



DARNAUS VYSTYMOŠI STRATEGINIS PLANAVIMAS: MUNICIPALINIAI ASPEKTAI

Remigijus Čiegis¹, Dainora Grundey², Dalia Štreimikienė³

*Verslo ekonomikos ir vadybos katedra, Vilniaus universitetas, Kauno humanitarinis fakultetas,
Muitinės g. 8, LT-44280 Kaunas, Lietuva*

El. paštas: ¹remigijus.ciegis@vukhf.lt; ²dainora.grundey@vukhf.lt; ³dalia@lei.lt

Įteikta 2005-06-01; priimta 2005-12-05

Santrauka. Lietuvoje, kaip ir kitose pokomunistinėse valstybėse, darnaus vystymosi principai pradėti taikyti tik prieš keletą metų iš esmės tik dėlto, jog tai yra „madinga“ visame pasaulyje, strateginiai planai buvo kuriami dažniausiai taip, kaip kam suprantama, neatsižvelgiant į kokybę ir tikrąją paskirtį. Dauguma investuotojų, rinkdamiesi vietas savo investicijoms, dažniausiai nagrinėja strateginius planus, tai yra vienas iš lemiamų veiksnių renkantis vietą investicijoms ar bent išsirenkant galimus variantus. Šiuo metu jau pradedama suvokti darnaus vystymosi svarba, ir šie principai pradedami realiai įgyvendinti, tačiau proceso metu kyla gan daug neaiškumų, kurie lemia straipsnio problematiką: miestų darnaus vystymosi strateginio valdymo principų nesuvokimas, bendruomenės įtraukimo į strateginio valdymo procesus svarbos neįvertinimas, nėra vienos darnaus vystymosi strateginių planų rengimo metodikos. Šio straipsnio tikslas – išanalizuoti darnaus vystymosi principus ir jų taikymo miesto bendruomenių plėtrai galimybes. Taigi straipsnyje atskleista darnaus vystymosi koncepcijos esmė, pateikti darnaus vystymosi strateginio planavimo principai ir įvertinta bendruomenės įtraukimo į darnaus vystymosi strateginio valdymo procesą svarba. Be to, straipsnyje išanalizuoti darnaus vystymosi principų pritaikymo miestuose ypatumai ir problematika.

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

Raktažodžiai: darnus miestų vystymas, strateginis planavimas.

ECONOMIC ASPECTS OF CITIES SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIC PLANNING

Remigijus Čiegis¹, Dainora Grundey², Dalia Štreimikienė³

*Dept of Business Economics and Management, Vilnius University, Kaunas Faculty of Humanities,
Muitinės g. 8, LT-44280 Kaunas, Lithuania*

E-mail: ¹remigijus.ciegis@vukhf.lt; ²dainora.grundey@vukhf.lt; ³dalia@lei.lt

Received 1 June 2005; accepted 5 December 2005

Abstract. In Lithuania, like in other post communistic countries, the principles of sustainable development were used only few years ago, basically only in case, that it was “in vogue” in the whole world. Strategic plans were created usually in such a way that everyone understood, not paying attention to quality and real destination. Most of investors choosing places for their investments usually analyse strategic plans and this is one of the critical factors for choosing the place for

investments or at least choosing possible variants. At present Lithuanians are starting to understand the importance of sustainable development and the principles of sustainability are being implemented realistically. During this process a lot of obscurities were observed which have conditioned the problematic of the article: misunderstandings of cities' sustainable development strategic planning principles, in the appreciation of community's involvement importance into strategic management processes, the absence of the united methodology for sustainable development strategic planning processes. Therefore the principles of sustainable development and possibilities for their use in the development processes of cities' communities are analyzed in this article.

Summarizing the principles of sustainable development of cities it is possible to separate three basic stages of strategic planning, which are (1) creation of vision, (2) strategic planning, and (3) implementation of the plan. In every stage there is a management process which is adjusted to new conditions, changed tactics, but doesn't go far from the vision which was formulated by authorities and inhabitants.

Keywords: cities sustainable development, strategic planning.

1. Įvadas

„Žmonija pasiekė lemiamą savo istorijos momentą...“ Tokiais žodžiais prasideda tarptautinis dokumentas „Darbotvarkė 21“ (*Agenda 21*), kurį Rio de Žaneire priėmė aukščiausio lygio Jungtinių Tautų Aplinkos ir plėtros konferencijos dalyviai – daugiau nei 170 pasaulio valstybių, tarp jų ir Lietuvos, atstovai. Iš tikrųjų mūsų pasaulis išgyvena lemiamą savo istorinės plėtros etapą. Žmonija susiduria su vis blogėjančia ekosistemų, nuo kurių priklauso dabartinės bei ateities žmonių kartų gerovė, būkle. Aplinkosaugos problemos ypač išryškėjo miestuose, nes urbanizacija skatina vis didėjančią aplinkos teršimą, miestuose telkiantis vis daugiau gyventojų, žmonių socialiniams ir gamybiniais poreikiams patenkinti reikia vis daugiau vandens, maisto, medžiagų ir žaliavų bei energijos išteklių. Be to, miestų ir globalinės aplinkos taršos problemos yra labai susijusios, nes išteklių srautai į miestus ir juose susidariusių atliekų utilizavimas paliečia kur kas daugiau žmonių, nei jų gyvena miestuose. Antropogeninės veiklos sukelta aplinkos tarša miestuose peržengia miesto ribas. *Tačiau didžiulis teorinis ir praktinis dėmesys, dabar skiriamas darnaus vystymosi problemoms nagrinėti, neretai aplenkia miestų darnaus vystymosi aspektą ar bent jau nepakankamai į jį atsižvelgia* [1].

Akivaizdu, kad miestų bendruomenei yra labai svarbūs fizinių bei socialinių išteklių vadybos dalyviai. Pereinamasis laikotarpis ir auganti konkurencija verčia savivaldybių atstovus ieškoti racionalių planavimo ir valdymo priemonių, leidžiančių geriau koordinuoti regionų, šalių ir miestų darnaus vystymosi procesus, pasiekti aukštų bendruomenės gyvenimo bei aplinkos kokybės rezultatų. Darnaus miestų vystymosi strateginis planavimas tampa iššūkiu miesto vadovams ir administracijai.

Miestas, viena vertus, yra gana mažas, kad galėtų besąlygiškai jausti architektūrinį, socialinį, ekonominį, politinį ir gamtinį disbalansą, žalojančią mūsų šiuolaikinį pasaulį; kita vertus, tikrai didelis, kad pats galėtų protingai spręsti problemas pagal integracijos visapusiškumo ir darnaus vystymosi kriterijus. Miestų plėtros principai turėtų apimti įvairias sritis, o vietos strategijos turėtų remtis miesto privalumais.

Lietuvoje, kaip ir kitose pokomunistinėse valstybėse, darnaus vystymosi principai pradėti taikyti tik prieš keletą metų. Iš esmės tik dėlto, jog tai yra „madinga“ visame pasaulyje, strateginiai planai buvo kuriami dažniausiai taip, kaip kam suprantama, neatsižvelgiant į kokybę ir tikrąją paskirtį. Dauguma investuotojų, rinkdamiesi vietas savo investicijoms, dažniausiai nagrinėja strateginius planus, tai yra vienas iš lemiamų veiksnių renkantis vietą investicijoms ar bent išsirenkant galimus variantus. Šiuo metu jau pradeda suvokti darnaus vystymosi svarbą ir šie principai pradami realiai įgyvendinti, tačiau proceso metu kyla gan daug neaiškumų, kurie lemia **straipsnio problematiką**: miestų darnaus vystymosi strateginio valdymo principų nesuvokimas, bendruomenės įtraukimo į strateginio valdymo procesus svarbos neįvertinimas, nėra bendros darnaus vystymosi strateginių planų rengimo metodikos.

Kai kurie visuomenės darnaus vystymosi valdymo problemos momentai ir aspektai yra analizuoti A. Buračo [2], J. Čepinskio, B. Melniko, V. Pranulio, R. Rajecko, L. Rinkevičiaus, A. V. Rutkausko, D. Štreimikienės ir kitų mokslininkų tyrimuose. Vertingi teoriniai visuomenės darnaus vystymosi ir jos valdymo tyrimai įvairiais laikotarpiais buvo atlikti R. Ayres [3], U. Beck, F. Berkes, H. Binswanger, L. Brown, R. Costanza, H. Daly, S. El Serafy [4], C. Folke, R. Goodland [5], J. Holmberg, E. Lazlo, K. G. Maler, J. Martinez-Alier, D. Meadows, R. Norgaard, C. Perrings, M. Munasinghe, H. Odum, J. Opschoor, D. Pearce, W. Rees, S. Schmit-Bleck [6], E. Simonis, R. Solow, T. Tietenberg, E. U. von Weizsacker ir kt.

Straipsnio tikslas, metodai ir objektas

Straipsnio *objektas* – miesto darnaus vystymosi strateginio valdymo principai.

Šio straipsnio *tikslas* – išanalizuoti darnaus vystymosi principus ir jų pritaikymo miesto bendruomenių plėtrai galimybes. Tikslui pasiekti iškėlėme šiuos **uždavinius**:

1. Atskleisti darnaus vystymosi koncepcijos esmę.
2. Pateikti darnaus vystymosi strateginio planavimo principus.
3. Įvertinti bendruomenės įtraukimo svarbą į darnaus vystymosi strateginio valdymo procesą.

4. Aptarti darnaus vystymosi principų pritaikymo miestuose ypatumus ir problematiką.

Straipsnis parengtas sisteminės mokslinės literatūros analizės, bendrosios ir loginės analizės, lyginimo ir apibendrinimo metodais.

2. Darnaus vystymosi samprata, jos raida

Darna, kaip universalus empirinis fenomenas, plėtojosi palaipsniui, keitėsi veikiamas įvairių procesų ir aplinkos dimensijų. Siekiami išanalizuoti darnaus vystymosi koncepcijos raidą, pagrindiniu periodizacijos kriterijumi laikysime dimensijų, kurios derina darnaus vystymosi koncepciją, kiekį. Remiantis šiuo teiginiu išskiriami trys etapai.

2.1. Dviejų dimensijų darnumas

Darnaus vystymosi koncepcijos atsiradimo pradžioje buvo fiksuojamas verslo ir natūraliosios aplinkos darnumas, akcentuota, kad ekonomika ir aplinka turi ne riboti viena kitą, o padėti surasti papildomų galimybių. Daug dėmesio buvo kreipiama į ekologinį efektyvumą, suprantamą kaip gamybą ir konkurencingų prekių bei paslaugų tiekimą, gerinančių žmogaus gyvenimo ir aplinkos kokybę, visuotinę gerovę ir neribojančių ateities kartų poreikių tenkinimo galimybių, mažinant išteklių naudojimą iki atkūrimo ribos [7].

1972 m. Stokholme įvykusioje pirmoje pasaulinėje Jungtinių Tautų (JT) konferencijoje buvo aiškiai suformuluota nuostata, kad ekonominė plėtra turi vykti kuo efektyviau naudojant gamtos išteklius ir atsižvelgiant į daromą poveikį aplinkai, bei pasiūlytas terminas jai apibūdinti – ekologinė plėtra. Tarptautinių aplinkosaugos organizacijų ir institucijų pastangomis 1980 metais buvo paskelbtas labai svarbus dokumentas – Pasaulio apsaugos strategija (*World Conservation Strategy*), kuri faktiškai padėjo darnaus vystymosi strategijos pamatus [8]. Šiame dokumente aiškiai deklaruota, kad vystymasis ir apsauga nėra prieštaringi dalykai, o racionalus gamtos išteklių naudojimas yra neatskiriamas ne tik ekonominės plėtros, bet ir gamtos apsaugos dalis.

Šiuo periodu atsiranda būtinybė grįsti plėtrą atsinaujinančiais ištekliais: finansiniais, informaciniais, žmogiškaisiais, kai kuriais gamtiniais, recirkuliavimu. Išteklių naudojimas turėjo būti pagrįstas racionalumu, laikantis efektyvumo didinimo, modernių vertės kūrimo principų [7].

2.2. Trijų dimensijų darnumas

Prie jau minėtų dviejų – ekonomikos ir aplinkos – dimensijų pridėta trečioji – socialinė dimensija ir kuri laiką vyravo darnumas tarp ekonominio augimo, ekologinio stabilumo ir socialinio augimo. Įsigali socialinio efektyvumo sąvoka, reiškianti ryšį tarp socialinio sukurtos vertės ir veiklos, reikalingos sukurti tą vertę, įtakos sociumui [9]. Šiuo etapu navigacija turėjo nukreipti plėtrą visuotinės gerovės ekonomikos link, skatinti atitinkamą ideologinio plėtros pagrindą rengimą ir efektyvias valdymo priemones. Staigus

kokybinis šuolis informacinių technologijų srityje, tobulėjančios teisinės, vadybinės ir techninės aplinkosaugos priemonės, politinių struktūrų ir verslo globalizacija, socialinių institutų ir rinkų integracija atvėrė erdvę tęstiniam socialiniam augimui [10].

Šiuo periodu Pasaulinės aplinkos plėtros komisijos dokumente „Mūsų bendra ateitis“ (1987), kuris yra plačiau žinomas kaip „Brundtland“ ataskaita, pirmąkart buvo oficialiai paminėta *darnaus vystymosi* sąvoka [11]. Ataskaitoje buvo ypatingai akcentuota, kad darnus vystymasis turi būti pagrįstas ne tik ekonominių ir aplinkosauginių interesų derinimu, bet ir garantuoti valstybių vidaus bei tarpvalstybinių santykių socialinį teisingumą [12, 13]. Skurdas buvo identifikuotas kaip viena pagrindinių kliūčių darnaus vystymosi nuostatoms įgyvendinti.

2.3. Keturių dimensijų darnumas

Ilgainiui pastebėta, kad trys dimensijos neapima labai svarbios dimensijos – politinės ar institucinės [14]. Todėl moderniuose mokslo darbuose į darnaus vystymosi struktūrą įtraukiama politinė dimensija, reikalaujant jos vystymosi demokratijos link, bei institucinė, nes efektyvios, tinkamai funkcionuojančios institucijos yra esminis darnaus vystymosi pagrindas [14]. Subalansuotos plėtros filosofijos (mąstymo) vienu iš prioritetų, be jokių abejonių, yra institucinės struktūros suradimas gyvybingai, prasmingai ir plačiai atstovaujamai politikai, kurią paremtų organizacijos ir atitinkami ištekliai [15]. Kadangi darni plėtra neišvaiduojama be saugumo ir taikos, politinė dimensija suvokiama kaip kitų dimensijų gaubiančioji. Įsigalėjus trečiajam darniosios plėtros koncepcijos etapui, navigacija turi padėti identifikuoti įvykusius pokyčius ir suformuluoti užduotis, koordinuoti jų sprendimo metodus bei kontroliuoti efektyvumą. Remiantis empiriniais ir teoriniais tyrimais, daroma vieninga išvada, kad tik demokratinė sistema yra pakankamai stipri, kad galėtų palaikyti taiką, tampa tolesnio racionalaus sociokultūrinių sistemų vystymosi pagrindu nepažeisdama gamtinės aplinkos ir išlaikant gerovės kilimo tempus [7].

1992 metais vykusioje Rio de Žaneiro konferencijoje buvo priimta „Darbotvarkė 21“ – detalūs metmenys (visuotinė veiksmų programa), kaip turėtų būti įdiegta darni plėtra visose gyvenimo srityse ir visais lygiais, įvertinant ekonominius, socialinius, ekologinius, teritorinius bei politinius ir institucinius aspektus [16]. Tai galima pavaizduoti naudojant *darnumo kategorijų tetraedrą*, kuris atitinka, pvz., I. Serageldino [17] vartojamą žmogaus sukurtą, gamtinio, socialinio ir žmogiškojo kapitalo ekonominę terminologiją. Šią struktūrą taip pat galima rasti JT Darnaus vystymosi komisijos pasiūlytų 134 darnumo indikatorius rinkinyje [18].

Veiksmų programoje šalia minėtų keturių įtraukiamas ir teritorinės (erdvinės) plėtros aspektas. Šis aspektas atsirado daugiausia dėl to, kad vis labiau plečiantis urbanizuotoms teritorijoms kilo reali grėsmė dar nepažeistoms ar mažai pažeistoms ekosistemoms. Todėl šio aspekto esmė yra

ta, jog pirmiausia turėtų būti naudojamos jau užstatytos ar kitaip paveiktos teritorijos, o tik tuomet būtų plečiamasi užimant naujas.

Galima numatyti, kad ateityje darniosios plėtros koncepcija plėsis ir toliau, apimdama vis daugiau aplinkos dimensijų, tapdama sudėtingesniu ir sunkiau valdomu reiškiniu. Visose valdymo veiklose teks įvertinti vis daugiau veiksnių, taikyti sisteminių požiūrį.

Darnaus vystymosi turinio tikslaus apibrėžimo nebuvimą galime laikyti netgi privalumu, nes visais lygiais pasilieka erdvė diskusijai, galimų plėtros modelių įvairovei. Kiekvienas žmogus, socialinė grupė, bendruomenė šią sąvoką apibrėžia sutinkamai savo žiniomis ir teikiamomis pirmenybėmis.

Įvertinus *darnaus vystymosi* apibrėžimų įvairovę ir jų apimamus aspektus, galima teigti, kad dideliu mastu yra sutariama dėl keturių darnumo kriterijų [19]:

- teisingumas, būdingas vienai žmonių kartai ir tarp skirtingų kartų (kaip pabrėžiama „Brundtland“ ataskaitoje, „netgi siaurąja prasme darni fizinė plėtra reiškia, jog siekiama išlyginti skirtingų kartų socialinę struktūrą; šis siekimas, suprantama, turi galioti ir vienos kartos žmonėms“);
- tarptautinis teisingumas;
- socialinių, ekonominių ir ekologinių reikalavimų integracija;
- visų socialinių grupių dalyvavimas formuluojant ir įgyvendinant strategiją.

Darnaus vystymas yra ne tik aiškiai išsakyta ideali vizija; darnumo koncepcija suteikia mums daug daugiau negu vien praktines nuorodas kaip veikti.

3. Darnaus miestų vystymosi strateginis planavimas

Kalbant apie darnų miestų vystymąsi, reikia atsižvelgti į tai, kad miestas savo prigimtimi yra dirbtinė, labai dinamiškai besiplėtojanti aplinka, kur gamtinės aplinkos aspektai jau buvo paaukoti urbanizuotoms aglomeracijoms sukurti. Tai vieta, kur šiuolaikinės technologinės civilizacijos problemos ir galimybės yra *stipriausiai pasireiškiosios* ir *akivaizdžiausiai matomos*. Miestuose vyksta pagrindiniai gyvenamosios, gamybos, išteklių naudojimo ir gyvenamosios bei pramoninės struktūros pokyčiai. Beveik 75 % bendrojo vidaus produkto (BVP) pagaminama miestuose, tiek pat sunaudojama ir gamtinių išteklių.

Ekologinės problemos ypač ryškiai pasireiškia miestuose. Urbanizacija, arba gyventojų telkimasis miestuose, šiuo metu yra vienas svarbiausių aplinkos keitimo veiksnių. Užtenka pažymėti, kad vien nuo 1950 m. iki 1994 m. žmonių gyvenančių urbanizuotose teritorijose, padidėjo nuo 200 milijonų iki 2,4 milijardo [20]. Dabar apie 50 proc. visų pasaulio gyventojų gyvena miestuose. (Baltijos jūros regione šiandieninis urbanizacijos lygis dar aukštesnis ir siekia apie

70 proc. rytinėje dalyje bei 85 proc. vakarinėje dalyje [21].) Be to, kiekvieną savaitę pasaulio miestų gyventojų skaičius padidėja maždaug vienu milijonu [22], todėl prognozuojama, kad 2025 m. ne mažiau kaip 60 proc. visų Žemės gyventojų gyvens miestuose, o 1906 m. miestiečių dalis buvo tik 34 procentai. Urbanizacija kelia rimtų ekologinių problemų ir Lietuvos miestams. 1939 m. miesto gyventojai sudarė 22,9 proc., o šiuo metu miesto gyventojų dalis sudaro 68,5 proc. visų Lietuvos gyventojų [23]. Bet pats faktas, kad tankiai apgyvendinti miestai „uždeda“ didžiulę ekonominę pėdą, yra ne tiek nedarnumo ženklas, kiek greičiau ypatingo erdvinio veiksnių ir specializacijos tipų išdėstymo rezultatas [1].

3.1. Darnaus miesto samprata

Pagal darnaus vystymosi koncepciją, raida turi patenkinti dabartinės žmonijos poreikius, kad nesusidarytų kliūčių ateities kartoms tenkinti savuosius. Perkėlus šią koncepciją į miesto lygį, matyti, kad visuomenės poreikiai turi būti tenkinami nekeliant grėsmės vietinėms ir globalioms ekologinėms sistemoms [16]. Paplitusi darnaus miesto, kaip miesto, kuriame gamtinės aplinkos aspektams yra suteiktas prioritetas urbanistinėje politikoje, interpretacija yra savaip ribota, kadangi ji nepakankamai įvertina ar net užmiršta teigiamus aspektus, susijusius su aglomeracijų pranašumais (sinergetika) mieste. Šie teigiami aspektai kyla pirmiausia iš socialinės ir ekonominės miesto aplinkos. Todėl darnaus miesto politikai įgyvendinti būtina daugelį aspektų apimančią strategiją, kurioje socialiniai, ekonominiai interesai būtų harmoningai derinami su aplinkos ir kultūros interesais ir numatomi šį procesą skatinantys pažangūs pokyčiai [1]. Įvertinus tai, kad miestai naudoja labai daug ne vietinių išteklių (ir ši tendencija auga), darnų miestų vystymąsi galima apibūdinti kaip „vystymąsi, užtikrinantį, kad vietiniai gyventojai gali pasiekti ir palaikyti jiems priimtina ir nemažėjanti gerovės lygį, nestatant į pavojų gretimų regionų gyventojų galimybių“ [24].

Kadangi miestai skirtingi savo teritoriniu dydžiu, gyventojų skaičiumi, aplinka, politinėmis ir socialinėmis-kultūrinėmis sąlygomis, kiekvieno jų vietos valdžia drauge su visuomene turėtų rasti individualų darnaus vystymosi kelią. Ypač svarbus pačių miesto gyventojų, verslo ir kitų sektoriaus atstovų dalyvavimas urbanizuoame gyvenime, nes darnus miestas gali būti sukurtas tik pačių jame gyvenančių žmonių pastangomis, miestai tam tikra prasme yra jų gyventojų produktas.

Kaip pažymėjo H. Girardet, „tam, kad miestai taptų darnūs, jie turi išplėtoti stiprų supratimą, kokį poveikį jie daro pasauliui. Jie turi sukurti savas kontrolės sistemas, veikiančias kaip termostatai, nuolat stebinčias jų globalų ir lokalų poveikį aplinkai. Reaguodami į šį grįžtamąjį ryšį, realūs „ekomietai“ pagal savo galią imsis visų būtinų priemonių globaliam ir lokaliai ekologiniam atkūrimui. Jie perorga-

nizuos savo transporto, energetinę, maisto tiekimo ir nuotėkų sistemas taip, kad jos būtų efektyviausios bei darytų minimalų poveikį aplinkai. „Ekomiestai“ pripažins Žemės ekologinio talpumo ribas, puoselėdami savo vietinių atokiausių rajonų gerovę. Globali priklausomybė bus pakeista darnesniu vietiniu gyvenimo būdu“ [25].

Apibendrinant išdėstytas mintis, darnų miestą statiniu požiūriu galima būtų apibūdinti kaip miestą, kuriame aglomeracijos ekonomija turėtų būti siejama su teigiamais aplinkos ir socialiniais išoriniais efektais, kuriame tuo pat metu neigiami išoriniai efektai, atsirandantys dėl trijų skirtingų aplinkų (fizinės, ekonominės ir socialinės) sąveikos, yra išlaikomi ties tam tikromis slenksčio ribomis, nustatytomis urbanizuotos aplinkos erdvės darnumo. O dinamiu požiūriu, miesto darnumas reikštų miestą sudarančių minėtų trijų aplinkų subalansuota koevoliuciją [1].

Kaip darnaus miesto viziją galima įsivaizduoti tokią darniai gyvenančią miestų bendruomenę, kurioje bus efektyviai naudojami ištekliai ir mažinamos atliekos siekiant uždaryti ciklą; tarša bus sumažinta iki tokio lygio, kad nežalotų aplinkos ir nekeltų pavojaus sveikatai; sveikata bus saugoma kuriant saugią, švarią, malonią aplinką; gamtos įvairovė bus vertinama ir saugoma, kur galima, bendruomenės reikmės bus tenkinamos naudojant vietos išteklius; visiems bus prieinamas geros kokybės maistas, vanduo, pastogė ir kuras ekonomiškai pagrįstomis kainomis; visi turės galimybę rasti darbą daugiaplanėje ekonomikoje; bus pakankamai išplėtotas greitas ir patogus visuomeninis transportas (troleibusai, autobusai, tramvajai); kiekvienas galės įgyti žinių, įgūdžių ir informacijos, kad galėtų tapti visaverčiu visuomenės nariu; visų bendruomenės sluoksnių atstovai galės dalyvauti sprendimų priėmimo procese; visi turės lygias teises į kultūros reikmių tenkinimą, poilsį ir rekreaciją, nepažeidžiant aplinkosaugos interesų [26].

3.2. Vietos valdžios vaidmuo darnaus miesto strateginiame valdyme

Privalome žvelgti į miestų bendruomenes, kaip labai svarbius fizinių bei socialinių išteklių vadybos dalyvius. Darnių miestų politikos požiūriu turi būti suprasta, kad miestai nėra tik pasyvūs erdviniai vienetai, „persekiojami“ kažkokios anoniminės globalios aplinkos plėtros, bet patys gali vaidinti aktyvų vaidmenį kuriant darnų vystymąsi daugelyje svarbių sričių, tokių kaip namų statyba, užimtumas bei aplinkos kokybė [27]. Bet kurioje vietoje, kurioje žmonės, gyvena, dirba ar mokosi, unikalūs aplinkybių derinys darys poveikį sprendimams, orientuotiems į darnesnę dirbtinę aplinką. Tai reiškia, kad miestų plėtros planavimas turi apimti daugelį problemų ir tikslų, susijusių su ūkine veikla, aplinka, kultūrinio paveldu bei socialiniu-ekonominiu plėtros sąnaudų bei nešamos naudos pasiskirstymu. Net galima būtų pasakyti, kad tolydi plėtra yra realus iššūkis miestų planuotojams bei municipalitetų vadovams. Strateginis miestų planavimas ir yra procesas, kuriuo sukuriama galimybė įvai-

rioms visuomenės interesų grupėms prisidėti prie plėtros planavimo ir įgyvendinimo. Strateginis planas padeda kurti savivaldybių valdymo ir planavimo sistemas, pagrįstas darnaus vystymosi, demokratijos ir rinkos ekonomikos principais, padeda racionaliau naudoti ribotas biudžeto lėšas, koordinuoti įvairių sektorių programas ir jų įgyvendinimą. Tačiau pagrindinis strateginio plano privalumas yra tas, kad jis koncentruojasi ties svarbiausiomis problemomis ir perspektyviausiais uždaviniais, gerai žinant esamą situaciją ir ateities perspektyvas.

Galima teigti, kad visuomeninis darnaus vystymosi strategijos rengimo procesas yra realus iššūkis miestų planuotojams ir municipalitetų vadovams, kadangi tai reiškia:

- Visišką organizacinę atsakomybę dėl sėkmingos proceso eigos.
- Atsvarą visuomenei, suteikiant jai lemiamą vaidmenį tame procese.

Valdžios uždavinys šiuo atveju:

- Nenuilstamas rėmimas ir entuziazmo kėlimas, vykstant strategijos rengimo procesui.
- Darbų progreso stebėjimas.
- Formalus grupės lyderių parengtos darnaus vystymo strategijos, jos įgyvendinimo būdų ir stebėsenos sistemos patvirtinimas savivaldybės taryboje [28].

Per pirmuosius penkerius nepriklausomybės metus Lietuvos miestų strategijų rengimą dažniausiai inicijuodavo užsienio ekspertai. Šios strategijos buvo rengiamos orientuojantis į tarptautinių fondų keliamus reikalavimus. Lietuvoje užsienio ekspertų parengti strateginiai planai buvo labai reikšmingi kaip metodiniai pavyzdžiai, tačiau realiai jie buvo neįgyvendinami, nes buvo „atitrūkę“ nuo tikros situacijos.

Skatinant ekologiškai darnų vystymąsi svarbus vaidmuo turėtų tekti bendruomenėms bei joms atstovaujančioms *savivaldybėms*, kurios yra teisinis demokratinės valstybės pagrindas. Bet kokia savivaldybių veikla daro tam tikrą įtaką darnumui. Daugelį savivaldybių funkcijų reglamentuoja strateginiai politikos dokumentai ir planai, kuriuose turi būti aiškiai nurodoma, kas yra arba bus daroma siekiant užtikrinti, kad įgyvendinant šiuos planus būtų paisoma darnaus vystymosi kriterijų. Veikla, susijusi su biologinės įvairovės, paveldo, kraštovaizdžio, skurdo mažinimo ir sveikatos apsaugos strategijomis, aiškiai turi įtakos darniam vystymuisi. Kitose srityse, ypač socialinių paslaugų, aprūpinimo būstu ir laisvalaikio, ši įtaka nebūtinai bus tokia akivaizdi [28]. Dėl to labai svarbu, kad minėtieji planai atitiktų bendrą darnaus vystymosi strategiją.

Labai svarbus vaidmuo tenka „Vietos darbotvarkei 21“ kaip priemonei ir metodui, vietinės valdžios institucijoms siekti darnaus vystymosi, nes beveik 90 proc. veiklos darniam vystymuisi realizuoti turėtų būti grindžiama vietinės valdžios sprendimais, nuolatine jų realizavimo priežiūra. Apie tai kalbama ir *Olborgo chartijoje*, t. y. Europos miestų

politiniuose įsipareigojimuose siekiant darnaus vystymosi (*Charter of European Cities and Towns towards Sustainability*), priimtoje 1994 m. gegužės 27 d. Olborgo Europos subalansuotų miestų ir miestelių konferencijoje klausimais. Konferencijoje dalyvavo per 600 vyriausybių ir savivaldybių, Europos Komisijos, mokslinių tyrimų ir nevyriausybinių organizacijų atstovų iš daugiau nei 30 šalių. Todėl kalbant apie vystymosi įgyvendinimo planą, daug dėmesio turėtų būti skiriama *subalansuotų bendruomenių strategijoms*, kurios yra „Vietos darbotvarkės 21“ ir proceso struktūra, ir varomoji jėga, parengti [14].

„Darbotvarkėje 21“ pabrėžiama, kad „vietos valdžia numato, vykdo ir palaiko ekonominę, socialinę ir ekologinę infrastruktūrą, kontroliuoja, planuoja, kuria vietos aplinkos apsaugos politiką ir nustato tvarką, padeda įgyvendinti nacionalinę ir regioninę aplinkos apsaugos politiką. Vietos valdžia, esanti arčiausiai žmonių, vaidina esminį vaidmenį informuojant, sutelkiant visuomenę ir jai atstovaujant, kad būtų siekiama darnaus vystymosi“ [29]. Tačiau šių projektų neįmanoma įgyvendinti vien savivaldybių pastangomis, jeigu jų nepalaikys visi gyventojai. Todėl savivaldybė turi ne dominuoti, o vienyti kitus proceso dalyvius bei savo veiksmais rodyti pavyzdį. Juk „Vietinė darbotvarkė 21“ yra dvilypė koncepcija. Tai ir darnaus vystymosi siekimo *strategija*, ir tokios strategijos formavimo *procesas*, kuriame dalyvauja įvairios suinteresuotos pusės. Todėl neužtenka, kad kurio nors vieno skyriaus valdininkai parašytų dokumentą, kurį priimtų miesto taryba. Formuojant strategiją bei renkantis jos kūrimo būdus, ne mažiau svarbu į šį procesą įtraukti kuo daugiau žmonių [1]. *Municipaliniu ir miestų lygmeniu turėtų būti realiai įgyvendintas principas: darnus vystymasis reiškia gerą gyvenimą.* (Asmeninis indėlis į darnumo kūrimą daugeliui žmonių, tarp jų ir jaunimui, buvo paskatintas geresnio gyvenimo bei geresnės visuomenės vizijos, tegul neretai ir utopiškos. Bet mums reikalinga ši utopija, kad eitume į priekį.) [14]

Svarbus vaidmuo teks atsakingiems asmenims, savivaldybės administracijos vadovams, konsultantams, ekspertams ir kt. Dažniausiai meras užima lyderio poziciją miesto strategijos procese arba skiria administracijos komandos lyderį, atsižvelgdamas į asmens autoritetą savivaldybėje, asmenines savybes. Į šį procesą reikia įtraukti ir bendruomenės lyderius, bet jų atsakomybė priklauso nuo aktyvumo, motyvacijos. Strateginio planavimo pagrindas yra savivaldybės gyventojai. Jų atsakomybės lygis yra mažiausias ir priklauso nuo to, kiek gyventojams atrodo reikšminga jų kuriama strategija. Todėl jau pradiniu strategijos kūrimo etapu reikia įtraukti visus vietinę bendruomenę reprezentuojančių grupių atstovus. Aišku, vieni jų norės dalyvauti konkrečiuose projektuose, tokiuose kaip miesto centro tvarkymas, keičiųjų vežimo planai, kiti mieliau dalyvaus konsultacinėse grupelėse ar forumuose, kur galės pasidalyti savo patirtimi įvairiausiais klausimais [12]. Tikras menas yra užtikrinti asme-

nų ar kolektyvų, turinčių didelę įtaką savivaldybės funkcionavimui finansų ar ūkio srityse, paramą (pvz., reikšmingos įmonės ar banko direkcijos). Šių asmenų įtaka turi pasireikšti pradinėje proceso fazėje, o jų parama labai svarbi strategijos įgyvendinimo sąlyga.

Kadangi „Vietinės darbotvarkės 21“ strategijos parengimas turėtų būti partneryste ir bendradarbiavimu pagrįstas procesas, savivaldybių darbuotojai turėtų:

- Rašyti arba redaguoti ją tik sutikus kitiems „Vietinės darbotvarkės 21“ proceso dalyviams.
- Atsižvelgti į visų suinteresuotų asmenų mintis arba darbo grupių nuomones ir nugalėti norą atsinešti į susitikimus iš anksto parengtus dokumentų projektus.
- Įtraukti visus dalyvius į dokumentų projektų rengimą, jeigu jie turi noro ir sugebėjimų tai daryti.
- Parengti strategijos dalių projektus kaip bendrus atitinkamų „Vietinės darbotvarkės 21“ įgyvendinimo etapų komponentus, o ne kaip nesusijusius dokumentus.
- Samdyti konsultantus (jeigu jų iš viso reikėtų) tik tam, kad jie padėtų suinteresuotoms pusėms išsakyti ir raštu suformuluoti savo pasiūlymus. Pašaliniai žmonės *neturi* rengti strategijos [30].

Aktyvų gyventojų dalyvavimą užtikrina tam tikras informacijos cirkuliavimas *iki* ir *iš* gyventojų. Konsultavimas, nuomonės tyrimas, diskusijos, pokalbiai, darbai vizijai nustatyti, SSGG analizė suteikia galimybių daugeliui asmenų dalyvauti strategijos rengimo procese ir daryti įtaką rezultatams.

Visuomeninis darnaus vystymosi strategijos rengimo darbų pobūdis apima ir tam tikrų pavojų: darbo metu gali kilti sunkių, konfliktiškų situacijų tarp planavimo grupės ir savivaldybės valdžios. Todėl vykdant tolesnius strategijos rengimo etapus, labai svarbu išlaikyti susidomėjimą strategijos rengimu.

3.3. Miesto strategijos kūrimo proceso elementų analizė

Toliau aptarsime pagrindinius miestų strategijų kūrimo elementus ir metodus, kurie taikomi miestų/ savivaldybių darnaus vystymosi strategijoms rengti. Juk darnaus vystymosi strateginis planavimas veiks kaip savotiškas „skėtis“, po kuriuo bus kiti bendruomenės planai: ekonominis strateginis planas, teritorijų (bendrasis ir detalieji planai), sektoriai (specializuoti, pvz., socialinio sektoriaus plėtra, aplinkos apsauga ir kt.).

Darnaus vystymosi strategija, kurią galima apibrėžti kaip tikslingai parengtą veiklos planą, nurodantį būdus, kaip siekti numatytų tikslų valdant plėtros procesą, kaip ir bet kuri strategija, turi apimti tris pagrindinius elementus: 1) *tikslus* (visų pirma ilgalaikius), 2) *veiklos kryptis*, 3) reikiamus tikslui pasiekti *išteklis*.

Pirmiausia strategijos rengėjai turi identifikuoti *pagrindinį strategijos tikslą*. Pagrindinis tikslas – tai būsimos darnaus vystymosi idėja, kuri išreiškia miesto misiją. Pagrindinis tikslas dažniausiai atsako į klausimus:

- Kodėl veikiamė?
- Ko siekiame?
- Kokį tikslą turime galimybę pasiekti ir koku lygiu (paprastai aukščiausiu), jei veiksime strategiškai?

Strateginės vizijos kūrimas yra kitas etapas ir čia visuomenė dalyvauja daugiausiai. *Darnaus vystymosi vizija* atspindi tai, ką norėtume sukurti arba įvykdyti ir ką realizuoti dažniausiai reikia ilgesnio laiko tarpo. Miesto vizija yra norimas ateities paveikslas, funkcionuojantis pagal taisykles, užtikrinančias darnų jo vystymąsi. Vizija turi būti įtikinama, įsimintina ir vizuali bei:

- Užtikrinti iš vidaus ir išorės integruoto miesto paveikslą, vizijoje neturėtų būti prieštarų elementų.
- Turėti daug bendro su svajone, tačiau nebūti visiškai atsiribojus nuo realybės.
- Būti norimo miesto funkcionavimo ateityje paveikslu, tačiau ne veiksmų programa, skirta šiam paveikslui įkūnyti. Šiuo etapu galima taikyti *smegenų šturmo, kalbančios sienos* ir kitus metodus [24].

Kitas etapas yra *situacijos analizė*. Jos metu vertinami diagnostiniai duomenys, susiję su teritorijos ir jos aplinkos būkle, t. y. savivaldybės plėtros sąlygotumų identifikacija. Šiuo etapu renkami ir analizuojami tam tikri statistiniai duomenys apie savivaldybės būklę. Situacijai analizuoti taikomas vienas strateginės analizės metodų – *stakeholders analizė*. Terminas *stakeholder* suprantamas kaip instituciniai subjektai ir valdžios atstovai arba organizacijos, asmenų grupės savivaldybės teritorijoje, kurie vienaip ar kitaip priklausomi nuo jos funkcionavimo ir arba turi jam įtakos. Iš esmės *stakeholders* analizė yra potencialių darnaus vystymosi strategijos šalininkų (sajungininkų) ir priešininkų analizė.

Kitas labai svarbus strateginio planavimo situacijos analizės metodas yra *SSGG analizė* (angl. SWOT analysis) arba stiprybių (privalumų), silpnųjų (trūkumų), galimybių (progų), grėsmių analizė. SSGG analizė, kai identifikuojami savivaldybės plėtros veiksniai ir apribojimai, suteikia pagrindą sukurti prasmingą, tai yra įvairiomis sąlygomis realizuojamą darnaus vystymosi strategiją. Praktikoje sunku vienareikšmiškai sukvalifikuoti darnaus vystymosi veiksnius, kadangi veikia didelis kliūčių (silpnųjų ir grėsmių) ir stimuliatorių (stiprybių ir galimybių) skaičius ir galima supainioti privalumą su galimybe ar trūkumą su grėsme [10].

Naudojant SSGG parengta savivaldybės būklės apžvalga ir probleminių sričių išskyrimas sudaro galimybę atlikti darnaus vystymosi *problemų analizę*. Problemų analizės tikslas – gauti informacijos apie realią būklę, kuri parodytu pagrindines kliūtis ir negatyvius elementus dabartinėje savivaldybės situacijoje ir bendras sąsajas tarp šių elementų

ir tiesioginio tikslo savivaldybės darnaus vystymosi atžvilgiu.

Identifikuojant problemas, reikia atsižvelgti į mažiausiai tris kriterijus. Problemos:

- Atspindi dabartinę būklę, o negalimą, įsivaizduojamą ar susijusią su ateitimi; problemos turi būti tikros (faktinės).
- Neigiamai veikia darnų vystymąsi (pvz., „bloga kelių būklė“, o ne „kelių būklė“).
- Svarbiausios darnaus vystymosi požiūriu yra tos, kurios turi esminę įtaką darniam vystymuisi [10].

Galutinis problemų analizės variantas yra „*problemų medžio*“ sudarymas, kuris padeda nustatyti pagrindines problemas (kurios implikuoja didžiausią skaičių priežasčių ir pasekmių).

Suformulavus ir išanalizavus pagrindines miesto (savivaldybės) problemas, identifikuojami *detalūs* darnaus vystymosi *tiksiai*. Šie tikslai apibrėžiami performuojant kiekvieną problemą (negatyvią būklę) į tikslą (pozityvią būklę), kuris turi būti pasiektas ateityje. Darnaus vystymosi tikslai turi būti surašyti paprasta, preciziška, kiekvienam gyventojui suprantama kalba ir atitikti „KIPRA“ (angl. SMART) principą:

- K** – konkretūs, specifiniai,
- I** – išmatuojami,
- P** – pasiekiami, aprobuoti,
- R** – realistiški,
- A** – apibrėžiami laike.

Darnaus vystymosi požiūriu apibrėžtas tikslas turi būti suskaidytas į *tiesioginius tikslus* tam tikrose sferose. Tiesioginiai tikslai atsako į klausimą – kur norime nueiti? Tai yra:

- Ūkinė sfera (tikslas – darnus ūkio vystymasis);
- Visuomenės sfera (tikslas – darnus visuomenės vystymasis);
- Aplinkos sfera (tikslas – ekologinė tvarka);
- Erdvinė/teritorinė (tikslas – erdvinė tvarka);
- Vadybos sfera (tikslas – politinė- institucinė tvarka).

Apibendrinant miesto darnaus vystymosi tikslų formavimo procesą, galima teigti, kad geras būdas yra darnaus vystymosi vizijos pagrindu suformuluoti labiau apibendrintą pagrindinį tikslą (kuris apibrėžia esmines ateities pasikeitimo kryptis, pvz., aukštą gyventojų gyvenimo kokybę), tiesioginius strategijos tikslus (darnus miesto ekonominis, bendruomeninis, ekologinis ir pan. vystymasis) bei detalius tikslus.

Apibrėžus darnaus vystymosi detaliosius ir tiesioginius tikslus, sudaroma *loginė struktūra*. Tai strateginio planavimo apžvalgos forma, kuri apibendrintai pateikia jo rezultatus. Ji palengvina vientisos ir realistinės strategijos parengimą, palengvina jos įgyvendinimo valdymą ir yra įgyvendinimo monitoringo bei strategijos rezultatų ir tikslų pasiekimo laipsnio vertinimo pagrindas. Ši struktūra – tai savo-

tiška matrica, lentelė, kuri atspindi hierarchiją ir tarpusavio ryšius tarp:

- Detalių ir pagrindinių tikslų (bendrų), tai yra tarp tiesioginio ir pagrindinio tikslo.
- Rezultatų ir detalių tikslų.

Loginės struktūros turinys atsako į tokius klausimus:

- 1) Kodėl veikiame, planuojame? – kad pasiektume *pagrindinį tikslą*.
- 2) Kur norime nueiti? – ten kur mums nurodo *tiesioginis tikslas*.
- 3) Kokius konkrečius tikslus norime pasiekti? – tai nurodo *detaliųjų tikslų grupės*.
- 4) Kaip vertinti tikslų įgyvendinimą? – tai nurodo panaudoti darnaus vystymosi *rodikliai /indikatoriai* ir jiems apskaičiuoti panaudoti *informacijos šaltiniai*.
- 5) Kokie veiksniai yra svarbūs planavimui, tačiau sunkiai kontroliuojami? Tai nurodo padarytos *prilaidos*, kurias charakterizuoja jų atsiradimo ateityje tikimybė [28].

Identifikavus tikslus ir parengus loginę jų struktūrą, perinama prie *operatyvinio (realizacinio) planavimo* fazės. Operatyvinio planavimo metu apibrėžiama:

- Veiksmų / uždavinių sąrašas.
- Jų įvykdymo grafikas tam tikram laikotarpiui.
- Jų realizavimo lėšos (išlaidos, biudžetas).
- Atsakomybė už uždavinių atlikimą.
- Galimi finansavimo šaltiniai.

Apibendrinus miestų darnaus vystymosi strateginio valdymo principus, galima išskirti tris pagrindines planavimo stadijas, kurios jungia (1) miesto vizijos kūrimą, (2) patį strateginį planavimą ir (3) plano įgyvendinimą. Kiekvienu etapu vyksta valdymo procesas, kuris nuolat prisitaiko prie naujų aplinkybių, keičia taktiką, tačiau nenutolsta nuo vizijos, suformuotos miesto valdžios ir jo gyventojų. Kaip dokumentas, strategija, leidžianti savivaldybei (bendruomenei) efektyviai naudoti savus (dažnai ribotus) išteklius, tokius kaip gamtinė aplinka, infrastruktūra, žmogiškieji ir finansiniai ištekliai, turėtų būti trumpa, aiški ir suprantama. Bet šios strategijos neturėtų subalansuotą plėtrą traktuoti per daug supaprastintai, įvertindamos tai, kad subalansuota plėtra reikalauja gerinti gyvenimo kokybę *neperžengiant egzistenciją palaikančių ekosistemų pajėgumo ribų* [14].

Dalyvaujantieji strategijos kūrimo procese turėtų nepamiršti konteksto, kuriame planas yra rengiamas, – išlaidos turėtų būti realios, kadangi Lietuvoje daug kas priklauso nuo Vyriausybės asignavimų, reikia realiai prognozuoti biudžetines įplaukas ir identifikuojant pagrindinius klausimus, susijusius su nebiudžetinėmis pajamomis ilgalaikiu periodu. Pasaulio bankas teikia paskolas šalims per nacionalinę valdžią arba per regionines institucijas su valstybės garantija. Šios paskolos gali būti naudojamos kaip kreditų linijos, administruojamos per savivaldybių plėtros fondus, tokius kaip Būsto ir urbanistinės plėtros fondas, administruojantis 19

mln. eurų; sektoriams ar komunaliniam ūkiui restruktūrizuoti, kultūrinėms vertybėms atnaujinti. Pasaulio bankas konsultuoja, bendradarbiauja su kitomis institucijomis įgyvendinant specialias programas, tokias kaip Besikeičiančių miestų iniciatyva bei rengiant miestų plėtros strategijas, finansuojamas iš Miestų aljanso [12]. Vietinės valdžios ir bendruomenės, organizacijų, NVO ir kt. suinteresuotų asmenų partnerystės parengta miesto darnaus vystymosi strategija leis koncentruotis ties aktualiausiomis miestui problemomis, pagrįsti projektus, laimėti jų finansavimą, nustatyti prioritetus investicijoms ir kt. Tik atskirų bendruomenių strateginiai darnaus vystymosi planai, realizuojantys jų nuostatas gyventi pagal darnaus vystymosi principus, padės įgyvendinti globalius darnaus vystymosi dokumentuose deklaruotus tikslus.

Galiausiai parengus darnios bendruomenės strategiją konkrečiai bendruomenei ir ją sėkmingai įgyvendinus (pradiniu etapu teigiamą įtaką „Vietos darbotvarkės 21“ procesui gali turėti netgi atskiri maži seniūnijos ar miestelio projektai, leidžiantys pasiekti aiškių apčiuopiamų rezultatų ir praktiškai parodantys visuomenei, kaip kartu veikiant galima daug padaryti savo bendruomenės labui), pradės veikti kumuliatyvus dėsnis – šalia šios darnios *bendruomenės* atsiras kitos taip pat darnios bendruomenės. Kartu visos jos sukurs darnią *regioninę visuomenę*, o šios galiausiai – darnią *globalią visuomenę*. Juk jeigu visi regionai bus ekologiškai stacionarūs, visuminis efektas bus globalus stabilumas. Faktiškai vyks judėjimas nuo *lokalaus* (darnumo) *globalaus* (darnumo) link [14].

4. Išvados

1. Atskirų bendruomenių strateginiai darnaus vystymosi planai, realizuojantys jų nuostatas gyventi pagal darnaus vystymosi principus, įgyvendina globaliuose darnaus vystymosi dokumentuose deklaruotus tikslus, o bene svarbiausias iš jų yra tiesioginis bendruomenės įtraukimas ir jos narių suinteresuotumo palaikymas viso proceso metu. Todėl vietos valdžia turi suteikti galimybes bendruomenės nariams spręsti bendras ir specifines problemas viešuose susirinkimuose, forumuose, konferencijose, darbo/patariamosiose grupėse ir pan.

2. Autorių nuomone, neįmanoma apibrėžti universalios darnaus vystymosi sistemos visiems miestams, nes jie yra skirtingi savo teritoriniu dydžiu, gyventojų skaičiumi, aplinka, politinėmis ir socialinėmis kultūrinėmis sąlygomis, todėl kiekvieno jų vietos valdžia drauge su visuomene turėtų rasti individualų darnaus vystymosi kelią. Ypač svarbus pačių miesto gyventojų, verslo ir kitų sektorių atstovų prisidėjimas prie urbanizuoto gyvenimo tvarkymo, nes miestai tam tikra prasme yra jų gyventojų produktas.

3. Šiuo metu dar nėra parengtos oficialios Lietuvos Respublikos miestų darnaus vystymosi strateginio planavimo

metodikos, todėl miestų bendruomenės naudoja įvairių institucijų ir konsultacinių firmų parengtas metodikas. Dažnai, kai įvairiais valdymo lygiais taikomi skirtingi modeliai, kyla jų suderinamumo problema, todėl kartais parengti strateginiai dokumentai lieka nerealizuoti. Todėl siūlytume, naudojantis užsienio ekspertų parengtais projektais, konsultantų darbo grupių, akademinės bendruomenės patirtimi, parengti ir oficialiai patvirtinti Miestų darnaus vystymosi strateginių planų parengimo ir atnaujinimo metodiką.

4. Jeigu visi regionai bus ekologiškai stacionarūs, visu-
minis efektas bus globalus stabilumas. Faktiškai vyks judėjimas nuo *lokalus* (darnumo) *globalaus* (darnumo) link.

Literatūra

1. Čiegis, R. Implementation of sustainable development in cities and regions development strategies. In: A. Raipa. Efficiency of public administration (Viešojo administravimo efektyvumas). Kaunas: Technologija, 2001, p. 224–246 (in Lithuanian).
2. Buračas, A. Social Aspects in the Simulation of Ecological Sustainability on the Regional Level. In: A. Buračas (Ed.), Resource Management and Regional Reproduction. Vilnius, 1987, p. 47–62.
3. Ayres, R. U. Industrial metabolism. In: Ausubel, J.; Sladovich, H. (Eds.). Technology and Environment. Washington DC, 1989.
4. El Serafy, S. The proper calculation of income from a depletable natural resource. In: Environmental Accounting for Sustainable Development, eds. Y. Ahmad, S. El Serafy and E. Lutz. World Bank. Washington D. C., 1989.
5. Goodland, R. The concept of environmental sustainability. *Annual Review of Ecological Systems*, No 26, 1995, p.1–24.
6. Schmidt-Bleek, F. Eco-restructuring economies: operationalising the sustainability concept. *Fres. Environ. Bull.*, No 1, 1992, p. 46–51.
7. Čepinskas, J. Strategic management of sustainable development. *Organizational management: systematic research* (Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai), No 22, 2002, p. 55–67 (in Lithuanian).
8. Čiegis, R. Sustainable development and environment: economic approach (Tolydi plėtra ir aplinka: ekonominis požiūris). Vilnius, 2000, 692 p. (in Lithuanian).
9. Čaplikas, A. Sustainable development: environment, industry, man. In: Proceedings of conference „Lithuanian science and industry“ (Konferencijos „Lietuvos mokslas ir pramonė“ pranešimų medžiaga). Kaunas: Technologija, 1999, p. 29–34 (in Lithuanian).
10. Lithuanian National sustainable development strategy (Lietuvos Respublikos nacionalinė darnaus vystymosi strategija). Vilnius, 2003 (in Lithuanian).
11. Our Common Future. New York, 1987.
12. Governance for sustainable development. Barcelona workshop, April 18–19, 2002.
13. Governance for sustainable development in Catalonia. Concepts, institutional requirements and analytic elements. Government of Catalonia, 2002.
14. Čiegis, R. Economic and environment: management of sustainable development (Ekonomika ir aplinka: subalansuotos plėtros valdymas). Kaunas, 2004 (in Lithuanian).
15. Yusuf, S.; Stiglitz, J. E. Development Issues: Settled and Open. In: G. M. Meier, J. E. Stiglitz (Eds.). *Frontiers of Development Economics. The Future in Perspective*. New York, 2001, p. 227–268.
16. Čiegis, R. The principles of socially and environmentally oriented economic development. In: Proceedings of International Conference „Regional economics and development“ (Tarptautinės konferencijos „Regionų ekonomika ir plėtra“ pranešimų medžiaga). Kaunas, 1999, p. 16–18 (in Lithuanian).
17. Serageldin, I. Sustainability and the wealth of nations, First Steps in an Ongoing Journey. Washington, DC: World Bank, 1996.
18. United Nations. Indicators of Sustainable Development. Framework and Methodologies. New York: United Nations, 1996.
19. Pathways to a Sustainable Future. Results from the Work and Environment Interdisciplinary Project. Dusseldorf, 2001.
20. Miller, G. T. Living in the environment: principles, connections, and solutions. Belmont, 1996.
21. Community Development: Approaches to sustainable habitation. A Sustainable Baltic Region. Session 7. Uppsala, 1997.
22. UN Department of Public Information. Habitat II, The City Summit, 1995.
23. Department of Statistics. Lithuanian Statistical Yearbook 1998 (Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Lietuvos statistikos metraštis 1998). Vilnius, 1998.
24. Gailius, J.; Draugelis, A. The role of strategic cities development and implementation. In: Proceeding of conference „Strategic planning of cities“ (Konferencijos „Strateginis miestų planavimas“ medžiaga). Vilnius, 2001, p. 11–19 (in Lithuanian).
25. Girardet, H. The Gaia Atlas of Cities. New directions for sustainable urban living. London, 1992.
26. Sustainable Development for Local Authorities. Copenhagen, 1997.
27. Camagni, R.; Capello, R.; Nijkamp, P. Towards sustainable city policy: an economy-environment technology nexus. *Ecological Economics*, No 24, 1998, p.103–108.
28. ECAT – Lithuania. The Charter of Sustainable Development of Lithuanian cities. Aalborg charter (ECAT – Lietuva. Europos miestų tolydzios plėtros chartija. Olborgo chartija). Kaunas, 2001.
29. „Agenda 21“: the plan of action for sustainable development. Rio declaration about environment and development („Darbotvarkė 21“: subalansuotos plėtros veiksmų programa. Rio deklaracija: apie aplinką ir plėtrą. II papildytas leidimas). Vilnius: Lietuvos Respublikos aplinkos apsaugos ministerija, 2001, p. 21–66. <http://www.am.lt> [revised 14 05 2003 (in Lithuanian)].
30. ECAT – Lithuania. Elaboration and evaluation of sustainable development strategies in Lithuanian and Polish municipalities (2001–2003) (ECAT – Lietuva. Subalansuotos plėtros strategijų rengimas ir vertinimas Lietuvos ir Lenkijos savivaldybėse (2001–2003)). Kaunas, 2000 (in Lithuanian).

Remigijus ČIEGIS. Doctor Habil, Professor, Director of Socio-cultural Research Center, Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University.

A graduate of Kaunas Technological University (former Kaunas Polytechnical Institute) as engineer-chemist (1982) and Vilnius University (1989) as economist.

In 1995 Doctor (VU, economics), in 2002, Doctor Habil (VDU, management and administration).

Member of editorial boards of several research journals.

Publications: more than 100 scientific papers and 8 monographs in Lithuanian and English.

Research interests: sustainable development, environmental economics, environmental management, regional policy and economics.

Dainora GRUNDEY. Doctor, Assoc Professor, Vice-dean for Scientific Research and International Relations at Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University.

MBA from the Robert Gordon University, Aberdeen, Scotland, (1994) and PhD in Social Sciences from Vilnius University, Lithuania (2001). Founding Editor and currently Deputy Editor-in-Chief at the International Journal of Scholarly Papers “Transformations in Business & Economics” (www.transformations.khf.vu.lt). Member of research networks Soyuz and Academici. Author of over 80 scientific publications, 1 textbook and 1 collective monograph (abroad). Research interests: marketing, sustainable consumption and green marketing, consumption ethics, brand management, cross-cultural management, consumer behaviour, logistics and supply chain management.

Dalia ŠTREIMKIENĖ. Doctor, Assoc Professor, Senior Research Fellow Socio-cultural Research Center, Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University.

Doctor of Science, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania (1997). Senior Research Fellow at the Centre of Socio-Cultural Research, Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University, Lithuania, and the Lithuanian Institute of Energy. Member of Editorial Board at the International Journal of Scholarly Papers “Transformations in Business & Economics”. Author of more than 50 scientific publications. Research interests: environmental and energy economics, integration of environmental policy with energy policy, sustainable energy development issues.