

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

**Marius SITNIKAS**

Viešojo valdymo studijų programos studentas

**STRATEGINIS VALDYMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE:**  
**ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2015

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

**Marius SITNIKAS**

**STRATEGINIS VALDYMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE:**  
**ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

**Darbo vadovas:**

**prof. dr. Algis KRUPAVIČIUS**

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

---

(Studento parašas)

Sitnikas, M. (2015). Strateginis valdymas viešajame sektoriuje: Šiaulių miesto savivaldybės atvejis: Viešojo valdymo programos baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovas prof. dr. A. Krupavičius. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, 92 p. (108 p.).

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas strateginis valdymas viešajame sektoriuje. Teorinėje dalyje atskleisti strateginio valdymo ypatumai bei atlikta strateginio valdymo įvertinimo viešajame sektoriuje analizė.

Anketinės apklausos metodu buvo atliktas tyrimas, kurio tikslas – atlikti strateginio valdymo viešajame sektoriuje: Šiaulių miesto savivaldybės atvejo analizę. Dokumentų analizės metodu buvo atlikta 2007 – 2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano analizė.

Empiriniai tyrimo duomenys atskleidė, kad beveik visi Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojai ir trečdalis savivaldybei pavaldžios įstaigos darbuotojų yra dalyvavę strateginio planavimo procese. Šiaulių miesto savivaldybė, diegdama strateginio planavimo/valdymo sistemą susidūrė su finansinių išteklių trūkumu, darbuotojų trūkumu planavimo padalinyje bei nepakankamais savivaldybių administravimo specialistų gebėjimais strateginio planavimo srityje. Strateginio planavimo principai Šiaulių miesto savivaldybėje diegiami tam, kad vykdant suplanuotas veiklas būtų galima koncentruotis ne į patį procesą, bet į rezultatus todėl, abi tiriamųjų grupės mano, jog Šiaulių miesto savivaldybės strateginis valdymas yra efektyvus. Apibendrinant 2007 – 2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2010 metais rezultatus buvo pastebėta, kad ne visus suplanuotus veiksmus pavyko įgyvendinti. Daugiausiai problemų kilo įgyvendinant II prioritetą „miesto ekonomikos konkurencingumas“. 2011 metais Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinamas vyko patenkinamai, kadangi buvo vykdoma apie 50 proc. nurodytų veiksmų. ŠSPP 2012 metais buvo įgyvendinamas geriau negu 2011 metais, t. y. vykdoma apie 53,1 proc. nurodytų veiksmų, įgyvendinta 4,8 proc. veiksmų ir visai nevykdoma 45,9 proc. planuotų veiksmų. 2013 metais ŠSPP buvo įgyvendinamas geriau negu 2012 metais, t. y. vykdoma apie 65,6 proc. nurodytų veiksmų, nevykdoma 46,4 proc. planuotų veiksmų.

**Raktiniai žodžiai:** viešasis valdymas, strateginis valdymas, strateginis planavimas, strateginis plėtros planas.

Sitnikas, M. (2015). Strategic Management in the Public Sector: The Case of Šiauliai Municipality: a final paper for the university study programme of Public Administration. Academic supervisor: Professor A. Krupavičius. Šiauliai University, Department of Public Administration, 92 p. (108 p.).

## SUMMARY

The master's thesis analyses strategic management in the public sector. The theoretical part of the paper reveals the fundamentals of strategic management, and presents an analysis of strategic management assessment in the public sector.

A questionnaire was used to conduct the study, the purpose of which is to carry out an analysis of strategic management in the public sector, i. e., the case of Šiauliai City Municipality. The method of document analysis was used to analyse the 2007-2016 strategic development plan for the city of Šiauliai.

The empirical data collected during the survey revealed that almost every employee working at the Šiauliai City Municipality and a third of the employees from institutions in direct subordination to the municipality have participated in the process of strategic planning. In implementing its strategic planning/management system, the Šiauliai City Municipality had to deal with insufficient financial resources, an insufficient number of employees in the planning department and the insufficient capabilities of administrative municipality specialists in the area of strategic planning. The principles of strategic planning are implemented in the Šiauliai City Municipality in order to shift the focus from the process onto results when executing planned activity, which is why both groups of respondents believe that strategic planning is effective in the municipality of Šiauliai. The results of the implementation of the 2007-2016 strategic development plan for the city of Šiauliai reveal that not all planned activity was successfully implemented. The most problems were encountered when implementing priority II, "a competitive city economy". In 2011, the implementation of the strategic development plan for the city of Šiauliai was just satisfactory because only about 50% of the indicated activities were being carried out. In 2012, the ŠSDP was implemented better than in 2011, with 53.1% of planned activities being executed, 4.8% completed and 45.9% not being carried out at all. In 2013, the ŠSDP was implemented better than in 2012, with 65.6% of planned activities being executed and 46.4% not being carried out at all.

**Key words:** public administration, strategic management, strategic planning, strategic development plan.

## TURINYS

SANTRAUKA

SUMMARY

LENTELIŲ SĄRAŠAS

PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

ĮVADAS

1. STRATEGINIO VALDYMO YPATUMAI.....	11
1.1. Viešojo valdymo traktuotė mokslinėje literatūroje.....	11
1.2. Strateginio valdymo apibrėžtis mokslinėje literatūroje.....	13
1.3. Strateginio valdymo mokyklų atsiradimo ištakos.....	15
1.4. Strateginio valdymo proceso struktūros analizė.....	18
2. STRATEGINIO VALDYMO ĮVERTINIMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE.....	22
2.1. Strateginio valdymo paskirtis viešajame sektoriuje.....	22
2.2. Strateginio valdymo modeliai.....	26
2.2.1. Strateginio planavimo sisteminis modelis.....	26
2.2.2. Nustatytinės strateginio valdymo metodologijos proceso modelis.....	28
2.3. Organizacijos aplinkos analizės metodai ir būdai.....	31
2.3.1. Išorinės aplinkos analizė.....	31
2.3.2. Vidinių veiksmų analizė.....	33
2.4. Strateginio valdymo problemos viešajame sektoriuje.....	38
3. STRATEGINIS VALDYMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE: ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS.....	41
3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas.....	41
3.2. Šiaulių miesto savivaldybės veiklos pristatymas.....	44
3.3. Strateginio valdymo Lietuvos viešajame sektoriuje: Šiaulių miesto savivaldybės atvejo, empirinio tyrimo rezultatų analizė.....	46
3.3.1. Strateginio planavimo turinio analizė.....	46
3.3.2. Strateginio valdymo efektyvumo kriterijų analizė.....	48
3.3.3. Dalyvavimo strateginio planavimo procese, analizė.....	53
3.3.4. Strateginio valdymo/planavimo principų taikymo analizė.....	55
3.3.5. Problemos su kuriomis susidūrė Šiaulių miesto savivaldybė, diegdama strateginio planavimo/valdymo sistemą.....	57
3.4. 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano analizė.....	61
3.4.1. 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2010 metais apibendrinimas.....	65
3.4.2. 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2011 metais apibendrinimas.....	70
3.4.3. 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2012 metais apibendrinimas.....	74
3.4.4. 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2013 metais apibendrinimas.....	76
3.5. Šiaulių miesto savivaldybės veiklos planų analizė.....	80
3.5.1. Šiaulių miesto savivaldybės 2011 – 2013 metų veiklos plano analizė.....	80
3.5.2. Šiaulių miesto savivaldybės 2012 – 2014 metų veiklos plano analizė.....	82
IŠVADOS.....	84
REKOMENDACIJOS.....	86
LITERATŪRA	
PRIEDAI:	
1 priedas. Strateginio planavimo metodika	
2 priedas. Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginio planavimo tvarkos aprašas	
3 priedas. Anketos pavyzdys	

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Strateginio valdymo apibrėžtis.....	13
1.2 lentelė. Pagrindinės strateginio valdymo mokyklos.....	16
1.3 lentelė. Strategijos mokyklų klasifikavimas pagal požiūrį į strateginį procesą.....	16
1.4 lentelė. Strateginio planavimo turinys.....	18
2.1 lentelė. Požymiai, kurie būdingi strateginiam valdymui viešojo sektoriaus organizacijoms.....	24
2.2 lentelė. Žingsniai sudarantys strateginio planavimo sisteminį modelį.....	27
2.3 lentelė. Organizacijos strateginio planavimo sisteminio modelio turinys.....	27
2.4 lentelė. Nustatytinio strateginio valdymo metodologinio požiūrio skiriamosios ypatybės.....	29
3.1 lentelė. Anketos struktūrinės dalys.....	42
3.2 lentelė. Demografiniai tiriamųjų duomenys, proc.....	43
3.3 lentelė. Strateginio valdymo efektyvumo kriterijai Šiaulių miesto savivaldybėje.....	49
3.4 lentelė. Šiaulių miesto savivaldybės tikslų, misijos žinojimas.....	50
3.5 lentelė. Strateginio valdymo efektyvumas.....	52
3.6 lentelė. Strateginio valdymo/planavimo principų taikymas.....	55
3.7 lentelė. Požymiai būdingi strateginiam valdymui Šiaulių miesto savivaldybėje.....	56
3.8 lentelė. Problemos su kuriomis susidūrė Šiaulių miesto savivaldybė, diegdama strateginio planavimo/valdymo sistemą.....	57
3.9 lentelė. Pasiūlymai strateginio valdymo/planavimo kokybei Šiaulių miesto savivaldybėje tobulinti.....	60
3.10 lentelė. Šiaulių miesto vizija iki 2025 metų.....	62
3.11 lentelė. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos strateginiai tikslai.....	81
3.12 lentelė. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos strateginiai tikslai.....	82

## PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Strateginio valdymo funkcijos.....	14
1.2 pav. Strateginio valdymo efektyvumo kriterijai.....	15
1.3 pav. Organizavimo proceso sudedamosios dalys.....	19
1.4 pav. Miestų strateginio valdymo procesas.....	20
2.1 pav. Planavimo dokumentų schema.....	24
2.2 pav. Žingsniai, kuriais vykdomas strateginio planavimo ir valdymo procesas.....	25
2.3 pav. Strateginio planavimo sisteminis modelis.....	26
2.4 pav. Nustatytinės strateginio valdymo metodologijos proceso modelis.....	29
2.5 pav. Nustatytinės strateginio valdymo metodologijos proceso modelio privalumai ir trūkumai.....	30
2.6 pav. Išorinės aplinkos veiksniai PEST metodu.....	31
2.7 pav. Socialinių veiksnių įtaką organizacijai.....	32
2.8 pav. Materialieji organizacijos ištekliai.....	34
2.9 pav. Nematerialieji organizacijos ištekliai.....	35
2.10 pav. Žmogiškųjų išteklių vadyba organizacijoje.....	35
2.11 pav. Pagrindiniai inovacinės organizacijos bruožai.....	36
2.12 pav. Veiksniai, formuojantys inovacijoms palankią organizacinę kultūrą.....	36
2.13 pav. Organizacijos įvaizdžio sandara.....	37
2.14 pav. Strateginio valdymo diegimo problemos su kuriomis susiduria savivaldybės.....	38
2.15 pav. Strateginio valdymo problemos.....	39
3.1 pav. Tyrimų vykdymų seka.....	44
3.2 pav. Šiaulių miesto savivaldybės struktūra.....	44
3.3 pav. Susipažinimas su Šiaulių miesto savivaldybės strateginio planavimo/valdymo dokumentais, proc.....	47
3.4 pav. Strateginio planavimo turinio žinojimas, proc.....	48
3.5 pav. Atsakingi asmenys už Šiaulių miesto savivaldybės strateginį valdymą, proc.....	51
3.6 pav. Strateginio valdymo efektyvumas, proc.....	52
3.7 pav. Darbuotojų dalyvavimas strateginio planavimo procese, proc.....	54
3.8 pav. Bendruomenės įtraukimas į strateginių planų kūrimą, proc.....	55
3.9 pav. Veiklos planų susiejimas su biudžetu, proc.....	59
3.10 pav. Šiaulių miesto savivaldybės veiklos vertinimas, proc.....	59
3.11 pav. Šiaulių miesto strateginio plėtros plano rengimo organizacinė struktūra.....	61
3.12 pav. 2010 metų įgyvendintos, vykdomos ir nevykdomo veiklos, proc.....	66
3.13 pav. Pirmojo prioriteto veiksmų vykdymas, proc.....	67
3.14 pav. Antrojo prioriteto veiksmų vykdymas, proc.....	68
3.15 pav. Trečiojo prioriteto veiksmų vykdymas, proc.....	68
3.16 pav. Trijų ŠSPP prioritetų veiksmų vykdymas 2011 metais.....	70
3.17 pav. Pirmojo prioriteto veiksmų vykdymas 2011 metais, proc.....	71
3.18 pav. Antrojo prioriteto veiksmų vykdymas 2011 metais, proc.....	72
3.19 pav. Trečiojo prioriteto veiksmų vykdymas 2011 metais, proc.....	73
3.20 pav. Trijų ŠSPP prioritetų veiksmų vykdymas 2012 metais.....	74
3.21 pav. Pirmojo prioriteto veiksmų vykdymas 2012 metais, vnt.....	74
3.22 pav. Antrojo prioriteto veiksmų vykdymas 2012 metais, vnt.....	75
3.23 pav. Trečiojo prioriteto veiksmų vykdymas 2012 metais, vnt.....	75
3.24 pav. ŠSSP veiksmų įgyvendinimas 2013 metais, vnt.....	77
3.25 pav. Pirmojo prioriteto veiksmų vykdymas 2013 metais, vnt.....	77
3.26 pav. Antrojo prioriteto veiksmų vykdymas 2013 metais, vnt.....	78
3.27 pav. Trečiojo prioriteto veiksmų vykdymas 2013 metais, vnt.....	79
3.28 pav. 2011 metų savivaldybės biudžeto asignavimai programoms, tūkst. Lt.....	81
3.29 pav. 2012 metų asignavimai programoms, tūkst. Lt.....	83

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Šiuolaikinėmis globalizacijos, socialinės ir ekonominės raidos, technologijų pažangos sąlygomis sparčiai formuojantis žiniomis grindžiamai visuomenei ir žinių ekonomikai, kaip teigia Melnikas, Smaliukienė (2007, p. 5), itin padidėjo strateginio valdymo ir strateginių sprendimų reikšmė. Nuo gebėjimo parengti ir tinkamai įgyvendinti įvairioms visuomenės gyvenimo, veiklos ir raidos sritims aktualias strategijas priklauso, ar sėkmingai bus reaguojama į daugybę naujų iššūkių ir laiku atliekama būsimų pavojų ir grėsmių prevencija, ar efektyviai sprendžiamos tiek esamos, tiek ateityje galinčios kilti problemos. Strateginis valdymas, anot Staponkienės (2004), per pastaruosius dešimtmečius tapo reikšmingiausia valdymo naujove viešojo sektoriaus organizacijose. Biudžeto sudarymas ir kontrolė buvo pirmasis bandymas valdymą padaryti nors kiek sistemišką, panaudojant biudžeto plano sudarymą vieneriems metams ir jo vykdymo kontrolę. Autorės teigimu, ilgalaikiu planavimu buvo stengiamasi nustatyti praeities tendencijas, ypač veiklos augimo arba nykimo, ir jas projektuoti į ateitį. Buvo planuojama, kad ištekliai arba potencialiai augs, arba prisitaikys prie nykimo, planai apėmė kelerius metus. Praktinė patirtis parodė, kad ilgalaikis planavimas yra veiksmingas ir efektyvus tik tada, kai organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos parametrai yra nusistovėję ir stabilūs.

Strateginio valdymo teorija ir praktiniai metodai į viešąjį sektorių buvo perkelti iš privataus. Taigi būtina įvertinti tai, kad viešojo sektoriaus išorinė ir vidinė aplinka pasižymi tam tikra specifika. Todėl ir viešojo sektoriaus strateginio valdymo turinys ir procesas pasižymi tam tikrais ypatumais, kuriuos būtina įvertinti. Lietuvos mokslininkų Jančiausko, Arimavičiūtės (2002); Arimavičiūtės (2005); Raipos, Staponkienės (2007) darbuose nurodoma, kad viešųjų institucijų strategija turi būti suderinta su šalies politiniais prioritetais. Analizuoti autoriai išskiria tokius viešojo sektoriaus strateginio valdymo ypatumus (išskirtinumus): riboti ištekliai (Vasiliauskas 2002); didesnis jautrumas politikos ir politikų permainoms (Thom, Ritz 2004; Arimavičiūtė 2005); platesnis ir įvairesnis vartotojų ratas (Arimavičiūtė 2005); valstybės galios panaudojimas (Arimavičiūtė 2005); tikslų ir finansavimo skaidrumas ir pranašumas (Arimavičiūtė 2005); sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė (Arimavičiūtė 2005); strateginių problemų sudėtingumas (Arimavičiūtė 2005) (cit. Piktornaitė, 2009). Tunčikienės, Skačkauskienės (2012, p. 98) teigimu, valstybės gyvenime viešojo sektoriaus valdymas tampa vis svarbesnis ir akivaizdesnis tiek grandyje „valstybė – pilietis“ (tenkinant visuomenės poreikius), tiek ir grandyje „valstybė – valstybė“ (bendradarbiaujant su tarptautinėmis organizacijomis, kitų valstybių institucijomis). Strateginis valdymas daugiausia susijęs su ilgalaikiu planavimu analizuojant vidaus ir išorės galimybes, kad gautų rezultatų dėka būtų galima numatyti valstybės ar organizacijos tolesnės plėtros perspektyvas (Dubinas, Smilga, 2008). Arimavičiūtė (2007, p. 9) mano, kad organizacijų strateginis valdymas yra



sistema, kurioje strateginiai sprendimai, apimantys įvairias paslaugas ir vartotojų grupes, yra priimami, įgyvendinami ir kontroliuojami. Atskirų savivaldos institucijų strateginio valdymo sistemos prioritetai gali būti skirtingi. Jie atsispindi strateginio valdymo sistemos pobūdį, užmojų ir vyksmą lemiančiuose tiksluose. Kiekvienos organizacijos strateginis valdymas yra ir turi būti unikalus. Nėra konkrečios strateginio valdymo sistemos, kurią visiškai galėtų prisitaikyti kiekviena organizacija. Sistema turėtų būti sukurta taip, kad atitiktų išskirtinius kiekvienos organizacijos bruožus ir skirtingas sprendimus priimančias asmenybes. Kiekviena organizacija tam tikrais atžvilgiais skiriasi nuo kitų, todėl logiška, kad skiriasi ir jų strateginio valdymo sistemos.

**Problema.** Vitkauskas (2012) išanalizavęs Rainey (2003) darbus teigia, kad viešajame sektoriuje apibrėžti ir įvertinti veiklos vykdymą sudėtinga, nes įstaigos paprastai turi daugybę politiškaai nulemtų ir tarpusavyje konkuruojančių tikslų. Todėl kiek įstaiga pasirengusi keisti savo veiklos valdymą, priklauso nuo politinių sprendimų, veiklos vykdymo apimčių ir vadovų iniciatyvos. Viešosios įstaigos, Bruton, Ahlstrom, Wan (2003) manymu, yra labiau biurokратиškos. Šio sektoriaus organizacijų vadovai turi mažiau laisvės kuriant organizacijos misiją bei renkantis personalą, o dirbantieji šiame sektoriuje yra mažiau motyvuoti dėl finansinių paskatų. Šie skirtumai rodo, jog taisyti valdymo padėtį privačiame sektoriuje yra kur kas lengviau negu viešajame, ypač jeigu organizacijos valdymo stiliaus bei galios keitimui reikalingas organizacinis lankstumas, valdymo autonomija ir piniginės paskatos.

Įvertinus valstybių politinę aplinką, strateginis valdymas įgauna naują prasmę, jam keliami nauji uždaviniai, kurių siekdami valstybių strategai turi taikyti naujus veiklos metodus, išsiugdyti naujus sugebėjimus bei panaudoti juos. Didėjantis valdymo neapibrėžtumas ir sudėtingumas paskatino autorių Bosą (2004), tyrinėti šios srities strateginio valdymo problemų arealą. Strateginio valdymo ir planavimo problematika pasaulyje žinoma gan plačiai. Įvairūs autoriai siūlo savo problemos matymą, jos sudėtingumo laipsnį bei sprendimo būdus. Problema ta, kad beveik visi be išimties autoriai tiria strateginį valdymą verslo struktūrų lygmeniu.

**Mokslinis iširtumas.** Kadangi viešojo sektoriaus valdymo mokslinis tyrimas kiekybiškai ir kokybiškai yra gana ribotas, ši sritis susilaukia itin menko mokslininkų dėmesio. Domėjimasis šia problema daugiau jaučiamas iš praktikų, o ne tyrėjų pusės (Gedvilaitė – Moan, Zakarevičius, 2010).

Lietuvos autoriai nagrinėja strateginį valdymą ir planavimą viešosiose įstaigose: Arimavičiūtė (2004); Astrauskas, Avietynienė, Butenienė (2008); Astrauskas, Česonis (2008); Kalvaitis (2004); Šiupšinskas (2003) ir kt. Daugelyje kitų autorių: Ališausko (2008); Arimavičiūtės (2005); Bivainio, Tunčikienės (2009) publikacijų nagrinėjamas momentinis Lietuvos paveikslas, to meto situacija arba bendrieji, Lietuvos specifikos nepabrėžiantys strateginio valdymo klausimai (cit. Dukynaitė, Ališauskas, 2012, p. 75). Autoriai Chlivickas (2001, 2007); Vasiliauskas (2002); Jančiauskas, Arimavičiūtė (2002) savo darbuose siekia paaiškinti strateginio valdymo turinį.

Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas (2003) savo darbuose išskiria pagrindinius strateginio valdymo proceso etapus.

**Tyrimo dalykas** – strateginis valdymas.

**Tyrimo objektas** – strateginis valdymas viešajame sektoriuje.

**Ginamasis teiginys:** tikėtina, kad strateginis valdymas įgalina tinkamai nustatyti tam tikrų grupių interesus ir problemas bei rasti efektyvius problemų sprendimo būdus racionaliai planuojant valstybės lėšas.

**Tyrimo tikslas** – atlikti strateginio valdymo viešajame sektoriuje: Šiaulių miesto savivaldybės atvejo analizę.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti strateginio valdymo ypatumus atskleidžiant jo apibrėžtį, proceso struktūrą, mokyklų atsiradimo ištakas.
2. Atlikti strateginio valdymo paskirties, modelių, aplinkos analizės metodų ir būdų analizę.
3. Išsiaiškinti strateginio valdymo problemas viešajame sektoriuje.
4. Išsiaiškinti Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų nuomonę apie strateginio valdymo ypatumus.
5. Atlikti 2007-2016 m. Šiaulių miesto strateginio plėtros plano analizę.

**Tyrimo metodai ir organizavimas.** Tyrime dalyvavo 195 Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojai. Tyrimas buvo atliktas 2015 metų vasario 16-27 dienomis. **Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, dokumentų analizė, duomenų sisteminimas ir analizė. Tyrimo duomenys analizuojami taikant aprašomosios statistikos metodą. Empiriniai duomenys buvo apdoroti, susisteminti ir grafiškai pavaizduoti naudojant SPSS-PC 19.0 for Windows, Windows Microsoft Office Excel 2007 bei Windows Microsoft Office Word 2007 programas. Atviram anketos klausimui išanalizuoti taikytas turinio (content) analizės metodas.

**Praktinis tyrimo reikšmingumas.** Teorinėje dalyje atskleisti strateginio valdymo ypatumai bei atlikta strateginio valdymo įvertinimo viešajame sektoriuje analizė. Baigiamasis darbas leido praktiškai pritaikyti studijų metu įgytas žinias. Atliktas tyrimas Šiaulių miesto savivaldybei naujas ir naudingas, kadangi padės atskleisti problemines sritis. Tyrimo metu atskleistas problemas ir patiriamus sunkumus bus galima tobulinti, spręsti ir imtis priemonių gerinant strateginį valdymą Šiaulių miesto savivaldybėje. Tyrimas pristatytas

**Tyrimo sklaida.** Tyrimo rezultatai pristatyti Šiaulių miesto savivaldybėje. Organizacijos atstovo pasirašyta laisvos formos pažymos kopija pateikta prieduose.

**Darbo struktūra.** Šis magistro darbą sudaro: santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, trys skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas (95 šaltiniai). Darbą iliustruoja 20 lentelių ir 48 paveikslai. Darbo apimtis 92 p.

## 1. STRATEGINIO VALDYMO YPATUMAI

### 1.1. Viešojo valdymo traktuotė mokslinėje literatūroje

Visuomenėje vykstantys politiniai, socialiniai, ekonominiai pokyčiai kelia naujus reikalavimus individams ir organizacijoms (Tubutienė, Morkūnaitė, 2008). Bučinsko, Giedraitytės, Raipos (2011) teigimu, tradicinis XX a. antrosios pusės viešasis valdymas, pokyčių valdymo strateginės charakteristikos buvo grindžiamos daugiausia inkrementalizmo doktrinomis. Šiandieninė globali, dažnai neprognozuojama aplinka skatina radikalius viešojo valdymo sistemų kūrimo ir funkcionavimo pokyčius. Ypač reikšmingi pokyčiai tenka įvairių rūšių socialinių procesų valdymo sistemoms, kurios susiduria su visuotinai išplitusiomis nestabilumo besikeičiančios socialinės visuomenės stratifikacijos, įtampos tarp valdymo demokratizavimo ir centralizavimo tendencijų šiuolaikinio valdymo etape padariniais.

Kiurienė (2014) teigia, kad viešojo valdymo sąvoka teisiniu požiūriu pirmą kartą aiškiai apibrėžta Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje (2012): viešasis valdymas – tai visuma viešosios politikos nustatymo, formavimo ir (arba) dalyvavimo ją formuojant ir įgyvendinimo procesų, kuriuose dalyvaujant viešojo valdymo institucijoms ir visuomenei priimami ir įgyvendinami valdymo sprendimai ir teikiamos administracinės ir viešosios paslaugos. Patapas (2010) viešąjį valdymą apibūdina taip, tai – sudėtingas viešosios politikos ir viešojo administravimo procesų sąveikos rezultatas, kurį formuojant dalyvauja ne tik politikai ir biurokratai, bet ir patys piliečiai. Taip pat Patapas (2010) išskiria viešojo valdymo sistemos dalyvius:

- Politikai – formuoja viešąją valią, darydami tiesioginę įtaką jos įgyvendinimo procesams.
- Administratoriai – daro poveikį politikos turinio formavimui, įgyvendindami viešąją valią.
- Piliečiai – įteisintomis piliečių dalyvavimo valdyme formomis daro poveikį viešosios valios formavimui ir jos įgyvendinimo procesams.

Anot Bileišio (2012), viešojo valdymo institucija apibrėžiama kaip: „subjektai (valstybės politikai, valstybės ir savivaldybės institucijos ir įstaigos, pareigūnai, valstybės tarnautojai, valstybės ar savivaldybės įmonės, viešosios įstaigos, kurių savininkė ar dalininkė yra valstybė ar savivaldybė, asociacijos, akcinės bendrovės ir uždarnosios akcinės bendrovės, kuriose valstybei ar savivaldybei priklauso daugiau kaip 50 procentų balsų visuotiniame akcininkų susirinkime), teisės aktų įgalioti dalyvauti viešojo valdymo procesuose“. Viešoji politika suprantama kaip: „valdymo sprendimais išreikšta suderinta viešojo valdymo institucijų ir visuomenės valia visuomenei ir visai valstybei svarbiems klausimams ir problemoms spręsti“ (Domarkas, 2011).

Raipa (2014) akcentuoja, jog ypač svarbus XX–XXI a. sandūros reiškiny – viešojo valdymo kaitos esminių svertų evoliucionavimas į vietinės valdžios lygmenį, centrinių – direktyvinių valdymo principų projekcijos į konvencines valdymo konstrukcijas, platesnio suinteresuotųjų srauto įtraukimas į viešųjų strateginių programų, sprendimų rengimo ir įgyvendinimo procesus, kai plėtojami valdymo delegavimo, funkcijų perdavimo procesai, tai tam tikras valdymo autonomijos, dekoncentravimo vaidmuo, kartu stiprinant pavienius valdymo kontrolės mechanizmų komponentus (Peters, 2010).

Kaip teigia Gaulė (2014), požiūris į valdžią ir viešąjį valdymą keičiasi keldamas naujus reikalavimus viešojo valdymo sistemai. Tradiciniai valdymo modeliai ir metodai tapo neveiksmingi, ir turi būti imtasi naujų iniciatyvų siekiant įveikti netikrumo ir kompleksiško sąlygotus iššūkius. Viešojo valdymo sistema turi tapti sumania sistema. Sumania socialine sistema yra laikytina tokia sąveikos sistema, kurioje sąveikaudami žmonės gauna informaciją ir kitus jiems reikalingus išteklius, kad, išvelgę kritinius savo aplinkos aspektus ir priėmę atitinkamus laiku priimtus sprendimus, gebėtų siekti sistemos tikslų (Pollitt, C., Bouckaert, 2011). Raipos, Bartkaus (2013) manymu, pokyčių vadyba kaip gerojo viešojo valdymo dalis glaudžiai siejama su efektyvaus viešųjų paslaugų mechanizmo formavimu, remiantis inovatyvaus valdymo praktika. Autorių teigimu, pozityvus pokyčių valdymas siejamas su bendriausiomis vertybėmis – viešojo sektoriaus veiklos demokratizavimu, viešojo valdymo struktūrų vadovų kūrybingumo ugdymu, naujomis atsakomybės formomis priimant sprendimus, diegiant tapsektorinę veiklą valdymo praktikoje – naujas formas ir vertybes, įskaitant socialinę atsakomybę, viešąjį dalyvavimą, tarpsektorinę integraciją ir kitas inovacinės veiklos formas, teikiančias galimybes daryti įtaką pokyčių valdymo praktikai ir kurti pozityvią pokyčių valdymo aplinką, garantuojant modernias viešųjų struktūrų sąrangos formas ir efektyvų viešųjų paslaugų teikimą kaip esminę tvarios organizacijų veiklos dimensiją.

Kiurienė (2014) akcentuoja, jog pastaraisiais metais buvo priimta nemažai svarbių teisės aktų, reglamentuojančių viešojo valdymo tobulinimą Lietuvoje, tarp kurių svarbiausi:

- Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 (Žin., 2012, Nr. 61-3050).
- 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 (Žin., 2012, Nr. 144-7430).
- Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171 (Žin., 2012, Nr. 22-1009).

Apibendrinant galima teigti, jog viešasis valdymas yra viešosios politikos ir viešojo administravimo procesų sąveikos rezultatas, kuriame dalyvaujant viešojo valdymo institucijoms ir

visuomenei priimami ir įgyvendinami valdymo sprendimai ir teikiamos administracinės ir viešosios paslaugos. Viešąjį valdyme dalyvauja politikai, administratoriai ir piliečiai.

## 1.2. Strateginio valdymo apibrėžtis mokslinėje literatūroje

Jau dešimtmetį Lietuvos valstybės institucijos taiko strateginio valdymo technologijas, tačiau iki šiol šios veiklos raida praktiškai nebuvo nagrinėta. Mokslo darbuose galima rasti apžvelgtų strateginio valdymo įvedimo klausimų, nagrinėjamos šio pradinio etapo problemos, pristatomos kai kurios naujovės, tačiau apžvelgiamas ne visas dešimtmetis (Dukynaitė, Ališauskas, 2012).

Strateginis organizacijos valdymas (Vasiliauskas, 2002; Toffler, 2001; Helfat, 2003; Ross, 2006; Cohen, 2004; Burgelman, 2003; Davenport, 2006; Beitler, 2006; Verteris Čandleris, 2005 ir t.t.) yra pastarųjų studijų, mokslinių tyrimų ir monografijų metai (Žirgūtis, 2008). Mokslininkai Nag, Hambrick, Chen (2007) atliko daugiau nei penkių šimtų publikacijų šia tematika analizę, stengdamiesi išsiaiškinti, ką kiekvienas autorių turėjo omenyje, minėdamas „strateginį valdymą“. Tačiau vienareikšmiai to apibrėžti taip ir nepavyko. Todėl norint geriau suprasti strateginį valdymą 1.1 lentelėje pateikiami Lietuvos ir užsienio mokslininkų strateginio valdymo apibūdinimai.

1.1 lentelė

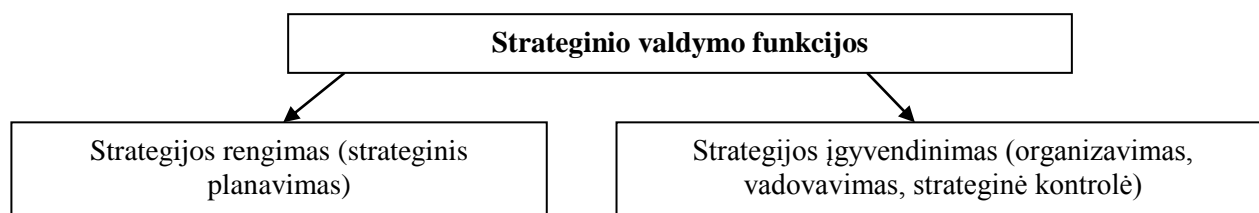
### Strateginio valdymo apibrėžtis

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 veikiamų 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 tampriai 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“.

Šaltinis: sudaryta pagal Jucevičius, 1998; Ritz, Thom, 2004; Vasiliauskas, 2005; Arimavičiūtė, 2005; Melnikas, Smaliukienė, 2007; Astrauskas, Česonis, 2008; Norton, 2008.

Išanalizavus mokslininkų darbus pastebėta, kad vadybos mokslo specialistai, teorijų apie strateginį planavimą ir valdymą kūrėjai (Ansoff, Andrews, Ackoff, Bryson, Drucker, Mintzberg, Porter ir kt.), kiek skirtingai supranta ir apibrėžia strateginio valdymo sąvokas bei skirtingais priklausomybės ryšiais susieja strateginį planavimą ir strateginį valdymą (Astrauskas, Česonis, 2008).

Astrauskas, Česonis (2008), akcentuoja, jog strateginis valdymas įgyvendinamas per funkcijas, kurios pateikiamos 1.1 pav.



**1.1 pav.** Strateginio valdymo funkcijos

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

Nors visų organizacijų strateginis valdymas grindžiamas tais pačiais principais, tačiau jis nėra vienodas. Strateginio valdymo savitumą lemia organizacijų veiklos ypatybės, t. y. ar organizacijos yra: nacionalinės ar transnacionalinės, ar paslaugas teikiančios, vienaarūšės, ar įvairiarūšės veiklos, valstybinės ar privačios, savarankiškos ar kontroliuojamos kitų organizacijų, centralizuotos ar decentralizuotos (Vasiliauskas, 2004). Tamošiūnas, Liubomirskienė (2009) išskiria visas teorijas vienijantį dalyką: strategija siejasi su kryptingos veiklos organizavimu. Strategijos esmę nusako būtinos sudedamosios dalys: strategija turi turėti apibrėžtą tikslinę orientaciją, būti tikslingai nukreipta ir orientuota į konkrečią veiklos sritį; turi turėti numatytus konkrečius veiksmus ir priemones strategijai įgyvendinti; strategija siejama su tam tikru perspektyviniu laiko periodu (3–7 m.). Autorių teigimu, strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos išteklinį potencialą, kuris lemia organizacijos silpnybes ir stiprybes, bei išorinės aplinkos situaciją, kuri lemia organizacijos galimybes ir grėsmes jai.

Minzberg, Lampel, Quinn, Ghoshal (2003), išskyrė pagrindinius bendrus strateginio valdymo efektyvumo kriterijus (žr. 1.2 pav.).



**1.2 pav.** Strateginio valdymo efektyvumo kriterijai

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

Strateginis valdymas, kaip teigia Vasiliauskas (2006), visuomet siejamas su perspektyva, o požiūris į perspektyvą formuojamas prognozavimo pagrindu. Autoriaus nuomone, egzistuoja glaudus ryšys tarp prognozavimo ir strateginio valdymo, kadangi strategija yra strateginių sprendimų perspektyvai visuma, o bendriausiu atveju strategijos formavimą galima traktuoti kaip normatyvinį (tikslinį) prognozavimą.

*Apibendrinant galima teigti, kad vienareikšmiškai strateginio valdymo apibrėžti autoriams taip ir nepavyko, todėl strateginis valdymas apibrėžiamas kaip nuolatinis dinaminis procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. Mokslininkai savo darbuose taip pat išskiria strateginio valdymo funkcijas, tai: strategijos rengimas (strateginis planavimas) ir strategijos įgyvendinimas (organizavimas, vadovavimas, strateginė kontrolė) bei strateginio valdymo efektyvumo kriterijus: siekiami tikslai, proaktyvumas, sukoncentruotumas, lankstumas, lyderystė, netikėtumas ir saugumas.*

### 1.3. Strateginio valdymo mokyklų atsiradimo ištakos

Strateginio valdymo mokyklų gausą nulėmė metodologinių požiūrių į strateginį procesą įvairovė. Tokia požiūrių įvairovė būdinga kiekvienos sistemos kūrimo pradiniam etapui, kol neišgalėjo kuri nors viena vedanti koncepcija, apjungianti likusias, arba atskiros koncepcijos dar neintegruotos į vieningą sistemą. Tai tik parodo, kad strateginio valdymo teorija kaip mokslo disciplina tebėra labai jauna (Bosas, 2002).

Gedvilaitė (2011) daktaro disertacijoje išanalizavusi Arimavičiūtės darbus pateikė pagrindines strateginio valdymo mokyklas (žr. 1.2 lentelę).

1.2 lentelė

**Pagrindinės strateginio valdymo mokyklos** (Gedvilaitė, 2011; Arimavičiūtė, 2005; Slater, Olson, Hult, 2006)

Mokykla	Pagrindiniai autoriai	Strategija	Pagrindinis veikiantis asmuo
Dizaino	Selznick, 1957; Newman, 1951; Andrews, 1956	Unikalios, iš anksto planuojamos perspektyvos	Organizacijos vadovas
Planavimo	Ansoff, 1965	Planai skirstomi į papildomas strategijas ir programas	Planavimo specialistai
Pozicionavimo	Schendel, Hatten, 1970; Porter, 1980; 1985	Suplanuotos esminės pozicijos (ekonominės ir konkurencinės), „gudrūs – veiksmai“	Analitikai
Verslumo	Shumpeter, 1950; Cole, 1959	Asmenišką unikalų požiūrį (numatytas), nišų ieškojimas	Lyderis
Pažinimo	Simon, 1947, 1957; March, Simon, 1958	Intelektualus požiūris (individualus supratimas)	Protas
Mokymosi	Lindblom, 1959, 1969; Cyert, March, 1963; Weick, 1969; Quinn, 1980; Prahalad, Hamel, 1990	Veiksmų pavyzdžiai ir unikalios schemas	Tas, kuris mokosi (visi, kurie sugeba)
Valdžios	Allison, 1971; Pfeffer, Salancik, 1978; Astley, 1984	Politiniai ir kooperacijos pavyzdžiai, veiksmų schemas, slapti ir atviri manevrai bei metodai	Turintys valdžią (mikro-), visa organizacija (makro-)
Kultūros	Rhenman, Normann, 1960	Kolektyvinė perspektyva, unikali strategija	Kolektyvas
Išorinės aplinkos	Hannan, Freeman, 1977; Pugh, 1980	Ypatingos pozicijos (ekologinėje populiacijoje vadinamos nišomis)	Aplinka
Konfigūracijos	Chandler, 1962; Mintzberg, Miller, Miles, Snow, 1978	Bet kurios iš aukščiau išvardintų pa gal kontekstą	Visi aukščiau išvardinti pagal kontekstą (visų pirma – organizacijos vadovas)

Šaltinis: sudaryta pagal Gedvilaitė, 2011; Arimavičiūtė, 2005; Slater, Olson, Hult, 2006.

Bosas (2004), išstudijavęs Mintzberg, Lempel (2000) darbus pateikia strategijos mokyklų klasifikavimą pagal požiūrį į strateginį procesą (žr. 1.3 lentelę).

1.3 lentelė

**Strategijos mokyklų klasifikavimas pagal požiūrį į strateginį procesą** (Bosas, 2004)

Strategijos mokykla	Strategijos samprata
Dizaino mokykla	Strategijos rengimas kaip mąstymo procesas
Planavimo mokykla	Strategijos rengimas kaip formalus procesas
Pozicinė mokykla	Strategijos rengimas kaip analitinis procesas
Verslininkiška mokykla	Strategijos rengimas kaip numatymo procesas



Kognityvinė (pažinimo) mokykla	Strategijos rengimas kaip pažinimo procesas
Mokymosi mokykla	Strategijos rengimas kaip besivystantis procesas
Valdžios mokykla	Strategijos rengimas kaip derybų procesas
Kultūros mokykla	Strategijos rengimas kaip kolektyvinis procesas
Išorinės aplinkos mokykla	Strategijos rengimas kaip reaktyvinis procesas
Konfigūracijos mokykla	Strategijos rengimas kaip transformacijos procesas

Šaltinis: Bosas, 2004.

**Dizaino mokykla.** Strategijos formavimas suprantamas kaip proceso koncepcija. Aiškios ir unikalios strategijos formuojamos sąmoningai, vidinė aplinka derinama su išorine, būdinga tvarka, naudinga sąlyginai stabilioje aplinkoje, palaiko stiprų, turintį viziją vadovą. Šios mokyklos silpnybės – strategijos supaprastinimas gali iškreipti tikrąją situaciją, neprisitaiko prie besikeičiančios aplinkos (Gedvilaitė, 2011).

**Planavimo mokykla.** Slater, Olson, Hult (2006) strategiją apibūdina kaip formalų planą, kuriame atliekama detali organizacijos rinkos ir aplinkos analizė. Ši mokykla orientuojasi į strategijos formavimą kaip racionalų, analitinį procesą, kurio metu atliekama giluminė analizė, o vadovai suformuoja formalią ir aiškią strategiją.

**Pozicionavimo mokykla.** Ši mokykla strategijos formavimą traktuoja kaip analitinį procesą. Ji padėjo pagrindą strateginio valdymo ypatumų nagrinėjimui moksle, ypač naudinga ankstyvoje strateginio valdymo stadijoje, kuomet nagrinėjami kiekybiniai rodikliai. Šios mokyklos silpnybės – neigia politikos ir kultūros įtaką, socialinius elementus, yra didelių organizacijų šalininkė (Arimavičiūtė, 2005).

**Verslumo mokykla.** Arimavičiūtės (2005) teigimu, ši mokykla strategijos formavimą apibūdina kaip vaizduotės procesą, kuris užgimsta charizmatinio vadovo arba lyderio mintyse.

**Pažinimo mokykla.** Ši mokykla strategijos formavimą suvokia per strategijos kūrėjo prizmę. Strategijos formuojamos kaip koncepcijos, žemėlapiai, schemas ar realios situacijos atspindžiai. Šios mokyklos silpnybės – nenaudinga bandant reguliuoti kolektyvinių strategijų procesus (Gedvilaitė, 2011).

**Mokymosi mokykla.** Slater, Olson, Hult (2006) mano, kad „strategija yra kintantis procesas, kadangi iki galo aiškių tikslų nebūna, todėl organizacija pati prisitaiko prie sudėtingos aplinkos pavieniais žingsniais, o valdymo galia yra paskirstoma tarp vidaus ir išorės grupių.

**Valdžios mokykla.** Strategijos formavimas yra vizijos perteikimo procesas, kurį inicijuoja organizacijai vadovaujantis charizmatiškas lyderis. Šios mokyklos svarbiausi akcentai – intuicija, vertinimas, išmintis, patirtis ir įžvalga.

**Kultūros mokykla.** Strategijos formavimo procesas suvokiamas kaip kolektyvinis. Strategija vystoma pasitelkus visus organizacijos padalinius, įsiklausant į visus pasiūlymus, akcentuojama socialinių procesų, įsitikinimų ir vertybių svarba sprendimų priėmimo procese.

**Išorinės aplinkos mokykla.** Ši mokykla strategiją formuoja pagal išorinės aplinkos pateiktus iššūkius. Ši mokykla suvokia išorinę aplinką kaip veikėją, kai kitos mokyklos aplinką supranta kaip veiksnį. Formuojant strategiją, pagrindinis vaidmuo tenka aplinkai. Šios mokyklos silpnybės – sunkiai išmatuojamas aplinkos poveikis ir aiškumas (Arimavičiūtė, 2005).

**Konfigūracijos mokykla.** Šios mokyklos atstovai teigia, kad, strategija ir organizacijos vystymas yra integruoti vienas į kitą ir privalo derėti tarpusavyje. Šios mokyklos atstovai organizaciją apibūdina kaip stabilią jai būdingų savybių konfigūraciją, kuri prisitaiko prie tam tikro konteksto tam tikram laikotarpiui (Gedvilaitė, 2011).

*Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinės strateginio valdymo mokyklos yra šios: dizaino, planavimo, pozicinė, verslininkiška, kognityvinė (pažinimo), mokymosi, valdžios, kultūros, išorinės aplinkos ir konfigūracijos. Mokslininkai šias mokyklas klasifikuoja pagal požiūrį į strateginį procesą ir pagrindinį veikiantį asmenį.*

#### 1.4. Strateginio valdymo proceso struktūros analizė

Į strateginį valdymą reikėtų žiūrėti kaip į ciklą, kurį sudaro keturios valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. Visoms šioms funkcijoms būdinga aiški orientacija į iškeltą tikslą (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

**Planavimas. Strateginis planavimas** – tai analitinis ir kūrybinis procesas, kuris leidžia nustatyti, ką nori organizacija pasiekti bei kokiomis priemonėmis tai padarys. Tai geriausios ateities ir geriausio kelio į šią ateitį identifikavimas (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Vykdant šią funkciją Makštučio (2001, p. 75–79) teigimu, labai svarbi darbo dalis – optimalios veiklos planavimas – veiklos procesų, valdymo ir savivaldos projektavimas visais sistemos modeliavimo etapais, optimalių tikslų, programų, uždavinių, vertinimo kriterijų, išteklių, normatyvų, rezultatų, veiklos kryptių nustatymas, realus rezultatų vertinimas, atranka, atsakomybės už priimtų sprendimų įgyvendinimą numatymas laiko ir erdvės požiūriu.

Tunčikienė, Skačkauskienė (2012), pateikia efektyvų institucijos strateginio planavimo turinį (žr. 1.4 lentelę).

1.4 lentelė

**Strateginio planavimo turinys (Tunčikienė, Skačkauskienė, 2012)**

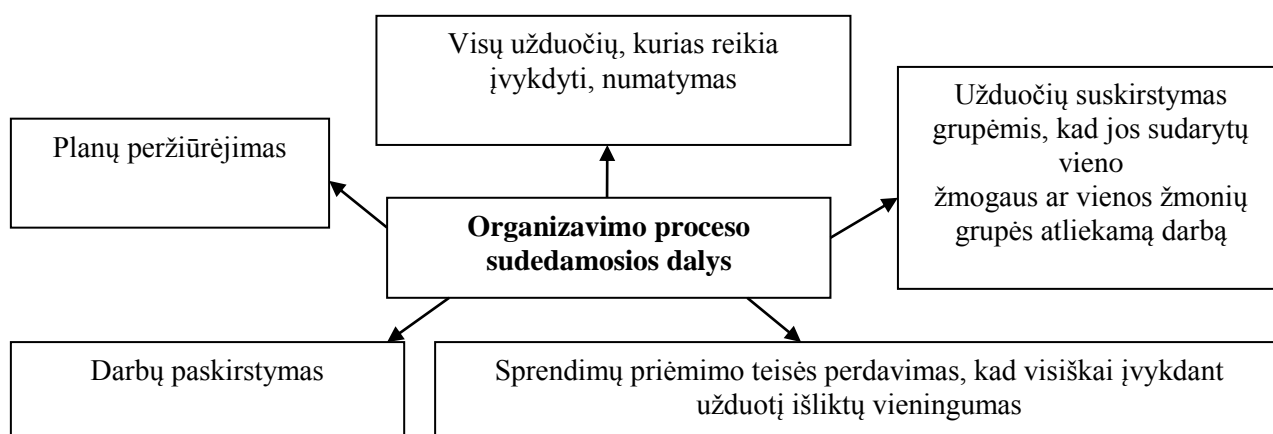
Komponentai	Komponentų paskirtis
Institucijos strateginė analizė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikuoti veiksnius, lemiančius institucijos prisitaikymą prie jos aplinkos.</li> <li>• Nustatyti institucijos prisitaikymo prie jos aplinkos galimybes.</li> <li>• Atskleisti institucijos veiklos plėtros ypatumus.</li> </ul>
Institucijos tikslinės orientacijos nustatymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įprasminti institucijos veiklą.</li> <li>• Nustatyti institucijos ir jos aplinkos galimai geresnės sąsajos rezultata.</li> <li>• Orientuoti institucijos veiklą tokio rezultato link.</li> </ul>

Institucijos strateginių sprendimų rengimas ir priėmimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grįsti institucijos perspektyvinės veiklos problemų sprendimus.</li> <li>• Atsižvelgiant į analizės ir vertinimo rezultatus, parinkti tinkamiausius sprendimus, kuriuos įgyvendinus galima siekti užsibrėžtų tikslų.</li> </ul>
Institucijos strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Užtikrinti racionalų institucijos išteklių paskirstymą ir naudojimą, siekiant įgyvendinti institucijos perspektyvinės veiklos problemų sprendimus.</li> </ul>
Institucijos veiksmų plano įgyvendinimo monitoringas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stebėti institucijos išteklių ir aplinkos pokyčius, fiksuoti veiklos rezultatus.</li> <li>• Nagrinėti institucijos veiklos faktinius rodiklius, lyginti juos su planuotais dydžiais.</li> </ul>

Šaltinis: Tunčikienė, Skačkauskienė, 2012.

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

**Organizavimas. Organizavimas** – tai nustatytiems tikslams pasiekti reikalingos sistemos sukūrimas (Thompson, Strickland, 2004). Melnikas, Smaliukienė (2007) pateikia organizavimo proceso sudedamąsias dalis (žr. 1.3 pav.).



**1.3 pav.** Organizavimo proceso sudedamosios dalys

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Melniką, Smaliukienę, 2007.

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

**Vadovavimas.** **Vadovavimas** – tai žmonių veikimas ir jų veiklos nukreipimas užsibrėžtiems tikslams įgyvendinti (Melnikas, Smaliukienė, 2007). Vadovavimui būdingi asmeniniai valdymo aspektai, skatinantys bendradarbius deramai suvokti organizacijos tikslus, derinti juos su savais tikslais ir padėti efektyviai juos pasiekti (Thompson, Strickland, 2004). Jucevičiaus (1998) teigimu, vadovas turi žinoti, kaip reikia vadovauti ir valdyti. Jeigu valdymas yra tikslų išskėlimo ir jų įgyvendinimo procesas, kurio metu atliekamos tokios valdymo funkcijos kaip:

- Planavimas.
- Organizavimas.
- Nukreipimas (vadovavimas).
- Kontrolė, kai vadovui suteikiama valdžia.

Autoriaus manymu, vadovaudamas vadovas taip pat turi planuoti, organizuoti ir kontroliuoti, tačiau tai vyksta tarpasmeniniu lygiu, kai vadovas keičia, inspiruoja, motyvuoja darbuotojus ar jiems daro kitokią įtaką.

**Kontrolė.** Kontrolė turi būti kompleksinė, apimti visas kryptis ir etapus, reikalingus galutiniam rezultatui pasiekti. Kontrolė turi būti dokumentuojama, informant atitinkamus dokumentus, patvirtinama parašais, kurie neleidžia abejoti faktų teisingumu (Wit, Meyer, 2004). Nuolat kontroliuojant užtikrinama, kad sudarytas strateginis planas būtų tinkamai įgyvendinamas.

**Kontrolė** – tai paskutinė valdymo funkcija, kuri ne užbaigia valdymo procesą, bet uždaro jo ratą, kadangi remiantis kontrolės rezultatais koreguojami tikslai ir uždaviniai, iš naujo planuojama, organizuojama ir vadovaujama. Kontrolė – tai procesas, kurio metu darbuotojų laimėjimai ir procesų pokyčiai yra lyginami su siekiamu standartu, aptariamai ir įvertinami (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Norint išvengti atotrūkio tarp subjektyvaus strateginio valdymo (planavimo) proceso suvokimo ir jo teorinio interpretavimo, savivaldos institucijų strateginio valdymo (planavimo) metodiką tikslinga papildyti dviem etapais: grupių analizės ir strateginių klausimų nustatymo. Miestų strateginio valdymo (planavimo) metodiką taip pat tikslinga papildyti strateginių klausimų nustatymo etapu (žr. 1.4 pav.).



1.4 pav. Miestų strateginio valdymo procesas

Šaltinis: Tamaliūnienė, 2007.

Kaip matyti iš 1.4 pav., strateginių klausimų nustatymas yra pagrindinė strateginio proceso dalis, nuo kurios priklauso tikslų, užduočių ir veiklos prioritetų nustatymas, taip pat strateginių planų įgyvendinimo vertinimas.

*Apibendrinant galima teigti, kad strateginis valdymas, tai ciklas, kurį sudaro keturios valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. Planavimas leidžia nustatyti, ką organizacija nori pasiekti bei kokiomis priemonėmis tai padarys. Organizavimu siekiama sukurti sistemą, kuri padėtų nustatytus tikslus pasiekti. Vadovavimas padeda žmonių veiklą nukreipti užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Kontrolė apima visas kryptis ir etapus, reikalingus galutiniam rezultatui pasiekti.*

## 2. STRATEGINIO VALDYMO ĮVERTINIMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE

### 2.1. Strateginio valdymo paskirtis viešajame sektoriuje

Dėl globalizacijos viešojo sektoriaus strateginio valdymo paradigma palaipsniui kinta iš linijinės (sektorinės) ir interaktyvios į holistinę. Ši kaita implikuoja valstybės didžiosios strategijos sampratos, turinio ir įgyvendinimo priemonių pokyčius (Baubinaite, 2013).

Strateginis planavimas kaip viešojo sektoriaus efektyvinimo prielaida ir instrumentarijus teorinėse paskutinių kelių dešimtmečių įžvalgose, kaip ir kitos valdymo galimybes plėtojančios formos ir sistemos išgyveno susidomėjimo jomis pakilimą ir tam tikrą nuosmukį. Raipos (2010) teigimu, tai susiję su globaliomis tendencijomis – pokyčiais, paradokais, netgi konfliktais, požiūrių įvairovės gausa ir kt. Tačiau nepaisant įvairialypio, daugiadimensiško strateginio valdymo interpretacijų įvairovės ir praktinio lygmens jį vartojant kaip efektyvumo instrumentą, reikia pripažinti, kad vadybiniu požiūriu strateginis planavimas ir valdymas jau apie 70 metų yra itin svarbi vadybos priemonė viešųjų institucijų veiklai plėtoti. Anot Boyne (2003), viešojo sektoriaus strateginio valdymo temos mokslinis tyrimas gali būti kiekybiškai ir kokybiškai ribotas, taigi nenuostabu, jog ši sritis susilaukia labai mažai mokslininkų dėmesio. Domėjimasis šia problema daugiau jaučiamas iš praktikų, o ne tyrėjų pusės.

Dėl viešojo ir privataus sektorių skirtumų, atkreipiant dėmesį į didesnę kuriamos vertės, aplinkos, išteklių ir (arba) pajėgumų sudėtingumą viešajame sektoriuje galima įvardyti tokius viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumus:

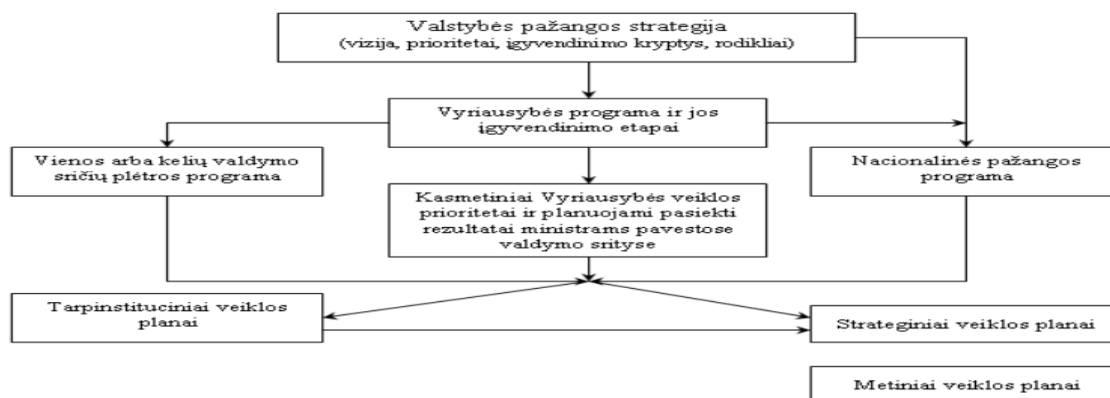
- Didesnis jautrumas politikos ir politikų permainoms ir greitų rezultatų siekimas.
- Bendradarbiavimo panaudojimas.
- Platesnė ir įvairesnė vartotojų grupė.
- Valstybės galios panaudojimas.
- Tikslų ir finansavimo skaidrumo privalumas.
- Sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė.
- Rizikos vengimas.
- Strateginių problemų sudėtingumas (Svetikas, Arimavičiūtė, 2012).

Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijos strateginį valdymą bando standartizuoti, remdamosi teisiniais aktais. Juose pateiktais situacinės analizės metodais nepakankamai įvertinta viešojo sektoriaus organizacijų specifika dėl aplinkos sąlygų neapibrėžtumo, interesų grupių įtakos ir kt. Dėl strateginės analizės metodų ribotumo (taikomose metodikose) viešojo sektoriaus organizacijų strateginis planavimas gali virsti biurokratine rutina.

Intelektualizuojant strateginio planavimo procesą, pritaikius konkrečią strateginę situaciją atitinkančius metodus, galima pagrįsčiau modeliuoti viešojo sektoriaus organizacijų veiklos perspektyvas (Arimavičiūtė, 2007). Skirtingai nuo verslo įmonių, kurių pagrindinė motyvacija yra pelno maksimizavimas, viešojo sektoriaus organizacijos ir institucijos yra orientuotos į savo visuomeninės misijos vykdymą (Sudnickas, 2011). Staponkienė (2004) akcentuoja, kad vykstant spaudimui tiek iš apačios (piliečių spaudimas), tiek iš viršaus (politinių jėgų spaudimas), kilo poreikis pertvarkyti viešojo sektoriaus organizacijas, naujai apibūdinti organizacijų misiją, supaprastinti veiklos procesus ir decentralizuoti sprendimų priėmimą. Visa tai realizuoti buvo galima pasitelkus strateginio valdymo koncepciją, o tiksliau – perėmus ir pritaikius valdymo mechanizmus iš privataus sektoriaus organizacijų.

Kaip teigia Astrauskas, Česonis (2008), viešajame sektoriuje rengiami ir įgyvendinami ne tik atskiros organizacijos strateginiai veiklos planai, bet ir valstybės ir/ar savivaldybės atskiro sektoriaus (veiklos srities, valdymo srities ir t.t.) plėtros strategijos (su/be priemonių planais) ir tam tikros teritorijos socialinės ekonominės plėtros strateginiai planai. Tarp strateginio veiklos plano ir strateginio plėtros plano yra skirtumai (planavimo laikotarpio, jų „architektūros“, pasiektų rezultatų vertinimo ir kt. aspektais), todėl tikslinga pripažinti esant dvi skirtingas strateginių planų rūšis (kategorijas). Autorių teigimu, praktika parodė, kad strateginis planavimas ir programinis biudžetas gali būti „sujungti“ į vieningą strateginio planavimo ir programinio biudžeto sistemą, kuri vėliau transformuojama į organizacijos strateginio valdymo sistemą. Tačiau Rainey (2003) teigimu, viešajame sektoriuje veiklos vykdymo apibrėžimas ir išmatavimas yra labai sudėtingas. Viešosios įstaigos paprastai turi daugybę tikslų, kurie yra sudaryti politiškai bei konkuruojantys tarpusavyje. Todėl, ar viešoji įstaiga keis savo valdymo veiklą, priklausys nuo veiklos vykdymo apimčių (pavyzdžiui, produktyvumo, efektyvumo ir bešališkumo) ir taip pat organizacijos išlikimo svarbumo suvokimo (Gedvilaitė-Moan, Zakarevičius, 2010).

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugpjūčio 25 d. nutarime Nr. 1220 (Žin., 2010, Nr. 102-5279) pateikiama planavimo dokumentų schema (žr. 2.1 pav.). Strateginio planavimo metodika pateikiama 1 priede.



**2.1 pav.** Planavimo dokumentų schema

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

Arimavičiūtė (2005, p. 80-81) pateikia išskirtinius požymius, kurie būdingi strateginiam valdymui viešojo sektoriaus organizacijoms (žr. 2.1 lentelę).

2.1 lentelė

**Požymiai, kurie būdingi strateginiam valdymui viešojo sektoriaus organizacijoms**  
(Arimavičiūtė, 2005, p. 80-81)

Požymis	Apibūdinimas
Padidintas jautrumas politikos ir politikų permainoms	Strateginiam valdymui būtina prisitaikyti prie vis kintančio politinio ciklo. Esantis rinkimų cikliškumas reikalauja greitų rezultatų dėl ko yra sudėtinga nustatyti organizacijos ilgalaikius tikslus
Bendradarbiavimo panaudojimas	Viešajame sektoriuje valdymas nėra paremtas konkurentų įveikimu. Jam būdingas bendradarbiavimas, o tai lemia ir valdžios struktūros. Bet kokia strategija yra daugiainstitucinė
Platus bei įvairus vartotojų ratas	Vartotojus galima įvardinti kaip pirkėjus ar naudos gavėjus. Tačiau visi jie yra visuomenė ir tai nėra tam tikras visuomenės segmentas
Valstybės galios naudojimas	Valstybės įstatymai riboja viešųjų institucijų veiklą. Tai įtakoja formalizuotą strateginio valdymo procesą, nes jį būtina derinti su kitomis institucijomis
Tikslų ir finansavimo skaidrumas	Ginant viešąjį interesą visi veiklos rezultatai turi būti atskaitingi
Sudėtinga darbuotojų atsakomybė	Vyraujantis politikos cikliškumas įtakoja valstybės tarnautojų sąlygiškai trumpesnę darbo laiką. Todėl darbuotojų atsakomybė už strategijos įgyvendinimą turi būti fiksuota
Rizikos vengimas	Nuosavybės teisių skirtumai tarp viešojo ir privataus sektoriaus įtakoja skirtingas rizikas. Valstybės tarnautojui patikėta atsakomybė retai kada leidžia didelę riziką. Jiems nėra sudaroma galimybė rizikuoti viskuo
Strateginių problemų sudėtingumas	Problemos kyla dažniausiai tarp įstatymų leidžiamosios ir vykdomosios valdžios. Tai lemia koordinavimo, atsakomybės, bendrų išteklių bei siektinų rezultatų klausimai. Taip pat sudėtingumą lemia interesų grupių gausa

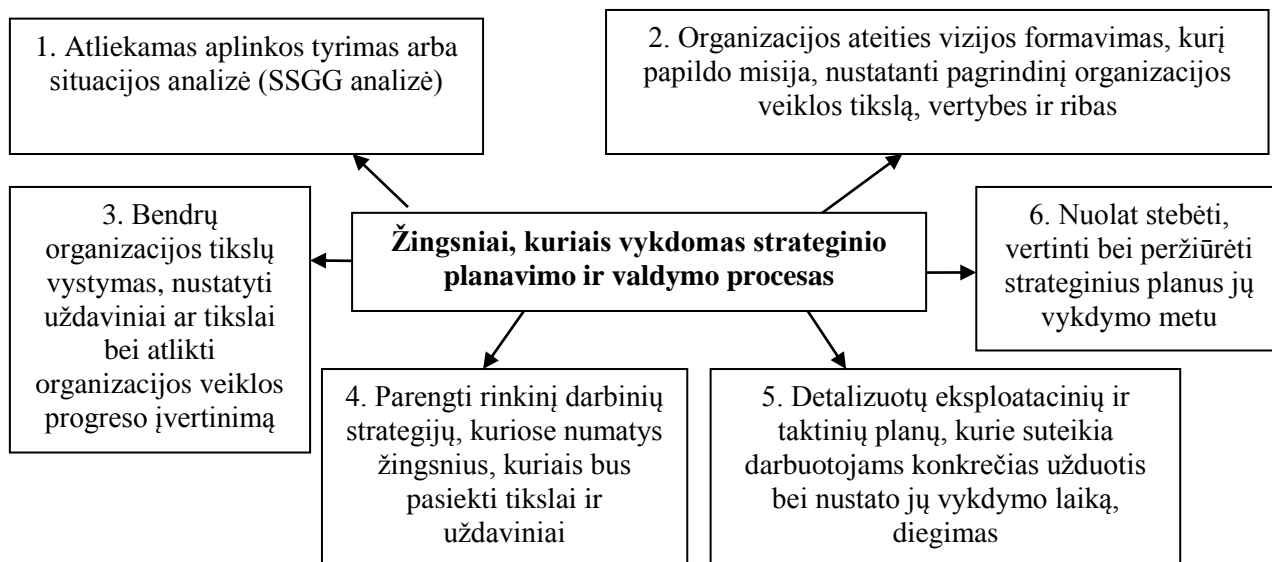
Šaltinis: Arimavičiūtė, 2005, p. 80-81.

Lietuvoje vis didesnis dėmesys skiriamas viešųjų institucijų strateginiam valdymui: nuolatos atnaujinamos institucijų strateginių planų rengimo metodikos, organizuojami įvairių lygių darbuotojų mokymai.



Supaprastinama strateginio planavimo dokumentų sistema, Vyriausybės programa įgyvendinama per integruotą strateginio planavimo sistemą, nustatyta strateginio planavimo ir dokumentų peržiūros ir atnaujinimo tvarka, mažinamas galiojančių vidutinės trukmės dokumentų skaičius, tobulinamas planavimo ciklas, orientuojant jį į rezultatus, kuriama bendra veiklos rezultatų stebėsenos ir atsiskaitymo už rezultatus sistema (Arimavičiūtė, 2012).

Rusaw (2007), akcentuoja, jog ir teorijoje, ir praktikoje sutariama dėl šešių pagrindinių žingsnių, kuriais vykdomas strateginio planavimo ir valdymo procesas (žr. 2.2 pav.)



**2.2 pav.** Žingsniai, kuriais vykdomas strateginio planavimo ir valdymo procesas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Rusaw, 2007.

Strateginis planavimas ir valdymas viešajame sektoriuje, politikos analizė yra ne vien profesionalus procesas, kuriame dalyvauja tik profesionalai. Tačiau tai yra (turėtų būti) ir demokratinis procesas, kuriame dalyvauja piliečiai. Denhart (2001, p. 190) teigia, kad „Politikos analizė ir programų vertinimas turėtų būti susietas su piliečiais, o tai pasiekti galima tik demokratizavus politikos analizę“. Dukynaitė, Ališauskas (2012) mano, jog verta nepamiršti, kad profesionalų yra ne vien organizacijos viduje, bet ir išorėje, visų pirma akademinėje bendruomenėje, kurių kompetencija, išvalgos, patirtis, žinojimas gali būti labai vertingi strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesuose.

*Apibendrinant galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijos ir institucijos yra orientuotos į savo visuomeninės misijos vykdymą, todėl atsirado poreikis pertvarkyti viešojo sektoriaus organizacijas, naujai apibūdinti organizacijų misiją, supaprastinti veiklos procesus ir decentralizuoti sprendimų priėmimą. Lietuvoje vis didesnis dėmesys skiriamas viešųjų institucijų strateginiam valdymui: nuolatos atnaujinamos institucijų strateginių planų rengimo metodikos, organizuojami įvairių lygių darbuotojų mokymai ir t.t.*

*Strateginis planavimas ir valdymas viešajame sektoriuje, politikos analizė yra ne vien profesionalus procesas, kuriame dalyvauja tik profesionalai. Tačiau tai yra (turėtų būti) ir demokratinis procesas, kuriame dalyvauja piliečiai.*

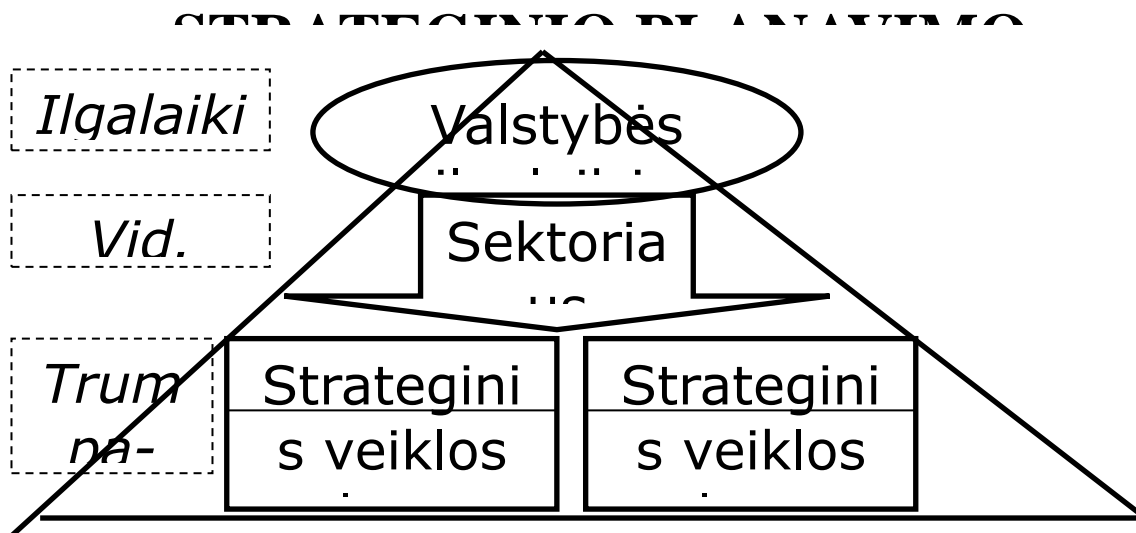
## 2.2. Strateginio valdymo modeliai

Viešojo sektoriaus institucijos veiklai planuoti siūloma taikyti įvairius strateginio planavimo modelius. Strateginio valdymo teoretikai bei praktikai Backoff, Wechsler (1986), Boal, Bryson (1987), Nutt (1993), Monkhouse, Wilkinson (1994), Bill, Collinge, Worrall (1998), Donnelly (1999), Jucevičius (1999), Raipa (1999), Hendrick (2003), Zeppou, Sotirakou (2003, 2004), Arimavičiūtė (2004), Vasiliauskas (2004) ir kt. pateikė įvairių modelių, kurie išreiškia skirtingas institucijos strateginio planavimo koncepcijas (cit. iš Tunčikienės, 2007).

### 2.2.1. Strateginio planavimo sisteminis modelis

Strateginio planavimo sisteminis modelis pabrėžia glaudžius nenutrūkstamo proceso funkcijų tarpusavio ryšius, leidžia geriau suvokti sistemą kaip visumą, padeda suprasti kiekvieno sistemos elemento esmę. Idealiu atveju sistemos dalyviai, atliekantys vieną sistemos funkciją, turėtų būti kuo labiau susiję su kitais jos dalyviais. Tai lemia efektyvesnį komandos darbą ir geresnius galutinius rezultatus (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Bivainis, Tunčikienė (2009) pateikia strateginio planavimo sisteminį modelį (žr. 2.3 pav.)



**2.3 pav.** Strateginio planavimo sisteminis modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Bivainį, Tunčikienę, 2009.

2.3 pav. pateikto strateginio planavimo sisteminio modelio taikymas sudaro sąlygas įgyvendinti institucijos veiklos, orientuotos į perspektyvą, siekius, atskleisti veiklos plėtros poreikio

ir jo patenkinimo galimybių nustatymo, naudojimo ir plėtojimo esmę, siekiant didinti institucijos prisitaikymo prie aplinkos galimybes.

Viešojo sektoriaus institucijų strateginio valdymo procesams apibūdinti taikomas aštuonių žingsnių strateginio planavimo sisteminis modelis. Pagal šį modelį strateginį planavimo procesą sudaro tokie žingsniai (žr. 2.2 lentelę) (Arimavičiūtė, 2007).

2.2 lentelė

### Žingsniai sudarantys strateginio planavimo sisteminį modelį (Arimavičiūtė, 2007)

Procesas	Apibūdinimas
Susitarimas inicijuoti strateginį planavimo procesą	Nustatomi pagrindiniai sprendimus priimančios asmenys, turintys dalyvauti planavimo procese, susitariama dėl proceso etapų, ataskaitos formos, pateikimo laiko, grupės narių funkcijų ir reikiamų išteklių
Institucijos įgaliojimų nustatymas	Formalūs ir neformalūs įgaliojimai institucijai parodo, ką ji gali daryti
Institucijos misijos ir vertybių nustatymas	Prieš įvardydamą savo misiją, institucija turėtų atlikti suinteresuotų asmenų analizę
Išorinės aplinkos įvertinimas	Galimybės ir grėsmės apimant išorinės aplinkos tendencijas, klientus, konkurencines bei bendradarbiaujančias jėgas
Vidinės aplinkos įvertinimas	Apimantis išteklių, dabartinės strategijos ir veiklos analizę
Strateginių problemų nustatymas	Tiesioginis problemų nustatymas, tikslų arba sėkmės vizijos
Problemų sprendimo strategijų parengimas	Praktinės alternatyvos, kliūtys, pasiūlymai, veiksmai, darbo programa
Institucijos veiksmingos ateities vizijos sukūrimas	

Šaltinis: Arimavičiūtė, 2007.

Apibendrinant 2.2 lentelėje pateiktus žingsnius sudarančius strateginio planavimo sisteminį modelį galima teigti, kad kiekvienas iš šių aštuonių žingsnių turėtų baigtis veiksmais, rezultatais ir vertinimu. Įgyvendinimas ir vertinimas turėtų būti sudėtinė proceso dalis (Arimavičiūtė, 2007).

Tunčikienė, Skačkauskienė (2012) pateikia organizacijos strateginio planavimo sisteminio modelio turinį (žr. 2.3 lentelę).

2.3 lentelė

### Organizacijos strateginio planavimo sisteminio modelio turinys (Tunčikienė, Skačkauskienė, 2012)

Modelio komponentai	Komponentų paskirtis
Institucijos strateginė analizė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikuoti veiksnus, lemiančius institucijos prisitaikymą prie jos aplinkos</li> <li>• Nustatyti institucijos prisitaikymo prie jos aplinkos galimybes</li> <li>• Atskleisti institucijos veiklos plėtros ypatumus</li> </ul>
Institucijos tikslinės orientacijos nustatymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įprasminti institucijos veiklą</li> <li>• Nustatyti institucijos ir jos aplinkos galimai geresnės sąsajos rezultata</li> <li>• Orientuoti institucijos veiklą tokio rezultato link</li> </ul>
Institucijos strateginių sprendimų rengimas ir priėmimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grįžti institucijos perspektyvinės veiklos problemų sprendimus</li> <li>• Atsižvelgiant į analizės ir vertinimo rezultatus, parinkti tinkamiausius sprendimus, kuriuos įgyvendinus galima siekti užsibrėžtų</li> </ul>

	tikslų
Institucijos strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Užtikrinti racionalų institucijos išteklių paskirstymą ir naudojimą, siekiant įgyvendinti institucijos perspektyvinės veiklos problemų sprendimus</li> </ul>
Institucijos veiksmų plano įgyvendinimo monitoringas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stebėti institucijos išteklių ir aplinkos pokyčius, fiksuoti veiklos rezultatus</li> <li>• Nagrinėti institucijos veiklos faktinius rodiklius, lyginti juos su planuotais dydžiais</li> </ul>

Šaltinis: Tunčikienė, Skačkauskienė, 2012.

Šio modelio pranašumus yra pastangos koordinuoti įvairius visų lygių ir funkcijų institucijos strategijos elementus. Silpnoji ypatybė yra ta, kad perdėtas visapusiškumas, determinavimas ir kontrolė gali nukreipti dėmesį nuo misijos, strategijų ir organizacinės struktūros ir viršyti vykdytojų, kurie turėtų aprėpti visą sistemą ir jos pateikiamą informaciją, galimybes (Arimavičiūtė, 2003).

*Apibendrinant galima teigti, kad strateginio planavimo sisteminis modelis pabrėžia glaudžius nenutrūkstamo proceso funkcijų tarpusavio ryšius, leidžia geriau suvokti sistemą kaip visumą, padeda suprasti kiekvieno sistemos elemento esmę. Mokslininkai savo darbuose pateikia organizacijos strateginio planavimo sisteminio modelio turinį, kurį sudaro šie elementai: institucijos strateginė analizė, institucijos tikslinės orientacijos nustatymas, institucijos strateginių sprendimų rengimas ir priėmimas, institucijos strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimas, institucijos veiksmų plano įgyvendinimo monitoringas. Taip pat yra išskiriami žingsniai, sudarantys strateginio planavimo sisteminį modelį: susitarimas inicijuoti strateginį planavimo procesą, institucijos įgaliojimų nustatymas, institucijos misijos ir vertybių nustatymas, išorinės aplinkos įvertinimas, vidinės aplinkos įvertinimas, strateginių problemų nustatymas, problemų sprendimo strategijų parengimas bei institucijos veiksmingos ateities vizijos sukūrimas.*

### 2.2.2. Nustatytinės strateginio valdymo metodologijos proceso modelis

Remiantis nustatytiniu strateginio valdymo metodologiniu požiūriu, strateginis valdymas aiškinamas kaip nuoseklus procesas, susidedantis iš dabarties laikotarpio strateginės analizės, jos pagrindu kuriamos strategijos ateičiai ir jos įgyvendinimo.

Nustatytiniu požiūriu grindžiamos strategijos galutiniai tikslai apibrėžiami iš anksto, o strateginiai sprendimai priimami prieš strategiją įgyvendinant (Vasiliauskas, 2004). Vasiliauskas (2002, p. 47), pateikia nustatytinį strateginio valdymo metodologijos proceso modelį (žr. 2.4 pav.)



**2.4 pav.** Nustatytinės strateginio valdymo metodologijos proceso modelis

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

Nustatytinės strateginio valdymo modelis, kaip teigia Arimavičiūtė (2012), strateginį valdymą traktuoja kaip tiesioginį (nuoseklų) ir racionalų procesą, analizės pagrindu sukuriant strategiją ateičiai ir ją įgyvendinant. Pagal šį modelį strategijos galutiniai tikslai yra suformuoti iš anksto ir strateginiai sprendimai kompleksiskai parengiami prieš strategijos įgyvendinimą. Vanagas (2007) akcentuoja, jog laikantis nustatytinio požiūrio, strateginiai pokyčiai apima tik tokius veiksmus, kurie juos atliekantiems žmonėms yra priskiriami „iš viršaus“, t. y. organizacijos lygmeniu. Anot Laumenskaitės, Vasiliausko (2006), taikant nustatytinį požiūrį, strateginius pokyčius įgyvendinantys žmonės laikomi valdomaisiais – objektais. Kaip žinoma, nustatytiname požiūryje vyrauja normiškumas, griežtas nustatytų taisyklių laikymasis, derinimas, kontrolė ir ganėtinai nepaslanki kaita (Vanagas, 2007).

Vasiliauskas (2004) pateikė nustatytinio metodologinio požiūrio skiriamąsias ypatybes (žr. 2.4 lentelę).

2.4 lentelė

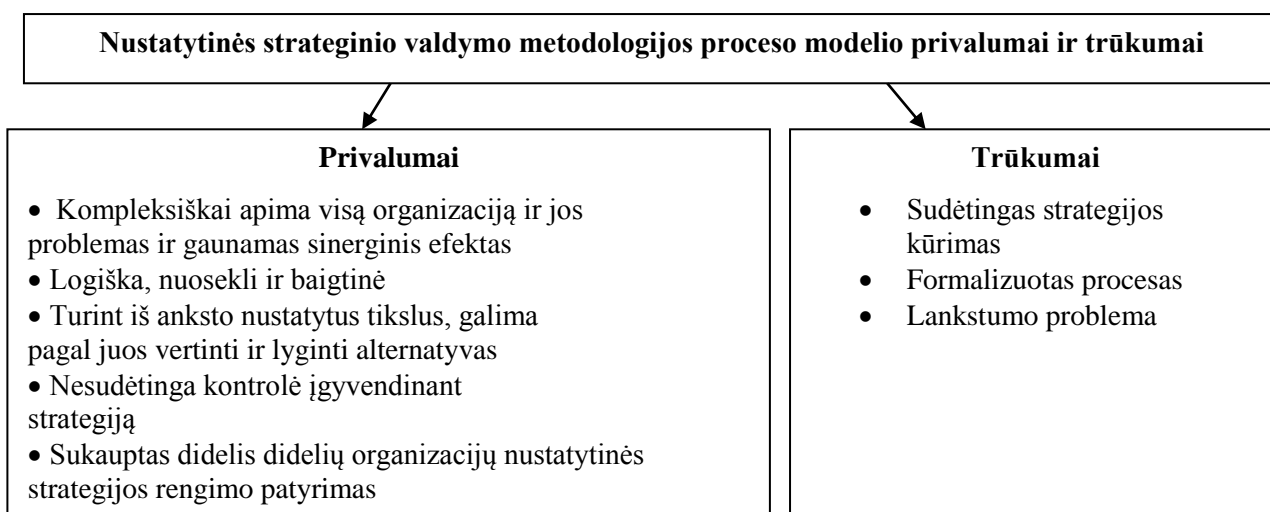
**Nustatytinio strateginio valdymo metodologinio požiūrio skiriamosios ypatybės (Vasiliauskas, 2004)**

Eil. Nr.	Požymis	Nustatytinis metodologinis požiūris
1.	Ateities prognozavimo galimybė	Pripažįstama ateities prognozavimo galimybė
2.	Sprendimo pasekmių numatymas	Pripažįstama sprendimų pasekmių numatymo galimybė
3.	Tikslinė orientacija	Strateginius sprendimus lemia iš anksto numatyti tikslai
4.	Etapų nuoseklumas	Strateginės analizės, strategijos rengimo ir jos įgyvendinimo etapų nuoseklumas
5.	Strategijos išbaigtumas	Įgyvendinama išsamiai parengta ir patvirtinta strategija
6.	Formalizavimas	Strateginio valdymo etapus reglamentuoja formalizuota strateginio planavimo taisyklių ir procedūrų sistema
7.	Sprendimų priėmimas ir iniciatyvos galia	Svarbiausias vaidmuo tenka valstybės institucijų iniciatyvai
8.	Strateginių pokyčių valdymas	Vienpusis strategijos ir valdymo struktūros ryšys, pirmenybė teikiama direktyvoms

Šaltinis: Vasiliauskas, 2004.

Vasiliauskas (2004) mano, kad nustatytinis požiūris pripažįsta strateginių sprendimų pasekmių numatymo ir vertinimo galimybę net ir gana tolimai strateginei perspektyvai. Tačiau tokios prielaidos irgi negalima pripažinti besąlygiškai, nes kyla didelių sunkumų analizuojant ir lyginant įvairias strategines alternatyvas. Autoriaus teigimu, pagal nustatytinį požiūrį, pripažįstant galimybę prognozuoti ateitį ir vertinti strateginių sprendimų pasekmes, kartu teigiama išankstinio išsamaus strateginių tikslų apibrėžimo galimybė ir būtinybė. Suformulavus viso strateginio laikotarpio tikslus ir sudarius hierarchinę struktūrą – tikslų medį, parenkamos strateginės alternatyvos ir atliekama jų lyginamoji analizė.

Kaip ir visi kiti strateginio valdymo modeliai, taip ir nustatytinės strateginio valdymo metodologijos proceso modelis turi savo privalumų ir trūkumų. Todėl Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (1998) savo darbuose pateikia nustatytinės strateginio valdymo metodologijos proceso modelio privalumus ir trūkumus (žr. 2.5 pav.).



**2.5 pav.** Nustatytinės strateginio valdymo metodologijos proceso modelio privalumai ir trūkumai  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998.

*Apibendrinant galima teigti, kad nustatytinės strateginio valdymo modelis, strateginį valdymą traktuoja kaip tiesioginį (nuoseklų) ir racionalų procesą, analizės pagrindu sukuriant strategiją ateičiai ir ją įgyvendinant. Nustatytiname požiūryje vyrauja normiškumas, griežtas nustatytų taisyklių laikymasis, derinimas, kontrolė ir ganėtinai nepaslanki kaita. Mokslininkai savo darbuose pateikia šio modelio privalumus: kompleksiškai apima visą organizaciją ir jos problemas ir gaunamas sinerginis efektas; turint iš anksto nustatytus tikslus, galima pagal juos vertinti ir lyginti alternatyvas; nesudėtinga kontrolė įgyvendinant strategiją; sukauptas didelis didelių organizacijų nustatytinės strategijos rengimo patyrimas. Taip pat išskiria ir trūkumus: sudėtingas strategijos kūrimas, formalizuotas procesas, lankstumo problema.*

## 2.3. Organizacijos aplinkos analizės metodai ir būdai

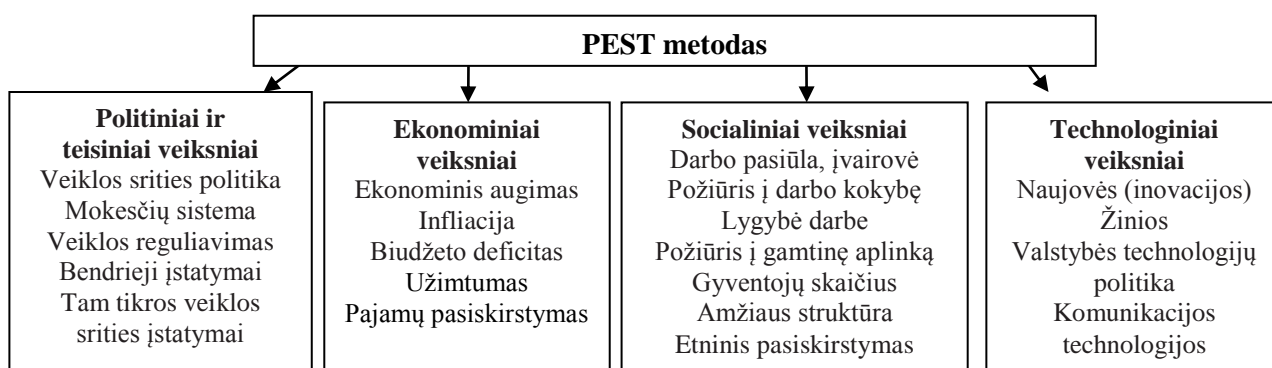
### 2.3.1. Išorinės aplinkos analizė

Collins (2004) manymu, nėra nei vienos organizacijos, kuriai nebūtų tekę patirti pakilimų ir nuosmukių. Svarbiausias dalykas yra ne sunkumų nebuvimas, o sugebėjimas greitai atgauti jėgas ir dar labiau sustiprėti. Būtent dėl šios priežasties, kad būtų galima kuo operatyviau reaguoti, yra atliekama išorės analizė, padedanti identifikuoti organizacijos galimybes ir grėsmes.

Prieš pradėdant analizuoti organizacijos aplinką, būtina įvertinti išorines plėtros prielaidas: teisės aktus ir valstybės politiką, kultūrinius pokyčius, susijusius su vartotojų elgsenos kitimu ir kt. Išorinėms plėtros prielaidoms esant nepalankioms, sprendimas dėl strategijos rengimo atidedamas. Kitu atveju priimamas sprendimas atlikti aplinkos analizę (Liesionis, 2007).

Kučinskienė, Marčinskas (2014) akcentuoja, jog kiekviena organizacija veikia tam tikrame kontekste, kuri konkrečiu momentu yra unikali. Norint parengti organizacijos veiklos ir jo plėtros strategines kryptis, ieškoma atsakymo besikeičiančioje organizacijos ir jos aplinkos konteksto lygmenyje. Aplinkos veiksnių poveikio bendro efekto naudingumas dažniausiai nustatomas taikant analitines priemones. 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.

PEST metodas – tai politinių ir teisinių (P), ekonominių (E), socialinių (S) ir technologinių (T) veiksnių analizė (žr. 2.6 pav.) Taikydamos šią metodiką, organizacijos sukaupia žinių apie susidariusią situaciją, galimybes ir grėsmes, kylančias iš išorinės aplinkos, nuo kurios priklauso (Puidokas, Andriuškaitė, 2012).



2.6 pav. Išorinės aplinkos veiksniai PEST metodu

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Melniką, Smaliukienę, 2007.

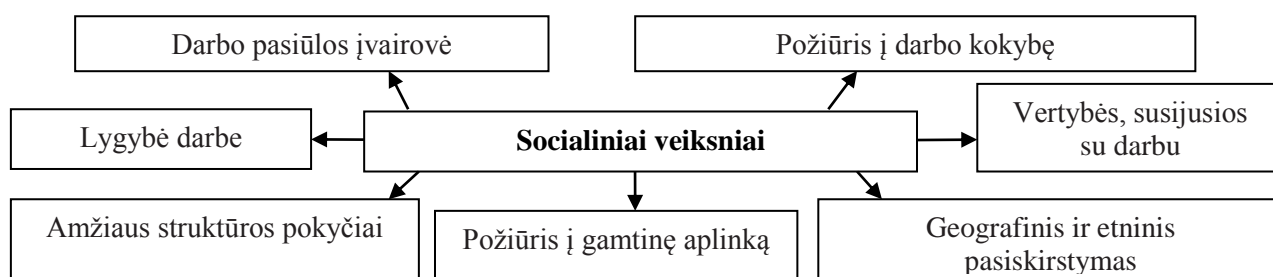
**Politiniai ir teisiniai veiksniai.** **Politiniai veiksniai** turi įtakos organizacijos veiklos riboms. Nurodomi veiksniai, kurie padeda arba trukdo organizacijai įgyvendinti Vyriausybės prioritetinius

strateginius tikslus (prioritetus), vykdyti vyriausybės programos įgyvendinimo priemonės ir gali priversti organizaciją keisti ar pertvarkyti strateginį veiklos planą (Lietuvos Respublikos nutarimas „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, 2002). Politiniams veiksniams priskirtinos ir šios aplinkybės: valstybės aukščiausio lygio valdymo poveikis organizacijai, politinės sistemos sandaros pokyčiai ir finansinė krizė. **Teisiniai veiksniai** – teisinė sistema, reglamentuojanti valstybėje veikiančių subjektų veiklą, organizacijai gali daryti įtaką, kaip ir visoms kitoms organizacijoms. Tai bendrieji įstatymai, ribojantys ir reguliuojantys organizacijos veiklą, mokesčių sistema, skatinanti arba trukdanti plėtoti tam tikrą organizacijos veiklą. Įstatymai, skirti tam tikrai veiklos sričiai, reguliuoja organizacijų, besiverčiančių ta veikla, praktiką (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

**Ekonominiai veiksniai.** Organizacijos veiklą, kaip teigia Palubinskas (2000), nors ir netiesiogiai, 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 susipažinti su ekonominiais projektais arba prognozėmis ir ypač svarbu pažinti ekonominius veiksnius savo tikslinės rinkos viduje dar iki tol, kol šie veiksniai ją paveiks tiesiogiai. Pranulio ir bendraautorų (2012) teigimu, analizuojant viešojo sektoriaus aplinką būtina įvertinti ekonominius veiksnius tokius kaip: bedarbystės lygį, vartotojų apmokestinimą, valiutų kursų svyravimus, infliacijos lygį, palūkanų normų reguliavimą ir kitus veiksnius darančius įtaką bendram ekonominiam lygiui.

**Socialiniai veiksniai.** Kotler, Armstrong, Saunders, Wong (2003) išskiria tokius socialinius veiksnius, tai: demografiniai, vertybių, gyvensenos, visuotinių įsitikinimų ir kiti pokyčiai, būdingi tam tikram visuomenės raidos etapui ir darantys įtaką organizacijos veiklai. Socialiniai veiksniai yra dinamiški ir dažnai būtent jie sukelia organizacijai didžiausias problemas. Tam, kad išvengtų šių problemų, organizacijos privalo efektyviai reaguoti į socialinių faktorių pasikeitimą. Taip, demografinių rodiklių tyrimas leidžia nustatyti potencialių pirkėjų (vartotojų) skaičių, jų sudėtį pagal lytį, amžių, šeimos sudėtį, išsilavinimą, gyvenamąją vietą, profesijas, tautybę ir kt.

Melnikas, Smaliukienė (2007) išskiria tokius socialinius veiksnius (žr. 2.7 pav.).



2.7 pav. Socialinių veiksnių įtaką organizacijai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Melniką, Smaliukienę, 2007.



Jewell (2002), šiai aplinkai priskiria demografinius rodiklius, kurie leidžia nustatyti piliečių skaičių, jų pasiskirstymą pagal lytį, amžių, šeimos sudėtį, išsilavinimą, gyvenamąją vietą, profesiją, tautybę. Didelę reikšmę turi ne tik bendras gyventojų skaičius, bet ir kiek kurio amžiaus žmonių šalyje gyvena.

**Technologiniai veiksniai.** Tai makro aplinkos elementas, apimantis mokslo žinių ir jų praktinio taikymo poveikį marketingo sprendimams bei jų įgyvendinimui (Pranulis ir kt., 2012). Inovacijų valdymo procese ypač svarbus organizacinės ir institucinės aplinkos jautrumas (Osborne, Brown, 2011, p. 1143). Daugiausiai inovatyvių idėjų kyla aukštesnėje ir vidurinėje organizacijų grandyse, kur dirba jauni, išsilavinę, pažangiai mąstantys žmonės, linkę diegti naujausias technologijas, todėl inovatyvios idėjos ir inovaciniai procesai jiems yra savaime suprantami (Borins, 2006, p. 25-27). Tačiau skatinant novatoriškas idėjas ir siekiant, kad inovacinis procesas būtų sėkmingas, reikia motyvuoti visus viešojo sektoriaus darbuotojus, juos skatinti, sudaryti sąlygas inovacinės veiklos plėtrai. Svarbu, kad viešojo sektoriaus darbuotojai pritartų ir palaikytų inovacijų procesą (Bučinskas, Raipa, 2012). Atkočiūnienė, Janiūnienė (2013) akcentuoja, jog ryškinama strateginė informacijos reikšmė, poreikis išnaudoti informaciją kaip vertingą išteklių, kuriantį pridėtinę vertę visų tipų organizacijoms, taip pat siūloma sukurti specifines pareigybes, strategijas, priemones šiam ištekliui valdyti ir vertei didinti.

Minėta apibrėžtis artima viešojo sektoriaus technologinių veiksnių sampratai – pabrėžiama, jog valdant informaciją reikia atsižvelgti į tokias organizacijos išteklių rūšis: informacijos išteklius (duomenų, informacijos), technologinius išteklius (programinės ir techninės įrangos, programinės įrangos sistemų, technologijų infrastruktūros, telekomunikacijų), žmogiškuosius išteklius (įvairių lygių darbuotojų ir vadybininkų, kitų išorinių auditorijų).

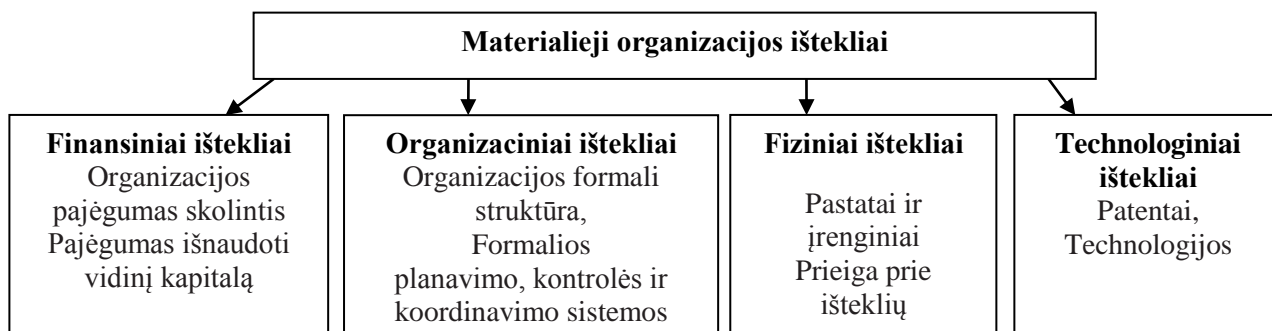
*Apibendrinant galima teigti, kad aplinkos veiksnių poveikio bendro efekto naudingumas dažniausiai nustatomas taikant analitines priemones. PEST metodas – tai politinių ir teisinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizė. Aplinkos poveikio analizė padeda nustatyti pokyčius ir tendencijas jų vystymosi laiko ir reikšmingumo organizacijos požiūriu.*

### 2.3.2. Vidinių veiksnių analizė

Dabartinės organizacijos susiduria su įvairaus pobūdžio pokyčiais, kurie yra neišvengiami dėl kintančios aplinkos (Oškutienė, Korsakienė, 2012). Vidinės aplinkos analizė koncentruojasi į organizacijos struktūrą, organizacijos turimus išteklius ir jų savybes, organizacijos gebėjimus, kultūrą, jų pranašumus, palyginti su konkurentais; išryškina organizacijos stiprybes ir silpnybes, turinčias įtakos strategijos formavimui (Ginevičius, Krivka, 2009).

Vidaus situacijos analizė dažnai apsiriboja išteklių (žmogiškųjų, finansinių ir kt.) analize, kai nagrinėjama išteklių sudėtis, kokybė ir galimybės turint šiuos išteklius įgyvendinti išsikeltus tikslus. Tačiau tai yra tik viena šios analizės sudedamųjų dalių. Strateginė vidaus situacijos analizė yra sisteminė, leidžianti išskirti organizacijos strateginius pranašumus (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Mokslinėje literatūroje išskiriami materialieji ir nematerialieji ištekliai. Materialieji ištekliai pateikiami 2.8 pav.



**2.8 pav.** Materialieji organizacijos ištekliai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Melniką, Smaliukienę, 2007.

**Finansiniai ištekliai.** Finansiniai santykiniai rodikliai, kaip teigia Oškutienė, Korsakienė (2012), turi didelę reikšmę vertinant organizacijų finansinę būklę, veiklos rezultatus, pinigų srautus, prognozuojant veiklos perspektyvas. Ypač finansiniai santykiniai rodikliai reikšmingi tada, kai jie lyginami su praėjusio laikotarpio rodikliais ar kai planuojami ateinančių laikotarpių rodikliai. Tiksliai ir laiku atliekama finansinių duomenų analizė visada bus prioritetinga. Dažnai organizacijose yra diegiamos ar pertvarkomos finansinių duomenų sistemos. Šių duomenų bazių pertvarkymu tikimasi centralizuoti ir automatizuoti procesus ir sutelkti dėmesį į perspektyvas (Bold, 2011).

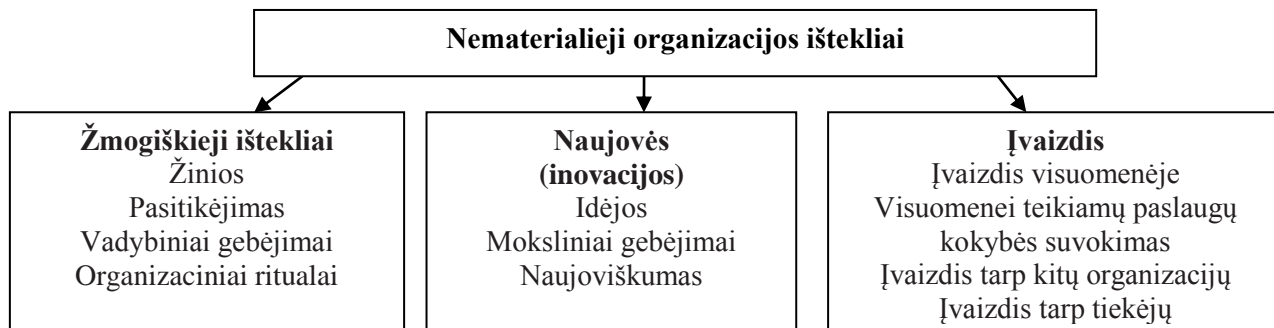
**Organizaciniai ištekliai.** Konkurencinio pranašumo įgijimui ir išlaikymui didelę įtaką daro organizacijos ištekliai. Organizacijos ištekliai vertingi tada, kai padidina organizacijos gebėjimą lanksčiai sureaguoti į aplinkos pokyčius; retas išteklius toks, kurį turi labai mažai organizacijų; unikalus toks išteklius, kurio negali greitai nukopijuoti konkuruojančios organizacijos; išteklių apjungimo vienas su kitu dimensija parodo, kaip efektyviai organizacija sugeba panaudoti turimus išteklius ir gebėjimus savo konkurenciniam potencialui (Sekliuckienė, 2008).

**Fiziniai ištekliai.** Tai materialieji organizacijos ištekliai, kuriuos galima pamatyti ir išmatuoti, pavyzdžiui, įranga, pastatai ir netgi formali organizacijos struktūra (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

**Technologiniai ištekliai.** Organizacijos, siekdamos prisiderinti prie besikeičiančios aplinkos ir plėtoti ilgalaikę sėkmingą veiklą, turi nuolat tobulinti technologinius išteklius, atsižvelgiant į visų

suinteresuotų šalių poreikius, prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių (Atkočiūnienė, Janiūnienė, 2013).

Išanalizavus materialiuosius organizacijos išteklius 2.9 pav. pateikiami nematerialūs organizacijos ištekliai.

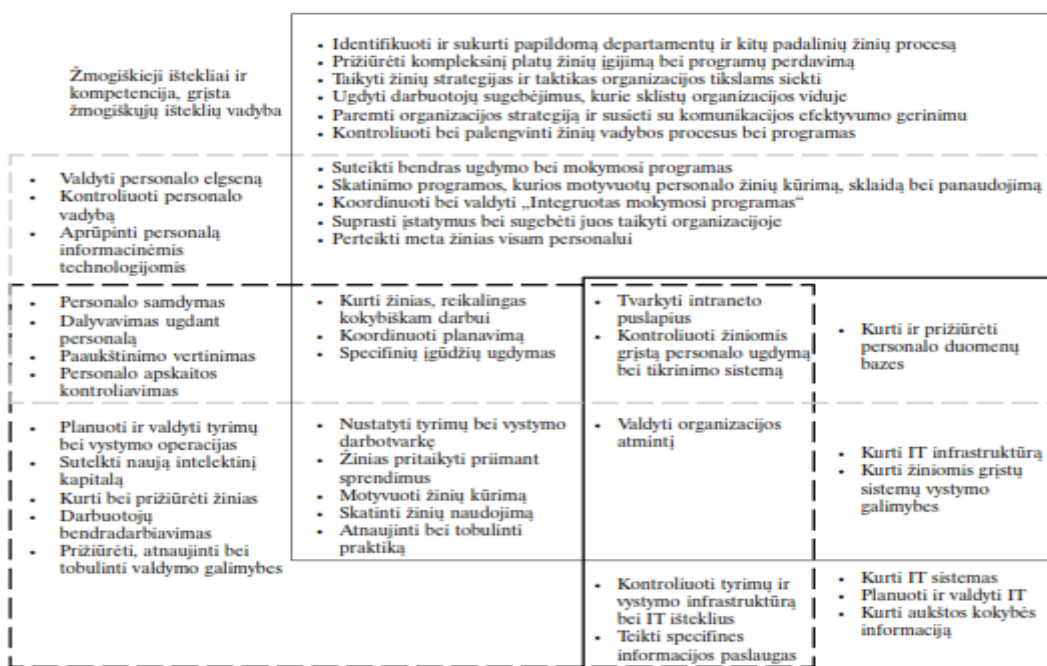


**2.9 pav.** Nematerialieji organizacijos ištekliai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Melniką, Smaliukienę, 2007.

**Žmogiškieji ištekliai.** Viešojo valdymo reforma visiems viešojo sektoriaus darbuotojams kelia ypač didelius reikalavimus. Norint juos atitikti, reikalingas specifinių kompetencijų derinys, o jam išugdyti būtina efektyvi žmogiškųjų išteklių plėtros sistema, politika ir strategija.

Taigi šiuo metu vykstantys procesai reikalauja iš esmės keisti žmogiškųjų išteklių vystymo funkciją, kuriant palaikančią aplinką ir sudarant galimybes valstybės tarnautojams nuolatos stiprinti ir tobulinti reikalingas kompetencijas, kurios sudarytų sąlygas sėkmingai įgyvendinti viešojo valdymo reformą (Šiugždinienė, 2008). Atkočiūnienė (2008) savo darbuose pateikia žmogiškųjų išteklių svarbą organizacijoje (žr. 2.10 pav.).

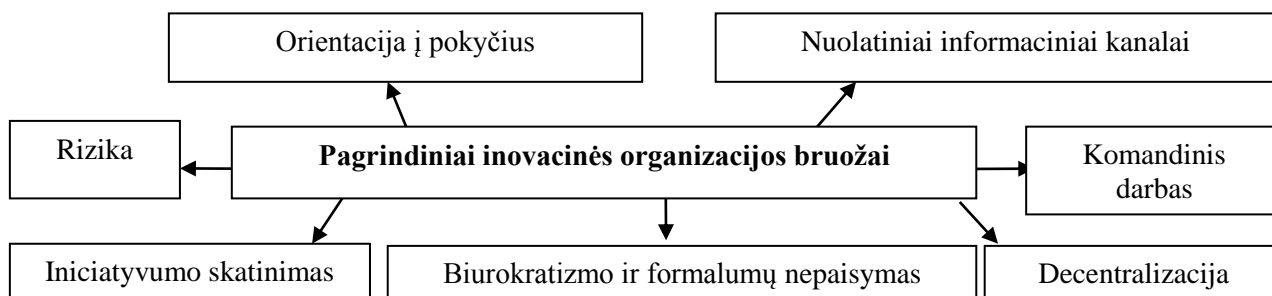


**2.10 pav.** Žmogiškųjų išteklių vadyba organizacijoje

Šaltinis: Atkočiūnienė, 2008.

Iš 2.10 pav. pateiktų duomenų matyti, jog norint, kad žmogiškųjų išteklių vadyba būtų efektyvi, organizacijoje nereikėtų akcentuoti kurios vienos veiklos srities, visos, kurios įvardytos, yra svarbios. Galima teigti, jog, atsižvelgiant į žinių panaudojimą, žinių vadyba gali būti suvokiama kaip veiklos grandinė, kurioje svarbu išsiaiškinti, kokios jos turimos žinios yra pačios vertingiausios, kur yra organizacijos žinių šaltiniai, kaip iš tų žinių gauti maksimalią naudą (Atkočiūnienė, 2008).

**Naujovės (inovacijos).** Inovacijų formavimas ir įgyvendinimas turi būti nuolatinis ir dinamiškas procesas. Inovatyvi organizacija yra ta, kuri nesustoja vietoje ir toliau ieško galimybių, ką reikėtų atnaujinti ateityje. Pagrindiniai inovacinės organizacijos bruožai (žr. 2.11 pav.)



**2.11 pav.** Pagrindiniai inovacinės organizacijos bruožai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Stripeikį, Ramanauską, 2011.

Kaip teigia Janiūnaitė (2007), inovacijos ir inovacinė organizacijos kultūra labai priklauso nuo organizacijoje esančių „individų“, jų papročių, tradicijų, infrastruktūros, žiniomis ir pasiekto visuomenės bei ekonomikos išsivystymo lygio. Galime išskirti pagrindinius veiksniai, kurie formuoja inovacijoms palankią kultūrą (žr. 2.12 pav.)



**2.12 pav.** Veiksniai, formuojantys inovacijoms palankią organizacinę kultūrą

Šaltinis: Janiūnaitė, 2007.

Kaip pastebi Bessant (2009), organizacinei kultūrai daro įtaką išorinė aplinka ir dviejų grupių veiksniai. Viena grupė priskiriama prie asmens savybių ir nuostatų (kūrybiškumas, iniciatyvumas ir rizikos tolerancija). Kitai grupei priklauso veiksniai (lyderystė, vadovavimo stilius,

organizaciniai ir psichologiniai procesai bei organizacijos struktūra), kurie daugiau pasireiškia ir yra priklausomi nuo organizacijos vadovo (Stripeikis, Ramanauskas, 2011).

**Įvaizdis.** Lakačauskaitė (2012), išanalizavusi Melewaras, Karaosmanoglu (2006) darbus pateikia organizacijos įvaizdžio sandarą. Autorės teigimu, pagrindinės organizacijos struktūrinės dalys nurodo organizacijos komunikaciją, identitetą, kultūrą, elgesį, struktūrą, rinkos identitetą ir strategijas (žr. 2.13 pav.).



2.13 pav. Organizacijos įvaizdžio sandara

Šaltinis: Lakačauskaitė, 2012.

Kaip matyti 2.13 pav. pateikti esminiai komponentai ir jų sudedamosios dalys formuoja organizacijos įvaizdį. Autorių Melewaro, Karaosmanoglu (2006) teigimu, organizacijos komunikacija apima visus būdus, kuriais organizacija sąveikauja su įvairiais suinteresuotaisiais subjektais. Šiai minčiai pritaria ir Oškutienė, Korsakienė (2012), kurios teigia, jog vienas ir ne mažiau reikšmingas pokyčių sėkmingumo organizacijoje veiksnys yra komunikavimas tarp įvairaus lygio grandžių darbuotojų. Komunikacija turi būti aiški, nuolatinė. Nuolat turi būti teikiamas ir gaunamas grįžtamasis ryšys.

*Apibendrinant galima teigti, kad vidinės aplinkos analizė koncentruojasi į organizacijos struktūrą, organizacijos turimus išteklius ir jų savybes, organizacijos gebėjimus, kultūrą. Mokslinėje literatūroje organizacijos ištekliai skirstomi į materialiuosius ir nematerialiuosius. Materialieji organizacijos ištekliai yra: finansiniai, organizaciniai, fiziniai ir technologiniai. Nematerialieji organizacijos ištekliai yra: žmogiškieji ištekliai, naujovės (inovacijos) ir įvaizdis.*

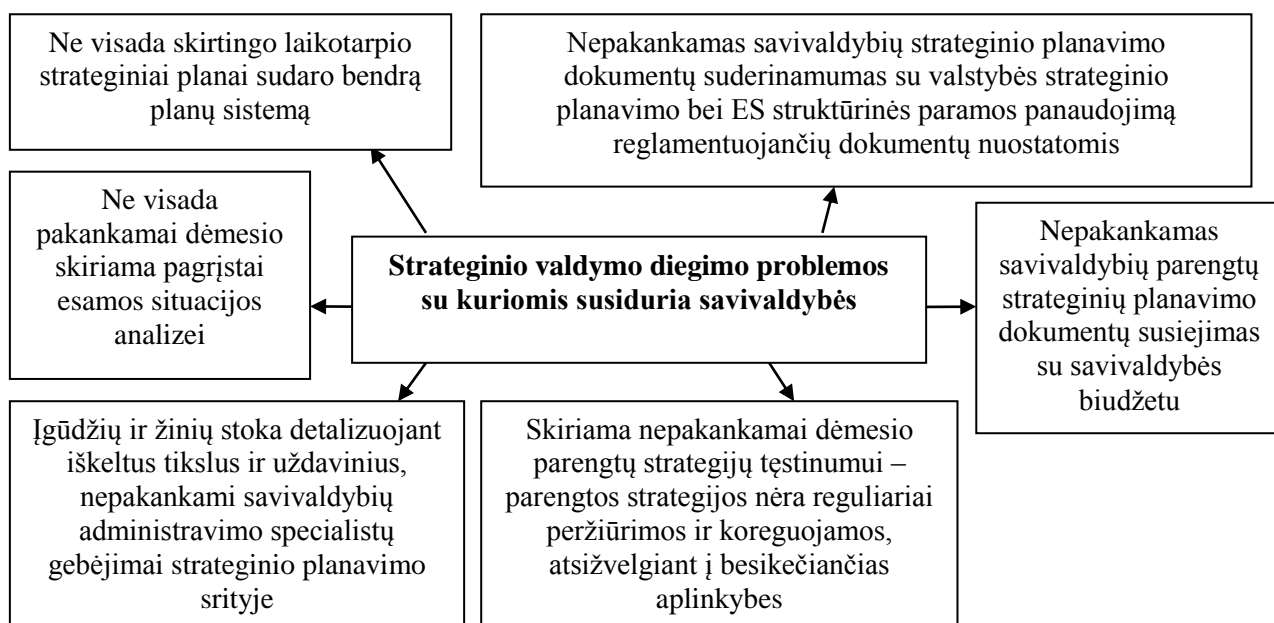
## 2.4. Strateginio valdymo problemos viešajame sektoriuje

Viešojo sektoriaus problemų šiuolaikiniame etape sprendimų paieškos reikalauja naujų, nestandartinių ir valdymo praktikos specialistų veiksmų, ir neordinarių teorinių – metodologinių akademinės srities atstovų nuostatų bei požiūrių (Raipa, 2010).

Lietuvos savivaldybių strateginis valdymas, kaip teigia Sudnickas (2011), turėtų būti vykdomas laikantis tvariosios plėtros, o ne konkurencinės strategijos principų.

Šiuo metu Lietuvos savivaldybėse sudaromi strateginio valdymo planai nepasižymi rodiklių subalansuotumu, pasirenkamų rodiklių rinkiniai neatspindi visų savivaldybės veiklos aspektų. Tai sąlygojama tuo, kad šiuo metu Lietuvos savivaldybių plačiausiai naudojamose Lietuvos Respublikos strateginio planavimo ir Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodikose strateginio plano rodiklių išsamumas nėra nei reglamentuojamas, nei rekomenduojamas. Autorius atliko strateginio valdymo problemų Lietuvos savivaldybėse analizę, kurios metu paaiškėjo, jog strateginiai savivaldybių planai, bent jau didžiųjų Lietuvos miestų atveju, nedetalizuojami iki žemiausio lygio padalinių ir atskirų darbuotojų, taip pat netapdami strateginiu visos organizacijos suderintų veiksmų planu ir komunikavimo priemone. Atlikta analizė parodė, kad geriausiu atveju planų detalizavimas baigiasi savivaldybių departamentų lygyje (Sudnickas, 2011).

Arimavičiūtė (2012) išanalizavo Vidaus reikalų ministerijos išleistą informacinį leidinį, kuriame yra nurodytos svarbiausios problemos, su kuriomis susiduria savivaldybės, diegdamos strateginio valdymo sistemą (žr. 2.14 pav.).

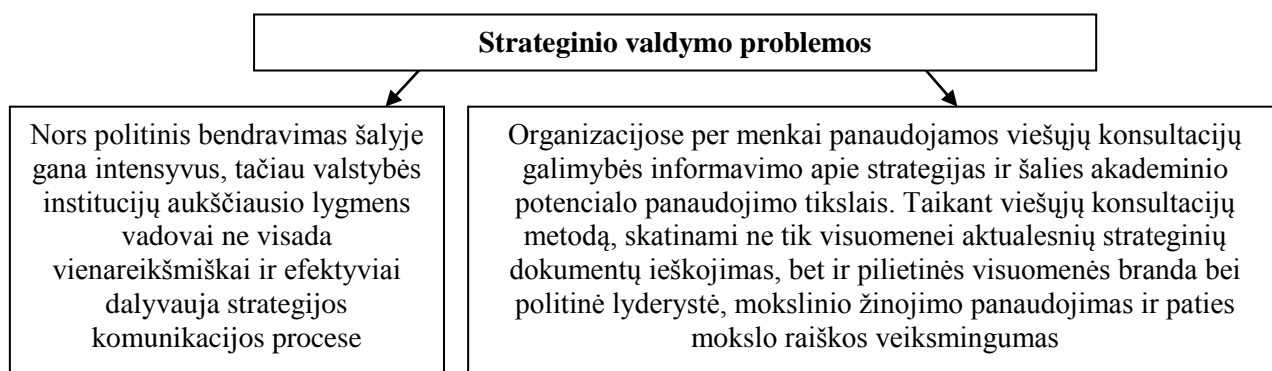


**2.14 pav.** Strateginio valdymo diegimo problemos su kuriomis susiduria savivaldybės  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Arimavičiūtę, 2012.

2.14 pav. pateikti duomenys atskleidė, kad strateginio valdymo diegimo problemos su kuriomis susiduria savivaldybės yra šios: nepakankamas savivaldybių strateginio planavimo dokumentų suderinamumas, nepakankamas savivaldybių parengtų strateginių planavimo dokumentų susiejimas su savivaldybės biudžetu, skiriama nepakankamai dėmesio parengtų strategijų tęstinumui, įgūdžių ir žinių stoka detalizuojant iškeltus tikslus ir uždavinius, ne visada pakankamai dėmesio skiriama pagrįstai esamos situacijos analizei, ne visada skirtingo laikotarpio strateginiai planai sudaro bendrą planų sistemą.

Chlivickas (2007) akcentuoja, kad šiuo metu ypač valstybės valdymui būdingi nepakankami administraciniai gebėjimai, o viena silpniausių tokių gebėjimų grandžių – silpnai išvystyti gebėjimai taikyti strateginio planavimo ir valdymo metodus bei metodikas. Autoriaus manymu, viešojo sektoriaus valdymo sistemos nesudaro pakankamų prielaidų veiksmingai socialinei, ekonominei raidai, todėl būtina turėti integruotas ir gerai valdomas centrinės ir vietinės valdžios žmogiškųjų išteklių sistemas, kartu įtvirtinti šių sistemų plėtrą ir su tuo susijusias veiklos programas.

Dukynaitė, Ališauskas (2012) savo straipsnyje pateikė strateginio valdymo problemas, kurios pateikiamos 2.15 pav.



**2.15 pav.** Strateginio valdymo problemos

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Dukynaitę, Ališauską, 2012.

2.15 pav. pateikti duomenys atskleidė, kad politinės strateginės lyderystės ir administracinio netoliaregiškumo silpnybės lemia, kad strateginiai dokumentai per mažai žinomi ir diskutuojami visuomenėje, o praktiką lemia ne strateginiai tikslai, o rezonansiniai įvykiai. Atitinkamai valdymo praktikoje šiuo metu pernelyg sureikšmintos formalios procedūrų kontrolės funkcijos, užgožiančios pačios strategijos komunikaciją ir slopinančios strateginį veržlumą, trikdančios strateginės lyderystės raišką (Dukynaitė, Ališauskas, 2012). Kaip teigia Arimavičiūtė (2004), pagrindinėmis strateginio planavimo viešajame sektoriuje kliūtimis laikytina:

- Finansinių išteklių trūkumas.

- Personalo neskatinimas pagal planavimo rezultatus.
- Darbuotojų trūkumas planavimo padalinyje.
- Nepakankama planavimo patirtis.

Kaip matyti, pateiktos problemos klasifikuojamos priežastinių ryšių pagrindu, tačiau metodinėms problemoms tirti geriau tinka problemų klasifikacija stadijiniu pagrindu, t. y. remiantis strateginio valdymo stadijomis arba etapais.

Viešojo sektoriaus institucijos, anot Rudzkienės, Jasinavičiaus (2006), patiria sunkumų besiaiškindamos problemas, pasirinkdamos šių problemų sprendimo strategijas, kurdamos efektyvias ir dalykiškas veiksmų programas ir jas derindamos tarpusavyje.

*Apibendrinant galima teigti, kad strateginio valdymo problemos viešajame sektoriuje dažniausiai pasitaiko šios: nepakankami administraciniai gebėjimai, silpnai išvystyti gebėjimai taikyti strateginio planavimo ir valdymo metodus bei metodikas, strateginiai dokumentai per mažai žinomi ir diskutuojami visuomenėje, per menkai panaudojamos viešųjų konsultacijų galimybės, valstybės institucijų aukščiausio lygmens vadovai ne visada efektyviai dalyvauja strategijos komunikacijos procese. Strateginio planavimo problemos yra šios: finansinių išteklių trūkumas, personalo neskatinimas pagal planavimo rezultatus, darbuotojų trūkumas planavimo padalinyje ir nepakankama planavimo patirtis.*



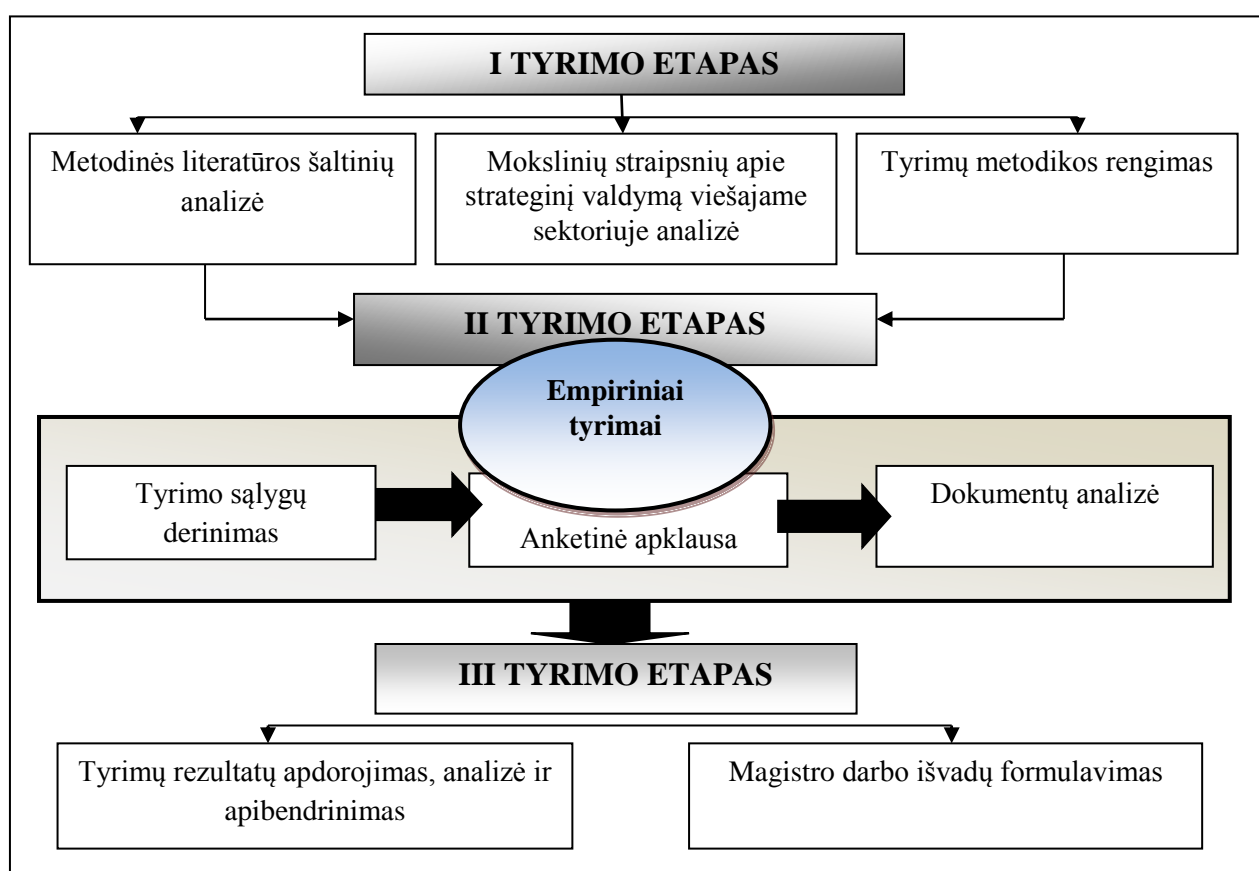
### 3. STRATEGINIS VALDYMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE: ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS

#### 3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Tyrimui atlikti buvo pasirinkti du tyrimo metodai: kiekybinis tyrimas (anketa) – skirtas Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojams ir kokybinis tyrimas (dokumentų analizė) – skirtas 2007-2016 m. Šiaulių miesto strateginio plėtros plano analizei.

**Šio tyrimo tikslas** – atlikti strateginio valdymo Lietuvos viešajame sektoriuje: Šiaulių miesto savivaldybės atvejo analizę.

Tyrimo organizavimo loginė seka pateikiama 3.1 pav.



3.1 pav. Tyrimų vykdymų seka

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

**Anketinė apklausa.** Anketinė apklausa – tai būdas duomenims gauti pateikiant klausimų blokus, kurių pagal nurodytas taisykles užpildo klausiamasis (Tidikis, 2003). Konstruojant anketą būtina atsižvelgti į socialines, psichologines respondentų ypatybes, kaip informacijos šaltinį. Anketos autorius (sudarytojas) turi atsižvelgti į apklausiamųjų informuotumą apie tyrimo dalyką, jų kultūrinius ypatumus (bendravimo tradicijas, kalbos specifiką, savo garbės suvokimą) ir kt.

Su tuo susiję tokie apklausos rezultatų kokybės faktoriai, kaip respondentų nuoširdumas ir atsakymų patikimumas, jų nuostata bendrauti su anketuotoju. Šiame tyrimo etape buvo naudojama

standartizuota pusiau uždaro tipo anketa skirta Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojams (Kardelis, 2002).

Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojams buvo pateikta anketa, kurią sudarė 20 klausimų (žr. 1 priedą), kurie buvo suskirstyti į šešias grupes (žr. 3.1 lentelę).

3.1 lentelė

#### Anketos struktūrinės dalys

Eil. Nr.	Klausimų blokas	Klausimai
1.	Demografiniai duomenys	Lytis Išsilavinimas Amžius Darbo stažas įstaigoje Šiaulių miesto savivaldybės struktūros padalinio atstovavimas
2.	Strateginio planavimo turinys	Ar Jūs esate susipažinęs (-usi) su Šiaulių miesto savivaldybės strateginio planavimo/valdymo dokumentais? Su kuriuo Šiaulių miesto savivaldybės strateginio planavimo turiniu Jūs esate susipažinęs (-usi)?
3.	Strateginio valdymo efektyvumo kriterijai	Kaip manote, kokie yra strateginio valdymo efektyvumo kriterijai Šiaulių miesto savivaldybėje? Ar Jūs esate susipažinęs (-usi) su Šiaulių miesto savivaldybės tikslais, misija? Kaip manote, kas turėtų būti atsakingas už Šiaulių miesto savivaldybės strateginį valdymą? Jūsų nuomone, ar Šiaulių miesto savivaldybės strateginis valdymas yra efektyvus? Kaip manote, kuo strateginis valdymas yra efektyvus?
4.	Dalyvavimas strateginio planavimo procese	Ar Jūs dalyvaujate strateginio planavimo procese? Kaip manote, ar Šiaulių miesto gyventojai įtraukiami į strateginių planų kūrimą?
5.	Strateginio valdymo/planavimo principų taikymas	Kaip manote, kokie atskiri strateginio valdymo/planavimo principai yra taikomi Šiaulių miesto savivaldybėje? Kaip manote, kokie požymiai būdingi strateginiam valdymui Šiaulių miesto savivaldybėje? Ar žinote, kaip veiklos planai yra susieti su biudžetu? Kaip manote, ar Šiaulių miesto savivaldybė atsakingai vertina veiklos rezultatus?
6.	Problemos su kuriomis susidūrė Šiaulių miesto savivaldybė, diegdama strateginio planavimo/valdymo sistemą	Kaip manote, su kokiomis problemomis susidūrė Šiaulių miesto savivaldybė, diegdama strateginio planavimo/valdymo sistemą? Prašytume parašyti pasiūlymų, strateginio valdymo/planavimo kokybei Šiaulių miesto savivaldybėje tobulinti

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Respondentai prieš pildant anketą buvo supažindinti su tyrimo tikslu, uždaviniais. Buvo garantuojamas tiriamųjų anonimiškumas. Tiriamieji (Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojai) į daugumą anketoje pateiktų klausimų turėjo atsakyti x pažymėdami jiems tinkantį atsakymo variantą. Atsakydami į klausimus, respondentai galėjo pažymėti visus jam tinkančius atsakymų variantus, įrašyti galimus savo atsakymus bei išsakyti savo nuomonę.

Atlikus apklausą buvo kuriama surinktų duomenų matrica. Šiame tyrimo etape statistinės analizės tikslas – apibendrintų duomenų gavimas ir siekimas atskleisti reiškinį bendrąsias savybes pagal tam tikrus kintamuosius. Visų neparametrinių testų lentelių sudarymui buvo naudoti procentai (proc.), vidurkiai (M), standartiniai nuokrypiai (SD) iš Anova testo. Naudojant neparametrinį Man-Whitney U testą buvo siekiama atskleisti, kaip respondentai, pasižymintys skirtingais demografiniais kintamaisiais vertina strateginį valdymą Šiaulių miesto savivaldybėje. Tyrimo gauti rezultatai apdorojami ir analizuojami remiantis duomenų patikimumo rodikliu ( $p < 0,05$ ). Statistinio reikšmingumo rodiklis ( $p$ ) parodo, kad respondentų nuomonė yra statistiškai reikšminga. Respondentų nuomonė vienu ar kitu klausimu, teiginiu bus reikšminga, jei  $p < 0,05$ . Tai reiškia, kad pakartotinai atliekant tokį pat tyrimą, rezultatų paklaida neviršytų 5 proc. Tyrimo duomenys analizuojami taikant aprašomosios statistikos metodą. Empiriniai duomenys buvo apdoroti, susisteminti ir grafiškai pavaizduoti naudojant SPSS-PC 19.0 for Windows, Windows Microsoft Office Excel 2007 bei Windows Microsoft Office Word 2007 programas. Atviram anketos klausimui išanalizuoti taikytas turinio (content) analizės metodas.

**Tiriamųjų demografiniai duomenys.** Tyrimo dalyvavo 195 Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojai. Iš viso buvo parengta ir išdalinta 200 anketų, tačiau buvo grąžintos 195. Tyrimas buvo atliktas 2015 metų vasario 16-27 dienomis. Tiriamieji buvo pasirinkti tikslinės atrankos būdu, todėl tyrimo duomenys buvo reprezentatyvūs ir atspindėjo esamą situaciją. Demografiniai tiriamųjų duomenys pateikiami 3.2 lentelėje.

3.2 lentelė

**Demografiniai tiriamųjų duomenys, proc.**

<b>Lytis</b>					
<b>Lytis</b>	Vyras			Moteris	
	48,6			51,4	
<b>Išsilavinimas</b>					
Vidurinis	Pagrindinis	Aukštesnysis	Aukštasis	Kita (aukštasis neuniversitetinis)	
0,0	0,0	6,1	82,1	11,8	
<b>Amžius</b>					
iki 20	21-30	31-40	41-50	51-60	60 ir daugiau
0,0	17,9	33,4	31,1	12,4	5,2
<b>Darbo stažas</b>					
0-10	11-15	16-25	26-35	36-45	45 ir daugiau
7,9	14,4	31,2	29,7	11,9	4,9
<b>Šiaulių miesto savivaldybės struktūros padalinio atstovavimas</b>					
Tarybos narys	Savivaldybės administracijos direktorius	Administracijos darbuotojas	Direktoriaus pavaduotojas	Savivaldybei pavaldžios įstaigos darbuotojas	
4,1	0,0	32,5	0,0	63,4	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

*Lytis ir amžius.* Didžiąją apklausoje dalyvavusių respondentų dalį sudarė moterys (51,4 proc.), tuo tarpu vyrų šiek mažiau (48,6 proc.). Imtyje dominuoja 31-40 metų amžiaus žmonės (33,4 proc.). Mažiausia apklaustųjų dalis – 60 metų ir vyresni amžiaus asmenys (5,2 proc.).

*Išsilavinimas.* Tyrime dominuoja asmenys su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu (82,1 proc.). Mažiausia apklaustųjų dalis – asmenys su aukštesniu išsilavinimu.

*Darbo stažas ir Šiaulių miesto savivaldybės struktūros padalinys.* Tyrime dominuoja darbuotojai turintys 16-25 metų (31,2 proc.) darbo stažą. Mažiausiai apklaustųjų dalis turėjo 45 ir daugiau metų darbo stažą (4,9 proc.). Didžiąją apklausoje dalyvavusių respondentų dalį sudarė savivaldybei pavaldžių įstaigų darbuotojai.

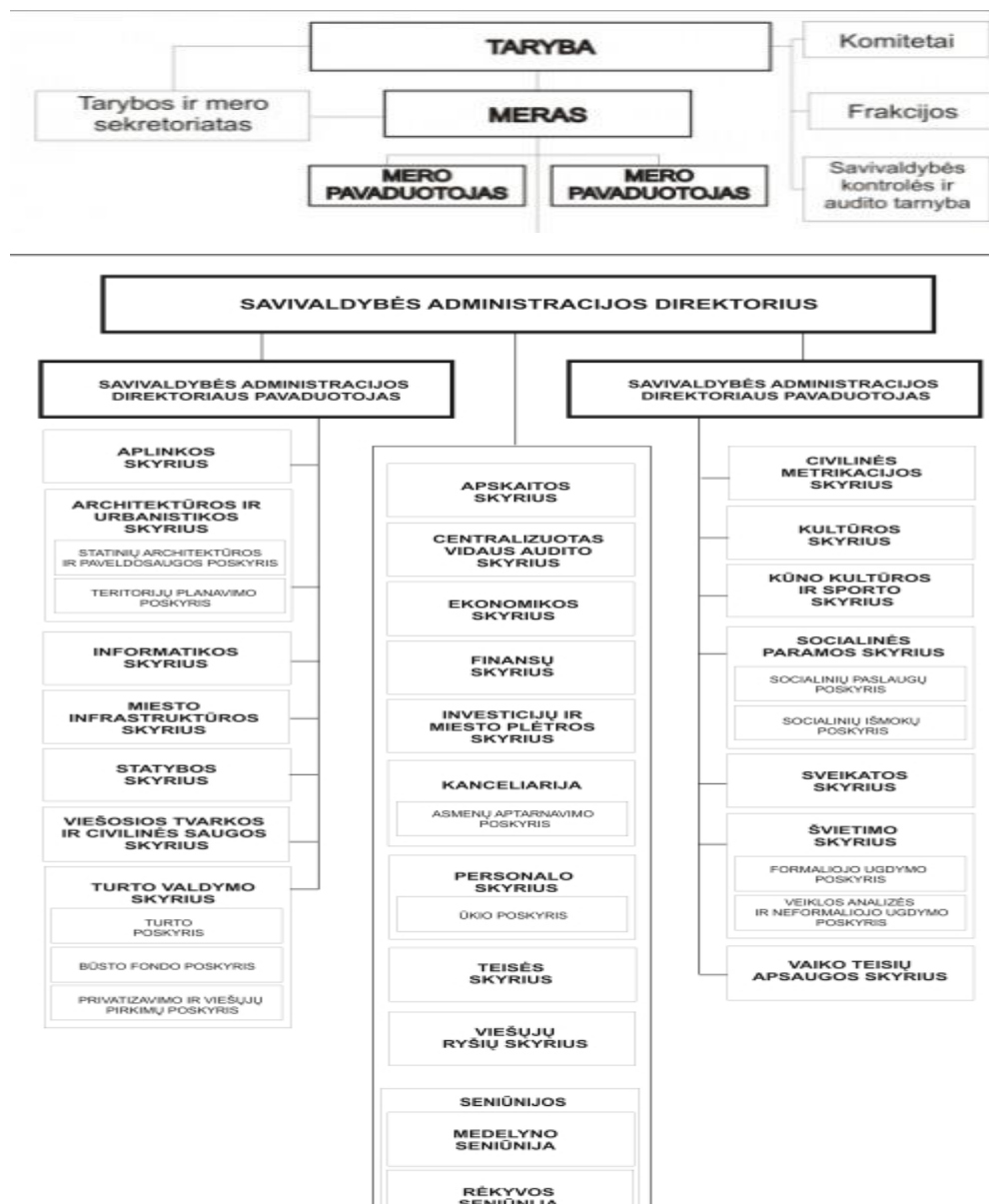
**Dokumentų analizė.** Tyrimo duomenims papildyti buvo nagrinėjami verbaliniai dokumentai: 2007-2016 m. Šiaulių miesto strateginio plėtros plano ataskaitos. Anot Kardelio (2002), kokybiniai tyrimai, nebūdami priklausomi nuo hipotezių, pasižymi lankstumu bei duomenų indukcinė analize, kuri induktyvią tyrėjo logiką priskiria prie kokybinių tyrimų bruožų. Lankstumas apibūdina kokybinį tyrimą kaip nestruktūrizuotą, neturintį standartinės tyrimo struktūros, tinkančios bet kuriai tiriamai aplinkai. Kokybinių tyrimų skiriamųjų bruožų analizė, atlikta remiantis įvairiais šaltiniais, leidžia jį apibūdinti kaip sistemingą, nestruktūrizuotą atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą.

Dokumento turinio analizės atliekant kokybinį tyrimą specifika ta, kad tyrėjai tiki, jog teksto mintis keičiasi dėl rašančiojo bei skaitančiojo suvokimo, todėl gali pakisti ir dokumento reikšmė. Tyrėjas supranta, kad skaitydamas jis jam suteikia savo prasmę. Analizės rezultatai paprastai pateikiami interpretacijos ar hipotezės forma. Dokumentų analizei taikomi klasikinės ir content analizės metodai (Kudinovienė, 2008).

Šis metodas buvo pasirinktas todėl, kad leido sužinoti, kaip įvairūs įvykiai lėmė strateginį valdymą Šiaulių miesto savivaldybėje. Dokumentai naudojami kaip papildomi informacijos šaltiniai. Šis metodas yra vienas empirinio tyrimo aspektų, jį naudojant sujungiamos teorinė ir empirinė tyrimo dalys.

### **3.2. Šiaulių miesto savivaldybės veiklos pristatymas**

Šiaulių miesto savivaldybė yra įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Lietuvos Respublikos Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per nuolatinių Šiaulių miesto gyventojų išrinktą Tarybą ir jos sudarytas, jai atskaitingas vykdomąją ir kitas Savivaldybės institucijas ir įstaigas. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo. Šiaulių miesto savivaldybės struktūra pateikiama 3.2 pav.



**3.2 pav.** Šiaulių miesto savivaldybės struktūra

Šaltinis: sudaryta autoriaus vadovaujantis Šiaulių miesto savivaldybės tinklalapyje pateikta informacija.

Savivaldybės administracijos tikslas – įgyvendinti teisės aktų nustatytas funkcijas kuo efektyviau tenkinant bendruomenės interesus.

Savivaldybės administracijos uždaviniai:

- Savivaldybės teritorijoje organizuoti ir kontroliuoti Šiaulių miesto savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą arba pačiai juos įgyvendinti.
- Įgyvendinti įstatymus ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimus, nereikalaujančius Savivaldybės tarybos sprendimų.
- Įstatymų nustatyta tvarka organizuoti savivaldybės biudžeto pajamų ir išlaidų bei kitų piniginių išteklių buhalterinės apskaitos tvarkymą, organizuoti ir kontroliuoti Savivaldybės turto valdymą ir naudojimą.

- Administruoti viešųjų paslaugų teikimą.
- Rengti Savivaldybės tarybos sprendimų, Savivaldybės mero potvarkių ir Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymų projektus.
- Atlikti Savivaldybės tarybos sekretoriato, Savivaldybės mero, Savivaldybės tarybos narių finansinį, ūkinį ir materialinį aptarnavimą.
- Per įgaliotus valstybės tarnautojus atstovauti Savivaldybei savivaldybės įmonių ir akcinių bendrovių valdymo organuose.

Savivaldybės administracija, vykdydama jai pavestus uždavinius, atlieka teisės aktų nustatytas funkcijas, įrašytas struktūrinių padalinių nuostatuose, kuriuos tvirtina Savivaldybės administracijos direktorius.

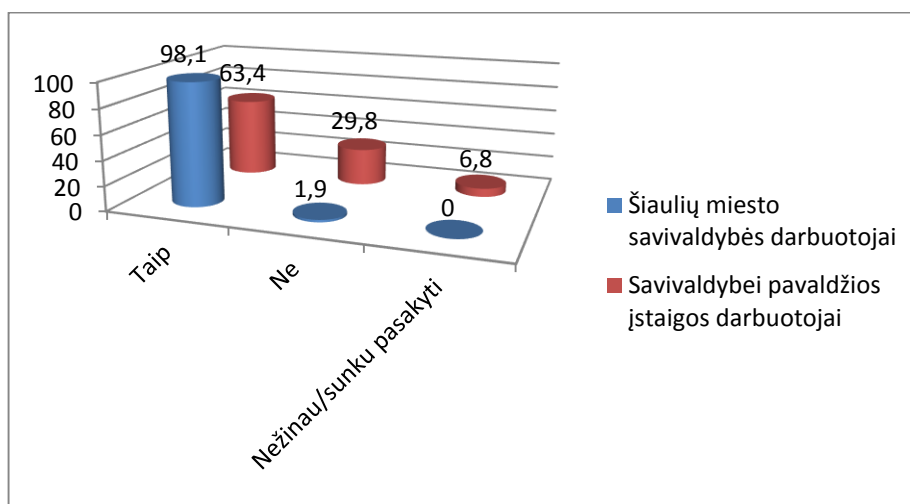
Savivaldybės administracija, įgyvendindama įstatymus, Vyriausybės nutarimus ir Savivaldybės tarybos sprendimus, turi teisę:

- Kreiptis į valstybės administravimo subjektus.
- Gauti iš valstybės ir savivaldybės įstaigų bei Savivaldybės kontroliuojamų įmonių duomenis, kurių reikia uždaviniams įgyvendinti;
- Pasitelkti įstaigų, įmonių ir organizacijų atstovus bei sudaryti darbo grupes ar komisijas sprendžiamoms problemoms nagrinėti.
- Teisės aktų, Lietuvos savivaldybių asociacijos ir kitų valstybinio administravimo subjektų nustatyta tvarka dalyvauti rengiant įstatymus bei kitus teisės aktus, susijusius su savivaldybių veikla, dėl parengtų projektų pareikšti savo pasiūlymus ir pastabas.
- Mokyti ir kelti kvalifikaciją iš valstybės, savivaldybės biudžetų, fondų bei kitų lėšų.
- Naudotis kitomis Lietuvos Respublikos įstatymų ir kitų teisės aktų suteiktomis teisėmis (Šiaulių miesto savivaldybė, 2015).

### **3.3. Strateginio valdymo Lietuvos viešajame sektoriuje: Šiaulių miesto savivaldybės atvejo, empirinio tyrimo rezultatų analizė**

#### **3.3.1. Strateginio planavimo turinio analizė**

Siekiant išsiaiškinti, kokia yra apklaustų Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų nuomonė apie strateginį planavimą/valdymą, pirmiausia buvo užduotas klausimas, kuriame buvo prašoma respondentų atsakyti, ar jie yra susipažinę su Šiaulių miesto savivaldybės strateginio planavimo/valdymo dokumentais. Gauti tyrimo duomenys pateikiami 3.3 pav.



**3.3 pav.** Susipažinimas su Šiaulių miesto savivaldybės strateginio planavimo/valdymo dokumentais, proc.

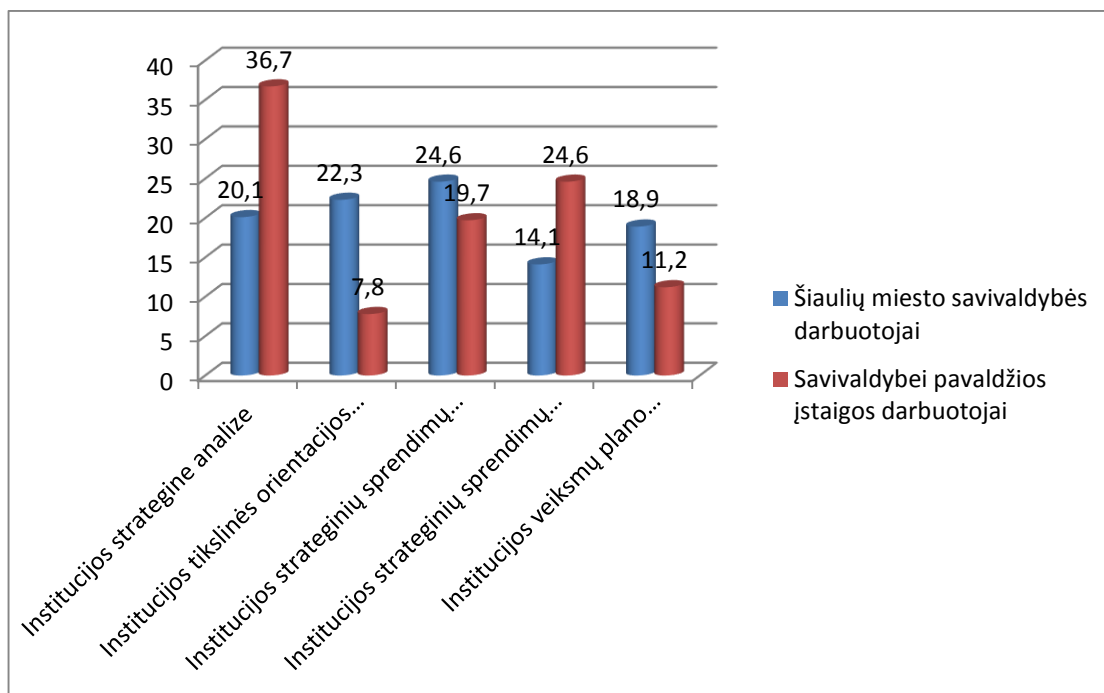
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Tyrimo rezultatai rodo, kad dauguma tyrime dalyvavusių Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų yra susipažinę su Šiaulių miesto savivaldybės strateginio planavimo/valdymo dokumentais, todėl galima daryti prielaidą, kad darbuotojai domisi institucijos veikla, jos esama padėtimi, aktyviai dalyvauja prisidedami prie strateginio planavimo/valdymo. Daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių savivaldybei pavaldžios įstaigos darbuotojų yra susipažinę su Šiaulių miesto savivaldybės strateginio planavimo/valdymo dokumentais. Beveik trečdalis savivaldybei pavaldžios įstaigos darbuotojų teigė, kad nėra susipažinę su Šiaulių miesto savivaldybės strateginio planavimo/valdymo dokumentais, o tai reiškia, kad patys darbuotojai nerodo iniciatyvos prisidedant prie strateginio planavimo/valdymo dokumentų rengimo. Ir tik labai nedidelė dalis apklaustųjų neturi nuomonės apie strateginio planavimo/valdymo dokumentus.

Remiantis empiriniais duomenimis, galima daryti prielaidą, kad Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojai yra susipažinę su strateginio planavimo/valdymo dokumentais, todėl galima teigti, kad strateginio planavimo/valdymo dokumentų sklaida vyksta sėkmingai.

Strateginiai planai viešosiose institucijose turi pasižymėti adekvatumu strategijos reikiamam turiniui, metodologiniams strategijos formavimo reikalavimams ir išoriniam kontekstui. Deja, pastaruoju metu dėl naujosios viešosios vadybos įtakos ypatingai sureikšminama strategijos įgyvendinimo stebėseną ir vertinimą, vis mažiau dėmesio skiriant planavimo procesams (Arimavičiūtė, 2012). Antruoju anketos klausimu – su kuriuo Šiaulių miesto savivaldybės strateginio planavimo turiniu esate susipažinęs (-usi), buvo siekiama išsiaiškinti, kiek darbuotojai yra įsigilinę į strateginio planavimo turinį. Buvo pateikti šeši strateginio planavimo turinio paaiškinimai ir apklausti darbuotojai turėjo pažymėti prie kiekvieno teiginio, kuris, jų nuomone,

geriausiai atspindi strateginio planavimo turinio aktualumą. Gauti tyrimo duomenys pateikiami 3.4 pav.



**3.4 pav.** Strateginio planavimo turinio žinojimas, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad dauguma Šiaulių miesto savivaldybei pavaldžios įstaigos darbuotojų geriausiai yra susipažinę su institucijos strategine analize (36,7 proc.) ir institucijos strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimu (24,6 proc.). Beveik penktadalis apklaustųjų teigė, kad geriausiai susipažinę su institucijos strateginių sprendimų rengimu ir priėmimu. Daugiau nei dešimtadalis respondentų akcentuoja, jog geriausiai susipažino su institucijos veiksmų plano įgyvendinimo monitoringu. Tuo tarpu gauti tyrimo duomenys atskleidė, jog Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojai yra įsigilinę į strateginio planavimo turinį.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad institucijos strateginė analizė ir institucijos strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimas yra populiariausi strateginio planavimo turinio elementai su kuriais yra susipažinę Šiaulių miesto savivaldybei pavaldžios įstaigos darbuotojai, todėl galima daryti prielaidą, jog strateginio planavimo turinio elementai ir jų principų visuma padeda veiksmingai planuoti savivaldybės veiklą, orientuotą į perspektyvą,

### 3.3.2. Strateginio valdymo efektyvumo kriterijų analizė

Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojai dalyvaudami strateginio valdymo procese turi žinoti strateginio valdymo efektyvumo kriterijus. Respondentams buvo pateikti šeši vertinimo kriterijai ir



apklausti darbuotojai turėjo pažymėti prie kiekvieno teiginio, kuris jų nuomone, geriausiai atspindi strateginio valdymo efektyvumo kriterijus. Gauti tyrimo duomenys pateikiami 3.3 lentelėje.

3.3 lentelė

### Strateginio valdymo efektyvumo kriterijai Šiaulių miesto savivaldybėje

Struktūrinės dalys		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistiškai reikšmingas skirtumas
		M	SD	$p \leq 0,05$
1.	Aiškūs ir įtikinantys siekiami tikslai	3,54	,76	0,001
2.	Strategijos sukoncentruotumas, t.y. ar visi tikslo pasiekimui skirti ištekliai ir pastangos yra sukoncentruoti laike ir erdvėje	3,35	,84	0,01
3.	Lankstumas, t. y. ar yra numatyti išteklių rezervai galimam manevrui, ar lengva šiuos išteklius, esant reikalui, perskirstyti	3,07	,69	0,003
4.	Saugumas, t. y. ar strategija geba apsaugoti savo pagrindinius išteklius	3,01	,70	0,05
5.	Strategijos proaktyvumas, t.y. ar ji orientuota į iniciatyvos palaikymą, užuot pasyviai reaguojama į situacijas	3,47	,96	0,001
6.	Numatytos pagrindinės procedūros siekiant užkirsti kelią netikėtumams	3,48	,58	0,03

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Statistinė tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad strateginio valdymo efektyvumo kriterijai yra šie: aiškūs ir įtikinantys siekiami tikslai ( $M=3,54$ ,  $SD=,76$ ) ir numatytos pagrindinės procedūros siekiant užkirsti kelią netikėtumams ( $M=3,48$ ,  $SD=,58$ ). Truputį mažiau apklaustųjų teigė, kad strateginio valdymo efektyvumo kriterijai yra šie: strategijos proaktyvumas, t.y. ar ji orientuota į iniciatyvos palaikymą, užuot pasyviai reaguojama į situacijas ( $M=3,47$ ,  $SD=,96$ ) ir strategijos sukoncentruotumas, t.y. ar visi tikslo pasiekimui skirti ištekliai ir pastangos yra sukoncentruoti laike ir erdvėje ( $M=3,35$ ,  $SD=,84$ ).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad strateginio planavimo principai Šiaulių miesto savivaldybėje diegiami tam, kad vykdant suplanuotas veiklas būtų galima koncentruotis ne į patį procesą, bet į rezultatus, o tai reiškia, kad reikia tinkamai ir laiku įvykdyti suplanuotas veiklas, tikslingai ir efektyviai panaudoti skirtus resursus ir pasiekti konkrečius rezultatus, kurie pamatuojami atitinkamais rodikliais.

Sudnickas (2011) atliko analizę, kurios metu paaiškėjo, jog Lietuvos savivaldybėse sudaromi strateginio valdymo planai nepasižymi rodiklių (kriterijų) subalansuotumu, pasirenkamų rodiklių (kriterijų) rinkiniai neatspindi visų savivaldybės veiklos aspektų. Tai sąlygojama tuo, kad Lietuvos savivaldybių plačiausiai naudojamose Lietuvos Respublikos strateginio planavimo ir

Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodikose strateginio plano rodiklių išsamumas nėra nei reglamentuojamas, nei rekomenduojamas.

Ketvirtuoju anketos klausimu – ar Jūs esate susipažinęs (-usi) su Šiaulių miesto savivaldybės tikslais, misija, buvo siekiama išsiaiškinti, darbuotojų nuomonę, apie tikslų, misijos svarbumą. Respondentams buvo pateikti septyni apibūdinimai ir apklausti darbuotojai turėjo pažymėti atsakymą prie kiekvieno teiginio, kuris geriausiai atspindi jų nuomonę. Gauti tyrimo duomenys pateikiami 3.4 lentelėje.

3.4 lentelė

### Šiaulių miesto savivaldybės tikslų, misijos žinojimas

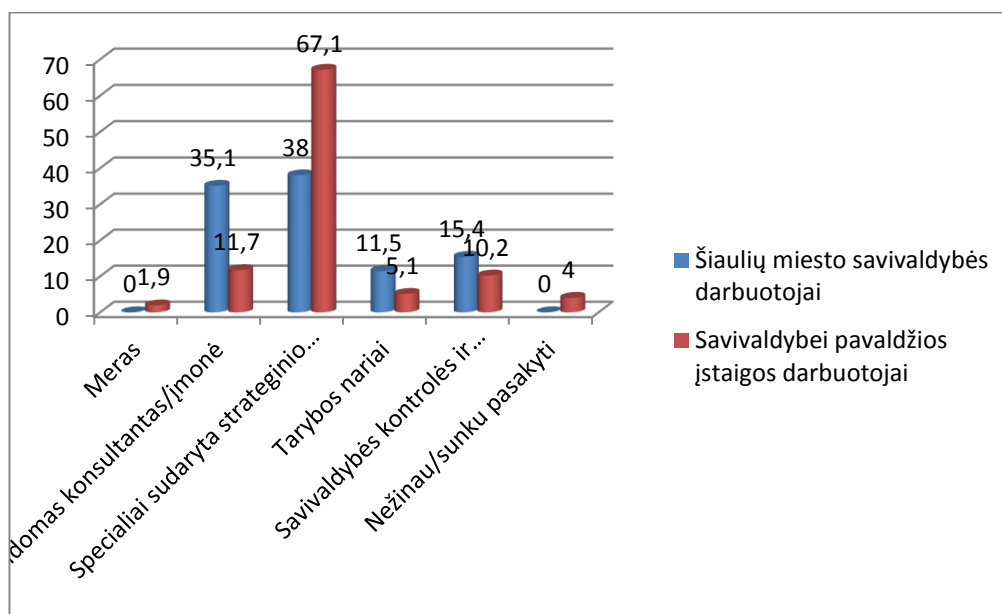
Struktūrinės dalys		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistiškai reikšmingas skirtumas
		M	SD	$p \leq 0,05$
1.	Taip, mane supažindino vadovybė	3,24	,67	0,05
2.	Taip, nes dalyvavau juos sudarant	3,16	,84	0,01
3.	Žinau tik iš dalies, nes nesidomėjau	3,21	,68	0,03
4.	Nežinau, nes niekas manęs neinformavo	3,17	,69	0,04
5.	Savivaldybės tikslus, misiją sužinojau iš kolegų	3,15	,82	0,001
6.	Savivaldybės tikslai, misija man yra svarbūs, todėl domėjausi savarankiškai	3,37	,58	0,003
7.	Nesidomiu, kokie yra savivaldybės tikslai, misija	3,11	,88	0,05

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Interpretuojant tyrimo duomenis galima teigti, kad tyrime dalyvavusiems respondentams savivaldybės tikslai, misija yra svarbūs, todėl apie juos domėjosi savarankiškai ( $M=3,37$ ,  $SD=,58$ ). Truputį mažiau respondentų akcentavo, kad su savivaldybės tikslais, misija supažindino vadovybė ( $M=3,24$ ,  $SD=,67$ ), o tai reiškia, kad misijos bei tikslų išmanymas padeda darbuotojui lengviau adaptuotis darbo vietoje, prisitaikyti prie kintančių darbo sąlygų. Mažiausiai apklaustųjų teigė, kad nesidomi, kokie yra savivaldybės tikslai, misija ( $M=3,11$ ,  $SD=,88$ ), o tai reiškia, kad savivaldybėje dirbantys darbuotojai motyvuoti ir negali nesidomėti savivaldybės tikslais, misija.

Iš gautų tyrimo duomenų matyti, kad Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojai organizacijos tikslais, misija domisi savarankiškai, o tai reiškia, kad ir prisideda prie jų formavimo.

Sekančiu klausimu buvo domėtasi, kas turėtų būti atsakingas už Šiaulių miesto savivaldybės strateginį valdymą. Savivaldybės darbuotojams buvo pateikti šeši veiksniai ir apklausti darbuotojai turėjo pažymėti atsakymą, kuris geriausiai atspindi jų nuomonę. Gauti tyrimo duomenys pateikiami 3.5 pav.



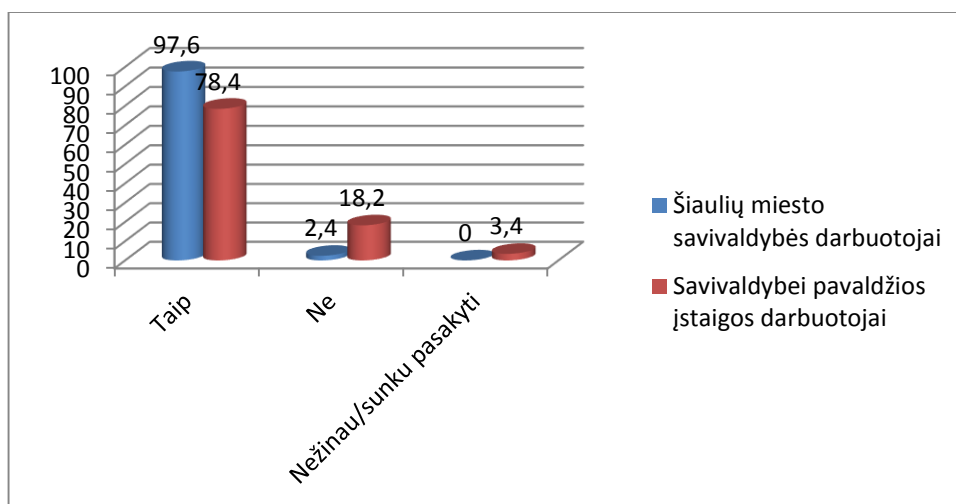
**3.5 pav.** Atsakingi asmenys už Šiaulių miesto savivaldybės strateginį valdymą, proc.  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Empiriniai tyrimo rezultatai atskleidė, kad už Šiaulių miesto savivaldybės strateginį valdymą, abiejų tiriamųjų grupių nuomone, turėtų būti atsakinga specialiai sudaryta strateginio valdymo grupė. Daugiau nei trečdalis Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų ir daugiau nei dešimtadalis savivaldybei pavaldžios įstaigos darbuotojų mano, jog už Šiaulių miesto savivaldybės strateginį valdymą turėtų būti atsakingas sandomas konsultantas/įmonė. Daugiau nei dešimtadalis abiejų apklaustųjų grupių mano, jog už Šiaulių miesto savivaldybės strateginį valdymą turėtų būti atsakinga savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba. Mažiausiai darbuotojų mano, kad už Šiaulių miesto savivaldybės strateginį valdymą turėtų būti atsakingas meras.

Atlikus 2007 – 2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano analizę buvo pastebėta, kad pagal 2005 m. balandžio 22 d. sutartį Nr. SŽ-434 strateginį plėtros planą kartu su Šiaulių miesto savivaldybės administracija parengė viešoji įstaiga „Ekonominių tyrimų centras“.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad už Šiaulių miesto savivaldybės strateginį valdymą, darbuotojų nuomone, turėtų būti atsakinga specialiai sudaryta strateginio valdymo grupė, todėl galima daryti prielaidą, jog tik savivaldybėje dirbantys specialistai geriausiai gali įvardinti vidinius ir išorinius veiksnius, gali suformuluoti ateities tikslus ir jų pasiekimui būtinas priemones bei išteklius. Arimavičiūtė (2004) atliko tyrimą, kurio metu paaikškėjo, kad savivaldybių vadovybė nepakankamai naudoja planus (su juose esančiais rezultatais), kaip vertinimo standartus, nepakankamai pagrindžiami tikslai, vadovybė nepakankamai dėmesio skiria strateginiam planavimui/valdymui arba perduoda šias funkcijas planuotojams.

Pasiekti konkretūs rezultatai, aiškiai pamatuojami atitinkamais rodikliais, todėl tyrimo metu buvo siekiama sužinoti, ar Šiaulių miesto savivaldybės strateginis valdymas yra efektyvus. Tyrimo duomenys pateikiami 3.6 pav.



**3.6 pav.** Strateginio valdymo efektyvumas, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

3.6 pav. pateikti tyrimo duomenys atskleidė, kad Šiaulių miesto savivaldybės strateginis valdymas yra efektyvus, taip mano 97,6 proc. Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų ir 78,4 proc. savivaldybei pavaldžios įstaigos darbuotojų. Beveik penktadalis savivaldybei pavaldžios įstaigos darbuotojų mano, jog Šiaulių miesto savivaldybės strateginis valdymas yra neefektyvus. Ir tik labai nedidelė dalis respondentų nežino, ar Šiaulių miesto savivaldybės strateginis valdymas yra efektyvus.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus matome, jog abi tiriamųjų grupės mano, jog Šiaulių miesto savivaldybės strateginis valdymas yra efektyvus, todėl galima daryti prielaidą, jog Šiaulių miesto savivaldybės strateginio valdymo efektyvumas darė teigiamą įtaką veiklos rezultatams: buvo įgyvendinti užsibrėžti tikslai, parinktos tinkamos priemonės bei teisingais paskirstytas biudžetas.

Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojams, kurie į prieš tai pateiktą klausimą pasirinko atsakymą taip buvo užduotas papildomas klausimas – kuo strateginis valdymas yra efektyvus. Respondentams buvo pateikti devyni efektyvumo kriterijai ir apklausti darbuotojai turėjo pažymėti prie kiekvieno teiginio, kuris jų nuomone, geriausiai atspindi strateginio valdymo teikiamus privalumus. Gauti tyrimo duomenys pateikiami 3.5 lentelėje.

3.5 lentelė

**Strateginio valdymo efektyvumas**

Struktūrinės dalys		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistiškai reikšmingas skirtumas
		M	SD	$p \leq 0,05$
1.	Leidžia organizuoti Savivaldybę kaip sistemą	3,41	,68	0,05

2.	Leidžia efektyviau vadovauti organizacijai	3,37	,69	0,01
3.	Leidžia greičiau priimti sprendimus, atsižvelgiant į aiškiai suformuluotus tikslus	3,46	,72	0,03
4.	Leidžia greičiau priimti sprendimus, atsižvelgiant į konkrečiai apibrėžtus kriterijus ir prioritetus	3,27	,73	0,04
5.	Leidžia optimaliau paskirstyti išteklius (finansinius, žmogiškuosius bei kt.)	3,39	,65	0,001
6.	Leidžia įtraukti darbuotojus į planavimo procesą	3,29	,73	0,003
7.	Leidžia strateginių planų įgyvendinimą panaudoti kaip darbuotojų veiklos vertinimo priemonę	3,11	,52	0,05
8.	Leidžia greičiau identifikuoti ir reaguoti į kylančias organizacijos grėsmes	3,32	,61	0,04
9.	Leidžia greičiau reaguoti į atsirandančias galimybes	3,28	,74	0,001

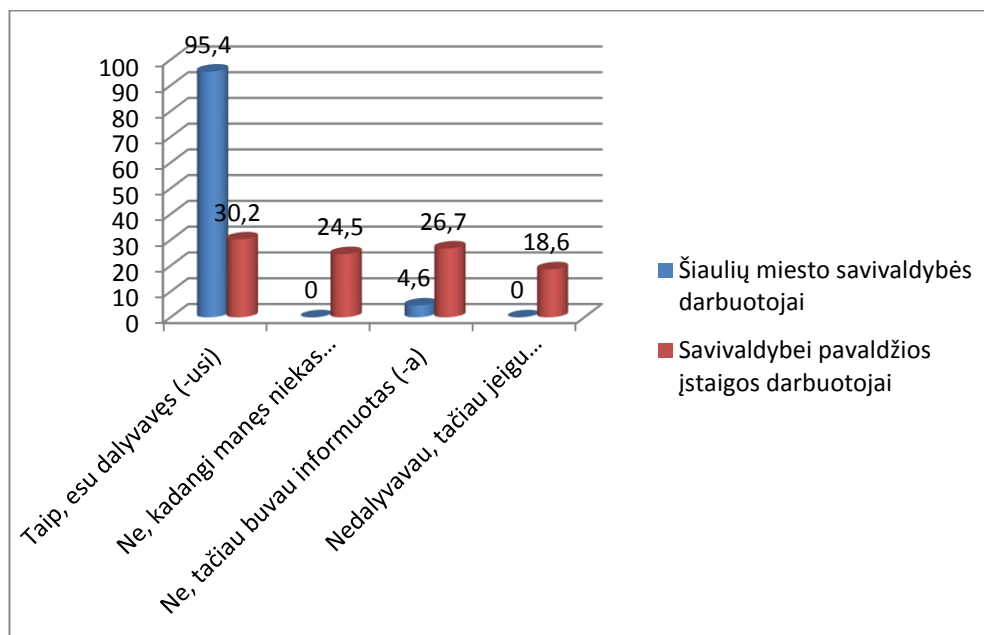
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Statistinė analizė atskleidė, kad strateginis valdymas yra efektyvus, kadangi leidžia greičiau priimti sprendimus, atsižvelgiant į aiškiai suformuluotus tikslus ( $M=3,46$ ,  $SD=,72$ ) bei leidžia organizuoti savivaldybę kaip sistemą ( $M=3,41$ ,  $SD=,68$ ). Truputį mažiau apklaustųjų akcentavo, jog strateginis valdymas yra efektyvus, nes leidžia optimaliau paskirstyti išteklius (finansinius, žmogiškuosius bei kt.) ( $M=3,39$ ,  $SD=,65$ ) ir leidžia efektyviau vadovauti organizacijai ( $M=3,37$ ,  $SD=,69$ ). Mažiausiai respondentai akcentavo, jog strateginis valdymas yra efektyvus, kadangi leidžia strateginių planų įgyvendinimą panaudoti kaip darbuotojų veiklos vertinimo priemonę ( $M=3,11$ ,  $SD=,52$ ).

Iš gautų tyrimo duomenų matyti, kad strateginis valdymas yra efektyvus, kadangi leidžia greičiau priimti sprendimus, atsižvelgiant į aiškiai suformuluotus tikslus bei leidžia organizuoti savivaldybę kaip sistemą, todėl galima daryti prielaidą, jog strateginis valdymas padeda įvertinti ir kontroliuoti aplinką bei esant reikalui imtis atitinkamų priemonių, o tai reiškia, kad didėja organizacijos veiklos efektyvumas.

### 3.3.3. Dalyvavimo strateginio planavimo procese, analizė

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar savivaldybės darbuotojai yra įtraukiami į strateginio planavimo procesą, todėl buvo pateiktas toks klausimas: ar Jūs dalyvaujate strateginio planavimo procese. Gauti tyrimo duomenys pateikiami 3.7 pav.



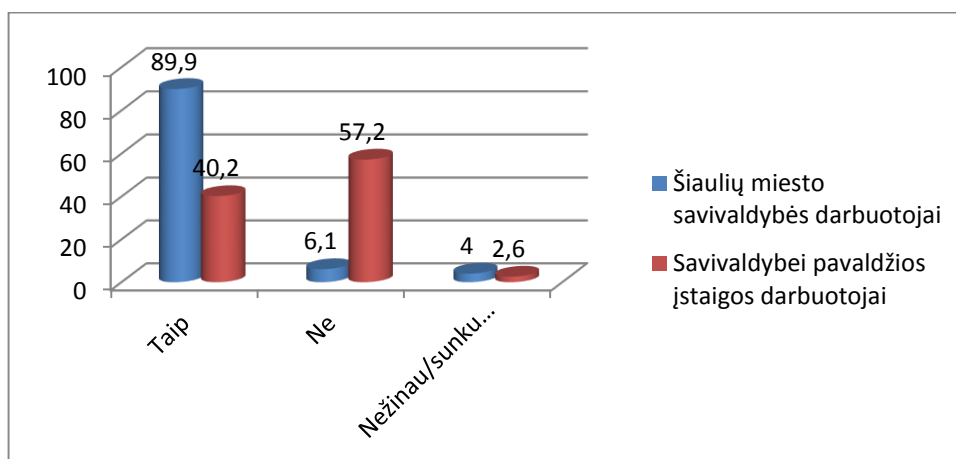
**3.7 pav.** Darbuotojų dalyvavimas strateginio planavimo procese, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

3.7 pav. pateikti empiriniai tyrimo duomenys atskleidė, kad beveik visi Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojai ir trečdalis savivaldybei pavaldžios įstaigos darbuotojų yra dalyvavę strateginio planavimo procese. Truputį mažiau savivaldybei pavaldžios įstaigos darbuotojų teigė, kad nedalyvavo strateginio planavimo procese, tačiau buvo informuotas. Beveik ketvirtadalis darbuotojų nedalyvavo strateginio planavimo procese, kadangi nebuvo informuoti. 18,6 proc. apklaustųjų nedalyvavo strateginio planavimo procese, tačiau jeigu būtų pakviesti tikrai dalyvautų.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad didesnė tyrime dalyvavusių apklaustųjų dalis dalyvavo, ar buvo informuoti apie dalyvavimą strateginio planavimo procese, todėl galima daryti prielaidą, jog su savivaldybės darbuotojais ir su savivaldybei pavaldžios įstaigos darbuotojais yra pakankamai komunikuojama strateginio planavimo klausimais. Remiantis teorine mokslinės literatūros analize yra teigiama, kad strategijos planavimo bei realizavimo procese turi dalyvauti įvairaus lygio ir skirtingų veiklų vadovai, todėl, kad padeda jiems kur kas geriau vienas kitą suprasti, suvienodinti požiūrius į organizaciją ir jos vystymo prioritetus (Tamaliūnienė, 2007).

Strateginio planavimo procese turi dalyvauti ne tik savivaldybės darbuotojai ar įvairaus lygio ir skirtingų veiklų vadovai, todėl savivaldybės darbuotojams buvo pateiktas klausimas: ar Šiaulių miesto gyventojai įtraukiami į strateginių planų kūrimą. Gauti tyrimo duomenys pateikiami 3.8 pav.



**3.8 pav.** Bendruomenės įtraukimas į strateginių planų kūrimą, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

3.8 pav. pateikti tyrimo duomenys atskleidė, abiejų tiriamųjų grupių nuomonės išsiskyrė. Dauguma tyrime dalyvavusių Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų teigė, kad gyventojai yra įtraukiami į strateginių planų kūrimą. Tuo tarpu savivaldybei pavaldžios įstaigos darbuotojai mano, jog Šiaulių miesto gyventojai nėra įtraukiami į strateginių planų kūrimą.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad Šiaulių miesto gyventojai per mažai įtraukiami į strateginių planų kūrimą, todėl galima daryti prielaidą, kad darbuotojai per mažai dėmesio skiria bendravimui su miesto gyventojais.

Dukynaitė, Ališauskas (2012) atliko tyrimą, kurio metu paaiškėjo, jog būtų aktualu šalies strateginio valdymo praktikoje daugiau dėmesio skirti strategijos komunikacijai, vienareikšmiškam ir išraiškingam vizijos pateikimui, visuomenės grupių, ypač akademinės bendruomenės, įtraukimui, organizacijos kultūros pažinimui ir subalansavimui.

### 3.3.4. Strateginio valdymo/planavimo principų taikymo analizė

Siekiant išsiaiškinti, kokie atskiri strateginio valdymo/planavimo principai yra taikomi Šiaulių miesto savivaldybėje darbuotojams buvo pateikti aštuoni teiginiai kur respondentai turėjo pažymėti prie kiekvieno teiginio, jų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą. Gauti tyrimo duomenys pateikiami 3.6 lentelėje.

3.6 lentelė

#### Strateginio valdymo/planavimo principų taikymas

Struktūrinės dalys		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistiškai reikšmingas skirtumas
		M	SD	$p \leq 0,05$
1.	Suformuluota misija, vizija	2,14	,99	0,005
2.	Suformuluoti ilgalaikiai tikslai	2,12	,74	0,02

3.	Sudaromi veiklos planai	2,09	,69	0,03
4.	Atliekama nuolatinė strategijos peržiūra, esant poreikiui ir korekcija	2,05	,49	0,05
5.	Atliekama vidaus veiksmų analizė	2,03	,58	0,01
6.	Atliekama išorinės aplinkos analizė	2,03	,72	0,004
7.	Atliekamas finansinis auditas	2,11	,78	0,05
8.	Atliekamas periodinis atsiskaitymas už strateginio valdymo/planavimo įgyvendinimą	2,13	,92	0,04

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Statistinė analizė atskleidė, kad pagrindiniai valdymo/planavimo principai, kurie taikomi Šiaulių miesto savivaldybėje yra: suformuluota misija, vizija ( $M=2,14$ ,  $SD=,99$ ), taip pat atliekamas periodinis atsiskaitymas už strateginio valdymo/planavimo įgyvendinimą ( $M=2,13$ ,  $SD=,92$ ) ir suformuluoti ilgalaikiai tikslai ( $M=2,12$ ,  $SD=,74$ ). Truputį mažiau respondentų akcentavo, kad yra atliekamas finansinis auditas ( $M=2,11$ ,  $SD=,78$ ) bei sudaromi veiklos planai ( $M=2,09$ ,  $SD=,69$ ). Mažiausiai savivaldybės darbuotojų mano, kad atliekama vidaus veiksmų analizė ( $M=2,03$ ,  $SD=,58$ ) ir atliekama išorinės aplinkos analizė ( $M=2,03$ ,  $SD=,72$ ).

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus matome, kad pagrindiniai valdymo/planavimo principai, kurie taikomi Šiaulių miesto savivaldybėje yra: suformuluota misija, vizija, taip pat atliekamas periodinis atsiskaitymas už strateginio valdymo/planavimo įgyvendinimą ir suformuluoti ilgalaikiai tikslai, todėl galima teigti, jog dėl šios priežasties neatskiriama strateginio valdymo/planavimo sistemos dalis yra strateginių planų įgyvendinimo priežiūros sistemos sukūrimas bei stebėsenos vykdymas.

Vietos valdžios institucijos yra labai sudėtingos organizacijos, veikiančios itin dinamiškoje aplinkoje. Iš jų reikalaujama iš anksto numatyti pokyčius, identifikuoti bei reaguoti į sudėtingas demografines, socialines, ekonomines ir aplinkos problemas bei į besikeičiančius vartotojų poreikius, piliečių pageidavimus, efektyviai ir taupiai naudoti retus išteklius, ir atlikti visa tai nuolat prižiūrimoms dėmesingai ir kritiškai visuomenės akiai (Arimavičiūtė, 2012). Siekiant išsiaiškinti, tyrimo dalyvių nuomonę apie požymius būdingus strateginiam valdymui Šiaulių miesto savivaldybėje buvo pateikti aštuoni teiginiai kur respondentai turėjo pažymėti prie kiekvieno teiginio labiausiai, jų nuomonę, atspindintį atsakymą. Gauti tyrimo duomenys pateikiami 3.7 lentelėje.

3.7 lentelė

### Požymiai būdingi strateginiam valdymui Šiaulių miesto savivaldybėje

Struktūrinės dalys		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistiškai reikšmingas skirtumas
		M	SD	$p \leq 0,05$
1.	Padidintas jautrumas politikos ir politikų	3,11	,79	0,03



	permainoms			
2.	Bendradarbiavimo panaudojimas	3,14	,68	0,001
3.	Platus bei įvairus vartotojų ratas	3,08	,81	0,03
4.	Valstybės galios naudojimas	3,09	,89	0,05
5.	Tikslų ir finansavimo skaidrumas	3,18	,62	0,001
6.	Sudėtinga darbuotojų atsakomybė	3,02	,59	0,03
7.	Rizikos vengimas	3,16	,84	0,04
8.	Strateginių problemų sudėtingumas	3,17	,78	0,01

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

3.7 lentelėje pateikti tyrimo duomenys atskleidė strateginiam valdymui Šiaulių miesto savivaldybėje būdingus požymius: tikslų ir finansavimo skaidrumas ( $M=3,18$ ,  $SD=,62$ ), strateginių problemų sudėtingumas ( $M=3,17$ ,  $SD=,78$ ), rizikos vengimas ( $M=3,16$ ,  $SD=,84$ ), todėl galima daryti prielaidą, kad strateginis valdymas padeda sureguliuoti ir skaidriai paskirstyti finansinius išteklius įvairioms veikloms. Truputį mažiau respondentų teigė, kad strateginiam valdymui Šiaulių miesto savivaldybėje būdingi bendradarbiavimo panaudojimo ( $M=3,14$ ,  $SD=,68$ ), padidinti jautrumo politikos ir politikų permainų ( $M=3,11$ ,  $SD=,79$ ) požymiai. Mažiausiai respondentai akcentavo sudėtingą darbuotojų atsakomybę ( $M=3,02$ ,  $SD=,59$ ).

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad strateginiam valdymui Šiaulių miesto savivaldybėje būdingi požymiai: tikslų ir finansavimo skaidrumas, strateginių problemų sudėtingumas, rizikos vengimas, o tai reiškia, kad siekiama tobulinti savivaldybės valdymo procesus bei priderinti juos prie besikeičiančių valdymo poreikių, esamų ir planuojamų viešojo sektoriaus strateginio planavimo pokyčių.

### 3.3.5. Problemos su kuriomis susidūrė Šiaulių miesto savivaldybė, diegdama strateginio planavimo/valdymo sistemą

Manoma, kad Šiaulių miesto savivaldybė, diegdama strateginio planavimo/valdymo sistemą susidūrė su tam tikromis problemomis. Respondentams buvo pateikta 10 teiginių, kurie apibūdino strateginio valdymo diegimo problemas. Respondentai turėjo pažymėti prie kiekvieno teiginio savo nuomonę. Gauti tyrimo duomenys pateikiami 3.8 lentelėje.

3.8 lentelė

#### Problemos su kuriomis susidūrė Šiaulių miesto savivaldybė, diegdama strateginio planavimo/valdymo sistemą

Struktūrinės dalys		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistiškai reikšmingas skirtumas
		M	SD	$p \leq 0,05$
1.	Ne visada skirtingo laikotarpio strateginiai planai sudaro bendrą planų sistemą	2,95	,85	0,03
2.	Nepakankamas savivaldybių strateginio planavimo dokumentų suderinamumas su valstybės strateginio	3,02	,91	0,001

	planavimo			
3.	Ilgūdžių ir žinių stoka detalizuojant iškeltus tikslus ir uždavinius	3,24	,72	0,03
4.	Nepakankami savivaldybių administravimo specialistų gebėjimai strateginio planavimo srityje	3,25	,62	0,05
5.	Nepakankamas savivaldybių parengtų strateginių planavimo dokumentų susiejimas su savivaldybės biudžetu	3,05	,81	0,001
6.	Skiriama nepakankamai dėmesio parengtų strategijų tęstinumui	3,19	,52	0,03
7.	Parengtos strategijos nėra reguliariai peržiūrimos ir koreguojamos, atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes	3,09	,49	0,04
8.	Finansinių išteklių trūkumas	3,35	,70	0,01
9.	Nepakankama planavimo patirtis	3,15	,65	0,03
10.	Darbuotojų trūkumas planavimo padalinyje	3,31	,68	0,04

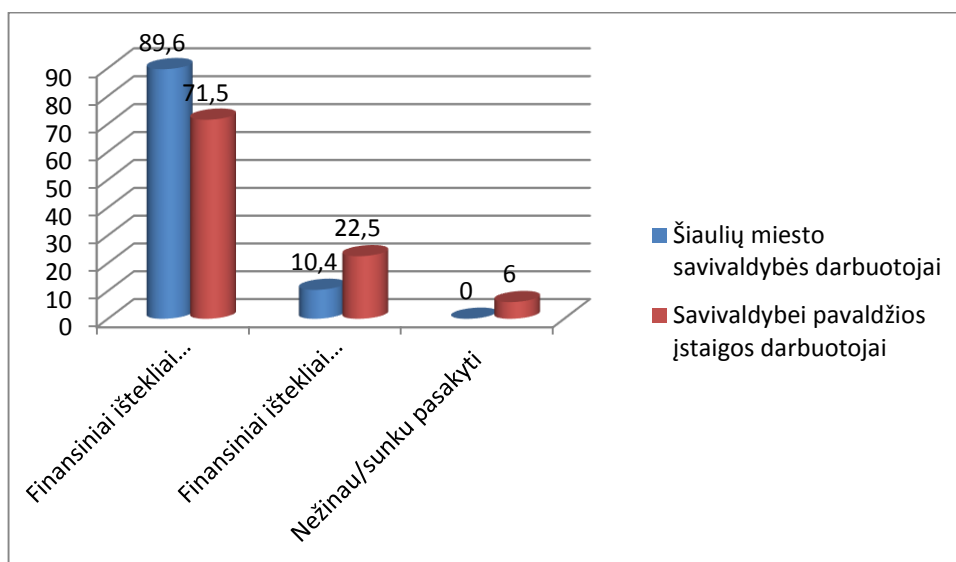
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Statistinė analizė atskleidė, kad Šiaulių miesto savivaldybė, diegdama strateginio planavimo/valdymo sistemą susidūrė su finansinių išteklių trūkumu ( $M=3,35$ ,  $SD=,70$ ), darbuotojų trūkumu planavimo padalinyje ( $M=3,31$ ,  $SD=,68$ ) bei nepakankamais savivaldybių administravimo specialistų gebėjimais strateginio planavimo srityje ( $M=3,25$ ,  $SD=,62$ ). Truputį mažiau respondentų akcentavo, kad Šiaulių miesto savivaldybė, diegdama strateginio planavimo/valdymo sistemą susidūrė su ilgūdžių ir žinių stoka detalizuojant iškeltus tikslus ir uždavinius ( $M=3,24$ ,  $SD=,72$ ) bei skiria nepakankamai dėmesio parengtų strategijų tęstinumui ( $M=3,19$ ,  $SD=,52$ ). Mažiausiai savivaldybės darbuotojai akcentavo, kad ne visada skirtingo laikotarpio strateginiai planai sudaro bendrą planų sistemą ( $M=2,95$ ,  $SD=,85$ ).

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad Šiaulių miesto savivaldybė, diegdama strateginio planavimo/valdymo sistemą susidūrė su finansinių išteklių trūkumu, darbuotojų trūkumu planavimo padalinyje bei nepakankamais savivaldybių administravimo specialistų gebėjimais strateginio planavimo srityje, todėl galima daryti prielaidą, jog darbuotojai nebuvo gerai pasirengę strateginio planavimo/valdymo sistemos kūrimui.

Arimavičiūtė (2012) savo darbuose išskyrė panašias strateginio valdymo/planavimo kliūtis, tai: finansinių išteklių trūkumas, personalo neskatinimas pagal planavimo rezultatus, darbuotojų trūkumas planavimo padalinyje ir nepakankama planavimo patirtis. Lietuvos savivaldybių 2009–2011 ir 2010–2012 metų strateginių planų analizė parodė, kad ne visi planavimo etapai buvo vykdomi sėkmingai.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad strateginis valdymas padeda kontroliuoti savivaldybės finansinius išteklius. Todėl atliekant tyrimą buvo domėtasi, kaip veiklos planai yra susieti su biudžetu. Savivaldybės darbuotojams buvo pateikti trys teiginiai ir prašoma pažymėti vieną labiausiai tinkantį. Gauti tyrimo duomenys pateikiami 3.9 pav.

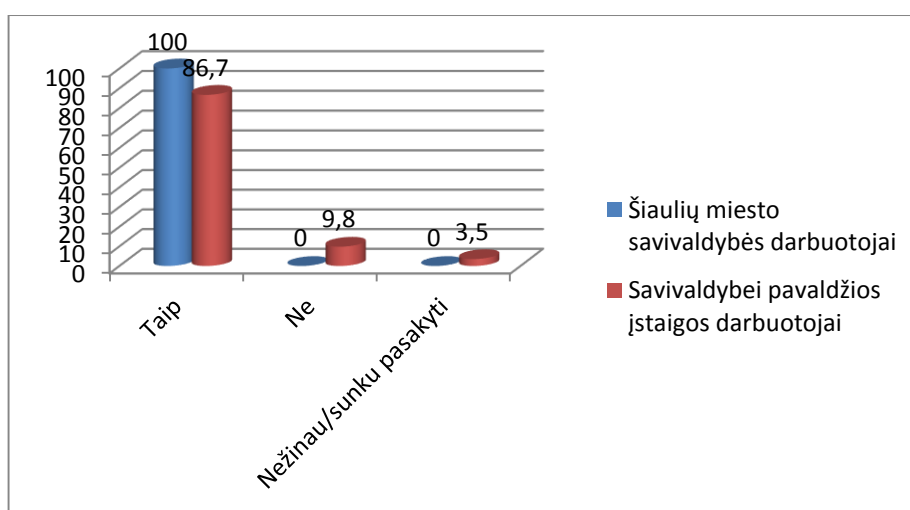


**3.9 pav.** Veiklos planų susiejimas su biudžetu, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

3.9 pav. pateikti tyrimo duomenys atskleidė, kad finansiniai ištekliai paskirstomi atsižvelgiant į veiklos plano programas, todėl galima daryti prielaidą, kad veiklos programos sudaromos nustatytiems strateginiams tikslams pasiekti. Daugiau nei penktadalis savivaldybei pavaldžios įstaigos darbuotojų ir dešimtadalis savivaldybės darbuotojų mano, kad finansiniai ištekliai paskirstomi organizaciniams vienetams. 6,0 proc. savivaldybei pavaldžios įstaigos darbuotojų nežino kaip veiklos planai yra susieti su biudžetu.

Veiklos vertinimas parodo, ar turimi savivaldybės ištekliai naudojami efektyviai, todėl savivaldybės darbuotojams buvo pateiktas klausimas – ar Šiaulių miesto savivaldybė atsakingai vertina veiklos rezultatus. Gauti tyrimo duomenys pateikiami 3.10 pav.



**3.10 pav.** Šiaulių miesto savivaldybės veiklos vertinimas, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų mano, kad Šiaulių miesto savivaldybė atsakingai vertina veiklos rezultatus. Beveik dešimtadalis savivaldybei pavaldžios įstaigos darbuotojų mano, kad Šiaulių miesto savivaldybė neatsakingai vertina veiklos rezultatus.

Atviram anketos klausimui analizuoti buvo taikytas content (turinio) analizės metodas. Paskutiniame anketos klausime respondentų buvo prašoma parašyti pasiūlymų, strateginio valdymo/planavimo kokybei Šiaulių miesto savivaldybėje tobulinti. Kaip matyti 3.9 lentelėje išskirtos dvi kategorijos („Bendravimas su gyventojais“ ir „Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas“), apibūdinančios, respondentų nuomonę, apie strateginio valdymo/planavimo kokybės tobulinimą.

3.9 lentelė

### Pasiūlymai strateginio valdymo/planavimo kokybei Šiaulių miesto savivaldybėje tobulinti

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Bendravimas su gyventojais	Komunikacija su miesto gyventojais	„<...> Daugiau dėmesio skirti bendravimui su gyventojais <...>“. „<...> Daugiau dėmesio skirti gyventojų poreikiams. Reikia nuolat komunikuoti su miesto gyventojais <...>“.
	Planuojamų veiklų viešinimas	„<...> Savivaldybės darbuotojai turėtų labiau viešinti planuojamas veiklas <...>“.
	Gyventojų poreikių išsiaiškinimas	„<...> Reikėtų labiau domėtis, ko norėtų miesto gyventojai: užimtumo, kultūros skatinimo ir t.t. <...>“.
Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	Gebėjimų tobulinimas	„<...> Reikia nuolat tobulinti gebėjimus strateginio valdymo srityje, kadangi nuolat atsiranda naujovių, įvairių pakeitimų <...>“.
	Kvalifikacijos kėlimas	„<...> Reikia nuolat dalyvauti seminaruose, mokymuose strateginio planavimo srityje <...>“.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Darbuotojų nuomone, „Bendravimas su gyventojais“ kategorijoje dominuoja tokie pasisakymai, kaip: „Komunikacija su miesto gyventojais“, „Planuojamų veiklų viešinimas“ ir „Gyventojų poreikių išsiaiškinimas“.

Darbuotojų nuomone, „Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas“ kategorijoje dominuoja tokie pasisakymai, kaip: „Gebėjimų tobulinimas“ ir „Kvalifikacijos kėlimas“.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojai įvardijo dvi pagrindines strateginio valdymo/planavimo kokybės sritis, kurias reikėtų tobulinti. Dauguma apklaustųjų akcentavo, kad trūksta komunikacijos su miesto gyventojais, todėl nėra tiksliai išsiaiškinami jų poreikiai, o tai sukelia gyventojų nepasitenkinimą. Taip pat darbuotojai jaučia, kad jiems trūksta žinių ir įgūdžių strateginio valdymo diegimo procese, o kvalifikacijos kėlimo kursai, seminarai galėtų padėti šias problemas spręsti.

### 3.4. 2007 – 2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano analizė

Pagal 2005 m. balandžio 22 d. sutartį Nr. SŽ-434 Šiaulių miesto strateginio plėtros planą su Šiaulių miesto savivaldybės administracija parengė viešoji įstaiga „Ekonominių tyrimų centras“. Šiaulių miesto strateginio plėtros plano rengimo dalyviai: Šiaulių miesto savivaldybės taryba, Šiaulių miesto savivaldybės strateginės plėtros taryba, Šiaulių miesto vystymo grupė. Šiaulių miesto strateginio plėtros plano rengimo darbo grupės: darbo grupė „Aplinka“, darbo grupė „Ekonomika“, darbo grupė „Visuomenė“ ir konsultantai.

Prieš keletą metų parengto 2004 – 2006 metų Šiaulių miesto strateginio plano laikotarpiu baigiantis, 2005 m. balandžio pabaigoje buvo pradėti naujo strateginio plėtros plano rengimo darbai. 2005 m. gegužės mėnesį buvo suformuota strateginio plano rengimo organizacinė struktūra, užtikrinanti galimybes visoms suinteresuotoms miesto bendruomenės grupėms ir miestiečiams dalyvauti plano rengimo procese. Šiaulių miesto strateginio plėtros plano rengimo organizacinė struktūra pateikiama 3.11 pav.



**3.11 pav.** Šiaulių miesto strateginio plėtros plano rengimo organizacinė struktūra  
Šaltinis: 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginis plėtros planas.

Iki 2005 m. gruodžio mėnesio buvo atlikti strateginio plano rengimo I, II ir III etapų darbai, t. y. parengta miesto socialinės – ekonominės būklės analizė, sukurta miesto vizija iki 2025 metų, nustatyti 2007–2016 metų miesto plėtros prioritetai: atvira, kūrybinga ir atsakinga bendruomenė; miesto ekonomikos konkurencingumas; gyvenamosios aplinkos kokybė.

2006 m. sausio – kovo mėn., pasikonsultavus su įvairių sričių specialistais ir atsižvelgus į Europos Sąjungos, nacionalinius, šakinius, regioninius strateginius dokumentus bei teisės aktus kiekvienam nustatytam prioritetui buvo parengti tikslai, uždaviniai ir veiksmai. Kartu buvo paskaičiuotas orientacinis lėšų poreikis, reikalingas strateginiame plėtros plane numatytiems veiksams įgyvendinti, ir parengta plano įgyvendinimo priežiūros sistema. Strateginio plėtros

plano bei orientacinio lėšų poreikio projektai 2006 m. kovo – birželio mėnesiais buvo svarstomi darbo grupėse, savivaldybės skyriuose, miesto organizacijose.

Šiaulių miesto savivaldybės vaidmuo įgyvendinant strateginį plėtros planą neapsiriboja tik tiesioginiu finansavimu. Numatyta, jog savivaldybė bus daugelio projektų iniciatorė, įvairių miesto bendruomenės grupių koordinatorė ir tam tikrais atvejais atstovaus miesto interesams valstybės lygmeniu. Strateginį plėtros plane buvo parengta Šiaulių miesto vizija iki 2025 metų. Šiauliai – Saulės miestas: atviras, veržlus ir saugus. Šiaulių miesto vizija iki 2025 metų pateikiama 3.10 lentelėje.

3.10 lentelė

### Šiaulių miesto vizija iki 2025 metų

Atviras	Veržlus	Saugus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Šiaulių miesto spartų vystymąsi užtikrina atvirumas kaitai, žinioms ir idėjoms.</li> <li>• Miesto ir jo žmonių gerovės augimą lemia stipri, aktyvi ir kūrybiška bendruomenė, susiformavusi kultūros tradicijų, pagarbos ir tolerancijos principais.</li> <li>• Šiauliai – miestas, pritraukiantis, ugdantis ir vertinantis žmones, kurie didina bei plėtoja miesto kūrybinį ir kultūrinį potencialą.</li> <li>• Išplėtoti miesto tarptautiniai ryšiai ūkio ir mokslo sferose, glaudus verslo ir mokslo bendradarbiavimas apsprendžia Šiaulių, kaip regiono inovacijų centro, vardą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didėjantį Šiaulių ekonomikos konkurencingumą šalies ir tarptautiniu lygmeniu pirmiausia lemia sparčiai vystoma logistikos sistema, efektyvus tarptautinių transporto koridorių panaudojimas.</li> <li>• Miesto ūkio konkurencinį potencialą stiprina pramonės, kuriančios aukštą pridėtinę vertę, plėtra, bei didėjančios vietos ir užsienio investicijos, ypač į technologinę pažangą.</li> <li>• Esminis miesto ekonomikos augimo veiksnys yra veiklūs ir kūrybingi žmonės. Jų ugdymą lemia pažangios, tarptautinius standartus atitinkančios miesto mokslo ir švietimo institucijos bei išplėtoti ir kiekvienam prieinama mokymosi visą gyvenimą sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Šiauliuose kiekvienam miesto gyventojui prieinamos kokybiškos sveikatos priežiūros paslaugos; mieste optimaliai sutvarkyta socialinės rūpybos sistema, socialiai atskirti žmonės sėkmingai integruojami į visuomenę; efektyviai įgyvendinamos nusikalstamumo prevencijos priemonės.</li> <li>• Šiauliai pasižymi patraukliomis savitomis viešosiomis erdvėmis, gausiais želdynų masyvais, optimaliai integruotais į urbanistinę miesto struktūrą. Mieste saugomos ir puoselėjamos kultūros paveldo bei gamtos vertybės.</li> <li>• Šiauliuose racionaliai sutvarkyta viešojo transporto sistema; subalansuotas transporto infrastruktūros tinklas.</li> <li>• Gyvenamieji miesto rajonai modernizuoti atsižvelgiant į gyventojų poreikius ir lūkesčius.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginį plėtros planą.

**1 prioritetas. Atvira, kūrybinga ir atsakinga bendruomenė.** Pirmame prioritete buvo išskirtos šešios sritys, kurioms buvo skirtas dėmesys, tai: švietimas, kultūrinis gyvenimas, kūno kultūra ir sportas, sveikatos ir socialinė apsauga ir viešojo administravimo. Norint įgyvendinti šį prioritetą, plėtros plano rengėjų buvo iškelti šeši tikslai: 1. Pagerinti švietimo paslaugų kokybę ir padidinti jų ir miesto bendruomenės poreikių atitikimą; 2. Stiprinti miesto kultūros ir meno potencialą, atitinkantį Šiaulių – Šiaurės Lietuvos regiono kultūros centro – poreikius, gerinti sąlygas miesto bendruomenės kultūrinei veiklai, plėsti kultūros paslaugų pasiūlą; 3. Pagerinti sąlygas profesionaliojo sporto potencialui didinti ir jam realizuoti, išplėtoti sporto visiems veiklą; 4.

Sudaryti palankias sąlygas miesto bendruomenei sveikatingi; 5. Kurti socialinės apsaugos sistemą, mažinančią socialinę atskirtį ir užtikrinančią pažeidžiamų gyventojų grupių socialinę integraciją ir 6. Didinti viešojo administravimo efektyvumą.

Strateginiame plėtros plane 2007 – 2016 metams kiekvienas tikslas buvo pristatomas atskirai. Šiame darbe 1 prioriteto tikslai taip pat bus trumpai pristatyti.

**Švietimas.** Strateginiame plane buvo numatomas suformuoti partnerystės tinklas iš esmės yra visų švietimo klausimais suinteresuotų miesto ir regiono juridinių ir fizinių subjektų lanksti sąveika tikslingai telkiant žmogiškuosius, materialinius, technologinius ir organizacinius išteklius tarpžinybinėms švietimo problemoms spręsti, miestui ir regionui svarbių švietimo sričių plėtrai skatinti. Strateginiame plane yra numatyti pradiniai, būtini veiksmai partnerystės tinklui suformuoti. Tolesni veiksmai priklausys nuo parengtos partnerystės tinklo koncepcijos ir veiklos modelio.

**Kultūrinis gyvenimas.** Strateginiame plane keliamam tikslui „Stiprinti miesto kultūros ir meno potencialą, atitinkantį Šiaulių – Šiaurės Lietuvos regiono kultūros centro – poreikius, gerinti sąlygas miesto bendruomenės kultūrinei veiklai, plėsti kultūros paslaugų pasiūlą“ pasiekti yra numatomi uždaviniai ir veiksmai, kurie gali būti įgyvendinti daugiausia savivaldybės, kultūros, švietimo institucijų, miesto bendruomenės grupių pastangomis. Tarp šių uždavinių miesto plėtros perspektyvų prasme išskirtinę reikšmę turi uždavinys dėl profesionaliojo meno plėtros skatinimo.

**Kūno kultūra ir sportas.** Strateginiame plane didžiausias dėmesys skiriamas sportininkams, pirmiausia didelio meistriškumo sportininkams ugdyti ir sporto materialinei bazei gerinti. Antruoju – sudaryti sąlygas užsiimti sporto ir kūno kultūros veikla visiems miesto gyventojams, taip pat kūno kultūros veiklai bei sveikai gyvensenai skatinti.

**Sveikatos ir socialinė apsauga.** Vienas svarbiausių sveikatos apsaugos uždavinių, keliamų strateginiame plane, yra orientuotas į visuomenės sveikatos saugojimą ir stiprinimą, susirgimų prevencijos priemonių plėtotę. Socialinės apsaugos sistema strateginio plano laikotarpiu bus vystoma orientuojantis į socialinės atskirties mažinimą ir pažeidžiamų gyventojų grupių socialinę integraciją. Todėl plane numatyti ne tik veiksmai socialinių paslaugų spektrui plėsti, kokybei gerinti, bet ir priemonės, įgalinančios pažeidžiamiausius miesto bendruomenės narius sėkmingiau dalyvauti ekonominiame ir visuomeniniame gyvenime.

**Viešojo administravimo.** 2007–2016 metų laikotarpiu numatyti veiksmai, padarysiantys viešąsias paslaugas kokybiškesnes ir labiau prieinamas. Pirmiausia bus įdiegiamas vieno kontakto aptarnavimo principas, o savivaldybės administracijos ir savivaldybės įstaigų veikla bus tobulinama taikant kokybės vadybos metodus.

**Teisėsaugos situacija** Strateginiame plane svarbiausias dėmesys yra skiriamas nusikalstamumo, ypač jaunimo nusikalstamumo, prevencijai ir su šia problema glaudžiai susijusiai narkomanijos prevencijai, atsižvelgiama į tai, kad nusikaltimų prevencijos ir kontrolės klausimus

efektyviai spręsti galima tik glaudžiai bendradarbiaujant teisėsaugos, švietimo, sveikatos priežiūros ir kitoms institucijoms.

**2 prioritetas. Miesto ekonomikos konkurencingumas.** Šiame prioritete buvo išskirti penki tikslai: 1. Skatinti aukštą pridėtinę vertę kuriančios pramonės ir verslo plėtrą; 2. Sudaryti palankią aplinką inovacijoms kurti ir taikyti versle; 3. Ugdyti darbo jėgą, didinti jos kompetenciją bei gebėjimus atsižvelgiant į darbo rinkos pokyčius; 4. Išvystyti logistikos sistemą ir išplėsti tranzito paslaugas ir 5. Stiprinti Šiaulių miesto turizmo sektorių

**Aukštą pridėtinę vertę kuriančiam verslui ir pramonės plėtrai** skatinti numatyta didinti miesto investicinį patrauklumą, įkurti Zoknių mikrorajono teritorijoje Šiaulių industrinį parką ir patobulinti smulkiojo ir vidutinio verslo paramos sistemą. Pritaikant investicijoms ir verslo plėtrai miesto viešąsias teritorijas, kartu bus orientuojamasi į aktyvesnį miesto investicinės aplinkos viešinimą, naujų verslo paramos formų nustatymą, taip pat Europos verslo informacijos pasiekiamumo didinimą.

**Palankios aplinkos inovacijoms kurti ir taikyti versle sudarymas** remiasi miesto mokslinio potencialo stiprinimu, mokslo ir verslo institucijų partnerystės skatinimu, finansinės aplinkos gerinimu ir techninės paramos infrastruktūros stiprinimu. Šiam tikslui įgyvendinti numatoma į miestą pritraukti mokslininkus, išradėjus ir inovacijų įmones, išplėsti finansavimo šaltinius, subūrus „verslo angelų“ klubą ir įkūrus Šiaulių regiono rizikos kapitalo fondą smulkiesiems verslo subjektams, taip pat bendradarbiauti ir dalytis patirtimi su vietos ir užsienio savivaldybėmis.

**Darbo jėgos trūkumo ir rinkos poreikių neatitikimo problemas numatyta spręsti** siekiant studijų ir darbo rinkos vienovės, įvairiomis priemonėmis skatinant įmonių investicijas į žmogiškuosius išteklius. Didelis dėmesys šioje srityje skiriamas pažangiausioms miesto įmonėms įvertinti, įsteigiant apdovanojimams už didžiausias investicijas į žmogiškuosius išteklius ir už daugiausiai sukurtų praktikos vietų studentams ir moksleiviams.

**Logistikos sistemos ir krovinių tranzito** vystymo pagrindinis tikslas yra didinti transporto verslo ekonominį konkurencingumą, integruoti skirtingas transporto rūšis, sukurti palankią aplinkai transporto sistemą, efektyviai koncentruoti pervežimus, vykdomus tarptautinėmis transporto arterijomis, mažinti tranzitinį transportą mieste, sukurti naujų darbo vietų. Taip pat svarbu yra siekti integruotis į Europos logistikos centrų tinklą, sukurti krovinių pristatymo sistemą, atvirą visoms Šiaulių regiono verslo struktūroms, kurioms nereikės turėti sandėlių Šiaulių mieste, garantuoti transporto paslaugų kokybę ir aukšto lygio logistikos paslaugas.

**Stiprinant Šiaulių miesto turizmo sektorių**, orientuojamasi į viešosios turizmo infrastruktūros išplėtojimą, turizmo paslaugų plėtros skatinimą bei miesto žinomumo vietos ir užsienio turizmo rinkose didinimą. Dėmesys skiriamas patraukliems objektams (Kryžių kalno,



žirgyno ir kt.) platesnio pritaikymo turizmo reikmėms išaiškinti, saulės simbolikos plėtrai mieste, platesniam informacinių technologijų panaudojimui informacinėms turizmo paslaugoms teikti.

**3 prioritetas. Gyvenamosios aplinkos kokybė.** Trečiajame prioritete buvo išskirti keturi tikslai: 1. Modernizuoti miesto gyvenamuosius rajonus, pagerinti gyvenamosios aplinkos kokybę ir paskatinti naujų būstų plėtrą; 2. Užtikrinti subalansuotą miesto susisiekimo sistemos vystymą; 3. Vystyti inžinerinės infrastruktūros sistemą; 4. Tvarkyti ir saugoti miesto gamtinę aplinką, pritaikyti ją turizmo ir viešiesiems poreikiams

**Miesto susisiekimo sistemos vystymo** pagrindinis tikslas yra pagerinti miesto transporto infrastruktūrą ir jos efektyvumą. Šiam tikslui pasiekti reikia toliau tobulinti esamą transporto infrastruktūrą, gerinti miesto gatvių kokybę, vystyti dviračių ir pėsčiųjų takų tinklą, mažinti susisiekimo sistemos neigiamą poveikį aplinkai, išlaikyti bei plėtoti miesto viešąjį transportą, tobulinti eismo valdymo sistemą ir didinti eismo saugumą.

**Inžinerinės infrastruktūros būklė** yra labai svarbus veiksnys, darantis tiesioginę įtaką miesto teigiamam įvaizdžiui, harmoningam vystymuisi ir tolimesnei plėtrai bei augimui. Tik esant gerai išvystytiems inžineriniams tinklams, įmanoma įgyvendinti svarbius strateginius tikslus: kurti pilnavertę, sveiką, saugią ir patogią gyvenamąją, darbo ir poilsio aplinką, pagrįstą taupiu esamų išteklių naudojimu ir atsakomybe būsimoms kartoms. Siekiant minėtųjų tikslų nuoseklaus įgyvendinimo Šiaulių inžinerinės infrastruktūros sistemos vystymosi srityje, 2007–2016 m. laikotarpiu yra privalu siekti, jog būtų užtikrinta elektros tinklų ir ryšių, centralizuotos šilumos tiekimo infrastruktūros, vandens tiekimo sistemos, nuotekų tvarkymo sistemos, dujų tiekimo sistemos modernizavimas ir plėtra.

**Gamtinės aplinkos ir istorijos bei kultūros paveldo išsaugojimas ir pritaikymas turizmui.** Šis tikslas bus įgyvendinamas tvarkant ir plečiant miesto želdynus; pritaikant vandens telkinius rekreacijai; saugant ir prižiūrint vertingas gamtines teritorijas; tvarkant užterštas teritorijas; pritaikant istorijos ir kultūros objektus visuomenės poreikiams; vykdant miesto bendruomenės aplinkosauginį ugdymą ir įtraukiant bendruomenę į miesto tvarkymą. Ypatingas dėmesys bus skiriamas Talkšos ir Rėkyvos ežerų gamtiniam kompleksams išsaugoti ir pritaikyti visuomenės poreikiams, taip pat architektūriniam – urbanistiniam paveldui atgaivinti.

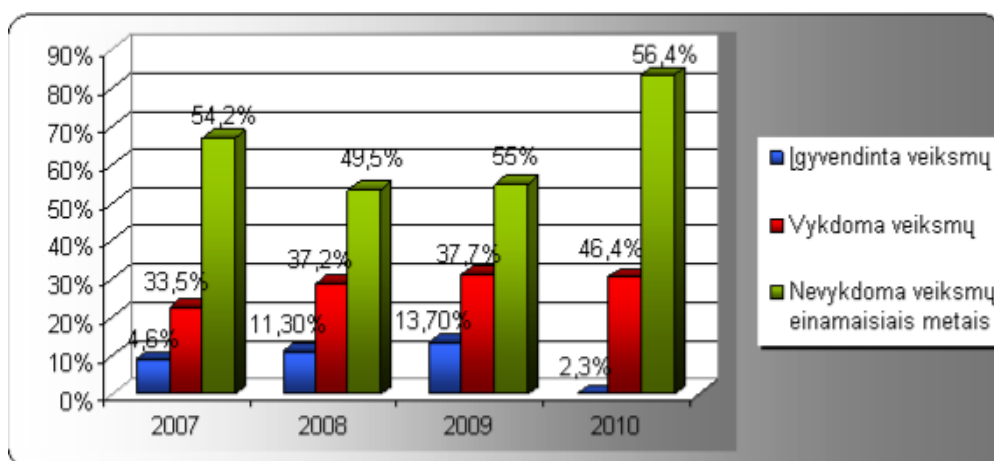
### **3.4.1. 2007 – 2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2010 metais apibendrinimas**

Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2006 m. rugsėjo 28 d. sprendimu Nr. T-313 buvo patvirtintas ilgalaikis planavimo dokumentas – Šiaulių miesto plėtros strateginis planas 2007-2016 m. (toliau ŠSPP). Dokumente išskirti 3 miesto plėtros prioritetai:

- Atvira, kūrybinga ir atsakinga bendruomenė.

- Miesto ekonomikos konkurencingumas.
- Gyvenamosios aplinkos kokybė.

Prioritetams įgyvendinti suformuluota 15 tikslų, 61 uždavinys ir 375 veiksmai. Nurodyti veiksmų įgyvendinimo indikatoriai, terminai bei vykdytojai. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2006 m. rugsėjo 28 d. sprendimu Nr. T-313 buvo patvirtinta Šiaulių miesto plėtros strateginio plano įgyvendinimo priežiūros sistema – dokumentas, sudarantis sąlygas kontroliuoti Šiaulių miesto plėtros strateginio plano įgyvendinimą ir apibrėžiantis plano įgyvendinimo institucinę struktūrą, kasmetinį plano įgyvendinimo darbų ciklą bei įgyvendinimo rodiklių ir sąnaudų sistemą. Prioritetams įgyvendinti suformuluota 15 tikslų, 60 uždavinių ir 2010 m. – 220 veiksmų (2009 m. – 244, 2008 m. – 277, 2007 m. – 260 veiksmų). Nurodyti veiksmų įgyvendinimo rodikliai, terminai bei vykdytojai. Tačiau iš viso 2010 m. pagal ŠSPP suplanuotus veiksmus ir terminus buvo įgyvendinta 2,3 proc., vykdoma 46,4 proc., nevykdoma 56,4 proc. ŠSPP veiksmų (žr. 3.12 pav.)

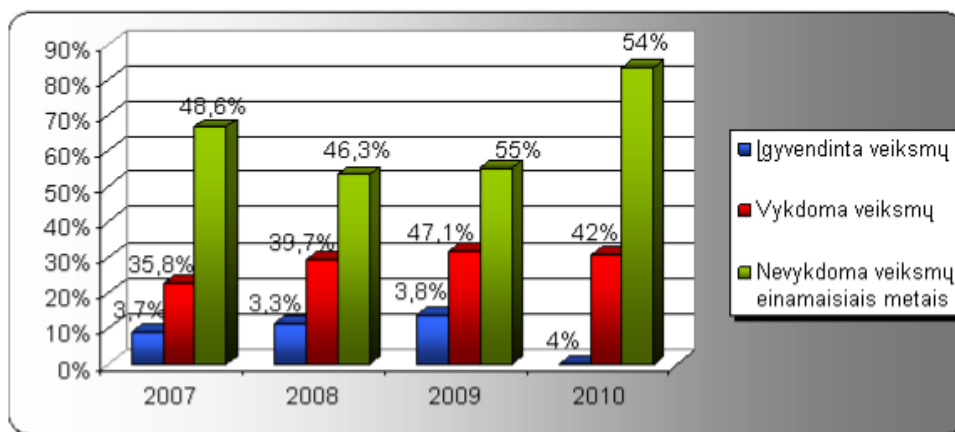


**3.12 pav.** 2010 metų įgyvendintos, vykdomos ir nevykdomo veiklos, proc.

Šaltinis: 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano ataskaita.

Iš 3.12 pav. pateiktų duomenų matyti, kad 2010 m. buvo daugiausiai nevykdomų veiksmų einamaisiais metais, net 56,4 proc. Tuo tarpu 2007 – 2009 m. nevykdomų veiksmų einamaisiais metais buvo truputį mažiau. Ataskaitos duomenys atskleidė, kad 2010 m. buvo daugiau nei ankstesniais metais vykdomų veiksmų. O įgyvendintų veiksmų buvo taip pat mažiausiai 2010 m., ankstesniais metais jų buvo daugiau.

**I – ojo prioriteto „atvira, kūrybinga ir atsakinga visuomenė“ įgyvendinimo analizė.** 2010 m. siekiant šešių I – ojo prioriteto tikslų, planuota vykdyti 100 veiksmų. I – ojo prioriteto veiksmų vykdymas pateikiamas 3.13 pav.



**3.13 pav.** Pirmojo prioriteto veiksmų vykdymas, proc.

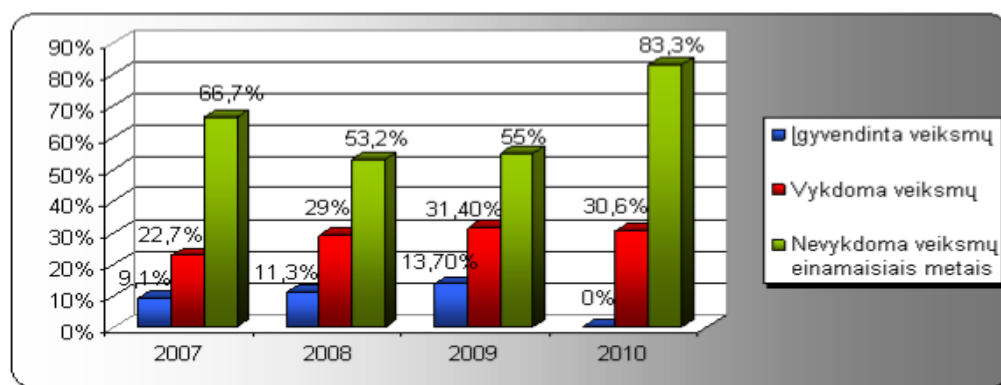
Šaltinis: 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2011 metais ataskaita.

Iš ataskaitoje pateiktų duomenų matyti, kad 2010 m. buvo daugiausiai nevykdomų veiksmų, tuo tarpu ankstesniais metais nevykdomų veiksmų buvo mažiau. Iš visų planuotų 100 veiksmų 2010 m. įgyvendinta buvo tik 4,0 proc., o vykdomų 42,0 proc. Ankstesniais metais įgyvendintų ir vykdomų veiksmų (išskyrus 2009 m.) buvo mažiau nei 2010 m.

Išanalizavus 2007 – 2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano pirmo prioriteto įgyvendinimo 2010 metais ataskaitą išskiriami įgyvendinti veiksmai: modernizuota Šiaulių „Aušros“ muziejaus Aušros alėjos rūmų ekspozicija; sukurta ir įrengta istorijos ir kultūros paveldo objektų vizualinė informacinė sistema; renovuota plaukimo baseino (Dainų g. 33 a) sporto salė; 28 ikimokyklinėse įstaigose pakeisti langai ir išorinės durys ir renovuotos bendrojo lavinimo mokyklų patalpos.

Išanalizavus 2007 – 2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano pirmo prioriteto įgyvendinimo 2010 metais ataskaitą išskiriami nepradėti įgyvendinti veiksmai: dėl lėšų stygiaus nemodernizuotos bendrojo lavinimo mokyklų sporto bazės (neįrengti/nesuremontuoti stadionai, stadionų vejos, bėgimo takai); nesukurta ir neįdiegta miesto švietimo valdymo informacinė sistema; dėl lėšų stygiaus neparengta gabių vaikų ugdymo ir skatinimo programa ir neorganizuotas jos įgyvendinimas; Miesto aikštės (Povilo Višinskio ir Saulės laikrodžio) techniškai nepritaikytos masiniams renginiams organizuoti ir neparengtos ilgalaikės aplinkos veiksnių sąlygojamų susirgimų prevencijos programos ir kas trejus metus nerengti šių programų įgyvendinimo veiksmų planai atsižvelgiant į aplinkos veiksnių pokyčius.

**II prioriteto „miesto ekonomikos konkurencingumas“ įgyvendinimo analizė.** 2010 m siekiant penkių II – ojo prioriteto tikslų, planuota vykdyti 36 veiksmus. Veiksmų vykdymas pateikiamas 3.14 pav.



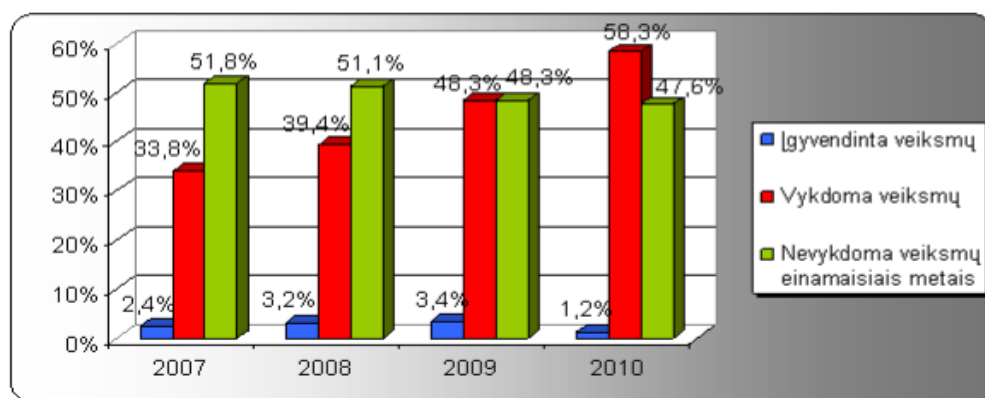
**3.14 pav.** Antrojo prioriteto veiksmų vykdymas, proc.

Šaltinis: 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2011 metais ataskaita.

3.14 pav. pateikti duomenys atskleidė, kad 2010 m. nebuvo įgyvendintas nei vienas veiksmas, o ankstesniais metais buvo įgyvendinta dešimtadalis veiksmų. Vykdomų veiksmų 2010 m. taip pat buvo mažiau nei ankstesniais metais. Nevykdomų veiksmų taip pat 2010 m. buvo daugiausiai.

Išanalizavus 2007 – 2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano antro prioriteto įgyvendinimo 2010 metais ataskaitą išskiriami nepradėti įgyvendinti veiksmai: nepradėtas rengti Šiaulių miesto pristatymo potencialiems investuotojams planas, nenumatomos priemonės, datos, finansavimo šaltiniai ir kt., neorganizuojamas jo įgyvendinimas; nevykdoma verslo plėtros tendencijų ir problemų stebėseną; neįsteigtas Verslo centras, vienoje vietoje koncentruojant asocijuotas verslo struktūras bei paramos verslui sistemą; neįkurtas Šiaulių regiono rizikos kapitalo fondas smulkiesiems verslo subjektams ir dėl lėšų trūkumo nepradėtas kurti Šiaulių regiono rizikos kapitalo fondas smulkiesiems verslo subjektams. Nepradėtas steigti Šiaulių regiono Logistikos centras, parengta galimybių studija, finansavimą planuojama buvo gauti 2011 m.

**III – ojo prioriteto „gyvenamosios aplinkos kokybė“ įgyvendinimo analizė.** 2010 m siekiant keturių III – ojo prioriteto tikslų, planuota vykdyti 84 veiksmus. Veiksmų vykdymas pateikiamas 3.15 pav.



**3.15 pav.** Trečiojo prioriteto veiksmų vykdymas, proc.

Šaltinis: 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2010 metais ataskaita.

Iš 3.15 pav. pateiktų duomenų matyti, kad 2010 m. įgyvendinta veikslių buvo tik 1,2 proc., tai mažiausias pasiektas rezultatas nuo 2007 m. Vykdomų veikslių buvo 58,3 proc. ir tai daugiau nei 2007 – 2009 m. Nevykdomų veikslių buvo 47,6 proc., tai mažiausias skaičius palyginus su ankstesniais metais.

Išanalizavus 2007 – 2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano trečiojo prioriteto įgyvendinimo 2010 metais ataskaitą išskiriami įgyvendinti veiksmai: pertvarkyta nuotekų valymo įrenginių Aukštakiuose valymo procesas pagal bendrą azotą ir fosforą; 2010 m. įrengtas Talkšos ekologinis takas.

Išanalizavus 2007 – 2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano trečiojo prioriteto įgyvendinimo 2010 metais ataskaitą išskiriami nepradėti įgyvendinti veiksmai: dėl lėšų stokos, 2010 m. nesutvarkytos daugiabučių namų kiemų dangos ir įvažiavimai, taikant dalinį finansavimą (Savivaldybė ir gyventojai padengia po 50 proc. lėšų); neparengta ir neįdiegta sistema, skatinanti gyventojus rūšiuoti atliekas; neužtikrinta trasų ir infrastruktūros, skirtos neįgaliųjų, pėsčiųjų ir bevariklio transporto eismui, plėtra; nepagerinta visuomeninio transporto teikiamų paslaugų kokybė, atnaujinant autobusų parką ir pritaikius jį neįgaliesiems; neįdiegta keleivių informavimo sistema ir elektroninis bilietas viešajame transporte; neįrengti geležies šalinimo įrenginiai Lepšių vandenvietėje ir nerekonstruoti esami geležies šalinimo įrenginiai Bubių vandenvietėje ir nesutvarkytos esamo dumblo laikymo aikštelės.

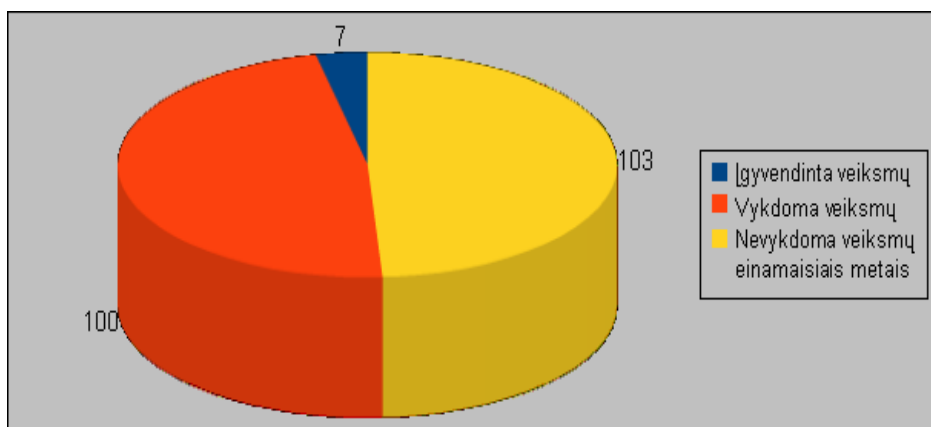
Pagal 2007 – 2016 m. plėtros strateginį planą 2010 metais buvo vykdomi sekantys projektai, kurių įgyvendinimui buvo numatyta naudoti ES fondų lėšas.

Apibendrinant 2007 – 2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2010 metais rezultatus matome, kad ne visus suplanuotus veiksmus pavyko įgyvendinti. Daugiausiai problemų kilo įgyvendinant II prioritetą „miesto ekonomikos konkurencingumas“. Ataskaitoje pateikti duomenys atskleidė, kad 2010 m. nebuvo įgyvendintas nei vienas veiksmas. Vykdomų veikslių 2010 m. taip pat buvo mažiau nei ankstesniais metais. Nevykdomų veikslių taip pat 2010 m. buvo daugiausiai. I – ojo prioriteto „atvira, kūrybinga ir atsakinga visuomenė“ įgyvendinimo analizė atskleidė, jog iš visų planuotų 100 veikslių 2010 m. įgyvendinta buvo tik 4,0 proc., o vykdomų 42,0 proc. III – ojo prioriteto „gyvenamosios aplinkos kokybė“ įgyvendinimo analizė, kad 2010 m. įgyvendinta veikslių buvo tik 1,2 proc., tai mažiausias pasiektas rezultatas nuo 2007 m. Vykdomų veikslių buvo 58,3 proc. ir tai daugiau nei 2007 – 2009 m. Nevykdomų veikslių buvo 47,6 proc., tai mažiausias skaičius palyginus su ankstesniais metais.

### 3.4.2. 2007 – 2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2011 metais apibendrinimas

Prioritetams įgyvendinti suformuluota 15 tikslų, 61 uždavinys ir 375 veiksmas. Nurodyti veiksmų įgyvendinimo indikatoriai, terminai bei vykdytojai. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2006 m. rugsėjo 28 d. sprendimu Nr. T-313 buvo patvirtinta Šiaulių miesto plėtros strateginio plano įgyvendinimo priežiūros sistema – dokumentas, sudarantis sąlygas kontroliuoti Šiaulių miesto plėtros strateginio plano įgyvendinimą ir apibrėžiantis plano įgyvendinimo institucinę struktūrą, kasmetinį plano įgyvendinimo darbų ciklą bei įgyvendinimo rodiklių ir sąnaudų sistemą. Šiaulių miesto savivaldybės 2007 – 2016 m. strateginio plėtros plano veiksmai finansuojami iš įvairių šaltinių: iš savivaldybės biudžeto, iš savivaldybės privatizavimo fondo, ES lėšų, specialiųjų programų lėšų (Aplinkos apsaugos rėmimo, Visuomenės sveikatos rėmimo, Kelių priežiūros ir plėtros specialiosios programos ir kt.), valstybės biudžeto lėšų ir kt.

Trijų ŠSPP prioritetų veiksmų vykdymas pateikiamas 3.16 pav.

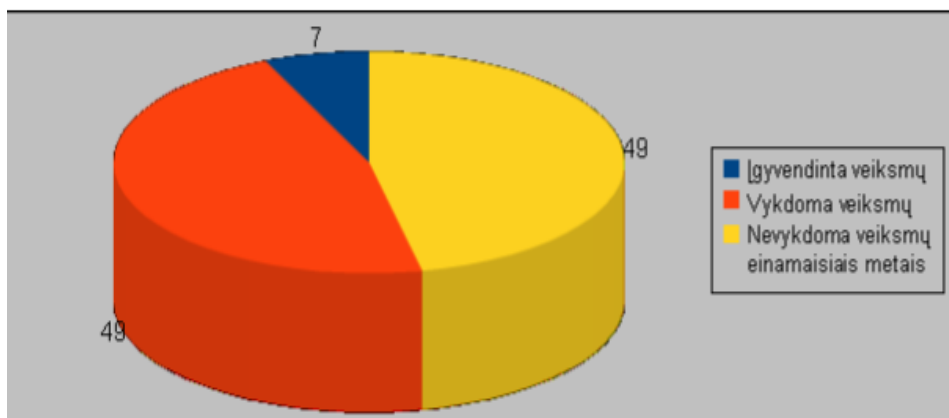


**3.16 pav.** Trijų ŠSPP prioritetų veiksmų vykdymas 2011 metais, vnt.

Šaltinis: 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2011 metais ataskaita.

Apibendrinus pateiktus duomenis matyti, jog iš viso 2011 m. pagal ŠSPP suplanuotus veiksmus ir terminus buvo įgyvendinta 3,4 proc. (7 priemonės), vykdoma 49,0 proc. (100 priemonių), nevykdoma einamaisiais metais 50,5 proc. (103 priemonės) ŠSPP veiksmų.

**I – ojo prioriteto „atvira, kūrybinga ir atsakinga visuomenė“ įgyvendinimo analizė.** Siekiant įgyvendinti I – ajį prioritetą, buvo iškelti 6 strateginiai tikslai. 2011 m siekiant šešių I – ojo prioriteto tikslų, planuota vykdyti 100 veiksmų (žr. 3.17 pav.).



**3.17 pav.** Pirmojo prioriteto veiksmų vykdymas 2011 metais, proc.

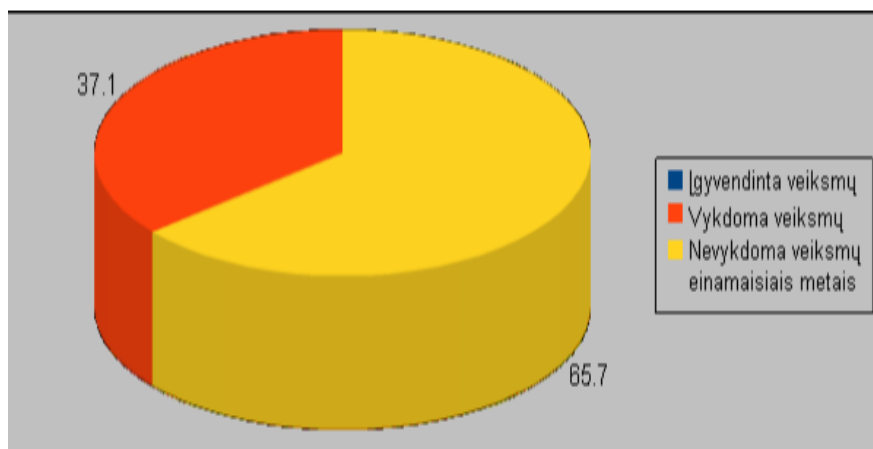
Šaltinis: 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2011 metais ataskaita.

Apibendrinus 3.17 pav. pateiktus duomenis matyti, kad pagal planuotą terminą bei indikatorius 2011 metais iš viso įvykdyta veiksmų 7 proc. (7 priemonės), vykdoma veiksmų 49 proc. (49 priemonės), nevykdoma veiksmų einamaisiais metais 49 proc. (49 priemonės). Vykdomų veiksmų ir nevykdomų veiksmų einamaisiais metais vienodai po 49,0 proc.

Išanalizavus 2007 – 2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano pirmojo prioriteto įgyvendinimo 2011 metais ataskaitą išskiriami keletas įgyvendintų veiksmų: renovuotos ikimokyklinio ugdymo įstaigos (apšiltinti 7 lopšelių-darželių stogai, pakeisti 3 lopšelių darželių langai ir išorinės durys; renovuotos bendrojo lavinimo mokyklų patalpos (S. Daukanto gimnazijos, K. Janonio gimnazijos, S. Šalkauskio gimnazijos, Zoknių pagrindinės mokyklos, Sanatorinės mokyklos); Šiaulių m. savivaldybės įstaigos aprūpintos reikiama technine įranga; atnaujinta Savivaldybės kontroliuojamų PSP paslaugas teikiančių įstaigų gydomoji, laboratorinė ir diagnostinė įranga ir kt.

Trumpai pateikiami keletas nepradėtų įgyvendinti / nevykdomų einamaisiais metais I – ojo prioriteto veiksmų: neparengta motyvacijos dalyvauti visą gyvenimą sistemoje stiprinimo programa ir neorganizuotas jos įgyvendinimas; neįsteigtas metodinis suaugusiųjų mokymo (pedagogikos) centras ir neorganizuota jo veikla; nepradėti ikimokyklinių įstaigų žaidimų aikštelių modernizavimo darbai, dėl lėšų trūkumo nepastatytas Rėkyvos pagrindinės mokyklos priestatas, nepertvarkytas pagrindinis pastatas, nemodernizuotos bendrojo lavinimo mokyklų sporto bazės; dėl finansavimo trūkumo neatliktas tyrimas dėl specialiųjų poreikių vaikų ir jaunuolių užimtumo bei saviraiškos poreikių ir jų tenkinimo galimybių mieste; neskatinamas socialinių įmonių kūrimasis ir plėtra, viešinant jų veiklos pobūdį bei lengvatas ir nesukurtas Viešųjų interneto prieigos taškų (VIPT) tinklas, tolygiai išplėstas per miesto teritoriją, neintegruotas į šalies VIPT.

**II prioriteto „miesto ekonomikos konkurencingumas“ įgyvendinimo analizė.** Siekiant įgyvendinti II – ajį prioritetą, išskirti 5 strateginiai tikslai. 2011 m siekiant penkių II – ojo prioriteto tikslų, planuota vykdyti 35 veiksmus (žr. 3.18 pav.).



**3.18 pav.** Antrojo prioriteto veiksmų vykdymas 2011 metais, proc.

Šaltinis: 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2011 metais ataskaita.

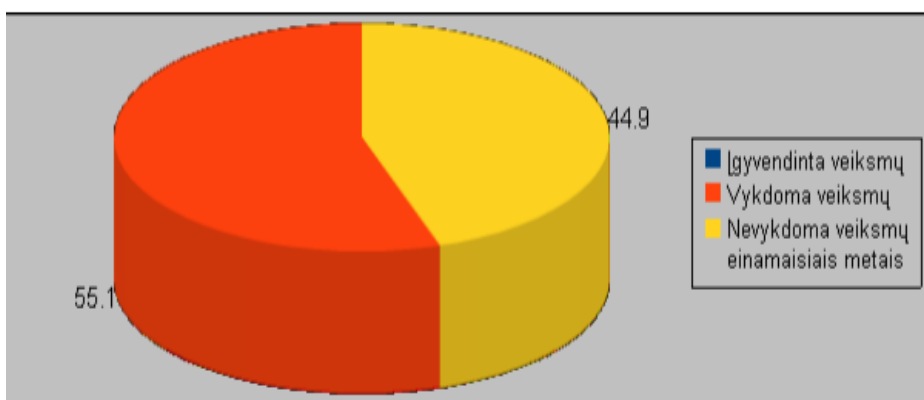
3.18 pav. pateikti duomenys atskleidė, kad vertinant pagal planuotą terminą bei indikatorius 2011 metais įvykdyta 0 proc. (0 priemonių), vykdoma 37,1 proc. (13 priemonių), nevykdoma veiksmų einamaisiais metais 65,7 proc. (23 priemonės). Apibendrinus 3.18 pav. matome, kad daugiau nei pusė veiksmų 2011 metais buvo nevykdoma.

Išanalizavus 2007 – 2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano antrojo prioriteto įgyvendinimo 2011 metais ataskaitą išskiriami įgyvendinti veiksmai: plėtotą informacinė duomenų bazė, analizuotos laisvų, laikinai nenaudojamų ir užimtų žemės sklypų bei pastatų / patalpų pritaikymo verslo plėtrai galimybės; miestas pristatytas užsienio ir vietos verslo parodose; periodiškai atnaujinti turistams skirti informaciniai leidiniai ir tarptautinėse parodose pristatytos Šiaulių miesto turizmo galimybės ir kt.

Išanalizavus 2007 – 2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano antrojo prioriteto įgyvendinimo 2011 metais ataskaitą išskiriami keletas nepradėtų įgyvendinti / nevykdomų einamaisiais metais veiksmų: nevykdoma verslo plėtros tendencijų ir problemų stebėseną; neįsteigtas verslo centras, vienoje vietoje koncentruojantis asocijuotas verslo struktūras bei paramos verslui sistemą; neremiami į Šiaulius atvykę dirbti mokslininkai, suteikiant jiems gyvenamąjį plotą iš Savivaldybės būstų fondo; nefinansuotas bendrų aukštųjų mokyklų ir verslo įmonių, taip pat inovacijų paramos organizacijų investicinių projektų parengimas ES finansinei paramai gauti; neapdovanotos įmonės garbės diplomais už didžiausias investicijas į žmogiškuosius išteklius; neįrengtas golfo aikštynas.



**III – ojo prioriteto „gyvenamosios aplinkos kokybė“ įgyvendinimo analizė.** Siekiant įgyvendinti III – ajį prioritetą, išskirti 4 strateginiai tikslai. 2011 m. siekiant penkių III – ojo prioriteto tikslų, planuota vykdyti 69 veiksmus (žr. 3.19 pav.).



**3.19 pav.** Trečiojo prioriteto veiksmų vykdymas 2011 metais, proc.

Šaltinis: 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2011 metais ataskaita.

3.19 pav. pateikti ataskaitos duomenys atskleidė, jog vertinant pagal planuotą terminą bei indikatorius 2011 metais įvykdyta 0 proc. (0 priemonių), vykdoma 55,1 proc. (38 priemonių), nevykdoma 44,9 proc. (31 priemonė) veiksmų. Apibendrinus pateiktus duomenis matyti, kad 2011 metais daugiau nei pusė veiksmų buvo vykdomų.

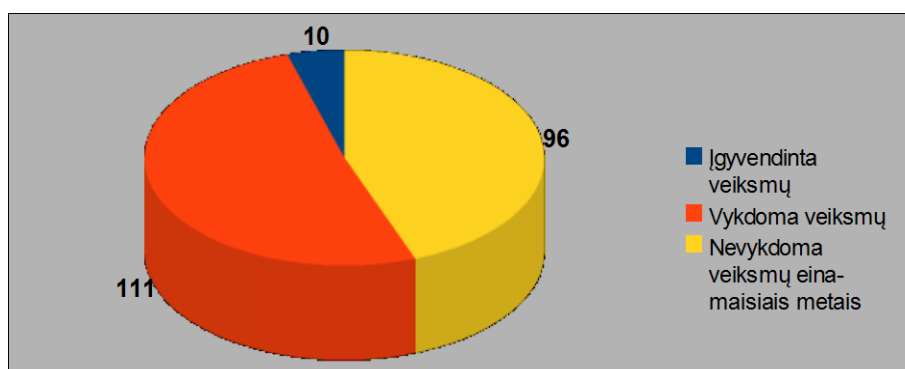
Pagal 2011 – 2013 m. plėtros strateginį planą 2011 metais buvo vykdomi sekantys projektai /priemonės, kurių įgyvendinimui buvo numatyta naudoti ES fondų lėšas.

Atlikus ŠSPP veiksmų analizę, galima teigti, kad ŠSPP 2011 metais buvo įgyvendinamas patenkinamai, kadangi buvo vykdoma apie 50 proc. nurodytų veiksmų. 2011 m. buvo įgyvendinta 3,4 proc., vykdoma 49,0 proc. planuotų veiksmų ir visai nevykdoma 50,5 proc. planuotų veiksmų. Per 2011 metus buvo planuota įgyvendinti ar pradėti įgyvendinti 204 veiksmai, tačiau nebuvo įgyvendinta ar pradėta įgyvendinti daugiau negu pusė, t.y. 103 veiksmai. Pagrindinės patenkinamo ŠSPP veiksmų vykdymo priežastys yra trys: dėl pasikeitusių politinių, ekonominių, socialinių, technologinių veiksnių, veiksmų įgyvendinimas tapo nebeaktualus ar neįmanomas, todėl atsisakoma jų įgyvendinimo; veiksmai nevykdomi dėl finansavimo sumažėjimo; 2011 buvo įgyvendinami ne tik Šiaulių miesto plėtros strateginiame plane numatyti projektai, bet ir nauji projektai, kurių įgyvendinimas nebuvo numatytas ŠSPP, tačiau pagal finansavimo tvarkos aprašus buvo tinkami finansuoti ES struktūrinių fondų ir programų lėšomis.

ŠSPP kiekybinių vizijos ir prioritetų rodiklių sąrašas nustatytas ir patvirtintas ŠSPP įgyvendinimo priežiūros sistemos rengimo metu. Kiekvienais metais prioritetų įgyvendinimo rodikliai yra renkami ir sisteminami. Iš susistemintų duomenų galima daryti išvadą, kad vizijos rodiklių reikšmės kito nežymiai. Daugelis rodiklių išliko to paties lygio arba mažėjo, vadinasi tų priemonių, kurios buvo įgyvendintos, įtaka prioritetų rodiklių gerėjimui nebuvo labai ženkli.

### 3.4.3. 2007 – 2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2012 metais apibendrinimas

Prioritetams įgyvendinti suformuluota 15 tikslų, 61 uždavinys ir 375 veiksmas (žr. 3.20 pav.). Nurodyti veiksmų įgyvendinimo indikatoriai, terminai bei vykdytojai. Šiaulių miesto savivaldybės 2007–2016 m. strateginio plėtros plano veiksmai finansuojami iš įvairių šaltinių: iš savivaldybės biudžeto, iš savivaldybės privatizavimo fondo, ES lėšų, specialiųjų programų lėšų (Aplinkos apsaugos rėmimo, Visuomenės sveikatos rėmimo, Kelių priežiūros ir plėtros specialiosios programos ir kt.), valstybės biudžeto lėšų ir kt.

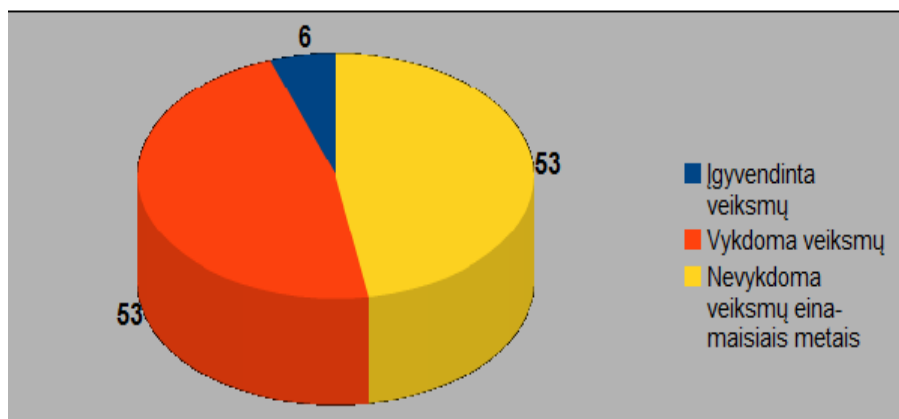


3.20 pav. Trijų ŠSPP prioritetų veiksmų vykdymas 2012 metais, vnt.

Šaltinis: 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2012 metais ataskaita.

Apibendrinus 3.20 pav. pateiktus rezultatus matome, kad iš viso 2012 m. pagal ŠSPP suplanuotus veiksmus ir terminus buvo įgyvendinta 4,8 proc. (10 priemonių), vykdoma 53,1 proc. (111 priemonių), nevykdoma einamaisiais metais 45,9 proc. (96 priemonės) ŠSPP veiksmų. Apibendrinus pateiktus duomenis galima teigti, jog 2012 metais vykdomų veiksmų buvo truputį daugiau nei nevykdomų.

**I – ojo prioriteto „atvira, kūrybinga ir atsakinga visuomenė“ įgyvendinimo analizė.** Siekiant įgyvendinti I – ajį prioritetą, išskirti 6 strateginiai tikslai. 2012 m. siekiant šešių I – ojo prioriteto tikslų, planuota vykdyti 107 veiksmų (žr. 3.21 pav.).

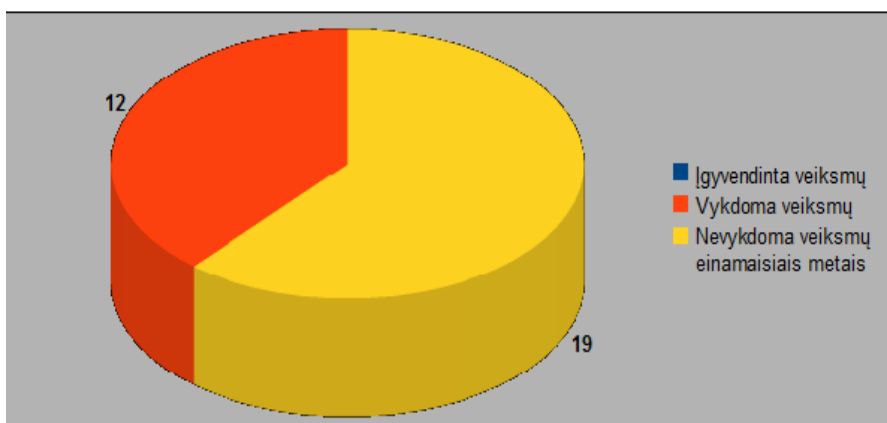


3.21 pav. Pirmojo prioriteto veiksmų vykdymas 2012 metais, vnt.

Šaltinis: 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2012 metais ataskaita.

Ataskaitos rezultatai atskleidė, kad vertinant pagal planuotą terminą bei indikatorius: įvykdyta 5,6 proc. (6 priemonės), vykdoma 49,5 proc. (53 priemonės), nevykdoma veiksmų einamaisiais metais 49,5 proc. (53 priemonės). Iš pateiktų duomenų matyti, jog 2012 metais vykdomų ir nevykdomų veiksmų buvo vienodai, o tik labai nedidelė dalis buvo įgyvendintų veiksmų.

**II prioriteto „miesto ekonomikos konkurencingumas“ įgyvendinimo analizė.** Siekiant įgyvendinti II – ajį prioritetą, iškelti 5 strateginiai tikslai. II – ojo prioriteto veiksmų vykdymas 2012 metais pateikiamas 3.22 pav.

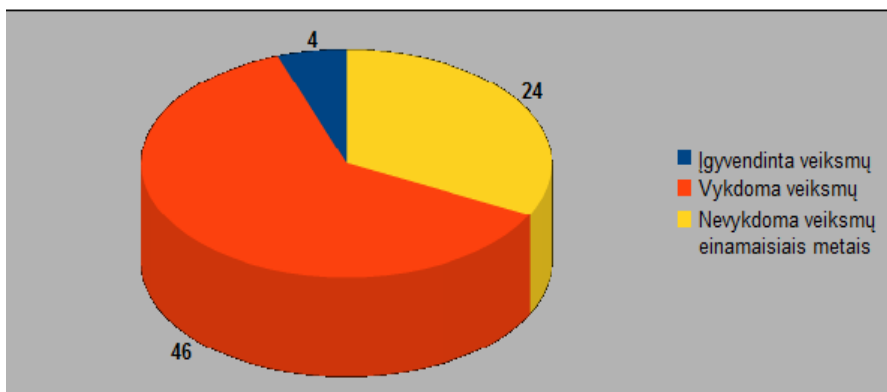


**3.22 pav.** Antrojo prioriteto veiksmų vykdymas 2012 metais, vnt.

Šaltinis: 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2012 metais ataskaita.

Kaip matyti 3.2 pav. pateikti duomenys atskleidė, jog vertinant pagal planuotą terminą bei indikatorius: įvykdyta 0 proc. (0 priemonių), vykdoma 40,0 proc. (12 priemonių), nevykdoma veiksmų einamaisiais metais 63,3 proc. (19 priemonių). Apibendrinus ataskaitos duomenis matyti, kad 2012 metais nevykdomų veiksmų buvo daugiau nei vykdomų.

**III – ojo prioriteto „gyvenamosios aplinkos kokybė“ įgyvendinimo analizė.** Siekiant įgyvendinti III – ajį prioritetą, iškelti 4 strateginiai tikslai. 2012 m siekiant penkių III – ojo prioriteto tikslų, planuota vykdyti 72 veiksmus (žr. 3.23 pav.).



**3.23 pav.** Trečiojo prioriteto veiksmų vykdymas 2012 metais, vnt.

Šaltinis: 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2012 metais ataskaita.

Vertinant pagal planuotą terminą bei indikatorius: įvykdyta 5,6 proc. (4 priemonės), vykdoma 63,9 proc. (46 priemonės), nevykdoma 33,3 proc. (24 priemonės) veiksmų.

Pagal 2012 – 2014 m. plėtros strateginį planą 2012 metais buvo vykdomi sekantys projektai / priemonės, kurių įgyvendinimui buvo numatyta naudoti ES fondų lėšas

Atlikus ŠSPP veiksmų analizę galima teigti, kad ŠSPP 2012 metais buvo įgyvendinamas geriau negu 2011 metais, t.y. vykdoma apie 53,1 proc. nurodytų veiksmų (2011 m. – 49,0 proc.), įgyvendinta 4,8 proc. veiksmų (2011 m. – 3,4 proc.) ir visai nevykdoma 45,9 proc. (2011 m. – 50,5 proc.) planuotų veiksmų. Per 2012 metus buvo planuota įgyvendinti ar pradėti įgyvendinti 209 veiksmai, nevykdoma planuotų veiksmų – 96.

Pagrindinės ŠSPP veiksmų nevykdymo priežastys yra: pasikeitę politiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai; veiksmas tapo nebeaktualus ar neįmanomas, todėl atsisakoma jį įgyvendinti; lėšų trūkumas (buvo mažinamas arba visai neskirtas finansavimas); įvairios išorinės kliūtys (viešųjų pirkimų procedūrų netinkamas atlikimas, nekokybiška techninė dokumentacija, nuolat atsirandantys papildomi darbai, rangovo nepajėgumas įvykdyti įsipareigojimus ir kt.), dėl kurių priemonės nevyko tokiu tempu, kaip buvo planuota; ŠSPP patvirtinti priemonių vykdytojai (VŠĮ, savivaldybės įmonė, BĮ ir kt.), nepakankamai užtikrina ŠSPP tikslų, uždavinių ir veiksmų įgyvendinimą; Šiaulių miesto savivaldybės biudžetas skirstomas, planuojant Strateginį veiklos planą metų laikotarpiui, mažiau atsižvelgiant į ŠSPP; nepakankamai įvertintas ir suplanuotas dalies priemonių įgyvendinimo laikotarpis; kai kurios priemonės įvykdomos ne pilna numatyta apimtimi ir 2012 metais buvo įgyvendinami ne tik Šiaulių miesto plėtros strateginiame plane numatyti projektai, bet ir nauji projektai, kurių įgyvendinimas nebuvo numatytas ŠSPP, tačiau pagal finansavimo tvarkos aprašus buvo tinkami finansuoti ES struktūrinių fondų ir programų lėšomis.

ŠSPP kiekybinių vizijos ir prioritetų rodiklių sąrašas nustatytas ir patvirtintas ŠSPP įgyvendinimo priežiūros sistemos rengimo metu. Kiekvienais metais prioritetų įgyvendinimo rodikliai yra renkami ir sisteminami. Iš susistemintų duomenų galima daryti išvadą, kad vizijos rodiklių reikšmės kito nežymiai. Daugelis rodiklių išliko to paties lygio arba pagerėjo, vadinasi tos priemonės, kurios buvo įgyvendintos padarė įtaką prioritetų rodiklių gerėjimui.

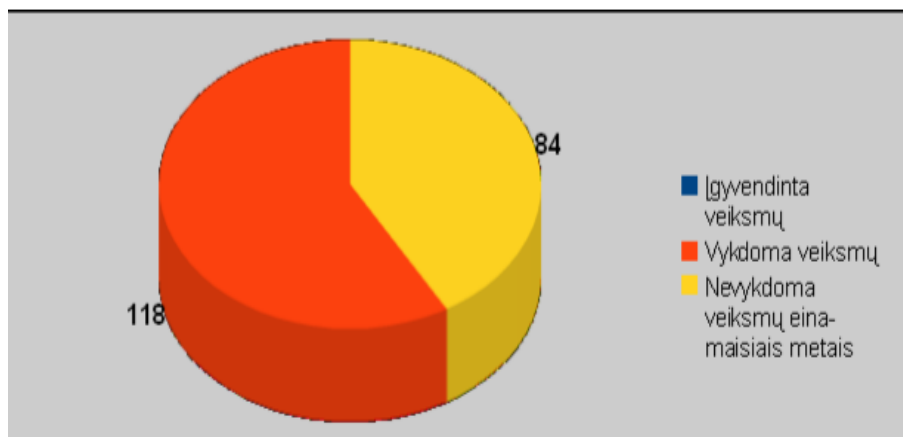
#### **3.4.4. 2007 – 2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2013 metais apibendrinimas**

Prioritetams įgyvendinti suformuluota 15 tikslų, 61 uždavinys ir 375 veiksmas. Šiaulių miesto savivaldybės 2007–2016 m. strateginio plėtros plano veiksmai finansuojami iš įvairių šaltinių: iš savivaldybės biudžeto, iš savivaldybės privatizavimo fondo, ES lėšų, specialiųjų programų lėšų (Aplinkos apsaugos rėmimo, Visuomenės sveikatos rėmimo, Kelių priežiūros ir plėtros specialiosios programos ir kt.), valstybės biudžeto lėšų ir kt.

Ataskaitos projektą sudaro 3 dalys:

- Vizijos rodikliai.
- Prioritetų rodikliai.
- Veiksmų įgyvendinimo rodikliai.

ŠSSP veiksmų įgyvendinimas 2013 metais pateikiamas 3.24 pav.

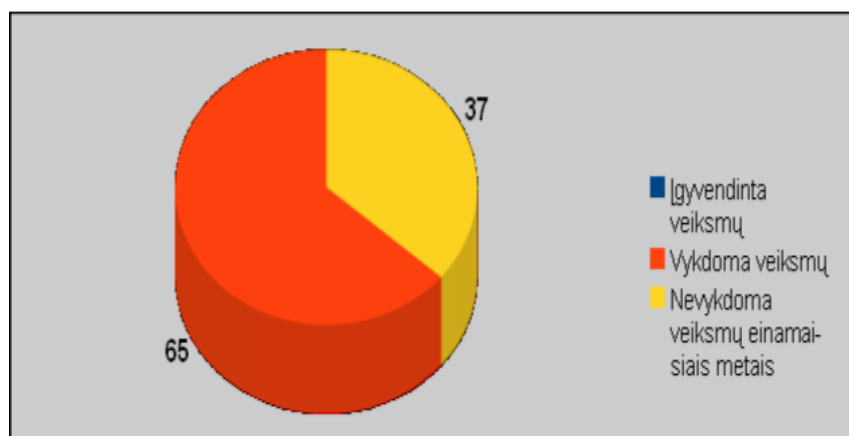


**3.24 pav.** ŠSSP veiksmų įgyvendinimas 2013 metais, vnt.

Šaltinis: 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2013 metais ataskaita.

Apibendrinus pateiktus duomenis matome, kad iš viso 2013 m. pagal ŠSPP suplanuotus veiksmus ir terminus buvo įgyvendinta 0,0 proc. (0 priemonių), vykdoma 65,6 proc. (118 priemonių), nevykdoma einamaisiais metais 46,7 proc. (84 priemonės) ŠSPP veiksmų. Apibendrinus pateiktus duomenis matyti, kad 2013 metais vykdomų veiksmų buvo daugiau nei nevykdomų, tačiau nebuvo nei vieno įgyvendinto veiksmo.

**I-ojo prioriteto „atvira, kūrybinga ir atsakinga visuomenė“ įgyvendinimo analizė.** Siekiant įgyvendinti I – ajį prioritetą, iškelti 6 strateginiai tikslai. 2013 m. siekiant šešių I – ojo prioriteto tikslų, planuota vykdyti 87 veiksmus (žr. 3.25 pav.).

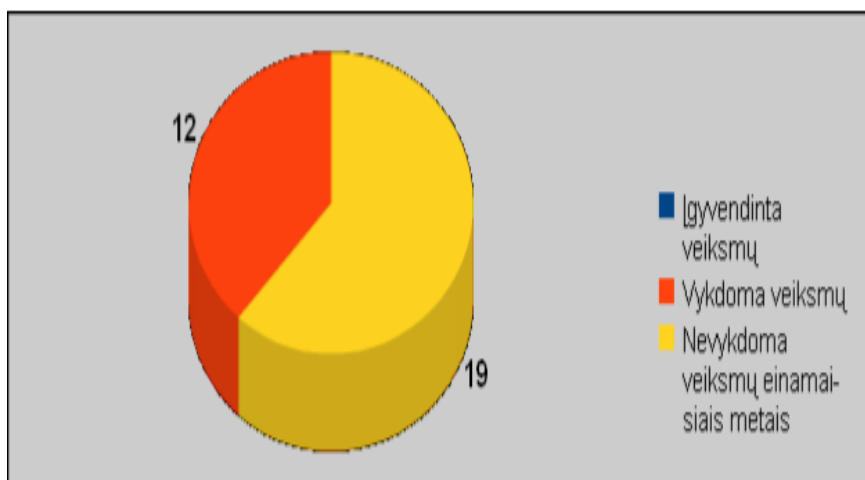


**3.25 pav.** Pirmojo prioriteto veiksmų vykdymas 2013 metais, vnt.

Šaltinis: 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2013 metais ataskaita.

3.25 pav. pateikti duomenys atskleidė, jog vertinant pagal planuotą terminą bei indikatorius: vykdoma 74,7 proc. (65 priemonės), nevykdoma veiksmų einamaisiais metais 42,5 proc. (37 priemonės) (žr. 3 pav.). I – ajam prioritetui įgyvendinti suplanuoti veiksmai sudaro 48,3 proc. visų 2013 m. planuojamų vykdyti veiksmų. Apibendrinus pateiktus duomenis matome, kad 2013 metais vykdomų veiksmų buvo gerokai daugiau nei nevykdomų, tačiau nebuvo nei vieno įgyvendinto veiksmo.

**II prioriteto „miesto ekonomikos konkurencingumas“ įgyvendinimo analizė.** Siekiant įgyvendinti II – ajį prioritetą, iškelti 5 strateginiai tikslai. 2013 m siekiant penkių II – ojo prioriteto tikslų, planuota vykdyti 29 veiksmus (žr. 3.26 pav.).

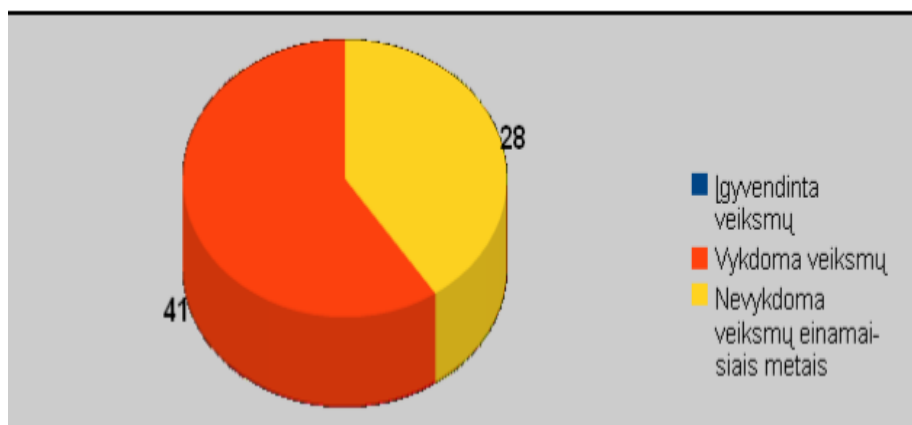


**3.26 pav.** Antrojo prioriteto veiksmų vykdymas 2013 metais, vnt.

Šaltinis: 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2013 metais ataskaita.

Vertinant pagal planuotą terminą bei indikatorius 2013 metais buvo vykdoma 41,4 proc. (12 priemonių), nevykdoma veiksmų einamaisiais metais 65,5 proc. (19 priemonių). II – ajam prioritetui įgyvendinti suplanuoti veiksmai sudaro 16,1 proc. visų 2013 m. planuojamų vykdyti veiksmų. Iš pateiktų duomenų matyti, jog 2013 metais nevykdomų veiksmų buvo šiek tiek daugiau nei vykdomų. Buvo pastebėta, kad antrojo prioriteto veiksmų vykdyme kaip ir pirmajame nebuvo nei vieno įgyvendinto veiksmo.

**III – ojo prioriteto „gyvenamosios aplinkos kokybė“ įgyvendinimo analizė.** Siekiant įgyvendinti III – ajį prioritetą, iškelti 4 strateginiai tikslai. 2013 m siekiant penkių III – ojo prioriteto tikslų, planuota vykdyti 64 veiksmus (žr. 3.27 pav.).



**3.27 pav.** Trečiojo prioriteto veiksmų vykdymas 2013 metais, vnt.

Šaltinis: 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2013 metais ataskaita.

3.27 pav. pateikti duomenys atskleidė, kad vertinant pagal planuotą terminą bei indikatorius 2013 metais buvo vykdoma 64,1 proc. (41 priemonės), nevykdoma 43,8 proc. (28 priemonės) veiksmų. III – ajam prioritetui įgyvendinti suplanuoti veiksmai sudaro 35,6 proc. visų 2013 m. planuojamų vykdyti veiksmų. Apibendrinus pateiktus duomenis matome, kad 2013 metais vykdomų veiksmų buvo gerokai daugiau nei nevykdomų. Tačiau kaip ir pirmuose dvejuose prioritetuose, taip ir trečiajame nebuvo nei vieno įgyvendinto veiksmo.

Pagal 2013 – 2015 m. plėtros strateginį planą 2013 metais buvo vykdomi sekantys projektai / priemonės, kurių įgyvendinimui buvo numatyta naudoti ES fondų lėšas.

Atlikus ŠSPP veiksmų analizę buvo pastebėta, kad ŠSPP 2013 metais buvo įgyvendinamas geriau negu 2012 metais, t.y. vykdoma apie 65,6 proc. nurodytų veiksmų (2012 m. – 53,1 proc.), nevykdoma 46,4 proc. (2012 m. – 45,9 proc.) planuotų veiksmų. Per 2013 metus buvo planuota įgyvendinti ar pradėti įgyvendinti 180 veiksmai, nevykdoma planuotų veiksmų – 84.

Pagrindinės ŠSPP veiksmų nevykdymo priežastys kaip ir ankstesniais metais yra tokios pačios: pasikeitę politiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai; veiksmas tapo nebeaktualus ar neįmanomas, todėl atsisakoma jį įgyvendinti; lėšų trūkumas (buvo mažinamas arba visai neskirtas finansavimas); įvairios išorinės kliūtys (viešųjų pirkimų procedūrų netinkamas atlikimas, nekokybiška techninė dokumentacija, nuolat atsirandantys papildomi darbai, rangovo nepajėgumas įvykdyti įsipareigojimus ir kt.), dėl kurių priemonės nevyko tokiu tempu, kaip buvo planuota; ŠSPP patvirtinti priemonių vykdytojai (VŠĮ, savivaldybės įmonė, BĮ ir kt.), nepakankamai užtikrina ŠSPP tikslų, uždavinių ir veiksmų įgyvendinimą; Šiaulių miesto savivaldybės biudžetas skirstomas, planuojant Strateginį veiklos planą metų laikotarpiui, mažiau atsižvelgiant į ŠSPP; nepakankamai įvertintas ir suplanuotas dalies priemonių įgyvendinimo laikotarpis; kai kurios priemonės įvykdomos ne pilna numatyta apimtimi; 2013 m. buvo įgyvendinami ne tik Šiaulių miesto plėtros strateginiame plane numatyti projektai, bet ir nauji projektai, kurių įgyvendinimas

nebuvo numatytas ŠSPP, tačiau pagal finansavimo tvarkos aprašus buvo tinkami finansuoti ES struktūrinių fondų ir programų lėšomis; kadangi priemonės buvo planuotos 2006 m., daugelis yra tapusios nebeaktualiomis.

2012 – 2013 metais vyko aktyvūs pasirengimo darbai 2014 – 2020 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo laikotarpiui. 2014-2020 m. finansavimo šaltiniai apima ir žmogiškąjį kapitalą, ir infrastruktūrą, ir viešąjį valdymą. Vienas iš pagrindinių dokumentų, kurio pagrindu Lietuvoje rengiami 2014 – 2020 m. ES struktūrinės paramos programavimo dokumentai (Partnerystės sutartis ir veiksmų programa) yra 2012 m. lapkričio 28 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 1482 patvirtinta 2014 – 2020 m. Nacionalinės pažangos programa. Šioje programoje yra numatytos pagrindinės finansuotinos sritys.

Atsižvelgiant į tai, kad jau keletą metų iš eilės 2007 – 2016 m. plėtros planas įgyvendinamas tik dalinai, dauguma priemonių bėgant metams ir keičiantis pačiam miestui yra pasenusių ir tapusių nebeaktualiomis, plėtros planą būtina atnaujinti. Siekiant kuo geriau išnaudoti 2014 – 2020 m. laikotarpio paramą, reikalinga suformuoti naują plėtros planą, atsižvelgiant į minėto laikotarpio nustatytas prioritetas kryptis, tikslus ir uždavinius. Ilgamečiame plėtros plane numatyta strategija turi atlikti esminius miesto plėtros iššūkius ir remtis investicijų sutelkimu į plėtros plane nustatytus tikslus ir jų konkrečius investicinius prioritetus, kurie tarpusavyje yra glaudžiai susiję ir papildo vienas kitą.

### **3.5. Šiaulių miesto savivaldybės veiklos planų analizė**

#### **3.5.1. Šiaulių miesto savivaldybės 2011 – 2013 metų veiklos plano analizė**

Šiaulių miesto vystymasis įgyvendinamas vykdomas pagal du planavimo dokumentus – ilgalaikį Šiaulių miesto plėtros strateginį planą ir Šiaulių miesto savivaldybės teritorijos bendrąjį planą.

Per 2004 – 2008 m. parengtas naujas Šiaulių miesto savivaldybės teritorijos bendrasis planas – teritorijų naudojimo prioritetus atspindintis dokumentas, patvirtintas Tarybos 2009 m. sausio 29 d. Taryba ilgalaikį (devynerių metų) strateginio planavimo dokumentą – 2007–2016 metų Šiaulių miesto plėtros strateginį planą ir jo įgyvendinimo stebėsenos tvarką – patvirtino 2006 m. rugsėjo 28 d. sprendimu Nr. T-313. Strateginio plano įgyvendinimo sistema sudaro sąlygas kontroliuoti strateginio plano įgyvendinimą ir apibrėžia Šiaulių miesto plėtros strateginio plano įgyvendinimo institucinę struktūrą, kasmetinį įgyvendinimo darbų ciklą bei įgyvendinimo rodiklių ir sąnaudų sistemą.

**Šiaulių miesto savivaldybės (asignavimų valdytojo) misija.** Savivaldybė dirba, siekdama sudaryti kokybiškas gyvenimo ir darbo sąlygas Šiaulių miesto bendruomenei, nusipelnę žmonių



pasitikėjimą ir skatinti jų pasididžiavimą miestu. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos strateginiai tikslai pateikiami 3.11 lentelėje.

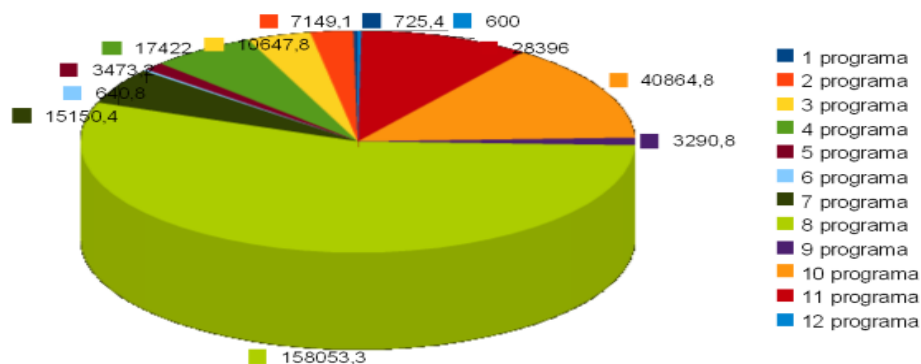
3.11 lentelė

### Šiaulių miesto savivaldybės administracijos strateginiai tikslai

Šiaulių miesto savivaldybės administracijos strateginiai tikslai	
Kodas	Šiaulių miesto savivaldybės administracijos tikslo pavadinimas
01	Sąlygų konkurencingai ekonomikai sudarymas.
Tikslo aprašymas: Įgyvendinant šį tikslą, vykdomos programos: <b>Miesto ekonominės plėtros programa (05).</b>	
02	Gyvenimo aplinkos kokybės gerinimas teikiant paslaugas švietimo, kultūros, sveikatinimo ir sporto srityse bei kuriant socialinę atskirtį mažinančią socialinės apsaugos sistemą.
Tikslo aprašymas: Įgyvendinant šį tikslą, vykdomos programos: <b>Švietimo prieinamumo ir kokybės užtikrinimo programa (08).</b> <b>Kultūros plėtros programa (02).</b> <b>Bendruomenės sveikatinimo programa (09).</b> <b>Kūno kultūros ir sporto plėtros programa (07).</b> <b>Šiaulių miesto sporto klubų žaidimų komandų plėtros programa (12).</b> <b>Socialinės paramos įgyvendinimo programa (10).</b>	
03	Gyvenamosios aplinkos kokybės gerinimas tvarkant ir saugant gamtinę aplinką ir vystant miesto inžinerinę infrastruktūrą.
Tikslo aprašymas: Įgyvendinant šį tikslą, vykdomos programos: 8 programa: <b>Miesto infrastruktūros objektų priežiūros, modernizavimo ir plėtros programa (04).</b> 9 programa: <b>Aplinkos apsaugos programa (03).</b> 10 programa: <b>Miesto urbanistinės plėtros programa (01).</b> 11 programa: <b>Savivaldybės turto valdymo ir privatizavimo programa (06).</b>	
04	Miesto valdymo kokybės gerinimas.
Tikslo aprašymas: 12 programa: <b>Savivaldybės veiklos programa (11).</b>	

Šaltinis: Šiaulių miesto savivaldybės 2011 – 2013 metų veiklos planas.

Visiems 3.11 lentelėje pateiktiems tikslams: sąlygų konkurencingai ekonomikai sudarymo; gyvenimo aplinkos kokybės gerinimo teikiant paslaugas švietimo, kultūros, sveikatinimo ir sporto srityse bei kuriant socialinę atskirtį mažinančią socialinės apsaugos sistemą; gyvenamosios aplinkos kokybės gerinimo tvarkant ir saugant gamtinę aplinką, ir vystant miesto inžinerinę infrastruktūrą; miesto valdymo kokybės gerinimo pasiekti buvo skirti 2011 metų savivaldybės biudžeto asignavimai programoms, kurie pateikiami žr. 3.28 pav.



3.28 pav. 2011 metų savivaldybės biudžeto asignavimai programoms, tūkst. Lt.

Šaltinis: Šiaulių miesto savivaldybės 2011 – 2013 metų veiklos planas.

Apibendrinus 3.28 pav. pateiktus duomenis matyti, kad 2011 m. daugiausiai savivaldybės biudžeto lėšų buvo skirta miesto infrastruktūros objektų priežiūros, modernizavimo ir plėtros programai. Mažiau lėšų buvo skirta miesto urbanistinės plėtros programai ir savivaldybės turto valdymo ir privatizavimo programai.

### 3.5.2. Šiaulių miesto savivaldybės 2012 – 2014 metų veiklos plano analizė

Strateginio planavimo procesui koordinuoti Šiaulių miesto savivaldybėje sukurta dvejopa – politinio ir administracinio lygių – struktūra. Politiniu lygiu Šiaulių miesto plėtros strateginio plano įgyvendinimą prižiūri Taryba ir Strateginės plėtros taryba (Tarybos 2003 m. gruodžio 4 d. sprendimas Nr. T-165). Administraciniu lygmeniu Šiaulių miesto plėtros strateginio plano įgyvendinimo priežiūrą vykdo Savivaldybės administracijos direktoriaus 2011 m. liepos 14 d. įsakymu Nr. A-823 iš Savivaldybės administracijos vadovų sudaryta planavimo grupė. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos strateginiai tikslai pateikiami 3.12 lentelėje.

3.12 lentelė

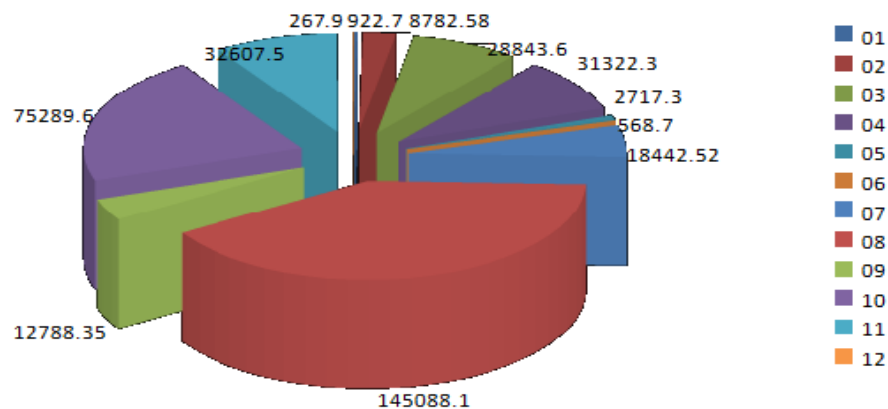
#### Šiaulių miesto savivaldybės administracijos strateginiai tikslai

Šiaulių miesto savivaldybės administracijos strateginiai tikslai	
<b>Kodas</b>	<b>Šiaulių miesto savivaldybės administracijos tikslo pavadinimas</b>
<b>01</b>	Palankios aplinkos investicijų pritraukimui ir verslo plėtrai sudarymas
<b>Tikslo aprašymas</b> Įgyvendinant šį tikslą, vykdomos programos: Miesto ekonominės plėtros programa (05)	
<b>02</b>	Atsakomybė ir valdymo efektyvumas
<b>Tikslo aprašymas</b> Įgyvendinant šį tikslą, vykdomos programos: Miesto urbanistinės plėtros programa (01) Švietimo prieinamumo ir kokybės užtikrinimo programa (08) Bendruomenės sveikatinimo programa (09) Socialinės paramos įgyvendinimo programa (10) Savivaldybės veiklos programa (11)	
<b>03</b>	Kokybiška gyvenamoji aplinka
<b>Tikslo aprašymas</b> Įgyvendinant šį tikslą, vykdomos programos: Kultūros plėtros programa (02) Aplinkos apsaugos programa (03) Miesto infrastruktūros objektų priežiūros, modernizavimo ir plėtros programa (04) Savivaldybės turto valdymo ir privatizavimo programa (06) Kūno kultūros ir sporto plėtros programa (07) Šiaulių miesto sporto klubų žaidimų komandų plėtros programa (12)	

#### 3.12 pav. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos strateginiai tikslai

Šaltinis: Šiaulių miesto savivaldybės 2012 – 2014 metų veiklos planas.

Šiems trims tikslams: palankios aplinkos investicijų pritraukimui ir verslo plėtrai sudarymui; atsakomybės ir valdymo efektyvumo ir kokybiškos gyvenamosios aplinkos pasiekti ir 12 programų įgyvendinti buvo skirti 2012 metų asignavimai programoms (žr. 3.29 pav.).



**3.29 pav.** 2012 metų asignavimai programoms, tūkst. Lt.

Šaltinis: Šiaulių miesto savivaldybės 2012 – 2014 metų veiklos planas.

Iš 3.29 pav. pateiktų 2012 metų asignavimų programoms matome, kad daugiausiai lėšų buvo skirta švietimo prieinamumo ir kokybės užtikrinimo programai. Truputį mažiau lėšų buvo skirta socialinės paramos įgyvendinimo programai. Mažiausiai lėšų buvo skirta kultūros plėtros programai.

## IŠVADOS

1. Mokslinė literatūros analizė atskleidė, kad vienareikšmiškai strateginio valdymo apibrėžti autoriams taip ir nepavyko, todėl strateginis valdymas apibrėžiamas kaip nuolatinis dinaminis procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. Mokslininkai savo darbuose taip pat išskiria strateginio valdymo funkcijas, tai: strategijos rengimas (strateginis planavimas) ir strategijos įgyvendinimas (organizavimas, vadovavimas, strateginė kontrolė) bei strateginio valdymo efektyvumo kriterijus: siekiami tikslai, proaktyvumas, sukonzentruotumas, lankstumas, lyderystė, netikėtumas ir saugumas. Planavimas leidžia nustatyti, ką organizacija nori pasiekti bei kokiomis priemonėmis tai padarys. Organizavimu siekiama sukurti sistemą, kuri padėtų nustatytus tikslus pasiekti. Vadovavimas padeda žmonių veiklą nukreipti užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Kontrolė apima visas kryptis ir etapus, reikalingus galutiniam rezultatui pasiekti.

2. Viešojo sektoriaus organizacijos ir institucijos yra orientuotos į savo visuomeninės misijos vykdymą, todėl atsirado poreikis pertvarkyti viešojo sektoriaus organizacijas, naujai apibūdinti organizacijų misiją, supaprastinti veiklos procesus ir decentralizuoti sprendimų priėmimą. Lietuvoje vis didesnis dėmesys skiriamas viešųjų institucijų strateginiam valdymui: nuolatos atnaujinamos institucijų strateginių planų rengimo metodikos, organizuojami įvairių lygių darbuotojų mokymai ir t.t. Strateginis planavimas ir valdymas viešajame sektoriuje, politikos analizė yra ne vien profesionalus procesas, kuriame dalyvauja tik profesionalai. Tačiau tai yra (turėtų būti) ir demokratinis procesas, kuriame dalyvauja piliečiai.

3. Strateginio valdymo problemos viešajame sektoriuje dažniausiai pasitaiko šios: nepakankami administraciniai gebėjimai, silpnai išvystyti gebėjimai taikyti strateginio planavimo ir valdymo metodus bei metodikas, strateginiai dokumentai per mažai žinomi ir diskutuojami visuomenėje, per menkai panaudojamos viešųjų konsultacijų galimybės, valstybės institucijų aukščiausio lygmens vadovai ne visada efektyviai dalyvauja strategijos komunikacijos procese. Strateginio planavimo problemos yra šios: finansinių išteklių trūkumas, personalo neskatinimas pagal planavimo rezultatus, darbuotojų trūkumas planavimo padalinyje ir nepakankama planavimo patirtis.

4. Empiriniai tyrimo duomenys atskleidė, kad beveik visi Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojai ir trečdalis savivaldybei pavaldžios įstaigos darbuotojų yra dalyvavę strateginio planavimo procese. Dauguma tyrimo dalyvavusių Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų teigė, kad gyventojai yra įtraukiami į strateginių planų kūrimą. Tuo tarpu savivaldybei pavaldžios įstaigos darbuotojai mano, jog Šiaulių miesto gyventojai nėra įtraukiami į strateginių planų kūrimą. Šiaulių miesto savivaldybė, diegdama strateginio planavimo/valdymo sistemą susidūrė su finansinių

išteklių trūkumu, darbuotojų trūkumu planavimo padalinyje bei nepakankamais savivaldybių administravimo specialistų gebėjimais strateginio planavimo srityje. Strateginio planavimo principai Šiaulių miesto savivaldybėje diegiami tam, kad vykdant suplanuotas veiklas būtų galima koncentruotis ne į patį procesą, bet į rezultatus todėl, abi tiriamųjų grupės mano, jog Šiaulių miesto savivaldybės strateginis valdymas yra efektyvus.

5. Apibendrinant 2007 – 2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinimo 2010 metais rezultatus buvo pastebėta, kad ne visus suplanuotus veiksmus pavyko įgyvendinti. Daugiausiai problemų kilo įgyvendinant II prioritetą „miesto ekonomikos konkurencingumas“. Ataskaitoje pateikti duomenys atskleidė, kad 2010 m. nebuvo įgyvendintas nei vienas veiksmas. 2011 metais Šiaulių miesto strateginio plėtros plano įgyvendinamas vyko patenkinamai, kadangi buvo vykdoma apie 50 proc. nurodytų veiksmų. 2011 m. buvo įgyvendinta 3,4 proc., vykdoma 49,0 proc. planuotų veiksmų ir visai nevykdoma 50,5 proc. planuotų veiksmų. Per 2011 metus buvo planuota įgyvendinti ar pradėti įgyvendinti 204 veiksmas, tačiau nebuvo įgyvendinta ar pradėta įgyvendinti daugiau negu pusė, t.y. 103 veiksmas. ŠSPP 2012 metais buvo įgyvendinamas geriau negu 2011 metais, t.y. vykdoma apie 53,1 proc. nurodytų veiksmų, įgyvendinta 4,8 proc. veiksmų ir visai nevykdoma 45,9 proc. planuotų veiksmų. Per 2012 metus buvo planuota įgyvendinti ar pradėti įgyvendinti 209 veiksmas, nevykdoma planuotų veiksmų – 96. 2013 metais ŠSPP buvo įgyvendinamas geriau negu 2012 metais, t.y. vykdoma apie 65,6 proc. nurodytų veiksmų, nevykdoma 46,4 proc. planuotų veiksmų. Per 2013 metus buvo planuota įgyvendinti ar pradėti įgyvendinti 180 veiksmas, nevykdoma planuotų veiksmų – 84.

## **REKOMENDACIJOS**

Atlikus strateginio valdymo viešajame sektoriuje: Šiaulių miesto savivaldybės atvejo analizę strateginio plėtros plano rengėjams, rekomenduojama:

1. Rengiant Šiaulių miesto strateginį plėtros planą rekomenduojama įtraukti kuo daugiau Šiaulių miesto gyventojų.
2. Gerinti strateginio plėtros plano įgyvendinimo sklaidą, kad kuo daugiau žmonių galėtų susipažinti.
3. Skirti daugiau dėmesio ir pakoreguoti strateginio veiklos plano 2007 – 2016 metų neįgyvendintus veiksmus.
4. Įgyvendinant plėtros planą skirti asignavimus visoms numatytoms programoms.

## LITERATŪRA

1. Arimavičiūtė, M. (2003). Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 4, 9-17.
2. Arimavičiūtė, M. (2004). Savivaldos institucijų strateginių planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimai. *Viešoji politika ir administravimas*, 8, 25-36.
3. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto leidybos centras.
4. Arimavičiūtė, M. (2007). Savivaldos institucijų strateginės analizės metodiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 22, 9-16.
5. Arimavičiūtė, M. (2012). Viešojo sektoriaus institucijų (departamentų) strateginio planavimo modeliai užsienio šalyse. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(4), 581-594.
6. Atkočiūnienė, Z. (2008). Žinių valdymas verslo organizacijoje. *Informacijos mokslai*, 44, 9-21.
7. Atkočiūnienė, Z. O., Janiūnienė, E. (2013). Informacijos valdymas viešajame sektoriuje: Lietuvos ministerijų atvejis. *Informacijos mokslai*, 64, 35-51.
8. Astrauskas, A., Česonis, G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, 26, 25-34.
9. Baubinaitė, K. (2013). Globalizacijos poveikis valstybių plėtros ilgalaikiai (didžiajai) strategijai. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(2), 248-259.
10. Bessant, J., Tidd, J. (2009). *Innovation and entrepreneurship*. West Sussex: John Wiley and Sons, Ltd.
11. Bileišis, M. (2012). Viešasis valdymas ar valdysena? Lietuviškasis kontekstas. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(2), 314-330.
12. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2009). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas*. Vilnius: Technika.
13. Boyne, G. A. (2003). Sources of public service improvement: a critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13, 367-394.
14. Bold, E. (2011). Instruments and techniques used in the design and implementation of change management, *Journal of Advanced Research in Management*, 1, 4-17.
15. Borins, S. (2006). *The Challenge of Innovating in Government*. Washington: IBM Center for the Business of Government.
16. Bosas, A. (2002). Šiuolaikinės strateginio valdymo problemos: socialinių ekonominių bei technologinių pokyčių vertinimas. *Tiltai*, 10, 12-24.

17. Bosas, A. (2004). *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės*. Klaipėda: KU leidykla.
18. Bovaird, T., Loffler, E. (2009). *Public management and governance*. 2nd edition. London: Taylor & Francis.
19. Bruton, G., Ahlstrom, D., Wan, J. (2003). Turnaround in East Asian Firms: Evidence from Ethnic Overseas Chinese Communities. *Strategic Management Journal*, 24, 19-22.
20. Bučinskas, A., Raipa, A., Giedraitytė, V. (2012). Inovacinių procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija: metodologinis aspektas. *Tiltai*, 2, 1-14.
21. Bučinskas, A., Giedraitytė, V., Raipa, A. (2013). Tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje. *Regional Formation and development Studies*, 2(10), 46-57.
22. Chlivickas, E. (2007). Strateginiai sprendimai plėtojant viešąjį sektorių: žmogiškųjų išteklių potencialas. *Viešasis administravimas*, 1(2), 35-43.
23. Collins, J. C. (2004). *Nuo gero – prie puikaus: kodėl vienos kompanijos padaro šuolį, o kitos – ne*. Vilnius: Leidybos centras „Dakra“.
24. Galnaitytė, A. (2010). Prognozavimas žemės ūkio sektoriaus strateginio valdymo dokumentuose. *Management theory and studies for rural business and infrastructure Development*, 22(3), 17-25.
25. Gaulė, E. (2014). Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(3), 372-385.
26. Gedvilaitė – Moan, A., Zakarevičius, P. (2010). Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 54, 53-67.
27. Gedvilaitė, A. (2011). *Kūno kultūros ir sporto strategijos formavimas Lietuvoje*. Daktaro disertacija. Kaunas: VDU.
28. Ginevičius, R., Krivka, A. (2009). Konkurencinės aplinkos oligopolinėje rinkoje daugiakriterinis vertinimas. *Verslas: Teorija ir praktika*, 10(4), 247-258.
29. Denhart, R. B. (2001). *Viešųjų organizacijų teorijos*. Vilnius: Algarvė.
30. Domarkas, V. (2011). Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(1), 9-16.
31. Dubinas, V., Smilga, E. (2008). Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 47, 23-42.
32. Dukynaitė, R., Ališauskas, R. (2012). Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(1), 75-88.
33. Janiūnaitė, B. (2007). *Piliečių inovacinė kultūra*. Kaunas: Technologija.



34. Jewell, B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos: vadovėlis*. Vilnius: UAB „The Baltic Press“.
35. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
36. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
37. Kiurienė, V. (2014). Viešojo valdymo pokyčiai ir jų įtaka vietos savivaldai. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje: mokslo darbai*, 5(1), 167-174.
38. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
39. Kučinskienė, M., Marčinskas, A. (2014). Verslo plėtros galimybės vyriausybės programų kontekste. *Regional Formation and development Studies*, 2(10), 98-110.
40. Kudinovienė, J. (2008). *Meno edukologinių tyrimų metodologijos pradmenys*. Metodinė priemonė. Vilnius: VPU leidykla.
41. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. *Ekonomikos teorija ir praktika*, 1, 23-35.
42. Lakačauskaitė, S. (2012). Organizacijos komunikacija: įvaizdžio formavimas semiotinės komunikacijos būdu. *Santalka: filosofija, komunikacija*, 20(2), 171-179.
43. Liesionis, V. (2007). Teoriniai žaliajo marketingo strategijos rengimo aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(8), 153–162.
44. Makštutis, A. (2001). *Strateginio valdymo principai*. Klaipėda: KU leidykla.
45. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas. Mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
46. Melewar, T. C., Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity. A categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 846-869.
47. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.
48. 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.
49. Nag, R., Hambrick, D. C., Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28 (9), 935–955.
50. Norton, A. (2008). *CIMA Official Learning System Integrated Management*. 1st edition. Oxford: Elsevier.

51. Osborne, S. P., Brown, L. (2011). Innovation, Public Policy and Public Services Delivery in The UK: The Word That Would Be King? *Public Administration*, 89(4), 1335–1350.
52. Oškutienė, R., Korsakienė, R. (2012). Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis. *Verslas XXI amžiuje*, 3, 197-204.
53. Palubinskas, G. T. (2000). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
54. Patapas, A. (2010). *Bendrieji ir specialieji viešojo valdymo principai*. (Sud. ir ats. red.) V. Smalskys Strateginis valdymas (p. 180-193). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
55. Peters, B. (2010). Meta – Governance and Public Management. In: S. Osborne (ed.). *The New Public Governan-ce*. London: Routledge.
56. Pikturnaitė, I. (2009). Strateginio žmoniškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai. *Vadyba*, 14(2), 119-126.
57. Pollitt, C., Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford University Press.
58. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2012). *Marketingas*. Vilnius: Garnelis.
59. 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.
60. Raipa, A. (2010). Strateginis valdymas: metodologinės paieškos. *Viešoji politika ir administravimas*, 32, 151-153.
61. Raipa, A., Bartkus, E. V. (2013). Modernus viešasis valdymas: pokyčiai ir nauji metodologiniai aspektai. *Viešasis administravimas*, 2, 28-39.
62. Raipa, A. (2014). Viešojo valdymo evoliucija XXI amžiuje: priežastys, struktūra, poveikis. *Tiltai*, 2, 1-18.
63. Rainey, H. (2003). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
64. Rudzkienė, V., Jasinavičius R. (2006). Ekonominiai modeliai viešajam administravimui tobulinti. *Viešasis administravimas*, 9, 23-30.
65. Rusaw, A. C. (2007). Changing Public Organizations: Four Approaches. *International Journal of Public Administration*, 30, 347-361.
66. Slater, S. F., Olson, R. M, Hult, G. T. M. (2006). The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability-Performance Relationshi. *Strategic Management Journal*, 27, 1221-1231.
67. Sudnickas, T. (2011). Strateginio valdymo problemos Lietuvos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(22), 108-113.

68. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*, 4, 85-93.
69. Stripeikis, O., Ramanauskas, J. (2011). Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 1(25), 224-230.
70. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
71. Svetikas, K. Ž., Arimavičiūtė, M. (2012). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
72. Šiaulių miesto savivaldybė. (2015). Prieiga per internetą: <http://edem.siauliai.lt/Miestas205> (Žiūrėta 2015-04-15).
73. 2007 – 2016 m. Šiaulių miesto strateginis plėtros planas. (2015). Prieiga per internetą: <http://edem.siauliai.lt/Miesto%20strateginis%20planas667> (Žiūrėta 2015-04-15).
74. Tamaliūnienė V. (2007). *Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus*. Metodinė medžiaga. Prieiga per internetą: <http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/strateginis-planavimas.pdf> (Žiūrėta 2015-04-17).
75. Tamošiūnas, T., Liubomirskienė, R. (2009). Ukmergės rajono vietos veiklos grupės strateginis valdymas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(16), 118-130.
76. Thompson, A. A., Strickland III, Jr. A. J. (2004). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: Connecticut: Thomson.
77. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
78. Tubutienė, V., Morkūnaitė, S. (2008). Organizacinio mokymosi modeliai besimokančioje organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(10), 200-211.
79. Tunčikienė, Ž. (2007). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo sprendimai*. Daktaro disertacija. Vilnius: VGTU.
80. Tunčikienė, Ž., Skačkauskienė, I. (2012). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos. *Socialinių mokslų studijos*, 4(1), 97-110.
81. Vanagas, R. (2007). Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (9), 315-323.
82. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas: vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams*. Vilnius: Enciklopedija.
83. Vasiliauskas, A. (2004). Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąšajos. *Pinigų studijos*, 4, 31-45.
84. Vasiliauskas, A. (2004). Nacionalinės ekonomikos plėtros strateginis valdymas: nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai. *Pinigų studijos: ekonomikos teorija ir praktika*, 3, 5-18.

85. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
86. Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
87. *Viešasis administravimas Lietuvoje* (2011). Vilnius: UAB „VIP Viešosios informacijos partneriai“.
88. Wit, B., Meyer, R. (2004). *Strategy Process, Content, Context and International Perspective*. London: Connecticut: Thomson.
89. Vitkauskas, K. (2012). Policijos veiklos strateginiai tikslai: iššūkiai ir sprendimai. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(1), 89-102.
90. Žirgūtis, V. (2008). Organizacijos valdymas vertinimas suinteresuotųjų įtaka. *Valdymo teorija ir tyrimai kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtra*, 15(4), 218-224.

### **Norminiai teisės aktai**

91. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 61-3050).
92. 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 144-7430.
93. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 22-1009.
94. Lietuvos Respublikos nutarimas „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2002. Nr. 102-5279.
95. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugpjūčio 25 d. nutarimas „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo Nr. 1220. *Valstybės žinios*. 2010, Nr. 102-5279.

## PRIEDAI

### 1 priedas

#### PATVIRTINTA

Lietuvos Respublikos Vyriausybės  
2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827

*Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugpjūčio 25 d. nutarimo Nr. 1220  
(nuo 2010 m. rugsėjo 1 d.) (Žin., 2010, Nr. 102-5279, Nr. 103) redakcija*

### STRATEGINIO PLANAVIMO METODIKA

#### I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Strateginio planavimo metodika (toliau – Metodika) nustato strateginio planavimo sistemą, planavimo dokumentų rengimo ir tvirtinimo tvarką, taip pat strateginio veiklos plano vertinimo kriterijų sudarymą, strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatų stebėseną, programų vertinimą ir atsiskaitymą už rezultatus.

2. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. balandžio 20 d. nutarimo Nr. 480 (nuo 2011 m. gegužės 1 d.) (Žin., 2011, Nr. 50-2444) redakcija*

Metodikoje vartojamos sąvokos:

**Metinis veiklos planas** – tam tikrų vienų biudžetinių metų veiklos planavimo dokumentas, įgyvendinantis strateginį veiklos planą arba jo dalį.

**Priemonė** – užsibrėžto uždavinio įgyvendinimo būdas, kuriam naudojami žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai.

**Projektas** – veiksmai, kuriais siekiama per apibrėžtą laiką ir su tam tikrais ištekliais sukurti unikalų ir pamatuojamą produktą ar paslaugą.

**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.

**Strateginio veiklos plano programa** – esminė strateginio veiklos plano dalis, skirta strateginiam tikslui įgyvendinti, kurioje nustatyti šios programos tikslai, uždaviniai, priemonės (projektai), vertinimo kriterijai, jų reikšmės ir asignavimai.

**Strateginis veiklos planas** – veiklos planavimo dokumentas, kuriame atsižvelgiant į ilgos ir vidutinės trukmės planavimo dokumentų tikslus ir aplinkos analizės išvadas suformuluota misija, nustatyti strateginiai pokyčiai ir strateginiai tikslai, aprašomos vykdomos programos, siekiami rezultatai, numatomi asignavimai ir žmogiškieji ištekliai.

**Tikslas (strateginis tikslas)** – ilgos, vidutinės ar trumpos trukmės planavimo dokumentuose užsibrėžtas siekis, rodantis planuojamą pasiekti rezultatą per planavimo dokumento įgyvendinimo laikotarpį.

**Uždavinys** – per nustatytą laikotarpį planuojama veikla, užtikrinanti planavimo dokumente nustatyto tikslo įgyvendinimą.

**Vertinimo kriterijus** – rodiklis, suteikiantis informaciją apie tikslo ir uždavinio įgyvendinimą. Kitos Metodikoje vartojamos sąvokos apibrėžtos Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatyme (Žin., 1990, Nr. 24-596; 2004, Nr. 4-47).

#### II. STRATEGINIO PLANAVIMO SISTEMA

3. Strateginio planavimo sistemą sudaro ilgos, vidutinės ir trumpos trukmės planavimo dokumentai (Metodikos 1 priedas) ir institucijos, atsakingos už planavimo dokumentų parengimą, tvirtinimą, įgyvendinimą, vertinimą ir atsiskaitymą už pasiektus rezultatus.

#### 4. Planavimo dokumentai:

4.1. ilgos trukmės (10–20 metų) planavimo dokumentas – Valstybės pažangos strategija, kurią tvirtina Lietuvos Respublikos Seimas (toliau – Seimas) (iki šios strategijos įsigaliojimo dienos Seimo patvirtinta Valstybės ilgalaikės raidos strategija Metodikoje suprantama kaip Valstybės pažangos strategija);

#### 4.2. vidutinės trukmės planavimo dokumentai:

4.2.1. Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – Vyriausybė) programa (iki 4 metų), kuriai pritaria Seimas, ir jos įgyvendinimo etapai, kuriuos tvirtina Vyriausybė;

4.2.2. Nacionalinės pažangos programa (7–9 metų), kurią tvirtina Vyriausybė;

4.2.3. vienos arba kelių valdymo sričių plėtros programos (toliau – plėtros programa) (7–9 metų), kurias tvirtina Vyriausybė;

#### 4.3. trumpos trukmės (iki 3 metų) planavimo dokumentai:

4.3.1. tarpinstituciniai veiklos planai, kuriuos tvirtina Vyriausybė;

4.3.2. kasmetiniai Vyriausybės veiklos prioritetai ir planuojami pasiekti rezultatai ministrams pavestose valdymo srityse (toliau – Vyriausybės prioritetai), kuriuos tvirtina Vyriausybė;

4.3.3. strateginiai veiklos planai (3 metų), kuriuos tvirtina atitinkamas valstybės biudžeto asignavimų valdytojas (toliau – asignavimų valdytojas);

4.3.4. metiniai veiklos planai, kuriuos tvirtina asignavimų valdytojas arba paveda tvirtinti atitinkamos įstaigos vadovui.

### III. ILGOS IR VIDUTINĖS TRUKMĖS PLANAVIMO DOKUMENTAI

5. Valstybės pažangos strategija yra plačiosios visuomenės, socialinių partnerių ir politinių partijų susitarimas dėl valstybės ilgalaikės vizijos, ilgalaikių prioritetų, jų įgyvendinimo kryptių ir siekiamos pažangos rodiklių. Kiti planavimo dokumentai turi būti suderinti su Valstybės pažangos strategijos nuostatomis. Valstybės pažangos strategijos rengimą koordinuoja Ministro Pirmininko tarnyba.

6. Nacionalinės pažangos programa rengiama Valstybės pažangos strategijai įgyvendinti. Šioje programoje atsižvelgiama į Europos Sąjungos politines nuostatas, aprašomas ilgalaikių valstybės prioritetų įgyvendinimo kryptys, numatomas Europos Sąjungos (toliau – ES) finansinės paramos panaudojimas ilgalaikiams valstybės prioritetams įgyvendinti. Nacionalinės pažangos programos parengimo terminas derinamas su ES finansinės paramos programavimo laikotarpiu. Nacionalinės pažangos programos rengimą koordinuoja Finansų ministerija, Ministro Pirmininko tarnyba vertina šios programos suderinamumą su kitais planavimo dokumentais.

#### 7. Nacionalinės pažangos programos struktūra:

7.1. Įžanga. Įžangoje nurodomas programos parengimo tikslas, pristatoma programos struktūra, pateikiama kita svarbi informacija.

7.2. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. balandžio 20 d. nutarimo Nr. 480 (nuo 2011 m. gegužės 1 d.) (Žin., 2011, Nr. 50-2444) redakcija

Tikslai (strateginiai tikslai), uždaviniai, vertinimo kriterijai ir jų reikšmės. Pagrindinėje Nacionalinės pažangos programos dalyje formuluojami vidutinės trukmės tikslai ilgalaikiams valstybės prioritetams įgyvendinti. Aprašant vidutinės trukmės tikslus, pateikiama tikslą paaiškinanti ir pagrindžianti informacija (naudojami atliktos aplinkos analizės rezultatai). Tikslams ir uždaviniams suformuluojami vertinimo kriterijai ir jų reikšmės, pagal kuriuos bus įvertinta per tam tikrą laiką pasiekta pažanga ir nauda visuomenei. Programa finansuojama valstybės biudžeto ir ES paramos lėšomis. Programoje numatomos ES paramos paskirstymo proporcijos.

7.3. Programos įgyvendinimas. Aprašant programos įgyvendinimą, nurodomos institucijos, kurių bendradarbiavimas būtinas įgyvendinant tikslus ir uždavinius. Taip pat nurodoma, kokius kitus dokumentus reikia parengti programai įgyvendinti.

8. Vyriausybės programa įgyvendinama etapais, kuriuose nustatomi Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo terminai ir vykdytojai. Vyriausybės programos įgyvendinimo etapas tvirtina Vyriausybė, o šių etapų rengimą koordinuoja Ministro Pirmininko tarnyba.

*Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. balandžio 20 d. nutarimo Nr. 480 (nuo 2011 m. gegužės 1 d.) (Žin., 2011, Nr. 50-2444) redakcija*

Plėtros programa rengiama ir teikiama Vyriausybei tvirtinti tik tada, kai atitinkamos valdymo srities plėtra nedetalizuojama Nacionalinės pažangos programoje ar kitoje jau patvirtintoje plėtros programoje. Plėtros programos rengimą inicijuoja ir organizuoja atitinkamas ministras, gavęs pritarimą Vyriausybės pasitarime. Plėtros programa gali apimti vieną ar kelias skirtingiems ministrams pavestas valdymo sritis. Plėtros programos struktūra turi atitikti Metodikos 7 punkte nustatytą Nacionalinės pažangos programos struktūrą. Teikime Vyriausybei tvirtinti plėtros programą turi būti nurodytas lėšų poreikis šiai programai įgyvendinti.

10. Prieš pradėdant rengti Nacionalinės pažangos programą ir plėtros programą, atliekama atitinkamos aplinkos analizė, kurios metu išnagrinėjamos problemos, įvertinami valdymo srities plėtrai svarbūs veiksniai ir galimos ateities plėtros tendencijos. Aplinkos analizės rezultatai naudojami programų tikslams, uždaviniams ir siektiniams rezultatams nustatyti.

11. Nacionalinės pažangos programa ir plėtros programa įgyvendinamos per strateginius veiklos planus. Jeigu Nacionalinės pažangos programos ir plėtros programos tikslus ir uždavinius įgyvendina keli asignavimų valdytojai, dėl šių programų įgyvendinimo koordinavimo būdų sprendžia patys asignavimų valdytojai. Vyriausybė, tvirtindama Nacionalinės pažangos programą ar atitinkamą plėtros programą, gali apsispręsti dėl tarpinstitucinio veiklos plano rengimo tikslingumo ir tvirtinimo Vyriausybėje arba gali pavesti vienam iš asignavimų valdytojų koordinuoti šių programų įgyvendinimą.

12. Nacionalinio saugumo strategija ir kitos Seimo tvirtinamos strategijos ir programos, nenumatytos Metodikos II skyriuje, įgyvendinamos per Metodikoje nustatytus atitinkamus planavimo dokumentus. Šių strategijų nuostatų perkėlimą į Nacionalinės pažangos programą ar plėtros programas užtikrina atsakingas ministras.

## **IV. TRUMPOS TRUKMĖS PLANAVIMO DOKUMENTAI**

### **I. TARPINSTITUCINIS VEIKLOS PLANAS**

13. Tarpinstitucinis veiklos planas yra iki 3 metų trukmės planavimo dokumentas, skirtas Vyriausybės prioritetų, Nacionalinės pažangos ir plėtros programų horizontaliems tikslams ir uždaviniams koordinuoti ir veiksmingai įgyvendinti. Tarpinstitucinis veiklos planas rengiamas, jeigu jį įgyvendinant dalyvauja 3 ir daugiau asignavimų valdytojų.

14. Dėl tarpinstitucinio veiklos plano rengimo tikslingumo sprendžia Vyriausybė ir paveda atsakingam ministrui organizuoti tarpinstitucinio veiklos plano parengimą ir paskirti šio plano įgyvendinimo koordinatorių. Kai Vyriausybė pritaria tarpinstitucinio veiklos plano rengimui, Finansų ministerija šiam planui suteikia kodą.

15. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. balandžio 20 d. nutarimo Nr. 480 (nuo 2011 m. gegužės 1 d.) (Žin., 2011, Nr. 50-2444) redakcija*

Tarpinstitucinio veiklos plano struktūra turi iš esmės atitikti Metodikos 29 punkte nustatytą strateginio veiklos plano programos struktūrą, t. y. nurodoma aktuali bendra informacija (kokius vidutinės trukmės planavimo dokumentų tikslus (uždavinius) ir Vyriausybės prioritetus padeda įgyvendinti; arba pateikiama kita tarpinstitucinio veiklos plano rengimo tikslingumą pagrindžianti informacija, taip pat nurodoma, kiek laiko numatoma planą vykdyti, kita svarbi informacija), tikslai, uždaviniai ir priemonės. Tarpinstituciniame veiklos plane priemonės, lėšų poreikis ir planuojami pasiekti rezultatai nurodomi pagal kiekvieną įgyvendinant tarpinstitucinį veiklos planą dalyvaujančią instituciją (Metodikos 2 priedas).

16. Tarpinstitucinio veiklos plano projektui asignavimų poreikis nustatomas Metodikos 33 punkte numatytuose pasitarimuose dėl planuojamų pasiekti rezultatų ir preliminarių asignavimų paskirstymo ministrams pavestose valdymo srityse (toliau – pasitarimai). Atsakingas ministras,

teikdamas Finansų ministerijai ir Ministro Pirmininko tarnybai pasitarimams reikalingą informaciją, pateikia ir parengtų koordinuojamų tarpinstitucinių veiklos planų projektus.

*Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. balandžio 20 d. nutarimo Nr. 480 (nuo 2011 m. gegužės 1 d.) (Žin., 2011, Nr. 50-2444) redakcija*

Pasibaigus pasitarimams, atsakingas ministras kartu su institucijomis, dalyvaujančiomis įgyvendinant tarpinstitucinį veiklos planą (toliau – dalyvaujančios institucijos), per 2 savaites patikslina tarpinstitucinio veiklos plano projektą, atsižvelgdamas į pasitarimo rezultatus, ir pateikia jį tvirtinti Vyriausybei. Tarpinstituciniai veiklos planai patvirtinami iki rugpjūčio 1 dienos.

18. Tarpinstitucinio veiklos plano priemonės įgyvendinamos per atsakingo ministro ir dalyvaujančių institucijų strateginius veiklos planus, t. y. tarpinstitucinio veiklos plano priemonės perkeliamos į atitinkamas strateginio veiklos plano programas.

19. Asignavimų poreikis patvirtintiems tarpinstituciniams veiklos planams įgyvendinti kasmet svarstomas ir nustatomas pasitarimuose. Pasikeitus tarpinstitucinio veiklos plano priemonėms ir planuojamų metų asignavimams, atsakingas ministras po pasitarimų patikslina tarpinstitucinio veiklos plano projektą ir teikia jį tvirtinti Vyriausybei.

20. Dalyvaujančios institucijos, prieš keisdamos strateginiame veiklos plane asignavimus tarpinstitucinio veiklos plano priemonėms vykdyti, praneša tarpinstitucinio veiklos plano įgyvendinimo koordinatoriui ir nurodo keitimo priežastis.

21. Jeigu kyla problemų dėl tarpinstitucinio veiklos plano įgyvendinimo, šio plano įgyvendinimo koordinatorius apie tai raštu praneša Ministro Pirmininko tarnybai, o ši imasi priemonių nurodytoms problemoms spręsti. Nepavykus rasti sprendimo, klausimas teikiamas svarstyti Vyriausybės pasitarime.

22. Už tarpinstitucinio veiklos plano įgyvendinimą atsiskaito:

22.1. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. balandžio 20 d. nutarimo Nr. 480 (nuo 2011 m. gegužės 1 d.) (Žin., 2011, Nr. 50-2444) redakcija*

Dalyvaujančios institucijos – tarpinstitucinio veiklos plano įgyvendinimo koordinatoriui jo prašymu už atitinkamų priemonių vykdymą ir joms skirtų asignavimų panaudojimą ne dažniau kaip kartą per metus;

22.2. atsakingas ministras – ministerijos metinėje veiklos ataskaitoje už tarpinstitucinio veiklos plano įgyvendinimo rezultatus.

## II. STRATEGINIO VEIKLOS PLANO RENGIMAS IR BIUDŽETO FORMAVIMAS

23. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. balandžio 20 d. nutarimo Nr. 480 (nuo 2011 m. gegužės 1 d.) (Žin., 2011, Nr. 50-2444) redakcija*

Strateginio veiklos plano projekto rengimas pradedamas aplinkos analize ir vykdomų programų peržiūra (Metodikos 3 priedas). Asignavimų valdytojas turi peržiūrėti vykdomas programas, įvertinti pasiektus rezultatus ir turėtus išteklius rezultatams pasiekti, išanalizuoti aplinkos veiksnius, kurie daro įtaką veiklai. Aplinkos analizės rezultatai taip pat naudojami rengiant metinę veiklos ataskaitą.

24. Iki kiekvienų metų kovo 15 d. Ministro Pirmininko tarnyba, remdamasi ministerijų metinėmis veiklos ataskaitomis, parengia Vyriausybės metinės veiklos ataskaitos ir Vyriausybės prioritetų planuojamiems metams projektus. 25. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. balandžio 20 d. nutarimo Nr. 480 (nuo 2011 m. gegužės 1 d.) (Žin., 2011, Nr. 50-2444) redakcija*

Vyriausybei apsisprendus dėl Vyriausybės prioritetų projekto, ministrai rengia jiems pavestų valdymo sričių strateginių veiklos planų projektus. Įstaigų prie ministerijų vadovai, turintys asignavimų valdytojo statusą, ir Vyriausybės įstaigų vadovai strateginių veiklos planų projektus pradeda rengti suderinę su ministrais strateginius tikslus ir planuojamus pasiekti rezultatus. Strateginių veiklos planų projektai rengiami atsižvelgiant į Vyriausybės programą, Vyriausybės prioritetų projektą, ilgos ir vidutinės trukmės planavimo dokumentų tikslus, aplinkos analizės išvadas. Ministrai ir Vyriausybės įstaigos vadovai užtikrina Vyriausybės programos nuostatų



įgyvendinimą, formuluodami strateginio veiklos plano programų tikslus, uždavinius ir planuodami atitinkamas priemones, kurios nurodomos strateginio veiklos plano 6 lentelėje.

Kiti asignavimų valdytojai, strateginių veiklos planų projektus pradeda rengti po metinių veiklos ataskaitų pateikimo. Visi asignavimų valdytojai strateginių veiklos planų projektus rengia pagal strateginio veiklos plano formą (Metodikos 4 priedas).

26. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. balandžio 20 d. nutarimo Nr. 480 (nuo 2011 m. gegužės 1 d.) (Žin., 2011, Nr. 50-2444) redakcija

Strateginį veiklos planą sudaro: misija ir strateginiai pokyčiai; strateginių tikslų ir programų įgyvendinimas.

27. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. balandžio 20 d. nutarimo Nr. 480 (nuo 2011 m. gegužės 1 d.) (Žin., 2011, Nr. 50-2444) redakcija

Misijos ir strateginių pokyčių dalyje suformuluojama misija, numatomi veiklos prioritetai ir esminiai rodikliai, asignavimai prioritetams įgyvendinti, pagrindinės teisėkūros iniciatyvos ir veiklos efektyvumo didinimo kryptys, nurodomi strateginiai tikslai ir programos, asignavimai strateginiams tikslams ir programoms įgyvendinti, žmogiškieji išteklių ir valdymo išlaidos. Valdymo išlaidos kiekvienai programai priskiriamos finansų ministro nustatyta tvarka.

28. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. balandžio 20 d. nutarimo Nr. 480 (nuo 2011 m. gegužės 1 d.) (Žin., 2011, Nr. 50-2444) redakcija

Strateginių tikslų ir programų įgyvendinimo dalyje trumpai pateikiamas veiklos kontekstas, aprašomi strateginiai tikslai, nurodomi efekto vertinimo kriterijai, ryšys su ilgos ir vidutinės trukmės planavimo dokumentuose nustatytais strateginiais tikslais ir vertinimo kriterijais, detalizuojamos strateginius tikslus įgyvendinančios programos, nurodomi jų asignavimai ir vertinimo kriterijai, pateikiama suvestinė informacija apie žmogiškuosius išteklius, investicijų projektus ir Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimą.

29. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. balandžio 20 d. nutarimo Nr. 480 (nuo 2011 m. gegužės 1 d.) (Žin., 2011, Nr. 50-2444) redakcija

Rengiant strateginio veiklos plano projektą dalyvauja institucijos (įstaigos) vadovybė, kuri kartu su atsakingais darbuotojais suformuluoja misiją, nustato veiklos prioritetus ir esminius rodiklius, pagal kuriuos asignavimų valdytojas vertins savo veiklos sėkmę, taip pat veiklos efektyvumo didinimo kryptis, numato strateginius tikslus ir juos įgyvendinančias programas.

30. Asignavimų valdytojai strateginių veiklos planų projektus ir asignavimų poreikius pateikia Finansų ministerijai, o ministrai jiems pavestų valdymo sričių strateginių veiklos planų projektus – ir Ministro Pirmininko tarnybai. Ministrai taip pat pateikia tarpinstitucinių veiklos planų projektus ir asignavimų poreikį valstybinėms (perduotoms savivaldybėms) funkcijoms atlikti jiems pavestose valdymo srityse. Konkrečius šiame punkte nurodytų projektų pateikimo terminus ir bendruosius asignavimų planavimo principus kiekvienais metais nustato Vyriausybė.

31. Finansų ministerija kasmet parengia atitinkamo laikotarpio makroekonominės prognozės: bendrojo vidaus produkto, infliacijos, užimtumo ir kitų rodiklių. Šių dokumentų pagrindu formuojami šalies fiskaliniai rodikliai: tikėtinos pajamos ir asignavimai, numatomas deficitas, valstybės skolos kitimas ir apribojimai.

32. Finansų ministerija, remdamasi fiskaliniais rodikliais, išnagrinėja asignavimų valdytojų pateiktus strateginių veiklos planų projektus ir asignavimų poreikius. Ministro Pirmininko tarnyba, remdamasi Vyriausybės prioritetais, išnagrinėja planuojamus pasiekti rezultatus ministrams pavestose valdymo srityse ir planuojamas vykdyti programas. Šias išvadas Finansų ministerija ir Ministro Pirmininko tarnyba teikia pasitarimams.

33. Ministro Pirmininko tarnyba rengia pasitarimus, kurių tikslas – pasiekti susitarimą tarp Ministro Pirmininko, finansų ministro ir atitinkamo ministro dėl strateginių tikslų, planuojamų pasiekti rezultatų ir asignavimų limitų ministrui pavestoms valdymo sritims (įskaitant ir tarpinstitucinius veiklos planus) finansuoti. Pasitarimų metu taip pat apsisprendžiama dėl ministerijos ar ministro valdymo srityse veikiančių institucijų ir įstaigų atliekamų funkcijų analizės, strateginio veiklos plano programų vertinimo arba nulinio pagrindo biudžeto formavimo metodo (finansavimo

peržiūros parenkant veiksmingą ribotų išteklių panaudojimo alternatyvą) taikymo programoms. Pasitarimų sprendimai įforminami pasitarimų protokolais.

34. Pasibaigus pasitarimams Finansų ministerija raštu praneša asignavimų valdytojams asignavimų limitus. Ministrai ir Vyriausybės įstaigų vadovai, atsižvelgdami į pasitarimų sprendimus, tikslina strateginių veiklos planų projektus.

35. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. balandžio 20 d. nutarimo Nr. 480 (nuo 2011 m. gegužės 1 d.) (Žin., 2011, Nr. 50-2444) redakcija*

Ministerijos, Vyriausybės įstaigos, įstaigos prie ministerijos, kurios vadovas yra asignavimų valdytojas, ir kitos ministro valdymo srityse veikiančios biudžetinės įstaigos rengia savo metinių veiklos planų projektus. Metinio veiklos plano projektas gali būti rengiamas vadovaujantis strateginio veiklos plano forma n-iesiems metams arba rekomenduojama metinio veiklos plano forma (Metodikos 5 priedas), taip pat atsižvelgiant į veiklos specifiką, kita ministro arba Vyriausybės įstaigos vadovo parengta forma ir nustatyta tvarka. Metinis veiklos planas turi įgyvendinti ministro valdymo sričių strateginio veiklos plano programų tikslus ir uždavinius. Kiti biudžeto lėšas gaunantys subjektai, kuriems galimybė biudžeto lėšas gauti numatyta jų veiklos sritį reglamentuojančiuose įstatymuose arba Vyriausybės nutarimuose, priimtuose vadovaujantis tiesiogiai taikomais ES teisės aktais ir tarptautinėmis sutartimis, nustatančiais ES ar atskirų valstybių finansinės paramos, teikiamos Lietuvai, administravimo tvarką, ir kurie dalyvauja įgyvendinant ministro valdymo sričių strateginį veiklos planą, rengia metinius veiklos planų projektus ir suderina juos su atitinkamu ministru.

36. Ministrai jiems pavestų valdymo sričių patikslintus strateginių veiklos planų projektus teikia Finansų ministerijai ir Ministro Pirmininko tarnybai. Vyriausybės įstaigos vadovas strateginio veiklos plano projektą pateikia ministru ar atitinkamų valdymo sričių ministrams, o šie įvertina jo atitiktį valdymo srities strateginiams tikslams ir planuojamiems rezultatams. Kai Vyriausybės įstaiga veikia kelių ministrų valdymo srityse, šios Vyriausybės įstaigos strateginio veiklos plano vertinimus apibendrina ir Finansų ministerijai bei Ministro Pirmininko tarnybai teikia Vyriausybės paskirtas atitinkamos valdymo srities ministras.

37. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. balandžio 20 d. nutarimo Nr. 480 (nuo 2011 m. gegužės 1 d.) (Žin., 2011, Nr. 50-2444) redakcija*

Ministro Pirmininko tarnyba ir Finansų ministerija iki valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymo projekto svarstymo Vyriausybėje išnagrinėja ministru pavestų valdymo sričių strateginių veiklos planų projektų atitiktį Vyriausybės programai, Vyriausybės prioritetams, pasitarimų rezultatams, Metodikos nuostatomis ir pateikia ministrams pastabas ir pasiūlymus. Kitų asignavimų valdytojų strateginių veiklos planų projektus nagrinėja ir pastabas ir pasiūlymus dėl jų pateikia Finansų ministerija, prireikus – ir Ministro Pirmininko tarnyba. Asignavimų valdytojai, atsižvelgdami į gautas pastabas ar pasiūlymus, turi patikslinti strateginių veiklos planų projektus ir pateikti juos Finansų ministerijai.

38. Vyriausybė patvirtina Vyriausybės prioritetus ir kartu su valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymo projektu pateikia juos Seimui ne vėliau kaip prieš 75 dienas iki biudžetinių metų pabaigos.

39. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. balandžio 20 d. nutarimo Nr. 480 (nuo 2011 m. gegužės 1 d.) (Žin., 2011, Nr. 50-2444) redakcija*

Vyriausybei pateikus Seimui svarstyti atitinkamų metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymo projektą, ministras, raštu suderinęs su Ministru Pirmininku, patvirtina ministru pavestų valdymo sričių strateginį veiklos planą ir įstaigų prie ministerijų, kurių vadovai yra asignavimų valdytojai, strateginius veiklos planus.

Vyriausybės įstaigos strateginį veiklos planą tvirtina atitinkamos valdymo srities ministras ar atitinkamų valdymo sričių ministrai bendru įsakymu. Kiti asignavimų valdytojai patvirtina savo vadovaujamų institucijų ar įstaigų strateginius veiklos planus. Visi asignavimų valdytojai patvirtintus strateginius veiklos planus iki lapkričio 1 d. skelbia interneto tinklalapiuose.

40. Ministerijų, įstaigų prie ministerijos ir kitų pavaldžių biudžetinių įstaigų metinius veiklos planus tvirtina ministras. Jie taip pat gali pavesti šių įstaigų vadovams tvirtinti jiems pavaldžių biudžetinių

įstaigų metinius veiklos planus. Vyriausybės įstaigos metinį veiklos planą, suderintą su atitinkamos valdymo srities ministru ar atitinkamų valdymo sričių ministrais, tvirtina Vyriausybės įstaigos vadovas.

41. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. balandžio 20 d. nutarimo Nr. 480 (nuo 2011 m. gegužės 1 d.) (Žin., 2011, Nr. 50-2444) redakcija*

Įsigaliojus atitinkamų metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymui ir Vyriausybei patvirtinus asignavimų paskirstymą pagal programas, asignavimų valdytojai prireikus per 10 darbo dienų patikslina strateginius veiklos planus ir paskelbia interneto tinklalapiuose. Prireikus atitinkamai patikslinami institucijų ir įstaigų metiniai veiklos planai.

42. Iki kiekvienų metų vasario 1 d. valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, nustatomi siektini rezultatai, atsižvelgiant į patvirtinto (patikslinto) strateginio veiklos plano programų tikslus, uždavinius ar priemones, taip pat metinio veiklos plano priemones.

43. Strateginio veiklos plano programų įgyvendinimą prižiūri asignavimų valdytojų ar jų įgaliotų asmenų paskirti programų koordinatoriai. Jie taip pat yra atsakingi už programų vertinimo organizavimą.

**2 priedas**

## PATVIRTINTA

Šiaulių miesto savivaldybės tarybos  
2008 m. rugsėjo 25 d. sprendimu Nr. T-295  
(2012 m. rugpjūčio 30 d. sprendimo Nr. T-212  
redakcija)

**ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS VEIKLOS STRATEGINIO PLANAVIMO  
TVARKOS APRAŠAS****I. BENDROSIOS NUOSTATOS**

1. Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginio planavimo tvarkos aprašas (toliau – Aprašas) reglamentuoja Šiaulių miesto savivaldybės (toliau – Savivaldybė) strateginio planavimo dokumentų rengimą, svarstymą, vykdymo stebėseną ir koregavimą.

2. Apraše vartojamos pagrindinės sąvokos:

2.1. **strateginis planavimas** – procesas kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius institucijos misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus;

2.2. **Šiaulių miesto strateginis plėtros planas (toliau – ŠSPP)** – ilgalaikis strateginio planavimo dokumentas, kuriame išdėstyta Šiaulių miesto vizija, ilgalaikiai prioritetai, tikslai, uždaviniai ir veiksmai strategijai įgyvendinti;

2.3. **Šiaulių miesto savivaldybės strateginis veiklos planas (toliau – SVP)** – Savivaldybės veiklos trumpos trukmės planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į ŠSPP, kitus planavimo dokumentus patvirtintus Šiaulių miesto savivaldybės tarybos (toliau – savivaldybės taryba), aplinkos analizę, suformuluota Savivaldybės misija, strateginiai tikslai, aprašomos Savivaldybės vykdomos programos ir nurodomos lėšos joms įgyvendinti;

2.4. **Šiaulių miesto savivaldybės administracijos padalinių (toliau – padalinių), ir savivaldybės biudžetinių įstaigų veiklos planai (VP)** – dokumentai, kuriuose, atsižvelgiant į ŠSPP, savivaldybės veiklos prioritetus ir kitus savivaldybės tarybos patvirtintus planavimo dokumentus ir aplinkos analizę suformuluotos padalinių bei biudžetinių įstaigų misijos, strateginiai tikslai, aprašomos vykdomos programos ir nurodomos lėšos joms įgyvendinti.

2.5. **Šiaulių miesto savivaldybės viešųjų įstaigų, akcinių ir uždarujų akcinių bendrovių ir savivaldybės įmonių (toliau – įmonių) veiklos planai (IVP)** – dokumentai, kuriuose pateikiama įmonės misija, veiklos analizė, strateginiai tikslai, uždaviniai, priemonės, veiklos vertinimo kriterijai ir finansiniai rodikliai.

3.6. **veiklos planas** – Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu patvirtintas priemonių sąrašas programai įgyvendinti pagal patvirtintus savivaldybės biudžeto asignavimus;

2.6. **Savivaldybės veiklos prioritetai** – savivaldybės tarybos sprendimu patvirtintas dokumentas, kuriame išdėstyti savivaldybės veiklos prioritetai, veiklos kryptys ir siejami rezultatai savivaldybės tarybos kadencijos laikotarpiui.

2.7. **Strateginės plėtros taryba** – Šiaulių miesto savivaldybės tarybos (toliau – **Savivaldybės taryba**) sprendimu sudaryta taryba iš Savivaldybės tarybos narių (Savivaldybės tarybos kadencijos laikotarpiu), Savivaldybės socialinių-ekonominių partnerių ir Savivaldybės administracijos atstovų;

2.8. **programų rengimo ir įgyvendinimo priežiūros grupė (PRIPG)** – Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu sudaryta darbo grupė, kuriai vadovauja

administracijos direktorius ir kurią sudaro Administracijos direktoriaus paskirti padalinių vadovai. Ji sudaroma Šiaulių miesto savivaldybės strateginio veiklos plano rengimui organizuoti ir koordinuoti bei iškilusioms problemoms analizuoti.

2.9. **strateginis tikslas** – planavimo dokumente nurodyta siekiamybė, rodanti planuojamą pasiekti rezultatą;

2.10. **programa** - SVP dalis, skirta strateginiam tikslui įgyvendinti, kurioje nustatyti šios programos tikslai, uždaviniai, priemonės, vertinimo kriterijai ir asignavimai.

2.11. **priemonė** – užsibrėžto uždavinio įgyvendinimas, kuriam naudojami žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai.

2.13. **maksimalių asignavimų prognozė** – Savivaldybės administracijos Finansų skyriaus (toliau – Finansų skyrius) parengti maksimalūs planuojami asignavimai programoms atitinkamais metais vykdyti;

2.12. **vertinimo kriterijus** – rodiklis, suteikiantis informaciją apie tikslo, uždavinio ir priemonės įgyvendinimą;

2.13. **investicijų projektas** – priemonė, įforminta atskiru dokumentu, kuriame finansiškai (ekonomiškai), techniškai ir socialiai pagrindžiami investavimo tikslai ir kiti efektyvumo rodikliai, nurodomos projektui įgyvendinti reikalingos lėšos ir finansavimo šaltiniai bei terminai;

## II. PLANAVIMO SISTEMA

3. Šiaulių miesto savivaldybės strateginio planavimo sistemą sudaro strateginio planavimo dokumentai (toliau – planavimo dokumentai) ir institucijos, atsakingos už planavimo dokumentų parengimą, tvirtinimą, įgyvendinimą, vertinimą ir atsiskaitymą už pasiektus rezultatus.

4. Savivaldybės planavimo dokumentų sistemą sudaro:

4.1. ŠSSP, kuri tvirtina savivaldybės taryba;

4.2. Šiaulių miesto savivaldybės veiklos prioritetai, kuriuos tvirtina savivaldybės taryba;

4.3. SVP, kuri tvirtina savivaldybės taryba;

4.4. kiti planavimo dokumentai, kuriuos pagal Lietuvos Respublikos įstatymus ir kitus teisės aktus yra įgaliota tvirtinti savivaldybės taryba;

4.5. savivaldybės administracijos veiklos planas, kuri tvirtina savivaldybės administracijos direktorius;

4.6. savivaldybės biudžetinių įstaigų veiklos planai, kuriuos, suderinę su jų veiklą kuruojančio skyriaus vadovu, tvirtina įstaigų vadovai;

4.7. ĮVP, kurių rengimo ir tvirtinimo tvarką nustato savivaldybės taryba.

5. Planavimo dokumentai yra tarpusavyje susiję – ilgalaikių planavimo dokumentų nuostatos pereina į trumpesnės trukmės planavimo dokumentus. Vienų planavimo dokumentų nuostatos neturi prieštarauti kitų planavimo dokumentų nuostatoms.

## III. ŠSPP RENGIMAS, TVIRTINIMAS, ĮGYVENDINIMAS, STEBĖSENA IR ATSISKAITYMAS UŽ PASIEKTUS REZULTATUS

6. ŠSPP yra savivaldybės, socialinių partnerių ir politinių partijų susitarimas dėl miesto ilgalaikės vizijos, ilgalaikių prioritetų, jų įgyvendinimo krypčių ir siekiamos pažangos rodiklių. Kiti savivaldybėje rengiami planavimo dokumentai turi būti suderinti su ŠSPP nuostatomis. ŠSPP rengimą, viešą svarstymą, įgyvendinimo stebėseną ir ataskaitų rengimą organizuoja Savivaldybės administracija.

7. ŠSPP rengiamas naujas ar atnaujinamas kas metus.

8. ŠSPP uždaviniai ir priemonės, esant poreikiui, gali būti peržiūrėti ir keičiami vieną kartą per kalendorinius metus. Pasiūlymai dėl ŠSPP pateikiami raštu Savivaldybės administracijos direktoriui. Pakeitimai ar papildymai tvirtinami savivaldybės tarybos sprendimu.

## IV. SVP RENGIMAS, SVARSTYMAS IR TVIRTINIMAS

9. SVP rengiamas kasmet kovo–lapkričio mėnesiais, numatant Savivaldybės veiklą ateinantiems trejiems metams.

10. Savivaldybės taryba kadencijos laikotarpiui patvirtina savivaldybės veiklos prioritetus, kurie yra parengiami vadovaujantis ŠSPP, kitais Savivaldybės tarybos patvirtintais planavimo dokumentais ir savivaldybės tarybos veiklos programa. Savivaldybės veiklos prioritetų projektą rengia Savivaldybės administracija. Savivaldybės veiklos prioritetai yra keičiami pasikeitus Savivaldybės tarybai.

11. Išrinkta Savivaldybės taryba kadencijos laikotarpiui patvirtina Savivaldybės veiklos prioritetus, kurių projektas yra rengiamas remiantis ŠSPP, kitais Savivaldybės tarybos patvirtintais planavimo dokumentais bei Savivaldybės tarybos veiklos programa.

12. SVP rengiamas atsižvelgiant į ŠSPP, savivaldybės veiklos prioritetus, kitus Savivaldybės tarybos patvirtintus planavimo dokumentus.

13. Savivaldybės administracijos padaliniai, kiti padaliniai, Savivaldybės biudžetinės įstaigos rengdami veiklos planus turi naudoti Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu patvirtintas rekomendacijas ir formas.

14. Viešosios įstaigos, akcinės, uždarnosios akcinės bendrovės bei savivaldybės įmonės ĮVP projektus rengia pagal atskiru savivaldybės tarybos sprendimu patvirtintas rekomendacijas.

15. Investicinių projektų, kurie yra SVP programų dalis, planavimo ir rengimo tvarką nustato savivaldybės administracijos direktorius.

16. Savivaldybės kontroliuojamos viešosios įstaigos, akcinės, uždarnosios akcinės bendrovės, savivaldybės įmonės, biudžetinės įstaigos, atsižvelgdamos į ŠSPP, savivaldybės veiklos prioritetus bei kitus Savivaldybės tarybos patvirtintus planavimo dokumentus, parengia VP projektus ir pateikia jų veiklą kuruojantiems skyriams.

17. Į skyrių programų projektus integruojami kuruojamų biudžetinių įstaigų VP projektai, taip pat savivaldybės viešųjų įstaigų, akcinių, uždarujų akcinių bendrovių bei savivaldybės įmonių ĮVP dalys, kurioms įgyvendinti reikalingos lėšos iš savivaldybės biudžeto ar kitų nuo savivaldybės priklausančių finansavimo šaltinių.

18. Už SVP parengimą ir įgyvendinimą atsakingas Savivaldybės administracijos direktorius.

19. Šiaulių miesto SVP rengimą organizuoja ir projektą rengia Savivaldybės administracijos Ekonomikos skyrius (toliau – Ekonomikos skyrius).

20. Už SVP programų rengimą ir įgyvendinimą atsakingi Savivaldybės administracijos skyrių vedėjai

21. Skyrių vedėjai ir įstaigų vadovai skiria specialistus, atsakingus už SVP rengimą bei ataskaitų apie veiklos planų įvykdymą rengimą ir pateikimą Ekonomikos skyriui bendriesiems dokumentams rengti.

22. Finansų skyrius, įvertindamas ateinančių trejų metų savivaldybės biudžeto galimybes, parengia ir pateikia skyriams maksimalių biudžeto asignavimų prognozę jų programoms vykdyti. Kitos, ne savivaldybės biudžeto lėšos, numatomos Šiaulių miesto savivaldybės investicijų programoje.

23. Savivaldybės administracijos padaliniai rengdami SVP programas, turi:

23.1. naudoti Ekonomikos skyriaus parengtas ir Savivaldybės administracijos direktoriaus patvirtintas formas (SVP formas, investicijų projektų aprašymo formas ir kt.);

23.2. parengti investicijų projektus ir suderinti juos su Ekonomikos skyriumi.

24. Savivaldybės administracijos skyriai, atsižvelgę į kuruojamų įstaigų pateiktus VP projektus, bendradarbiaudami su Ekonomikos skyriumi, parengia skyrių SVP programų projektus. Lėšos programoms vykdyti neturi viršyti Finansų skyriaus pateiktų maksimalių prognozių, aprašytų 22 punkte.

25. Ekonomikos skyrius parengia SVP projektą.

26. SVP projektas teikiamas svarstyti PRĮPG, kuri išnagrinėja SVP projektą ir, reikalui esant, teikia pasiūlymus koreguoti ar pildyti.

27. SVP projektas apsvarstomas ir patvirtinamas SPT posėdyje.

28. SVP tvirtinamas Savivaldybės tarybos sprendimu. Savivaldybės tarybos komitetams ir Savivaldybės tarybai svarstyti programas pristato programų rengėjai.

29. Savivaldybės tarybos patvirtintas SVP yra programinio savivaldybės biudžeto sudarymo pagrindas.

30. Patvirtinus ar pakeitus einamųjų metų savivaldybės biudžetą, vykdytojai rengia ir tikslina veiklos planus.

## **V. SVP ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA**

31. Savivaldybės tarybai patvirtinus SVP ir savivaldybės biudžetą, pradedamas SVP įgyvendinimas.

32. Savivaldybės administracija SVP pagrindu parengia metinį veiklos planą, kuriame detalizuoja SVP jai priskirtas vykdyti priemones. Savivaldybės administracijos veiklos metinį planą patvirtina Savivaldybės administracijos direktorius.

33. Programų vykdytojai biudžetinių metų pabaigoje, pateikia Ekonomikos skyriui padalinių ir įstaigų vykdomų priemonių ataskaitas.

34. Ekonomikos skyrius, išanalizavęs padalinių pateiktas SVP programų vykdymo ataskaitas, parengia suvestinę informaciją apie SVP programų vykdymą ir teikia ją susipažinti administracijos direktoriui, po to Strateginės plėtros tarybai.

35. Strateginės plėtros taryba svarsto Ekonomikos skyriaus pateiktą suvestinę informaciją apie programų vykdymą ir teikia išvadą dėl tolesnio SVP programų vykdymo.

36. Ekonomikos skyrius suvestinę informaciją apie SVP programų vykdymą ir Strateginės plėtros tarybos išvadą dėl jų vykdymo pateikia Savivaldybės administracijos direktoriui ir programų vykdytojams.

37. SVP programų vykdytojai, įgyvendindami einamųjų metų ir rengdami ateinančių metų SVP programų projektus, privalo atsižvelgti į Strateginės plėtros tarybos išvadą.

38. SVP įgyvendinimo galutinės ataskaitos duomenys integruojami į metinės Savivaldybės administracijos direktoriaus ataskaitos projektą.

## **VI. STRATEGINIO VEIKLOS PLANO KOREGAVIMAS**

39. Pasiūlymus dėl SVP koregavimo gali teikti Savivaldybės tarybos nariai, Savivaldybės administracijos ir struktūrinių padalinių vadovai, kiti suinteresuoti juridiniai bei fiziniai asmenys.

40. Pasiūlymai dėl SVP koregavimo teikiami raštu Ekonomikos skyriui. SVP koregavimą organizuoja Ekonomikos skyrius.

41. SVP nuostatų pakeitimai tvirtinami Savivaldybės tarybos sprendimu.

42. Savivaldybės administracijos direktorius, pritarus Strateginės plėtros tarybai, įsakymu tvirtina SVP programų pakeitimus šiais atvejais:

42.1. kai yra įgyvendinamas Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymo 6 straipsnis;

42.2. kai yra keičiamos programų priemonės nekeičiant maksimalaus programos finansavimo dydžio ir programos uždavinių ar tikslų;

42.3. kai didinamas programos finansavimo dydis gavus tikslinės paskirties lėšų iš kitų finansavimo šaltinių.

## 3 priedas

**GERBIAMI ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS DARBUOTOJAI,**

**Šios apklausos tikslas** – atlikti strateginio valdymo Lietuvos viešajame sektoriuje: Šiaulių miesto savivaldybės atvejo analizę. Apklausą leis geriau suprasti strateginio valdymo specifiškumą ir naudą savivaldybės valdymui. Anketa parengė ir apklausą atlieką Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Viešojo administravimo katedros magistrantas Marius Sitnikas.

**NUOŠIRDŽIAI KVIEČIAME DALYVAUTI APKLAUSOJE ...  
JŪSŲ NUOMONĖ LABAI SVARBI!**

Anketa yra **ANONIMINĖ**.

Vardo ir pavardės rašyti nereikia.

Jūsų atsakymai **nebus skelbiami pavieniui**.

Skelbsime tik **apibendrintus** duomenis.

**DĖMESIO!** Anketoje nėra „teisingų“ ar „neteisingų“ atsakymų.

Jums tiesiog reikia išsirinkti ir pažymėti tokį atsakymą,

kuris **tiksliausiai** atspindėtų Jūsų nuomonę.

Prašome atsakyti į VISUS, anketoje pateiktus, klausimus.

**ATSAKYKITE Į KELETĄ KLAUSIMŲ APIE SAVE.**

Jums tinkantį atsakymą žymėkite taip: . Kur reikia, įrašykite savo variantą.

<p><b>1. Jūsų lytis:</b> (pažymėkite kryželiu)</p> <p><input type="checkbox"/> Moteris <input type="checkbox"/> Vyras</p>	<p><b>3. Jūsų išsilavinimas:</b> (pažymėkite kryželiu)</p> <p><input type="checkbox"/> Aukštasis <input type="checkbox"/> Aukštesnysis <input type="checkbox"/> Vidurinis <input type="checkbox"/> Pagrindinis <input type="checkbox"/> Kitoks (nurodykite).....</p>
<p><b>2. Kiek Jums metų?</b> (įrašykite).....</p>	
<p><b>4. Jūsų darbo stažas šioje įstaigoje:</b> (įrašykite).....</p>	<p><b>5. Kurį Šiaulių miesto savivaldybės struktūros padalinį atstovaujate:</b> (pažymėkite kryželiu)</p> <p><input type="checkbox"/> Tarybos narys <input type="checkbox"/> Savivaldybės administracijos direktorius <input type="checkbox"/> Administracijos darbuotojas <input type="checkbox"/> Direktorius pavaduotojas <input type="checkbox"/> Savivaldybei pavaldžios įstaigos darbuotojas <input type="checkbox"/> Kita (nurodykite) .....</p>

Išsakykite savo nuomonę apie žemiau pateiktus teiginius.

Jeigu reikia, įrašykite savo atsakymą.

**6. Ar Jūs esate susipažinęs (-usi) su Šiaulių miesto savivaldybės strateginio planavimo/valdymo dokumentais?**

Taip	Ne	Nežinau/sunku pasakyti
O	O	O
Kita (atsakymą įrašykite).....		

**7. Su kuriuo Šiaulių miesto savivaldybės strateginio planavimo turiniu Jūs esate susipažinęs (-usi)?** (galite pasirinkti kelis Jums tinkamus atsakymų variantus)



Institucijos strategine analize	Institucijos tikslinės orientacijos nustatymu	Institucijos strateginių sprendimų rengimu ir priėmimu	Institucijos strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimu	Institucijos veiksmų plano įgyvendinimo monitoringu	Nežinau/ sunku pasakyti
O	O	O	O	O	O
Kita (atsakymą įrašykite).....					

### 8. Kaip manote, kokie yra strateginio valdymo efektyvumo kriterijai Šiaulių miesto savivaldybėje?

Atsakymai	Tikrai ne  Tikrai taip					Nežinau
	1	2	3	4	5	
Aiškūs ir įtikinantys siejami tikslai	1	2	3	4	5	6
Strategijos sukoncentruotumas, t.y. ar visi tikslo pasiekimui skirti išteklių ir pastangos yra sukoncentruoti laike ir erdveje	1	2	3	4	5	6
Lankstumas, t. y. ar yra numatyti išteklių rezervai galimam manevrui, ar lengva šiuos išteklius, esant reikalui, perskirstyti	1	2	3	4	5	6
Saugumas, t. y. ar strategija geba apsaugoti savo pagrindinius išteklius	1	2	3	4	5	6
Strategijos proaktyvumas, t.y. ar ji orientuota į iniciatyvos palaikymą, užuot pasyviai reaguojama į situacijas	1	2	3	4	5	6
Ar numatytos pagrindinės procedūros siekiant užkirsti kelią netikėtumams	1	2	3	4	5	6
Kita (atsakymą įrašykite).....						

### 9. Ar Jūs esate susipažinęs (-usi) su Šiaulių miesto savivaldybės tikslais, misija?

Atsakymai	Tikrai ne  Tikrai taip					Nežinau
	1	2	3	4	5	
Taip, mane supažindino vadovybė	1	2	3	4	5	6
Taip, nes dalyvavau juos sudarant	1	2	3	4	5	6
Žinau tik iš dalies, nes nesidomėjau	1	2	3	4	5	6
Nežinau, nes niekas manęs neinformavo	1	2	3	4	5	6
Savivaldybės tikslus, misiją sužinojau iš kolegų	1	2	3	4	5	6
Savivaldybės tikslai, misija man yra svarbūs, todėl domėjausi savarankiškai	1	2	3	4	5	6
Nesidomiu, kokie yra savivaldybės tikslai, misija	1	2	3	4	5	6
Kita (atsakymą įrašykite).....						

### 10. Kaip manote, kas turėtų būti atsakingas už Šiaulių miesto savivaldybės strateginį valdymą? (galite pasirinkti kelis Jums tinkamus atsakymų variantus)

Meras	Samdomas konsultantas /įmonė	Specialiai sudaryta strateginio valdymo grupė	Tarybos nariai	Savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba	Nežinau/ sunku pasakyti
O	O	O	O	O	O
Kita (atsakymą įrašykite).....					

### 11. Jūsų nuomone, ar Šiaulių miesto savivaldybės strateginis valdymas yra efektyvus?

Taip	Ne	Nežinau/sunku pasakyti
O	O	O
Kita (atsakymą įrašykite).....		

### 12. Jeigu atsakėte *taip*, tai kaip manote, kuo strateginis valdymas yra efektyvus?

Atsakymai	Tikrai ne  Tikrai taip					Nežinau
	1	2	3	4	5	
Leidžia organizuoti Savivaldybę kaip sistemą	1	2	3	4	5	6
Leidžia efektyviau vadovauti organizacijai	1	2	3	4	5	6
Leidžia greičiau priimti sprendimus, atsižvelgiant į aiškiai suformuluotus tikslus	1	2	3	4	5	6
Leidžia greičiau priimti sprendimus, atsižvelgiant į konkrečiai apibrėžtus kriterijus ir prioritetus	1	2	3	4	5	6
Leidžia optimaliau paskirstyti išteklius (finansinius, žmogiškuosius bei kt.)	1	2	3	4	5	6
Leidžia įtraukti darbuotojus į planavimo procesą	1	2	3	4	5	6
Leidžia strateginių planų įgyvendinimą panaudoti kaip darbuotojų veiklos vertinimo priemonę	1	2	3	4	5	6
Leidžia greičiau identifikuoti ir reaguoti į kylančias organizacijos grėsmes	1	2	3	4	5	6
Leidžia greičiau reaguoti į atsirandančias galimybes	1	2	3	4	5	6
Kita (atsakymą įrašykite).....						


### 13. Ar Jūs dalyvaujate strateginio planavimo procese?

Taip, esu dalyvavęs (-usi)	Ne, kadangi manęs niekas neinformavo	Ne, tačiau buvau informuotas (-a)	Nedalyvavau, tačiau jeigu pakviestų būtinai dalyvaučiau
O	O	O	O
Kita (atsakymą įrašykite).....			


### 14. Kaip manote, ar Šiaulių miesto gyventojai įtraukiami į strateginių planų kūrimą?

Taip	Ne	Nežinau/sunku pasakyti
O	O	O
Kita (atsakymą įrašykite).....		

### 15. Kaip manote, kokie atskiri strateginio valdymo/planavimo principai yra taikomi Šiaulių miesto savivaldybėje?

Atsakymai	Tikrai ne  Tikrai taip					Nežinau
	1	2	3	4	5	
Suformuluota misija, vizija	1	2	3	4	5	6
Suformuluoti ilgalaikiai tikslai	1	2	3	4	5	6
Sudaromi veiklos planai	1	2	3	4	5	6
Atliekama nuolatinė strategijos peržiūra, esant poreikiui ir korekcija	1	2	3	4	5	6
Atliekama vidaus veiksmų analizė	1	2	3	4	5	6
Atliekama išorinės aplinkos analizė	1	2	3	4	5	6
Atliekamas finansinis auditas	1	2	3	4	5	6
Atliekamas periodinis atsiskaitymas už strateginio valdymo/planavimo įgyvendinimą	1	2	3	4	5	6
Kita (atsakymą įrašykite).....						

**16. Kaip manote, kokie požymiai būdingi strateginiam valdymui Šiaulių miesto savivaldybėje?**

Atsakymai	Tikrai ne  Tikrai taip					Nežinau
	1	2	3	4	5	
Padidintas jautrumas politikos ir politikų permainoms	1	2	3	4	5	6
Bendradarbiavimo panaudojimas	1	2	3	4	5	6
Platus bei įvairus vartotojų ratas	1	2	3	4	5	6
Valstybės galios naudojimas	1	2	3	4	5	6
Tikslų ir finansavimo skaidrumas	1	2	3	4	5	6
Sudėtinga darbuotojų atsakomybė	1	2	3	4	5	6
Rizikos vengimas	1	2	3	4	5	6
Strateginių problemų sudėtingumas	1	2	3	4	5	6
Kita (atsakymą įrašykite).....						

**17. Kaip manote, su kokiomis problemomis susidūrė Šiaulių miesto savivaldybė, diegdama strateginio planavimo/valdymo sistemą?**

Atsakymai	Tikrai ne  Tikrai taip					Nežinau
	1	2	3	4	5	
Ne visada skirtingo laikotarpio strateginiai planai sudaro bendrą planų sistemą	1	2	3	4	5	6
Nepakankamas savivaldybių strateginio planavimo dokumentų suderinamumas su valstybės strateginio planavimo	1	2	3	4	5	6
Įgūdžių ir žinių stoka detalizuojant išskeltus tikslus ir uždavinius	1	2	3	4	5	6
Nepakankami savivaldybių administravimo specialistų gebėjimai strateginio planavimo srityje	1	2	3	4	5	6
Nepakankamas savivaldybių parengtų strateginių planavimo dokumentų susiejimas su savivaldybės biudžetu	1	2	3	4	5	6
Skiriama nepakankamai dėmesio parengtų strategijų testinumui	1	2	3	4	5	6
Parengtos strategijos nėra reguliariai peržiūrimos ir koreguojamos, atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes	1	2	3	4	5	6
Finansinių išteklių trūkumas	1	2	3	4	5	6
Nepakankama planavimo patirtis	1	2	3	4	5	6
Darbuotojų trūkumas planavimo padalinyje	1	2	3	4	5	6
Kita (atsakymą įrašykite).....						

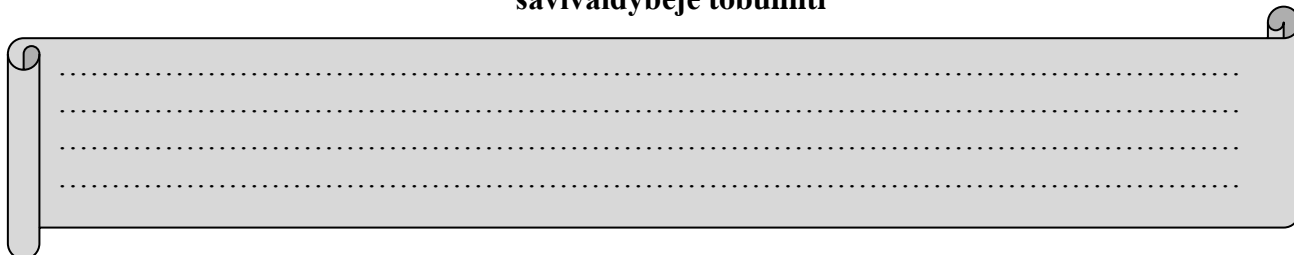
**18. Ar žinote, kaip veiklos planai yra susieti su biudžetu?**

Finansiniai ištekliai paskirstomi atsižvelgiant į Veiklos plano programas	Finansiniai ištekliai paskirstomi organizaciniais vienetais	Nežinau/sunku pasakyti
O	O	O
Kita (atsakymą įrašykite).....		

**19. Kaip manote, ar Šiaulių miesto savivaldybė atsakingai vertina veiklos rezultatus?**

Taip	Ne	Nežinau/sunku pasakyti
O	O	O
Kita (atsakymą įrašykite).....		

**20. PRAŠYTUME parašyti pasiūlymų, strateginio valdymo/planavimo kokybei Šiaulių miesto savivaldybėje tobulinti**



**DĒKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ IR LINKIME SĒKMĒS!**