo kriterijų reikšmių ir tikslų pasiekimą einamuoju metu.

Pats savivaldybės strateginis plėtros valdymo modelis nėra blogas, tačiau daugeliu aspektu jį reikia peržiūrėti ir atnaujinti. 2019 m. numatoma tvirtinti naują savivaldybės strateginį plėtros planą. Per dešimtmetį sukauptas strateginio planavimo žinias ketinama panaudoti plano kokybės gerinimui, kad ateityje būtų užtikrinama sėkminga ir efektyvi Kelmės rajono strateginė plėtra, kuri lems visų rajone gyvenančių, dirbančių ir besiuksinčių asmenų bendrą gyvenimo kokybę.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą nustatyta, kad skirtingi autoriai strateginį valdymą apibrėžia savitai ir dažniausiai skirtingai. Bendru atveju strateginis valdymas apibrėžiamas kaip nuolatinis dinaminis procesas, kuriuo vadovaudamasi organizacija tinkamu metu prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimus pajėgumus. Mokslininkų darbuose išskiriamos dvi pagrindinės strateginio valdymo funkcijos: strategijos rengimas (strateginis planavimas) ir strategijos įgyvendinimas (organizavimas, vadovavimas, strateginė kontrolė). Planavimas leidžia apsibrėžti, ką ir kokiomis priemonėmis organizacija nori pasiekti. Organizavimo procesu siekiama įdiegti sistemą, kuri padėtų pasiekti nustatytus tikslus ir uždavinius. Vadovavimo funkcija padeda kryptingai išnaudoti žmogiškuosius išteklius užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Kontrolės etapas apima visus procesus ir etapus, kurie reikalingi efektyvaus rezultato pasiekimui.

2. Strateginis plėtros valdymas savivaldybėse yra svarbus instrumentas, leidžiantis greičiau prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, racionaliau panaudoti biudžeto lėšas bei efektyviau įgyvendinti numatytas programas. Biudžeto sandaros įstatymas numato, kad Savivaldybės biudžeto asignavimai yra naudojami patvirtintoms programoms vykdyti, todėl viešojo sektoriaus strateginio planavimo kokybė turi įtakos biudžeto piniginių išteklių panaudojimui.

Strateginio planavimo sistema susideda iš trijų pagrindinių lygių, t.y. : valstybinio, regioninio ir savivaldos. Valstybinį lygmenį sudaro Valstybės pažangos strategija bei Nacionalinė pažangos programa. Regioninį lygmenį apibrėžia Regiono plėtros planas. Savivaldos lygmuo turi daugiausiai vienas kitą papildančių komponentų. Tai yra: Savivaldybės strateginis plėtros planas, savivaldybės teritorijos bendrasis planas, specialūs teritorijų planavimo dokumentai; 3 metų laikotarpiui sudaromas Savivaldybės strateginis veiklos planas, bei 1 metų laikotarpiui sudaromi metiniai savivaldybės ir seniūnijų veiklos planai.

3. Kelmės rajono savivaldybė strateginio planavimo dokumentus rengia vadovaudamasis ne tik Strateginio planavimo metodika, strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijomis, bet ir savivaldybės tarybos patvirtintu strateginio planavimo tvarkos aprašu, kuris reglamentuoja strateginio planavimo principus savivaldybėje. Tačiau dalis strateginio plėtros valdymo procesų tobulintini, savivaldybės strateginis 2013–2020 metų plėtros planas per daug detalizuotas, neišryškintos konkrečios savivaldybei būdingos finansinių, materialinių bei žmogiškųjų išteklių galimybės, vizija suformuluota abstrakčiai, neatskleidžia savivaldybės išskirtinumo, nenurodo, kokia turėtų būti savivaldybė po 10–15 metų. Planuose nenustatyti veiklos sričių prioritetai, tikslų ir uždavinių įgyvendinimui matuoti ir siekiamiems rezultatams suplanuoti nenustatytos tikslų ir uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijų reikšmės, planų įgyvendinimo stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus nesudaro sąlygų programų tikslų pasiekimo vertinimui.

4. Kelmės rajono savivaldybėje atliekant strateginio plėtros valdymo funkcijas:

4.1. Silpnai atstovaujamas visuomenės lygmuo (nesudaryta socialinių ir ekonominių partnerių grupė, nenustatyti interesų grupių dalyvavimo savivaldybės strateginio planavimo procese, būdai).

4.2. Strateginio planavimo komisija suformuota ne pagal visas rekomendacijas ir dirba be darbo reglamento. Pagal Strateginio planavimo rekomendacijų savivaldybėms 33.1. p. komisijos sudėtyje rekomenduojamas atstovas nuo rajono interesų grupių (valstybinių, privačių institucijų ir bendruomenių atstovai). Savivaldybės Strateginio planavimo komisiją sudaro vien tik tarybos nariai ir meras. 2) Savivaldybės tarybos patvirtintame strateginio planavimo tvarkos aprašo 4.1 punkte nurodytos strateginio planavimo komisijos funkcijos, tačiau nenurodyta, kokiais principais turėtų dirbti ši komisija, t. y. neparengtas strateginio planavimo komisijos veiklos reglamentas ar nuostatai (kas, kada, kam, kaip turėtų būti atliekama).

4.3. Savivaldybės tarybos komitetų dalyvavimas rajono strateginio planavimo procese formalus, trūksta tarybos narių įsigilinimo į strateginio planavimo procesą. Paaiškinimas: Komitetai (pagal kompetenciją) nesvarsto su strateginio plano rengimu, įgyvendinimu, priežiūra ir koregavimu susijusių klausimų, neatlieka priežiūros funkcijų. Šios funkcijos nenumatytos komitetų veiklos nuostatuose.

4.4. Plėtros prioritetų tikslų ir uždavinių įgyvendinimui nenustatytos vertinimo kriterijų reikšmės.

4.5. Savivaldybės 2018–2020 metų strateginiame veiklos plane nenustatyti veiklos prioritetai.

4.6. Programų uždavinių vertinimo kriterijai ne visuomet leidžia įvertinti siekiamą rezultatą. Programos uždavinys – per nustatytą laikotarpį planuojama veikla, užtikrinanti programos ar valdymo srities tikslo įgyvendinimą. Tyrimo metu nustatyta, kad uždaviniai suformuluoti visiems programų tikslams. Tačiau formuojant programų uždavinius yra rizika, kad jie gali nesuteikti galimybės aiškiai nustatyti, kas bus atlikta biudžetiniais metais ir kokių rezultatų tikimasi.

4.7. Informacija apie veiklos rezultatus nepakankama. Tyrimo metu nustatyta, kad savivaldybės 2017–2019 m. strateginio veiklos plano 2017 metų ataskaitoje pateikiama informacija apie priemonių įgyvendinimo lygį, projektams skirtų lėšų naudojimą pagal programas ir finansavimo šaltinius, investicijų pokytį, panaudotus asignavimus, tačiau pasigesta svarbiausių duomenų, t. y. informacijos apie pasiektą pažangą, tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, problemas ir priežastis, dėl ko jie nebuvo pasiekti, siūlymų dėl prioritetų tęstinumo, veiklos valdymo tobulinimo.

REKOMENDACIJOS

Kelmės rajono savivaldybės administracijai:

1. Sukurti nuoseklią strateginio planavimo sistemą, t. y. savivaldybės tikslus ir uždavinius susieti su Nacionalinės pažangos programos tikslais ir uždaviniais.

2. Vertinimo kriterijus sudaryti pagal hierarchinį principą: strateginiams tikslams numatyti efekto, programų tikslams – rezultato, programų uždavinių įgyvendinimui – produkto vertinimo kriterijų reikšmes.

3. Patikslinti savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašą, nustatant strateginio plėtros plano tikslinimo ir atsiskaitymo už savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo rezultatus, nustatant programų vertinimo principus.

4. Nustatyti savivaldybės gyventojų įtraukimo į strateginių planų rengimo, svarstymo ir įgyvendinimo priežiūrą, tvarką.

5. Atnaujinant arba rengiant naują Kelmės rajono savivaldybės strateginį plėtros planą, siūloma peržiūrėti ir patikslinti visą vizijos, tikslų ir uždavinių rodiklių sistemą, kuri būtų lengvai identifikuojama, o parinkti rodikliai realūs. Uždaviniai turi būti susiję su programos tikslais, pasiekiami per biudžetinius metus turimais ištekliais, konkretūs ir išmatuojami objektyviais rodikliais.

6. Atnaujinant arba rengiant naują strateginį veiklos planą, atsisakyti tam tikrų savivaldybės kompetencijai nepriklausančių priemonių, identiškas ar panašias priemones apjungti, mažinant plano apimtį, bei priemones rikiuoti logine tvarka, pagal jų paskirtį. Atlikus šiuos veiksmus, būtų galima efektyviau ir greičiau siekti strateginių rajono plėtros tikslų bei atlikti uždavinių įgyvendinimo priežiūrą.

7. Užtikrinti, kad veiklos ataskaitose būtų pateikiama Strateginio planavimo metodikoje nurodyta informacija, pateikiama vertinamojo pobūdžio informacija apie pasiektą pažangą.

8. Kurti strateginio planavimo sistemą, kuri būtų integruota su apskaitos dokumentų sistema.

9. Greta strateginių tikslų priemonių įgyvendinimo vertinimo rodiklių, parengti įgyvendinimo vertinimo metodiką, kurios pagalba būtų galima nuolat sekti įgyvendinimo procesą ir greitai bei objektyviai nustatyti iškilusias problemas, įgyvendinimą lemiančius trūkumus. Tai padėtų visapusiškai sekti ir kontroliuoti ne tik viso strateginio plano, bet ir atskirų jo dalių įgyvendinimą.

Kelmės rajono savivaldybės tarybai:

1. Tarybos nariams nuolat dalyvauti savivaldybės strateginės plėtros procesuose, dalyvauti mokymuose ir gilinti žinias strateginio planavimo srityje.

LITERATŪRA

1. Akučkaitė, J., Svirskienė, G. (2007). Strategijos įgyvendinimo probleminiai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 6-13.
2. Amrollahi, A.; Rowlands, B. (2018). OSMP: A design methodology for open strategic planning. *Information and Management*. 19 p.
3. Andriuščenka, J. (2006). Strateginės vadybos procesas: strateginių nuostatų formulavimo paradigma. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: tarptautinės mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys*, 1 (7). Akademija: LŽŪU leidybos centras.
4. Arimavičiūtė, M. (2006). Kai kurių strateginio valdymo aspektų Lietuvos savivaldybėse analizė. *Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas*. Vilnius: MRU leidykla.
5. Arimavičiūtė, M. (2007). Savivaldos institucijų strateginės analizės metodiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 11–13.
6. Arimavičiūtė, M. (2003). Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 9–12.
7. Arimavičiūtė, M. (2005). Savivaldos institucijų strateginio valdymo sistemos analizė ir teisiniai pagrindai. *Viešoji politika ir administravimas*, 56–98.
8. Arimavičiūtė, M. (2004). Savivaldos institucijų strateginių planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimai. *Viešoji politika ir administravimas*, 25–30.
9. Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius: MRU leidykla.
10. Astrauskas, A. (2004). Optimalaus Lietuvos savivaldybių institucinės struktūros modelio paieška. *Viešoji politika ir administravimas*, 9–19.
11. Astrauskas, A. (2002). Vietos savivalda ir vietos savivaldos problemos Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 71–78.
12. Astrauskas, A., Česonis, G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, 26, 25–34.
13. Balčiūnas, S.; Juozaitienė, L.; Rudytė, D.; Tijūnaitienė, R. (2014). *Bakalauro studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos*. Vilnius: BMK.
14. Bitinas, B.; Rupšienė, L.; Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda.
15. Bivainis, J., Tamošiūnas T. (2007). Darnus regionų vystymasis: teorinis diskursas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 32–34.
16. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2007). Darnus regionų vystymasis: teorinis diskursas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 32–34.

17. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2009). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodai: teorinis potencialas ir perspektyvos. *Verslas: teorija ir praktika*, 114–127.
18. Bouhali, R., Mekdad, Y., Lebsir, H., Ferkha, L. (2015). Leader Roles for Innovation: Strategic Thinkig and Planning. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. 72–78
19. Bosas, A. (2002). Strategijos ir konkurencinis potencialas. Klaipėda : Klaipėdos universiteto leidykla.
20. Bovaird, T., Loffler, E. (2009). *Public management and governance / 2nd edition*. – London: Taylor & francis.
21. Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of management review*, 219–224.
22. Clark, D. N. (1997). Strategic Management Tool Use age: a Comparative Study. *Strategic Change*, 6.
23. Chlivickas, E. (2007). Strateginiai sprendimai plėtojant viešąjį sektorių: žmogiškųjų išteklių potencialas. *Viešasis administravimas*, 1(2), 35–43.
24. Černiauskiene, Nendre. *Strategic management of public sector institutions*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014.
25. Dobson, P., Starkey, K., Richards, J. (2004). *Strategic management: issues and cases*. Malden: Blackwell Publishing.
26. Dukynaitė, R., Ališauskas, R. (2012). Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešojo politika ir administravimas*, 79.
27. Janiūnaitė, B. (2007). *Piliečių inovacinė kultūra*. Kaunas: Technologija.
28. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: MRU.
29. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Valstybės įmonė Registrų centras.
30. Ginevičius, R., Krivka, A. (2009). Konkurencinės aplinkos oligopolinėje rinkoje daugiakriterinis vertinimas. *Verslas: Teorija ir praktika*, 10(4), 247–258.
31. Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis. Text and Cases*. Cornwall: Wiley.
32. Gražulis, V. (2008). *Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti?* Vilnius: MRU.
33. Harrison, J. S., (2003). *Strategic Management*. Cornell University.
34. Hitt, M. A., Ireland R. D., Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases*, 12e. Boston: Cengage Learning.
35. Yarnall, J. (2008) *Strategic Career Management: Developing Your Talent*. Amsterdam: Elsevier.
36. Jucevičius, R., Jucevičienė, P. (2003). *Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.

37. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
38. Kalvaitis, R. (2004). Strateginis planavimas savivaldybėse, Mokymo vadovas savivaldybių tarybų nariams. Vilnius: LSA.
39. Karami, A. (2007). Strategy Formulation in Entrepreneurial Firms. Chipenham: Antony Rowe.
40. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
41. Kenworthy, Thomas P. ir Alain Verbeke (2015). „The future of strategic management research: Assessing the quality of theory borrowing.“ *European Management Journal*, 179–190.
42. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
43. Kavaliauskas, A. (2001). Firmų strateginis valdymas. Vilnius.
44. Lietuvos savivaldybių asociacija. (2003). Strateginis planavimas, pokyčių valdymas savivaldybėse. Vilnius.
45. Makštutis, A. (2001). Strateginio valdymo principai. Klaipėda: KU leidykla.
46. Makštutis, A. (2016). Strateginis valdymas. Vilnius.
47. Martinkus, B. (2003). Darbo procesų valdymas. Vadovėlis. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
48. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). Strateginis valdymas. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo Akademija.
49. Miller, A. (1998). Strategic management. Boston: Irwin.
50. Minzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases* (4th Edition). Pearson education Limited. New Jersey: Prentice Hall.
51. Morden, T. (2016). Principles of Strategic Management. 3rd Editon. Oxon: Routledge.
52. Norton, A. (2008). Official Learning System Integrated Management. Oxford: Elsevier.
53. Norvaišienė, R., Savanevičienė, A. (2003). Strateginis planavimas, pokyčių valdymas savivaldybėje. Vilnius: Mokymo vadovas.
54. Palubinskas, G. T. (1997). Strateginio planavimo procesas. Kaunas: Technologija.
55. Petrauskienė, R. (2009). Strateginis planavimas viešajame administravime. Įvadas į viešąjį valdymą, 59–69.
56. Piktornaitė, I. (2009). Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai. *Vadyba*, 14(2), 119–126.
57. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2012). *Marketingas*. Vilnius: Garnelis.

58. Puidokas, M., Andriuškaitė, L. (2012). Klaipėdos valstybinio jūrų uosto transporto politikos analizė pozicionuojant Lietuvą kaip jūrinę valstybę. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(3), 404–419.
59. Puškorius, S., Raipa, A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 9–15, 51.
60. Raipa, A. (2002). Strateginis planavimas viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas*, 274–286.
61. Raipa, A. (2009). Strateginis planavimas viešajame administravime. Įvadas į viešąjį administravimą, 59–70.
62. Sharplim, A (1985). Strategic management. Northeast Louisiana University.
63. Sinkienė, J. (2008) Miesto konkurencingumo veiksniai. *Viešoji politika ir administravimas*, 68–75.
64. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*, 4, 85–93.
65. Stoner, J.A.F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1999). Vadyba. Poligrafija ir informatika, 149–151.
66. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
67. Svetikas, K. Ž., Arimavičiūtė, M. (2012). Strateginis valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
68. Šiupšinskas, S. (2003). Strateginis planavimas, pokyčių valdymas savivaldybėse. Mokymo vadovas.
69. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius.
70. Thamrin, H.; Pamungkas, E. W. (2017). A Rule Based SWOT Analysis Application: A Case Study for Indonesian Higher Education Institution. *Procedia Computer Science*. 144–150.
71. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus metmenys: monografija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
72. Vasiliauskas, A. (2004). Nacionalinės ekonomikos plėtros strateginis valdymas: nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai. Vilnius.
73. Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius. Enciklopedija.
74. Vasiliauskas, A. (2015). Strateginis valdymas: įmonių ir nacionalinės ekonomikos strategijų sintezė. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
75. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*. Mokomoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos Valstybinė Kolegija.

ŠALTINIAI

1. Europos komisija. Europa 2020 [žiūrėta 2018-11-19]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/europe2020/index_lt.htm>.
2. Europos vietos savivaldos chartija. 3 straipsnio 1 dalis. *Žin.*, 1999, Nr. 2418 [žiūrėta 2018-11-19]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.48874>>
3. 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programa. Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 [žiūrėta 2018-11-19]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.439028>>.
4. Kelmės rajono ilgalaikis strateginis plėtros planas iki 2020 m. Patvirtintas Kelmės rajono savivaldybės tarybos 2013 m. lapkričio 26 d. sprendimu Nr. T-340 [žiūrėta 2018-11-19]. Prieiga per internetą <<http://www.kelme.lt/lit/Kelmes-rajono-savivaldybes-2013-2020-metu-strateginis-ilgalaikis-pletros-planas>>.
5. Kelmės rajono savivaldybės 2018-2020 metų strateginis veiklos planas. Patvirtintas Kelmės rajono savivaldybės tarybos 2017 m. gruodžio 21 d. sprendimu Nr. T-407 [žiūrėta 2018-11-19]. Prieiga per internetą <<http://www.kelme.lt/lit/Kelmes-rajono-savivaldybes-2018-2020-metu-strateginis-veiklos-planas>>.
6. *Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“* (2012). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015 [žiūrėta 2018-11-02]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>>.
7. Nacionalinė darnaus vystymo strategija. Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimu Nr. 1160 [žiūrėta 2018-11-02]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.EAC62D7F8C15/TAIS_396083>.
8. Strateginio planavimo metodika. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 [žiūrėta 2018-11-02]. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.A6665E0FB4EC>>.
9. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimas „Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“ Nr. 1435 [žiūrėta 2018-11-02]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ad7eefc086d911e495dc9901227533ee?jfwid=-9dzqnu7ek>>.
10. Lietuvos Respublikos teritorijos *bendrasis planas*. [žiūrėta 2018-11-02]. Prieiga per internetą <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.284909>>.
11. Strateginio planavimo metodika. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. Nr. 827 nutarimu [žiūrėta 2018-11-02]. Prieiga per internetą <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.A6665E0FB4EC>>.

12. Kelmės rajono savivaldybės socialinės-ekonominės būklės analizė I etapo ataskaita [žiūrėta 2018-11-10]. Prieiga per internetą <<http://www.kelme.lt/lit/Kelmes-rajono-savivaldybes-2013-2020-metu-strateginis-ilgalaikis-pletros-planas>>.

13. Lietuvos savivaldybių portalas [žiūrėta 2018-11-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.savivaldybes.lt/savivaldybes/index.php?lang=lt&gr=savivaldosraida&id=116>>.

14. Lietuvos Respublikos 2018 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetinių rodiklių patvirtinimo įstatymas. *Žin.*, 2017, Nr. XIII-868 [žiūrėta 2018-11-16]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/193f1dc1e18b11e7b4d1bdd5f1a9ff0e?jfwid=2r1mkfzc>>.

15. Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas. *Žin.*, 1990, Nr. 24–596 [žiūrėta 2018-11-16]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.428/iHFBCZzkAa>>.

16. Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Žin.*, 1992, Nr. 33-1014 [žiūrėta 2018-11-16]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>>.

17. Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas. *Žin.*, 2000, Nr. 66-1987 [žiūrėta 2018-11-16]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActPrint/lt?jfwid=-1c4zlrz2o&actualEditionId=CmMJpAEJFo&documentId=TAIS.106367&category=TAD>>.

18. Lietuvos Respublikos teritorijų planavimo įstatymas. *Žin.*, 1995, Nr. 107 2391 [žiūrėta 2018-11-16]. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.26B563184529/sTmEVvIFTO>>.

19. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. *Žin.*, 1999, Nr. 60-1945 [žiūrėta 2018-11-16]. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0BDFFD850A66>>.

20. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. *Žin.*, 1994, Nr. 55-1049 [žiūrėta 2018-11-16]. Prieiga per internetą: <https://www.infolex.lt/portal/start_ta.asp?act=doc&fr=pop&doc=65125&title=LR%20vietos%20savi-valdos%20%E1statymas>.

21. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. gegužės 14 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų sudarymo ir vykdymo tvarkos patvirtinimo“ Nr. 543 [žiūrėta 2018-11-16]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.132982/cWTXrcignd>>.

22. Lietuvos statistikos departamentas [žiūrėta 2018-11-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/>>.

23. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. spalio 4 d. įsakymas „Dėl Regiono plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodikos patvirtinimo“ Nr.482 departamentas [žiūrėta

2018-11-01]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActPrint/lt?jfwid=1anskbw9eh&documentId=TAIS.407790&category=TAD>>.

24. Kelmės rajono savivaldybės tarybos 2015-05-18 sprendimu Nr. T-107(E) patvirtintas Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašas [žiūrėta 2018-11-01]. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/b956d4f0fd6411e488da8908dfa91cac>>.

25. Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-12-30 įsakymas Nr. A-1438 „Dėl savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir investicijų skyriaus nuostatų patvirtinimo“ [žiūrėta 2018-11-01]. Prieiga per internetą: <<file:///C:/Users/Mantas%20Ralys/Downloads/strateginioplanavimoirinvesticijuskyriausnuostatai.pdf>>.

26. Kelmės rajono savivaldybės seniūnijų suskirstymas. [žiūrėta 2018-11-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.kelme.lt/Planavimo-dokumentai-561759>>.

KITI DOKUMENTAI

1. Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-12-28 įsakymas Nr. A-1416 „Dėl savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir investicijų skyriaus darbuotojų pareigybių patikslinimo“.

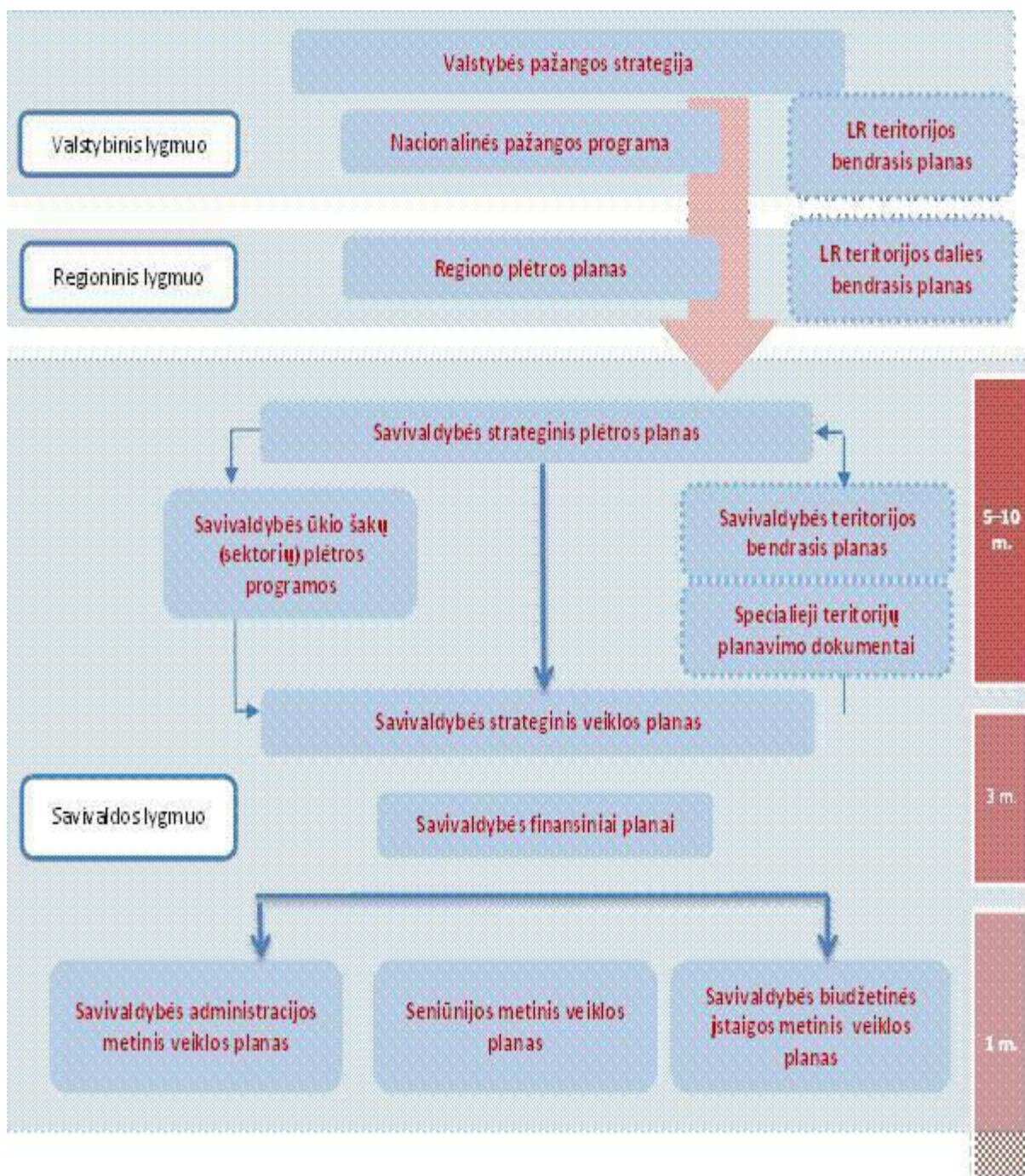
2. Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2018-02-28 įsakymas Nr. A-229 „Dėl savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir investicijų skyriaus vedėjo pavaduotojo pareigybės aprašymo“.

3. Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2017-01-27 įsakymas Nr. A-85 „Dėl Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2015-05-21 įsakymo Nr. A-475 „Dėl strateginio planavimo grupės sudarymo ir veiklos organizavimo“ patikslinimo“

4. Kelmės rajono savivaldybės tarybos 2015-05-18 sprendimu Nr. T-107(E) patvirtintas Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo tvarkos aprašas.

PRIEDAI

1 PRIEDAS



5 pav. Savivaldybės strateginio planavimo dokumentų schema

Šaltinis: Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos, patvirtintos Lietuvos respublikos vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimu „Dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“ Nr. 1435).

Pusiau struktūruoto interviu klausimynai**E-3 pusiau struktūruoto ekspertinio interviu klausimynas (atliktas 2018 metų lapkričio 13 d.).**

1. Kiek laiko dirbate Kelmės rajono savivaldybės Kontrolės ir audito tarnyboje?
2. Sakykite, kokie savivaldybės strateginio planavimo dokumentai rengiami ir kas juos rengia?
3. Sakykite, kokiais strateginį plėtros planavimą reglamentuojančiais teisės aktais ir dokumentais savivaldybės administracija vadovaujasi rengdama strateginio planavimo dokumentus?
4. Kaip manote su kokiomis pagrindinėmis esamos situacijos analizės proceso problemomis savivaldybėje susiduriama dažniausiai?
5. Kaip manote su kokiomis strategijos planavimo proceso problemomis savivaldybėje įprastai susiduria administracijos darbuotojai?
6. Kaip manote kokios yra pagrindinės strategijos įgyvendinimo proceso problemos su kuriomis savivaldybės administracija susiduria?
7. Įvardinkite prašau pagrindines strategijos kontrolės/vertinimo proceso problemas su kuriomis tenka susidurti Jūsų tarnybai?
8. Sakykite, ar savivaldybės administracijos direktorius, administracijos skyrių darbuotojai bei tarybos nariai gilina strateginio valdymo žinias įvairiuose mokymuose, seminaruose ar kur kitur?
9. Ar išvelgiate kitų administracijos skyrių sąsajas su savivaldybės strateginio planavimo procesu? Jei taip, kokios jos?
10. Kaip manote ar strateginio plėtros valdymo modelis, kuris taikomas savivaldybėje yra teisingas? Kokius pagrindinius savivaldybės strateginio planavimo trūkumus išvelgiate ir kaip galima juos pašalinti?

E-4 pusiau struktūruoto ekspertinio interviu klausimynas (atliktas 2018 metų lapkričio 13 d.).

1. Kiek laiko dirbate Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo ir investicijų skyriuje? Kiek laiko skyriuje vadovaujate?
2. Kokie savivaldybės strateginio planavimo dokumentai rengiami ir kas juos rengia?

3. Kokiais strateginį plėtros planavimą reglamentuojančiais teisės aktais ir dokumentais vadovaujamesi rengiant strateginio planavimo dokumentus?
4. Su kokiomis pagrindinėmis esamos situacijos analizės proceso problemomis susiduriate dažniausiai?
5. Su kokiomis strategijos planavimo proceso problemomis įprastai susiduriate?
6. Kokios yra pagrindinės strategijos įgyvendinimo proceso problemos su kuriomis tenka Jums susidurti?
7. Įvardinkite pagrindines strategijos kontrolės/vertinimo proceso problemas su kuriomis tenka susidurti?
8. Sakykite, ar savivaldybės administracijos direktorius, administracijos skyrių darbuotojai bei tarybos nariai gilina strateginio valdymo žinias įvairiuose mokymuose, seminaruose ar kur kitur?
9. Kokios kitų administracijos skyrių sąsajos su savivaldybės strateginio planavimo procesu?
10. Kaip manote strateginio plėtros valdymo modelis, kuris taikomas savivaldybėje yra teisingas? Kokius pagrindinius savivaldybės strateginio planavimo trūkumus išvelgiate ir kaip galima juos pašalinti?

E-5 pusiau struktūruoto ekspertinio interviu klausimynas (atliktas 2018 metų lapkričio 13 d.).

1. Kiek laiko dirbate Kelmės rajono savivaldybės strateginio planavimo ir investicijų skyriuje? Kiek laiko dirbate su savivaldybės strateginio planavimo dokumentais?
2. Kokie savivaldybės strateginio planavimo dokumentai rengiami ir kas juos rengia?
3. Kokiais strateginį plėtros planavimą reglamentuojančiais teisės aktais ir dokumentais vadovaujamesi rengiant strateginio planavimo dokumentus?
4. Su kokiomis pagrindinėmis esamos situacijos analizės proceso problemomis susiduriate dažniausiai?
5. Su kokiomis strategijos planavimo proceso problemomis įprastai susiduriate?
6. Kokios yra pagrindinės strategijos įgyvendinimo proceso problemos su kuriomis tenka Jums susidurti?
7. Įvardinkite pagrindines strategijos kontrolės/vertinimo proceso problemas su kuriomis tenka susidurti?
8. Sakykite, ar savivaldybės administracijos direktorius, administracijos skyrių darbuotojai bei tarybos nariai gilina strateginio valdymo žinias įvairiuose mokymuose, seminaruose ar kur kitur?
9. Kokios kitų administracijos skyrių sąsajos su savivaldybės strateginio planavimo procesu?

10. Kaip manote strateginio plėtros valdymo modelis, kuris taikomas savivaldybėje yra teisingas? Kokius pagrindinius savivaldybės strateginio planavimo trūkumus išvelgiate ir kaip galima juos pašalinti?

E-2 pusiau struktūruoto ekspertinio interviu klausimynas (atliktas 2018 metų lapkričio 13 d.).

1. Kiek laiko dirbate Kelmės rajono savivaldybėje? Kiek laiko administracijos direktoriaus pavaduotoja?

2. Sakykite, kokie savivaldybės strateginio planavimo dokumentai rengiami ir kas juos rengia?

3. Sakykite, kokiais strateginį plėtros planavimą reglamentuojančiais teisės aktais ir dokumentais savivaldybės administracija vadovaujasi rengdama strateginio planavimo dokumentus?

4. Kaip manote su kokiomis pagrindinėmis esamos situacijos analizės proceso problemomis savivaldybėje susiduriama dažniausiai?

5. Kaip manote su kokiomis strategijos planavimo proceso problemomis savivaldybėje įprastai susiduria administracija?

6. Kaip manote kokios yra pagrindinės strategijos įgyvendinimo proceso problemos su kuriomis savivaldybės administracija susiduria?

7. Įvardinkite prašau pagrindines strategijos kontrolės/vertinimo proceso problemas su kuriomis tenka susidurti?

8. Sakykite, ar savivaldybės administracijos direktorius, administracijos skyrių darbuotojai bei tarybos nariai gilina strateginio valdymo žinias įvairiuose mokymuose, seminaruose ar kur kitur?

9. Sakykite, kokios kitų administracijos skyrių sąsajos su savivaldybės strateginio planavimo procesu?

10. Kaip manote ar strateginio plėtros valdymo modelis, kuris taikomas savivaldybėje yra teisingas? Kokius pagrindinius savivaldybės strateginio planavimo trūkumus išvelgiate ir kaip galima juos pašalinti?

E-1 pusiau struktūruoto ekspertinio interviu klausimynas (atliktas 2018 metų lapkričio 15 d.).

1. Kiek laiko esate Kelmės rajono savivaldybės tarybos narys? Kiek laiko einate vicemero pareigas?

2. Sakykite, kokie savivaldybės strateginio planavimo dokumentai rengiami ir kas juos rengia?

3. Sakykite, kokiais strateginį plėtros planavimą reglamentuojančiais teisės aktais ir dokumentais savivaldybės administracija vadovaujasi rengdama strateginio planavimo dokumentus?

4. Kaip manote su kokiomis pagrindinėmis esamos situacijos analizės proceso problemomis savivaldybėje susiduriama dažniausiai?
5. Kaip manote su kokiomis strategijos planavimo proceso problemomis savivaldybėje įprastai susiduria administracija?
6. Kaip manote kokios yra pagrindinės strategijos įgyvendinimo proceso problemos su kuriomis savivaldybės administracija susiduria?
8. Įvardinkite prašau pagrindines strategijos kontrolės/vertinimo proceso problemas su kuriomis tenka susidurti?
9. Sakykit, ar savivaldybės administracijos direktorius, administracijos skyrių darbuotojai bei tarybos nariai gilina strateginio valdymo žinias įvairiuose mokymuose, seminaruose ar kur kitur?
10. Sakykite, kokios kitų administracijos skyrių sąsajos su savivaldybės strateginio planavimo procesu?
11. Kaip manote ar strateginio plėtros valdymo modelis, kuris taikomas savivaldybėje yra teisingas? Kokius pagrindinius savivaldybės strateginio planavimo trūkumus išvelgiate ir kaip galima juos pašalinti?