



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Ingrida Orlovienė**

**SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS FORMUOJANT IR VYKDANT  
SAVIVALDYBĖS BIUDŽETĄ**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė, Prof. Ramunė Čiarnienė**

**KAUNAS, 2017**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS FORMUOJANT IR VYKDANT  
SAVIVALDYBĖS BIUDŽETĄ**

**Įmonių valdymas (621N22001)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė**,.....parašas.....

Ingrida Orlovienė, VMGTVL-6

2017 m. gruodžio 15 d.

**Vadovė**,.....parašas.....

**Darbo vadovė, Prof. Ramunė Čiarnienė**

2017 m. gruodžio 15 d.

**Recenzentas**,.....parašas.....

Lekt. Tomas Stravinskas

2017 m. gruodžio 15 d.

**KAUNAS, 2017**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Ingrida Orlovienė

---

Įmonių valdymas, 621N22001

---

Baigiamojo magistro darbo „Sprendimų priėmimas formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2017 m. gruodžio 15 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Ingridos Orlovienės**, baigiamasis magistro darbas tema „Sprendimų priėmimas formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjusi.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)*

---

*(parašas)*

Ingrida, Orlovienė. Decision Making in Municipal Budget Preparation and Execution. Master's Final Thesis in Enterprises Management / supervisor assoc. Prof. Ramunė Čiarnienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: Decision-making; Municipal government; Municipal Budget; Local budget; Decision making process.

Kaunas, 2017. 82 p.

## SUMMARY

**Appropriateness of the topic:** Decision making is very important process for the activities of each organization. Decision making is very important for municipal budget preparation and execution because appropriate decision influences not only activities of municipality as organization but welfare of all inhabitants too. Decision making in budget planning and foresee funds for local institutions directly influence their financial position.

Decision making in municipal budget is a difficult process where the main financial resources that are not only accumulated but at the same time they show how a municipality is able to organize activities in its area by itself.

Lots of people can influence municipal budget preparation and more and less important decision making. For this reason, it is important to foresee who, how and how many take part in decision making, connected with municipal budget and appropriation for different activities.

**Research object:** Decision Making in Municipal Budget Preparation and Execution

**Research goal:** To analyze how are decisions made in municipal budget preparation and execution.

### **Objectives:**

1. To analyze theoretical aspects of decision making process.
2. To examine in municipal budget.
3. To prepare theoretical model for municipal budget preparation and execution.
4. To find out decision making for Taurage municipal budget preparation and execution.

### **Main work results:**

Making decision process has five main process periods: to adjudge, identify, find out, implement and control the problem. To achieve the most rational decision it is analyzed location of organization, its background, internal and external factors and after that chose the best alternative.

Decision making in municipal budget preparation and execution is the most important process because a municipality uses budget system to give public services, influences the quality of local people and satisfies needs of society.

Lots of internal and external factors influence municipal budget but the most important are social and economic. All municipal decisions must be legitimate so they are based on laws, rulings, ministerial orders and decisions of municipal council.

## TURINYS

Paveikslų sąrašas .....	5
Lentelių sąrašas .....	6
<b>ĮVADAS</b> .....	7
<b>1. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO FORMUOJANT IR VYKDANT SAVIVALDYBĖS BIUDŽETĄ PROBLEMOS ANALIZĖ</b> .....	9
<b>2. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO FORMUOJANT IR VYKDANT SAVIVALDYBĖS BIUDŽETĄ TEORINIAI ASPEKTAI</b> .....	16
2.1. Sprendimų priėmimo proceso samprata .....	16
2.2. Sprendimų priėmimo klasifikavimas .....	18
2.3. Sprendimo priėmimo proceso dalyviai .....	21
2.4. Sprendimų priėmimo teorijos, modeliai .....	24
2.5. Savivaldybės biudžeto samprata, principai, paskirtis.....	28
2.6. Savivaldybių funkcijos, biudžeto sudarymo metodika .....	29
2.7. Savivaldybės biudžetą įtakojantys veiksniai .....	32
2.8. Sprendimų priėmimo formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą teorinis modelis... 34	
<b>3. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO FORMUOJANT IR VYKDANT SAVIVALDYBĖS BIUDŽETĄ TYRIMO METODOLOGIJA</b> .....	37
<b>4. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO FORMUOJANT IR VYKDANT TAURAGĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS BIUDŽETĄ TYRIMO REZULTATAI</b> .....	41
4.1. Tauragės rajono savivaldybės charakteristika .....	41
4.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	44
4.2.1. Tauragės rajono savivaldybės dokumentų analizė .....	44
4.2.2. Tauragės rajono savivaldybės darbuotojų anketinės apklausos rezultatų analizė.....	50
4.2.3. Tauragės rajono savivaldybės ekspertų interviu rezultatų analizė.....	66
4.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas .....	69
<b>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS</b> .....	72
<b>LITERATŪRA</b> .....	74
<b>PRIEDAI</b> .....	79

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Sprendimų priėmimo procesas .....	17
2 pav. Sprendimų priėmimo proceso etapai .....	18
3 pav. Valdymo stilių įvairovė .....	21
4 pav. Valdymo sprendimų priėmimo organizacijose aplinka .....	23
5 pav. Racionalus sprendimų priėmimo procesas .....	24
6 pav. Racionalaus valdymo sprendimo priėmimo proceso turinys.....	25
7 pav. Savivaldybių biudžetų sudarymo procedūrinė schema .....	31
8 pav. Institucijos aplinką įtakojantys veiksniai.....	33
9 pav. Sprendimų priėmimo teorinis modelis (sudaryta autorės).....	35
10 pav. Tyrimo proceso etapai .....	37
11 pav. Tauragės rajono savivaldybės administracijos struktūra .....	42
12 pav. Tauragės rajono savivaldybės biudžeto formavimo procedūros .....	44
13 pav. 2017 metų Tauragės rajono savivaldybės biudžeto lėšų paskirstymas pagal programas tūkst. Eurų .....	45
14 pav. Respondentų, dalyvavusių apklausoje, išsilavinimas .....	50
15 pav. Respondentų, dalyvavusių apklausoje, darbo stažas savivaldybėje .....	51
16 pav. Darbuotojų, dalyvavusių apklausoje, užimamos pareigos savivaldybėje .....	51
17 pav. Respondentų nuomonė, kaip priimami sprendimai Tauragės rajono savivaldybėje .....	52
18 pav. Respondentų nuomonė apie Tauragės rajono savivaldybėje priimamus sprendimus .....	53
19 pav. Kaip respondentai vertina priimamus sprendimus savivaldybėje .....	54
20 pav. Dalyvavimas sprendimų priėmimo proceso etapuose .....	55
21 pav. Savivaldybėje naudojami būdai, siekiant įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą .....	56
22 pav. Darbuotojų dalyvavimas biudžeto proceso etapuose .....	57
23 pav. Respondentų nuomone, šalies ekonominiai veiksniai, labiausiai įtakojantys savivaldybės biudžetą .....	58
24 pav. Respondentų nuomone, savivaldybės ekonominiai veiksniai, labiausiai įtakojantys savivaldybės biudžetą.....	59
25 pav. Respondentų nuomone, socialiniai veiksniai, labiausiai įtakojantys savivaldybės biudžetą ....	61
26 pav. Respondentų nuomone, politiniai – teisiniai veiksniai, labiausiai įtakojantys savivaldybės biudžetą .....	62
27 pav. Respondentų nuomone, technologiniai veiksniai, labiausiai įtakojantys savivaldybės biudžetą .....	63
28 pav. Respondentų nuomone, subjektų sprendimų priėmimas turi įtakos savivaldybės biudžeto planavimui .....	63
29 pav. Respondentų nuomone, subjektų sprendimų priėmimas turi įtakos savivaldybės biudžeto vykdymui.....	65

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Valdymo sprendimų klasifikacija .....	19
2 lentelė. Informacija apie interviu dalyvius – ekspertus .....	38
3 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės tikslai ir funkcijos .....	41
4 lentelė. Tiesioginės užsienio investicijos ir jų pokytis .....	47
5 lentelė. Nuolatinių gyventojų skaičius metų pradžioje .....	48
6 lentelė. Ekspertų nuomone apie Tauragės rajono savivaldybėje priimamų sprendimų stilių .....	66
7 lentelė. Ekspertų nuomone, kas turi įtakos, kaip vyksta ir kas nulemia galutinį sprendimų priėmimą Tauragės rajono savivaldybėje .....	67
8 lentelė. Ekspertų nuomone, labiausiai savivaldybės biudžetą įtakojantys veiksniai .....	67
9 lentelė. Ekspertų nuomonė, kokią įtaką sprendimų priėmimui turi savivaldybės gyventojai .....	68
10 lentelė. Ekspertų nuomone, kokią įtaką turi savivaldybės politiniai veiksniai .....	69
11 lentelė. Ekspertų nuomone apie kokios yra stipriosios sprendimų priėmimo proceso Tauragės savivaldybėje pusės .....	69

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Sprendimų priėmimas yra labai svarbus procesas kiekvienos organizacijos veiklai. Savivaldybėms ypač svarbus sprendimų priėmimas formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą, kadangi nuo tinkamų sprendimų priėmimo priklauso ne tik savivaldybės kaip institucijos veikla, bet ir visos savivaldybės gyventojų gerovė. Beveik kiekvienas priimtas sprendimas formuojant savivaldybės biudžetą mažiau ar daugiau paliečia vietos gyventojus ir yra jiems daugiau ar mažiau svarbus. Prieš formuodami savivaldybės biudžetą valdžios organai yra priversti atsižvelgti į įvairias ne tik organizacijos, bet ir vietos gyventojų bei rajono problemas ir priimti atitinkamus sprendimus. Sprendimų priėmimas planuojant ir numatant lėšas biudžete vietos savivaldos institucijoms turi tiesioginę įtaką jų finansinei padėčiai.

Bet kuriuo laikotarpiu – ekonominio pakilimo ar nuosmukio – savivaldybės institucijos, priimdamos sprendimus ir spęsdamos vietos gyventojų problemas, turi derinti poreikius su realiomis galimybėmis, t.y. su turimomis pajamomis. Tai savivaldybėms labai sudėtingas uždavinys. Norint išspręsti visas vietos problemas su turimomis pajamomis, labai svarbu, kad sprendimų priėmimas formuojant patį svarbiausią savivaldybės metų dokumentą būtų apgalvotas, pasvertas ir nukreiptas į svarbiausias tų metų problemas.

Kiekvienos savivaldybės „paskirtis – ...kurti, tobulinti ir pertvarkyti ekonominę, socialinę, kultūrinę, ekologinę valdomos teritorijos sandarą, derinant visuomenės bei atskirais valdymo lygiais veikiančių subjektų interesus“ (Baltušnikienė, Astrauskas, 2009, p. 7). Norėdama pasiekti šiuos tikslus, vietos valdžia turi priimti tinkamus sprendimus, kad subalansuotą savivaldybės biudžetą bei gerai paskirstytą turimas pajamas, o savivaldos organai tinkamai jį vykdytų. Savivaldybės, priimdamos sprendimus dėl biudžeto sudarymo, susiduria su daugybe problemų, tokių, kaip dažnai besikeičiantys įstatymai ar nepastovi ekonominė situacija. Taip pat savivaldybėms yra priskiriama vis daugiau funkcijų, kurių įgyvendinimui reikalingas tinkamas finansavimas, bet jis nėra skiriamas, todėl jos yra privestos priimti atitinkamus sprendimus, kad įgyvendintų pavestas funkcijas atsižvelgdamos į finansavimo prioritetus.

Savivaldybės biudžeto formavimas yra sudėtingas procesas, kuriame yra kaupiami ne tik pagrindiniai finansiniai ištekliai, reikalingi jų funkcijoms vykdyti, bet kartu parodo, kaip savivaldybė sugeba savarankiškai tvarkytis savo teritorijoje. Savivaldybės biudžetas yra ribotas, todėl tinkamas sprendimų priėmimas formuojant biudžetą norint suderinti norus su galimybėmis yra svarbus vietos valdžios rūpestis, taip pat jis atspindi prioritėtines ekonomines bei socialines sritis ir valdžios valios išraišką.

„Priimti sprendimai yra tiek individų, tiek organizacijų, tiek ir valstybės valdžios centrinė veiklos ašis“ (L. Šarkutė, 2006, p. 99).



Formuojant savivaldybės biudžetą daugybė žmonių gali daryti įtaką priimant svarbesnius ar mažiau svarbius sprendimus. Todėl svarbu nustatyti, kas, kaip ir kiek dalyvauja priimant sprendimus, susijusius su savivaldybės biudžetu, asignavimų skyrimu įvairioms veikloms.

**Suformuluota problema.** Kas labiausiai lemia sprendimų priėmimą formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą?

**Tyrimo objektas.** Sprendimų priėmimas formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą.

**Tyrimo tikslas.** Išanalizuoti, kaip priimami sprendimai formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą.

**Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti teorinius sprendimų priėmimo proceso aspektus.
2. Išnagrinėti sprendimus savivaldybės biudžete.
3. Parengti teorinį sprendimų priėmimo formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą modelį.
4. Išsiaiškinti sprendimų priėmimą formuojant ir vykdant Tauragės rajono savivaldybės biudžete.

**Tyrimo metodai.** Mokslinio tyrimo metodo pagalba pateikiama mokslinės literatūros, mokslinių straipsnių, teisės aktų bei dokumentų analizė. Kiekybinio tyrimo anketine apklausa surinkti savivaldybės darbuotojų duomenys, kokybiniu tyrimu – interviu apklausti didžiausią įtaką turintys sprendimų priėmimui formuojant biudžetą asmenys. Surinktiems duomenims pateikti panaudotas grafinis vaizdavimas bei aprašomoji statistika.

# 1. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO FORMUOJANT IR VYKDANT SAVIVALDYBĖS BIUDŽETĄ PROBLEMOS ANALIZĖ

Sprendimų priėmimas yra labai svarbus vietos savivaldai ne tik kaip savivaldos institucijai ir jos sėkmingam gyvavimui, bet ir kaip teritorijos administraciniam vienetui, kuris turi tvarkyti visuomenės reikalus, tenkinti vietos gyventojų poreikius, rūpintis visuomenės gerove, išsilavinimu ir kt. Labai svarbus aspektas – sprendimų priėmimas formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą, kadangi visa savivaldybės veikla, gerovė pastatyta ant kertinio akmens – savivaldybės finansų, kurie yra surenkami, paskirstomi ir naudojami per savivaldybės biudžetą. Todėl savivaldybės gyvavimui, jos piliečių gerovei yra labai svarbus geras pajamų surinkimas, tinkamas jų paskirstymas ir efektyvus panaudojimas. Geram biudžeto funkcionavimui reikalingas geras, teisingas, nesavanaudiškas sprendimų priėmimas. Pasak K. James (2003), biudžetas – pagrindinis finansinis planas, priemonė valstybės lėšoms paskirstyti, kuriame nurodomos valstybės lėšos, skirtos tam tikroms funkcijoms atlikti.

Sprendimų priėmimas yra neatskiriama gyvenimo dalis. Žmonės imasi nesuskaičiuojamų sprendimų kasdieniame gyvenime. Verslo įmonėse sprendimai priimami kiekviename žingsnyje. Visos valdymo funkcijos, t.y. planavimas, organizavimas, personalas, vadovavimas, koordinavimas ir kontrolė, atliekamos priimant sprendimus. Todėl sprendimų priėmimas yra organizacinės veiklos valdymo pagrindas (S. Chand, 2017).

Sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas yra labai svarbi aplinkybė, turinti įtakos kiekvienos organizacijos veiklai, ypač kai kalbama apie visuomenės svarbių tikslų siekimą. Beveik kiekvienas sprendimas mažiau ar daugiau svarbus vietos savivaldos gyvybei, prieš priimant jį verčia atsižvelgti į įvairias problemas ir su jų sprendimu susijusius reikalavimus. Kiekviena problema yra savita, susijusi su išskirtinių vertybių hierarchija. Sprendimų priėmimas vietos savivaldos institucijose planuojant ir skirstant biudžetą turi tiesioginę įtaką jų finansinei padėčiai (M. Dylewski, 2008, p. 48).

Sprendimų priėmimą bei jo procesą nagrinėja daugybė Lietuvos ir užsienio mokslininkų, kaip antai: Kasiulis, Barvydienė (2015), Buschmann (2011), Drucker (1967), Harris (2012), Yates (2004), Mikulskienė (2011), Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė (2004), Parsons (2001), Puškorius (2006), Buškevičiūtė, Raipa (2010), Simon (2002), Stoner, Freeman, Gilbert (2006), Šarkutė (2009), Vanagas, Vyšniauskienė (2012) ir kt.

Moksliniuose šaltiniuose randama įvairių sprendimo priėmimo sampratų ir apibrėžimų, tokie autoriai, kaip Šarkutė (2009), Buškevičiūtė, Raipa (2010), Harris (2012), Stoner, Freeman, Gilbert (2006), sprendimų priėmimą apibūdina kaip *alternatyvos pasirinkimą*. Parson (2010) pritaria jiems ir pažymi, kad tai procesas, kurio metu pasirenkama alternatyva arba tam tikrai alternatyvai suteikiamas prioritetas. Šarkutė (2009) savo darbuose pažymi, kad sprendimų procesas – ne tik alternatyvos pasirinkimas, bet ir daugiasluoksnis ir daugiapakopis procesas, kurio metu individai ir grupės

identifikuoja, derina ir integruoja informaciją (Šarkutė, 2009). Harris (2012) sprendimų priėmimą paaiškina plačiau. Pasak jo, „yra alternatyvių sprendimų, kuriuos reikia apsvarstyti, ir tokiu atveju norime ne tik identifikuoti kuo daugiau šių alternatyvų, bet ir pasirinkti tą, kuri turi didžiausią sėkmės ar veiksmingumo tikimybę ir geriausiai atitinka mūsų tikslus, norus, gyvenimo būdą, vertybes ir pan.“ (p. 3). J. Stoner ir kt. (2006) pažymi, kad tai „veiksmai konkrečiai problemai spręsti, krypties nustatymas ir parinkimas arba pasinaudojimas susidariusia padėtimi“ (p. 324).

P. Booth (2017) savo straipsnyje taip pat pažymi, kad sprendimas yra pasirinkimas tarp dviejų ar daugiau alternatyvų. Jeigu yra tik viena alternatyva, priimti sprendimo nereikia. Daugelyje žodynų „sprendimo“ sąvoka neatskirama nuo nežinomybės elemento, t.y. sprendimas priimamas neturint visos informacijos apie verslo aplinką. Priimdami sprendimą mes paskirstome tam tikrą laiką, pinigus, pastangas – ar kitus išteklius – bei ketinimus paverčiame konkrečiais veiksmais. Tuo tarpu „negrąžinamas“ nurodo, kad priėmę sprendimą nebegalime jo pakeisti. Ryžtingumas yra tai, kas atskiria puikų sprendimų priėmėją nuo vidutiniško sprendimų priėmėjo.

Sprendimas yra pasirinkimas, pagal kurį asmuo daro išvadą dėl konkrečių aplinkybių/situacijos. Tai rodo elgesio eigą ar veiksmus. Todėl sprendimų priėmimas gali būti apibrėžiamas kaip vienas iš dviejų ar daugiau alternatyvių veiksmų vykdomų, veiksmų pasirinkimas. Taigi, tai apima pasirinkimą ir pasirinkimas lemia mūsų veiksmus ar neveiklumą (S. Chand, 2017).

Kiti autoriai, tokie kaip Seilius (2001) ir Bakanauskienė (2004), „sprendimų priėmimo procesą apibūdina kaip *optimalaus sprendimo pasirinkimą*“ (p. 226, 80). Bakanauskienė (2004) pažymi, kad tai „intelektualus procesas, apimantis galimų sprendimo alternatyvų įvardijimą, įvertinimą ir optimalios alternatyvos išrinkimą“ (p. 80). „Tačiau vyraujantis požiūris į sprendimų priėmimą, remiantis mokslininkais Harrison (1999) ir Yates (2004), yra *nuoseklūs veiksmai problemai spręsti*“ (cit. Bernatavičiūtės, 2013, p. 26).

Yates (2004) pažymi, kad sprendimo priėmimas – tai įsipareigojimas elgtis taip, kad veiklos rezultatas patenkintų su įvykiais susijusias konkrečias šalis“. Jis taip pat teigia, kad „nuo sprendimo priėmimo sėkmės priklauso kiekvieno, susijusio su sprendimu, asmens ateitis (p. 36). Yates požiūriui pritaria ir Šarkutė (2006). Ji teigia, jog „sprendimai yra priemonė atsakomybei užtikrinti, t.y. jie leidžia ateities įvykių eigą susieti su konkrečia grupe ar individu“ (p. 100). Todėl savivaldybės priimami sprendimai formuojant biudžetą yra vieni iš svarbiausių ir aktualiausių, o taip pat ir labai sudėtingi, nes sprendimų priėmimas turi atnešti gerovę ne tik savivaldybei, bet ir jos gyventojams.

Mikulskienės (2011) nuomone, sprendimas kaip rezultatas yra konkretus pasirinkimas, kurį iš alternatyvų gausos išsirinko sprendimo eigos dalyviai ir sąmoningai jam pritarė priimdami ir jo pasekmes keisti aplinką.

Kasiulis ir Barvydienė (2015) „sprendimą įvardija kaip nutarimą ar susitarimą, kas ir kaip bus daroma siekiant tikslo“ (p. 197).

Platesniu požiūriu į sprendimų priėmimą pažiūrėjo tyrėjai Simon (2003), Puškorius (2006), Buškevičiūtė ir Raipa (2010) bei Barvydienė ir Miniotaitė (2010). Jų nuomone, „sprendimų priėmimą išryškina *racionalus sprendimo priėmimo požiūris*“ (cit. iš J. Bernatavičiūtės, 2013, p. 27). Jų nuomone, norint priimti patį geriausią sprendimą, šis požiūris suprantamas kaip aiškūs ir, be abejo, logiški veiksmai.

Sprendimų priėmimas yra neatskiriama šiuolaikinio valdymo dalis. Iš esmės pagrindinė valdymo funkcija yra racionalus ar patikimas sprendimų priėmimas. Kiekvienas valdytojas sąmoningai priima šimtus sprendimų, kurie tampa pagrindine vadovo vaidmens dalimi. Sprendimai atlieka svarbų vaidmenį, nes jie lemia tiek organizacinę, tiek valdymo veiklą. Sprendimas gali būti apibrėžiamas kaip veiksmų kryptis, sąmoningai parinkta iš alternatyvų rinkinio siekiant organizacinių ar valdymo tikslų. Sprendimų priėmimo procesas yra tęstinis ir būtinas bet kurios organizacijos ar verslo veiklos valdymo komponentas. Sprendimai priimami siekiant palaikyti visų verslo veiklų ir organizacinio veikimo veiklą (<http://www.managementstudyguide.com/what-is-decision-making.htm>).

Autoriai „Mokšis (2007), Martinkus, Stoškus, Beržinskienė (2010) pabrėžia *psichologinį sprendimų priėmimo požiūrį*, kuris yra grindžiamas asmenybės būseną ir vaidmeniu, akcentuojant sprendimus priimančio individo ar jų grupės ir jų sprendimus įtakojančius veiksnius (intuiciją, psichologinę būseną, įsitikinimus, turimas žinias)“ (cit. iš Bernatavičiūtės, 2013, p. 26-27).

„Sprendimo priėmimas – tai loginis, emocinis, psichologinis, organizacinis ir teisinis aktas vieno asmens, kolegialiai ar kolektyviai priimtas sprendimas neviršijant suteiktų įgaliojimų. Organizacijose asmenys kasdien kaupia įvairiausią informaciją ir naudoja ją kylančioms problemoms spręsti. Tokie sprendimai lemia, kokia kryptimi pasisuks organizacijos likimas. Vienas iš svarbesnių aspektų, į kurį vertėtų atkreipti dėmesį, ar priimami sprendimai atitinka visuotinai pripažintas etikos normas“ (R. Vanagas, L. Vyšniauskienė, 2012, p. 93).

Visos institucijos, įmonės, organizacijos priima sprendimus vienoje ar kitoje valdymo proceso dalyje. Sprendimai yra priimami atsižvelgiant į organizacijos tikslus, interesus bei siekius. Vieni sprendimai priimami lengvai, kiti sudėtingi. Tai priklauso nuo įvairių faktorių, yra susiję su strateginiais organizacijos tikslais ar žmogiškaisiais ištekliais. Nedidelėse įmonėse vadovas priima sprendimus visuose proceso lygiuose, bet didelėse organizacijose tai priklauso nuo komandos specialistų, kurie yra parengti priimti sprendimus.

Pasak N. C. Whittier, S. Williams, T. C. Dewett (2006), tiek individų, tiek kolektyvinių sprendimų priėmimas apima procesą, kuris prasideda nuo informacijos gausos, kuria remiantis apibrėžiama esama situacija, įvertinama laukiama nauda, numatomi įmanomi pasirinkimai ir galiausiai prognozuojami galimi padariniai priėmus sprendimą. Šis procesas visada baigiasi konkrečios alternatyvos pasirinkimu remiantis iš anksto nustatytais kriterijais.

Sprendimų priėmimas – tai pasirinkimo procesas, nustatant sprendimą, informacijos rinkimą ir alternatyvių sprendimų vertinimą. Naudodami nuoseklų sprendimų priėmimo procesą, galima priimti tikslesnius ir apgalvotus sprendimus, organizuojant atitinkamą informaciją ir nustatant alternatyvas (<http://www.umassd.edu/fycm/decisionmaking/process/>).

D. A. Stone'o (2004) teigimu, sprendimai gali būti priimami vadovaujantis papročiais, bendruomenės normomis, impulsais, intuicijomis, bendru sutarimu, sprendimo delegavimu, atidėliojimu, tarpininkavimu, sandoriu ar teismu (p. 270).

Anot P. Zakarevičiaus (2013), „sprendimo priėmimo ir įgyvendinimo procese galima skirti du etapus: parengimą ir priėmimą bei įgyvendinimo organizavimą ir koordinavimą“ (p. 153). Kaip teigia P. Zakarevičius (2013), pirmasis etapas yra „parengimas ir priėmimas – tai pirminės informacijos analizė, įvertinimas ir numatymas, kaip ir kokius veiksmus reikės atlikti, siekiant planuojamo rezultato“ (p. 153). Antruoju etapu jis išskiria organizavimą ir koordinavimą, kuriuos apibūdina taip: „Organizavimas – tai veiklų, reikalingų numatytiems veiksams atlikti, projektavimas ir vykdytojų parinkimas. Koordinavimas – vykdytojų veiksmų kontrolė ir poveikio priemonių, reikalingų šiems veiksams nukreipti suplanuota linkme, naudojimas“ (P. Zakarevičiaus, 2013, p. 153).

Sprendimai rengiami konkrečiai situacijai ir priemonei naudoti: išanalizuojama padėtis, aplinka, vidiniai ir išoriniai veiksniai ir iš kelių alternatyvų pasirenkamas vienas tinkamiausias perspektyvai ir pan. (Ginevičius, Sūdžius, 2007).

Adamas Smithas parodė, kad ekonominių sprendimų priėmimas, vadovaujantis savirūpa, paradoksaliu būdu didina visos visuomenės gerovę. Pavyzdžiui, jei įmonės siekia rūpintis savo interesais, jos privalo tinkamai aptarnauti klientus (P. Booth, 2017).

*Vietos savivaldą* nagrinėjo P. Leonas (1991), V. Paulikas, V. Adomonis (2003), A. Novikovas (2005), A. Astrauskas (2011, 2015), J. Žukovskis, D. Urmonienė, R. Jodenytė (2013), V. Staponienė, G. Žilinskas (2012).

P. Leonas (1991) rašė, jog valstybės „uždavinių daugybė turi tikslą patenkinti ... tam tikros teritorijos dalies gyventojų reikalus, o ne visos valstybės gyventojų reikalus, - tai valstybė savo teisę ir pareigą rūpinti vietos gyventojų reikalus perleidžia vietos savivaldybėms“ (p. 60). Jis taip pat teigė, jog „vietos savivaldybės priklauso nuo valstybės valdžios leidžiamų įstatymų“, savivaldybės „yra valstybės dalys tam tikriems vietos gyventojų reikalams rūpinti“ (p. 60).

Mokslininkai V. Paulikas ir V. Adomonis (2003) lygino Lietuvos valstybės vietos savivaldos fiskalinio bei finansinio savarankiškumo bei savivaldybių dydžio palyginti su Skandinavijos, Vidurio Europos ir Baltijos valstybėmis, nulemtai sprendimo priėmimo galių analizei. Anot jų (2003), „kalbant apie Lietuvos savivaldybes ir taip visų pageidaujamą jų savarankiškumą visiškai pamirštama, kad savivaldybė yra sukurta ir apribota centrinės valdžios, o ne žmonių bendruomenės. Savivalda turėtų būti

demokratijos mokykla, bendruomenės savarankiškumo išraiškos būdas. Tai, kad savivaldybėse vyksta rinkimai, nulemia tik tai, kokie vietinės valdžios atstovai bus išrinkti, bet ne jos esmė“ (p. 71).

Pasak A. Novikovo (2005), „pastaruoju metu vietos savivalda, kaip vietinių gyventojų interesams atstovaujanti ir visuomeninį, politinį gyvenimą organizuojanti struktūra, užima svarbią vietą daugumos užsienio valstybių politinėse sistemose. Ji suvokiama kaip žemiausia, pilietinei visuomenei arčiausia politinės sistemos teritorinė grandis. Per ją atskiri piliečiai gali reikšti savo interesus, kontroliuoti, kaip jie įgyvendinami ir taip pat daryti įtaką valstybei“ (p. 62). Jis teigia, kad „žodis savivalda reiškia teisę savarankiškai tvarkytis pagal įstatymus“ (cit. iš A. Novikovas, 2005, p. 59).

A. Astrauskas (2011) savo darbuose apibūdina, jog „vietos savivalda turi daug „veidų“ (tiksliau – apibūdinimų, apibrėžimų, sampratų ir pan.): tai ir valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenei laiduota savivaldos teisė, tai ir valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenė, kuri turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, savitvarka ir savaveiksmiškumas, tai ir teritorinių bendruomenių valdžia, kuri nėra tiesiogiai pavaldi valstybės valdžiai, tai ir vietinė viešojo administravimo sistema, funkcionuojanti kitais nei valstybės valdžia teisiniais pagrindais, tai ir specifinė Valstybės Tautai priklausančio suvereniteto pasireiškimo forma ir t. t., ir t. t.“ (p. 283).

A. Astrauskas (2015) nagrinėjo Lietuvos vietos savivaldos sistemos raidą. Jis pažymi, jog „Lietuva – šalis, turinti galias vietos savivaldos šaknis. Tai sudaro Lietuvos vietos savivaldos istorinį paveldą. Šis paveldas yra tautos atmintyje ir toliau daro įtaką Lietuvos gyventojų ir viešosios politikos formuotojų vietos valdžios supratimui. Šis paveldas ... turi įtakos vietos savivaldos sistemos plėtrai Lietuvoje“ (p. 604).

Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas (2008) *vietos savivaldą* apibrėžia kaip „įstatymo nustatyto valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenės, kuri turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, savitvarka ir savaveiksmiškumas pagal Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją.“

Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo straipsnių įstatymas (2014) *savivaldybę* apibrėžia kaip „įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą, kuri sudaro jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas įstatymams, Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – Vyriausybė) ir savivaldybės tarybos sprendimams tiesiogiai įgyvendinti. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo“.

„Vietos savivaldos reformos beveik nuolat išlieka politinėje darbotvarkėje. Norint garantuoti realų ir kartu efektyvesnį vietos savivaldos vaidmenį sprendžiant vietinės reikšmės klausimus, aktyviai

diskutuojama, kaip įgyvendinti vietos savivaldos institucijų pertvarkymą ir iš esmės pakeisti jos mechanizmą“ (cit. iš. V. Staponienė, G. Žilinskas, 2012, p. 117).

Pasak J. Žukovskio ir kt. (2013), „savivalda, kaip vietinių gyventojų interesams atstovaujanti ir visuomeninį, politinį gyvenimą organizuojanti struktūra, užima svarbią vietą daugumos valstybių politinėse sistemose. Ji suvokiama kaip žemiausia, pilietinei visuomenei artimiausia politinės sistemos teritorinė grandis. Vietos savivaldos institucijos – savivaldybės ir seniūnijos – geriausiai žino, su kokiomis problemomis kasdieniniame gyvenime susiduria gyventojai. Šios institucijos bando prisitaikyti prie pokyčių“ (p. 84). Taip pat jie dar pabrėžia, kad „Vietos savivalda yra vienas pagrindinių valstybės elementų, kuris veikia tam tikroje valstybės teritorijoje. Be vietos savivaldos sistemos neįmanoma užtikrinti šiuolaikinės demokratinės valstybės pagrindų. Kuo visuomenė demokratiškesnė, tuo labiau yra išplėtotą vietos savivalda“ (cit. iš J. Žukovskio ir kt., 2013, p. 92) .

Pagal Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymą (1994), Lietuvos Respublikos teritorijos administraciniai vienetai yra apskritys ir savivaldybės. Šiuo metu Lietuvos Respublikos teritorijoje yra 10 apskričių ir 60 savivaldybių (Statistikos departamento duomenys).

Savivaldybių biudžetų sudarymą, biudžeto formavimo principus, procesą analizavo K. Ehrhart, S. R. Schwarz-Jung, H. Welge (1996, 2000), G. Gianakis (1999), Peters (2002), A. Astrauskas (1999), O Buckiūnienė, V. Meidūnas, P. Purinauskas (2003), I. Skačkauskienė (2012), M. Dylewski (2014) bei kiti mokslinių straipsnių bei literatūros autoriai.

K. Ehrhart ir kt. (2000) ir Peters (2002) savo darbuose pažymi šiuos „biudžeto formavimo principus: nuolatinio funkcijų atlikimo; taupumo ir ekonomiškumo; biudžeto balanso; biudžeto teisingumo ir aiškumo; realaus kasos darbo; biudžeto pilnumo; bruto įvertinimo; individualaus vertinimo; bendro išlaidų padengimo; viešumo“. A. Astrauskas (1999) pateikia šiek tiek siauresnius „savivaldybių biudžetų formavimo principus: nuolatinio funkcijų vykdymo; taupumo ir ekonomiškumo; biudžeto balanso; realaus kasos darbo; biudžeto pilnumo; bendrojo išlaidų padengimo; individualaus įvertinimo arba „permatomos piniginės“; viešumo“ (p. 18). Įgyvendinusios visus šiuos principus savivaldybės gali sudaryti efektyvų, subalansuotą bei skaidrų biudžetą.

Taip pat K. Ehrhart ir kt. (1996) pateikia nuomonę, kad „finansai ir biudžetas yra pagrindinės savivaldybių politinių diskusijų temos, kurių metu nustatomi savivaldybių finansinės veiklos rėmai, priimami sprendimai, ar verta ir kaip savivaldybėms investuoti“ (p. 35).

I. Skačkauskienė (2012) analizavo biudžeto sistemą, pajamų formavimo teoriją, biudžeto formavimo etapus. Ši autorė pažymi, „jog biudžeto pagrindinis tikslas yra finansiškai užtikrinti priimtus įsipareigojimus“ (p. 8). Pasak jos, „biudžeto formavimo principai – tai pagrindas, sukuriantis sąlygas racionaliam ir skaidriam valstybės išteklių paskirstymui“ (cit. iš G. Dzemydaitės, A. Pupkutės, 2016, p. 210).

Biudžeto planavimas yra biudžeto pajamų ir išlaidų nustatymas biudžetiniams metams (Meidūnas, Puzinauskas, 2003). Pasak G. Gianakio (1999), pats biudžeto procesas yra kaip priemonė, skirta plėtoti sprendimų veiksnius ir organizacines vertybes, kurios padėtų paskirstyti lėšas efektyviai ir produktyviai. Šis procesas apima biudžeto projekto sudarymo, svarstymo ir tvirtinimo tvarką.

M. Dylewski (2014) teigia, kad biudžetas yra viena iš labiausiai paplitusių veiklos priemonių organizacijos ir subjektų tikslams įgyvendinti. Biudžeto sudarymas yra vidinio plano „iš apačios į viršų“ metodas, strateginių tikslų įgyvendinimas pagal pavaldumą ir efektyvus išteklių naudojimas.

Kaip teigia O Buckiūnienė ir kt. (2003), biudžetas gali būti suprantamas ekonomine, materialine ir teisine prasme.

*Apibendrinant galima teigti, jog sprendimų priėmimo teorijos, sprendimų priėmimas kaip procesas yra plačiai nagrinėjamas Lietuvos ir užsienio mokslininkų, randama nemažai atliktų tyrimų, straipsnių sprendimo priėmimo kaip proceso tema. Randama daug mokslinių darbų, kuriuose nagrinėjamas sprendimų priėmimas dalyvaujant piliečiams. Taip pat yra nemažai mokslinės literatūros savivaldybių biudžetų sudarymo klausimais. Tačiau nerandame nė vieno mokslininko, kuris būtų analizavęs sprendimų priėmimo formuojant ar vykdant savivaldybės biudžetą. Todėl yra tikslinga atlikti tyrimą, norint išanalizuoti, kaip yra priimami sprendimai formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą. Šiuo darbu ir bus siekiama tai padaryti.*



## 2. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO FORMUOJANT IR VYKDANT SAVIVALDYBĖS BIUDŽETĄ TEORINIAI ASPEKTAI

### 2.1. Sprendimų priėmimo proceso samprata

Sprendimų priėmimas yra neatsiejamas nuo kiekvieno paprasto žmogaus ar vadovo. Jie kasdien susiduria su mažesnėmis ar didesnėmis problemomis, todėl turi priimti atitinkamus sprendimus joms spręsti. Sprendimų priėmimas yra labai svarbus procesas, todėl tai gana detaliai nagrinėja beveik visos socialinių mokslų disciplinos: ekonomika, politika, psichologija, vadyba, sociologija ir kitos.

Kol kas dar nėra vienos bendriausios sprendimų priėmimo sampratos, kiekvienas autorius ją apibrėžia skirtingai, bet vadyboje, pasak J. Buškevičiūtės, A. Raipos (2010), „sprendimų priėmimas yra neatsiejamas nuo planavimo, vadovaujančios veiklos ir komandinio darbo“ (p. 22).

Anot A. Bakanausko ir kt. (2011), „*sprendimų priėmimas* – neatsiejamas kiekvieno organizacijos vadovo darbo dalis“. Dar daugiau, anot F. Harrisono (1999), nuo gebėjimo priimti sprendimus vadovai skirstomi į sėkmingus ir nesėkmingus. Sprendimo priėmimas tai procesas kurio metu yra ieškoma dėl ko atsirado priežastis, alternatyvos jai spręsti, veiksmų kryptys, įgyvendinimai.

*Sprendimų priėmimas* – proceso momentas, kai įvertinus visas tikslo siekimo priemones, lūkesčius, pasirenkama viena objektyvi sprendimo kryptis ir ji įgyvendinama (F. E. Harrison, 1999).

„*Sprendimų priėmimas* – veiksmų konkrečiai problemai spręsti krypties nustatymas ir parinkimas arba pasinaudojimas susidariusia galimybe - svarbi kiekvieno vadovo darbo dalis“ (J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Glibert, 2006, p. 234).

*Sprendimų priėmimas* tai procesas, kurio metu surandama, atpažįstama ir išsprendžiama problema (M. Satterwhite, 2007, p. 192).

*Sprendimų priėmimas* – yra procesas nustatymo problemų ir galimybių ir išsprendimas jų (R. L. Daft, P. Lane, 2010, p. 214).

*Sprendimų priėmimas* tai esminė proceso dalis sprendžiant problemą, pasirinkus tam tikrą sprendimo būdą iš alternatyvių veiksmų (S. Cooke, N. Slack, 1991).

Bakanauskienė ir Kyguolienė (2013), cituodamos R. Griffin apibrėžia, kad „*Sprendimų priėmimas* – vienos alternatyvos iš daugelio galimų pasirinkimo veiksmas. Sprendimų priėmimo situacijos atpažinimą ir apibrėžimą, alternatyvų identifikavimą, geriausios alternatyvos pasirinkimą ir jos įgyvendinimą praktikoje“ (p. 13).

„*Sprendimų priėmimas* – tai veiksmų konkrečiai problemai spręsti krypties nustatymas“ (R. Vanagas, L. Vyšniauskienė, 2012, p. 94).

Kai kurie autoriai (S. Stoškus, D. Beržinskienė, 2005) akcentuoja, kad „*sprendimų priėmimas* – tai veiksmų konkrečiai problemai spręsti numatymas ir geriausio varianto parinkimas iš kelių galimų alternatyvų“ (p. 120).

Sprendimo priėmimas priklauso ne tik nuo to, kas tą sprendimą priima, bet ir nuo to, ką sprendžiame, kur sprendžiame, kada sprendžiame ir kaip. Tai atrodo absurdiški klausimai, bet jie yra labai svarbūs. Administracijoje vykstančius procesus galima apibūdinti kaip „sprendimų priėmimo“ ir „sprendimų įgyvendinimo“ arba veikimo procesus (A. Bosas, 2004).

Sprendimą galime priimti ir trumpam, ir ilgam periodui. Abu sprendimai priimami organizaciniams tikslams siekti ir visai nesvarbu, koks tai sprendimas – ilgas ar trumpas.

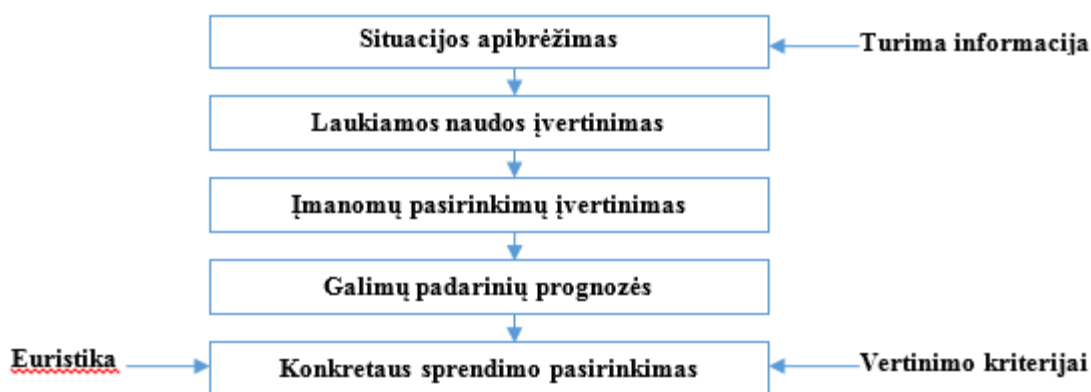
Stoškus (2002) teigia, kad „sprendimo priėmimo procesas turi penkis periodus“ (p. 48) (žr. 1 pav.).

<i>Sprendimo pripažinimas (problemos pastebėjimas)</i>	<i>Identifikacija</i>	<i>Išaiškinimas</i>	<i>Įvykdymas</i>	<i>Kontrolė</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problema atsiranda tada, kai pastangos pasiekti tikslą skatina blogesnius rezultatus, negu kad reikalaujama. Palanki proga susiklosto tada, kada pastangos pasiekti tikslą skatina geresnius rezultatus, negu, kad reikalaujama ar tikimasi. Sprendimo priėmimas – tai problemos ar geros progos pripažinimas. Teorija teigia, kad tai yra informacinių sistemų funkcija, perspėjanti vadovą apie artėjantį pavojų. Praktiškai, dažnai ta informacija yra negaunama ir vadovai problemą ar palankią progą pastebi pavėluotai. Būtų nuostabu, jei kiekvienas vadovas galėtų nuspėti artėjančią problemą ir iš anksto jai pasiruoštų</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikacija yra sekantis ir labai svarbus sprendimo priėmimo proceso periodas. Jeigu jau ir nepavyko išvengti problemos, tuomet labai svarbu ją laiku identifikuoti, kitaip tariant, reikia tą problemą nuodugnai išnagrinėti. Kiekviena problema privalo būti išspręsta. Kad problema būtų gerai identifikuota, sprendimo priėmėjas privalo kruopščiai ištyrinėti pagrindinius šio periodo faktorius. Blogiausia tai, kad kartais vadovai peršoka šį labai svarbų periodą, neišsiaiškinę problemos priežasčių</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geriausiai žinomas yra sprendimo periodas. Kiekvienas žinome, kad jeigu atsiranda kokia nors problema, svarbiausia mums reikia atrasti tinkamą būdą kaip ją efektyviai išspręsti. Efektyvus sprendimo atsakymo ieškojimo procesas nėra labai paprastas. Ypač sunku jį surasti, kada sprendimai liečia didelius finansinius reikalus, šaltinius ar pažadus. Išvada: vadovai privalo apgalvoti kiekvieno sprendimo įtaką (poveikį) organizacijos veiklai tam, kad būtų išvengta nesėkmingų sprendimų</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kada sprendėjas priima vienokį ar kitokį sprendimą, galima teigti, kad tik tuomet pradėdamas vykdyti sprendimo priėmimo procesas. Įvykdymo periodu turi būti užtikrintos šios sąlygos: reikalaujama, kad būtų tiksliai nustatyti visi uždaviniai ir tikslai; reikalaujama, kad būtų paskirtas atsakingas sprendimams asmuo. Tik patenkinus šias sąlygas pradėdamas vykdyti sprendimo priėmimo procesas. Vykdydamas taip pat dar reikalauja papildomo vadovavimo funkcionavimo. Planavimas, kontroliavimas, motyvavimas, vadovavimas, sprendimo priėmimas ir bendravimas yra gyvybinės funkcijos sprendimo priėmimui vykdyti. Reikia pabrėžti, kad sprendimas turi patenkinti visus organizacijos darbuotojų interesus ir tik tada jis gali būti pradėtas vykdyti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrolė yra vadovo veiksmai, kuriems pavaldiniai nuolat priešinasi. Ją pavaldiniai paprastai laiko nepasitikėjimo ar net persekiojimo apraiška. Vykdytojams atliekant jiems pavestą veiklą, vadovui yra būtina pastovi informacija, ar viskas daroma taip, kaip numatyta ar nėra nukrypstama nuo konkrečių standartų. Būtent toje proceso vietoje ir pasireiškia vadybos proceso elementas – kontrolė</li> </ul>

1 pav. Sprendimų priėmimo procesas (adaptuota pagal Stoškų, 2002, p 48)

Visi šie penki 1 paveiksle išvardinti periodai yra labai svarbūs tam, kad problema būtų gerai išspręsta. Bet koku atveju sprendimą privalome priimti tam, kad atrastume palankią išeitį ir išspręstume esamą problemą.

Mokslinėje literatūroje yra pateikiama įvairūs sprendimų priėmimo etapai. Kitą sprendimo priėmimo proceso etapų schemą pateikia savo veikaluose L. Šarkutė. Pasak L. Šarkutės (2009), „tradicinė sprendimų priėmimo samprata yra linijinė: pateikiama seka žingsnių, padedančių sprendimo priėmėjui priimti geriausią sprendimą iš visų įmanomų alternatyvų“ (p. 107) (žr. 2 pav.).



2 pav. Sprendimų priėmimo proceso etapai (L. Šarkutė, 2009, p. 107)

Anot Šarkutės ir kitų autorių (2009), „linijinė sprendimų priėmimo etapų schema paremta logika ir racionalumu. Nors ši schema puikiai atskleidžia loginę proceso struktūrą, tačiau realybėje sprendimai retai kada priimami taip racionaliai. Sprendimų priėmimo procesas priklauso nuo sprendimus priimančiųjų prielaidų ir šališkumo“ (p. 108).

Taigi mokslinėje literatūroje dažniausiai yra sutinkama tradicinė linijinė sprendimų priėmimo samprata, kurios pagrindu yra pateikiami žingsniai veiksmų, kuriuos turėtų atlikti priimantys sprendimą asmenys, norintys priimti jį kuo geriausia.

## 2.2. Sprendimų priėmimo klasifikavimas

Literatūroje sutinkamas platus valdymo sprendimų klasifikavimas. Pasak I. Bakanauskienės ir A. Kyguolienės (2013), „kiekvienam vadovui būtina žinoti ir mokėti nustatyti valdymo sprendimo tipą, kad galėtų numatyti klaidų padarymo, priimant sprendimą, tikimybę ir sprendimo įtaką sėkmingai organizacijos veiklai. Šie dalykai labai svarbūs vadovui svarstant, kas ir kuriame valdymo lygyje turi priimti sprendimą, kiek dalyvių įtraukti į sprendimo priėmimo procesą, kiek laiko, finansinių išteklių skirti sprendimui priimti ir įgyvendinti“ (p. 20).

1 lentelėje pateikta valdymo sprendimų klasifikacija, kurią savo knygoje „Vadybinai sprendimai: priėmimas ir įgyvendinimas“ pateikia autorės I. Bakanauskienė ir A. Kyguolienė (2013).

Populiariausia valdymo sprendimų klasifikacija organizacijoje priimamus sprendimus skirsto į tipinius ir netipinius (I. Bakanauskienė, A. Kyguolienė, 2013, p. 20).

„*Tipiniai* valdymo sprendimai – tai rašytinės procedūros ar nerašytos taisyklės, kaip reikia elgtis, kokius veiksmus atlikti tam tikromis dažnai pasitaikančiomis vadybinėmis situacijomis. *Netipiniai* valdymo sprendimai – tai tokie sprendimai, kurių priėmimas ir įgyvendinimas nėra iš anksto žinomas ir reglamentuotas organizacijos procedūromis ir taisyklėmis. Kitaip jie dar vadinami neprogramuojamais arba nestruktūrizuojamais“ (I. Bakanauskienė, A. Kyguolienė, 2013, p. 22-23). Pasak šių autorių,

„unikalūs valdymo sprendimai – tai sprendimai, pasižymintys vadybinės situacijos unikalumu ir paties vadybinio sprendimo originalumu, naujumu“ (p. 24).

1 lentelė. Valdymo sprendimų klasifikacija (I. Bakanauskienė, A. Kyguolienė, 2013)

Klasifikavimo požymiai	Valdymo sprendimo tipai
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rutiniškumas ir pasikartijimo dažnumas</li> <li>➤ Procedūriškas apibrėžtumas / struktūrizavimo sudėtingumas</li> <li>➤ Vadybinio sprendimo originalumas / inovatyvumas</li> </ul>	(Programuojami, neprogramuojami) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipiniai sprendimai</li> <li>2. Netipiniai, analogą turintys sprendimai</li> <li>3. Unikalūs sprendimai (struktūrizuojami, nestruktūrizuojami)</li> </ol>
Valdymo sprendimų dalyvių skaičius / įtraukimas į VSP laipsnis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vienvaldiški sprendimai</li> <li>2. Grupiniai sprendimai</li> <li>3. Mišrūs sprendimai</li> </ol>
Aplinkos netikrumo laipsnis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sprendimai, priimti tikrumo būsenos</li> <li>2. Sprendimai, priimti rizikos būsenos</li> <li>3. Sprendimai, priimti netikrumo būsenos</li> </ol>
Valdymo veiklos specifika	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planavimo sprendimai</li> <li>2. Organizavimo sprendimai</li> <li>3. Vadovavimo sprendimai</li> <li>4. Kontrolės sprendimai</li> <li>5. Marketingo sprendimai</li> <li>6. Finansų sprendimai</li> <li>7. Personalo valdymo sprendimai</li> <li>.....</li> </ol>
Ryšys su kitais valdymo sprendimais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nepriklausomi sprendimai</li> <li>2. Priklausomi sprendimai</li> </ol>

Sprendimai gali būti *programuojami* arba *neprogramuojami*. „Programuojami sprendimai – tai rutininių problemų sprendimai, priimami remiantis taisyklėmis, procedūromis ar įpročiais. Šiuos strateginius sprendimus viešosios institucijos priima pagal rašytą ar nerašytą politiką, procedūrą ar taisyklę, supaprastinančias sprendimų priėmimą pasikartojančiose situacijose, kai apribojamos ar atmetamos alternatyvos. Jei problema kartojasi ir jei sudėtinės jos dalis galima apibrėžti, numatyti ir nagrinėti, tuomet galima taikyti šį sprendimų priėmimo būdą“ (M. Arimavičiūtė, 2005, p. 90).

„*Vienvaldiški valdymo sprendimai* – vadovas minimaliai įtraukia kitus darbuotojus į valdymo sprendimo priėmimo procesą, pats kontroliuoja sprendimo įgyvendinimą. Vienvaldiškai priima valdymo sprendimą, kiti darbuotojai tik įgyvendina“ (I. Bakanauskienė, A. Kyguolienė, 2013, p. 25).

Kaip I. Bakanauskienė ir A. Kyguolienė (2013) pabrėžia, „*grupiniai valdymo sprendimai* pasireiškia dėl 2 priežasčių. Pirma, paties vadovo, turinčio teisę priimti valdymo sprendimą, valia: jis sprendžia deleguoti savo teisę priimti sprendimą parinktai darbuotojų grupei. Kita priežastis – kolegialūs organizacijų valdymo organai, organizacijų vadovai, stebėtojų taryba, valdyba, prezidiumas. Tokiu atveju reglamentuojama, kad valdymo sprendimus grupė turi priimti pagal nustatytas taisykles: pakeisti bendrovės įstatus, patvirtinti įmonės veiklos strategiją“ (p. 25). Anot jų, „*mišrūs valdymo sprendimai* – vadovas įtraukia kitus valdymo sprendimo proceso dalyvius į sprendimo priėmimo procesą. Vadovas gali

aptarti su darbuotojais situaciją, kartu formuluoti ir svarstyti alternatyvas, net gali deleguoti darbuotojams atlikti didžiąją dalį valdymo sprendimo parengimo ir priėmimo veiksmų. Tačiau valdymo sprendimą priima pats vienas“ (I. Bakanauskienė, A. Kyguolienė, 2013, p. 25).

Kaip teigia autorės I. Bakanauskienė ir A. Kyguolienė (2013), „tikrumo būseną reiškia, kad vadovai, priimdami valdymo sprendimus, turi tikslią, įvertinamą ir patikiną informaciją apie visas įgyvendinimo pasekmes, todėl gali numatyti jo įgyvendinimą iš anksto. Rizikos būsenoje priimdami sprendimus vadovai gali nustatyti tikimybes pasiekti norimus rezultatus. Netikrumo būsenoje vadovai susiduria su nenuspėjamomis aplinkos sąlygomis, darančiomis įtaką sprendimų įgyvendinimui“ (p. 28).

„Nepriklausomieji valdymo sprendimai jokios įtakos nedaro praeities, dabarties ar ateities sprendimams nei organizacijoje, nei už jos ribų. Griežtai teikiant, tokių valdymo sprendimų nėra, nes paprastai bet kuris valdymo sprendimas priimamas susidarius vadybinei situacijai, o ją visada lemia kokie nors pokyčiai ar problemos. Paprastai organizacijose priimami priklausomi sprendimai“ (I. Bakanauskienė, 2004, p. 31).

Pasak I. Bakanauskienės ir A. Kyguolienės (2013), „planavimas – tai tikslų formulavimas bei jų įgyvendinimui tinkamos veiksmų eigos nustatymo procesas. Organizavimas – darbo, valdžios ir išteklių paskirstymas tarp organizacijos narių ir jų sprendimo proceso. Vadovavimas – vadovui pavaldžios darbuotojų grupės ar visos organizacijos narių veiklos nukreipimo, įtakos jiems darymo procesas. Kontrolė – procesas, užtikrinantis, kad reali veikla atitiktų planuojamą“ (p. 29, 30).

Dažniausiai išskiriamos marketingo, finansų ir personalo valdymo sritys. Anot I. Bakanauskienės ir A. Kyguolienės (2013), „Marketingo organizacijos vadovai priima sprendimus, kiek lėšų skirti reklamai, kokios reklaminės priemonės bus naudojamos, kokie turėtų būti vartotojų pritraukimo ir išlaikymo metodai“ (p. 30). Šios autorės teigia, kad „Finansų valdymo srityje gali būti vadovų sprendimai, kaip panaudoti neįdarbintas įmonės lėšas, kur investuoti pinigus, kaip turi būti finansuojamas įmonės turtas“. Taip pat, pasak jų, prie „personalo priskiriami įvairūs su organizacija susiję sprendimai: kurį kandidatą priimti į darbą, kurį darbuotoją paaukštinti pareigose ar atleisti iš darbo“ (p. 30).

Kitą klasifikavimo požymį pateikia savo veikale S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005). Pasak šiuos autorius, vadyboje priimami sprendimai būna labai įvairūs. Jie juos klasifikuoja pagal šiuos požymius:

- „pagal valdymo lygį – vyriausybės, savivaldybės, žinybos, įmonės;
- pagal turinį – techninius, ekonominius, organizacinius, teisinius, socialinius;
- pagal galiojimo laiką – neternimuotus ir ternimuotus;
- pagal reikšmę ir veiklos perspektyvą – strateginius, taktinius ir operatyvinius;
- pagal sprendimo nešiklį – žodinius ir dokumentinius“ (p. 242).

### 2.3. Sprendimo priėmimo proceso dalyviai

Įmonėse, įstaigose, organizacijose, žinybose visų lygių darbuotojai, kurie turi bent menkiausias įtakos organizacijos sėkmei, gali priimti vienokius ar kitokius sprendimus. Nors ir kokia įstaiga būtų demokratiška, bet didžiausia galia ir atsakomybė dėl sprendimų priėmimo tenka vadovui. Kasdien vadovas vienas ar su pavaldiniais pasitaręs priima vienokius ar kitokius sprendimus dėl įstaigos valdymo ir sėkmės.

Anot A. Stoškaus (2002), „grupėje, kuri priima sprendimą, bendrauja įvairaus informuotumo lygio žmonės, todėl būtina, kad kuo labiau grupės nariai dalintųsi savo informacija, nuomone. Būtina kiekvieną narį tolerantiškai išklausti ir net skatinti narius aktyviai dalyvauti pokalbiuose, tinkamai priimtą informaciją užfiksuoti“ (p. 48). „Diskusija grupėje paprastai baigiasi tokiu informacijos perdirstimu, kai sukuriama kokybiškai nauja informacija. Kartu padidėja grupės narių supratimas ir susitelkimas vertinant šią informaciją, kurią grupė fiksuoja ir išlaiko atmintyje“ (Raipa, 1999, p. 276).

Vadovas A. Seilius (2001) siūlo vadovaujant įstaigai rinktis žemiau išvardintus sprendimo priėmimo stilius:

1. „Vadovas pats priima sprendimą vienas.
2. Vadovas kreipiasi į pavaldinius, siekdamas gauti reikiamos informacijos, ir sprendimą priima vienas. Pavaldiniai nebūtinai turi būti informuojami apie situaciją.
3. Vadovas aptaria su pavaldiniais susidariusią situaciją, prašo jam suteikti reikiamos informacijos ir įvertinti situaciją. Kaip grupė pavaldiniai nesusitinka ir vadovas priima sprendimą vienas.
4. Situacijai aptarti vadovas susitinka su pavaldiniais kaip grupe, ir visa grupė priima sprendimą“ (Seilius, 2001, p. 78).

Pagal dalyvių skaičių, sprendimo priėmimo procese sprendimai gali būti skirstomi į vienasmenius ir grupinius (Mikulskienė, 2011).

Kokie priimami organizacijoje sprendimai dominuos, priklauso nuo vadovavimo stiliaus. Valdymo stilių įvairovė pateikiama 3 pav.

SPRENDŽIA VADOVAS						
Autokratinis valdymo stilius				Demokratinis valdymo stilius		
1. Vadovas sprendžia ir tvarko pats	2. Vadovas sprendžia pats, tačiau prieš pateikdamas sprendimą, siekia įtraukti bendradarbius, kad jis teisingas	3. Vadovas sprendžia pats, tačiau atsako į klausimus, siekia, kad sprendimas būtų pripažintas	4. Vadovas informuoja pavaldinius apie numatomą sprendimą ir prašo pavaldinių išsakyti savo nuomonę iki jį priimant	5. Grupė bendrai suformuoja tikslus ir galimus sprendimo būdus, vadovas tik pasirenka vieną iš variantų	6. Sprendžia grupė, po to vadovas tik išryškina problemą ir nustato veiklos reglamentą	7. Sprendžia grupė, vadovas atlieka tik sprendimų koordinavimo vidaus ir išorės požiūriu funkciją

SPRENDŽIA BENDRADARBIAI

3 pav. Valdymo stilių įvairovė (adaptuota pagal A. Sakalą, 2003)

Autokratinis valdymo stilius, kai vadovas priima sprendimą remdamasis žiniomis, kurias jis gali surinkti. Tada jis turi paaiškinti sprendimą grupei ir su tuo susipažinti. „Grupinis – kai grupė dalijasi idėjomis ir analize, sutinka, kad sprendimas būtų įgyvendintas. Grupė dažnai turi vertybių, jausmų ir reakcijų, kurios visiškai skiriasi nuo tų, kurias mano, kad turi vadovas“ (R. Harris, 2015).

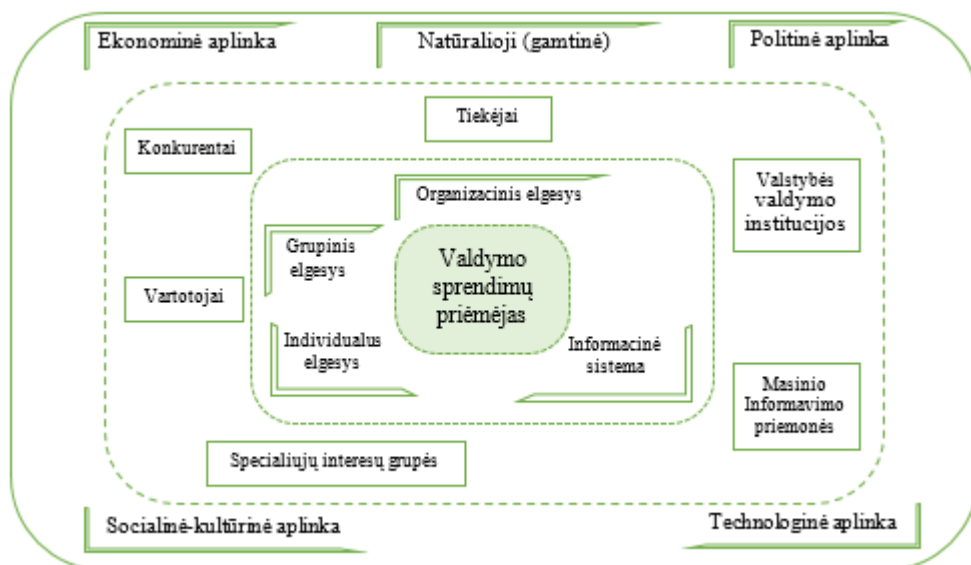
S.P. Robbins (2003) išskiria pagrindinius grupinių sprendimų priėmimo privalumus, tokius kaip:

- „Išsamesnė informacija ir žinios. Suvienydamos kelių žmonių jėgas, grupės surenka daugiau reikalingų priimti sprendimui pradinių duomenų.
- Didesnė požiūrių įvairovė, tad galima išnagrinėti daugiau siūlymų ir alternatyvų.
- Kokybiški ir priimtinesni sprendimai vykdyti. Grupės nariai bus labiau entuziastingiau nusiteikę jį rengti“ (S.P. Robbins, 2003, p. 125).

„Grupės priima efektyvesnius sprendimus. Jos pasiūlo daugiau alternatyvų, yra kūrybingesnės, tikslesnės ir pateikia kokybiškesnius nei individualūs asmenys sprendimus. Tačiau pavieniai asmenys sprendimus priima greičiau nei grupės. Grupės sprendžia ilgiau, nes joms reikia daugiau laiko ir išteklių, kad galėtų rasti sprendimą“ (S.P. Robbins, 2003, p. 125).

S.P. Robbins (2003) taip pat išskiria ir individualių (vienasmenių) sprendimų priėmimo privalumus. „Pagrindinis individualių žmonių priimamų sprendimų privalumas – greitis. Individualiam žmogui nereikia kviesti posėdžių ir gaišti laiką aptarinėjant įvairias alternatyvas. Todėl kai reikia priimti sprendimą, individualūs žmonės pranašesni“ (p. 124). Kitas privalumas „priimant individualius sprendimus yra aiški atsakomybė. Žinote, kas priėmė sprendimą, todėl žinote, ir kas atsakingas už rezultatą. Kai sprendimas priimamas grupėse, atsakomybė nėra aiški“ (p. 124). Trečias privalumas yra tas, kad „juose perteikiamos pastoviosios vertybės. Vidinė kova dėl valdžios gali turėti neigiamą įtaką grupiniams sprendimams“ (S.P. Robbins, 2003, p. 125).

Sprendimų priėmimas priklauso ne tik nuo vadovo ar organizacijos, bet ir nuo kitų veiksnių, kitų makroveiksnių, tokių, kaip pažymi I. Bakanauskienė ir A. Kyguolienė (2013), „valdymo sprendimų priėmėjas turi veikti atsižvelgdamas į daugelį organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių“ (p. 45) (žr. 4 pav.).



**4 pav. Valdymo sprendimų priėmimo organizacijose aplinka (Bakanauskienė, Kyguolienė, 2013, p. 45)**

Kaip matome iš 4 paveikslą, valdymo sprendimų priėmėjas organizacijos veikloje yra svarbiausias asmuo, kuris priima sprendimus. Tačiau priimant sprendimus jį veikia ne tik vidinė, bet ir išorinė aplinka. Anot I. Bakanauskienės ir A. Kyguolienės (2013), „vidinė valdymo sprendimų priėmimo aplinka – visi organizacijos elementai, darantys įtaką valdymo sprendimo priėmėjui“ (p. 45). Kaip matyti iš 4 pav., vidaus elementai, veikiantys valdymo sprendimų priėmėją, yra individualūs, grupiniai ir organizaciniai.

„Labai svarbus vidinės valdymo sprendimų priėmimo aplinkos elementas – organizacijos informacinė sistema. Informacijos vaidmuo valdymo sprendimų priėmimo procese didžiulis. Priimant valdymo sprendimus, vadovams būtina turėti reikiamą informaciją“ (I. Bakanauskienė, A. Kyguolienė, 2013, p. 47).

Anot I. Bakanauskienės ir A. Kyguolienės (2013), „išorinė valdymo sprendimų priėmimo aplinka – visi ne organizacijos elementai, darantys įtaką sprendimo priėmimo subjektui“ (p. 49). Kaip matyti iš 4 pav., 2 tipų elementai, kurie sudaro išorinę aplinką: tai „tiesioginio poveikio aplinka ir netiesioginio poveikio aplinka“ (p. 49-50).

Prie tiesioginio poveikio aplinkos veiksnių priskiriami visi veiksniai, kurie daro tiesioginę įtaką valdymo sprendimams. Tai vartotojai, konkurentai, tiekėjai, valstybės valdymo institucijos, masinio informavimo priemonės bei specialiųjų interesų grupės. Netiesioginio poveikio aplinka – tai makroaplinka, tai aplinka, kuri veikia įmonę iš išorės. Tai ekonominė, gamtinė, politinė, technologinė, socialinė-kultūrinė aplinkos (4 pav.).

I. Bakanauskienė ir A. Kyguolienė (2013) teigia, kad „valdymo sprendimų priėmėjų – vadovų – požiūris į valdymo sprendimų priėmimo aplinką labai svarbus, nes formuoja jų nuostatas, ar aplinka yra svarbi priimant valdymo sprendimus ir kaip reaguoti į aplinkos kintamuosius veiksnius ir jos požiūrius“ (p. 53).



Žiūrint į sprendimų priėmimo etapus yra svarbūs du etapai. Pirma, priimti sprendimus yra lengva, tačiau sunku priimti tinkamą. Antra, visi žinome, kad žmonės vadovaujasi logika ir intuicija, taip yra ir su vadovų taikomais sprendimais, kurie gali būti labai logiški ar tik spontaniški. Tai yra dėl to, kad žmogus ne visais atvejais gali išvelgti problemos svarbumus (N. Paulius, E. Chlivickas, A. Pabedinskaitė, 2004, p. 129).

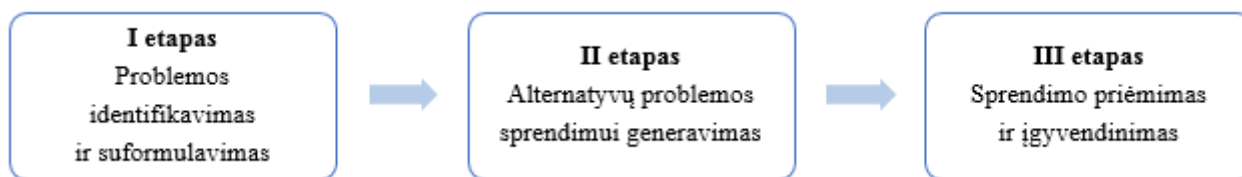
## 2.4. Sprendimų priėmimo teorijos, modeliai

Mokslinėje literatūroje yra išskiriami trys pagrindiniai klasikiniu požiūriu sprendimų priėmimo modeliai: *racionalus, riboto racionalumo bei intuityvus*.

Anot W. Parsons (2001), „racionalus sprendimų priėmimo modelis yra vienas pirmųjų sprendimų priėmimo modelių, gyvuojantis ilgus dešimtmečius ir įnešęs didelį indėlį į sprendimų priėmimo procesą“ (Buškevičiūtė ir Raipa, 2010, p. 24). Todėl šiame darbe labiau apsisostime nagrinėti šį sprendimo priėmimo modelį.

„*Racionalus sprendimų priėmimo modelis* – procesas, susidedantis iš stadijų ir padedantis sprendimų priėmėjams įvertinti sprendimų alternatyvas bei pasirinkti tą alternatyvą, kuri geriausiai laiduoja sėkmę. Norint priimti racionalų sprendimą, reikia surinkti visą teisingą informaciją, atitinkamai ją apdoroti, įvertinti, parinkti racionaliausią variantą. Ypač šioje teorijoje svarbu nustatyti sprendimų priėmimo etapus ir procedūras“ (Arimavičiūtė, 2005, p. 87).

Pasak Bakanauskienės (2004), „Racionaliųjų modelių atveju sprendimų priėmimas yra tiesus, 3 etapų procesas“ (žr. 5 pav.) (p. 12).



5 pav. Racionalus sprendimų priėmimo procesas (Bakanauskienė, 2004).

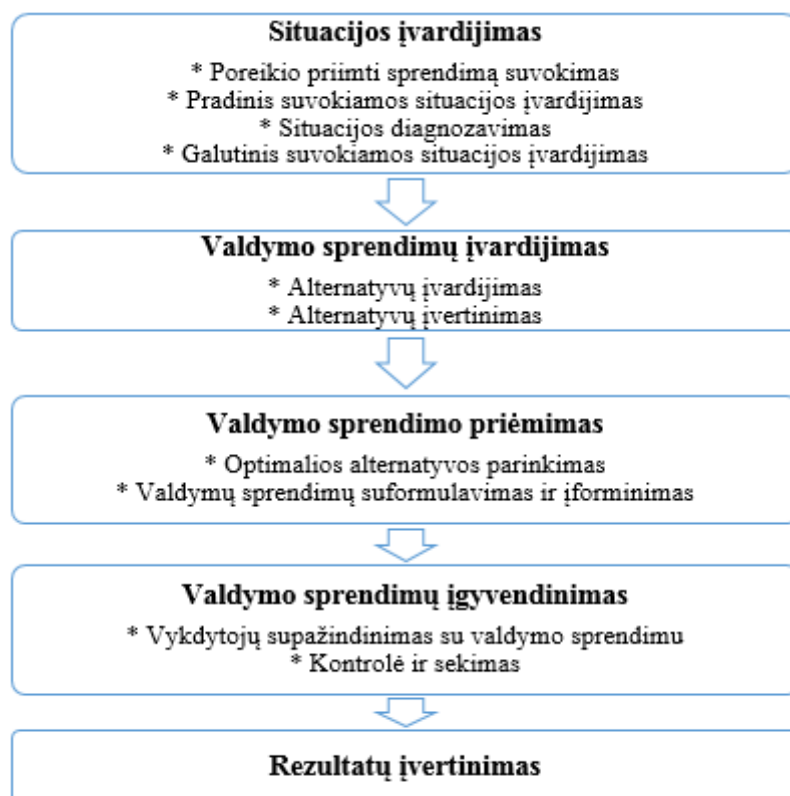
Pasak H. Simono, sprendimų priėmimo procesą sudaro trys dalys: mąstymas, projektavimas ir pasirinkimas. Mąstymu H. Simona laikė tokią veiklą, kai žmogus atidžiai stebi aplinką ir tam tikru momentu priima sprendimą, projektavimu – alternatyvių veiklos formų paiešką ir jų radimą, pasirinkimu – išsirinkimą tos alternatyvos, kuri atrodo sėkmingiausia (R. B. Denhardt, 2001, p. 115).

Tik kūrybingas žmogus, kuris sugeba pateikti naujų bei naudingų idėjų, priima racionalius sprendimus. Jis pateikia idėjas, kurios yra naujos ir skiriasi nuo pateiktų anksčiau, šios idėjos yra tinkamos išspręsti problemą ar pasinaudoti susidariusiomis aplinkybėmis bei tinkama galimybe (R. Mikalauskas, 2007, p. 163).

Kaip teigia racionalus požiūris į sprendimų priėmimą, turint beveik neribotą laiką ir neribotus pinigus ieškoti ir įvertinti skirtoms alternatyvoms, todėl jas reikia visas suformuoti. Šiomis dienomis norint organizacijai pralenkti visas kitas, reikia kūrybinių alternatyvų, kurios leis tai įvykdyti. Tačiau elgesio požiūriu vadovai skuba, formuluoja ir pasitenkina mažu skaičiumi standartinių alternatyvų (I. Bakanauskienė ir A. Kyguolienė, 2013, p. 74).

Racionalus sprendimo proceso modelis įvardija varomosiomis jėgomis problemos sprendimo aiškų tikslą, o sprendimo pasirinkimą nustato procedūros, veiklos programos ir taisyklės. Siekdama sumažinti neapibrėžtumą, organizacija ištiria aplinką, jei ji pasižymi reikšmingu neapibrėžtumu. Autoriai Mintzberg, Raisinghani ir Theoret (1976) pasiūlė proceso modelį, kuris akcentuoja sprendimo veiksmus ir stadijas, sudėtingai ir dinamiškai suteikia griežtesnę struktūrą sprendimų priėmimo veiklai. Priimant sprendimus, gali reikėti keisti proceso stadijas, jei jos nėra visiškai aiškios proceso pradžioje. Svarbiems strateginiams sprendimams toks modelis dažniausiai yra būdingas. Patį sprendimo procesą gali įtakoti dinaminiai veiksniai, tokie kaip delsimas ar trukdžiai dėl įvairiausių priežasčių (R. Skyrius, 2013, p. 125).

„Racionalusis (klasikinis) požiūris siekia detalizuoti valdymo sprendimo priėmimo procesą iki atskirų sudėtinių jo dalių, nurodančių vadovui, kokius etapus jis turi pabandyti atlikti, norėdamas iš tiesų racionaliai ir logiškai priimti sprendimą“ (A. Bakanauskas ir kt., 2011, p. 38).



6 pav. Racionalaus valdymo sprendimo priėmimo proceso turinys (A. Bakanauskas ir kt., 2011)

Pasak A. Bakanausko ir kt. (2011), kiekvienas šio valdymo sprendimo priėmimo proceso etapas (žr. 6 pav.), kurį galima būtų pavadinti kaip panašių veiklų visumą, turėtų sujungti darbus, kuriuos vadovas privalėtų atlikti, norėdamas sėkmingai priimti ir įgyvendinti vadybinį sprendimą (p.180).

Anot S. Robbins (2003), racionalaus sprendimų priėmimo modelis turi šešis etapus. Pirmasis etapas yra apibrėžti problemą, antrasis – išsiaiškinti sprendimo kriterijus, trečiasis – pasverti kriterijus, ketvirtasis – numatyti alternatyvas, penktasis etapas yra įvertinti kiekvieną alternatyvą pagal kiekvieną kriterijų ir šeštasis etapas yra apskaičiuoti optimalų sprendimą. Šis autorius teigia, kad „daugelis nevykusių sprendimų gali būti paaiškinti tuo, kad juos priimantis asmuo nepastebėjo arba neteisingai suformulavo problemą“ (p. 96).

Pagrindą atsirasti racionaliam (kitaip – klasikiniam) valdymo sprendimo būdui davė F. Tayloro ir jo pasekėjų H. Gantto, H. Emersono mokslinio darbo teorijos tezės ir principai. (S. Cooke, N. Slack, 1991). Visi jie orientavosi į skaičiavimus, valdymo darbo racionalumą ir įvertinimus. Racionalus požiūris į valdymo sprendimų priėmimą organizacijoje susiformavo taikant vadovui materialinių vertybių metodą, kuris nurodo, kaip vadovas turi elgtis priimant valdymo sprendimus. Todėl šie sprendimai yra logiški ir racionalūs ir jie labiausiai atitinka organizacijos tikslus ir interesus (R. Griffin, 2008).

Bakanauskienė ir Kyguolienė (2013), cituodamos R. Griffin (2008) teigia, kad „charakteringos racionalaus požiūrio nuostatos yra šios:

1. Sprendimų priėmimas yra racionalus procesas, per kurį viską žinantys vadovai priima sprendimus leidžiančioms organizacijoms puikiai prisiderinti prie savo aplinkos;
2. Sprendimo priėmimo procesui nebūdingas netikrumas, kai vadovas ieško sprendimų, galbūt sąlygojančių rezultatus, tinkamus įtakos organizacijai darytojams;
3. Sprendimų priėmimas yra tiesus tam tikrų etapų procesas“ (p. 36).

Racionalus požiūris teigia, jog būtinai vadovai turi įvertinti rezultatus dėl patirties kaupimo ir klaidų tikimybės ateityje mažėjimo. Rezultatų įvertinimo etapu vadovas turi išanalizuoti:

- ar valdymo sprendimas buvo įgyvendintas, kokių laipsnių ir ar išspręsta situacija;
- kokios buvo padarytos klaidos kiekviename etape ir kaip jų išvengti;
- kokios susiklostė įgyvendinant sprendimą nenumatytos problemos, kaip jos buvo išvengtos (A. Bakanauskas ir kt., 2013, p. 185).

Anot Robbins, Stoner (1998) ir Karlof (2006), racionalumo teorija dažnokai yra kritikuojama, nes:

- Sprendimų rengėjai dažnai nesugeba įsigilinti į problemų esmę, nepajėgia jų aiškiai išskirti.
- Ši teorija per daug remiasi sprendimo rengėjų potencialiomis galimybėmis.
- Sprendimų rengėjai nėra pasirengę palyginti ir pasverti esamų vertybių, asmenines vertybes jie suplaka su visuomeninėmis vertybėmis“ (cit. iš R. Vanago, L. Vyšniauskienės, 2012, p. 60-61).

„Racionalusis metodas yra vienas pagrindinių biurokratinių sprendimų priėmimo metodų, kuris remiasi ekspertine hierarchija. Nors tradicinis racionalusis sprendimų priėmimo modelis yra pakankamai tikslus ir paremtas mokslinė argumentacija bei logikos principais, tačiau jis turi tris esminius trūkumus: neatitinka realybės, bendrieji principai taikomi nežinant specifinio turinio, neįvertinamas šališkumas ir kiti individų mąstymo ribotumai“ (L. Šarkutė, 2009, p. 108).

Anot Simon (1955), „*riboto racionalumo sprendimų priėmimo modelis* naudojamas tokiose situacijose, kada sprendimas negali būti pilnai pagrįstas bei visiškai racionalus dėl ribų, kurias nubrėžia laiko ar/ir žinių (patirties) stoka. Minėtos ribos neleidžia įvertinti visų įmanomų sprendimų rezultatų. Čia daugiau naudojami modeliavimo metodai, skatinantys labiau suprasti bei pažinti aplinką, nei siekti surinkti bei apdoroti kiek įmanoma didesnę informacijos kiekį“ (cit. iš Gudonavičiaus, Savanevičienės, 2008, p. 364).

Quinn (1980) teigia, kad „*intuityvus sprendimų priėmimo modelis* yra paremtas pažinimu. Čia sprendimai yra priimami esant dideliame aplinkos neapibrėžtumui, žymiam informacijos bei laiko stygiui, todėl intuicija pasireiškia per patirtį, kai sprendėjas pasitelkia į pagalbą praeityje sukauptas žinias. Sprendimų priėmimo procesas šiuo atveju glūdi sprendėjo mintyse ir yra glaudžiai susijęs su pažinimu“ (cit. iš Gudonavičiaus, Savanevičienės, 2008, p. 363).

Remiantis teoriniais požiūriais, pasak A. Juodžio ir P. Oržekausko (2008), „*sprendimų priėmimo teorija* skirstoma į šias keturias šakas:

- Normatyvinė sprendimų priėmimo teorija;
- Nurodančioji sprendimų priėmimo teorija;
- Aprašomoji sprendimų priėmimo teorija;
- Integruota sprendimų priėmimo teorija“ (p. 7).

Kaip teigia A. Juodis ir P. Oržekauskas (2008), pirmoji šaka yra „*normatyvinė sprendimų priėmimo teorija*, kuri nagrinėja kriterijus ir formalias taisykles, kurios gali būti naudojamos racionaliems sprendimams priimti. Šioje šakoje naudojamos taikomosios matematikos žinios, ypač taikomoji statistika“ (p. 7). Taip pat jie nurodo, kad antroji šaka yra „*nurodančioji sprendimų priėmimo teorija*, kuri užsiima racionalių ir praktinių sprendimų rengimo metodo kūrimu“ (p. 7). Pagal šiuos autorius, trečioji – „*aprašomoji sprendimų priėmimo teorija*, kuri empiriškai nagrinėja sprendimo priėmimo metodus realiose situacijose, t.y. kaip ir kodėl taip, o ne kitaip priimami sprendimai praktikoje. Šioje šakoje naudojamos kitų mokslo šakų žinios, ypač psichologijos ir sociologijos“ (p. 7).

Taip pat jie išskiria ketvirtąją teorijos šaką – „*integruotą sprendimų priėmimo teoriją*. Joje nagrinėjami sprendimai, kuriuos priima subjektas stengdamasis gauti galimų sprendimų variantų objektyvius, racionalių rezultatus ir jų pagrindu priimti sprendimą. Sprendimų rengimo eigoje gali būti naudojami subjektyvūs kriterijai ir nepilna informacija. Šioje šakoje naudojamos žinios iš daugelio kitų mokslo sričių, ypač psichologijos ir sociologijos“ (A. Juodis, P. Oržekauskas, 2008, p. 7).

## 2.5. Savivaldybės biudžeto samprata, principai, paskirtis

J. Bivainis ir A. Butkevičius (2009) „*biudžetą* apibūdina kaip planą, kuris yra valdymo priemonė ir kartu valdymo objektas. Atsižvelgiant į biudžeto turinį, pirmiausia jo išlaidų mastą ir jų tikslinę paskirtį, biudžetas yra svarbiausia ne tik šalies ūkio plėtros, bet ir visuomenės raidos reguliavimo priemonė“ (p. 20).

„*Biudžetas* – tai tam tikro laikotarpio pajamų ir išlaidų planas. Kiekviena organizacija, kad tinkamai tvarkytų reikalus, kryptingiau siektų tikslų, sudaro savo biudžetą. Pagrįstai sudarytas biudžetas ne tik padeda pasiekti tikslus, bet ir leidžia tai padaryti su mažiausiomis sąnaudomis, išvengti neproduktyvių išlaidų“ (E. Buškevičiūtė, 2009).

Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas, 2 str. „*savivaldybės biudžetą* apibrėžia kaip savivaldybės tarybos tvirtintą savivaldybės biudžeto pajamų ir asignavimų planą biudžetiniams metams“. Kiekviena savivaldybė kiekvienais metais tvirtina tiems metams savarankišką biudžetą.

O. Buckiūnienė ir kt. (2003) biudžetą apibūdina, jog tai yra „spėjamas valstybės, įstaigos, įmonės arba pavienio asmens pajamų ir išlaidų apskaičiavimas tam tikram laikui“ (p. 168).

„Iš esmės daugumos sąvokų esmė ta pati. Apibendrinant galima teigti, kad biudžetas yra apie apibrėžto laikotarpio numatomas pajamas ir išlaidas informacija, atspindinti įsipareigojimų finansavimo mastą“ (cit. iš A. Senda, I. Skačkauskienės, 2014, p. 49).

Savivaldybių biudžetas yra pagrindinis savivaldybės dokumentas, kuriuo yra paskirstomi savivaldybės turimi finansiniai ištekliai ekonominėms, politinėms, socialinėms problemoms spręsti. Savivaldybės biudžetas – tai ne tik finansinis dokumentas, bet ir instrumentas politikams vykdyti savo politinės jėgos pažadus sprendžiant savivaldybės problemas. Savivaldybės biudžetas yra pagrindinis instrumentas savivaldybės numatytiems strateginiams tikslams pasiekti.

„Savivaldybių biudžetuose sukaupiamos lėšos naudojamos įstatymų priskirtoms funkcijoms ir savivaldybėms įstatymų tvarka perduotoms valstybės funkcijoms atlikti“ (Buckiūnienė ir kt., 2003, p. 85).

Savivaldybių biudžetai turi labai didelę reikšmę vietos gyventojams, nes per juos yra tenkinami visuomenės poreikiai, tokie kaip švietimas, sportas, socialinė apsauga, gynyba, sveikatos apsauga, viešoji tvarka, transporto infrastruktūra, kultūra ir kita.

Ekonomikos proceso reguliavimui turi didelę reikšmę savivaldybių biudžetai, kadangi jie didina konkurenciją produkcijos ar paslaugų gamyboje, daro įtaką pramonės bei infrastruktūros plėtojimui ir reprodukcijos finansavimui (Smalenskas, 2001). Taip pat labai didelę reikšmę savivaldybių biudžetai turi vykdant socialines programas, kurioms vis daugiau ir daugiau reikia finansavimo.

Kaip teigia Kazlauskienė (2012), savivaldybės „biudžetinė sistema formuojama ir funkcionuoja remiantis tam tikrais principais: realumo; subalansuotumo; viešumo; vienovės ir programinio sudarymo (Kazlauskienė, 2012).

Pasak šios autorės, realumo principas pasižymi tuo, kad „biudžete turi būti teisingai pateiktos pajamos ir išlaidos“; subalansuotumas – „išlaidos lygios planuojamų pajamų ir deficito finansavimo šaltinių sumai“; viešumas – tai yra, kai „biudžetas skelbiamas viešai“; vienovė pasireiškia tuo, kad „išreiškiama bendra biudžeto pajamų ir išlaidų klasifikacija ir standartizuotais finansiniais dokumentais“. Programinis sudarymas savivaldybės biudžetuose būdingas tuo, kad „biudžeto asignavimai skiriami tam tikroms programoms finansuoti“ (Kazlauskienė, 2012).

Savivaldybės vykdo didžiąją dalį teikimo viešųjų paslaugų, kurios yra skirtos tiesiogiai vietos gyventojams, įskaitant rūpinimąsi pagyvenusiais žmonėmis, pagalbą neįgaliesiems, pirminės sveikatos priežiūros teikimas, dienos priežiūros paslaugos vaikams, ikimokyklinis ir pradinis bei vidurinis ugdymas, socialinė parama bei socialinių išmokų teikimas (J. R. Blöndaland, M. Ruffner, 2004, p. 54).

## 2.6. Savivaldybių funkcijos, biudžeto sudarymo metodika

„Kiekvienos savivaldybės paskirtis – kurti, tobulinti ir pertvarkyti ekonominę, socialinę, kultūrinę ir ekologinę valdomos teritorijos sandarą, derinant savivaldžios bendruomenės ir valstybės interesus. Vietos savivaldybių kompetencija – tai tarsi ūkinių, kultūrinių, teisinių šių organų atliekamų funkcijų valstybės struktūriniame mechanizme atspindys“ (R. Stačiokas, J. Rimas, 2002, p. 28).

Savivaldybių funkcijas reglamentuoja LR Vietos savivaldos įstatymas. LR Vietos savivaldos įstatyme yra pažymėtos savivaldybių funkcijos *pagal sprendimų priėmimo laisvę*, kurios skirstomos į:

1) *savarankiškasias*. Šias funkcijas savivaldybės atlieka pagal Konstitucijos ir įstatymų suteiktą kompetenciją, įsipareigojimus bendruomenei ir šios interesais. Įgyvendindamos šias funkcijas, savivaldybės turi Konstitucijos ir įstatymų nustatytą sprendimų iniciatyvos, jų priėmimo ir įgyvendinimo laisvę ir yra atsakingos už savarankiškųjų funkcijų atlikimą. Įgyvendinant šias funkcijas, savivaldybių veiklą saisto įstatymų nustatyti reikalavimai ir tvarka, kuri, kai tai numatyta įstatymuose, nustatoma ir kituose teisės aktuose;

2) *valstybines (valstybės perduotas savivaldybėms)*. Tai valstybės funkcijos, pagal įstatymus perduotos savivaldybėms atsižvelgiant į gyventojų interesus. Savivaldybės, įgyvendindamos šias funkcijas, turi įstatymų nustatytą sprendimų priėmimo laisvę. Savivaldybių veiklą įgyvendinant šias funkcijas riboja valstybės institucijų ir (arba) pareigūnų sprendimai. Atskirais atvejais valstybinės funkcijos gali būti perduotos savivaldybėms įgyvendinti sutarčių pagrindu. Savivaldybė tokią sutartį gali sudaryti tik tuo atveju, kai savivaldybės taryba pritaria. Šios funkcijos paprastai yra trumpalaikės ar sezoninio pobūdžio (LR Vietos savivaldos įstatymas, 5str. 1 d.).

Savivaldybių funkcijos „pagal veiklos pobūdį skirstomos į vietos valdžios, viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo“ (LR Vietos savivaldos įstatymas, 5str. 2 d.). „Vietos valdžios funkcijas įstatymų nustatyta tvarka atlieka savivaldybės taryba ir meras, įgyvendindami įstatymuose nustatytus įgaliojimus. Viešojo administravimo funkcijas įstatymų nustatyta tvarka atlieka savivaldybės taryba, meras, savivaldybės vykdomoji institucija (vykdomosios institucijos), kiti savivaldybės įstaigų ir tarnybų vadovai, valstybės tarnautojai, kuriems teisės aktai ar savivaldybės tarybos sprendimai suteikia viešojo administravimo teises savivaldybės teritorijoje. Viešąsias paslaugas teikia savivaldybių įsteigti paslaugų teikėjai arba pagal sudarytas sutartis kiti viešai pasirenkami fiziniai ar juridiniai asmenys“ (LR Vietos savivaldos įstatymas, 5str. 2 d.).

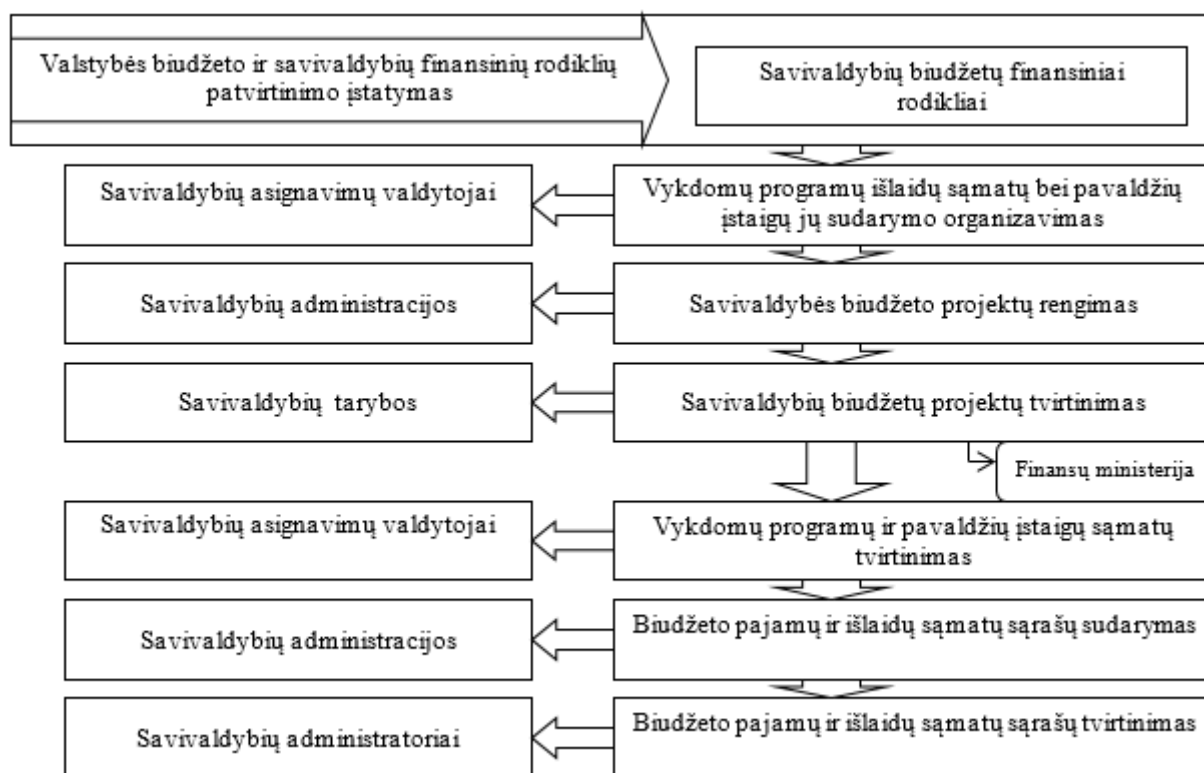
Anot Buckiūnienės ir kt. (2003), „biudžetas yra valstybės pajamų ir išlaidų sąmata, planas ar aprašas“. Savivaldybės sudarydamos biudžetus turi numatyti finansavimą ne tik savivaldybių vykdomoms funkcijoms, tokioms kaip institucijų išlaikymas, socialinė apsauga, ekonomika, kitos programos, kurios vykdomos vietinių gyventojų gerbūviui gerinti, bet ir įvairioms įstatyme numatytoms ir joms priskirtoms funkcijoms vykdyti.

K. Ehrhart, S. R. Schwarz-Jung, H. Welge (1996) teigimu, biudžetas ir finansai yra pagrindinės savivaldybių politinių diskusijų temos, kurių metu nustatomi savivaldybių finansinės veiklos rėmai, priimami sprendimai, ar verta ir kaip savivaldybėms investuoti.

Pasak B. Galinienės ir I. Dailidienės (1999), „rinkos ekonomikos ir decentralizacijos sąlygomis vietinė valdžia turi vykdyti savarankišką ekonominę politiką, orientuotą į vietinės ekonomikos palaikymą ir naujų investicijų pritraukimą“. Kaip pažymi šie autoriai, „vietos ekonominės politikos tikslas“ yra biudžetinių ir taip pat nebiudžetinių fondų pajamų didinimas, kad savivaldybė galėtų spręsti su vietos gyventojais iškilusias įvairias problemas, kad didintų gyventojų socialinę gerovę, gyvenimo kokybę bei spręstų ekonomines problemas ir kitus uždavinius, taip pat didintų bei efektyvintų vietinio ūkio vystymąsi.

Pagal LR Konstitucijos 121 str., „savivaldybės sudaro ir tvirtina savo biudžetą, o savivaldybių tarybos turi teisę įstatymo numatytose ribose ir tvarka nustatyti vietines rinkliavas, savo biudžeto sąskaita savivaldybių tarybos gali numatyti mokesčių bei rinkliavų lengvatas“ (LR Konstitucija. Valstybės žinios, 1992, Nr. 33-1014).

Lietuvos Respublikos įstatymuose yra įteisintas programinis savivaldybių biudžeto sudarymo metodas. Remiantis šiuo metodu, savivaldybės biudžetas yra sudaromas pagal programas ir asignavimai skiriami pagal savivaldybių patvirtintas asignavimų valdytojų programas. 7 pav. pateikta procedūrinė schema, anot J. Bivainio ir A. Butkevičiaus, pagal kurią visos savivaldybės turi sudaryti savo vietinius biudžetus. Kiekviename biudžeto sudarymo etape reikalingi vienokie ar kitokie sprendimų priėmimai.



7 pav. Savivaldybių biudžetų sudarymo procedūrinė schema (J. Bivainis, A. Butkevičius, 2002, p. 33)

Norėdama kuo efektyviau ir geriau paskirstyti turimus finansinius resursus esamoms vietos problemoms išspręsti, savivaldybės taryba, tvirtindama savivaldybės biudžeto projektą, priimdama sprendimus, turi kuo glaudžiau bendradarbiauti su vietos gyventojais.

Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo metodikoje (2013) yra aiškiai išdėstyti svertai, kad piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose yra veiksmingas ir svarbus valstybės valdymui, nes:

- skatina visuomenės ir vietos valdžios dialogą;
- didina valdžios institucijų veiklos skaidrumą bei atskaitomybę, tokiu būdu sukurdamas sąlygas geram valdymui;
- padeda spręsti bendruomenės problemas ir kartu užtikrina, kad į piliečių nuomonę bus atsižvelgta priimant politinius ir strateginius programinius sprendimus;
- padeda nustatyti bendruomenės poreikius ir prioritetus;
- sudaro galimybę gauti reikiamos informacijos geriausiam sprendimui priimti, taip pat žmonėms paaiškinti reikalo esmę, kai būtina priimti sudėtingą ar nepopuliarų sprendimą;
- suteikia galimybę valstybės tarnautojams parodyti piliečiams, kad jie išmano savo darbą ir jį dirba atsakingai, tiesiogiai tarnauja piliečiams;
- skatina bendruomenės kūrybingumą, leidžia panaudoti piliečių gabumus, ugdo abipusį pasitikėjimą, sąmoningumą ir formuoja atsakomybės jausmą;



- padeda valstybės tarnautojams spręsti konfliktus, pasiekti konsensuą ir užsitikrinti piliečių paramą;
- padeda koreguoti ir tobulinti strategines programas, siekiant užtikrinti visuomenės paramą;
- leidžia gauti visuomenės paramą, nes žmonėms patinka, kai klausiami jų nuomonės svarbiais klausimais, ypač tais, kurie turi jiems tiesioginės įtakos. Lietuvoje dar nedaug piliečių aktyviai dalyvauja socialiniame ir politiniame gyvenime, todėl galima konstatuoti, jog dauguma jų sąmoningai ar ne linkę leisti priimti sprendimus atsakingiems valstybės tarnautojams, šitaip stokodami pilietinės sąmonės ir aktyvaus dalyvavimo viešajame gyvenime ([http://www.3sektorius.lt/docs/Knygelepilna\\_2013-12-18\\_11:06:27.pdf](http://www.3sektorius.lt/docs/Knygelepilna_2013-12-18_11:06:27.pdf)).

Kad kuriame lygyje visi priimami savivaldybės vykdomųjų institucijų sprendimai būtų teisėti, turi būti grindžiami įstatymais, nutarimais, savivaldybės tarybos sprendimais.

## **2.7. Savivaldybės biudžetą įtakojantys veiksniai**

Aptarus sprendimų priėmimą, procedūras, biudžeto sampratą, formavimo aspektus galima apžvelgti ir veiksniais, kurie tikriausiai turi įtakos savivaldybės biudžetui.

Biudžetą įtakojančių veiksnių analizė ir identifikavimas yra reikšmingas siekiant efektyviai naudoti, formuoti bei vykdyti biudžetą, taip pat laiku pastebėti galimybes bei grėsmes ir priimti tinkamus sprendimus. Labai svarbu identifikavus biudžetą veikiančius veiksnius tinkamai naudoti informaciją bei pasirinkti tinkamas priemones kuo efektyvesniam savivaldybės valdymui. Dažniausiai biudžetą veikia keletas veiksnių vienu metu, todėl svarbu nustatyti, kuris veiksnys daro didesnę įtaką, priklauso nuo savivaldybės įtakos ir kuris ne. Savivaldybė gali įtakoti priimant sprendimus, kuriuos turi priimti kaip paradigmą, ir juos įgyvendinti.

Biudžetą įtakojančius veiksnius galime klasifikuoti pagal aplinkas, t.y. makroaplinkos veiksniai ir mikroaplinkos veiksniai. Įvairių autorių nuomonės nesutampa dėl vieno ar kito veiksnio priskyrimo makro ar mikroaplinkoms. „Makroaplinkos veiksniams priskiriama ekonominė, socialinė ir kultūrinė, politinė ir teisinė, mokslinė ir technologinė bei gamtinė aplinka“ (V. Pranulis ir kt., 1999, p. 59).

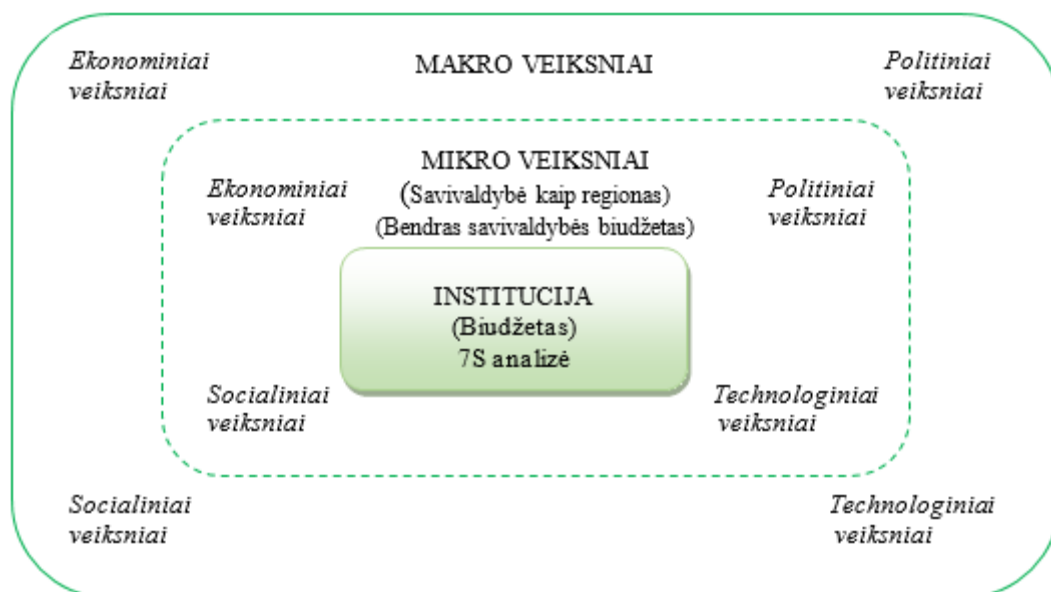
Mikroaplinkos veiksniai skirtingai identifikuojami įvairiuose literatūros šaliniuose. Tai priklauso nuo nagrinėjamo objekto. Dažniausiai aprašomi veiksniai yra bendrovės vidaus aplinka, konkurentai, klientai, tarpininkai bei tiekėjai. Tai yra visi veiksniai, kuriems įmonė gali daryti įtaką, siekdama savų tikslų.

Išorinių veiksnių tyrimo metodų yra keletas. Vienas žinomiausių užsienio autorių naudojamų aplinkos analizės modelių yra LEPEST modelis. Šio modelio schema institucija gali vertinti veiksnius, turinčius įtakos jos aplinkai, ir nustatyti esmines institucijos galimybes ir grėsmes. „LEPEST modelis remiasi plačiais teisiniais (legal), ekonominiais (economic), politiniais (political), ekologiniais

(ecological), sociodemografiniais (sociodemographic) ir technologiniais (technological) veiksniais“ (V. Vengrauskas, N. Langvinienė, 2006, p. 46). Kiti autoriai dar siūlo nagrinėti be aukščiau išvardintų aplinkų ir kultūros aplinką.

Dažniausiai makroveiksniai nagrinėjami atliekant specifinę „PEST analizę arba siejant ją su SSGG analize, kurios metu atskleidžiamos galimybės ir grėsmės, susijusios su aplinkos veiksniais“ (R. Auškalnytė, R. Ginevičius, 2001, p. 66). PEST analizės metodo pagalba nagrinėjami veiksniai:

- ✓ **Politiniai/Teisiniai.** Analizuojama politinė teisinė aplinka: teisinė, įstatyminė bazė, politiniai veiksniai.
- ✓ **Ekonominiai.** Analizuojamos ekonominės tendencijos, ekonominė aplinka, jos augimo perspektyvos. Dažniausiai analizuojami rodikliai: gyventojų struktūra, nedarbo lygis, darbo jėgos išsilavinimas, BVP ir kiti.
- ✓ **Socialiniai.** Nagrinėja visuomenės demografinę situaciją, žmonių mobilumą bei kitus rodiklius.
- ✓ **Technologiniai.** Analizuoja technologijų lygį, naujų technologijų kūrimąsi, pritaikymo greitį.



**8 pav. Institucijos aplinką įtakojantys veiksniai (adaptuota autorės pagal V. Naraškevičiūtę, A. Lakštutienę, 2004)**

Vidinius veiksnius, kurie daro įtaką biudžetui, gali kontroliuoti priimdama atitinkamus sprendimus pati savivaldybė. Ji gali pagerindama klientų aptarnavimo kokybę padidinti veiklos efektyvumą. Savivaldybės vidinę aplinką galima nagrinėti plačiąją ir siaurąją prasme. Plačiąją prasme institucijos aplinkai priklauso visas savivaldybės regionas, o siaurąją prasme pati savivaldybė kaip institucija. Analizės parinkimas dažniausiai priklauso nuo nagrinėjamos problemos. Plačiąją arba makroprasme nagrinėjama ekonominė, socialinė, politinė, technologinė aplinka. Naudojama ta pati PEST analizė, tik visi rodikliai naudojami ir analizuojami regioniniu lygiu. Siaurąją arba mikroprasme

nagrinėjama pačios institucijos struktūra, žmonių finansiniai ištekliai, planavimo sistema ir su ja susiję pokyčiai.

Literatūroje randamas organizacijos vidaus veiksmų analizės būdas – vadinamas 7S analize. Šis metodas teigia, kad „organizacijos vidaus analizei svarbu įgūdžiai (skills), strategija (strategy), struktūra (structure), sistema (system), stilius (style), personalas (staff), bendrosios vertybės (shared values)“ (A. Bėkšta, V. Lukošūnienė, 2005, p. 21).

Kaip pažymi A. Bėkšta ir V. Lukošūnienė (2005), „valstybės strateginio planavimo metodika nustato tokius vidaus veiksmus: teisinę bazę; organizacinę struktūrą; žmonių išteklius (etatus, kvalifikacijas); planavimo sistemą; finansinius išteklius; apskaitos tinkamumą; ryšių sistemą (informacinę ir komunikavimo sistemą); vidaus kontrolės sistemą (vidaus audito sistemą)“ (p. 21).

Kiekviena savivaldybė turi stebėti aplinką, jos pokyčius, turi priimti sprendimus, kad surastų naujų galimybių ir apsisaugotų nuo galimų grėsmių. Sėkmingai veikianti institucija žino, kaip gyvybiškai svarbu stebėti ir prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Aplinka sparčiai keičiasi, todėl kiekvienos institucijos prioritetas turėtų būti sekti aplinkos pokyčius ir priimti reikiamus sprendimus geresniam institucijos gyvavimui.

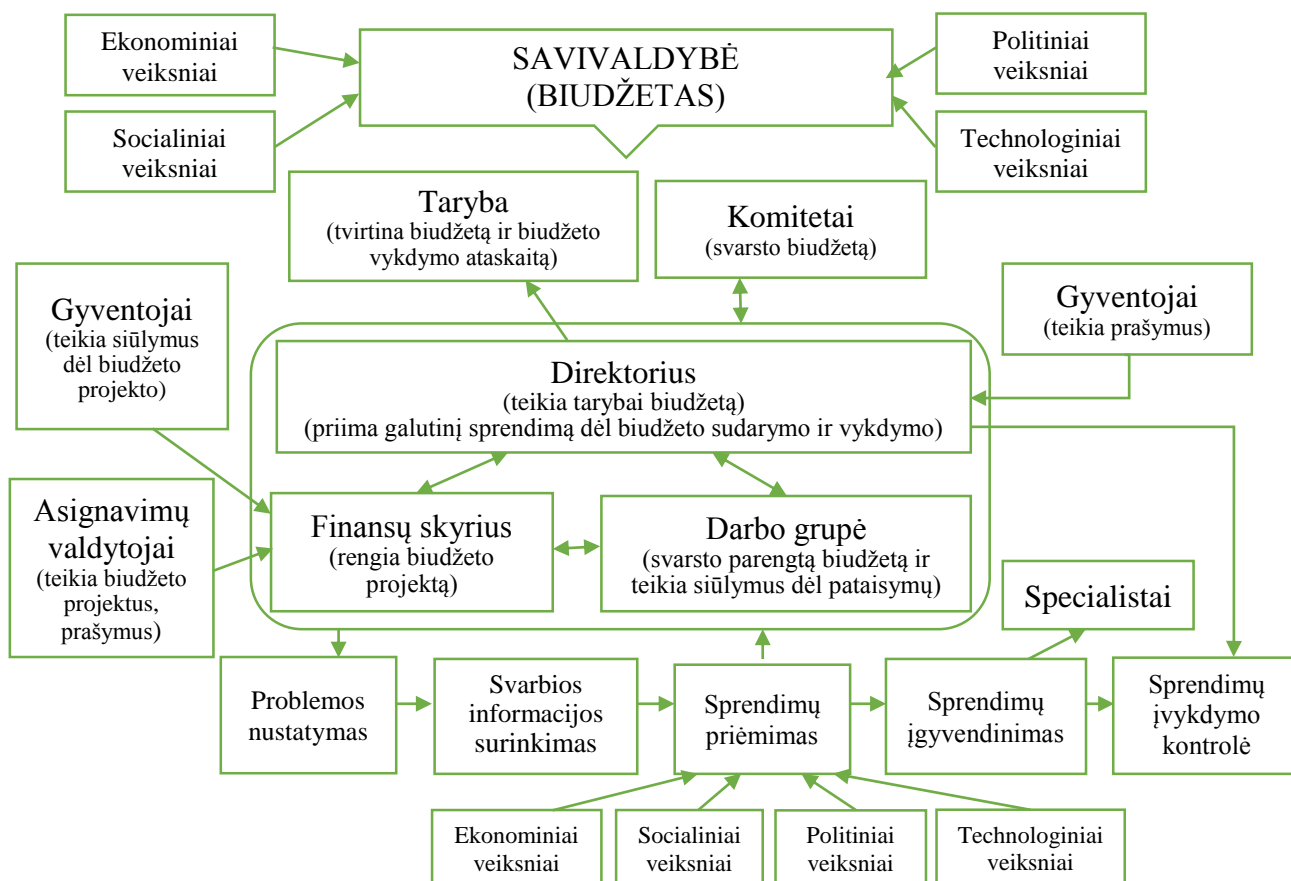
## **2.8. Sprendimų priėmimo formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą teorinis modelis**

Šiuolaikinės demokratinė valstybių valdymo sistemos pagrįstos tuo, kad valstybės valdymas yra decentralizuotas ir vietos savivaldos institucijoms suteikta teisė autonomiškai tvarkytis savo teritorijos ribose. Tai reiškia, kad mūsų valstybės gerovė, reprezentavimas, žmonių gerovė ir visa valstybės ateitis labai priklauso nuo visų Lietuvos savivaldybių gerbūvio, nuo jose esamų problemų sprendimo bei ateities planavimo. Savivaldybė – tai tarsi atskira didelio, sudėtingo mechanizmo pagrindinė varomoji jėga, nuo kurios priklauso viso mechanizmo veikimas.

Visos savivaldybės savo rajonuose turi tvarkytis ūkiškai ir atsakingai, žvelgiant į ateitį. Jos savarankiškai privalo rūpintis ne tik pagrindinio miesto, bet viso regiono, visų žmonių tobulėjimu, vystymusi, infrastruktūra, medicina, švietimo bei gyvenimo sąlygų gerinimu, darbo vietų kūrimu ir visos ateities planavimu. Visa tai turi būti daroma atsižvelgiant į gyventojų norus, poreikius bei pokyčių būtinybę. Žmonės, dažniausiai bendruomenės, išreiškia savo nuomonę, savo poreikius. Jie nori, kad būtų atsižvelgta į sprendžiant seniai turimas problemas ir viltis geresniam rytojui. Visa tai ne asmeniniai norai, ambicijos, tai visos bendruomenės labui. Dažniausiai institucijos vadovai, atsižvelgdami į visus pasiūlymus gerinant rytojų, planuoja visų metų programą.

Visos savivaldybės turi vadovą, nuo kurio vadovavimo labai priklauso ne tik pagrindinio miesto, kuriame yra savivaldybė, bet ir visos apskrities gerovė. Visose savivaldybėse pasitaiko problemų, nenumatytų situacijų, kurias reikia spręsti kuo greičiau, racionaliau, siekiant kuo geresnio tikslo ne tik

šiai dienai, bet ir ateityje. Visi sprendimai gali būti priimami labai skirtingais būdais. Pagal tai, kokiais būdais tai yra daroma, skirstoma į atskiras grupes. Visų tikslas yra toks pat, tik skirtingi priimamo sprendimo būdai, rezultatai, pasekmės ir situacijos išsprendimo laikas. Kokią strategiją pasirinkti, labai priklauso nuo sprendžiamo klausimo, nuo jo sprendimo padarinių, situacijos, turimo laiko jam išspręsti ir norimo pasiekti rezultato. Tai ne tik susidariusios situacijos sprendimo priėmimo klausimas šiuo metu, bet tai žvilgsnis į ateitį, kad jos daugiau nesusidarytų ateityje ir viską išsprendus duotų norimą, geriausią rezultatą. Visus sprendimus gali priimti ir vienas vadovas savo nuožiūra, tačiau jis turi tiksliai, detalai žinoti visą situaciją iki smulkmenų. Tokie sprendimai priimami greičiausiai, bet ne visada racionaliausiai pasiekiant geriausią rezultatą. Tačiau vadovas gali viską aptarti su kompetentingais, atsidavusiais savo darbui, siekiančiais geriausių rezultatų pavaldiniais, nes jie daugiau žino smulkmenų apie susidariusią situaciją. Bendromis jėgomis su vadovu jie gali iškelti klausimus, kas bus, jei bus priimtas vienoks ar kitoks sprendimas, kokius rezultatus gali duoti tuoj pat po priimto sprendimo priėmimo ir kokias pasekmes turės ateityje. Tačiau turi būti visų pusių atvirumas, atsidavimas ir vienas tikslas – geriausio sprendimo priėmimas. O jis gali būti toks, nes dažniausiai susijungia skirtingo amžiaus, nuomonių, kvalifikacijos, darbo srities, ambicijų bei pažiūrų žmonės. Tokie grupiniai sprendimai priimami lėčiau, nes turi būti ne tik išklaudyta, išgirsta, bet ir suprasta kiekvieno nuomonė apie esamą padėtį ir ateities viziją. Kaip sakoma, kiek žmonių, tiek nuomonių, o iš daug nuomonių galima sukurti vieną labai gerą optimalią viziją.



9 pav. Sprendimų priėmimo teorinis modelis (sudaryta autorės)

Kurį būdą pasirinkti, dažnai priklauso nuo vadovo (žr. 9 pav.), nuo jo bendradarbiavimo su pavaldiniais, pasitikėjimo vienas kitu, laiko ir aplinkybių bei reikiamo operatyvumo priimti sprendimus. Abu būdai tinkamai, vienas gali būti greitesnis, kitas efektyvesnis. Bet kuriuo atveju pats vadovas privalo būti labai kompetentingas, apdairus, turintis savo aiškią strategiją ir ateities viziją. Kai kuriais atvejais gali būti ir labai pavojingas dėl politinės, postų kovos, norint sužlugdyti esamą vadovą pateikiant sprendimų planus su neaiškiomis pasekmėmis. Kai vadovas priima sprendimus vienas, tai yra jo nuomonė ir sprendimas ir jis atsako už visus veiksmus po problemų sprendimų ateityje už galimas neigiamas ar teigiamas pasekmes. O grupiniuose sprendimo priėmimo atvejuose atsako lyg ir visi, bet nė vienas konkrečiai. Kuris būdas geresnis, efektyvesnis, gerinantis situaciją dabar ir ateityje, duodantis geresnę naudą – nėra žinoma, nes tai įtakoja situacija, problemos sudėtingumas, laikas ir daug kitų faktų. Bet kuriuo atveju vadovas turi būti kompetentingas, ryžtingas, bendraujantis ne tik su pavaldiniais, bet ir su visuomene, realiai žvelgiantis į praeitį, dabartį, ateitį, turintis aiškią viziją.

### 3. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO FORMUOJANT IR VYKDANT SAVIVALDYBĖS BIUDŽETĄ TYRIMO METODOLOGIJA

Apžvelgus mokslinę literatūrą bei išsiaiškinus teorinius aspektus, susijusius su sprendimų priėmimu formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą, rengiamas empirinio tyrimo teorinis modelis. Tyrimas pasirinktas atlikti Tauragės rajono savivaldybėje, kurioje apklausti savivaldybės darbuotojai bei politikai, norint išsiaiškinti jų patirtį ir nuomonę apie priimamus sprendimus formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą.

*Tyrimo tikslas:* Nustatyti, kaip priimami sprendimai formuojant ir vykdant Tauragės rajono savivaldybės biudžetą.

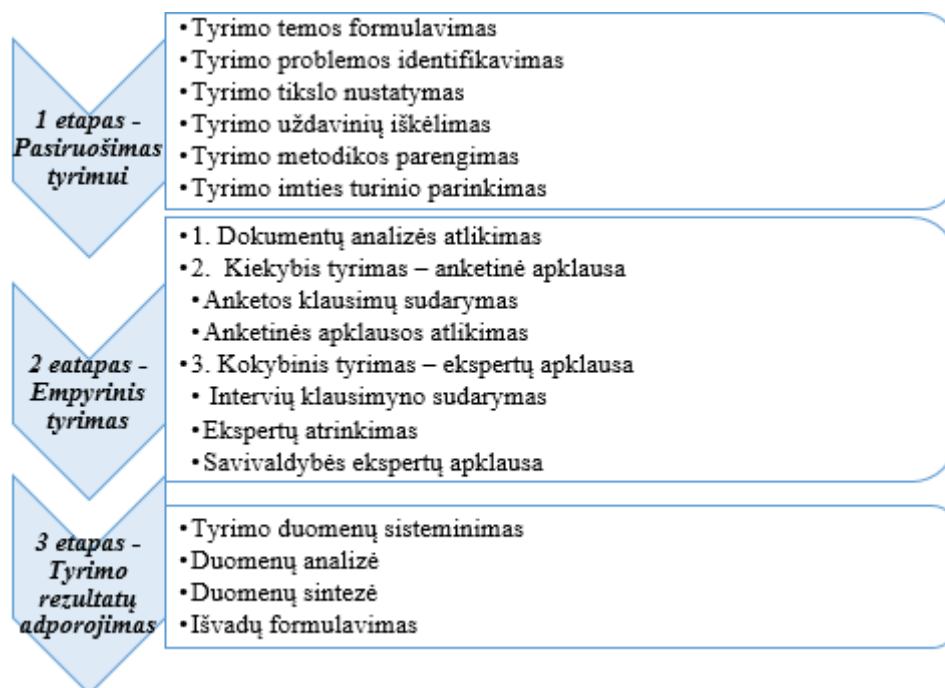
*Tyrimo laikas ir vieta:* Tyrimas atliktas Tauragės rajono savivaldybėje. Apklausa ir interviu vykdyta 2017 m. rugsėjo – gruodžio mėnesiais.

*Tyrimo metodai:* anketinė apklausa, ekspertų interviu, dokumentų analizė.

*Duomenų rinkimo metodas:* dokumentų analizė, apklausa raštu, apklausa žodžiu.

*Duomenų analizės metodas:* kiekybinė duomenų analizė, kokybinė duomenų analizė.

*Tyrimo eiga.* Siekiant atlikti išsamų bei nuoseklų tyrimą, kuris turėtų tiek mokslinę, tiek praktinę reikšmę, pirmiausia formuojama tyrimo metodika. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas mišrus tyrimo metodas. Buvo derinamas tiek kiekybinis, tiek ir kokybinis metodai. Pirmiausia buvo panaudotas kiekybinio tyrimo metodas – dokumentų analizė bei anketinė apklausa. Atlikus savivaldybės dokumentų analizę, gavus anketinės apklausos duomenis, juos apibendrinus, buvo naudojamas kokybinis tyrimo metodas – ekspertų apklausa žodžiu (žr. 10 pav.).



10 pav. Tyrimo proceso etapai (sudaryta autorės)

*Pirmajame tyrimo etape* atlikta savivaldybės dokumentų, susijusių su biudžetu, analizė. Buvo analizuojamas Tauragės rajono savivaldybės tarybos parvartinas savivaldybės biudžetas ir nustatytos pagrindinės lėšų skyrimo ir naudojimo tendencijos.

*Antrajame tyrimo etape* siekiant gauti kuo objektyvesnę ir išsamesnę informaciją apie sprendimų priėmimą formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą taikytas standartizuoto tipo anoniminės *anketinės apklausos metodus*. Pasak I. Gaižauskaitės ir S. Mikėnės (2014), „apklausa – duomenų rinkimo metodas, plačiai taikomas tiek moksliniuose, tiek taikomuosiuose socialiniuose tyrimuose“ (p. 10). Šis metodas yra labiausiai paplitęs moksliniuose tyrimuose.

Analizuojant gautus kiekybinius anoniminės anketinės apklausos tyrimo duomenis, taikyta aprašomoji statistika. „Aprašomoji statistika – tai duomenų sisteminimo ir grafinio vaizdavimo metodai, [...] kurie leidžia daryti pagrįstas išvadas apie visos populiacijos nagrinėjamus požymius“ (V. Čekanavičius, G. Murauskas, 2011, p. 25). Remiantis šiuo metodu skaičiuojami kintamųjų dažniai, norint išvelgti dažniausiai ar rečiausiai pasikartojančius duomenis, aritmetinis vidurkis bei reitingą. Gautiems duomenims apdoroti ir pavaizduoti grafiškai buvo naudojama Microsoft Excel programa.

*Trečiajame tyrimo etape* siekiant giliau išanalizuoti sprendimų priėmimą formuojant ir vykdant Tauragės rajono savivaldybės biudžetą kokybiniu tyrimu – pusiau struktūrizuotu *ekspertų interviu metodu* apklausti savivaldybės vadovas ir specialistai sudarantys savivaldybės biudžetą (žr. 2 lentelę). Šis tyrimo metodas pasirinktas todėl, kad norima gauti kuo išsamesnę ir Gilesnę informaciją, iš anksto numatyti klausimai leidžia nepasimesti ir nenukrypti nuo tiriamos temos. Taip pat kilus neaiškumams yra galimybė užduoti ir iš anksto nenumatytus klausimus taip nuodugniau išsiaiškinant temą.

2 lentelė. Informacija apie interviu dalyvius – ekspertus (sudaryta autorės)

<b>Ekspertai</b>	<b>Pareigos</b>	<b>Patirtis savivaldybėje</b>
<i>E1</i>	Savivaldybės administracijos direktorius	4 metai
<i>E2</i>	Finansų skyriaus vedėja	20 metų
<i>E3</i>	Finansų skyriaus vyriausiasis specialistas	12 metų

Bendriausia prasme „interviu yra bendravimo tarp tyrėjo (duomenų rinkėjo) ir tyrimo dalyvio (duomenų teikėjo) forma, o pokalbis vyksta užduodant klausimus ir į juos atsakant“ (I. Gaižauskaitė, N. Valavičienė, 2016, p. 13).

„Kokybinio interviu metu siekiama gauti duomenų atitinkančio kokybinio tyrimo siekius. Kokybinio interviu pagrindas – atviri klausimai, į juos tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus, suformuluotus ir pateiktus paties tyrimo dalyvio, atspindinčius jo perspektyvą“ (I. Gaižauskaitė, N. Valavičienė, 2016, p. 16). Kaip teigia, kiti autoriai, kokybiniai interviu galima surinkti giluminius, tyrimo dalyvių atsakymus, kuriuose atsispindi jų požiūris, žinios, nuomonė, patirtis (Patton, 2002; Creswell, 2009).

„Struktūruotas kokybinis interviu (struktūruotas atvirų klausimų interviu). Individualus(giluminis) interviu. Individualaus interviu metu tyrėjas bendrauja su kiekvienu tyrimo dalyviu atskirai, asmeniškai, t.y. per vieną pokalbį interviu atliekamas su vienu tyrimo dalyviu“ (I. Gaižauskaitė, N. Valavičienė, 2016, p. 21).

Ekspertas – asmuo turintis specifinių žinių ir įžvalgų dėl savo profesijos ir turimos patirties (Flick, 2014). Ekspertinis interviu metodas pasirinktas dėl to, kad gaunamos informacijos vertingumo, kadangi tie asmenys gali išsamiau atsakyti į užduodamus klausimus, kadangi jie yra tiesiogiai susiję su nagrinėjama tema.

Kokybinio tyrimo metu, t.y. ekspertų interviu metu, gauti duomenys buvo apibendrinti ir pateikti turinio (content) analizės metodu. Pasak I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės (2016), „kokybinė turinio analizė yra kokybinių duomenų reikšmių sisteminio aprašymo metodas“.

*Tyrimo imtis:* Nustatant tyrimo imties dydį, t.y. anketinės apklausos, remtasi Paniotto formule (A. Valackienė, 2004).

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}; \quad (1)$$

Čia: n – reikiamas respondentų skaičius;

$\Delta$  - imties paklaidos dydis;

N – visumos narių skaičius.

Pasirenkant paklaidą 0,05 ( $\Delta=0,05$ ), savivaldybės darbuotojų skaičius 104 ir remiantis pateikta formule gaunama, kad reikiamas respondentų skaičius yra 83.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{104}} = 83; \quad (2)$$

Tyrimo metu į anketos klausimus atsakė 86 respondentai. Išvedus iš 1 lygties  $\Delta$  ir apskaičiavus gaunama, kad tokios imties patikimumas yra 96 proc. (100 % - 4% = 96 %).

$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{n} - \frac{1}{N}} = \sqrt{\frac{1}{86} - \frac{1}{104}} = 0,04; \quad (3)$$

*Tyrimo instrumentas:* Klausimynas Tauragės rajono savivaldybės darbuotojams. Pusiau struktūrizuotu interviu ekspertams.

*Tyrimo anketos struktūra:* Anketa anoniminė, todėl respondentai galėjo nevaržomai išsakyti tikrą nuomonę apie sprendimų priėmimą formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą. Anketą sudaro 12 uždarų klausimų (žr. 1 priedas). Anketos klausimai suskirstyti į tris grupes.

I grupė – tai klausimai apie darbuotoją, jo išsilavinimą, darbo stažą, užimamas pareigas. Šie atsakymai į klausimus ledo susidaryti bendrą vaizdą apie respondentą.

II grupės klausimai yra apie sprendimų priėmimą įstaigoje. Šie atsakymai leis sužinoti, kokie sprendimai yra priimami savivaldybėje ir kas tuos sprendimus priima.



III grupės klausimai yra apie sprendimų priėmimų įtaką savivaldybės biudžetui. Šie respondentų atsakymai leido išsiaiškinti, kas daro įtaką sprendimų priėmimui formuojant ir vykdant Tauragės rajono savivaldybės biudžetą.

*Tyrimo interviu struktūra:* Pusiaus struktūrizuotos interviu apklausos metu pateikti ekspertams 9 klausimai (žr. 2 priedas), kuriais siekiama padaryti gilesnę tyrimo analizę, išsiaiškinant nuomonę darbuotojų, kurie yra tiesiogiai susiję su sprendimų priėmimu formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą.

*Sunkumai ir kliūtytys tyrimo metu:* Respondentų nenoras atsakinėti į anketos klausimus motyvuojamas tuo, kad turi daug darbo ir neturi laisvo laiko. Ne visi ekspertai noriai sutiko atsakyti į klausimus dėl laiko stokos ir įtemto darbo grafiko.

## 4. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO FORMUOJANT IR VYKDANT TAURAGĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS BIUDŽETĄ TYRIMO REZULTATAI

### 4.1. Tauragės rajono savivaldybės charakteristika

Tauragės rajono savivaldybė (toliau savivaldybė) yra Tauragės apskrities centras. Ji yra vakarinėje Lietuvos dalyje. Savivaldybėje yra gerai išvystyta transporto infrastruktūra, kadangi teritorija yra palankioje geografinėje padėtyje. Tauragės rajono savivaldybės privalumas yra tas, kad ji yra įsikūrusi tranzitinėje teritorijoje tarp Kaliningrado srities (Rusija) ir Latvijos.

Savivaldybės patvirtintuose nuostatuose (2014) yra nustatyta, kad administracija veikia vadovaudamasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, LR civiliniu kodeksu, LR vietos savivaldos įstatymu, LR viešojo administravimo įstatymu, LR biudžetinių įstaigų įstatymu ir kitais įstatymais bei teisės aktais, nustatančiais savivaldybių veiklą, Tauragės rajono savivaldybės tarybos sprendimais (toliau – Savivaldybės taryba), Tauragės rajono savivaldybės mero (toliau – Mero) potvarkiais, Tauragės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus (toliau – Administracijos direktoriaus) įsakymais bei šiais nuostatais.

Administracija yra biudžetinė įstaiga, finansuojama iš Tauragės rajono savivaldybės biudžeto, jos veikla yra neterminuota. Savivaldybės tarybos veiklos terminus sustato teisės aktai. Savivaldybės taryba yra renkama vietinių gyventojų per tarybos rinkimus. Meras yra taip pat renkamas vietinių gyventojų. Administracijos direktorių skiria savivaldybės taryba mero teikimu.

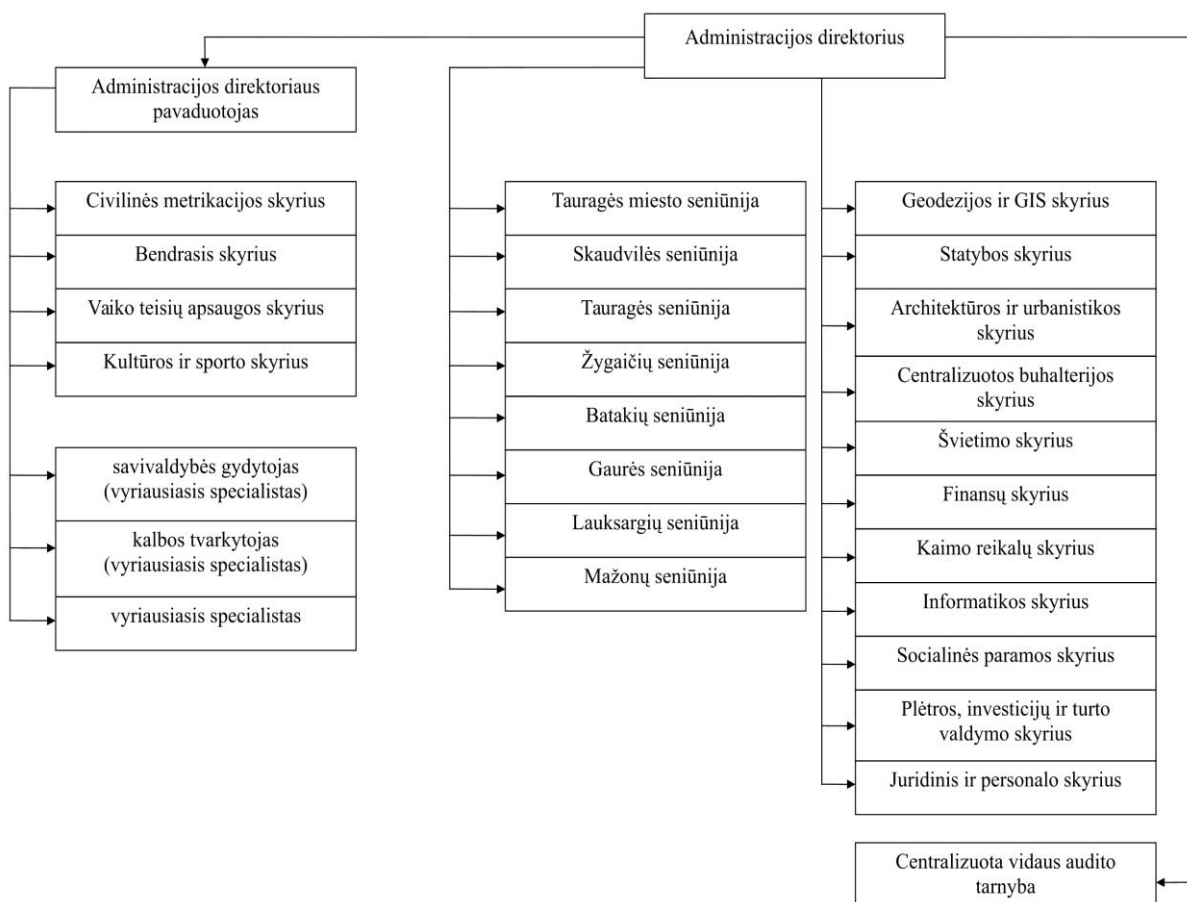
Savivaldybė vykdo LR įstatymų ir kitų teisės aktų numatytas viešojo administravimo paslaugas bei viešųjų paslaugų teikimą.

3 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės tikslai ir funkcijos (adaptuota pagal 2014 m. lapkričio 26 d. Tauragės rajono savivaldybės tarybos sprendimas Nr. 1-285)

Savivaldybės tikslai	Savivaldybės funkcijos
<p>1) padėti savivaldybės institucijai – tarybai skatinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą;</p> <p>2) sudaryti būtinas teisinės prielaidas įgyvendinti Lietuvos Respublikos Konstitucijos nuostatą, jog visos valdžios įstaigos tarnauja žmonėms;</p> <p>3) skatinti savo administracinius gebėjimus, didinti veiklos efektyvumą;</p> <p>4) atlikti teisės aktais priskirtas funkcijas.</p>	<p>1) savivaldybės teritorijoje organizuoja ir kontroliuoja savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą arba pati juos įgyvendina;</p> <p>2) įgyvendina įstatymus ir Vyriausybės nutarimus, nereikalaujančius savivaldybės tarybos sprendimų;</p> <p>3) įstatymų nustatyta tvarka organizuoja savivaldybės biudžeto pajamų ir išlaidų ir kitų piniginių išteklių buhalterinės apskaitos tvarkymą, organizuoja ir kontroliuoja savivaldybės turto valdymą ir naudojimą;</p> <p>4) administruoja viešųjų paslaugų teikimą;</p> <p>5) per įgaliotus valstybės tarnautojus atstovauja savivaldybei savivaldybės įmonių ir akcinių bendrovių valdymo organuose;</p> <p>6) rengia savivaldybės institucijų sprendimų ir potvarkių projektus;</p> <p>7) atlieka sekretoriato, mero, tarybos narių ir savivaldybės kontrolieriaus finansinį, ūkinį ir materialinį aptarnavimą;</p> <p>8) vykdo kitas įstatymų, Vyriausybės nutarimų numatytas funkcijas.</p>

Savivaldybės administracija 3 lentelėje pateiktus tikslus bei funkcijas įgyvendina per savo struktūrinius padalinius bei filialus.

Tauragės rajono savivaldybės administracija yra Tauragės rajono savivaldybės biudžetinė įstaiga, kurią sudaro struktūriniai padaliniai, į struktūrinius padalinius neįeinantys valstybės tarnautojai ir savivaldybės administracijos filialai – seniūnijos (savivaldybės administracijos struktūriniai teritoriniai padaliniai).



**11 pav. Tauragės rajono savivaldybės administracijos struktūra (2014 m. lapkričio 26 d. Tauragės rajono savivaldybės tarybos sprendimas Nr. 1-285)**

Kaip matyti iš 11 pav., savivaldybės administracijos struktūra yra sudaryta iš administracinio padalinio, struktūrinių padalinių, į struktūrinius padalinius neįeinančių valstybės tarnautojų bei savivaldybės filialų. Administracijos padalinys susideda iš administracijos direktoriaus, kuris yra įstaigos vadovas, ir administracijos direktoriaus pavaduotojo. Administracijos direktorius yra pavaldus Savivaldybės tarybai ir atskaitingas Savivaldybės tarybai ir Merui. Administracijos direktoriui yra tiesiogiai pavaldus jo pavaduotojas, struktūrinių padalinių ir filialų vadovai.

Administracijos direktoriaus pavaduotojui pagal numatytas atlikti funkcijas tiesiogiai pavaldūs yra 4 skyriai ir į struktūrinius padalinius neįeinantys valstybės tarnautojai (3 specialistai). Direktoriui bei pavaduotojo tiesiogiai pavaldūs 8 seniūnijos ir 13 savivaldybės skyrių vedėjai (žr. 11 pav.). Valstybės tarnautojai yra atskaitingi administracijos direktoriui.

Administracijos struktūrinio padalinio veiklą organizuoja ir kontroliuoja ir už ją atsako Administracijos struktūrinio padalinio vadovas.

Administracijos veikla organizuojama vadovaujantis Savivaldybės tarybos patvirtintu Tauragės rajono savivaldybės plėtros strateginiu planu, taip pat kitais strateginio planavimo dokumentais ir strateginio planavimo principais, taip pat savivaldybės administracijos patvirtintais nuostatais. Savivaldybės biudžetas planuojamas ir vykdomas atsižvelgiant į strateginiame plane numatytas programas ir priemones.

Administracijai vadovauja administracijos direktorius, tik jam nesant vadovauja jo pavaduotojas. Veiklos klausimai yra aptariami struktūrinių, struktūrinių teritorinių padalinių vadovų ir į padalinius neįeinančių valstybės tarnautojų pasitarimuose, kurie vyksta direktoriaus nustatytu laiku. Šiuose pasitarimuose struktūrinių padalinių vadovai pristato ir aptaria iškilusias problemas bei aktualius klausimus. Į pasitarimus, jei būtina, dalyvauti pakviečiamas meras ar kiti asmenys.

Administracijos direktorius ne tik vadovauja savivaldybės administracijai, bet ir koordinuoja ir kontroliuoja viešąsias paslaugas teikiančių įstaigų darbą. Viešąsias paslaugas teikiančių savivaldybei pavaldžių įstaigų darbą direktorius koordinuoja ir kontroliuoja tiesiogiai ir per padalinių, kurių reguliavimo sričiai jos priskirtos, vadovus.

Direktorius organizuoja savivaldybės biudžeto rengimą, teikia jį tarybai tvirtinti. Administracijos direktoriaus įsakymu yra pateikiami nurodymai biudžetinėms įstaigoms dėl biudžeto projekto rengimo ir pateikimo. Taip pat direktorius administruoja savivaldybės biudžeto asignavimus ir kitus piniginius išteklius, organizuoja savivaldybės biudžeto vykdymą ir atsako už savivaldybės ūkinę bei finansinę veiklą, administruoja savivaldybės turtą.

Sprendami iškilusias problemas ar aktualius klausimus, jei reikia, pagal kompetenciją skyrių vedėjai ar darbuotojai rengia savivaldybės tarybos sprendimų, Mero potvarkių ar administracijos direktoriaus įsakymų projektus. Parengtus tarybos sprendimų projektus svarsto komitetai ir tvirtina taryba. Teisės akto projekto rengėjas yra asmeniškai atsakingas už pateikto projekto pagrįstumą, pateiktų dokumentų ir kitos medžiagos tikrumą. Administracijos direktorius apie rengiamus sprendimus informuoja Merą.

Administracijos direktorius už savo veiklą ir veiklos rezultatus atsiskaito merui ir savivaldybės tarybai. Meras savo ruožtu prižiūri ir kontroliuoja, kaip direktorius įgyvendina Vyriausybės nutarimus, įstatymus ir patvirtintus tarybos sprendimus.

Administracijos direktorius, meras bei taryba kiekvienais metais rengia veiklos ataskaitą, kurią pateikia viešai.

## 4.2. Tyrimo rezultatų analizė

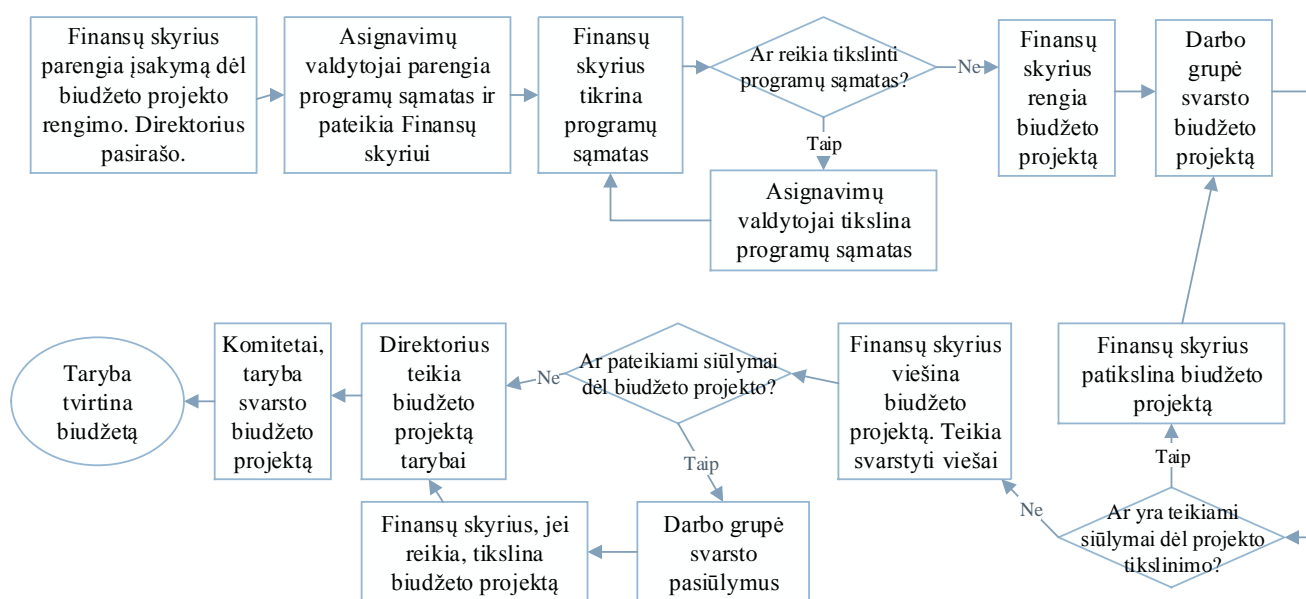
### 4.2.1. Tauragės rajono savivaldybės dokumentų analizė

Tyrimė pasirinkta pirmiausia nagrinėti Tauragės rajono savivaldybės dokumentus, susijusius su biudžeto formavimu bei vykdymu, siekiant gauti kuo išsamesnius ir tikslesnius tiriamus duomenis. Savivaldybės dokumentų analizei atlikti yra naudojami oficialūs Tauragės rajono savivaldybės duomenys. Pirmiausia išanalizuoti dokumentai, susiję su biudžeto formavimu ir 2017 m. vasario 1 d. patvirtintas Tauragės rajono savivaldybės tarybos Nr. 1-21 sprendimas „Dėl Tauragės rajono savivaldybės 2017 metų biudžeto patvirtinimo“.

Savivaldybės biudžetas rengiamas ir tvirtinamas vadovaujantis Lietuvos Respublikos įstatymais: vietos savivaldos, biudžeto sandaros, atitinkamų metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansiniais rodikliais. Taip pat rengiant biudžeto projektą atsižvelgiama į darbo grupės, sudarytos mero potvarkiu, teikiamus pasiūlymus projekto rengimui.

Savivaldybė, tvirtindama atitinkamų metų savivaldybės biudžetą, numato lėšas apsižvelgdama į strateginiame veiklos plane numatytus tikslus, programas ir priemones. 2017-2019 m. strateginiame veiklos plane yra numatyta dešimt programų, kurios apima visas savivaldybės veiklos sritis bei funkcijas.

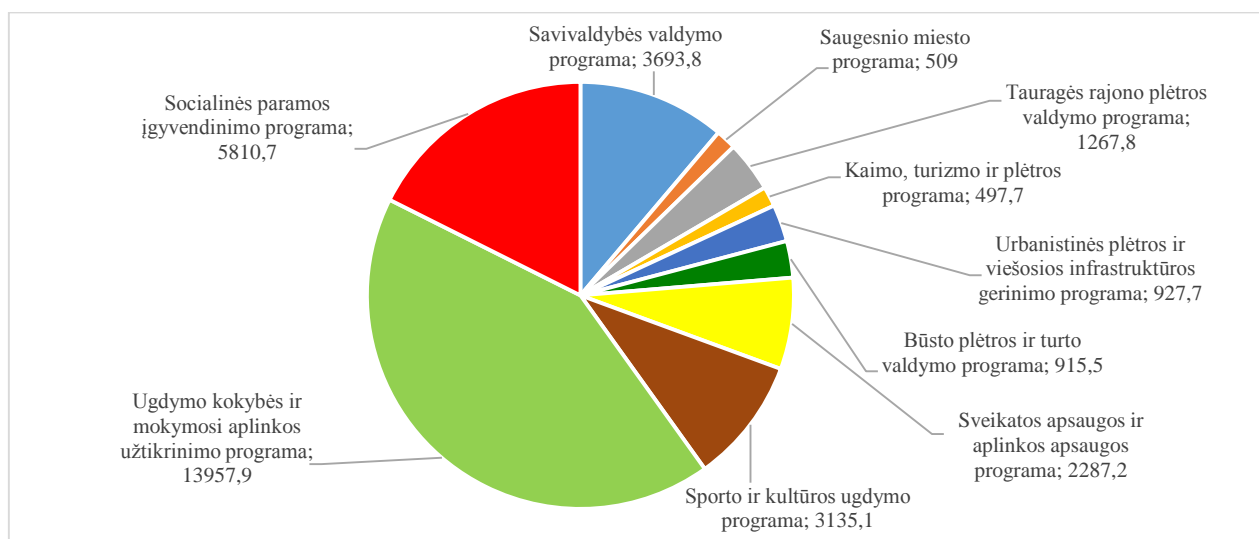
Tauragės rajono savivaldybės biudžeto sudarymas yra sudėtingas laiko bei darbo resursų reikalaujantis procesas. Išanalizavus Tauragės rajono savivaldybės biudžeto dokumentus, susijusius su biudžeto formavimu, galima pateikti apibendrintą schemą (žr. 12 pav.), kaip vyksta biudžeto rengimo ir tvirtinimo procesas.



12 pav. Tauragės rajono savivaldybės biudžeto formavimo procedūros (sudaryta autorės)

Kaip matome iš 12 paveikslo, biudžeto projekto rengimas prasideda nuo nurodymų pateikimo asignavimų valdytojams, yra parengiamas direktoriaus įsakymas, kuriame nurodoma, kaip, kokia forma ir kada turi asignavimų valdytojai pateikti biudžeto projektą Finansų skyriui. Finansų skyrius patikrinęs pateiktus biudžeto projektus sudaro bendrą savivaldybės biudžeto projektą, kurį teikia darbo grupei svarstyti. Jei reikia, o darbo grupės svarstymo taiso projektą ir vėl teikia darbo grupei, galutinį biudžeto projektą teikia svarstyti viešai. Jei atsiranda siūlymų dėl projekto taisymo, jie yra aptariami darbo grupėje ir nutariama priimti ar ne siūlymus. Jei priimami pasiūlymai dėl projekto pataisymo, tai Finansų skyrius pakoreguoja biudžeto projektą ir administracijos direktorius teikia projektą tarybai. Pirmiausia komitetai apsvarsto ir įsigilina į biudžeto projektą ir tarybos posėdžio metu tvirtina biudžetą.

Išanalizavus Tauragės rajono savivaldybės 2017 m. patvirtintą biudžetą 13 paveiksle patiekiamas asignavimų paskirstymas pagal programas.



**13 pav. 2017 metų Tauragės rajono savivaldybės biudžeto lėšų paskirstymas pagal programas tūkst. Eurų (sudaryta autorės, remiantis 2017 m. Tauragės rajono savivaldybės patvirtinto biudžeto duomenimis)**

Tauragės rajono savivaldybė tvirtindama biudžetą numato lėšas rajono socialinėms, ekonomines problemoms spręsti. Daugiausia lėšų, kaip matome iš 13 paveikslo, savivaldybė skiria net 42,3 proc. 13 957,9 tūkst. Eur. „Ugdymo kokybės ir mokymosi aplinkos užtikrinimo programai“. Iš šios programos yra finansuojamos visos rajono švietimo, ugdymo paslaugos, t.y. darželių, mokyklų išlaikymas, papildomo ugdymo paslaugos, mokinių stovyklų finansavimas, mokinių pavėžėjimas viešuoju transportu, švietimo ir ugdymo mokyklų modernizavimas ir kitos su švietimu ir ugdymu susijusios paslaugos.

17,6 proc. visų biudžeto lėšų savivaldybės, t.y. 5 810,7 tūkst. Eur., skiria „Socialinės paramos įgyvendinimo programai“. Daugiausia asignavimų iš šios programos yra skiriama socialinių pašalpų mokėjimui, šildymo, karšto, šalto vandens bei kieto kuro kompensacijoms mokėti, socialinių paslaugų

finansavimui, socialinei paramai mokiniams suteikti, socialinių būstų įsigijimui bei kitoms rajono socialinėms problemoms spręsti.

11,2 proc. 3 693,8 tūkst. Eur. lėšų yra skirta „Savivaldybės valdymo programai“ finansuoti. Šios programos lėšos yra skiriamos visoms savivaldybės funkcijoms vykdyti, t.y. administracijos, seniūnijų, tarybos narių išlaikymas, savivaldybės pastatų remonto ir turto įsigijimo išlaidoms, daugumai valstybės deleguotų funkcijų, perduotų savivaldybei, išlaikymui, veiklos tobulinimo priemonių įgyvendinimui ir kitoms savivaldybės funkcijoms vykdyti.

9,5 proc. 3 135,1 tūkst. Eur. yra skirta „Sporto ir kultūros ugdymo programai“ finansuoti. Iš šios programos yra išlaikomos visos savivaldybės sporto ir kultūros įstaigos, yra skiriami asignavimai sporto bei kultūros renginiams, taip pat visuomeninių organizacijų ir bendruomenių rėmimui. Taip pat galima paminėti, jog 2017 m. skirta nemaža dalis lėšų sporto infrastruktūros modernizavimui, baseino statybai.

6,9 proc. 2 287,2 tūkst. Eur. lėšų yra skirta „Sveikatos apsaugos ir aplinkos apsaugos programai“ vykdyti. Beveik pusę šios programos lėšų sudaro atliekų tvarkymo centro išlaikymui numatomos lėšos. Kita dalis šios programos lėšų yra skiriama savivaldybės gyventojų sveikatos priežiūros įstaigų paslaugų prieinamumui gerinti bei aplinkos apsaugai gerinti Tauragės rajone.

Mažiausiai lėšų (1,5 proc.) numatoma „Kaimo, turizmo ir plėtros programai“ (497,7 tūkst. Eur.) bei „Saugesnio miesto programai“ (509,0 tūkst. Eur.) vykdyti. Taip pat nedidelė dalis asignavimų (2,8 proc.) yra skiriama „Būsto plėtros ir turto valdymo programai“ (915,5 tūkst. Eur.) bei „Urbanistinės plėtros ir viešosios infrastruktūros gerinimo programai“ (927,7 tūkst. Eur.) finansuoti. Šioms programoms yra skiriama mažiausiai lėšų dėl to, kad numatytos priemonės, kurių finansavimui nėra didelio poreikio.

Išanalizavus 2017 m. patvirtinto savivaldybės biudžeto struktūrą, yra tikslinga atlikti PEST analizę. Savivaldybės aplinkos analizės metu išskiriami išoriniai veiksniai: politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai. Šie veiksniai nustatinėjami analizuojant dokumentus, remiantis Tauragės rajono savivaldybės strateginiais ir veiklos planais.

#### ***Politiniai veiksniai:***

Tauragės rajono savivaldybė planuodama atitinkamų metų biudžetą atsižvelgia į strateginius veiklos planus, kuriuos kiekvienais metais ji rengia ir tvirtina. Tauragės rajono savivaldybė, vykdydama valstybines ir savarankiškas funkcijas, nustatydamas strategines veiklos kryptis, vadovaujasi tarptautinio, nacionalinio, regioninio ir vietos lygmens teisės aktais, strateginiais planavimo dokumentais.

Tauragės regiono plėtros politiką vykdo Tauragės regionų plėtros taryba. Ji yra sudaryta iš savivaldybių merų, Vyriausybės paskirto asmens bei socialinių ir ekonominių partnerių (patariamoji funkcija), vieno kiekvienos savivaldybės deleguoto tarybos nario.

Tauragės rajono savivaldybė 2014–2020 metams regioniniu lygmeniu sudarė plėtros planą, kuriame nustatyti 4 regiono plėtros prioritetai: darnus, subalansuotas regiono vystymas, patogios ir sveikos infrastruktūros bendruomenei plėtra, tausojanti energetika, gyvenimo kokybės gerinimas, pažangios ir efektyvios ekonomikos vystymas, informacinės visuomenės vystymas ir darnios mokymosi visą gyvenimą sistemos plėtra, inovacijų diegimas, sausumos ir vandens transporto sistemų plėtra, rekreacijos ir turizmo visapusiškumo ir paslaugų kokybės gerinimo vystymas.

2017 m. buvo suplanuota daug naujų iššūkių ir atkreiptas dėmesys į neišspręstas problemas. Sudėtos visos pastangos, kad būtų tęsiami miesto ir rajono infrastruktūros gerinimo darbai, sutvarkyta atliekų tvarkymo sistema. Buvo išsikelti ambicingi tikslai: atnaujinti rajono sporto bazes, suformuoti aiškią rajono sporto strategiją, pradėti baseino statybos darbus ir ieškoti finansavimo galimybių daugiafunkcinei sporto ir pramogų arenai pastatyti.

Aiškūs savivaldybių veiklos teisinis reguliavimas – viena iš sėkmės sąlygų, galinti užtikrinti kryptingą, nuoseklią, į rezultatus orientuotą savivaldybės veiklą. Tačiau tenka pastebėti, kad savivaldybės veiklą reglamentuojanti teisinė bazė turi nuolatinio kitimo požymį, dažnai stebimas teisės aktų nesuderinamumas, poįstatyminių teisės aktų neparengtumas ar nesavalaikis parengtumas. Šie trūkumai neskatina savivaldybių veiklos efektyvumo, didina administracines sąnaudas.

Siekiant užtikrinti ir įgyvendinti užsibrėžtus tikslus būtinas vietos valdžios ir valstybių veiklos efektyvumas.

#### ***Ekonominiai veiksniai:***

Kaip ir visoje Lietuvoje, taip ir Tauragės savivaldybėje ekonomika stabiliai auga, didelę įtaką daro infliacija. Siekiant užtikrinti Tauragės rajono savivaldybės žmonių gerovę, skiriamas tinkamas dėmesys verslui ir investuotojams. Nuosekliai dirbama, siekiant pritraukti naujų investicijų į Tauragės rajoną (žr. 4 lentelę). Vienas iš pagrindinių prioritetų – sudaryti kuo palankesnes sąlygas plėtoti verslą, skatinti rajono žmonių verslumą, užimtumą.

4 lentelė. Tiesioginės užsienio investicijos ir jų pokytis (sudaryta autorės naudojantis statistikos departamento duomenimis)

Teritorija		2012	2013	2014	2015	2016	Pokytis lyginanti su praėjusiais metais, proc.			
Lietuvos respublika	mln. EUR	12100,64	12719,9	12746,53	13496,82	13925,59	4,87	0,21	5,56	3,08
	vienam gyventojui, EUR	4072	4321	4363	4673	4890	5,76	0,96	6,63	4,44
Tauragės apskritis	mln. EUR	13,66	16,70	21,84	24,58	26,89	18,2	23,53	11,15	8,59
	vienam gyventojui, EUR	129	160	212	243	273	19,38	24,53	12,76	10,99
Tauragės raj. savivaldybė	mln. EUR	13,80	15,67	20,12	23,05	26,25	11,93	22,12	12,71	12,19
	vienam gyventojui, EUR	325	374	487	565	658	13,1	23,2	13,81	14,13



Kaip matyti iš 4 lentelė duomenų, tiesioginės užsienio investicijos (toliau TUI) Tauragės apskrityje ir rajone didėjo kiekvienais metais. Galime pastebėti, jog TUI Tauragės rajone didėjo spartesniu tempu negu Lietuvos mastu. Visais metais išskyrus 2016 m. TUI Tauragės apskrityje didėjo labiau negu Tauragės rajono savivaldybėje, bet 2016 m. pastebima priešinga situacija ir TUI Tauragės r. savivaldybėje padidėjo 12,19 proc. (2,93 mln. Eur.) lyginant su praėjusiais metais, tačiau apskrityje padidėjo tik 8,59 proc. (2,31 mln. Eur.)

Tauragės rajono savivaldybė siekia gerinti verslo sąlygas ir mažinti administracinę naštą, skatinti vidaus investicijas ir pritraukti užsienio investuotojų. Smulkiojo ir vidutinio verslo plėtra yra vienas svarbiausių šalies ekonomikos variklių, nes čia ne tik sukuriama daugiausia darbo vietų, bet ir auginami globaliose rinkose gebantys konkuruoti verslininkai. Todėl prioritetingos kryptys yra verslo prieinamumo prie finansinių išteklių gerinimas, jauno verslo rėmimas, paramos verslo pradžiai teikimas, socialinio verslo koncepcijos įgyvendinimas.

Skatina jaunus žmones likti Tauragėje, vadovaujasi principu „Jaunimas – ne mūsų ateitis, jaunimas – mūsų šiandiena“. Tik suteikdami kokybiškos informacijos verslo kūrimo bei administravimo klausimais, pagarbiai žiūrėdami net į mažiausio verslo atsiradimą, galime tikėti jaunų žmonių perspektyvomis Tauragėje. Šitie tikslai 2017 metais buvo aktyviai sprendžiami ir pradėti įgyvendinti.

Tauragės rajono įvaizdžio formavimo ir investicijų pritraukimo galimybių studijoje nurodoma, kad šalies bendrojo planavimo dokumentuose numatyta, jog geležinkelių transportas turi būti alternatyva automobilių transportui, siekiant spręsti aplinkosauginės ir ekologinės problemas. Susisiekimo sistemos trūkumas įvardintas tam tikrų susisiekimo sistemos elementų trūkumas, mieste trūksta aplinkkelių, gyvenvietėse trūksta šaligatvių, mašinų stovėjimo aikštelių, dviračių maršrutų infrastruktūros. Mažėjantis naudojimas viešuoju transportu akcentuojamas kaip susisiekimo sistemos trūkumas, trūksta poilsio ir automobilių stovėjimo aikštelių.

#### ***Socialiniai veiksniai:***

Socialiniai veiksniai turi įtakos biudžeto apimčiai, nuo gyventojų skaičiaus priklauso pajamų, gaunamų į savivaldybės biudžetą, bei išlaidų dydžiai. Kaip ir visoje Lietuvoje, taip ir Tauragės savivaldybėje būdingas gyventojų skaičiaus sumažėjimas, statistikos duomenimis, daugiausia emigravusių žmonių yra Tauragės rajono savivaldybėje (žr. 5 lentelė). Didžioji gyventojų dalis emigravo dėl didelio nedarbo ir mažo pragyvenimo lygio.

5 lentelė. Nuolatinių gyventojų skaičius metų pradžioje (sudaryta autorės naudojantis statistikos departamento duomenimis)

Teritorija	Gyventojų skaičius metų pradžioje				
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Lietuvos Respublika</b>	2 971 905	2 943 472	2 921 262	2 888 558	2 847 904
<b>Tauragės regionas</b>	106 335	104 623	103 083	101 200	98 608
<b>Tauragės r. sav.</b>	42 494	41 839	41 341	40 788	39 923

Kaip matyti iš 5 lentelės duomenų, gyventojų skaičiaus mažėjimas pastebimas visais analizuojamais metais tiek Lietuvoje, tiek Tauragėje. Didžiausias sumažėjimas pastebimas 2017 m. Tauragės apskrityje 2,6 proc., t.y. 2 592 gyventojų, o Tauragės rajono savivaldybėje 2,2 proc. (865 gyventojai), tačiau Lietuvos mastu sumažėjo tik 1,4 proc. Per paskutinius penkerius metus Tauragės regione sumažėjo 7,8 proc. 7 727 gyventojų, pačioje Tauragės rajono savivaldybėje sumažėjo 6,4 proc. 2 571 gyventojas, Lietuvoje sumažėjo 4,4 proc. Todėl Tauragės rajono savivaldybė tvirtindama ir vykdydama 2017 m. biudžetą numatė didesnius asignavimus ir priemones Tauragės gyventojų emigracijos mažinimui bei išvykusiųjų grįžtamumui didinti.

Strateginiame veiklos plane yra numatytos priemonės, kuriomis siekiama ne tik pagerinti Tauragės gyventojų gyvenimo sąlygas, kad jie neišvyktų ir kad išvykę grįžtų į rajoną. Ypatingai skiriamas dėmesys į gyventojų gerbūvio gerinimą, stengiamasi renovuoti kuo daugiau namų, tvarkomos, atnaujinamos senos ir daromos naujos poilsio, laisvalaikio ir sporto erdvės. Įrenginama vis daugiau naujų, modernių, saugių vaikų žaidimo aikštelių, statomas naujas baseino kompleksas. Vietos, kur šeimos gali praleisti daugiau laisvo laiko kartu. Nuo sveiko, aktyvaus žmonių poilsio, turiningo laisvalaikio labai priklauso žmonių nuotaika, nusiteikimas, taip pat ir sveikata. Įrengti dviračių, pėsčiųjų maršrutai tiems gyventojams, kurie mėgsta aktyvų poilsį. Taip pat žvelgiama ir į švietimo problemas. Modernizuojamas švietimo įstaigų inventorių, atnaujinami, renovuojami mokyklų pastatai. Į esamas problemas sveikatos apsaugos srityje taip pat žiūrima su gera perspektyva. Renovuojami pastatai, atnaujinama medicinos įranga bei naujinamas autoparkas. Stengiamasi pritraukti naujų specialistų.

#### ***Technologiniai veiksniai:***

Pastaraisiais metais Lietuvoje buvo sparčiai investuojama į informacinės visuomenės plėtrą. Informacinės visuomenės tolygi plėtra yra viena svarbiausių sėkmingo šalies vystymosi prielaidų. Sparčiai plėtojamas šviesolaidinis ryšys. Technologijų vystymasis suteikia daugiau galimybių didinti darbo, finansų efektyvumą, mažinti laiko ir išteklių sąnaudas.

Vis didesnis poreikis kyla viešųjų paslaugų perkėlimui į elektroninę erdvę. Atitinkamai didėja ir gyventojų bei verslo subjektų naudojimas e-paslaugomis. Tai įgyvendinti reikalauja iš savivaldybės daug lėšų, pastaraisiais metais yra vis daugiau numatoma biudžete asignavimų technologijų vystymuisi.

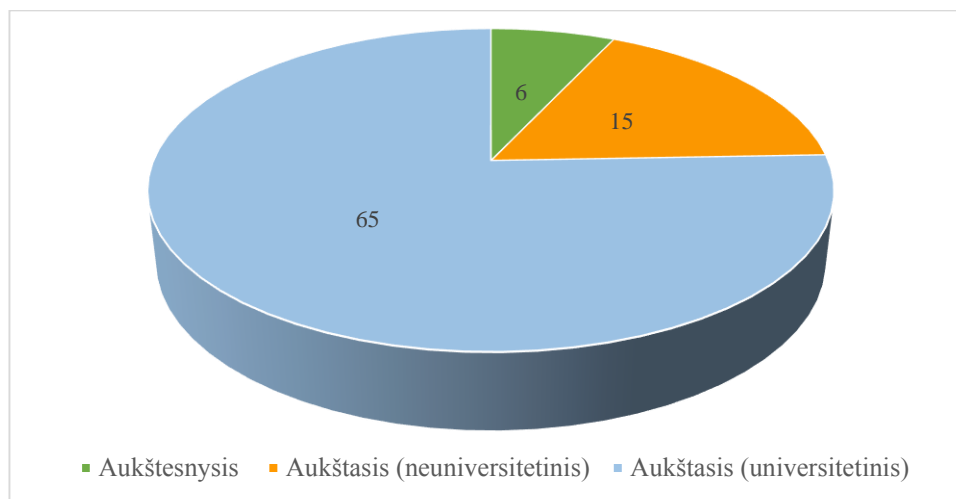
Siekiant didinti viešojo transporto patrauklumą, kuris apimtų saugumo didinimą, planuojama įvesti elektroninę apmokėjimo, internetinių bilietų pardavimo, elektroninę keleivių informavimo sistemas ir duomenų kaupimo ir analizės programinę įrangą.

Elektroninės apmokėjimo ir kontrolės sistemos įdiegimas išplės keleivių atsiskaitymo galimybes, įdiegta kontrolės sistema leis didinti teikiamų paslaugų kokybę. Elektroninės keleivių informavimo sistemos įdiegimas didins viešojo transporto patrauklumą. Šių technologijų diegimas ateityje pareikalaus nemažų investicijų iš savivaldybės biudžeto.

#### 4.2.2. Tauragės rajono savivaldybės darbuotojų anketinės apklausos rezultatų analizė

Išanalizavus Tauragės rajono savivaldybės dokumentus, susijusius su biudžetu, toliau buvo pasirinkta išanalizuoti Tauragės rajono savivaldybės darbuotojų nuomonę apie sprendimų priėmimą formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą. Pasinaudojus kiekybine anonimine anketine apklausa, buvo pirmiausia surinkta informacija apie respondentus, jų išsilavinimą, darbo stažą bei užimamas pareigas. Taip pat buvo išsiaiškinta darbuotojų nuomonė apie sprendimų priėmimą jų įstaigoje bei jų nuomonė apie priimamų sprendimų įtaką savivaldybės biudžetui.

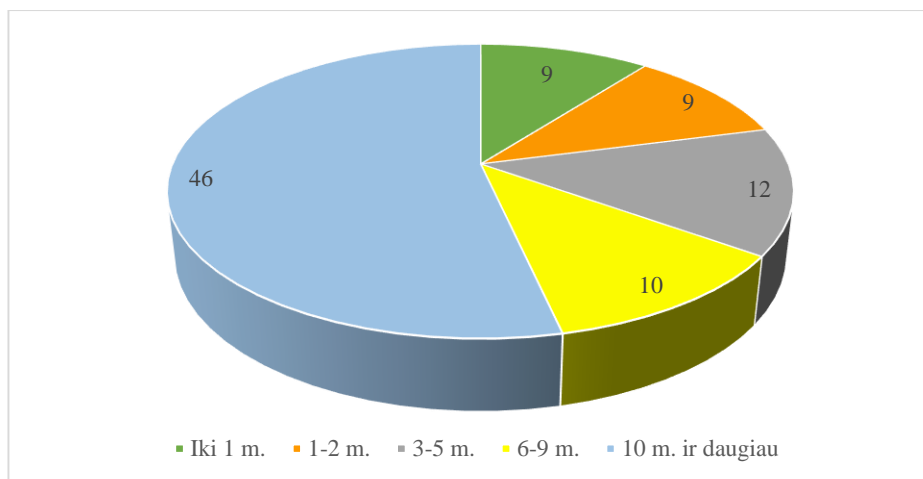
Tyrimo metu anketinėje apklausoje dalyvavo 86 respondentai. Pirmuoju klausimu buvo siekiama sužinoti respondentų išsilavinimą. Gauti atsakymo rezultatai pateikti 14 paveiksle.



14 pav. Respondentų, dalyvavusių apklausoje, išsilavinimas (sudaryta autorės)

Kaip matyti iš 14 pav. pateiktų duomenų, net (75,6 proc.) respondentų, t.y. 65 darbuotojai, turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. 15 respondentų (17,4 proc.) turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir tik 6 darbuotojai (7 proc.), kurie dalyvavo apklausoje, turi įgiję aukštesnįjį išsilavinimą. Taip pat galime pastebėti, jog nė vienas respondentas neatsakė, kad turi profesinį ar vidurinį išsilavinimą. Iš gautų duomenų galima teigti, jog Tauragės rajono savivaldybėje dirba darbuotojai, turintys aukštąjį išsilavinimą, ir jų kompetencija yra aukšta.

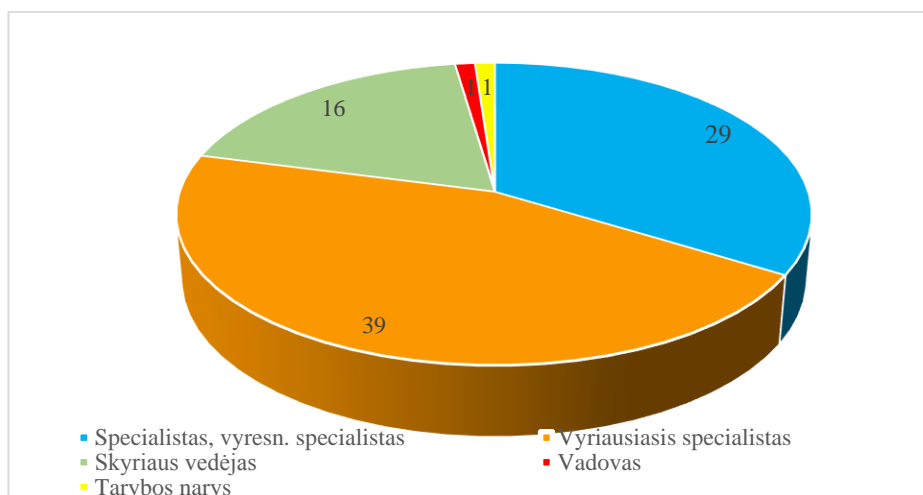
Antruoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų darbo stažą Tauragės rajono savivaldybėje. Gauti duomenys pateikti 15 paveiksle.



**15 pav. Respondentų, dalyvavusių apklausoje, darbo stažas savivaldybėje (sudaryta autorės)**

Iš 15 paveiksle pateiktų duomenų matyti, jog iš 86 respondentų daugiau nei pusė, t.y. 46 (53,5 proc.) dalyvavusių apklausoje darbuotojų Tauragės rajono savivaldybėje dirba daugiau nei 10 metų. Tai rodo, kad jie turi didelę darbo patirtį. 10 respondentų (11,6 proc.) dirba įstaigoje nuo 6 iki 9 metų, 14 proc. arba 12 darbuotojų dirba nuo 3 iki 5 metų. Ir po 9 darbuotojus arba po (10,5 proc.) visų respondentų dirba savivaldybėje iki vienerių metų ir nuo 1 iki 2 metų. Iš gautų duomenų galime pastebėti, jog daugiau nei (65 proc.) visų darbuotojų, dirbančių savivaldybėje, darbo stažas didesnis nei šešeri metai ir jie turi sukaupę didelę darbinę patirtį.

Trečiuoju ir paskutiniuoju informacijos apie darbuotojus anketos klausimu norėta išsiaiškinti respondentų užimamas pareigas Tauragės rajono savivaldybėje, gauti duomenys pateikti 16 paveiksle.



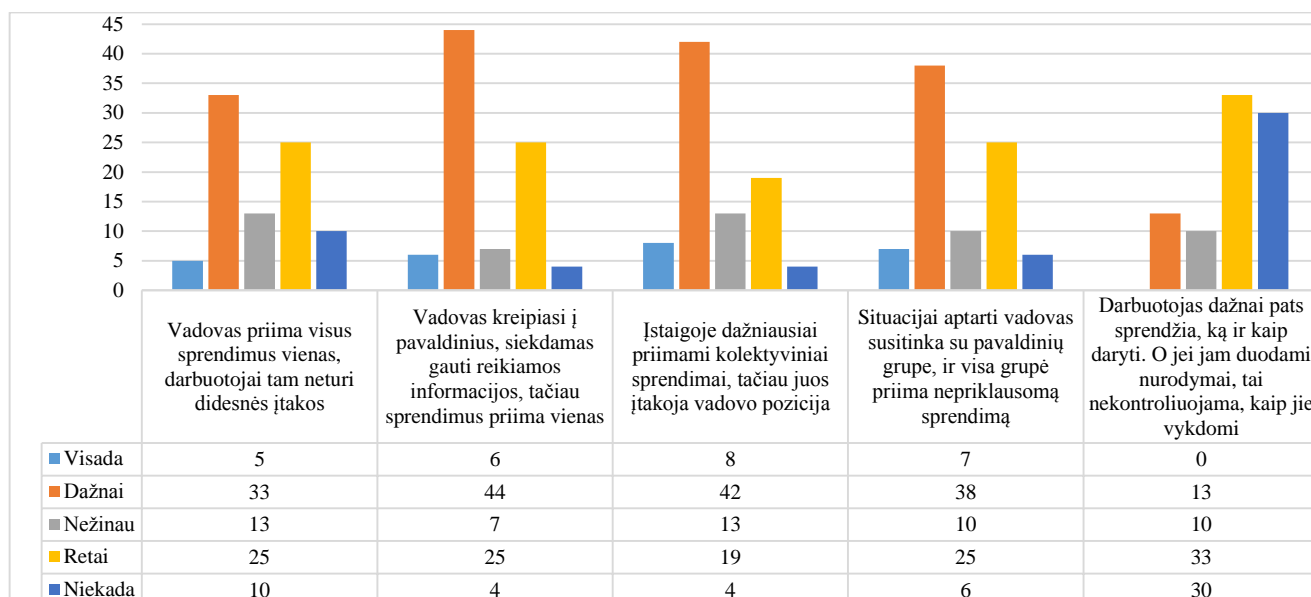
**16 pav. Darbuotojų, dalyvavusių apklausoje, užimamos pareigos savivaldybėje (sudaryta autorės)**

Kaip matyti iš 16 paveikslo, apklausoje dalyvavo vienas vadovas ir vienas tarybos narys. Galime pabrėžti, jog iš 23 tarybos narių tik vienas atsakė į anketos klausimus. Tai rodo, jog jie yra arba labai užsiėmę savo tiesioginiais darbais ir neturi laiko atsakinėti, arba yra abejingi ir nekreipia didelio dėmesio į studentų atliekamus tyrimus. Bet to, negalime pasakyti apie savivaldybės darbuotojus. Visi 16 skyrių

vedėjai dalyvavo apklausoje ir pateikė savo nuomonę, kurie sudaro 18,6 proc. visų respondentų. Taip pat dauguma darbuotojų dalyvavo apklausoje ir pateikė savo nuomonę. Net 39 respondentai (45,3 proc.) savivaldybėje užima vyriausiojo specialisto pareigas. Trečdalis respondentų, 29 (33,7 proc.) užima specialisto ar vyresniojo specialisto pareigas. Galima pažymėti, jog apklausoje nedalyvavo savivaldybėje dirbantys darbininkai.

Apibendrinant galima teigti, jog pagal gautus pirmos dalies anketos duomenis, informaciją apie darbuotojus Tauragės rajono savivaldybėje dirba daugiausia aukštąjį išsilavinimą, didelę darbo patirtį turintys specialistai.

Antruoju anketos klausimų bloku siekta išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie sprendimų priėmimą Tauragės rajono savivaldybėje. Į anketos klausimą, kaip, jų nuomone, priimami sprendimai savivaldybėje, darbuotojai atsakė labai įvairiai, gauti rezultatai pateikti 17 paveiksle.



**17 pav. Respondentų nuomonė, kaip priimami sprendimai Tauragės rajono savivaldybėje (sudaryta autorės)**

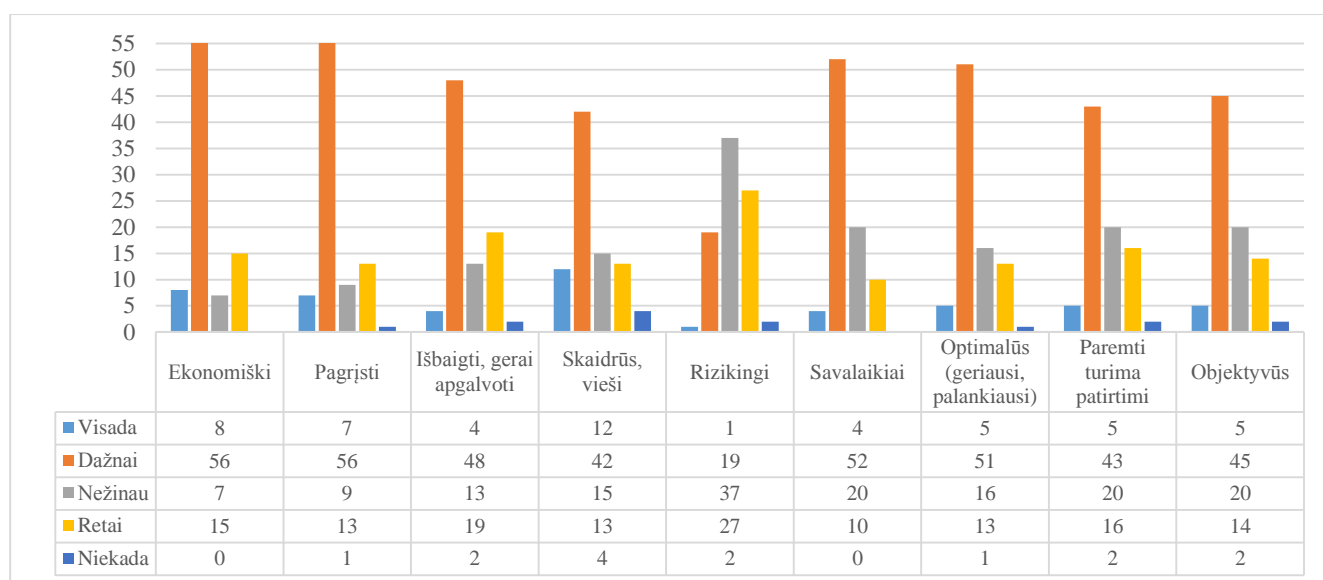
Kaip matyti iš 17 paveikslo, pasak daugiau nei pusės, t.y. 44 respondentų (51,1 proc.) dažnai sprendimus priimant vadovas kreipiasi į pavaldinius, siekdamas gauti reikiamos informacijos, tačiau sprendimus priima vienas. Taip pat net 42 respondentai (48,8 proc.) pažymėjo, jog įstaigoje dažniausiai priimami kolektyviniai sprendimai, tačiau juos įtakoja vadovo pozicija. 38 apklausoje dalyvavę darbuotojai (44,2 proc.) teigia, kad dažnai situacijai aptarti vadovas susitinka su pavaldinių grupe ir visa grupė priima nepriklausomą sprendimą. 33 respondentai (38,4 proc.) teigia, kad dažnai vadovas priima visus sprendimus vienas, darbuotojai tam neturi įtakos.

Iš gautų apklausos duomenų (žr. 17 pav.) galima nustatyti, jog net 33 darbuotojai (38,4 proc.) teigia, kad retai ir 30 darbuotojų (34,9 proc.) sprendžia, ką ir kaip daryti, o jeigu jiems duodami nurodymai, tai kontroliuojama, kaip jie vykdomi.

Beveik trečdalis darbuotojų, t.y. po 25 (29,1 proc.) pažymėjo, jog retai vadovas priima visus sprendimus vienas, darbuotojai tam neturi didelės įtakos, taip pat, anot jų, retai vadovas kreipiasi į pavaldinius, siekdamas gauti reikiamos informacijos, tačiau sprendimus priima vienas, ir retai situacijai aptarti vadovas susitinka su pavaldinių grupe, ir visa grupė priima nepriklausomą sprendimą.

Iš gautų duomenų galima apibendrinant teigti, kad Tauragės rajono savivaldybėje priimami sprendimai, anot respondentų, yra labiau autokratiniai negu demokratiniai ir dažniau priimant sprendimus įtakos turi vadovas.

Penktuoju anketos klausimu siekta išsiaiškinti, kaip savivaldybės darbuotojai galvoja apie priimtus sprendimus: ar jie yra ekonomiškai, objektyvūs, pagrįsti, savalaikiai ir t.t. Gauti rezultatai pateikti 18 paveiksle.



**18 pav. Respondentų nuomonė apie Tauragės rajono savivaldybėje priimamus sprendimus (sudaryta autorės)**

Kaip matyti iš 18 pav., net 56 respondentų (65,1 proc.) nuomone, Tauragės rajono savivaldybės priimami sprendimai dažnai yra ekonomiškai ir pagrįsti. 52 visų apklausoje dalyvavusių darbuotojų (60,5 proc.) mano, jog priimami sprendimai dažnai yra savalaikiai. Daugiau nei pusės darbuotojų nuomone, dažnai savivaldybėje priimami sprendimai yra optimalūs (geriausi, palankiausi) - 51 (59,3 proc.); išbaigti, gerai apgalvoti 48 (55,8 proc.); objektyvūs 45 (52,3 proc.) bei paremti turima patirtimi 43 (50 proc.). 42 respondentai (48,8 proc.) mano, kad dažniausiai sprendimai yra skaidrūs ir vieši.

Net 37 darbuotojų (43 proc.) neturi nuomonės, nežino, ar savivaldybės priimami sprendimai yra rizikingi. Trečdalis darbuotojų mano, kad savivaldybėje priimami sprendimai yra retai rizikingi, šiek tiek daugiau nei ketvirtadalis, t.y. 19 respondentų (22,1 proc.) mano, jog sprendimai yra dažnai rizikingi.

20 respondentų (23,3 proc.) teigia nežinantys, ar Tauragės rajono savivaldybės priimami sprendimai yra savalaikiai, paremti turima patirtimi bei objektyvūs, taip pat 16 apklausoje dalyvavusių respondentų (18,6 proc.) nežino, ar sprendimai yra optimalūs (geriausi, palankiausi). 15 respondentų

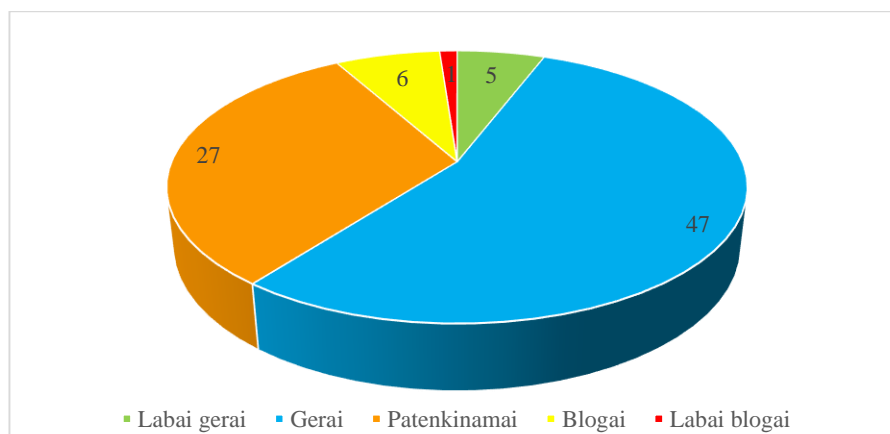
(17,4 proc.) teigia nežinantys, ar sprendimai yra skaidrūs ir vieši, taip pat teigia 13 respondentų (15,1 proc.) dėl sprendimų išbaigtumo ir apgalvotumo. Palyginus labai nemaža dalis respondentų, atsakydami į penktąjį anketos klausimą, pasirinko atsakymo variantą „nežinau“. Galima tik spėti, dėl kokių priežasčių tai atsitiko, gal dėl nenoro atskleisti realią situaciją ar dėl to, kad tie darbuotojai nėra įsigilinę į savivaldybėje priimamus sprendimus ir negalėjo teigti kitaip.

Galima pastebėti, jog 19 respondentų (22,1 proc.) nuomone, savivaldybėje priimami sprendimai yra retai išbaigti, gerai apgalvoti. 16 apklausoje dalyvavusių darbuotojų (18,6 proc.) nuomone sprendimai yra retai priimami, paremti turima patirtimi. 15 respondentų (17,4 proc.) taip pat mano, kad retai sprendimai yra ekonomiškai. 14 darbuotojų (16,3 proc.) mano, kad retai objektyvūs. 13 respondentų (15,1 proc.) nuomone, savivaldybėje priimami sprendimai yra retai pagrįsti, skaidrūs, vieši bei optimalūs (geriausi, palankiausi).

Galima pastebėti (žr. 16 pav.), jog 12 respondentų (14 proc.) teigia, kad Tauragės rajono savivaldybėje priimami sprendimai visada yra skaidrūs ir vieši. 8 darbuotojai (9,3 proc.) teigia, jog visada sprendimai yra ekonomiškai. 7 darbuotojų (8,1 proc.) teigimu, visada sprendimai yra pagrįsti.

Apibendrinant gautus penktojo klausimo atsakymus, galima padaryti išvadą, jog Tauragės rajono savivaldybėje priimami sprendimai yra vertinami, respondentų nuomone, ganėtinai gerai, nes dauguma teigia, kad sprendimai yra ekonomiškai, pagrįsti, savalaikiai, optimalūs, išbaigti, gerai apgalvoti, objektyvūs, paremti turima patirtimi bei skaidrūs ir vieši.

Šeštuoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip Tauragės rajono savivaldybės darbuotojai vertina priimamus sprendimus savivaldybėje. Gauti rezultatai pateikti 19 paveiksle.

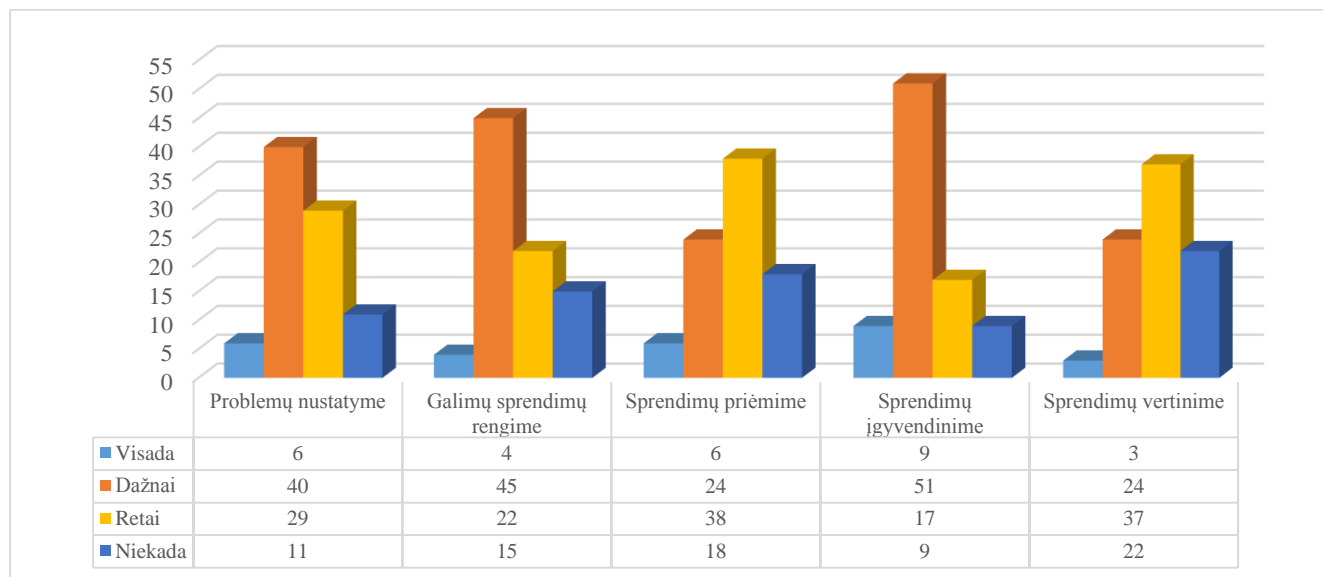


**19 pav. Kaip respondentai vertina priimamus sprendimus savivaldybėje (sudaryta autorės)**

Kaip matoma iš 19 paveikslo, net 47 visų respondentų (54,7 proc.) teigia, kad savivaldybėje priimami sprendimai yra geri. Taip teigia 47 respondentai iš 86. Trečdalis, t.y. 27 darbuotojų, kurie dalyvavo apklausoje, (31,4 proc.) nuomone, priimami sprendimai savivaldybėje yra patenkinami. Tik 5 respondentai, kurie sudaro 5,8 proc. visų teigia, kad Tauragės rajono savivaldybės sprendimai yra labai geri. 6 darbuotojų (7 proc.) nuomone, savivaldybėje priimami sprendimai yra blogi ir likęs 1

respondentas (1,2 proc.) nurodė, kad priimami sprendimai yra labai blogi. Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybėje priimami sprendimai daugumos nuomone yra geri.

Septintuoju anketos klausimu buvo siekta išsiaiškinti, kokiuose sprendimų priėmimo etapuose respondentai dalyvauja. Gauti rezultatai pateikti 20 paveiksle.



**20 pav. Dalyvavimas sprendimų priėmimo proceso etapuose (sudaryta autorės)**

Daugiausia darbuotojų, net 51 visų respondentų (59,3 proc.) dalyvauja sprendimų įgyvendinime dažnai, 17 respondentų (19,7 proc.) dalyvauja retai. Po 9 darbuotojus (10,5 proc.) teigia, kad sprendimų įgyvendinime dalyvauja visada, niekada (žr. 1 pav.).

45 Tauragės rajono savivaldybės apklausoje dalyvavusių darbuotojų (52,3 proc.) teigia, kad galimų sprendimų rengime dalyvauja dažnai, 22 (25,6 proc.) – retai. 15 respondentų (17,4 proc.) teigia, kad galimų sprendimų rengime nedalyvauja niekada ir tik 4 (4,7 proc.) dalyvauja visada.

40 respondentų (46,5 proc.) teigia, kad jie dažnai dalyvauja problemos nustatyme dirbdami Tauragės rajono savivaldybėje. 29 darbuotojų (33,7 proc.) nuomone, jie problemos nustatyme dalyvauja retai, 11 darbuotojų (12,8 proc.), teigia, kad niekada nedalyvauja problemos nustatyme ir tik 6 (7 proc.) - visada.

Apklausoje dalyvavusių 38 darbuotojų (44,2 proc.) teigimu, jie retai dalyvauja sprendimų priėmime. 24 respondentai (27,9 proc.) sako, kad jie dažnai dalyvauja sprendimų priėmime, 18 (20,9 proc.) teigia, kad niekada nedalyvauja sprendimų priėmime, ir 6 (7 proc.) – visada.

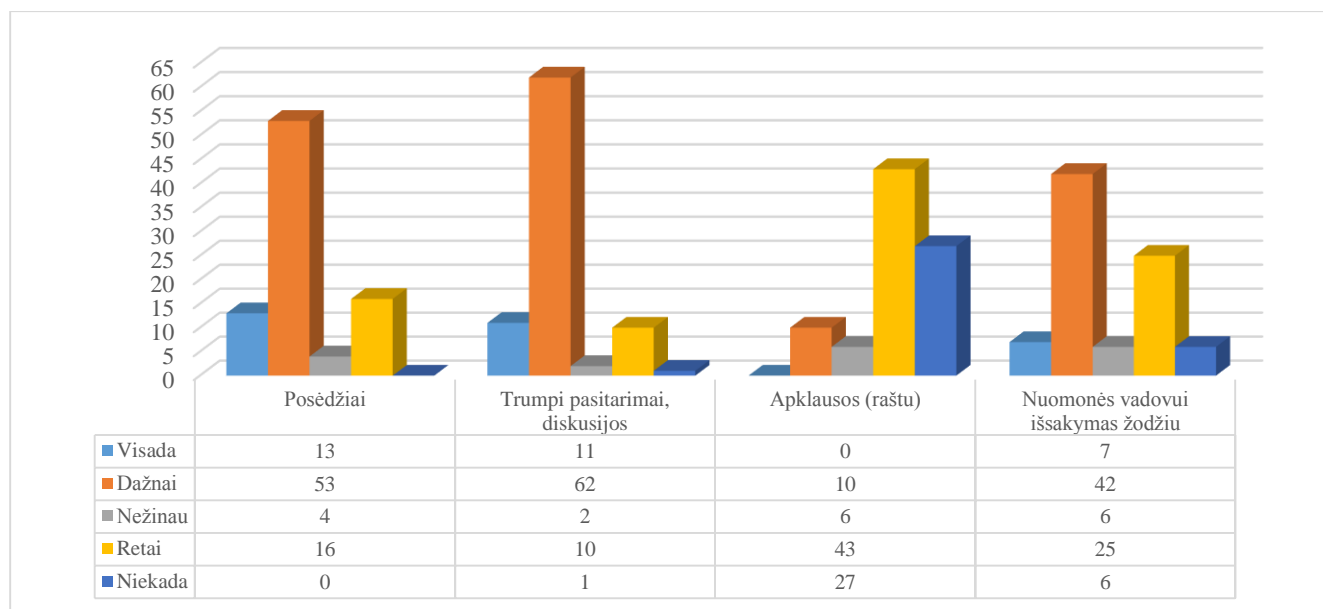
Sprendimų vertinime net 37 respondentai (43 proc.) teigia, kad dalyvauja retai, 24 (27,9 proc.) – dažnai. 22 apklausoje dalyvavusių darbuotojų (25,6 proc.) teigimu, jie niekada nedalyvauja sprendimų vertinime, ir tik 3 (3,5 proc.) teigia, kad dalyvauja visada.

Išanalizavus gautus šio klausimo rezultatus galima pastebėti, kad daugiausia darbuotojų dažnai dalyvauja sprendimų įgyvendinime ir galimų sprendimų rengime. Tokie gauti rezultatai yra todėl, kad



dažniausiai darbuotojai gauna nurodymus parengti įvairių sprendimų projektus ir juos pateikti savivaldybės tarybai tvirtinimui. Patvirtinus tarybai sprendimus, juos savivaldybės darbuotojai privalo įvykdyti.

Aštuntuoju ir paskutiniu juo antrosios dalies klausimu apie sprendimų priėmimą įstaigoje siekta išsiaiškinti, kokie yra savivaldybėje naudojami būdai, siekiant įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą. Gauti rezultatai pateikti 21 paveiksle.



**21 pav. Savivaldybėje naudojami būdai, siekiant įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą (sudaryta autorės)**

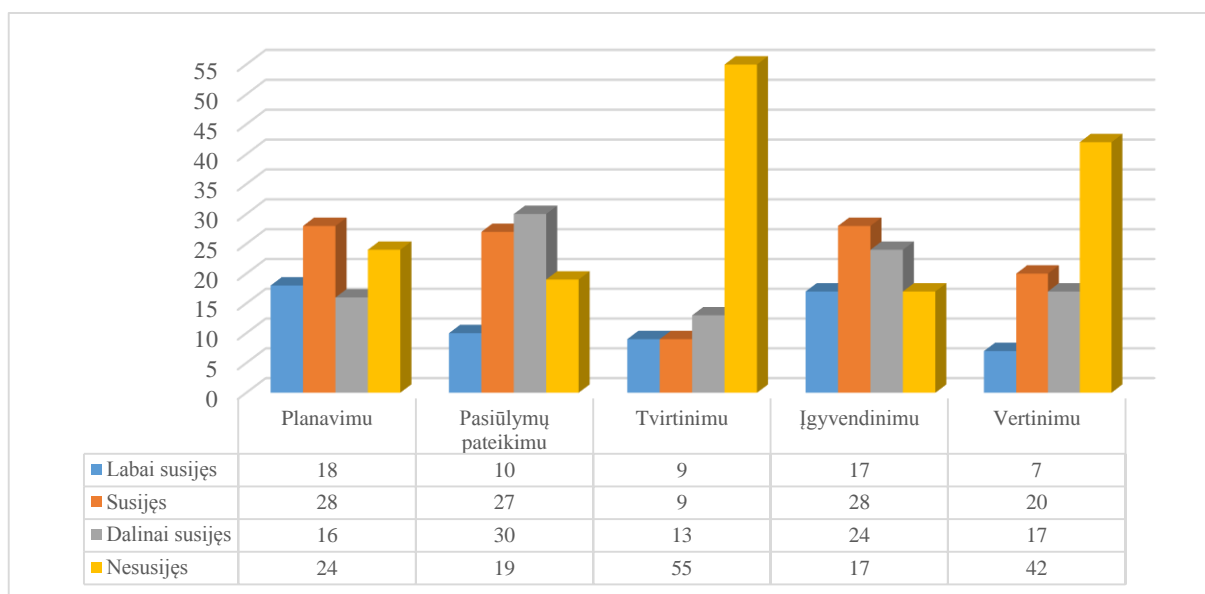
Kaip matyti iš 21 paveikslo, dažniausiai Tauragės rajono savivaldybėje vyksta trumpi pasitarimai, diskusijos, siekiant įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą. Taip teigia net 62 respondentai (72,1 proc.). 53 apklausoje dalyvavusių savivaldybės darbuotojų (61,6 proc.) teigimu, kad dažnai vyksta posėdžiai, siekiant įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą. Anot vieno iš respondentų, dažnai vyksta „kolektyve svarstymai“. Bemaž pusė apklaustųjų, 42 (48,8 proc.), sako, kad jie dažniausiai išsako savo nuomonę vadovui žodžiu. Pusė apklausoje dalyvavusių darbuotojų – 43 (50 proc.) sako, kad retai savivaldybėje vyksta apklausa raštu, ir trečdalis – 27 jų (31,4 proc.) teigia, kad niekada, siekiant įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą.

Trečdalis darbuotojų – 25 (29,1 proc.) atsako, kad siekiant įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, jie retai išsako savo nuomonę vadovui žodžiu.

Siekiant įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, anot 16 respondentų (18,6 proc.), posėdžiai vyksta retai. 13 teigimu (15,1 proc.), posėdžiai vyksta visada. 11 apklausoje dalyvavusių darbuotojų (12,8 proc.) teigia, kad trumpi pasitarimai vyksta visada. 10 respondentų (11,6 proc.) teigia, jog apklausa raštu vyksta dažnai, ir tiek pat teigia, kad retai vyksta trumpi pasitarimai, diskusijos.

Apibendrinus gautus šio klausimo rezultatus, galima pastebėti, kad gauti atsakymai yra gana įvairūs, bet dažniausiai darbuotojai dalyvauja trumpuose pasitarimuose, diskusijose, posėdžiuose bei nuomonę išsako žodžiu vadovui. Tokie gauti atsakymo variantai yra galimi todėl, kad, kaip teigia vienas iš respondentų, „su vadovu visada kontaktuoja tik skyriaus vedėjai“, kitas sako, kad dažnai jie savo „nuomonę išsako raštu DVS‘e“, t.y. dažnai savivaldybės vadovas pateikia užduotis skyrių vedėjams per dokumentų valdymo sistemą (DVS).

Trečiuoju anketos klausimų bloku siekta išsiaiškinti darbuotojų nuomonę, kokia yra priimtų sprendimų įtaka savivaldybės biudžetui. Gauti devintojo anketos klausimo „Kaip esate susiję savo darbe su biudžeto procesu“ rezultatai pateikti 22 paveiksle.



**22 pav. Darbuotojų dalyvavimas biudžeto proceso etapuose (sudaryta autorės)**

Kaip matyti iš 22 paveikslo, daugiau nei trečdalis apklausoje dalyvavusių Tauragės rajono savivaldybės darbuotojų, po 28 (36,2 proc.), sako, kad jie yra susiję savo darbe su biudžeto planavimu bei biudžeto įgyvendinimu. 30 respondentų (34,9 proc.) teigia, jog savo darbe yra dalinai susiję ir 27 respondantai (31,4 proc.) teigia, kad susiję su pasiūlymų pateikimu formuojant savivaldybės biudžetą.

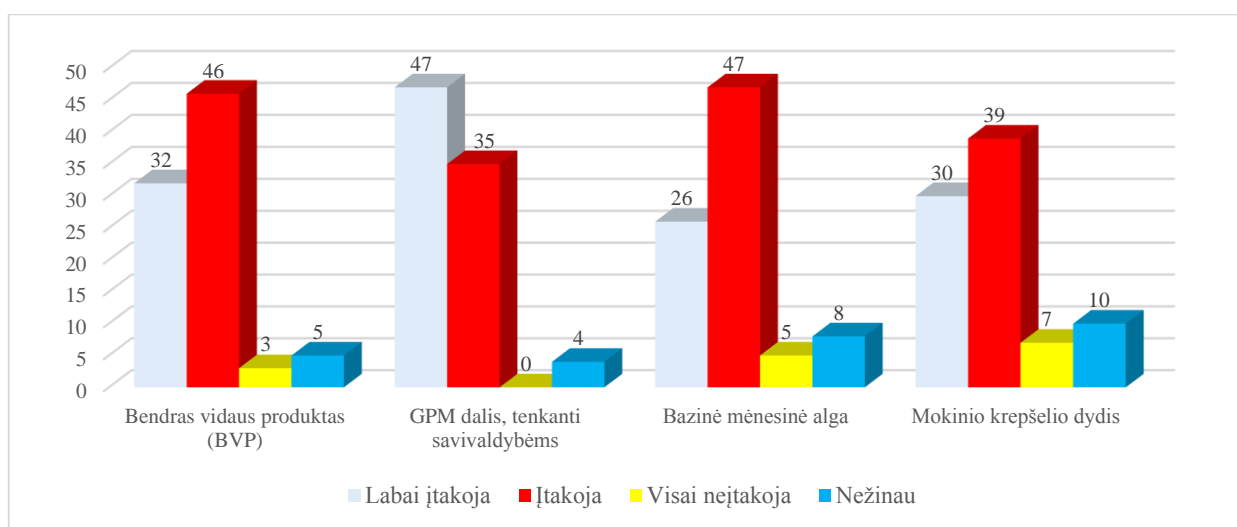
Net 55 respondantai (64 proc.) teigia, kad nėra susiję savo darbe su biudžeto tvirtinimo procesu. Tai yra todėl, kad biudžetą tvirtina Tauragės rajono savivaldybės taryba. Kai kurie respondantai teigia, jog jie yra dalinai susiję su biudžeto tvirtinimu. Po 9 respondentus (10,5 proc.) teigia, kad jie yra labai susiję su biudžeto tvirtinimu.

Kaip pastebime 22 paveiksle, po 24 respondentus (27,9 proc.) atsakė, kad jie yra dalinai susiję su biudžeto įgyvendinimu ir visai nesusiję su biudžeto planavimu. Kiti 18 apklausoje dalyvavusių savivaldybės darbuotojų (20,9 proc.) teigia, jog jie yra labai susiję su biudžeto planavimu.

20 respondentų (23,3 proc.) mano, kad jie yra susiję su biudžeto vertinimu, kiti 17 respondentų (19,8 proc.) teigia, kad tik dalinai susiję su biudžeto vertinimu. Taip pat po 17 respondentų (19,8 proc.) teigia, kad vieni yra labai susiję o kiti nesusiję su biudžeto įgyvendinimu.

Apibendrinus gautus devintojo klausimo rezultatus, galime pastebėti, jog daugiausia darbuotojų savo darbe yra susiję su biudžeto planavimu, įgyvendinimu ir pasiūlymų pateikimu, bet labiausiai nesusiję yra su biudžeto tvirtinimu bei vertinimu. Tokie gauti rezultatai yra todėl, jog savivaldybės tvirtinimo funkciją turi savivaldybės taryba. Bet kiekvienas darbuotojas, kai prasideda planavimo procesas, turi preliminariai susiplanuoti galimas kitų metų išlaidas bei darbus ir pateikti nurodytiems asmenims, taip pat jie privalo savo darbe atlikti numatytas užduotis patvirtinto biudžeto rėmuose.

Dešimtoju anketos klausimu siekta išsiaiškinti savivaldybės darbuotojų nuomonę, kokie veiksniai labiausiai įtakoja savivaldybės biudžetą. Šis klausimas suskirstytas į 5 klausimų blokus, kuriuose siekiama išsiaiškinti, kokie šalies ekonominiai, savivaldybės ekonominiai, socialiniai, politiniai – teisiniai bei technologiniai veiksniai, anot respondentų, turi įtakos savivaldybės biudžetui. Gauti rezultatai apie tai, kokią įtaką, respondentų nuomone, turi šalies ekonominiai veiksniai savivaldybės biudžetui, pateikti 23 paveiksle.



**23 pav. Respondentų nuomone, šalies ekonominiai veiksniai, labiausiai įtakojantys savivaldybės biudžetą (sudaryta autorės)**

Kaip matome iš apklausos gautų duomenų, apklaustųjų nuomone, labai įtakoja savivaldybės biudžetą gyventojų pajamų (GPM) dalis, tenkanti savivaldybėms. Taip mano daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių darbuotojų, t.y.47 (54,7 proc.) (žr. 23 pav.). 35 respondentai (40,7 proc.) mano, kad GPM dalis, tenkanti savivaldybėms turi įtakos. Ir tik 4 (4,7 proc.) teigia, kad neturi nuomonės ir nežino, kokią įtaką daro savivaldybės biudžetui šis veiksnys.

46 respondentai (53,5 proc.) mano, jog bendras vidaus produktas (BVP) turi įtakos savivaldybės biudžeto apimčiai, 32 darbuotojai (37,2 proc.) galvoja, kad BVP turi labai didelę įtaką biudžetui. 5

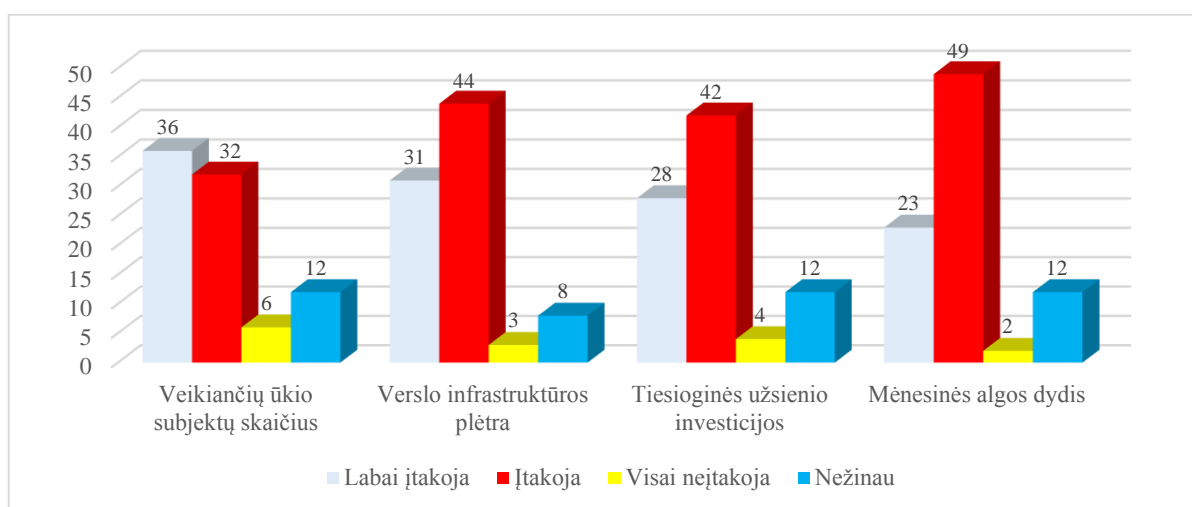
respondentai (5,8 proc.) sako, kad nežino, ar BVP turi įtakos biudžetui, ir tik 3 darbuotojai (3,5 proc.), mano, kad BVP visai neįtakoja savivaldybės biudžeto.

Daugiau nei pusė – 47 savivaldybės darbuotojai, dalyvavę apklausoje, (54,7 proc.) mano, kad bazinė mėnesinė alga įtakoja savivaldybės biudžetą, trečdalis – 26 respondentai (30,2 proc.) mano, jog bazinė mėnesinė alga turi labai didelę įtaką savivaldybės biudžeto apimčiai. 8 darbuotojai (9,3 proc.) teigia, kad nežino, ar bazinė mėnesinė alga turi įtakos biudžetui, ir 5 (5,8 proc.) teigia, kad visai neturi įtakos.

39 respondentai (45,4 proc.) mano, kad mokinio krepšelio dydis įtakoja savivaldybės biudžetą, šiek tiek daugiau nei trečdalis – 30 apklaustųjų (34,9 proc.) teigia, kad, jų nuomone, mokinio krepšelio dydis turi labai didelę įtaką savivaldybės biudžeto apimčiai. 11,6 proc. teigia, jog neturi nuomonės ir nežino, ar mokinio krepšelio dydis turi įtakos savivaldybės biudžetui, ir 7 respondentai (8,1 proc.) mano, jog šis dydis visai neturi įtakos.

Išanalizavus gautus apklausos duomenis, galima teigti, jog, anot respondentų nuomonės, savivaldybės biudžetui įtakos turi visi pateikti šalies ekonominiai veiksniai, tik vieni labiau, kiti mažiau. Pasak respondentų, savivaldybės biudžetą labai įtakoja GPM dalis, tenkanti savivaldybės biudžetui, kadangi iš savivaldybės gyventojų surenkamas GPM dalis patenka į savivaldybės biudžetą (ši dalis kiekvienais metais yra nustatoma finansinių rodiklių įstatyme), o kita dalis patenka į valstybės biudžetą. Ir kuo didesnė patvirtinama tų metų GPM dalis, tenkanti savivaldybės biudžetui, tuo didesnės savivaldybės pajamos tais metais. Taip pat, respondentų nuomone, savivaldybės biudžetui įtakos turi bazinė mėnesinė alga, šalies BPV, mokinio krepšelio dydis. Augant BVP auga ir savivaldybės pajamos.

Gauti rezultatai apie tai, kokią įtaką, respondentų nuomone, turi savivaldybės ekonominiai veiksniai savivaldybės biudžetui, pateikti 24 paveiksle.



**24 pav. Respondentų nuomone, savivaldybės ekonominiai veiksniai, labiausiai įtakojantys savivaldybės biudžetą (sudaryta autorės)**

Kaip matyti iš anketos gautų duomenų (žr. 24 pav.), labai didelę įtaką savivaldybės biudžetui, anot 36 respondentų (41,9 proc.), turi veikiančių ūkio subjektų skaičius savivaldybėje. 32 respondentai (37,2 proc.) mano, kad įtakos savivaldybės pajamoms turi veikiančių ūkio subjektų skaičius. 12 apklausoje dalyvavusių darbuotojų (14 proc.) teigia, kad neturi nuomonės, t.y. nežino, ar šis savivaldybės ekonominis veiksnys turi įtakos savivaldybės biudžetui, ir 6 respondentai (7 proc.) mano, jog veikiančių ūkio subjektų skaičius visai neturi įtakos savivaldybės biudžetui.

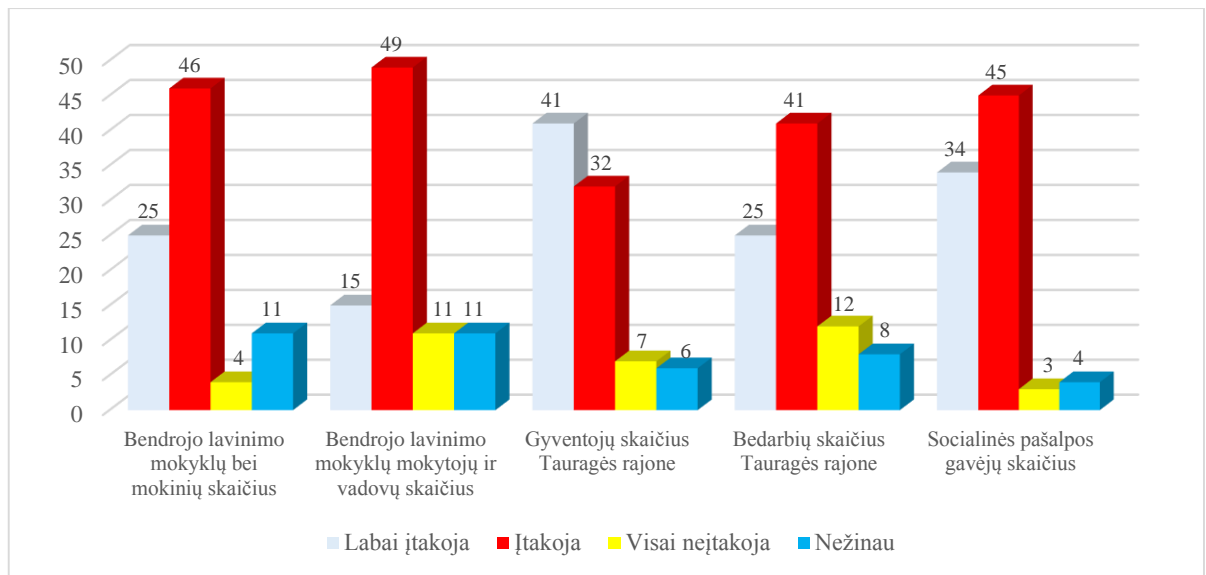
Daugiau nei pusė, t.y. 44 savivaldybės darbuotojai (51,2 proc.) mano, jog verslo infrastruktūros plėtra turi įtakos savivaldybės biudžetui. 31 respondento (36 proc.) nuomone, šis savivaldybės ekonominis veiksnys turi labai didelę įtaką biudžetui. 8 (9,3 proc.) – nežino, ar verslo infrastruktūros plėtra turi įtakos savivaldybės biudžetui, ir 3 respondentai (3,5 proc.) mano, jog visai neturi įtakos.

42 savivaldybės darbuotojai (48,8 proc.) mano, kad tiesioginės užsienio investicijos turi įtakos savivaldybės biudžetui, 28 (32,6 proc.) mano, kad šis veiksnys turi labai didelę įtaką biudžetui. 12 respondentų (14 proc.) nežino, ar tiesioginės užsienio investicijos daro įtaką biudžetui, 4 (4,7 proc.) teigia, kad visai neturi jokios įtakos.

Daugiausia net 49 respondentai (57 proc.) mano, jog vienas iš savivaldybės ekonominių veiksnių, t.y. mėnesinės algos dydis, turi įtakos savivaldybės biudžetui. 23 respondentų (26,7 proc.) nuomone, mėnesinės algos dydis turi labai didelę įtaką. 12 respondentų (14 proc.) atsakė, kad nežino, ar šis veiksnys turi įtakos ar ne, ir 2 respondentai (2,3 proc.) teigia, kad, jų nuomone, mėnesinės algos dydis visai neturi įtakos savivaldybės biudžetui.

Apibendrinus šio klausimo rezultatus, galima padaryti išvadą, jog, pasak respondentų, daugiausia įtakos savivaldybės biudžetui turi veikiančių ūkio subjektų skaičius, kadangi nuo jo priklauso gaunami sumokėti ūkio subjektų mokesčiai į savivaldybės biudžetą. Daugiau nei pusės respondentų nuomone, įtakos biudžetui turi mėnesinės algos dydis ir verslo infrastruktūros plėtra. Mėnesinės algos dydis turi įtakos tiek savivaldybės pajamoms, tiek išlaidoms. Kuo didesnė savivaldybėje dirbančių darbuotojų mėnesinė alga, tuo didesnės savivaldybės išlaidos jiems. Kuo didesnės algos darbuotojų, dirbančių savivaldybėje veikiančiuose ūkio subjektuose, tuo yra jų didesni sumokėti mokesčiai ir tuo didesnės savivaldybės gaunamos pajamos.

Gauti rezultatai apie tai, kokią įtaką, respondentų nuomone, turi socialiniai veiksniai savivaldybės biudžetui, pateikti 25 paveiksle.



**25 pav. Respondentų nuomone, socialiniai veiksniai, labiausiai įtakoiantys savivaldybės biudžetą (sudaryta autorės)**

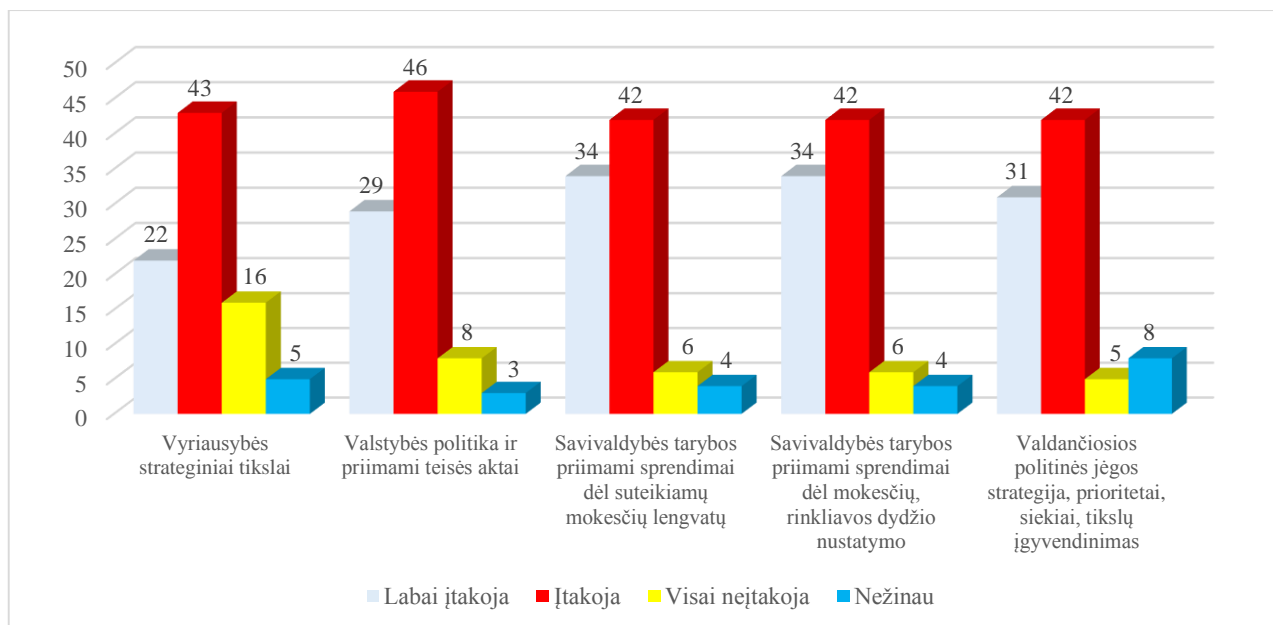
Kaip matyti iš 25 pav., anot 41 respondento (47,7 proc.), savivaldybės biudžetą labai įtakoja gyventojų skaičius Tauragės rajone, taip pat, pasak 34 savivaldybės darbuotojų, dalyvavusių apklausoje (39,5 proc.), labai didelę įtaką turi socialinių pašalpų gavėjų skaičius. Po 25 respondentus (29,1 proc.) mano, kad labai didelę įtaką savivaldybės biudžetui turi bendrojo lavinimo mokyklų bei mokinių skaičius ir bedarbių skaičius Tauragės rajone.

Net 49 apklaustieji (57 proc.) mano, kad įtakos savivaldybės biudžetui turi bendrojo lavinimo mokyklų, mokytojų ir vadovų skaičius. Taip pat 46 respondentai (53,5 proc.) mano, jog įtakos turi ir bendrojo lavinimo mokyklų ir mokinių skaičius. 45 darbuotojų (52,3 proc.) nuomone, socialinių pašalpų gavėjų skaičius ir 41 (47,7 proc.) – bedarbių skaičius Tauragės rajone turi įtakos savivaldybės biudžetui. 32 respondentai (37,2 proc.) mano, kad gyventojų skaičius Tauragės rajone taip pat turi įtakos savivaldybės biudžetui.

Pateikdami savo nuomonę 11 savivaldybės darbuotojų (12,8 proc.) sako, kad nežino, ar bendrojo lavinimo mokyklų bei mokinių skaičius ir mokytojų bei vadovų skaičius daro įtaką savivaldybės biudžetui. Tiek pat respondentų teigia, kad, jų nuomone, mokytojų ir vadovų skaičius visai neturi įtakos savivaldybės biudžetui.

Apibendrinant šio klausimo rezultatus, galima teigti, kad visi socialiniai veiksniai turi labai didelę įtaką savivaldybės biudžetui, tik vieni labiau, kiti mažiau. Labiausiai įtakoja arba labai įtakoja savivaldybės biudžetą, respondentų teigimu, socialinių pašalpų gavėjų skaičius: kuo didesnis jų skaičius, tuo didesnės biudžeto išlaidos išmokant pašalpas.

Gauti rezultatai apie tai, kokią įtaką, respondentų nuomone, turi politiniai – teisiniai veiksniai savivaldybės biudžetui, pateikti 26 paveiksle.



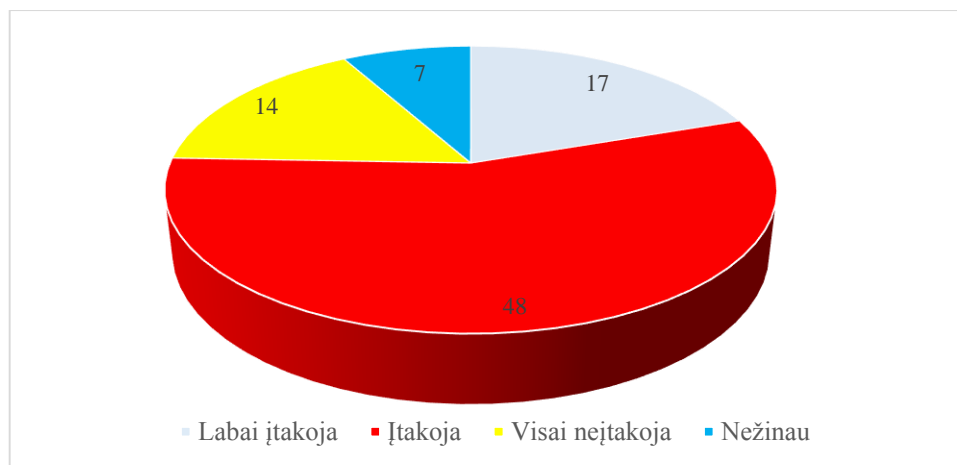
**26 pav. Respondentų nuomone, politiniai – teisiniai veiksniai, labiausiai įtakoiantys savivaldybės biudžetą (sudaryta autorės)**

Kaip matyti iš 26 pav., labai įtakoja savivaldybės biudžetą, anot 34 respondentų (39,5 proc.), savivaldybės tarybos priimami sprendimai dėl suteikiamų mokesčių lengvatų ir dėl mokesčių rinkliavų dydžio nustatymo. 31 respondento (36,0 proc.) nuomone, labai įtakoja valdančiosios politinės jėgos strategija, prioritetai, siekiai, tikslų įgyvendinimas.

Apie pusę visų apklaustųjų mano, jog visi pateikti politiniai – teisiniai veiksniai turi įtakos biudžetui. 46 (53,5 proc.) mano, jog valstybės politika ir priimami sprendimai įtakoja biudžetą, 43 respondentai (50 proc.) taip pat teigia, kad, jų nuomone, įtakos biudžetui turi vyriausybės strateginiai tikslai. Po 42 respondentus (48,8 proc.) mano, jog savivaldybės biudžetui turi įtakos savivaldybės tarybos priimami sprendimai dėl suteikiamų mokesčių lengvatų, mokesčių rinkliavų dydžio nustatymo bei valdančiosios politinės jėgos strategija, prioritetai, siekiai, tikslų įgyvendinimas. 16 respondentų (18,6 proc.) teigimu, visai įtakos neturi vyriausybės strateginiai tikslai.

Savivaldybė, sudarydama savo rajono biudžetą, turi atsižvelgti į vyriausybės strateginius tikslus, taip pat vadovautis valstybės politika ir priimamais teisės aktais. Nuo savivaldybės tarybos priimamų sprendimų dėl jiems galimų mokesčių nustatymo ir lengvatų suteikimo priklauso gaunamos savivaldybės pajamos.

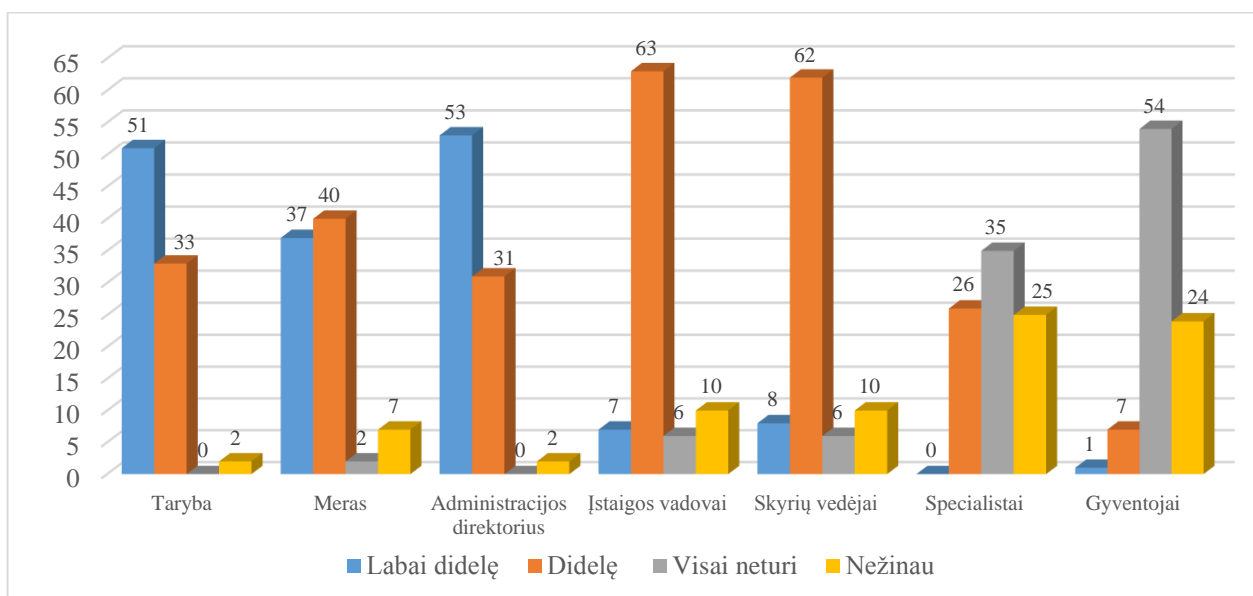
Gauti rezultatai apie tai, kokią įtaką, respondentų nuomone, turi technologiniai veiksniai savivaldybės biudžetui, pateikti 27 paveiksle.



**27 pav. Respondentų nuomone, technologiniai veiksniai, labiausiai įtakoiantys savivaldybės biudžetą (sudaryta autorės)**

Išanalizavus gautus Tauragės rajono savivaldybės darbuotojų, dalyvavusių apklausoje duomenis (žr. 27 pav.) apie technologinius veiksnius, darančius įtaką savivaldybės biudžetui, galima teigti, jog, anot 48 respondentų (55,8 proc.), naujų technologijų diegimas savivaldybėje turi įtakos savivaldybės biudžetui. 17 darbuotojų (19,8 proc.) nuomone, naujų technologijų diegimas labai įtakoja savivaldybės biudžetą. 7 respondantai (8,1 proc.) neturi nuomonės ir nežino, ar daro įtaką biudžetui, ir 14 respondentų (16,3 proc.) teigia, kad, anot jų, visai naujų technologijų diegimas neturi įtakos savivaldybės biudžetui.

Vienuoliktuoju anketos klausimu siekta išsiaiškinti Tauragės rajono savivaldybės darbuotojų nuomonę, kokią įtaką subjektų sprendimų priėmimas turi savivaldybės biudžeto planavimui. Gauti rezultatai pateikti 28 paveiksle.



**28 pav. Respondentų nuomone, subjektų sprendimų priėmimas turi įtakos savivaldybės biudžeto planavimui (sudaryta autorės)**

Kaip matyti iš 28 paveikslo, labai didelę įtaką savivaldybės biudžeto planavimui, net 53 respondentų (61,6 proc.) nuomone, turi administracijos direktorius. Jis savo nurodymais duoda gaires



įstaigų vadovams, skyrių vedėjams ar atskiriems specialistams dėl biudžeto projekto rengimo. Labai didelę įtaką savivaldybės biudžeto projektui turi, anot 51 respondento (59,3 proc.) – taryba. Ji analizuoja, svarsto bei teikia siūlymus dėl biudžeto planavimo darbuotojams, kurie rengia savivaldybės biudžetą, o vėliau jį tvirtina. 37 respondentų (43 proc.) nuomone, meras taip pat turi labai didelę įtaką biudžeto planavimui.

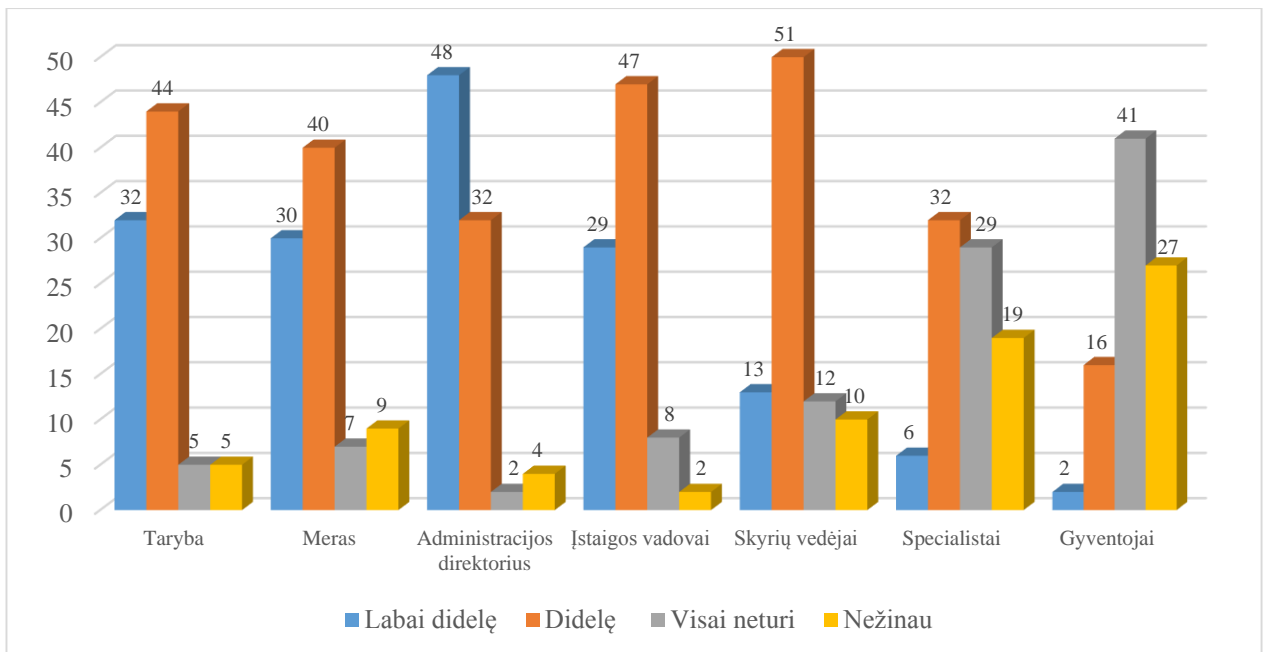
Kaip matome iš anketos gautų rezultatų, didelę įtaką savivaldybės biudžeto planavimui, anot 63 respondentų (73,3 proc.), turi įstaigų vadovai. Jie teikia savo įstaigos biudžeto projektus, kuriuose numato pageidaujamas lėšas savivaldybės administracijos. 62 darbuotojų, dalyvavusių apklausoje (72,1 proc.) teigimu, didelę įtaką savivaldybės biudžeto planavimui turi skyrių vedėjai. Jie teikia planuojamas lėšas, kurios yra reikalingos jų skyrių funkcijoms vykdyti. 40 respondentų (46,6 proc.) nuomone, meras turi įtakos biudžeto planavimui. Ir 33 respondentai (38,4 proc.) teigia, kad taryba turi įtakos taip pat biudžeto planavimui.

Net 54 respondentai (62,8 proc.) teigia, kad gyventojai visai neturi įtakos savivaldybės biudžeto planavimui, ir 24 respondentai (27,9 proc.) nežino, ar gyventojai įtakoja savivaldybės biudžeto planavimo procesą.

35 respondentai (40,7 proc.) teigia, kad savivaldybėje dirbantys specialistai visai neturi įtakos biudžeto planavimui, trečdalis – 26 darbuotojai (30,2 proc.) mano, kad jie turi didelę įtaką, ir 25 darbuotojai (29,1 proc.) nežino, ar specialistai turi įtakos biudžeto planavimui. Tokie atsakymų variantai galimi dėl to, jog daugumos skyrių vedėjai planuoja skyriaus biudžetą, bet kai kuriuose specifiniuose skyriuose patys specialistai planuoja savo funkcijoms reikalingas lėšas ir pateikia jas vedėjui.

Išanalizavus gautus vienuoliktojo klausimo atsakymus dėl subjektų įtakos biudžeto planavimui, galima padaryti išvadą, jog labai didelę įtaką savivaldybės biudžeto planavimui turi savivaldybės taryba, kuri ir tvirtina biudžeto projektą, bei administracijos direktorius, kuris teikia biudžeto projektą tarybai. Visai neturi įtakos biudžeto planavimo procesui gyventojai.

Dvyliktuoju ir paskutiniu anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti savivaldybės darbuotojų nuomonę, kokią įtaką subjektai turi savivaldybės biudžeto vykdymui. Gauti anketos rezultatai pateikti 29 paveiksle.



**29 pav. Respondentų nuomone, subjektų sprendimų priėmimas turi įtakos savivaldybės biudžeto vykdymui (sudaryta autorės)**

Kaip matyti iš 29 paveikslo, labai didelę įtaką savivaldybės biudžeto vykdymui turi, anot 48 respondentų (55,8 proc.), administracijos direktorius. 32 respondentų (37,2 proc.) nuomone, savivaldybės taryba taip pat turi labai didelę įtaką. 30 darbuotojų (34,9 proc.) mano, kad meras turi labai didelę įtaką biudžeto vykdymui. Ir anot 29 respondentų (33,7 proc.), labai didelę įtaką turi įstaigų vadovai.

Daugiau nei pusė, t.y. 51 apklausoje dalyvavusių darbuotojų (59,3 proc.), mano, kad didelę įtaką savivaldybės biudžeto vykdymui turi skyrių vedėjai, 46 (53,5 proc.) – įstaigos vadovai ir 44 (51,2 proc.) – savivaldybės taryba. 40 respondentų (46,5 proc.) mano, kad didelę įtaką savivaldybės biudžeto vykdymui daro meras. Po 32 darbuotojus, dalyvavusius apklausoje, (37,2 proc.) teigia, kad, jų nuomone, didelę įtaką savivaldybės biudžeto vykdymui turi administracijos direktorius ir savivaldybėje dirbantys specialistai. Taip pat trečdalis – 29 respondentai (33,7 proc.) teigia, kad specialistai visai neturi įtakos. Ir tik 16 respondentų (18,6 proc.) pateikė nuomonę, kad didelę įtaką biudžeto vykdymui daro gyventojai.

41 respondento (47,7 proc.) nuomone, gyventojai visai neturi įtakos biudžeto vykdymo procesui. Net trečdalis – 27 darbuotojai (31,4 proc.) nežino, ar gyventojai turi įtakos ar ne.

Apibendrinant galima teigti, kad labai didelę įtaką savivaldybės biudžeto vykdymui turi administracijos direktorius. Jis yra atsakingas už biudžeto vykdymo procesą, už daugelio programų įgyvendinimą ir lėšų panaudojimą.

### 4.2.3. Tauragės rajono savivaldybės ekspertų interviu rezultatų analizė

Išanalizavus gautus anketos duomenis, siekiant gauti gilesnę analizę, buvo atlikta ekspertų apklausa interviu pagalba. Interviu apklausa buvo atliekama Tauragės rajono savivaldybėje. Buvo apklausti 3 savivaldybėje dirbantys darbuotojai, kurie yra tiesiogiai susiję su sprendimų priėmimu planuojant ir įgyvendinant savivaldybės biudžetą. Visi apklausti ekspertai turi aukštąjį išsilavinimą, du iš jų turi didelę darbo patirtį, vienas savivaldybėje dirba 20 metų, kitas – 12 metų.

Interviu buvo vykdomas su kiekvienu ekspertu atskirai, pateikiant iš anksto numatytus klausimus į kuriuos ekspertai išreiškė savo nuomonę. Interviu atsakymai buvo užrašinėjami ranka, kadangi ekspertai nesutiko, kad būtų daromas įrašas, dėl anonimiškumo užtikrinimo.

Norint išsiaiškinti, kas priima ir įtakoja sprendimų priėmimą formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą, ekspertams buvo pateikti 9 klausimai, į kuriuos ekspertai išreiškė savo nuomonę. Pirmu klausimu buvo siekta sužinoti ekspertų nuomonę, koks savivaldybėje vyrauja sprendimų priėmimo stilius (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Ekspertų nuomone apie Tauragės rajono savivaldybėje priimamų sprendimų stilių (sudaryta autorės)

Klausimas	Interviu teiginys
Koks Tauragės rajono savivaldybėje priimamų sprendimų stilius?	<...> Vadovas visada tariasi su darbuotojais, bet galutinį sprendimą priima pats (E1).
	<...> Galutinius sprendimus priima direktorius ir meras su savo komanda, taryba (E2).
	<...> Racionalus (E3).

Išanalizavus ekspertų pateiktą nuomonę (žr. 6 lentelę) galima teigti, kad savivaldybėje priimamų sprendimų stilius yra labiau autokratinis nei demokratinis, nes galutinį sprendimą visada priima vadovas, prieš tai gavęs jam reikiamą informaciją. Priimami sprendimai yra racionalūs, tai yra protingi, tikslingi.

Antruoju ir trečiuoju klausimais siekta išsiaiškinti kas turi įtakos, kaip vyksta ir kas nulemia galutinį sprendimų priėmimą Tauragės rajono savivaldybėje. Ekspertų atsakymų rezultatai pateikti 7 lentelėje.

Apibendrinant gautą informaciją (žr. 7 lentelę) galima, teigti, kad ekspertai yra vieningos nuomonės, anot jų, sprendimų priėmimui Tauragės rajono savivaldybėje turi įtakos teisės aktai bei politiniai sprendimai. Pasak E3 eksperto taip pat labai didelę reikšmę turi ekonominė ir socialinė situacija.

Biudžeto formavimas yra sudėtingas ir ilgas procesas, kurio metu vyksta sprendimų priėmimas. Įvairiuose etapuose sprendimus priima skirtingi asmenys. Visų ekspertų teigimu, galutinį sprendimą formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą, prieš teikiant tvirtinti tarybai priima direktorius, o tvirtinant priima savivaldybės taryba.

7 lentelė. Ekspertų nuomone, kas turi įtakos, kaip vyksta ir kas nulemia galutinį sprendimų priėmimą Tauragės rajono savivaldybėje (sudaryta autorės)

Klausimas	Interviu teiginys
Kas turi įtakos sprendimų priėmimui Tauragės rajono savivaldybėje?	<...> Politiniai sprendimai ir teisinė, įstatyminė bazė (E1).
	<...> Didelės įtakos turi politiniai sprendimai, kuriuos įtakoja valdžia (E2).
	<...> Labiausiai – teisės aktai, kurių pagrindu ir yra vykdoma politika savivaldybėje. Ekonominė ir socialinė situacija savivaldybėje taip pat turi didelę reikšmę sprendimų priėmimui. Problemų sprendimo, sprendimų priėmimo procese dalyvauja įvairūs subjektai ir institucijos: taryba, meras, politikai, administracijos direktorius, administracijos darbuotojai, gyventojai, nevyriausybinės organizacijos, religinės bendruomenės, žiniasklaida (E3).
Kaip vyksta sprendimų priėmimas savivaldybėje? Kas nulemia galutinį sprendimą formuojant ir vykdant biudžetą?	<...> Sprendimų projektus rengia Savivaldybės administracijos darbuotojai direktoriaus nurodymu. Parengti projektai teikiami Merui, kuris nusprendžia, ar projektą teikti tarybai ar ne. Teikiami projektai tarybai pirmiausia apsvarstomi komitetų posėdžiuose, o vėliau tvirtinami Tarybos posėdyje. Galutinį sprendimą formuojant ir vykdant biudžetą nulemia direktorius ir taryba (E1).
	<...> Galutinį sprendimą formuojant biudžetą priima direktorius, o tvirtinant priima Taryba (E2).
	<...> Pirmiausia iškeliami problema, po to vykdoma analizė (dažniausiai statistinė), kad būtų išsiaiškintos problemos priežastys, numatomos galimybės ar grėsmės, galimas poveikis. Sprendimų priėmimo procese dalyvauja įvairios kolektyvinės grupės: komisijos, komitetai, mero patarėjai. Galutinį sprendimą priima taryba (E3).

Sekančiais klausimais buvo siekta išsiaiškinti kokie veiksniai įtakoja savivaldybės biudžetą. Kokią įtaką turi ekonominiai bei socialiniai veiksniai. Ekspertų atsakymų rezultatai pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė. Ekspertų nuomone, labiausiai savivaldybės biudžetą įtakojantys veiksniai (sudaryta autorės)

Klausimas	Interviu teiginys
Kokie veiksniai labiausiai įtakoja savivaldybės biudžetą (ekonominiai, socialiniai, politiniai, technologiniai)? Ar GPM dalis, tenkanti savivaldybėms turi įtakos savivaldybės biudžetui?	<...> Socialiniai ir ekonominiai. GPM turi labai didelę įtaką savivaldybės biudžetui (E1).
	<...> Įtakoja visi veiksniai, labiausiai socialiniai ir politiniai, mažiausiai technologiniai. GPM dalis turi labai didelę įtaką, nes GPM sudaro didžiausią biudžeto pajamų dalį (E2).
	<...> Mano nuomone, labiausiai ekonominiai ir socialiniai, tačiau jie visi susiję ir yra labai svarbūs. Politiniai interesai taip pat įtakoja savivaldybės biudžetą. GPM turi labai didelę įtaką. Tai didžiausios biudžeto pajamos, kurias savivaldybės neprivalo naudoti tik pagal tikslinę paskirtį (deleguotos ir tikslinės lėšos), o pasiremamos teisės aktais paskirsto įvairioms sritims (E3).
Ar turi įtakos savivaldybės biudžeto sudarymui ir vykdymui: a) bendrojo lavinimo mokyklų ir mokinių skaičius? b) socialinių pašalpų gavėjų skaičius?“	<...> Taip, abu veiksniai turi didelę įtaką. Nuo mokinių skaičiaus priklauso gaunamos mokinio krepšelio pajamos į biudžetą, kuris yra skiriamas mokinių ugdymo procesui. Kuo didesnis pašalpų gavėjų skaičius, tuo didesnės biudžeto skiriamos lėšos pašalpoms, todėl mažėja asignavimų kitoms reikmėms (E1).
	<...> Taip, turi didelę įtaką (E2).
	<...> Taip, abu išvardinti punktai turi didelę įtaką biudžeto sudarymui ir vykdymui. Nuo mokinių skaičiaus priklauso gaunamo mokinio krepšelio dydis per metus, tačiau visoms kaimo mokykloms išlaikyti mokinio krepšelio lėšų labai trūksta. Kaimo mokyklų vietos politikai naikinti nesiryžta, nes tai politiškai nepopuliarus-nenaudingas sprendimas todėl kad kaimo mokyklos būtų išlaikomos reikalinga skirti lėšas iš savivaldybės biudžeto. Kuo daugiau savivaldybėje socialinių pašalpų gavėjų, tuo didesnės išlaidos (E3).

Atsakydami, kokie veiksniai įtakoja savivaldybės biudžetą, visi ekspertai buvo vieningos nuomones. Jų teigimu, visi veiksniai turi įtakos savivaldybės biudžetui, bet labiausiai įtakoja ekonominiai ir socialiniai veiksniai. Pasak jų GPM dalis, tenkanti savivaldybei, turi taip pat labai didelę įtaką biudžeto apimčiai. Surenkamas GPM sudaro didžiausią savivaldybės pajamų dalį (80 proc.), kurią savivaldybė gali išleisti savarankiškoms funkcijoms vykdyti.

Iš gautų ekspertų atsakymų galima padaryti išvadą, kad bendrojo lavinimo mokyklų ir mokinių skaičius turi įtaką savivaldybės biudžeto vykdymui ir formavimui. Nuo mokinių skaičiaus ir mokinio krepšelio dydžio priklauso gaunami savivaldybės asignavimai ugdymo procesui užtikrinti. Nuo mokytojų skaičiaus ir jų atlyginimų dydžio priklauso išlaidos iš gaunamo mokinio krepšelio. Kuo didesnis mokytojų skaičius, jų atlyginimai, tuo mažiau asignavimų lieka mokinių ugdymo procesui. Socialinių pašalpų gavėjų skaičius taip pat turi įtakos savivaldybės biudžetui; kuo didesnis socialinių pašalpų gavėjų skaičius, tuo didesnės išmokos.

Ekspertų atsakymų rezultatai apie gyventojų dalyvavimą sprendimų priėmimo sudarant savivaldybės biudžetą ir atsižvelgimai į jų prašymus pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė. Ekspertų nuomonė, kokią įtaką sprendimų priėmimui turi savivaldybės gyventojai (sudaryta autorės)

Klausimas	Interviu teiginys
Ar planuojant, tvirtinant savivaldybės biudžetą dalyvauja savivaldybės gyventojai? Kiek įtakos turi savivaldybės gyventojai sprendimų priėmimui sudarant biudžetą?	<...> Gyventojai gali dalyvauti teikiant siūlymus, bet yra labai neaktyvūs ir praktiškai nedalyvauja. Todėl įtakos visai neturi (E1).
	<...> Taip, jie per tam tikrą laikotarpį turi galimybę išreikšti nuomonę. Įtakos nedaug, tik kaip rekomendacinio pobūdžio (E2).
	<...> Taip, gali dalyvauti. Meras, administracijos direktorius priima gyventojus ir juos išklauso. Jei gyventojų pasiūlymai racionalūs, pagrįsti (nėra asmeniniais interesais remti), ekonomiškai naudingi savivaldybei – klausimai įtraukiami ir toliau aptariami. Tarybos posėdžiai vieši, gyventojai juose gali dalyvauti ir pasisakydami viešai pareikšti nuomonę. Tačiau gyventojai nėra labai aktyvūs, retai dalyvauja tarybos posėdžiuose. Galėtų turėti didesnę įtaką, jei gyventojai aktyviau reikštų nuomonę (E3)
Ar sudarant savivaldybės biudžetą yra atsižvelgiama į visuomenės poreikius, prašymus? Kaip labai?	<...> Taip, yra atsižvelgiama į gyventojų pagrįstus prašymus ir aktualias problemas. Yra sudaromos komisijos apsvaistyti prašymų pagrįstumą ir, jei neįmanoma įvykdyti iš karto, yra sudaromas darbų eiliškumas (E1).
	<...> Taip atsižvelgiama, kiek tai aktualu gyventojams (E2).
	<...> Taip, atsižvelgiama. Administracijos direktorius socialiniuose tinkluose skelbia įvairią informaciją, užduoda atvirus klausimus gyventojams, kad išgirstų jų nuomonę. Pristatant biudžeto projektą gyventojai kviečiami, informacija skelbiama viešai (E3).

Apibendrinant gautus atsakymus (žr. 9 lentelę), galima teigti, kad gyventojams planuojant ir tvirtinant savivaldybės biudžetą yra sudaryta galimybė dalyvauti, bet jie tiesiogiai nedalyvauja sprendimų priėmimo formuojant savivaldybės biudžetą. Gyventojams iškilusias problemas metų eigoje sprendžia įstaigos vadovas arba sudaryta komisija prašymams nagrinėti. Jei yra galimybė, prašymai įgyvendinami arba paliekami vėlesniam laikui.

Ekspertų atsakymų rezultatai, kokią įtaką turi savivaldybės biudžetui ir jo vykdymui sprendimų priėmimas valdančiosios politinės jėgos strategija, prioritetai, siekiai, tikslų įgyvendinimas, pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė. Ekspertų nuomone, kokią įtaką turi savivaldybės politiniai veiksniai (sudaryta autorės)

Klausimas	Interviu teiginys
Kiek įtakos turi savivaldybės biudžetui ir jo vykdymui sprendimų priėmimas, valdančiosios politinės jėgos strategija, prioritetai, siekiai, tikslų įgyvendinimas?	<...> Labai didelę. Kadangi valdančioji politinė jėga ateina į valdžią su savo šūkais, pažadais, kuriuos stengiasi kiek įmanoma labiau įgyvendinti (E1).
	<...> Labai didelę (E2).
	<...> Labai daug, nes valdanti politinė jėga formuoja pagrindinius tikslus ir gina savo interesus (E3).

Anot ekspertų, savivaldybės biudžeto formavimui ir vykdymui turi įtakos valdančiosios politinės jėgos strategija, prioritetai, siekiai, tikslų įgyvendinimas. Kiekviena valdančioji politinė jėga ateina į valdžią turėdama užsibrėžtus tikslus, kuriuos siekia įgyvendinti per jų valdymo laikotarpį. Jie nori įvykdyti duotus rinkėjams pažadus, gina savo siekius ir interesus.

Ekspertų atsakymų rezultatai, kokios yra stipriosios sprendimų priėmimo proceso Tauragės savivaldybėje pusės, pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė. Ekspertų nuomone apie kokios yra stipriosios sprendimų priėmimo proceso Tauragės savivaldybėje pusės (sudaryta autorės)

Klausimas	Interviu teiginys
Kaip manote, kokios yra stipriosios sprendimų priėmimo proceso Tauragės savivaldybėje pusės?	<...> Sprendimai parengiami kokybiškai, juos rengia didelę darbo patirtį turintys, kompetentingi specialistai. Griežta darbų kontrolė (E1).
	<...> Griežti darbų atlikimo grafikai ir didelė direktoriaus kontrolė (E2).
	<...> Kompetentingi darbuotojai, reiklus ir atsakingas administracijos direktorius, darbo patirtį turintys tarybos nariai, viešumas (E3).

Tauragės rajono savivaldybės stipriosios sprendimų priėmimo proceso pusės, anot ekspertų, yra reiklus įstaigos vadovas, kuris griežtai kontroliuoja visą sprendimų priėmimo procesą. Kompetentingi, didelę darbo patirtį ir savo srities specialistai, kurie atlieka kokybiškai pavestas užduotis, yra atsakingi, atsidavę savo darbui.

### 4.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atlikus sprendimų priėmimo formuojant ir vykdant Tauragės rajono savivaldybės biudžeto dokumentų analizę, anketinę apklausą bei ekspertų interviu analizę galima teigti:

Tauragės rajono savivaldybė priimdama sprendimus formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą vadovaujasi Lietuvos Respublikos įstatymais, savivaldybės tarybos sprendimais, darbo grupės rekomendacijomis, sudarytomis teikti siūlymus dėl biudžeto formavimo, taip pat atsižvelgia į

asignavimų valdytojų pateiktus biudžeto projektus bei paskaičiavimus. Tauragės rajono savivaldybė, formuodama ir vykdydama savivaldybės biudžetą, atsižvelgia į patvirtintą strateginį veiklos planą ir asignavimus skiria veiklos plane numatytiems tikslams, programoms ir priemonėms įgyvendinti.

2017 m. daugiausia asignavimų 42,3 proc. (13 957,9 tūkst. Eur.) savivaldybė numatė „Ugdymo kokybės ir mokymosi aplinkos užtikrinimo programai“ bei 17,6 proc. (5 810,7 tūkst. Eur.) „Socialinės paramos įgyvendinimo programai“ finansuoti. Mažiausiai – tik po 1,5 proc. „Kaimo, turizmo ir plėtros programai“ (497,7 tūkst. Eur.) ir „Saugesnio miesto programai“ (509,0 tūkst. Eur.) finansuoti. Daugiausia lėšų savivaldybė skiria švietimo ir ugdymo priemonėms bei žmonių socialinei gerovei gerinti.

2017 m. Tauragės rajono savivaldybė daug dėmesio skyrė užsienio investicijų pritraukimui į regioną, verslumo skatinimui ir gyventojų emigracijos sustabdymui bei emigravusių tauragiškių skatinimui grįžti į gimtąjį miestą.

Atlikus anketinę apklausą iš gautų duomenų galima teigti, kad savivaldybėje dirba daugiausia (75,6 proc.) aukštąjį išsilavinimą ir didelę darbo patirtį turintys specialistai (65,1 proc.). Jų nuomone, priimami sprendimai savivaldybėje yra labiau autokratiniai negu demokratiniai ir dažniau priimant sprendimus įtakos turi vadovas. Daugumos (54,7 proc.) respondentų nuomone, savivaldybėje priimami sprendimai yra geri. Savivaldybės priimami sprendimai dažniausia yra (65,1 proc.), respondentų teigimu ekonomiškai, pagrįsti, (60,5 proc.) savalaikiai, (59,3 proc.) optimalūs, (55,8 proc.) išbaigti, gerai apgalvoti, (59,3 proc.) objektyvūs, (50 proc.) paremti turima patirtimi bei (48,8 proc.) skaidrūs ir vieši.

Anot respondentų, savivaldybės biudžetą įtakoja daugelis ekonominių, politinių, socialinių bei technologinių veiksnių. 54,7 proc. respondentų mano, kad labiausiai įtakoja GPM dydis, tenkantis savivaldybėms, gyventojų skaičius Tauragės rajone, (41,9 proc.) veikiančių ūkio subjektų skaičius, (52,3 proc.) socialinių pašalpų gavėjų skaičius bei (48,8 proc.) tarybos priimami sprendimai dėl mokesčių lengvatų ir tarifų nustatymo.

Pagal gautus anketinės apklausos duomenis, galima teigti, kad labai didelę įtaką priimant sprendimus biudžeto formavimo ir vykdymo procesuose turi savivaldybės administracijos direktorius ir taryba.

Atlikus ekspertų interviu apklausą iš gautų duomenų galima teigti, kad visi veiksniai turi įtakos savivaldybės biudžetui, bet labiausiai, anot jų, turi ekonominiai bei socialiniai. GPM dalis, tenkanti savivaldybei, turi labai didelę įtaką savivaldybės biudžeto apimčiai, kadangi šis mokestis sudaro didžiausią pajamų dalį savarankiškoms funkcijoms vykdyti. Didelę įtaką savivaldybės biudžeto išlaidoms turi socialinių pašalpų gavėjų skaičius. Mokinių bei mokytojų skaičius turi įtakos tiek biudžeto pajamoms, tiek išlaidoms, nuo mokinių skaičiaus priklauso gaunamas mokinio krepšelio dydis, kuris yra skiriamas mokytojų darbo užmokesčiui bei ugdymo procesui užtikrinti.

Valdančiosios politinės jėgos strategija, prioritetai, siekiai, tikslų įgyvendinimas turi įtakos savivaldybės biudžetui, kadangi valdantieji ateina į valdžią išpildyti pažadus, duotus savivaldybės gyventojams, ir siekia įgyvendinti užsibrėžtus tikslus.

Biudžeto rengimas yra ilgas procesas, kuriame dalyvauja daug darbuotojų, kurie priima vienokius ar kitokius sprendimus, bet galutinį sprendimą dėl biudžeto rengimo ir vykdymo nulemia direktorius, o tvirtina taryba. Anot ekspertų, direktorius visada priima sprendimus vienas, prieš tai gavęs visą reikiamą informaciją iš darbuotojų.

Gyventojams yra suteikta galimybė dalyvauti rengiant biudžeto projektą, bet, pasak ekspertų, jie nedalyvauja arba dalyvauja vangiai. Tačiau jie teikia savo problemas ir prašymus direktoriui metų eigoje.

Stipriosios sprendimų priėmimo proceso pusės, anot ekspertų, yra kompetentingi, didelę darbo patirtį turintys darbuotojai bei griežtas administracijos direktorius, kuris vykdo darbų kontrolę.



## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išanalizavus teorinius sprendimų priėmimo proceso aspektus, galima teigti, kad sprendimų priėmimo procesas yra neatsiejama kiekvieno žmogaus gyvenimo dalis, o tuo labiau ir kiekvienos organizacijos veiklos. Sprendimų priėmimo procesas yra organizacinės veiklos valdymo pagrindas, kuris apima visą valdymo ciklą. Visose valdymo lygiuose: planavime, organizavime, vadovavime, koordinavime ir kontrolėje yra priimami sprendimai. Sprendimų priėmimo procesas turi pagrindinius penkis proceso periodus: problemos pripažinimą, identifikavimą, išsiaiškinimą, įgyvendinimą ir kontrolę. Siekiant priimti kuo racionalesnį sprendimą yra išanalizuojama organizacijos padėtis, aplinka, vidiniai ir išoriniai veiksniai ir iš kelių alternatyvų pasirenkama geriausia.

2. Išnagrinėjus sprendimus savivaldybės biudžete, galima teigti, jog sprendimų priėmimas formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą yra svarbiausias procesas, kadangi per biudžeto sistemą savivaldybės teikia viešąsias paslaugas ir įtakoja piliečių gyvenimo kokybę, tenkina visuomenės poreikius: švietimo, sveikatos apsaugos, gynybos, socialinės apsaugos, kultūros ir kt. Visuose biudžeto procesuose yra priimami sprendimai. Tinkamas sprendimų priėmimas yra labai svarbus aspektas, kadangi priklauso ne tik pačios įstaigos gerbūvis, bet ir visos regiono bendruomenės gerovė, gyvenimo kokybė.

3. Parengus teorinį sprendimų priėmimo formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą modelį, galima teigti, kad visos savivaldybės turi savo vadovus, nuo kurių priklauso gyventojų problemų sprendimas, jų gerovė. Kadangi savivaldybėje dirba skirtingo amžiaus žmonės, jų nuomonės ir požiūriai į priimamus sprendimus taip pat yra skirtingi. Atsižvelgiant į esamas problemas, jų padarinius, įtakojančius veiksnius, yra išsiaiškinama esama situacija. Pasirenkamas tam tikras sprendimo būdas, dažniausiai tai daroma suvienijus visų darbuotojų jėgas, jų žinias ir bendrą tikslą. Šis būdas yra efektyviausias ir duodantis geriausius rezultatus. Visais atvejais bendras, darnus kolektyvinis darbas duoda geriausius rezultatus.

4. Išsiaiškinus sprendimų priėmimą formuojant ir vykdant Tauragės rajono savivaldybės biudžetą, galima teigti, kad savivaldybėje priimami sprendimai yra labiau autokratiniai negu demokratiniai. Formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą galutinį sprendimą visada priima vadovas, prieš tai gavęs visą jam reikalingą informaciją iš pavaldinių. Tvirtinant biudžetą galutinį sprendimą priima savivaldybės taryba. Kad savivaldybėje priimami sprendimai būtų teisėti, yra grindžiami įstatymais, nutarimais, ministrų įsakymais, kitais savivaldybės tarybos sprendimais.

Savivaldybės biudžetą ir sprendimų priėmimą įtakoja daugelis išorinių bei vidinių veiksnių, labiausiai ekonominiai ir socialiniai. Savivaldybės biudžeto apimčiai turi labai didelę įtaką GPM dalis, tenkanti savivaldybei, kadangi šis mokestis sudaro 80 proc. visų pajamų, skirtų savarankiškoms funkcijoms vykdyti. Taip pat didelę įtaką turi mokinių ir mokytojų skaičius, nes nuo mokinių skaičiaus

priklauso gaunamas mokinio krepšelis, kuris sudaro ketvirtadalį visų savivaldybės biudžeto pajamų. Iš mokinio krepšelio yra išlaikomi pedagogai ir užtikrinamas ugdymo procesas. Valdančiosios politinės jėgos siekiai, tikslų įgyvendinimas, politiniai sprendimai turi didelę įtaką biudžetui. Nenoras priimti nepopuliarius sprendimus atneša biudžetui papildomą našą. Priimant sprendimus formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą gyventojai nedalyvauja, nors jiems yra suteikta teisė.

Remiantis atlikta analize galima pateikti keletą rekomendacijų:

Norint išspręsti viešuosius vietos reikalus, problemas, rekomenduojama savivaldybei į sprendimų priėmimo procesą labiau įtraukti gyventojus, įdiegti tokias bendradarbiavimo priemones, kurios būtų naudingos abiem pusėms – tiek vietos valdžiai, tiek gyventojams. Svarbu identifikuoti gyventojų problemas, supaprastinti bendravimą su gyventojais pasirenkant tinkamus komunikacijos kanalus ir priemones. Svarbiausia, kad būtų atsižvelgta į žmogų ir kad tas žvilgsnis būtų tikras.

Dažniausiai vadovas kreipiasi į darbuotojus, norėdamas gauti reikiamos informacijos, bet galutinį sprendimą priima vienas. Siekiant priimti racionaliausią ir efektyviausią sprendimą, rekomenduojama vadovui dažniau situaciją aptarti su kompetentingais darbuotojais. Iš klausius jų siūlymus priimti visos grupės nepriklausomą sprendimą.

Rekomenduojama savivaldybės vadovams formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą priimti visus būtinus sprendimus, kurie sumažintų biudžeto našą ir padidintų galimybes išspręsti gyventojų lūkesčius ir patenkintų poreikius, atneštų didesnės naudos kitiems piliečiams, nors jie yra nepopuliarūs ir nenaudingi vadovams. Taip pat turėtų būti padėti ilgalaikiai pamatai neišvengiamai svarbioms reformoms tęsti, kad vyktų darbų tęstinumas keičiantis valdžioms.

## LITERATŪRA

- Arimavičiūtė, M. (2005). Savivaldos institucijų strateginio valdymo sistemos analizė ir teisiniai apribojimai. *Viešoji politika ir administravimas*, 14, 89-98. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- Astrauskas, A. (1999). Optimalaus Lietuvos savivaldybių institucinės struktūros modelio paieška. *Viešoji politika ir administravimas*. 8, 9-24. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- Astrauskas, A. (2011). Lietuvos savivaldos raida Lietuvoje 1990-2010 metais. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(2), 283-298. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- Astrauskas, A. (2015). Lietuvos vietos savivaldos sistemos raida nuo 1990 metų iki šių dienų. *Viešoji politika ir administravimas*, 14(4), 604-616. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- Auškalnytė, R., Ginevičius, R. (2001). Konkurencinio pranašumo įvertinimas priimant strateginius sprendimus. *Inžinierinė ekonomika*, 2(22), 66-71. Vilnius: Gedimino technikos universitetas.
- Bakanauskas, A., Bakanauskienė, I., Darškuvienė, V., Grebliauskas, A., Kvedaravičius, J., Liesionis, V., Petkevičiūtė, N., Staniulienė, S., Stonkutė, E., Stripeikis, O., Viliūnas, V., Zakarevičius, P., Žukauskas, P. (2011). *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
- Bakanauskienė, I., Kyguolienė, A. (2013). *Vadybiniai sprendimai: priėmimas ir įgyvendinimas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
- Bakanauskienė, I. (2004). *Vadybiniai sprendimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
- Baltuškinienė, J., Astrauskas, A. (2009). Subnacionalinio valdymo struktūros ir teritorinių savivaldybių kompetencijos nustatymo teoriniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 28, 7-22. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- Bernatavičiūtė, J. (2013). Valdymo sprendimų priėmimo proceso barjerai. *Mūsų socialinis kapitalas – žinios. 13-oji studentų mokslinė konferencija* (p. 26-30). Kaunas: Technologija.
- Barvydienė, V., Miniotaitė, A. (2010). Institucijos vaidmuo verslo sprendimų priėmimo procese. *LTMA mokslo darbai*, 6, (p. 93-105). Klaipėdos universitetas.
- Bivainis, J., Butkevičius, A. (2002). Nacionalinio biudžeto išlaidų planavimas. *Pinigų studijos*, 4, 33.
- Bivainis, J., Butkevičius, A. (2009). *Nacionalinio biudžeto išlaidų planavimas*. Vilniaus: Gedimino technikos universitetas.
- Booth, P. (2017). *Rinkos ir jų reguliavimas pasaulyje po nuopolio*. [žiūrėta 2017-11-15]. Prieiga per internetą <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2017-02-06-rinkos-ir-ju-reguliavimas-pasaulyje-po-nuopolio/155117>
- Bosas, A. (2004). *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Buckiūnienė, O., Meidūnas, V., Puzinauskas P. (2003). *Lietuvos finansų sistema*. Vilnius: Teisinės informacijos centras.

- Blöndaland, J. R., Ruffner, M. (2004). Budgeting in Denmark. *OECD Journal on Budgeting*, 4 (1), 54. [žiūrėta 2017-11-01]. Prieiga per internetą <https://www.oecd.org/denmark/40140008.pdf>
- Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2010). Šiuolaikinių sprendimų rengimas viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*, 34, 21-31. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- Bėkšta, A., Lukošūnienė, V. (2005). *Mokomės dialogo. Kaip susikalbėti piliečiams, organizacijoms ir kultūroms*. Vilnius.
- Chand, S. (2017). *Decision Making in Management: Definition and Features – Explained*. Your Article Library. [žiūrėta 2017-11-15]. Prieiga per internetą <http://www.yourarticlelibrary.com/decision-making/decision-making-in-management-definition-and-features-explained/25657>
- Cooke, S., Slack, N. (1991). *Making Management Decisions* (2nd ed.). Hemel Hempstead: Prentice Hall International.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). London: Sage Publications.
- Čekanaivičius, V., Gediminas, M. (2011). *Statistika ir jos taikymai*. Vilnius: Spauda.
- Daft, R. L., Lane P. (2010). *Management* (9th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Denhardt, R. B. (2001). *Viešųjų organizacijų teorijos*. Vilnius: Algarvė.
- Dylewski, M. (2008). The influence of decision making at local government units on their financial situation. *Viešasis administravimas*, 3(19), 43-48.
- Dylewski, M. (2014). Performance budgeting – ewolucja i determinanty zastosowania w jednostkach samorządu terytorialnego. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 64, 49-59.
- Dzemydaitė, G., Puokutė, A. (2016). Valstybės biudžeto formavimo principų įgyvendinimas: teisiniai ir ekonominiai aspektai. *Socialinių mokslų studijos*, 8(2), 209-223.
- Ehrhart, K., Schwarz-Jung, S. R., Welge, H. (1996). *Biudžetas ir finansai*. Vilnius: Pradai.
- Flick, U. (2014). *An Introduction to Qualitative Research*. (5th ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- Galinienė, B., Dailydienė, I. (1999). Savivaldybių įtaka skatinant ūkinę veiklą regione. *Regionų ekonomika ir plėtra. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* (p. 28-30). Kaunas: Morkūnas ir Ko.
- Gianakis, G. A. (1999). *Local government budgeting: a managerial approach*. Westport, Conn: Praeger.
- Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2007). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
- Gudonavičius, L., Savanevičienė, A. (2008). Vidinės ir išorinės aplinkos įtaka priimant strateginius sprendimus. *Ekonomika ir vadyba. 13-osios tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga* (p. 362-367). Kaunas: Technologija.

- Griffin, R. (2008). *Management* (9th ed.) Cengage Learning.
- Harris, R. (2012). *Introduction to Decision Making, Part 1*. [žiūrėta 2017-10-30]. Prieiga per internetą <http://www.virtualsalt.com/crebook5.htm>
- Harris, R. (2015). *Introduction to Decision Making, Part 2*. [žiūrėta 2017-10-30]. Prieiga per internetą <http://www.virtualsalt.com/crebook5.htm>
- Harrison, F. E. (1999). *The Managerial Decision-making Process* (5th ed.). Houghton Mifflin Co.
- Yates, F. J. (2004). *Sprendimų valdymas*. Kaunas: Smaltija.
- James, K. L. (2003). The Effects of International Audit Structure on Perceived Financial Statement Fraud Prevention. *Accounting Horizons: December*, 17(4), 315-327. [žiūrėta 2017-10-30]. <http://doi.org/10.2308/acch.2003.17.4.315>
- Juodis, A., Oržekauskas P. (2008). *Verslo proceso valdymo sprendimai*. KTU leidykla „Technologija“.
- Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2015). *Vadovavimo psichologija*. KTU leidykla „Technologija“.
- Kazlauskienė, V. (2012). *Finansai: mokomoji knyga*. KTU leidykla „Technologija“.
- Leonas, P. (1991). *Lietuvos savivaldybės*. Kaunas: VU Tyrimo ir mokymo centras.
- Lietuvos Respublikos Seimas. (1994). *Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymas* (1994 m. liepos 19 d. Nr. I-558). [žiūrėta 2017-11-19]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0120FD7BCFFC/ZhxPsGFEBL>
- Lietuvos Respublikos Seimas. (2008). *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakritimo įstatymas* (2008 m. rugsėjo 15 d. Nr. X-1722). [žiūrėta 2017-11-19]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.327811>
- Lietuvos Respublikos Seimas. (2014). *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo Nr. I-533 straipsnių pakeitimo 3, 5, 10, 11, 13, 14, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 40, 42, 45, 46 ir įstatymo papildymo 25<sup>1</sup> straipsniu įstatymas* (2014 m. birželio 26 d. Nr. XII-967). [žiūrėta 2017-11-19]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/447acb62059d11e4879d8f5e8fec0fdf>
- Lietuvos statistikos departamentas. (2017). *Teritorijos administracinis suskirstymas*. [žiūrėta 2017-11-19]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/regionine-statistika-pagal-statistikos-sritis>
- Lietuvos statistikos departamentas. (2017). *Nuolatinių gyventojų skaičius metų pradžioje*. [žiūrėta 2017-12-06]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>
- Lietuvos statistikos departamentas. (2017). *Tiesioginės užsienio investicijos, tenkančios vienam gyventojui, laikotarpio pabaigoje*. [žiūrėta 2017-12-02]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>
- Lietuvos statistikos departamentas. (2017). *Tiesioginės užsienio investicijos laikotarpio pabaigoje*. [žiūrėta 2017-12-02]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>
- Management study guide. (2017). *What is Decision Making?* [žiūrėta 2017-11-13]. Prieiga per internetą <http://www.managementstudyguide.com/what-is-decision-making.htm>

- Mikalauskas, R. (2007). *Efektyvus valdymas*. Lietuvos kūno kultūros akademija.
- Mikulskienė, B. (2011). *Sprendimų priėmimo metodai viešajam valdymui: Vadovėlis*. Vilnius: MES.
- Naraškevičiūtė, V., Lakštutienė, A. (2004). *Valstybės finansai*. Kaunas.
- Novikovas, A. (2005). Vietos savivaldos esmė ir socialinė paskirtis visuomenėje. *Jurisprudencija*, 77(69), 58-64.
- Paulius, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004). *Valdymas ir informacija*. Vilnius: Technika.
- Paulikas, V., Adomonis, V. (2003). Vietos savivalda ir sprendimų priėmimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 4, 66-73. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- Parsons, W. (2001). *Viešoji politika: politikos analizės ir praktikos įvadas*. Vilnius: Eugrimas.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation methods*, (3th ed.). London: Sage Publications.
- Peters, G. B. (2002). *Biurokratijos politika*. Vilnius: Pradai.
- Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius S., Viršilaitė R. (1999). *Marketingas*. Vilnius: Eugrimus.
- Puškorius, S. (2006). Sprendimų pasekmių rizikos lygmens įvertinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 16, 46-52. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- Raipa, A. (1999). Strateginis planavimas viešajame administravime. *Viešasis administravimas* (p. 274-292). Kaunas: Technologija.
- Robbins, S.P., (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas. „Poligrafija ir informatika“.
- Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba: vadovėlis*. Vilnius: Margi raštai.
- Savivaldybių ir nevyriausybinų organizacijų bendradarbiavimas. Metodika. (2013). *Dalyvavimas viešajame valdyme, sprendimų priėmimas ir viešųjų paslaugų teikimas*. [žiūrėta 2017-11-01]. Prieiga per internetą [http://www.3sektorius.lt/docs/Knygelepilna\\_2013-12-18\\_11:06:27.pdf](http://www.3sektorius.lt/docs/Knygelepilna_2013-12-18_11:06:27.pdf)
- Satterwite, M. (2007). Decision making. *Encyclopedia of Business and Finance* (2nd ed.), 1. Macmillan Reference USA.
- Seilius, A., (2001). Grupinių valdymo sprendimų priėmimo proceso struktūrizavimas. *Tiltai*, 1, 105.
- Senda, A., Skačkauskienė, I. (2014). Veiksnių, turinčių įtakos nacionalinio biudžeto balansui, tyrimas. *Mokslas –Lietuvos ateitis*, 6(1), 49-55.
- Skyrius, R. (2013). *Verslo informacija poreikiai ir tenkinimo keliai*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- Smalenskas, G. (2001). *Finansai. I dalis*. Vilnius: Homoliber.
- Stačiokas, R., Rimas, J. (2002). *Lietuvos savivaldybių raida ir veiklos finansavimas. Monografija*. Kaunas: Technologija.
- Skačkauskienė, I. (2012). *Valstybės ir savivaldybių biudžetų pajamos*. Vilnius: Technika.
- Staponienė, V., Žilinskas, G. (2012). Lietuvos Respublikos seniūnijų raidos aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(1), 117-128. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- Stone, D. A. (2004). *Viešosios politikos paradoksai: sprendimų priėmimo menas politikoje*. Vilnius: Eugrimas.

- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
- Stoškus, S., Beržinskienė, D., (2005). *Vadyba*. Kaunas: „Technologija“.
- Šarkutė, L. (2006). Sprendimų priėmimo modeliai Lietuvos Respublikos vyriausybėse: vidinių veiksmų analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 18, 99-115. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- Šarkutė, L. (2009). Sprendimų priėmimo samprata ir tyrimų tradicijos. *Sociologija. Mintis ir veiksmas / Vilniaus universitetas, Klaipėdos universitetas*, 2 (25), 105-119. Vilnius: VU leidykla.
- Tauragės rajono savivaldybės tarybos 2014 m. lapkričio 26 d. sprendimas Nr. 1-283 „Dėl Tauragės rajono savivaldybės administracijos nuostatų patvirtinimo“ [žiūrėta 2017-11-26]. Prieiga per internetą <http://www.infolex.lt/taurage/Default.aspx?Id=3&DocId=9081>.
- Tauragės rajono savivaldybės tarybos 2014 m. lapkričio 26 d. sprendimas Nr. 1-285 „Dėl Tauragės rajono savivaldybės administracijos struktūros patvirtinimo“ [žiūrėta 2017-11-26]. Prieiga per internetą <http://www.infolex.lt/taurage/Default.aspx?Id=3&DocId=9083>.
- Tauragės rajono savivaldybės tarybos 2017 m. vasario 1 d. sprendimas Nr. 1-20 „Dėl Tauragės rajono savivaldybės 2017-2019 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“ [žiūrėta 2017-12-01]. Prieiga per internetą <http://www.infolex.lt/taurage/Default.aspx?Id=3&DocId=14346>.
- Tauragės rajono savivaldybės tarybos 2017 m. vasario 1 d. sprendimas Nr. 1-21 „Dėl 2017 metų Tauragės rajono savivaldybės biudžeto patvirtinimo“ [žiūrėta 2017-12-01]. Prieiga per internetą <http://www.infolex.lt/taurage/Default.aspx?Id=3&DocId=14348>.
- UMass/Dartmount. (2017). *Decision-making process*. [žiūrėta 2017-11-11]. Prieiga per internetą <http://www.umassd.edu/fycm/decisionmaking/process/>
- Valackienė, A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
- Vanagas, R., Vyšniauskienė, L. (2012). *Vadybos pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- Vengrauskas, V., Langvinienė, N. (2006). *Tarptautinis verslas*. Kaunas: Technologija.
- Whittier, N. C., Williams, S., Dewett T. C. (2006). Evaluating Ethical Decision-making Models: a Review and Application. *Society and Business Review*, 1(3), 235-247. [žiūrėta 2017-10-28]. <https://doi.org/10.1108/174656806107>
- Zakarevičius, P. (2013). Vadybos paradigma. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 2013.68*. (p. 151-159). [žiūrėta 2017-10-15]. <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2013.68.10>
- Žukovskis, J., Urmonienė, D., Jodenytė, R. (2013). Savivaldos institucijų įtaka kaimo raidai, taikant institucinės priklausomybės modelį. *Mokslo darbai/Šiaulių universitetas*, 1(5), 84-94. Vilnius: BMK Leidykla.

# PRIEDAI

1 PRIEDAS

## ANKETA

Gerbiami respondentai,

Tyrimą atlieka Kauno technologijos ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantūros studijų studentė. Rašau magistrinį darbą „Sprendimų priėmimas formuojant ir vykdant savivaldybės biudžetą“. Tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kokią įtaką daro priimami sprendimai Tauragės rajono savivaldybėje. Jūsų nuomonė yra labai vertinga, todėl prašyčiau Jūsų atidžiai perskaityti klausimus, išsirinkti Jums priimtina atsakymo variantą. Jeigu tinkamo nerasite, įrašykite savo nuomonę.

Anketa yra anoniminė. Prašau parašyti tik minimalius duomenis apie save, kad galima būtų įvertinti atskirų darbuotojų grupių nuomonę.

Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus.

Prašome atidžiai perskaityti klausimus, o Jums tinkantį atsakymą pažymėti X.

### I. Informacija apie darbuotoją

<b>1. Jūsų išsilavinimas</b>
<input type="checkbox"/> Vidurinis
<input type="checkbox"/> Profesinis
<input type="checkbox"/> Aukštesnysis
<input type="checkbox"/> Aukštasis (neuniversitetinis)
<input type="checkbox"/> Aukštasis (universitetinis)
<input type="checkbox"/> Kita <i>Spustelėkite čia, kad įvestumėte tekstą.</i>
<b>2. Darbo stažas įmonėje</b>
<input type="checkbox"/> Iki 1 m.
<input type="checkbox"/> 1-2 m.
<input type="checkbox"/> 3-5 m.
<input type="checkbox"/> 6-9 m.
<input type="checkbox"/> 10 m. ir daugiau
<b>3. Jūsų užimamos pareigos</b>
<input type="checkbox"/> Darbininkas
<input type="checkbox"/> Specialistas, vyresn. specialistas
<input type="checkbox"/> Vyriausiasis specialistas
<input type="checkbox"/> Skyriaus vedėjas
<input type="checkbox"/> Vadovas
<input type="checkbox"/> Tarybos narys

### II. SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS ĮSTAIGOJE

<b>4. Kaip, Jūsų nuomone, priimami sprendimai savivaldybėje?</b>	<b>Visada</b>	<b>Dažnai</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Retai</b>	<b>Niekada</b>
Vadovas priima visus sprendimus vienas, darbuotojai tam neturi didesnės įtakos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas kreipiasi į pavaldinius, siekdamas gauti reikiamos informacijos, tačiau sprendimus priima vienas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įstaigoje dažniausiai priimami kolektyviniai sprendimai, tačiau juos įtakoja vadovo pozicija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Situacijai aptarti vadovas susitinka su pavaldinių grupe, ir visa grupė priima nepriklausomą sprendimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojas dažnai pats sprendžia, ką ir kaip daryti. O jei jam duodami nurodymai, tai nekontroliuojama, kaip jie vykdomi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>5. Jūsų nuomone, savivaldybėje priimami sprendimai yra:</b>	<b>Visada</b>	<b>Dažnai</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Retai</b>	<b>Niekada</b>
Ekonomiški	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagrįsti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Išbaigti, gerai apgalvoti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Skaidrūs, vieši	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rizikingi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savalaikiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Optimalūs (geriausi, palankiausi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paremti turima patirtimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objektyvūs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>6. Kaip vertinate priimamus sprendimus savivaldybėje?</b>	<b>Labai gerai</b>	<b>Gerai</b>	<b>Patenkinamai</b>	<b>Blogai</b>	<b>Labai blogai</b>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>7. Įvardinkite sprendimų priėmimo etapus, kuriuose Jūs dalyvaujate:</b>	<b>Visada</b>	<b>Dažnai</b>	<b>Retai</b>	<b>Niekada</b>
Problemų nustatyme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimų sprendimų rengime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendimų priėmime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendimų įgyvendinime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendimų vertinime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>8. Kokie savivaldybėje naudojami būdai, siekiant ištraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą:</b>	<b>Visada</b>	<b>Dažnai</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Retai</b>	<b>Niekada</b>
Posėdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trumpi pasitarimai, diskusijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apklausa (raštu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuomonės vadovui išsakymas žodžiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašyti)... Spustelėkite čia, kad įvestumėte tekstą.					

### III. PRIIMTŲ SPRENDIMŲ ĮTAKA SAVIVALDYBĖS BIUDŽETUI

<b>9. Kaip esate susiję savo darbe su biudžeto procesu:</b>	<b>Labai susijęs</b>	<b>Susijęs</b>	<b>Dalinai susijęs</b>	<b>Nesusijęs</b>
Planavimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasiūlymų pateikimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tvirtinimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įgyvendinimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>10. Kokie veiksniai Jūsų nuomone labiausiai įtakoja savivaldybės biudžetą?</b>	<b>Labai įtakoja</b>	<b>Įtakoja</b>	<b>Visai neįtakoja</b>	<b>Nežinau</b>
<i>Šalies ekonominiai veiksniai:</i>				
Bendras vidaus produktas (BVP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GPM dalis, tenkanti savivaldybėms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bazinė mėnesinė alga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokinio krepšelio dydis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Savivaldybės ekonominiai veiksniai:</i>				
Veikiančių ūkio subjektų skaičius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verslo infrastruktūros plėtra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiesioginės užsienio investicijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mėnesinės algos dydis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Socialiniai veiksniai:</i>				
Bendrojo lavinimo mokyklų bei mokinių skaičius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendrojo lavinimo mokyklų mokytojų ir vadovų skaičius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gyventojų skaičius Tauragės rajone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedarbių skaičius Tauragės rajone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socialinės pašalpos gavėjų skaičius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Politiniai – teisiniai veiksniai:</i>				

Vyriausybės strateginiai tikslai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valstybės politika ir priimami teisės aktai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savivaldybės tarybos priimami sprendimai dėl suteikiamų mokesčių lengvatų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savivaldybės tarybos priimami sprendimai dėl mokesčių, rinkliavos dydžio nustatymo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valdančiosios politinės jėgos strategija, prioritetai, siekiai, tikslų įgyvendinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Technologiniai veiksniai:</i>				
Naujų technologijų diegimas savivaldybėje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>11. Kokią įtaką, subjektų sprendimų priėmimas Jūsų nuomone turi savivaldybės biudžeto planavimui:</b>	<b>Labai didelę</b>	<b>Didelę</b>	<b>Visai neturi</b>	<b>Nežinau</b>
Taryba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administracijos direktorius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įstaigos vadovai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skyrių vedėjai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Specialistai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gyventojai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>12. Kokią įtaką, subjektų sprendimų priėmimas Jūsų nuomone turi savivaldybės biudžeto vykdymui:</b>	<b>Labai didelę</b>	<b>Didelę</b>	<b>Visai neturi</b>	<b>Nežinau</b>
Taryba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administracijos direktorius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įstaigos vadovai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skyrių vedėjai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Specialistai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gyventojai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ačiū už sugaištą laiką ir pateiktus atsakymus

**INTERVIŲ KLAUSIMYNAS**

1. Koks Tauragės savivaldybėje priimamų sprendimų stilius?
2. Kas turi įtakos sprendimų priėmimui Tauragės rajono savivaldybėje?
3. Kaip vyksta sprendimų priėmimas savivaldybėje? Kas nulemia galutinį sprendimą formuojant ir vykdant biudžetą?
4. Kokie veiksniai labiausiai įtakoja savivaldybės biudžetą (ekonominiai, socialiniai, politiniai, technologiniai)? Ar GPM dalis, tenkanti savivaldybėms turi įtakos savivaldybės biudžetui?
5. Ar turi įtakos savivaldybės biudžeto sudarymui ir vykdymui:
  - a. bendrojo lavinimo mokyklų ir mokinių skaičius?
  - b. Socialinių pašalpų gavėjų skaičius?
6. Ar planuojant, tvirtinant savivaldybės biudžetą dalyvauja savivaldybės gyventojai? Kiek įtakos turi savivaldybės gyventojai sprendimų priėmimui sudarant biudžetą?
7. Ar sudarant savivaldybės biudžetą yra atsižvelgiama į visuomenės poreikius, prašymus? Kaip labai?
8. Kiek įtakos turi savivaldybės biudžetui ir jo vykdymui sprendimų priėmimas, valdančiosios politinės jėgos strategija, prioritetai, siekiai, tikslų įgyvendinimas?
9. Kaip manote, kokios yra stipriosios sprendimų priėmimo proceso Tauragės savivaldybėje pusės?