



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Numatomojo valdymo principų integravimas į strateginio
valdymo procesą Raseinių rajono savivaldybės
administracijoje**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Daiva Daugėlienė

Projekto autorė

doc. dr. Rūta Petrauskienė

Vadovė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Numatomojo valdymo principų integravimas į strateginio
valdymo procesą Raseinių rajono savivaldybės
administracijoje**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

Daiva Daugėlienė

Projekto autorė

doc. dr. Rūta Petrauskienė

Vadovė

doc. dr. Eglė Gaulė

Recenzentė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Daiva Daugėlienė

Numatomojo valdymo principų integravimas į strateginio valdymo procesą Raseinių rajono savivaldybės administracijoje

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamąjo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Daiva Daugėlienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Daugėlienė, Daiva. Numatomojo valdymo principų integravimas į strateginio valdymo procesą Raseinių rajono savivaldybės administracijoje. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Rūta Petrauskienė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: numatomasis valdymas, numatomojo valdymo principai, strategija, strateginis valdymas, strateginio valdymo procesas, vietos valdžios institucijos.

Kaunas, 2026. 76 p.

Santrauka

Baigiamajame projekte nagrinėjamos temos aktualumą pagrindžia tai, kad numatomojo valdymo idėjos jau yra įtvirtintos tarptautinių organizacijų dokumentuose (kaip pvz., EBPO, Europos Komisijos gairėse) bei palaipsniui diegiamos įvairiose šalyse, kaip modernus tiek nacionalinės, tiek vietos valdžios institucijų veiklos požiūris. Lietuvos nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose taip pat numatyta būtinybė stiprinti inovacijų diegimą institucijose, tačiau vietos valdžios institucijų lygmenyje ši kryptis Lietuvoje nėra iki šiol tirta. Todėl šios temos nagrinėjimas magistro baigiamajame projekte ne tik papildys mokslinį diskursą, bet ir turės praktinę vertę, nes tyrimo rezultatai galės būti panaudoti kuriant efektyvesnes savivaldybių strategijas, gerinant viešųjų paslaugų kokybę bei didinant gyventojų pasitikėjimą vietos valdžia. Nors moksliniuose tyrimuose ir pabrėžiamas strateginio valdymo kaitos viešajame sektoriuje poreikis, tačiau praktikoje vietos valdžios institucijų strateginio valdymo procese pasigendama sisteminių priemonių bei sprendimų, kurie skatintų numatomojo valdymo principų integravimą. Todėl šiame magistro baigiamajame projekte formuluojama tyrimo problema – kaip į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijų lygmenyje integruoti numatomojo valdymo principus? Projekto objektas – numatomojo valdymo principų integravimas į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose. Projekto tikslas – nustatyti numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą galimybes Raseinių rajono savivaldybės administracijoje. Projekto uždaviniai: 1) parengti teorinį numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose modelį; 2) išnagrinėti numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą tarptautinį ir nacionalinį teisinį reguliavimą bei gerąsias patirtis; 3) ištirti numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą galimybes Raseinių rajono savivaldybės administracijoje. Tyrimo metodai: mokslinės literatūros, strateginių ir teisinių dokumentų bei savivaldybės dokumentų analizė, užsienio šalių gerosios praktikos analizė, kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu su Raseinių rajono savivaldybės atstovais, tyrimo duomenų analizė atliekama taikant kokybinę turinio analizę. Atliktas empirinis tyrimas Raseinių rajono savivaldybės administracijoje leido įvertinti esamą strateginio valdymo praktiką ir nustatyti numatomojo valdymo principų integravimo galimybes vietos valdžios institucijos lygmeniu. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad savivaldybėje egzistuoja tam tikri strateginio planavimo elementai, sudarantys prielaidas numatomojo valdymo principų taikymui, tačiau šie elementai kol kas nėra sistemingai susieti su ateities prognozavimu ir ilgalaikių scenarijų analize. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad viena pagrindinių kliūčių numatomojo valdymo principų integravimui yra žinių ir kompetencijų stoka. Dalis savivaldybės tarnautojų nėra pakankamai susipažinę su tokiais numatomojo valdymo principų integravimo metodais, kaip scenarijų kūrimas ar sisteminė ateities tendencijų analizė. Taip pat

išryškėjo ribotas duomenų analitikos naudojimas strateginiams sprendimams pagrįsti. Šios aplinkybės rodo, kad sėkmingai integracijai būtina investuoti į darbuotojų kompetencijų stiprinimą ir analitinių gebėjimų ugdymą. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad savivaldybėje trūksta nuoseklių mechanizmų, skatinančių suinteresuotųjų šalių įtraukimą į strateginio valdymo procesą. Numatomojo valdymo principai reikalauja platesnio dalyvavimo, įtraukiant bendruomenes, verslą ir kitus vietos partnerius į ateities vizijų kūrimą. Tai leistų ne tik pagerinti strateginių sprendimų kokybę, bet ir didinti jų teisėtumą bei visuomenės pasitikėjimą savivaldybe. Raseinių rajono savivaldybės administracijoje egzistuoja realios galimybės integruoti numatomojo valdymo principus į strateginio valdymo procesą, tačiau tam būtini kryptingi instituciniai pokyčiai. Tyrimo rezultatai rodo poreikį stiprinti strateginio mąstymo kultūrą, plėtoti darbuotojų kompetencijas ir diegti sisteminius ateities analizės įrankius. Šios priemonės sudarytų sąlygas pereiti prie labiau proaktyvaus, į ateitį orientuoto strateginio valdymo modelio, kuris prisidėtų prie savivaldybės ilgalaikio tvaraus vystymosi. Baigiamasis projektas baigiamas mokslinės literatūros bei informacijos šaltinių sąrašais.

Daugėlienė, Daiva. Integration of Anticipatory Governance Principles into the Strategic Management Process in Raseiniai District Municipality Administration. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Rūta Petrauskienė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): 03S (L07).

Keywords: anticipatory governance, principles of anticipatory governance, strategy, strategic management, strategic management process, local government authorities.

Kaunas, 2026. 76 p.

Summary

The relevance of the topic examined in the final project is justified by the fact that the ideas of anticipatory governance are already entrenched in the documents of international organizations (such as the OECD and European Commission guidelines) and are gradually being implemented in various countries as a modern approach to the activities of both national and local authorities. Lithuanian national strategic documents also provide for the need to strengthen the implementation of innovation in institutions, but this direction has not yet been explored at the local government level in Lithuania. Therefore, the examination of this topic in the master's thesis will not only contribute to scientific discourse, but will also have practical value, as the results of the study can be used to develop more effective municipal strategies, improve the quality of public services, and increase public confidence in local government. Although scientific research emphasizes the need for change in strategic management in the public sector, in practice, the strategic management process of local government institutions lacks systematic measures and solutions that would promote the integration of anticipatory governance principles. Therefore, the following research problem is formulated: how to integrate the principles of anticipatory governance into the strategic management process at the local government level? The object of the project is the integration of anticipatory governance principles into the strategic management process in local government institutions. The aim of the project – to identify the possibilities of integrating the anticipatory governance principles into the strategic management process in the administration of the Raseiniai district municipality. The objectives of the project are: 1) to develop a theoretical model for integrating anticipatory governance principles into the strategic management process in local government institutions; 2) to examine international and national legal regulation and best practices for integrating anticipatory governance principles into the strategic management process; 3) to investigate the possibilities of integrating anticipatory governance principles into the strategic management process in the administration of the Raseiniai district municipality. Research methods: analysis of scientific literature, analysis of strategic, legal documents and municipal documents, analysis of good practices in foreign countries, qualitative research - semi-structured interviews with representatives of the Raseiniai District Municipality, analysis of research data is carried out using qualitative content analysis. An empirical study conducted at the Raseiniai district municipality administration allowed to evaluate current strategic management practices and identify possibilities of integrating anticipatory governance principles at the local government level. The results of the empirical study revealed that one of the main obstacles to the integration of anticipatory governance principles is the lack of knowledge and competencies. Some municipal employees are not sufficiently familiar with such methods of integrating anticipatory governance principles as scenario development or systematic analysis of future trends. Limited use

of data analytics to substantiate strategic decisions was also highlighted. These circumstances indicate that for successful integration it is necessary to invest in strengthening employee competencies and developing analytical skills. The analysis of the study results revealed that the municipality lacks consistent mechanisms that encourage the involvement of stakeholders in the strategic management process. Anticipatory governance principles require broader participation, involving communities, businesses and other local partners in the creation of future visions. This would not only improve the quality of strategic decisions but also increase their legitimacy and public trust in the municipality. There are real opportunities in the Raseiniai district municipal administration to integrate anticipatory governance principles into the strategic management process, but this requires targeted institutional changes. The results of the study indicate the need to strengthen the culture of strategic thinking, develop employee competencies and implement systematic tools for future analysis. These measures would enable a transition to a more proactive, future-oriented strategic management model, which would contribute to the long-term sustainable development of the municipality. The final project concludes with lists of scientific literature and information sources.

Turinys

Lentelių sąrašas	9
Paveikslų sąrašas	10
Santrumpų ir terminų sąrašas	11
Įvadas.....	12
1. Numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose teorinis pagrindimas	15
1.1. Strateginio valdymo proceso vietos valdžios institucijose samprata ir kylantys iššūkiai	15
1.2. Numatomojo valdymo samprata, principai ir tikslai	22
1.3. Numatomojo valdymo principų ir strateginio valdymo proceso integravimo galimybės vietos valdžios institucijose	28
2. Numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą tarptautinis ir nacionalinis teisinis reguliavimas ir gerosios patirtys	34
2.1. Tarptautinis teisinis reguliavimas ir politiniai instrumentai	34
2.2. Nacionalinis teisinis reguliavimas ir institucinės aplinkos kontekstas	37
2.3. Numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą gerosios praktikos pavyzdžiai	40
3. Numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą tyrimas Raseinių rajono savivaldybės administracijoje	43
3.1. Tyrimo metodika	43
3.2. Numatomojo valdymo principų taikymo patirtis Raseinių rajono savivaldybės administracijoje	48
3.3. Empirinio tyrimo duomenų analizė ir diskusija	51
Išvados	67
Rekomendacijos	69
Literatūros sąrašas	70
Informacijos šaltinių sąrašas	75
Priedai.....	77
1 priedas. Interviu klausimai.....	77

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Strateginio valdymo samprata	17
2 lentelė. Numatomojo valdymo koncepcijos samprata.....	23
3 lentelė. Numatomojo valdymo principų klasifikacija.....	26
4 lentelė. Numatomojo valdymo principų integravimas į strateginio valdymo procesą	29
5 lentelė. Numatomojo valdymo principų integravimo geroji praktika	42
6 lentelė. Tyrimo instrumento struktūra ir teorinis pagrindimas	45
7 lentelė. Informantų kodavimo informacija	47
8 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės strateginio valdymo proceso lygmenys	49
9 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės strateginio valdymo proceso etapai ir numatomojo valdymo principai	50
10 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie strateginio valdymo teikiamą naudą	51
11 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie strateginio valdymo proceso etapus savivaldybėje	53
12 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie strateginio valdymo proceso iššūkius	54
13 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie numatymo ir prognozavimo principo integravimą	56
14 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie numatomojo valdymo principų - eksperimentavimo integravimą	57
15 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonės apie suinteresuotųjų šalių įtraukties principo integravimą	58
16 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie etinio ir skaidraus valdymo principo integravimą	59
17 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie nuolatinio mokymosi ir atsparumo principo integravimą	61
18 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie numatomojo valdymo principų integravimo metodus	62
19 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie numatomojo valdymo principų integravimo gerinimą	63

Paveikslų sąrašas

1 pav. Strateginio valdymo procesas vietos valdžios institucijose	19
2 pav. Numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą teorinis modelis	32
3 pav. Numatomojo valdymo principų įgyvendinimo tarptautinis teisinis reguliavimas	34
4 pav. Raseinių rajono savivaldybės atvejo tyrimo strategija	43
5 pav. Patikslintas numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą teorinis modelis	65

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

EBPO – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija;

JT – Jungtinės Tautos;

ES – Europos Sąjunga;

LR – Lietuvos Respublika

STATA – Vyriausybės strateginės analizės centras

NKVC – Nacionalinis krizių valdymo centras.

Terminai:

Strategija – tai integruojantis proceso elementas, jungiantis ilgalaikius tikslus, kasdienę veiklą ir santykius su suinteresuotosiomis šalimis (Bryson ir George, 2020; Fuertes et al., 2020).

Strateginis valdymas – procesas ir metodas, kuriuo apibrėžiami organizacijos tikslai, kuriamos politikos, programos, paradigmos ir planai šiems tikslams pasiekti, taip pat skirstomi ištekliai politikos, programų, paradigmų ir planų įgyvendinimui (Fergnani, 2022).

Strateginio valdymo procesas – tai išorinių ir vidinių veiksnių stebėjimas, ilgalaikių tikslų nustatymas, strategijų pasirinkimas ir atitinkamų išteklių paskirstymas (Star, Pradana ir kt., 2025).

Numatomasis valdymas – tai prognozavimo analizės ir prognozavimo integravimas į valdymo procesą, siekiant spręsti neaiškios ateities klausimus atsakingu, prisitaikančiu politikos formavimu (Lazaro, 2023).

Vietos valdžios institucijos – tai oficialios nacionalinės valdžios institucijos, kurios turi įstatymiškai nustatytus įgaliojimus tvarkyti viešuosius reikalus, teikti paslaugas ir atstovauti vietos gyventojams nustatytose teritorinėse vienetuose (Uddin, 2024).

Įvadas

Temos aktualumas. Mokslinės literatūros šaltiniuose pabrėžiama, jog sparti technologijų pažanga, aplinkos ir demografiniai pokyčiai, geopolitinės įtampos ir besikeičiantys visuomenės poreikiai daro įtaką vietos valdžios institucijų strateginio valdymo procesui (Heo ir Joseph, 2025). Vietos valdžios institucijos veikia neapibrėžtumo sąlygomis, ekologinė ir skaitmeninė transformacijos reikalauja novatoriškų politikos formavimo metodų. Trumpalaikis planavimas ir reaktyvus sprendimų priėmimas neužtikrina teigiamų rezultatų sprendžiant sudėtingas, tarpusavyje susijusias šiuolaikinės visuomenės problemas. Kaip nurodo Star'as, Pradana ir kt. (2025), strateginis valdymas vietos valdžios institucijose yra būtinas siekiant spręsti sudėtingus vystymosi ir valdymo uždavinius. Nuolat kintanti išorinė aplinka – politinė, ekonominė, socialinė ir technologinė – skatina vietos valdžios institucijas reaguoti lanksčiai ir kryptingai. Taip pat visuomenės spaudimas gerinti viešųjų paslaugų kokybę, skaidrumą ir atskaitingumą suponuoja nuostatą, jog vietos valdžios institucijos, vykdydamos savo funkcijas, užtikrintų, kad kiekviena įgyvendinama programa ar veikla veiksmingai prisidėtų prie nacionalinių ir regioninių plėtros tikslų įgyvendinimo. Strateginis valdymas leidžia vietos valdžios institucijoms ne tik reaguoti į vykstančius pokyčius, bet ir kryptingai formuoti ilgalaikę plėtros strategiją. Pastebima tendencija, kad vietos valdžios lygmens strategijos rengiamos ne kaip dinamiškos valdymo priemonės, o kaip privalomas teisinis reikalavimas, pasižymintis biurokratine formalizacija. Dėl to strateginis valdymas retai kada būna pagrįstas duomenų ar ateities scenarijų analize. Šie iššūkiai patvirtina poreikį į tradicinį strateginio valdymo procesą integruoti numatomojo valdymo principus, kas padėtų vietos valdžios institucijoms valdyti rizikas.

Numatomojo valdymo koncepcijos susiformavimą lėmė poreikis vietos valdžios institucijoms pereiti nuo reaktyvaus prie proaktyvaus sprendimų priėmimo modelio. Numatomasis valdymas reiškia sistemingą ateities tendencijų ir galimų scenarijų analizės taikymą vietos valdžios institucijose, siekiant geriau pasirengti būsimiems iššūkiams ir pasinaudoti naujomis galimybėmis (Umbach, 2024). Numatomojo valdymo principų integravimas į strateginio valdymo procesą institucijoms suteikia priemones, leidžiančias numatyti pokyčius, valdyti riziką ir pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis. Stiprinant atsparumą ir prisitaikymo gebėjimus, numatomojo valdymo integravimas suteikia institucijoms galimybę gerinti ilgalaikius politikos rezultatus ir galiausiai formuoti ateities pokyčius, o ne tik reaguoti į įvykius (Magued, 2025). Umbachas (2024) akcentuoja, kad norint išlaikyti sprendimų priėmimo lankstumą kritiniais momentais, būtina iš anksto numatyti riziką keliančias situacijas. Tobulinant strateginį valdymą vietos valdžios institucijose būtina apsvarstyti strategines galimybes, politikos ateitį ir galimas ateities perspektyvas. Tokios tarptautinės organizacijos, kaip Europos Sąjunga (toliau – ES) ar Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (toliau – EBPO), rekomenduoja taikyti numatomojo valdymo koncepciją kaip būdą spręsti nuolat kintančio pasaulio problemas, institucijos turi nuolat mokytis ir reaguoti, numatydamas ateities galimybes ir plėtodamos naujus gebėjimus (OECD, 2025).

Temos aktualumą dar labiau sustiprina tai, kad numatomojo valdymo idėjos jau yra įtvirtintos tarptautiniuose dokumentuose (kaip pvz., EBPO, Europos Komisijos gairėse) bei palaipsniui diegiamos įvairiose šalyse, kaip modernus tiek nacionalinės, tiek vietos valdžios institucijų veiklos požiūris. Lietuvos nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose (kaip pvz., Lietuvos ateities vizijoje „Lietuva 2050“) taip pat numatyta būtinybė stiprinti inovacijų diegimą institucijose, tačiau vietos valdžios institucijų lygmenyje ši kryptis Lietuvoje nėra iki šiol tirta. Todėl šios temos nagrinėjimas magistro baigiamajame projekte ne tik papildys mokslinį diskursą, bet ir turės praktinę vertę, nes

tyrimo rezultatai galės būti panaudoti kuriant efektyvesnes savivaldybių strategijas, gerinant viešųjų paslaugų kokybę bei didinant gyventojų pasitikėjimą vietos valdžia.

Temos naujumas. Moksliniuose šaltiniuose išsamių tyrimų, kuriuose plėtojama numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą praktika Lietuvoje nėra atlikta. Numatomojo valdymo principų taikymo praktika Europoje, Lotynų Amerikoje ir Australijoje aptariama Kimbell'o ir Vesnič – Alujeviči'o (2020) tyrime. Muiderman'as, Vervoort'as ir kt. (2023) analizuoja numatomojo valdymo koncepcijos taikymo privalumus ir trūkumus, apžvelgiamos ir integracijos į strateginį valdymą galimybės. Umbach'as (2024) identifikuoja viešojo valdymo kaitos tendencijas ES kontekste, pabrėžiant numatomojo valdymo reikšmę strateginio valdymo procese. Heo ir Joseph'as (2025) tyrė numatomojo valdymo principų įgyvendinimą Pietų Korėjoje ir Jungtinėje Karalystėje, atskleidžiant kontrastingus požūrius, kuriuos formavo unikalios istorinės, politinės ir socialinės aplinkybės. Magued'as (2025) numatomojo valdymo analizės kontekste pabrėžia, kad įtraukdama suinteresuotas šalis į strateginio valdymo procesą, vyriausybė galėtų numatyti galimus iššūkius ir sumažinti jų pasekmes, remiantis dalyvavimo ir tvarumo principais grindžiamos politikos, atitinkančios visuomenės poreikius, kūrimu. Ngo, Hoang'as ir Tran'as (2025) taip pat apžvelgia numatomojo valdymo integravimo strateginiame valdyme galimybes, detalizuoja numatomojo valdymo koncepcijos principus. Strateginio valdymo viešajame valdyme koncepcija, naujų valdymo paradigų taikymo poreikis analizuojamas Aydin'o, Nyader'o ir Onder'o (2020) tyrime, kuriame analizuojamas strateginio valdymo reformos Turkijoje. Sinnaiah'as, Adam'as ir Mahadi (2023) nurodo, kad strateginis valdymas apima strateginio mąstymo veiksnus, apibūdinamas strateginio valdymo procesas viešojo valdymo kontekste. Atlikti moksliniai tyrimai daugiau orientuoti į teorinius numatomojo valdymo koncepcijos aspektus, tačiau stokojama praktinio lygmens analizės, kaip numatomojo valdymo principai galėtų būti integruojami į strateginio valdymo procesą. Šiame baigiamajame projekte siekiama užpildyti mokslinių tyrimų spragą bei atskleisti numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą savivaldybės administracijoje. Empiriniam tyrimui atlikti buvo pasirinkta Raseinių rajono savivaldybės administracija. Ši pasirinkimą lėmė tai, kad minėta savivaldybė veikia panašioje institucinėje ir teisinėje aplinkoje, kaip dauguma Lietuvos savivaldybių, tačiau pasižymi aktyviu strateginių planų rengimo procesu ir siekiu tobulinti valdymo kokybę. Taip pat šio baigiamąjo projekto autorė dirba Raseinių rajono savivaldybės administracijoje, todėl turi ir asmeninį interesą prisidėti prie strateginio valdymo savivaldybėje tobulinimo. Šis kontekstas leidžia ne tik praktiškai įvertinti numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą galimybes, bet ir pateikti įžvalgas, kurios bus reikšmingos kitoms Lietuvos savivaldybėms.

Tyrimo problema. Nors moksliniuose tyrimuose ir pabrėžiamas strateginio valdymo kaitos viešajame sektoriuje poreikis, tačiau praktikoje vietos valdžios institucijų strateginio valdymo procese pasigendama sisteminių priemonių bei sprendimų, kurie skatintų numatomojo valdymo principų integravimą. Todėl šiame magistro baigiamajame projekte formuluojama tyrimo problema – kaip į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijų lygmenyje integruoti numatomojo valdymo principus?

Tyrimo objektas – numatomojo valdymo principų integravimas į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose.

Projekto tikslas – nustatyti numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą galimybes Raseinių rajono savivaldybės administracijoje.

Projekto uždaviniai:

1. parengti teorinį numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose modelį.
2. išnagrinėti numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą tarptautinį ir nacionalinį teisinį reguliavimą bei gerąsias patirtis.
3. ištirti numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą galimybes Raseinių rajono savivaldybės administracijoje.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, strateginių ir teisinių dokumentų analizė, užsienio šalių gerosios praktikos analizė, Raseinių rajono savivaldybės dokumentų analizė, kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu. Mokslinės literatūros analizė buvo taikyta analizuojant strategijos, strateginio valdymo sampratą, apibūdinant strateginio valdymo proceso etapus bei nagrinėjant numatomojo valdymo principus. Strateginių ir teisinių dokumentų analizė buvo taikyta siekiant atskleisti numatomojo valdymo principų įtvirtinimą dokumentuose bei teisinio reguliavimo ypatumus. Užsienio šalių gerosios praktikos analizė buvo taikoma siekiant atskleisti užsienio šalių patirtį, taikant numatomojo valdymo principus strateginio valdymo procese. Raseinių rajono savivaldybės dokumentų analizė buvo taikyta siekiant atskleisti strateginio valdymo proceso etapus bei numatomojo valdymo principo integravimą. Empirinėje darbo dalyje taikomas kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu su Raseinių rajono savivaldybės atstovais. Tyrimo duomenys analizuojami taikant turinio analizės metodus.

Projekto struktūra. Projektą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados ir rekomendacijos. Pirmame baigiamojo projekto skyriuje analizuojami teoriniai strateginio valdymo proceso bei numatomojo valdymo principų integravimo pagrindai, apžvelgiama, į kokius strateginio valdymo proceso etapus ir kaip gali būti integruojami numatomojo valdymo principai ir kokia šios integracijos reikšmė, pateikiamas autorės parengtas apibendrintas teorinis modelis. Antrame baigiamojo projekto skyriuje nagrinėjamas numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą tarptautinis ir nacionalinis teisinis reguliavimas, analizuojama užsienio šalių geroji patirtis. Trečiame baigiamojo projekto skyriuje pristatoma tyrimo metodika, analizuojami atlikto empirinio tyrimo rezultatai. Projektas baigiamas išvadomis ir rekomendacijomis bei literatūros šaltinių ir informacijos šaltinių sąrašais.

Projektą sudaro: 77 puslapiai (su priedu), 5 paveikslai ir 19 lentelių. Panaudota 72 mokslinės literatūros šaltinis ir 18 informacijos šaltinių.

1. Numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose teorinis pagrindimas

Siekiant atskleisti numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą teorinį pagrindimą, šiame baigiamojo projekto skyriuje analizuojama strateginio valdymo samprata, strateginio valdymo proceso įgyvendinimo iššūkiai, su kuriais susiduria vietos valdžios institucijos. Taip pat aptariama numatomojo valdymo samprata, pagrindiniai tikslai. Nagrinėjant numatomojo valdymo koncepcijos integravimo į vietos valdžios institucijų strateginio valdymo procesą galimybes, analizuojami numatomojo valdymo principai, numatomojo valdymo koncepcijos ir strateginio valdymo proceso sąsajos, įvertinamos integracijos perspektyvos.

1.1. Strateginio valdymo proceso vietos valdžios institucijose samprata ir kylantys iššūkiai

Pastaraisiais dešimtmečiais visame pasaulyje vietos valdžios institucijos susiduria su vis sudėtingesnėmis veiklos sąlygomis. Ekonominė globalizacija, skaitmeninė transformacija, demografiniai pokyčiai, aplinkosaugos iššūkiai ir kylantis piliečių spaudimas dėl vietos valdžios institucijų veiklos skaidrumo ir dalyvavimo priimant sprendimus keičia požiūrį į viešojo sektoriaus valdymo modelį. Šiomis aplinkybėmis, darbo autorės nuomone, strateginis valdymas tampa kertiniu instrumentu, padedančiu vietos valdžios institucijoms pereiti nuo administracinio reagavimo prie kryptingo ir vertybinio veikimo modelio, orientuoto į ilgalaikės viešosios vertės kūrimą. Strateginis valdymas suteikia sisteminių požiūrį į tikslų nustatymą, išteklių paskirstymą, politikos įgyvendinimą ir veiklos vertinimą. Vietos valdžios institucijose šis procesas turi platesnį socialinį kontekstą – jis apima ne tik vadybinius metodus, bet ir politinių, administracinių bei bendruomenės interesų derinimą siekiant tvarių visuomenės tikslų (Star ir Pradana, 2025).

Vietos valdžios institucijos yra oficialios nacionalinės valdžios institucijos, kurios turi įstatymiškai nustatytus įgaliojimus tvarkyti viešuosius reikalus, teikti paslaugas ir atstovauti vietos gyventojams nustatytose teritorinėse vienetuose. Pasak Uddin'o (2024), vietos valdžios institucijas sudaro išrinkti atstovai ir biurokratinis aparatas, kurių pagrindinis vaidmuo yra užtikrinti viešųjų paslaugų teikimą ir vietos gyventojų dalyvavimą. Silva, Mota, Carneiro, Valentim'as ir Teles (2023) pabrėžia, kad vietos valdžios institucijos veikia valdymo tinkluose, kuriuos formuoja tiek oficialios struktūros, tiek neoficialus bendradarbiavimas, lemiantis institucijų veiksmingumą.

Siekiant išnagrinėti strateginio valdymo sampratą, pirmiausia yra tikslinga atskleisti strategijos bei strateginio planavimo sampratas, kadangi šie terminai yra glaudžiai tarpusavyje susiję, bet reiškia skirtingus elementus organizacijų valdymo procese. Šiuolaikinėje viešojo administravimo teorijoje strategija suprantama kaip integruojantis procesas, jungiantis ilgalaikius tikslus, kasdienę veiklą ir santykius su suinteresuotosiomis šalimis (Bryson ir George, 2020; Fuertes et al., 2020). Autorės vertinimu, toks požiūris leidžia strategiją suvokti ne tik kaip dokumentą, bet kaip nuolatinę praktiką ir mąstymo būdą, kuris padeda organizacijai veikti neapibrėžtumo sąlygomis ir priimti sprendimus remiantis tiek racionaliais, tiek vertybiniais principais. Vietos valdžios strategijos sampratose ypač akcentuojamas viešosios vertės kūrimas, atskaitomybė, bendradarbiavimas (Fukumoto, 2019; Bryson ir George, 2020). Strategija taip pat yra aukščiausio lygio vadovybės įsipareigojimas siekti rezultatų, atitinkančių organizacijos strateginius tikslus, kuri gali būti įgyvendinta, kai per kelerius metus pasiekiami nuoseklūs rezultatai ar susiformuoja nuoseklūs modeliai. Strateginis valdymas yra ateities planavimas ar modelių nustatymas remiantis nuosekliais rezultatais (Sinnaiah, Adam ir Mahadi, 2023).

Vietos valdžios institucijos, rengdamos strategiją, turi derinti veiklos tikslus ne tik su teikiamų paslaugų efektyvumu ir veiksmingumu, bet ir su teisingumu, teisėtumu, skaidrumo ir piliečių dalyvavimo principais (Alford, 2017). Moksliniame diskurse taip pat pabrėžiama, kad strategija suprantama kaip bendradarbiavimo ir bendro kūrimo procesas. Pegan'as (2023) teigia, kad vietos valdžios institucijų strategija yra dinamiška ir pagrįsta vietos valdžios institucijų, visuomenės, suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimu. Šiame kontekste strategija tampa kolektyvinio problemų sprendimo įrankiu.

Vietos valdžios institucijų kontekste strategija gali būti apibrėžta ir kaip dinamiškas procesas, kurio metu ištekliai, gebėjimai ir veiksmai suderinami su vietos valdžios institucijos tikslais ir visuomenės poreikiais, siekiant užtikrinti bendruomenės interesus bei lūkesčius. Šis suderinimas leidžia vietos valdžios institucijoms veiksmingai reaguoti į sudėtingus socialinius ir ekonominius iššūkius, pvz., skaitmeninę transformaciją, prisitaikymą prie klimato kaitos, urbanizaciją ir demografinius pokyčius (Bryson ir George, 2020).

Kadangi organizacija negali turėti veiksmingos strategijos be strateginio planavimo proceso, todėl toliau nagrinėjama strateginio planavimo samprata. Planavimas suprantamas tai formalizuotas, sistemingas procesas, kurio metu nustatomi tikslai, apibrėžiami veiksmai tiems tikslams pasiekti ir paskirstomi ištekliai (Hințea, 2015). Tradicinis planavimas dažniausiai orientuotas į operatyvines arba trumpalaikes veiklas, paprastai vykdomas per metinį biudžeto ciklą. *Strateginis planavimas*, priešingai, yra *į ateitį orientuotas, integruotas ir dalyvaujamojo pobūdžio procesas*, kuriame akcentuojama ilgalaikė vizija ir tikslai. Bryson'as ir George (2020) strateginį planavimą apibūdina kaip sistemą, padedančią vietos valdžios institucijoms aiškiai apibrėžti įgaliojimus, įvertinti aplinką, nustatyti strategines problemas ir parengti bei įgyvendinti nuoseklius veiksmų planus. Vietos valdžios institucijose strateginis planavimas tampa vis svarbesnis, nes šios institucijos susiduria su *sudėtinga aplinka, išteklių trūkumu ir kintančiais piliečių poreikiais*. Pegan'as (2023) pabrėžia, kad strateginis planavimas didina organizacijos veiklos efektyvumą ir demokratinį visuomenės įsitraukimą, skatindamas skaidrumą ir ilgalaikę atskaitomybę.

Išanalizavus strateginio planavimo sampratą, tikslinga toliau nagrinėti strateginio valdymo sampratą, kadangi strateginis valdymas apima strategijos įgyvendinimą ir kontrolę, o strateginis planavimas suteikia jam reikalingą struktūrą ir kryptį. Strateginio valdymo ištakos siekia XX a. pabaigą, kai buvo pritaikytos privataus sektoriaus valdymo teorijos. Pradžioje vietos valdžios institucijos strateginio valdymo metodus taikė kaip Naujojo viešojo valdymo reformų dalį, kuriomis buvo siekiama įdiegti atskaitingumą ir į rezultatus orientuotą strateginį valdymą. Tačiau laikui bėgant mokslininkai ir praktikai pripažino, kad strateginis valdymas nepakankamas dinamiškoje aplinkoje. Kaip pažymi Bryson'as ir kt. (2018), strateginis valdymas tapo platesne sąvoka, apimančia ne tik planavimą, bet ir įgyvendinimą, vertinimą bei nuolatinio mokymosi procesus. Remiantis strateginio valdymo sistema vietos valdžios institucijos turėjo integruoti ilgalaikes strategijas į veiklos praktiką, skatinti suinteresuotųjų šalių įtraukimą ir peržiūrėti veiklos rezultatų valdymo sistemas (Leskaj, 2021).

Strateginis valdymas vietos valdžios institucijose yra būtinas siekiant spręsti sudėtingus vystymosi ir valdymo uždavinius. Nuolat kintanti išorinė aplinka – politinė, ekonominė, socialinė ir technologinė – reikalauja, kad vietos valdžios institucijos reaguotų lanksčiai ir kryptingai. Be to, visuomenės spaudimas gerinti viešųjų paslaugų kokybę, skaidrumą ir atskaitingumą reikalauja, kad vietos valdžios institucijos, atlikdamos savo funkcijas, taikytų sistemingesnį požiūrį (Qehaja, Kutllovci ir Pul, 2017). Moksliniame diskurse strateginis valdymas vietos valdžios institucijoje gali būti

suprantamas kaip integruotas, nuolatinis procesas, kurio metu institucijos apibrėžia savo misiją ir viziją, analizuoja vidinę ir išorinę aplinką, nustato prioritetus, įgyvendina strateginius veiksmus ir vertina rezultatus (Bryson ir George, 2020). Tai nėra vienkartinis veiksmas, o nuolatinis sprendimų priėmimo, koregavimo ir institucinio mokymosi procesas. Alharbi (2024), pabrėžia, kad vietos valdžios institucijose strateginis valdymas skiriasi nuo tradicinio biurokratinio planavimo tuo, kad jis orientuotas į prisitaikymą, bendradarbiavimą ir inovacijas. Skirtingai nuo hierarchinių kontrolės modelių, strateginis valdymas skatina dalyvaujamąjį požiūrį, įtraukiant įvairius suinteresuotuosius subjektus ir skatinant bendrą atsakomybę už strategijos bei tikslų įgyvendinimą.

Moksliniuose tyrimuose strateginis valdymas nagrinėjamas holistiškai, mokslininkai tiria įvairias strateginio valdymo apibrėžtis ir stengiasi integruoti pagrindinius kiekvienos apibrėžties elementus, kad suformuluotų išsamesnį šio termino apibūdinimą (Qehaja, Kutllovci ir Pul, 2017). Strateginio valdymo samprata apima planų, skirtų organizacijos ilgalaikiams tikslams pasiekti, formavimo ir įgyvendinimo procesą. Šis procesas apima organizacijos vidinių stipriųjų ir silpnųjų pusių bei išorinių galimybių ir grėsmių, esančių jos aplinkoje, identifikavimą. Be to, strateginis valdymas apima į ateitį orientuotos organizacijos vizijos kūrimą ir atitinkamo plano, skirto šiai vizijai įgyvendinti, formavimą (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Strateginio valdymo samprata (sudaryta autorės, remiantis Bryson ir George, 2020; Fergnani, 2022 ir kt.)

Autorius	Samprata
Bryson'as ir George, 2020	Tai ilgalaikis organizacijos veiklos kryptis ir apimtis, leidžianti organizacijai pasiekti pranašumą sudėtingomis aplinkybėmis, naudojant išteklius, kad būtų patenkinti rinkos poreikiai ir suinteresuotųjų šalių lūkesčiai.
Sinnaiah'as, Adam'as ir Mahadi, 2023	Tai procesas, kurio metu plėtojami ir stiprinami organizacijos gebėjimai kurti vertę suinteresuotoms šalims, klientams ir visuomenei konkurencingoje rinkoje.
Fergnani, 2022	Tai procesas ir metodas, kuriuo apibrėžiami organizacijos tikslai, kuriamos politikos, programos, paradigmos ir planai šiems tikslams pasiekti, taip pat skirstomi ištekliai politikos, programų, paradigmos ir planų įgyvendinimui.
Rierner'is, 2025	Tai visapusiškas terminas, apimantis organizacijos misijos ir tikslų nustatymą, atsižvelgiant į jos išorinę ir vidinę aplinką.
Aydin'as, Nyadera ir Onder'as, 2020	Tai ilgalaikių planų, leidžiančių organizacijai pasiekti savo tikslus, kūrimo ir vykdymo procesas.
Star'as ir Pradana, 2025	Tai vadybinių sprendimų ir veiksmų, padedančių nustatyti organizacijos ilgalaikį veiklos rezultatą, rinkinys, kurį sudaro aplinkos vertinimas, strategijos formulavimas, strategijos įgyvendinimas, taip pat vertinimas ir kontrolė.

Vadovaujantis 1 lentelės duomenimis, strateginis valdymas apibrėžiamas kaip mąstymo proceso perkėlimas į veiksmų planą, kuris padeda organizacijai išlaikyti konkurencinius pranašumus. Vietos valdžios institucijų kontekste strateginis valdymas yra unikalus, nes apima platesnius visuomenės interesus, įvairius veikėjus ir dinamišką bei sudėtingą aplinką. Strateginis valdymas yra menas ir mokslas, apimantis tarp funkcinių sprendimų, leidžiančių organizacijai pasiekti savo tikslus, formavimą, įgyvendinimą ir vertinimą. Šis procesas apima išorinių ir vidinių veiksmų stebėjimą, ilgalaikių tikslų nustatymą, strategijų pasirinkimą ir atitinkamų išteklių paskirstymą. Vietos valdžios institucijose strateginis valdymas yra nukreiptas ne tik į vidinę organizacijos sėkmę, bet ir turi kurti viešąją vertę (Star ir Pradana, 2025).

Bryson'as ir George (2020) nuomone, strateginis valdymas yra procesas, kurio metu organizacijos pastangos nukreipiamos taip, kad būtų pasiekti norimi rezultatai. Šis procesas apima išorinės aplinkos analizę, siekiant nustatyti galimybes ir riziką, organizacijos vidinių išteklių ir įgūdžių vertinimą, aiškos vizijos ir misijos formuluotės kūrimą, siekiant sukurti tikslo ir krypties vienybę, tikslų ir uždavinių nustatymą bei jų peržiūrą kartu su keliais alternatyviais veiksmų planais, kol strateginio valdymo komanda pasirenka tinkamą strateginį planą (Fergnani, 2022). Pasirinkus planą, vadovybė jį įgyvendina paskirstydama išteklius, koordinuodama pastangas ir palaikydama atvirą komunikaciją. Vadovybė nustato vertinimo ir kontrolės procedūras, kad būtų užtikrinta pažanga siekiant nustatytų tikslų, tuo pačiu atliekant reikiamus koregavimus.

Pasak Alharbi'o (2024), strateginio valdymo apibrėžimas apima planų, skirtų organizacijos ilgalaikiams tikslams pasiekti, formavimo ir vykdymo procesą. Šis procesas apima organizacijos vidinių stipriųjų ir silpnųjų pusių bei išorinių galimybių ir grėsmių, esančių jos aplinkoje, identifikavimą. Taip pat strateginis valdymas apima ateities orientuotos organizacijos vizijos kūrimą ir atitinkamo plano, skirto šiai vizijai įgyvendinti, formavimą. Pateiktas strateginio valdymo apibrėžimas yra ypač išsamus ir apima įvairius strategijos srities aspektus. Strateginis valdymas gali būti apibūdinamas kaip visapusiškas organizacijos elgesio tobulinimas, kuris suteikia organizacijai naudingų rezultatų.

Strateginio valdymo procesas gali būti apibūdintas dviem kryptimis: strateginiu planavimu ir strateginiu mąstymu. Strateginis planavimas akcentuoja strategijų formavimą arba disciplinuotus pastangas priimti strateginius sprendimus, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai (Bryson, 2018). Strateginis planavimas taip pat gali būti apibūdintas kaip sistema, kuri gerina sprendimų priėmimo procesą tarp organizacijos narių. Strateginis mąstymas yra kūrybingas, novatoriškas, orientuotas į ateitį ir eksperimentinis, dažnai prieštaraujantis tradicinėms strateginio planavimo sampratomis. Strateginis planavimas yra pagrindinis strateginio valdymo proceso elementas, apimantis išteklių valdymą, strategijų įgyvendinimą, kontrolę ir vertinimą. Aplinkos neapibrėžtumai ir prieštaringos perspektyvos gali būti vertinami ir sprendžiami naudojant strateginį mąstymą kaip organizacijos sprendimų priėmimo proceso dalį (Chin et al., 2018).

Tolesnė strateginio valdymo sampratos evoliucija rodo, kad šis procesas nebėra tik planavimo funkcija, bet ir dinaminė mokymosi bei prisitaikymo sistema (Bryson ir kt., 2018; Leskaj, 2021). Autorė pažymi, kad vietos valdžios institucijos, veikusios tradicinėse biurokratinėse struktūrose, dabar priverstos taikyti lanksčius, įrodymais pagrįstus ir duomenų analizės principais grįstus metodus, kad galėtų valdyti greitus aplinkos pokyčius. Strateginis valdymas vietos valdžios institucijose, autorės požiūriu, yra tarpdisciplininis procesas, jungiantis vadybos, politikos ir viešųjų paslaugų dimensijas. Jo esmė – gebėjimas užtikrinti strateginį tęstinumą nepaisant politinių ciklų (Chiwawa, Wissink ir Fox, 2021) bei išlaikyti institucijos kryptį keičiantis vadovams ar politinėms prioritetinėms darbotvarkėms. Skirtingai nuo privačių organizacijų, siekiančių pelno maksimizavimo, strateginis valdymas vietos valdžios institucijose orientuotas į viešosios vertės kūrimą – socialinę, ekonominę ir aplinkosauginę gerovę. Autorė sutinka su Bryson'o, Crosby ir Bloomberg'o (2015) požiūriu, kad efektyvus strateginis valdymas grindžiamas trimis pusiausvyros principais: teisėtumu, gebėjimais įgyvendinti strategijas ir rezultatų, prisidedančių prie viešojo gėrio, siekimu.

Strateginio valdymo svarba organizacijoje geriausiai pabrėžiama Chandler'io (1962) ir Ansoff'o (1965) ankstyvosiose leidiniuose. Strateginis valdymas yra ilgalaikių organizacijos tikslų ir uždavinių nustatymas, veiksmų plano priėmimas ir išteklių, reikalingų tikslams įgyvendinti, paskirstymas.

Strateginis valdymas akcentuoja strateginių rezultatų pasiekimą, o strateginis planavimas – optimaliausių ir geriausių strateginių sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą. Strateginio valdymo strateginiai rezultatai yra nauji produktai, technologijos ir rinkos. Šiame kontekste strateginis valdymas yra palyginti labiau įtraukiantis nei strateginis planavimas. Pažymėtina, kad strateginis planavimas suteikia svarbų pagrindą strateginiam valdymui, bet yra tik pagrindinis planavimo procesas strateginiame valdyme (Aydin, Nyadera ir Onder, 2020).

Strateginio valdymo procese siekiama vietos valdžios institucijos ir jos aplinkos vienovės. Politiniai, socialiniai, technologiniai ir ekonominiai veiksniai yra svarbūs organizacijos strateginio valdymo procese. Strateginis valdymas, kaip ir strateginis planavimas, susideda iš bendrų metodų, kurie turi būti pritaikyti prie individualių aplinkybių. Strateginio valdymo metodų tikslas – sukurti vietos valdžios institucijos valdymo sistemą. Kiekvienas strateginio valdymo metodas apima priemonių rinkinį, kuris skatina konkrečius veikėjus, didina konkrečių problemų tikimybę ir palankiai veikia konkrečias strategijas. Strateginio valdymo procesas apima strategijos formulavimą, jos įgyvendinimą ir galiausiai stebėjimą bei vertinimą (Fergnani, 2022). Kituose moksliniuose tyrimuose pabrėžiama, kad strateginio valdymo procesas – tai etapų seka, kuri leidžia vietos valdžios institucijoms apibrėžti, įgyvendinti ir koreguoti savo strateginę kryptį. Strateginio valdymo procesas yra nuoseklus, prasidedantis nuo analizės ir strategijos bei tikslų formavimo prie įgyvendinimo, stebėjimo ir grįžtamojo ryšio (Rierner, 2025).



1 pav. Strateginio valdymo procesas vietos valdžios institucijose (sudaryta pagal Rierner, 2025)

Remiantis 1 paveikslu duomenimis, strateginio valdymo procesas apima 6 pagrindinius etapus. Strateginio valdymo procese svarbus yra aplinkos analizės atlikimas bei situacijos vertinimas bei šio etapo rezultatų pagrindu rengiami strateginiai tikslai, nustatomi prioritetai. Vietos valdžios institucijose strateginis valdymas taip pat atlieka politinę funkciją, sukuriant sistemą, leidžiančią suderinti trumpalaikius politinius spaudimus su ilgalaikiais plėtros tikslais. Kaip pastebėjo Chiwawa, Wissink'as ir Fox'as (2021) vienas iš pagrindinių iššūkių yra strateginio tęstinumo išlaikymas nepaisant politinių ciklų ir vadovybės pasikeitimų. Vietos valdžios institucijos dažnai veikia pagal nustatytas programas, o tai gali lemti strateginių iniciatyvų nenuoseklumą. Todėl strateginis valdymas veikia kaip stabilizuojantis mechanizmas, įtvirtinantis ilgalaikius tikslus administracinėse struktūrose ir užtikrinantis, kad viešosios strategijos išliktų po politinių permainų.

Kitas strateginio valdymo vietos valdžios institucijose išskirtinis bruožas yra orientacija į viešąją vertę. Skirtingai nuo privačių organizacijų, siekiančių pelno maksimizavimo, vietos valdžios institucijos siekia sukurti socialinę, ekonominę ir aplinkosauginę vertę piliečiams ir bendruomenėms.

Bryson'o, Crosby ir Bloomberg'o (2015) teigimu, veiksmingas strateginis valdymas vietos valdžios institucijose siekia trijų aspektų pusiausvyros:

1. teisėtumo ir pagrindinių suinteresuotųjų šalių paramos užtikrinimas,
2. organizacinių gebėjimų strategijoms įgyvendinti stiprinimas,
3. rezultatų, prisidedančių prie viešojo gėrio, pasiekimas.

Strateginis valdymas vietos valdžios institucijose tapo pagrindu, užtikrinančiu veiksmingą institucijų veiklą, nes jis leidžia ne tik nustatyti ilgalaikius plėtros prioritetus, bet ir pritaikyti valdymo sistemą prie greitai kintančios aplinkos (Shpyha et al., 2024). Skaitmeninimo kontekste, kai technologinės inovacijos keičia viešųjų paslaugų teikimo formas, metodus ir priemones, vis svarbesnis tampa viešųjų institucijų gebėjimas formuluoti ir įgyvendinti strateginius sprendimus, pagrįstus prognozavimu, scenarijų analize ir galimų valdymo situacijų modeliavimu (Rierner, 2025). Tradicinis strateginio valdymo vietos valdžios institucijose požiūris dažnai apsiriboja administracinės sistemos ir esamų procedūrų dabartinės padėties vertinimu, todėl institucijoms sudėtinga laiku reaguoti į galimus skaitmeninės aplinkos pokyčius.

Arabchuk'as ir kt. (2025), Singh'as (2024) ir kiti mokslininkai pabrėžia, kad strateginio valdymo proceso taikymas vietos valdžios institucijų veikloje prisideda prie prisitaikymo skaitmeninės modernizacijos procese, kuris apima visą valdymo procedūrų spektrą – nuo informacijos rinkimo ir analizės iki valdžios programų įgyvendinimo stebėsenos. Kaip pastebi Bryson'as ir kt. (2018), strateginio valdymo sėkmė vietos valdžios institucijose didžiąja dalimi priklauso nuo politinių ir administracinių veikėjų gebėjimo bendradarbiauti ir išlaikyti bendrą strateginę viziją. Išteklių ribotumas yra dar vienas struktūrinis iššūkis. Skirtingai nuo privačių organizacijų, vietos valdžios institucijos dažnai veikia pagal griežtas biudžeto sistemas ir teisinius apribojimus, kurie riboja lankstumą. Iššūkis yra ne tik finansinis, bet ir organizacinis – riboti žmogiškieji ir techniniai ištekliai gali trukdyti strategijos įgyvendinimui. Pandisha ir kt. (2024) lyginamojoje studijoje apie vietos valdžios institucijas nurodė, kad strateginio valdymo praktikas dažnai silpnina nepakankamas finansavimas, kvalifikuoto personalo trūkumas ir nepakankamas suinteresuotųjų šalių įtraukimas. Šie rezultatai rodo, kad veiksmingam strateginiam valdymui reikia stiprinti gebėjimus tiek instituciniu, tiek individualiu lygmeniu.

Vietos valdžios institucijos susiduria su didėjančiu išorine neapibrėžtumu, kurį lemia tokios pasaulinės tendencijos, kaip klimato kaita, ekonominis nestabilumas ir technologiniai pokyčiai, įvairios krizinės situacijos. Todėl strateginio valdymo procesai turi būti prisitaikantys ir atsparūs išorinių veiksnių poveikiui. COVID-19 pandemija dar labiau atskleidė strateginio valdymo, planavimo ir įgyvendinimo lankstumo poreikį. Pasak Alharbi'o (2024), viena iš svarbiausių pastarųjų krizių pamokų yra tai, kad strateginis valdymas neturėtų būti vertinamas kaip nekintantis veiklos planas, o kaip dinamiškas procesas, galintis reaguoti į greitus pokyčius, vykstančius vietos valdžios institucijų veiklos aplinkoje.

Šiuolaikiniai iššūkiai, su kuriais susiduria vietos valdžios institucijos, paskatino mokslininkus iš naujo įvertinti esamų strateginio valdymo sistemų veiksmingumą. Naujausi tyrimai pabrėžia prisitaikančių, duomenimis pagrįstų ir į piliečius orientuotų metodų bei koncepcijų taikymo poreikį. Pasak Rierner'io ir kt. (2025), vietos valdžios institucijos turi pereiti nuo linijinių, hierarchinių struktūrų prie „paslaugų ekosistemų“, kurioms būdingas tinklinis bendradarbiavimas, skaitmeninė integracija ir sisteminis mąstymas. Šis paradigmos pokytis reikalauja ne tik techninių inovacijų, bet

ir kultūrinės transformacijos institucijose. Biurokratinis mąstymas, orientuotas į atitiktį ir procedūras, dažnai trukdo diegti lanksčias strategines praktikas (Leskaj, 2021).

Autorės nuomone, strateginis valdymas turėtų ne tik numatyti pokyčius, bet ir padėti institucijoms tapti duomenimis grįstomis, besimokančiomis organizacijomis. Nors, kaip nurodoma OECD ataskaitoje (2024), daugelis savivaldybių vis dar stokoja skaitmeninių įgūdžių, todėl autorė pažymi, kad būtent skaitmeninė kompetencija ir analitinių gebėjimų stiprinimas turėtų tapti strateginio valdymo prioritetu vietos lygmeniu. Tvarumas taip pat įgauna naują reikšmę. Autorės požiūriu, vietos valdžios institucijos privalo transformuoti tvarumą iš deklaratyvaus principo į veiklos modelį, integruotą į visus strateginius procesus. Tam būtinas sisteminis mąstymas, partnerystės tarp sektorių ir ilgalaikis investicinis požiūris. Svarbi vieta strateginiame valdyme tenka ir žmogiškiems ištekliams. Autorė pabrėžia, kad be įgalinančio vadovavimo ir mokymosi kultūros neįmanoma pasiekti ilgalaikių rezultatų. Kaip nurodo Riemer'is ir kt. (2025), strateginis valdymas turi remtis vadovavimo sistemomis, kurios skatina mokymąsi, eksperimentavimą ir tarnautojų įgalinimą.

Kita kylančioji problema susijusi su teisėtumu ir piliečių pasitikėjimu. Visuomenės dalyvavimas tapo tiek normatyviniu, tiek funkcinio veiksmingo strateginio valdymo reikalavimu. Bryson'as, Crosby ir Bloomberg'as (2015) pabrėžė, kad teisėtumas yra vienas iš trijų viešosios vertės kūrimo ramsčių. Naujausi tyrimai patvirtina, kad dalyvavimo mechanizmai, tokie kaip piliečių aktyvus dalyvavimas, skaitmeninės konsultacijos ir dalyvaujamojo biudžeto sudarymas, stiprina vietos valdžios institucijų strategijų teisėtumą ir kokybę (Nguyen ir Pardo, 2023). Leskaj (2021) ir Pandisha ir kt. (2024) pastebėjo, kad daugelis savivaldybių yra nustačiusios veiklos vertinimo sistemas, tačiau jos dažnai veikia atskirai nuo strateginių planų. Kai veiklos rodikliai nėra suderinti su strateginiais tikslais, vietos valdžios institucijų veiklos vertinimas tampa fragmentiškas, sutelkiamas dėmesys į trumpalaikius rezultatus, o ne į ilgalaikius pasiekimus. Reaguodamos į tai, tarptautinės organizacijos, pvz., EBPO (2023), pasisakė už „strateginį nuoseklumą“ planavimo, biudžeto sudarymo ir vertinimo sistemose. Toks suderinimas užtikrina, kad ištekliai būtų skiriami prioritetams, kurie sukuria apčiuopiamą ir tvarią viešąją vertę.

Analizuojant strateginio valdymo iššūkius vietos valdžios institucijose būtina atkreipti dėmesį ir į strateginio valdymo žmogiškųjų išteklių aspektą. Bet kokios strateginės iniciatyvos sėkmė priklauso nuo vadovavimo, organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos. Veiksmingas vietos valdžios institucijų vadovavimas apima vadovavimo kompetencijos, politinio jautrumo ir etinio sąžiningumo pusiausvyrą. Kaip teigia Riemer'is ir kt. (2025), sisteminis mąstymas turi būti lydimas „vadovavimo sistemų“, kurios įgalina tarnautojus, skatina mokymąsi ir sudaro sąlygas bendrai spręsti problemas. Tokių vadovavimo gebėjimų ugdymas yra ypač svarbus vietos valdžios institucijose, kuriose sprendimai priimami arti piliečių ir reikalauja subtilaus vietos konteksto supratimo.

Apibendrinant atliktą analizę galima teigti, kad strateginis valdymas suprantamas kaip procesas, sudarantis sąlygas vietos valdžios institucijoms aiškiai išreikšti bendras tvaraus vystymosi vizijas, suderinti vidines struktūras su išoriniais reikalavimais ir įgyvendinti kolektyvinius veiksmus. Augantis dėmesys tvarumui, skaitmeninimui ir dalyvaujamojam valdymui pabrėžia besikeičiantį vietos valdžios institucijų vaidmenį sprendžiant sudėtingas visuomenės problemas. Mokslinės literatūros šaltiniuose pabrėžiama, kad strateginis valdymas vietos valdžios institucijose patiria nuolatinius pokyčius bei strateginio valdymo procesas neapsiriboja oficialiais planavimo dokumentais, bet tapo nuolatiniu kolektyvinio supratimo ir prisitaikančio mokymosi procesu. Kadangi išorinė aplinka tampa vis labiau nepastovi, vietos valdžios institucijų gebėjimas strategiškai

valdyti – numatyti pokyčius, bendrai kurti vertę – lemia institucijų gebėjimą įgyvendinti visuomenės lūkesčius ir pasaulinius įsipareigojimus. Šiame kontekste svarbus tampa krizinių situacijų bei iššūkių vertinimo procesas, kurį akcentuoja numatomojo valdymo koncepcijos principai.

1.2. Numatomojo valdymo samprata, principai ir tikslai

Sparčiai kintančių informacinių komunikacinių technologijų, klimato kaitos, demografinių pokyčių ir įtemptos geopolitinės padėties laikotarpiu tradiciniai valdymo modeliai tampa mažiau tinkami minėtų pokyčių sukeltamų iššūkių sprendimui. Vietos valdžios institucijų kontekste taip pat vis didesnę aktualumą įgyja *numatomojo valdymo* (angl. *anticipatory governance*) sąvoka. Susidūrusios su sparčiais technologiniais pokyčiais, sudėtingomis globaliomis tarpusavio priklausomybėmis, demografiniais pokyčiais ir aplinkos neapibrėžtumu, vietos valdžios institucijos nebegali remtis anksčiau taikytais valdymo metodais. Gebėjimas numatyti, formuoti ateities galimybes ir įtraukti į valdymo procesus į ateitį orientuotus mechanizmus tapo lemiamu veiksnio viešojo sektoriaus atsparumui ir teisėtumui (Heo ir Seo, 2021). Numatomojo valdymo koncepcijos sąvoka apima „numatymo“ ir „valdymo“ terminus. „Numatymo“ atveju, ši sąvoka susijusi su ateities kūrimu, kuris leidžia imtis praktinių veiksmų čia ir dabar, tačiau reaguojant ir atsižvelgiant į ateitį. „Valdymo“ perspektyvos požiūriu, numatomojo valdymo sąvoka susijusi su sprendimų priėmimu, taisyklėmis ir procesais, kurie koordinavimo ir bendradarbiavimo būdu nustato suinteresuotųjų šalių teises ir pareigas. Numatomąjį valdymą galima laikyti nauju valdymo būdu, apimančiu veiksmus, procesus, žinias, gebėjimus, dalyvavimą ir galiausiai kultūrą (OECD, 2022).

Numatomojo valdymo idėja pirmą kartą viešojo valdymo kontekste buvo paminėta mokslininkų Osborn'o ir Gaebler'io (1993), kaip atsakas į tradicinius prognozavimo ir planavimo metodus. Numatomojo valdymo koncepcija apima valdymo sistemas, kurios integruoja strateginį numatymą, eksperimentavimą, prisitaikymą ir nuolatinį mokymąsi į institucijų strateginio valdymo procesą, siekiant padidinti institucijų lankstumą, susiduriant su neapibrėžtomis situacijomis (Heo ir Seo, 2021). Numatomojo valdymo koncepcijoje pabrėžiamas perėjimas nuo reaktyvaus politikos formavimo prie veiklos būdo, kai vietos valdžios institucijos analizuoja galimus iššūkius, tiria galimas ateities perspektyvas, bendradarbiauja su įvairiais dalyviais, įtraukia eksperimentavimą ir stiprina institucinius gebėjimus reaguoti aktyviai (Tönurist ir Orlik, 2025; Umbach, 2024). Fuerth'as ir Faber'is (2012) pabrėžė, kad numatomasis valdymas gali transformuoti administravimą, panaudojant prognozavimą, kad būtų galima veiksmingiau valdyti greitesnius ir sudėtingesnius politinius ir socialinius klausimus. Platesnis ateities scenarijų supratimas numatomojo valdymo procese leidžia institucijoms priimti sprendimus, užtikrinant, kad suinteresuotosios šalys būtų geriau informuotos ir priimtų politinius sprendimus. Šiame kontekste numatomojo valdymo koncepcija tampa svarbiu elementu numatant spartėjančias ir sudėtingas pokyčių formas, ambicingus veiksmus, susijusius su neaiškiomis ateities grėsmėmis jų ankstyvojoje vystymosi stadijoje, ir gebėjimą mąstyti apie galimas ateities perspektyvas, pasitelkiant prisitaikymą ir lankstumą (Heo ir Joseph, 2025). Mokslinėje literatūroje pateikiamos įvairios numatomojo valdymo koncepcijos sampratos (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Numatomojo valdymo koncepcijos samprata (sudaryta autorės, remiantis Heo ir Seo, 2021; Ahern, 2025 ir kt.)

Autorius	Samprata
Heo ir Seo, 2021	Tai prognozavimo analizės ir duomenimis pagrįstų įžvalgų naudojimas viešųjų paslaugų paklausai prognozuoti ir veikti proaktyviai, o ne reaktyviai.
Lazaro, 2023	Tai prognozavimo analizės ir prognozavimo integravimas į valdymo procesą, siekiant spręsti neaiškios ateities klausimus atsakingu, prisitaikančiu politikos formavimu.
Nguyen'as ir Pardo, 2023	Tai dalyvaujamojo prognozavimo procesas, kuris stiprina pasitikėjimą, teisėtumą ir įtrauktį valdymo procese, įtraukiant daugelį suinteresuotųjų šalių į ateitį orientuotą sprendimų priėmimą.
Ahern'as, 2025	Tai prognozavimo institucionalizavimas viešojo sprendimų priėmimo sistemose, sutelkiant dėmesį į etiką, eksperimentavimą ir nuolatinį organizacinį mokymąsi.
OECD, 2025	Tai valdymo požiūris, kuriuo strateginė prognozė naudojama siekiant suvokti, suprasti ir veikti remiantis įžvalgomis apie galimus ateities pokyčius dabartyje, kuriant vyriausybės politiką ir programas, skirtas jiems spręsti.

2 lentelės duomenimis, numatomasis valdymas vadinamas prognostiniu, į ateitį orientuotu arba į ateitį orientuotu valdymu, gali būti apibrėžtas kaip sisteminis metodas, kuriuo vyriausybės ir vietos valdžios institucijos aktyviai identifikuoja atsirandančias tendencijas, krizines situacijas ir galimas ateities perspektyvas, kad galėtų imtis veiksmų prieš problemoms išryškėjant. EBPO numatomąjį valdymą apibrėžia kaip valdymo metodą, kuris pabrėžia strateginio numatymo naudojimą, siekiant suvokti, suprasti ir veikti, remiantis įžvalgomis apie galimus ateities pokyčius dabartyje, ir tada kuriant vyriausybės politiką ir programas, skirtas jiems spręsti (Tönurist & Orlik, 2025). Ši paradigma apima esminį perėjimą nuo valdymo kaip reakcijos prie valdymo kaip numatymo.

Numatomojo valdymo koncepcija yra sudaryta iš:

- 1) valdymo – sprendimų priėmimo taisyklių ir procesų, kurie koordinavimo būdu nustato suinteresuotųjų šalių teises ir pareigas;
- 2) numatymo – organizacijos ar individo gebėjimo „spręsti naujas situacijas ir įgyvendinti pripažintas vertybes, perkeltiant dėmesį nuo prognozavimo į pasirengimą ateities iššūkiams“.

Trumpai tariant, numatomojo valdymo koncepciją galima apibrėžti kaip tvarų sprendimų priėmimo procesą, pagrįstą konsensu dėl pageidaujamos ateities ar vizijos, dalyvaujant įvairiems suinteresuotiesiems subjektams, įskaitant vyriausybę, rinką, visuomenę ir akademikus (Heo ir Seo, 2021). Kallo ir Välimaa (2024) nuomone, numatomasis valdymas yra dviprasmiška sąvoka, priklausanti nuo jos taikymo konteksto. Numatomojo valdymo sąvoka buvo sukurta mokslo ir technologijų studijose kaip valdymo metodas, skirtas technologijų keliamoms rizikoms valdyti naudojant įvairias priemones, pvz., scenarijų planavimą, o pastaruoju metu ji pradėta taikyti ir kitose studijų srityse. Numatomojo valdymo sąvoka nagrinėjama kaip veikla, vykdoma valdžios institucijų sistemoje bei reiškia, kad vyriausybė siekia numatyti ir įgyvendinti pokyčius, išvengti grėsmių bei apima prognozavimo sistemą, tinklinį susitarimą integruoti prognozavimą į politikos procesus, grįžtamojo ryšio sistemą veiklos rezultatams vertinti ir atvirą institucinę kultūrą.

Pasak Ngo, Hoango ir Trano (2025), numatomasis valdymas – tai transformacinis teorinis modelis, kuris iš esmės pertvarko tradicinius valdymo metodus, sistemingai integruodamas prognozavimą, suinteresuotųjų šalių įtraukimą ir prisitaikančius grįžtamojo ryšio mechanizmus. Autoriai numatomojo valdymo sąvoką apibrėžia kaip sudėtingą institucijų, taisyklių ir procesų sistemą, kuri stiprina politikos atsparumą sistemingai atsižvelgiant į įvairius ateities scenarijus ir išlaikant

prisitaikymą prie kylančių iššūkių. Šis teorinis modelis yra ypač svarbus sprendžiant sudėtingus visuomenės iššūkius, kurie reikalauja tiek neatidėliotinių veiksmų, tiek ilgalaikio strateginio planavimo. Kaip nurodo Umbach'as (2024), numatomojo valdymo koncepcija atsirado atsižvelgiant į tai, kad ankstesnės valdymo sistemos nesugebėjo įgyvendinti pakankamai tvirtų valdymo praktikų, kad būtų pasiektas ekologinis tvarumas, centralizuotas valdymas, grindžiamas „iš viršaus į apačią“ direktyvomis arba valdymo ir kontrolės politika, dažnai nesugeba pateikti veiksmingų sprendimų, taip pat dažnai nepakankamai koordinuoja valdymą didelio masto ekosistemose, kurios apima kelias jurisdikcijas. Taigi, numatomojo valdymo požiūris skatina būtinybę įtraukti lankstumo, atsparumo ir gebėjimo keistis koncepcijas į strateginio valdymo ir įgyvendinimo procesą.

Socialiniuose ir tvarumo moksluose egzistuoja įvairūs numatomojo valdymo koncepcijos požiūriai, kurie skiriasi savo ateities samprata, reikšme dabarties atžvilgiu ir galutiniais tikslais. Remdamiesi kritine literatūros apžvalga, Muiderman'as ir kt. (2023) nustatė keturis numatomojo valdymo koncepcijos požiūrius:

- vertina ateitį tikimybės požiūriu, siekiant padėti formuoti strateginį politikos planavimą, kad būtų sumažinti ateities rizikos veiksniai;
- numatomojo valdymo koncepcija tiria įmanomas ateities perspektyvas, siekiant sukurti gebėjimus ir pasirengimą refleksyviai orientuotis įvairiose neapibrėžtose ateities perspektyvose;
- numatomojo valdymo koncepcijos taikymas sutelkia dėmesį į ateities perspektyvų įsivaizdavimą, skatinant įvairius visuomenės veikėjus bendrai kurti naujas ateities perspektyvas;
- numatomojo valdymo koncepcija nagrinėja ateities numatomų scenarijų poveikį, siekiant paaiškinti jų politines pasekmes dabartyje.

Skirtingai nuo tradicinio viešojo administravimo valdymo, kuris daugiausia orientuotas į esamų problemų sprendimą, numatomojo valdymo koncepcija prioritetą teikia ankstyvam būsimų rizikų ir galimybių nustatymui, leidžiančiam kurti į ateitį orientuotas strategijas. Numatomojo valdymo esmė – perėjimas nuo reaktyvaus, post hoc valdymo, prie išankstinio politikos formavimo, grindžiamo ateities scenarijais ir ilgalaikėmis vizijomis. Numatomajame valdyme pabrėžiamas lankstumas ir prisitaikymas, apimant įvairius suinteresuotuosius subjektus ir tinklų koordinavimo mechanizmus (Heo ir Seo, 2021). Numatomojo valdymo koncepcija remiasi strateginio prognozavimo sritimi, kuri atsirado XX a. pabaigoje ateities tyrimų ir sistemų teorijos srityje. Viešajame sektoriuje prognozavimo praktika iš siaurų prognozavimo aspektų išsivystė į holistiškesnius metodus, kurie apima tendencijų analizę, scenarijų planavimą ir kūrimą. Ahern'o (2025) nuomone, numatomojo valdymo koncepcija reiškia prognozavimo institucionalizavimą pačiose viešojo sprendimų priėmimo struktūrose ir rutinoje. Tai nėra įrankis ar metodas, bet valdymo gebėjimas.

Numatomojo valdymo koncepcinis pagrindas remiasi trimis tarpusavyje susijusiais aspektais: prognozavimu, grįžtamuju ryšiu ir lankstumu. Prognozavimas leidžia identifikuoti galimas ateities perspektyvas; grįžtamasis ryšys palengvina mokymąsi iš sėkmių ir nesėkmių; o lankstumas užtikrina sistemos gebėjimą prisitaikyti prie kintančių aplinkybių (UNDP, 2020). Dėl šių aspektų, numatomasis valdymas yra ypač aktualus sprendžiant vadinamąsias „sudėtingas problemas“ (angl. *wicked problems*), pvz., klimato kaitą, skaitmeninę transformaciją ar socialinę nelygybę – klausimus, kuriems būdingas neapibrėžtumas, tarpusavio priklausomybė ir ilgalaikiai padariniai. Sisteminės perspektyvos požiūriu, numatomasis valdymas gali būti vertinamas kaip prisitaikymo ciklas, kurio

metu vietos valdžios institucijos nuolat stebi aplinką, interpretuoja signalus, eksperimentuoja su intervencijomis ir integruoja įgytą patirtį. Lazaro (2023) pabrėžia, kad valdymo ir prognozavimo analizės santykis yra ne tik apie tai, kad ateitis taptų žinoma, bet ir apie tai, kad numatymo veiksmas būtų įtrauktas į institucinę valdymo logiką. Tai apima tiek episteminę praktiką (kai sukuriamos žinios apie ateitį), tiek normatyvinius įsipareigojimus (kai šios žinios yra atsakingai naudojamos).

Numatomojo valdymo koncepcija keičia pačią viešojo administravimo logiką: ji nebėra orientuota tik į dabartinių kartų poreikius, bet pritaikyta prie ateities kartų poreikių. Numatomojo valdymo įgyvendinimas skatina priimti politinius sprendimus, kurie aktyviai įtraukia į ateitį orientuotus reikalavimus. Skirtingai nuo kitų valdymo formų, numatomasis valdymas išsiskiria tuo, kad ypatingą dėmesį skiria laikinumui. Numatomojo valdymo unikali vertė yra gebėjimas integruoti įvairių valdymo metodų privalumus ir nukreipti juos į ilgalaikį tvarumą, atsparumą ir ateities inovacijas. Tačiau nors numatomasis valdymas yra panašus į dalyvaujamąjį valdymą savo įsipareigojimu įtraukti įvairias suinteresuotąsias šalis (pvz., piliečius, ekspertus ir privatųjį sektorių), tačiau pabrėžiama ir kolektyvinio ateities trajektorijų numatymo ir susitarimo dėl jų svarba (Gustafson ir Hertting, 2017).

Numatomojo valdymo koncepcijos taikymas tradiciškai siejamas su demokratiniu arba korporaciniu valdymu. Nors šie modeliai dažnai sutelkia dėmesį į formalias institucijas, pvz., valstybes ir įmones, numatomojo valdymo modelis koncentruojasi į dinamiškus įvairių veikėjų tarpusavio santykius ir naujus iššūkius ar galimybes, kylančius dėl šių santykių (Hossain, 2024; Whetsell, 2023). Moksliniame diskurse atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad numatomojo valdymo metodo taikyme naudojamos elektroniniame valdymui būdingos technologinės priemonės, pavyzdžiui, didžiųjų duomenų analizė ir dirbtinio intelekto (toliau – DI) ateities prognozavimui, tačiau numatomojo valdymo koncepcijoje yra nukrypstama nuo trumpalaikio, į dabarties scenarijus orientuoto požiūrio, kadangi numatomojo valdymo koncepcijos kontekste remiamasi scenarijais pagrįsta vidutinės trukmės ir ilgalaikės ateitimi (Lee et al., 2023). Struktūriškai numatomojo valdymo koncepcija siekiama integruoti į ateitį orientuotą mąstymą į organizacinį ir institucinį valdymą bei politiką, siekiant padidinti sisteminių atsparumą ir prisitaikymą prie ateities iššūkių. Ilgalaikių pokyčių galimybių vertinimas, sisteminių rizikų įvertinimas ir ateities tendencijų neapibrėžtumų identifikavimas gali padidinti politikos formavimo veiksmingumą. Numatomojo valdymo kontekste, tiksliniai rezultatai yra politikos formavimo lankstumo didinimas ir politikos formuotojams pakankamai išsamios informacijos suteikimas, kad prireikus būtų galima koreguoti strategijas ir politiką, taip pat suinteresuotųjų šalių įtraukimas į dalyvaujamąjį politikos formavimo procesą, siekiant numatyti alternatyvias ateities perspektyvas ir skatinti paramą būsimai politikos plėtrai. Dažnai naudojami numatomojo valdymo instrumentai yra politikos vertinimas, poveikio vertinimas, tendencijų prognozavimas ir strateginis planavimas (Umbach, 2024).

Numatomojo valdymo koncepcijos esmė yra aktyvi orientacija, strateginė integracija ir mokymosi gebėjimai. Skirtingai nuo tradicinių valdymo modelių, kuriuose prioritetą teikiamas atitikčiai ir kontrolei, numatomojo valdymo koncepcija prioritetą teikia pasirengimui ir reagavimui. Čia tikslas nėra tiksliai nuspėti ateitį, bet pasirengti įvairioms galimoms ateities perspektyvoms ir naudoti įžvalgumą, kaip kolektyvinio mokymosi pagrindą. EBPO (2025) pabrėžia, kad numatomasis valdymas keičia vyriausybės požiūrį į laiką: jis prailgina politikos formavimo laikotarpį, susiedamas trumpalaikius sprendimus su ilgalaikėmis pasekmėmis. Praktikoje tai reiškia, kad numatymo procesai turi būti įtraukti į visus valdymo lygmenis – nuo ministerijų lygio perspektyvų analizės iki bandomųjų projektų ir politikos eksperimentų vietos lygiu. Numatomojo valdymo koncepciją taikančios vietos

valdžios institucijos reguliariai atlieka aplinkos stebėjimą, kad nustatytų galimus iššūkius (pvz., demografinį senėjimą, DI sukeltus pokyčius, ekologinius lūžio taškus), dalyvauja scenarijų kūrime, kad ištirtų įvairias ateities perspektyvas, ir įgyvendina eksperimentines intervencijas, kad išbandytų prisitaikančius sprendimus. Ne mažiau svarbu yra dėmesys atsparumui ir instituciniam mokymuisi. Neapibrėžtumo sąlygomis veikiančios vietos valdžios institucijos turi gebėti ne tik numatyti riziką, bet ir prisitaikyti, kai įvyksta pokyčiai. Numatomojo valdymo koncepcijoje pabrėžiama, kad grįžtamojo ryšio ciklai, stebėseną ir pakartotinis mokymasis yra veiksmingo prisitaikymo prielaidos (Ahern, 2025; UNDP, 2020).

Kitas svarbus numatomojo valdymo koncepcijos aspektas yra bendradarbiavimu grindžiamas numatymas. Ateities iššūkiai retai kada apsiriboja vienos institucijos ar sektoriaus ribomis. Todėl numatomasis valdymas priklauso nuo horizontalaus ir vertikalios koordinavimo – tarp vyriausybės departamentų, skirtingų administravimo lygių ir su nevalstybiniais subjektais, įskaitant pilietinę visuomenę, akademinę bendruomenę ir privatųjį sektorių. Jungtinių Tautų vystymo programos (UNDP, 2020) išvadose nurodoma, kad numatomasis valdymas gali būti sėkmingas tik tinklinese valdymo sistemose, kuriose prasmės kūrimas ir eksperimentavimas yra atliekamas kolektyviai, bet ne izoliuotai. Numatomojo valdymo koncepcija apima kelis tarpusavyje susijusius principus, kurie kartu didina valdymo veiksmingumą. Pagrindinis elementas yra ateities priimtumo principas, apimantis institucinius gebėjimus sistemingai analizuoti ir reaguoti į kylančius iššūkius. Ši į ateitį orientuota kryptis keičia valdymo procesus, įtraukdama strateginį numatymą į institucines sprendimų priėmimo struktūras, leidžiančias aktyviau ir lanksčiau reaguoti į sudėtingus visuomenės iššūkius (Ngo, Hoang ir Tran, 2025). Ekonominio planavimo kontekste numatomojo valdymo principai yra reikšmingi, nes juos galima taikyti įvairiais masteliais ir įvairiose srityse. Tyrimai rodo, kad numatomojo valdymo principai sėkmingai įgyvendinami miestų plėtros srityje, kur sistemos akcentas į suinteresuotųjų šalių įtraukimą ir scenarijų analizę padidino ekonominį atsparumą per prisitaikančius planavimo mechanizmus.

Mokslininkai ir praktikai nustatė keletą pagrindinių principų, kuriais grindžiamas veiksmingas numatomasis valdymas vietos valdžios institucijose. Šie principai sudaro normatyvinį ir veiklos pagrindą, kuriuo remiantis galima kurti į ateitį orientuotas institucijas (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Numatomojo valdymo principų klasifikacija (sudaryta autorės, remiantis Ramos ir Wilkinson, 2019; Heo ir Seo, 2021 ir kt.)

Autoriai	Numatomojo valdymo principai
Ramos ir Wilkinson'as, 2019	Orientacija į prognozavimą, įsitraukimas, prisitaikymo gebėjimai, transformacinis mokymasis, skaidrus valdymas
Muiderman'as ir kt., 2020	Orientacija į prognozavimą, įtrauktis, dalyvavimas ir integracija, lankstumas.
Heo ir Seo, 2021	Orientacija į prognozavimą, sisteminis mąstymas, suinteresuotųjų šalių dalyvavimas, mokymasis ir eksperimentavimas
Umbach'as, 2024	Orientacija į prognozavimą, integracija, prisitaikymas, ilgalaikė vizija, suinteresuotųjų šalių įtrauktis
Tonurist'as ir Orlik'as, 2025	Orientacija į prognozavimą, integracija, vadovybės palaikymas, prisitaikantys eksperimentai, suinteresuotųjų šalių įtrauktis, mokymasis ir atsparumas

Nors numatomojo valdymo principai sudaro išsamų normatyvinį ir veiklos pagrindą, mokslinėje literatūroje taip pat nurodomos tam tikros problemos ir prieštaraivimai. Remiantis 3 lentelėje pateikta

įvairių autorių išskirta numatomojo valdymo principų klasifikacija galima teigti, kad autoriai išskiria panašius principus, tačiau pastebima skirtingų terminų gausa. Analizuotuose moksliniuose tyrimuose pabrėžiama orientacija į prognozavimą, tačiau Heo ir Seo (2021) pabrėžia sisteminio mąstymo, mokymosi ir eksperimentavimo svarbą. Umbach'as (2024) pažymi, kad numatomojo valdymo principai apima ir ilgalaikės vizijos kūrimą, prisitaikymą bei integraciją. Tuo tarpu Tonurist'as ir Orlik'as (2025) išskiria vadovybės palaikymą bei prisitaikančius eksperimentus.

Toliau yra tikslinga numatomojo valdymo principus nagrinėti detaliau.

Orientacija į prognozavimą. Pirmasis principas – sistemingas dėmesys ateičiai. Vietos valdžios institucijos turi plėtoti institucinius gebėjimus atpažinti, interpretuoti ir reaguoti į atsirandančius signalus. Tam galima įsteigti prognozavimo padalinį, reguliariai atlikti aplinkos vertinimą ir integruoti prognozavimo išvadas į strateginį valdymą ir politikos formavimą (OECD, 2025). Tonurist'as ir Orlik'as (2025) pabrėžia, kad orientacija į prognozavimą reiškia, jog vietos valdžios institucijos turi aktyviai reaguoti į galimus ateities scenarijus. Umbach'as (2024) teigia, kad ilgalaikė vizija skatina vietos valdžios institucijas vertinti galimus iššūkius bei kaitos tendencijas ir neapsiriboti trumpalaikių tikslų nustatymu ir įgyvendinimu. Prognozavimas ir numatymas turėtų būti integruoti į visas politikos ciklo stadijas – nuo darbotvarkės nustatymo ir biudžeto sudarymo iki vertinimo ir mokymosi. Ahern'as (2025) pabrėžia, kad numatomojo valdymo koncepcija yra veiksmingiausia, kai ji įtraukiama į pagrindinius valdymo mechanizmus, o ne traktuojama kaip šalutinė veikla.

Prisitaikantys eksperimentai. Veiksmingas numatomasis valdymas priklauso nuo eksperimentų ir pakartotinio mokymosi. Vietos valdžios institucijos turėtų sukurti saugias erdves inovacijoms, pavyzdžiui, reguliavimo ir bandomąsias programas, kad būtų galima išbandyti naujus metodus ir juos pritaikyti remiantis atsiliepimais (Tonurist & Orlik, 2025).

Suinteresuotųjų šalių įtrauktis. Ateitį kuria daugybė suinteresuotųjų šalių. Todėl numatomasis valdymas turi būti dalyvaujamojo pobūdžio, leidžiantis piliečiams, pilietinei visuomenei, verslui ir akademiniai bendruomenei kartu kurti scenarijus ir sprendimus. Toks įtraukimas didina valdymo teisėtumą ir įtrauktį (Nguyen & Pardo, 2023). Daugelis autorių pabrėžia, kad numatomasis valdymas turi apimti platų suinteresuotųjų šalių – piliečių, privačiojo sektoriaus, tarpsektorinių veikėjų – įtraukimą. Suinteresuotųjų šalių įtraukties principas siejamas su demokratinėmis vertybėmis (Heo & Seo, 2021; Umbach, 2024).

Etinis ir skaidrus valdymas. Prognozavimo analizės ir prognozavimo priemonių naudojimas kelia etines problemas, susijusias su privatumu, atskaitomybe ir teisingumu. Skaidrus sprendimų priėmimas ir aiškus bendravimas apie tai, kaip prognozės daro įtaką politikai, yra labai svarbūs siekiant išlaikyti visuomenės pasitikėjimą (Lazaro, 2023).

Institucijų mokymasis ir atsparumas. Galiausiai, numatomojo valdymo koncepcija turi būti grindžiamas mokymosi kultūra. Vietos valdžios institucijos turi sukurti grįžtamojo ryšio grandines, stebėti veiklos rezultatus ir laiku pritaikyti strategijas. Atsparumas ugdomas ne tik prognozėmis, bet ir gebėjimu nuolat tobulėti reaguojant į naujas išvalgas (UNDP, 2020).

Numatomojo valdymo principų taikymas viešajame valdyme pagerino politikos kūrimo procesus, sistemingai atsižvelgiant į alternatyvias ateities perspektyvas ir struktūriškai įtraukiant suinteresuotąsias šalis. Numatomojo valdymo principų taikymas yra ypač vertingas besivystančiose ekonomikose, kuriose vyksta spartūs technologiniai ir socialiniai pokyčiai, kur tradiciniai planavimo

metodai dažnai pasirodo esą nepakankami sudėtingiems vystymosi iššūkiams spręsti (Barben ir Matzner, 2020). Numatomojo valdymo koncepcija apima sudėtingas analitines priemones ateities scenarijų kūrimui ir politikos poveikio vertinimui, naudoja struktūrizuotus metodus aplinkos stebėjimui, tendencijų analizei ir poveikio vertinimui, leidžiančius veiksmingiau numatyti galimus iššūkius ir galimybes.

Apibendrinant galima teigti, kad numatomojo valdymo koncepcija reiškia transformacinę evoliuciją vietos valdžios institucijų strateginio valdymo teorijoje ir praktikoje. Integruodamas į strateginio valdymo sistemą įžvalgumą, dalyvavimą ir prisitaikymą, numatomojo valdymo požiūris leidžia vietos valdžios institucijoms pereiti nuo reaktyvaus prie proaktyvaus valdymo. Moksliniame diskurse pateikiama įvairi numatomojo valdymo principų klasifikacija: nuo ateities prognozavimo ir ilgalaikės vizijos iki inovacijų ir eksperimentų, gebėjimų stiprinimo, integracijos, teisėtumo ir mokymosi. Numatomojo valdymo koncepcijos esmė yra ne prognozavimas, o pasirengimas; ne kontrolė, o mokymasis. Vietos valdžios institucijos, taikydamos pagrindinius principus – orientaciją į prognozavimą, daugelio dalyvių bendradarbiavimą, prisitaikančių eksperimentų ir etinio skaidrumo – gali geriau spręsti iššūkius, susijusius su neapibrėžtumu, atsakingai diegti inovacijas ir kurti ilgalaikį teisėtumą. Pasauliniai iššūkiai tampa vis sudėtingesni, todėl numatomojo valdymo koncepcija yra tiek valdymo filosofija, tiek praktinė metodika, užtikrinanti, kad vietos valdžios institucijos būtų pasirengusios užtikrinti ateities poreikius.

1.3. Numatomojo valdymo principų ir strateginio valdymo proceso integravimo vietos valdžios institucijose teorinis modelis

Sparčiai besikeičiančioje aplinkoje vietos valdžios institucijos susiduria su veiklos sudėtingumu, neapibrėžtumu ir pokyčiais. Demografiniai pokyčiai, klimato iššūkiai, krizinės situacijos, technologijų raida ir kintantys piliečių lūkesčiai keičia strateginio valdymo pagrindus. Siekiant spręsti šias problemas, dvi viena kitą papildančios paradigmos, kurios yra būtinos veiksmingam viešojo sektoriaus valdymui: numatomojo valdymo koncepcija ir strateginis valdymo procesas. Šių koncepcijų integravimo galimybės vietos valdžios institucijoms suteikia unikalią galimybę sukurti aktyvias, prisitaikančias ir atsparias sistemas, galinčias sukurti ilgalaikę viešąją vertę.

Vietos valdžios institucijos veikia nacionalinės politikos sistemų, bendruomenės poreikių ir pasaulinių tendencijų sankirtoje. Institucijų strateginis valdymas dažnai kenčia dėl riboto įžvalgumo, trumpalaikių politinių perspektyvų ir išteklių trūkumo. Integruojant numatomojo valdymo koncepcijos principus, šios silpnosios pusės pašalinamos, nes išplečiamas strateginio valdymo proceso laikinasis ir analitinis mastas. Numatomasis valdymas į strategijos formavimą įtraukia į ateitį orientuotą mąstymą. Tradicinis strateginis valdymas paprastai sutelkia dėmesį į dabartinius iššūkius ir žinomas tendencijas; įtraukdamos perspektyvos analizę, tendencijų analizę ir scenarijų planavimą, vietos valdžios institucijos gali kurti strategijas, kurios išliks aktualios įvairiomis ateities sąlygomis (Tönurist & Orlik, 2025).

Mokslinėje literatūroje pateikiamos įvairios situacijos bei scenarijai, kurie skatina numatomojo valdymo principų integravimą į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Numatomojo valdymo principų integravimas į strateginio valdymo procesą (sudaryta autorės, remiantis Nguyen ir Pardo, 2023; OECD, 2025)

Strateginio valdymo etapas	Numatomojo valdymo principai	Integravimo priemonės
Aplinkos vertinimas	Orientacija į prognozavimą	Ateities analizės taikymas, siekiant nustatyti galimas tendencijas ir problemas.
Strategijos formulavimas	Orientacija į prognozavimą Prisitaikantys eksperimentai	Parengti kelis scenarijus, kad būtų galima įvertinti strategines galimybes, esant alternatyvioms ateities perspektyvoms.
Strategijos įgyvendinimas	Prisitaikantys eksperimentai	Taikyti bandomuosius projektus ir pakartoti naujų metodų ir scenarijų analizes.
Grįžtamasis ryšys	Suinteresuotųjų šalių įtrauktis	Taikyti išvalgomis pagrįstus rodiklius, kad būtų galima įvertinti veiklos rezultatus ir pritaikyti numatytus scenarijus.
Mokymasis	Institucijų mokymasis ir atsparumas	Parengti nuolatinio mokymosi procesus, pagrįstus išvalgų rezultatais.

Remiantis 4 lentelės duomenimis, numatomojo valdymo principų integravimas skatina vietos valdžios institucijas daugiau dėmesio skirti ateities scenarijų vertinimui. Per bandomuosius projektus, eksperimentus ir grįžtamojo ryšio ciklus vietos valdžios institucijos gali išbandyti naujas idėjas, įvertinti jų rezultatus ir priimti veiksmingus sprendimus (Ahern, 2025). Numatomojo valdymo koncepcija stiprina vietos valdžios institucijų veiklos teisėtumą ir bendradarbiavimą. Numatomasis valdymas yra iš esmės dalyvaujamojo pobūdžio, įtraukiant įvairius suinteresuotuosius subjektus į bendrą ateities scenarijų kūrimą ir bandymą (Nguyen & Pardo, 2023). Numatomojo valdymo principų integravimas į strateginio valdymo procesą didina skaidrumą, įtrauktį ir pasitikėjimą vietos valdžios institucijomis. Strateginio valdymo procesas paprastai susideda iš etapų: aplinkos analizė, strategijos formulavimas, įgyvendinimas, vertinimas ir grįžtamasis ryšys. Kiekvienas etapas natūraliai atitinka pagrindinius numatomojo valdymo principus: orientaciją į prognozavimą, prisitaikančius eksperimentus, suinteresuotųjų šalių įtrauktį, institucijų mokymąsi ir atsparumą.

Strateginio valdymo procesas prasideda nuo išorinės ir vidinės aplinkos analizės. Numatomojo valdymo principo – orientacija į prognozavimą – taikymas šiame etape užtikrina, jog būtų atlikta išsami aplinkos analizė, kuri vietos valdžios institucijoms leistų identifikuoti tokius naujus veiksnius, kaip pavyzdžiui, klimato rizika, demografiniai pokyčiai ar technologinės inovacijos. OECD (2025) tyrime pabrėžiama, kaip Suomijos ir Nyderlandų savivaldybės įtvirtino prognozavimo funkcijas savo strateginiuose dokumentuose, siekdamos pagerinti socialinių pokyčių tendencijų suvokimą.

Kitas strateginio valdymo proceso etapas yra strategijos formavimas bei strateginių planų rengimas. Strategijos formavimo etapas apima vizijos/misijos, ilgalaikių tikslų ir strateginių iniciatyvų apibrėžimą (Bryson ir George, 2020). Šiame etape taikomi numatomojo valdymo principai: *ilgalaikė perspektyva, kryptis/vizija, inovacijos ir eksperimentai* bei *dalyvavimas ir įtrauktis* (Heo & Seo, 2021; Umbach, 2024). Vietos valdžios institucijų kontekste strategijos formavimą galima papildyti bendrai kuriant ateities vizijos koncepciją, teikiant pirmenybę ilgalaikiams laikotarpiams (10–20 metų) ir įtraukiant bandomąsias iniciatyvas. Numatomojo valdymo koncepcija skatina scenarijų kūrimą ir taikymą – kuriant kelis įmanomus ateities scenarijus, siekiant patikrinti strateginių tikslų patikimumą. Kaip pažymi Ahern'as (2025), orientacijos į prognozavimą principas strategiją paverčia ne prognozavimu, o pasirengimu. Vietos valdžios institucijos gali naudoti tokius scenarijų modelius, kad nustatytų lanksčius prioritetus, pritaikytus alternatyvioms ateities galimybėms.

Numatomojo valdymo koncepcija akcentuoja eksperimentavimą ir pakartotinį mokymąsi. Vietos valdžios institucijos gali integruoti nedidelio masto bandomuosius projektus ir „nesėkmių“ eksperimentus į savo strategijos įgyvendinimo procesus. Tai leidžia išbandyti naujus paslaugų modelius, pvz., pažangius mobilumo sprendimus ar skaitmenines dalyvavimo priemones (OECD, 2025). Numatomojo valdymo koncepcijos grįžtamojo ryšio komponentas atitinka strateginio valdymo veiklos vertinimą. Nuolatinė politikos rezultatų stebėsena, kartu su išvalgomis pagrindais rodikliais, užtikrina, kad vietos valdžios institucijos ir toliau reaguotų į naujus pokyčius. Pagal UNDP (2020), adaptivi stebėsena leidžia vyriausybėms peržiūrėti savo strategijas remiantis realaus laiko duomenimis ir besikeičiančiomis sąlygomis.

Numatomojo valdymo koncepcija bei strateginis valdymas pabrėžia mokymosi svarbą. Strateginis valdymas įtraukia organizacinį mokymąsi per peržiūras ir vertinimus; numatomojo valdymo koncepcija tai išplečia per ateities raštingumą – gebėjimą įsivaizduoti ir naudoti alternatyvias ateities galimybes sprendimų priėmimui (Ahern, 2025). Vietos valdžios institucijos, kurios ugdo tokį raštingumą, tampa atsparesnės ir novatoriškesnės. Specialių prognozavimo padalinių sukūrimas vietos valdžios institucijose užtikrina, kad strateginiam ciklui būtų teikiama išankstinė informacija. EBPO (2025) rekomenduoja įtraukti prognozavimo komandas į strateginio valdymo biurus, siekiant užtikrinti nuolatinį ryšį tarp stebėjimo veiklos ir planavimo funkcijų. Strateginio valdymo procese galima tiesiogiai įtraukti prognozavimo priemones. Pavyzdžiui, pradinė situacijos analizė gali būti išplėsta, įtraukiant perspektyvų stebėjimą; scenarijų planavimo seminarai gali padėti nustatyti tikslus; o eksperimentiniai bandomieji projektai gali būti įtraukti į įgyvendinimą. Tokios vietos valdžios institucijos kaip Helsinkis ir Amsterdamas jau integruoja šias metodikas į savo miestų strategijas, derindamos prognozavimą ir įrodymais pagrįstą planavimą (Heo & Seo, 2021).

Personalo mokymas prognozavimo ir duomenų analizės srityje stiprina gebėjimą numatyti ateities pokyčius. Retnandari (2022) parodė, kad vietos valdžios institucijos, kurių personalas yra apmokytas prognozavimo srityje, parengė nuoseklesnius strateginius planus ir parodė didesnę lankstumą reaguodamos į kylančias krizes. Numatomojo valdymo koncepcijos integravimas taip pat reikalauja kultūrinio pokyčio – nuo atitikties pagrįsto valdymo prie inovacijomis ir mokymusi orientuotos etikos. Vadovai turi skatinti smalsumą, eksperimentavimą ir atvirumą neapibrėžtumui (Ahern, 2025). Paskutinis etapas – mokymasis ir atnaujinimas – užtikrina, kad strategija išliktų aktuali kintančiomis aplinkybėmis: peržiūrint misiją, tikslus, persikirstant išteklius (Fuertes et al., 2020). Numatomojo valdymo principų integravimas prisideda prie vietos valdžios institucijų atsparumo išorės veiksniams, mokymosi proceso ir bendradarbiavimo kūrimo (Muiderman et al., 2020).

Numatomojo valdymo principų integravimas į strateginio valdymo procesą gali duoti daug naudos vietos valdžios institucijoms. Iš anksto numatydamos riziką ir išbandydamos reagavimo priemones, savivaldybės gali sumažinti aplinkos, socialinių ar technologinių sukrėtimų sukeltus sutrikimus (UNDP, 2020). Prognozavimas padeda suderinti ilgalaikes vizijas su trumpalaikiais veiksmais, mažina vietos valdžios institucijų skyrių susiskaidymą ir užtikrina atitiktį platesniems tvarumo tikslams (OECD, 2025). Bandomieji eksperimentai leidžia vietos valdžios institucijoms mokytis per veiksmus. Prisitaikanti mokymosi kultūra skatina reagavimą ir nuolatinį tobulėjimą. Dalyvaujamojo prognozavimo procesai stiprina suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą ir demokratinį teisėtumą, ypač kai piliečiai dalyvauja formuojant alternatyvias ateities vizijas (Nguyen ir Pardo, 2023).

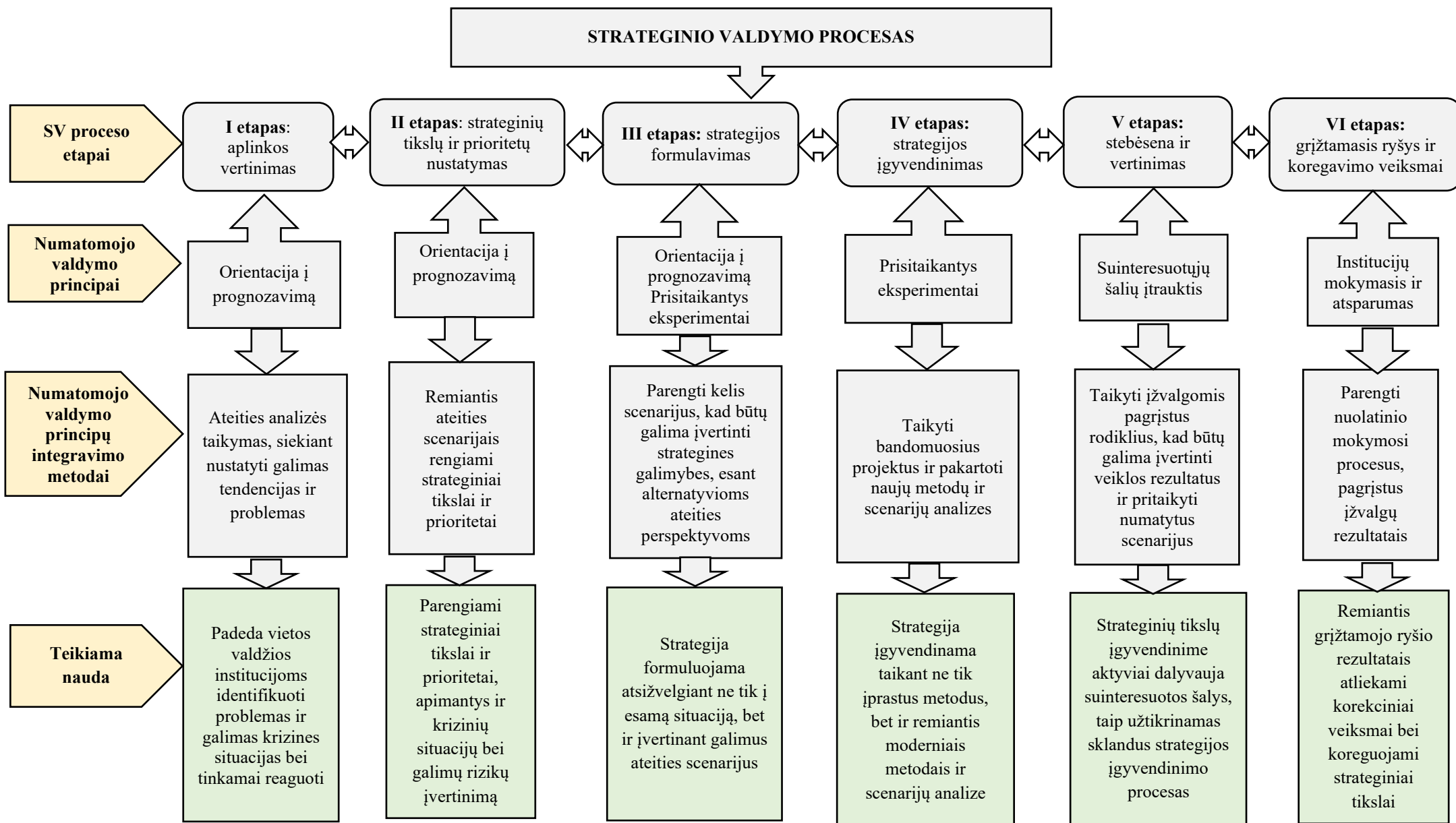
Nepaisant šių privalumų, integracijos pastangas gali trukdyti keletas iššūkių. Vietos valdžios institucijoms dažnai trūksta išteklių, kad galėtų įsteigti prognozavimo padalinius ar samdyti

kvalifikuotą personalą (Retnandari, 2022). Strateginio valdymo procesai gali būti nelankstūs, juose dominuoja biurokratinės procedūros, kurios trukdo eksperimentuoti bei taikyti numatomojo valdymo principus. Numatomojo valdymo koncepcijos praktikų įdiegimas reikalauja lankstumo ir vadovybės paramos. Vietos valdžios institucijos dažnai teikia pirmenybę matomiems trumpalaikiams rezultatams, o ne ilgalaikėms investicijoms į prognozavimo gebėjimus. Trejų–penkerių metų politiniai ciklai gali pakenkti prognozavimo iniciatyvų tęstinumui (Ahern, 2025). Veiksmingas numatomojo valdymo koncepcijos įgyvendinimas priklauso nuo prieigos prie patikimų duomenų ir analitinių gebėjimų. Daugelis vietos valdžios institucijų susiduria su duomenų izoliacija arba nepakankamomis analitinėmis priemonėmis tendencijų analizei ar scenarijų planavimui atlikti (Lazaro, 2023).

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize bei apibendrinant numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose galimybes, pateikiamas apibendrintas teorinis modelis, apimantis strateginio valdymo proceso etapus, numatomojo valdymo principus, numatomojo valdymo principų integravimo galimybes bei teikiamą naudą vietos valdžios institucijų strateginio valdymo procesui (žr. 2 pav.).

Numatomojo valdymo principų integravimas į strateginio valdymo procesą suteikia tvirtą pagrindą vietos valdžios institucijoms, siekiančioms įveikti neapibrėžtumą, padidinti reagavimo gebėjimus ir užtikrinti viešosios vertės kūrimą visuomenei. Įtraukdamos perspektyvų analizę, eksperimentavimą, stebėjimą ir periodišką strateginių planų atnaujinimą į kiekvieną strateginio valdymo etapą, vietos valdžios institucijos gali pereiti nuo tradicinio valdymo modelio prie proaktyvaus ir dinamiško valdymo. Vietos valdžios institucijose veiksmų planas apima prognozavimo funkcijų nustatymą, strategijos suderinimą su ateities mąstymu, išteklių skyrimą eksperimentams, stebėjimo sistemų tobulinimą, atnaujinimo ciklą institucionalizavimą ir gebėjimų bei kultūros puoselėjimą. Iššūkis lieka kontekstualiai pritaikyti šias praktikas, užtikrinti politinę ir biudžetinę paramą, įveikti izoliaciją ir paversti bandomuosius projektus pagrindinėmis vietos valdžios institucijų strateginio valdymo proceso funkcijomis.

Pateiktame teoriniame modelyje išskiriami keli lygmenys, atskleidžiantys numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą galimybes. Pirmame lygmenyje, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, išskiriami tokie pagrindiniai strateginio valdymo proceso etapai, kaip aplinkos vertinimas, strateginių tikslų ir prioritetų nustatymas, strategijos formulavimas, strategijos įgyvendinimas, stebėsena ir vertinimas bei grįžtamasis ryšys ir koregavimo veiksmai. Antrajame modelio lygmenyje pateikiami numatomojo valdymo principai, kurie gali būti integruojami nurodytuose strateginio valdymo proceso etapuose bei kurie buvo identifikuoti atliekant mokslinės literatūros analizę. Trečiajame modelio lygmenyje atskleidžiami numatomojo valdymo principų integravimo į atitinkamus strateginio valdymo proceso etapus metodai, kaip pvz., ateities analizė, ateities scenarijų parengimas, bandomieji projektai bei eksperimentai, bei nurodoma, kokie numatomojo valdymo principai integruojami konkrečiame strateginio valdymo proceso etape. Paskutinis teorinio modelio lygmenyje atskleidžiama numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą teikiama nauda bei nurodoma, kokie veiksmai atliekami savivaldybėje, atsižvelgiant į numatomojo valdymo principų taikymo metu atskleistus rezultatus.



2 pav. Numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą teorinis modelis (sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros šaltinių analize, 2025)

Apibendrinant galima teigti, kad numatomojo valdymo principų integravimas į strateginio valdymo procesą sudaro vietos valdžios institucijose sudaro pagrindą vietos valdžios institucijų pertvarkymui bei leidžia vietos valdžios institucijoms derinti strateginio planavimo apibrėžtumą su išankstinio mąstymo lankstumu ir įžvalgumu. Nors išlieka tokie iššūkiai, kaip išteklių ribotumas, institucinės paramos trūkumas ir trumpalaikis politinis mąstymas, ilgalaikiai privalumai – atsparumas, inovacijos, teisėtumas ir tvarumas – yra reikšmingi numatomojo valdymo koncepcijos įgyvendinimo rezultatai. Galiausiai, norint sukurti ateities poreikius atitinkančias vietos valdžios institucijas, reikia ne tik naujų priemonių, bet ir naujo mąstymo būdo, kuris neapibrėžtumą vertintų kaip galimybę mokytis ir strategiškai atsinaujinti bei iš anksto numatyti galima krizines situacijas ir tinkamai į jas reaguoti.

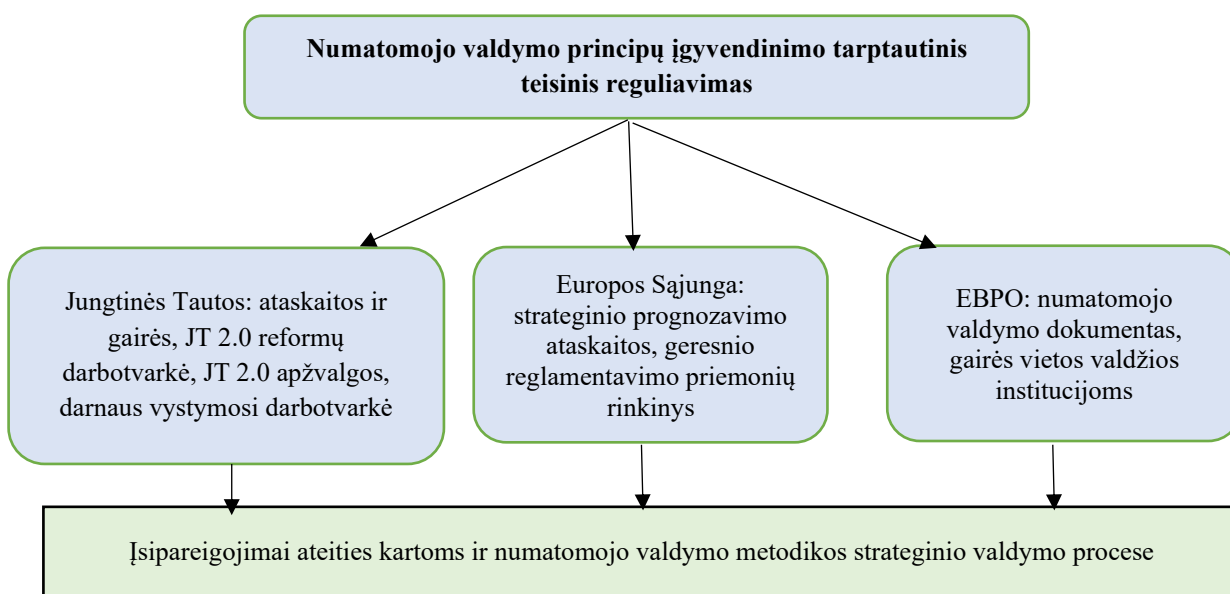
Apibendrinant atliktą mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad vietos valdžios institucijos veikia dinamiškoje, nuolat besikeičiančioje aplinkoje, todėl tradiciniai strateginio valdymo instrumentai neužtikrina veiklos efektyvumo bei numatytų tikslų įgyvendinimo bei vietos valdžios institucijų parengtumo krizinių ir nenumatytų situacijų valdymui. Vietos valdžios institucijų kontekste strateginis valdymas suprantamas kaip procesas, kuris sudaro sąlygas vietos valdžios institucijoms aiškiai išreikšti bendras tvaraus vystymosi vizijas, suderinti vidines struktūras su išoriniais reikalavimais ir įgyvendinti kolektyvinius veiksmus. Augantis dėmesys tvarumui, skaitmeninimui ir dalyvaujamajam valdymui pabrėžia besikeičiantį vietos valdžios institucijų vaidmenį sprendžiant sudėtingas visuomenės problemas. Moksliniame diskurse pateikiama įvairi numatomojo valdymo principų klasifikacija: nuo ateities prognozavimo ir ilgalaikės vizijos iki inovacijų ir eksperimentų, gebėjimų stiprinimo, integracijos, teisėtumo ir mokymosi. Numatomojo valdymo principų integracija į strateginio valdymo procesą įgyvendinama atsižvelgiant į strateginio valdymo proceso etapus bei pasirenkant tinkamus integravimo metodus.

2. Numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą tarptautinis ir nacionalinis teisinis reguliavimas ir gerosios patirtys

Šiame baigiamojo projekto skyriuje analizuojamas numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą teisinis reguliavimas, nagrinėjant tarptautinius dokumentus, taip pat nacionalinio teisinio reguliavimo instrumentus. Kadangi numatomojo valdymo principų tema Lietuvoje nėra tyrinėta sritis, aptariamos gerosios patirtys ES šalyse narėse, atskleidžiant numatomojo valdymo principų integravimo sritis bei praktiką.

2.1. Tarptautinis teisinis reguliavimas ir politiniai instrumentai

Numatomojo valdymo principų integravimas į strateginio valdymo procesą moksliniuose šaltiniuose dažniau vertinamas ne tik kaip administracinės modernizacijos klausimas, bet ir kaip atsakas į privalomus ir neprivalomus įsipareigojimus tarptautinėje viešojoje teisėje. Tarptautiniu lygmeniu numatomojo valdymo principai detalizuojami teisinių principų ir politinių priemonių ekosistemoje, kurią sudaro Jungtinių Tautų (JT), Europos Sąjunga (ES), Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) ir kitos institucijos, kurių dokumentuose bei pateiktose rekomendacijose vietos valdžios institucijos skatinamos taikyti numatomojo valdymo principus strateginio valdymo procese (žr. 3 pav.).



3 pav. Numatomojo valdymo principų įgyvendinimo tarptautinis teisinis reguliavimas (sudaryta autorės, 2025)

Esminį normatyvinį pagrindą strateginio ir numatomojo valdymo sąsajoms formuoja Jungtinės Tautos (toliau – JT). JT dokumentuose strateginis valdymas visų pirma yra siejamas su ilgalaikiais globaliais tikslais, tarpsektoriniu koordinavimu ir įrodymais pagrįstu politikos formavimu. Pagrindinis JT dokumentas, kuriame numatomojo valdymo principai integruojami į strateginio valdymo procesą yra Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 m. ir Darnaus vystymosi tikslai (DVT), kurie įtvirtina strateginio planavimo reikalavimą nacionaliniu ir vietos lygmenimis, pabrėžiant ilgalaikę perspektyvą, politikos darną ir pažangos stebėseną bei ateities scenarijų analizę, siekiant išvengti krizinių situacijų sukeltų padarinių.

Jungtinių Tautų sistemoje numatomojo valdymo principų integravimas buvo įtvirtintas visų pirma per neprivalomus teisės aktus – ataskaitas, politikos apžvalgas ir gaires, tačiau minėtų dokumentų pateiktas rekomendacijas plačiai analizuoja ES šalys narys. Svarbus numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą atskaitos taškas yra Generalinio sekretoriaus ataskaita „Mūsų bendra darbotvarkė“ (2021), kurioje tokie dabartiniai iššūkiai, kaip klimato kaita, skaitmeninimas ir demografiniai pokyčiai, apibūdinami kaip reikalaujantys „atnaujintos socialinės sutarties“, grindžiamos kartų solidarumu ir stipresniais gebėjimais numatyti ir valdyti pasaulines rizikas. JT 2.0 politikos apžvalgose, numato Jungtinių Tautų sistemos modernizavimo kelią, pabrėžiant gebėjimų stiprinimą, inovacijas, strateginį numatymą ir sprendimų priėmimą remiantis duomenimis, siekiant geriau spręsti sudėtingus pasaulinius iššūkius. JT 2.0 reformų darbotvarkėje (2021) raginama stiprinti JT vidaus sistemas ir kultūrą, kad jos taptų lankstesnės, nuoseklesnės ir labiau orientuotos į ateitį, ypač sparčių pasaulinių pokyčių, tokių kaip klimato krizės, skaitmeninės pertvarkos ir demografiniai pokyčiai, metu (JT 2.0 reformų darbotvarkė, 2021). Šioje reformų darbotvarkėje numatomasis valdymas ir inovacijos įvardijami kaip esminiai svertai, padedantys geriau numatyti ateities scenarijus ir koreguoti strateginio planavimo procesus.

Remdamasi šia ataskaita, JT vadovų taryba priėmė „Jungtinių Tautų sistemos bendruosius principus dėl ateities kartų“ (2023). Šiais principais JT institucijos įsipareigoja sistemingai atsižvelgti į poveikį ateities kartoms, naudoti prognozavimo ir kitas numatymo priemones bei integruoti numatomojo valdymo principus į strateginio valdymo procesą. Nors JT ataskaitoje įtvirtinti principai nėra privalomi valstybėms, jie formuoja JT agentūrų strateginio valdymo praktiką ir turi poveikį vietos valdžios institucijų veiklai bei strateginio valdymo procesui per šalies programas ir bendras sistemas.

JT 2.0 reformų darbotvarkėje ir susijusiose politikos apžvalgose taip pat atkreipiamas dėmesys į numatomojo valdymo principų integravimo būtinybę. Politikos apžvalgoje Nr. 11 „JT 2.0“ pabrėžiama „penkių pokyčių grupė“ – duomenys, inovacijos, skaitmeninės technologijos, elgsenos mokslas ir strateginis prognozavimas – kaip pagrindiniai gebėjimai, reikalingi siekiant tvaraus vystymosi tikslų. *JT strateginio prognozavimo gide* (2023) pateikiamos praktinės gairės, kaip prognozavimą įtraukti į organizacijos strategiją, darbo jėgos planavimą ir programų kūrimą.

Taip pat analizuojant numatomojo valdymo principų integravimą tikslingą atkreipti dėmesį į tokias naujas iniciatyvas, kaip JT „Pasaulinis horizontų skenavimas valdymui ir socialinei sanglaudai“ (angl. „*Global Horizon Scanning for Governance and Social Cohesion*“), kur pabrėžiamas numatomojo valdymo principų integravimas vietos valdžios institucijų veiklos procesuose. Nors šios JT priemonės teisiškai nėra privalomos, tačiau jose pabrėžiama, kas laikoma gerąja praktika valstybės strateginiame valdyme. Lūkesčiai, kad nacionalinės plėtros strategijos, bendradarbiavimo sistemos ir tvaraus vystymosi įgyvendinimo planai bus grindžiami numatomojo valdymo principais ir scenarijų analize, vis labiau tampa normatyviniu atsakingo valdymo elementu.

EBPO veikia kaip tarpinė grandis tarp globalių normų ir konkrečių valdymo instrumentų, išplėtodama strateginio ir numatomojo valdymo sąsajas per viešojo sektoriaus valdymo standartus ir gaires. EBPO strateginį valdymą apibrėžia kaip procesą, apimantį tikslų nustatymą, politikos koordinavimą, rezultatų stebėseną ir gebėjimą prisitaikyti prie kintančios aplinkos.

Be JT ir ES, tarptautinės organizacijos veikia kaip normų kūrėjai, kurdamos sistemas, standartus ir lyginamuosius projektus, kuriuose atskleidžiama numatomojo valdymo principų integravimo reikšmė. EBPO numatomąjį valdymą apibrėžia kaip struktūrišką ir sistemingą požiūrį į tikėtinų

ateities scenarijų tyrimą, siekiant geriau pasirengti pokyčiams ir priimti strateginius sprendimus. EBPO parengtame dokumente (angl. „*Anticipatory Innovation Governance*“) (Tönurist & Hanson, 2020) ir vėlesniuose pranešimuose išsamiai aprašoma numatomojo valdymo principų integravimo sistema, kurioje nurodomi valdymo mechanizmai, pvz., specializuoti prognozavimo padaliniai, eksperimentinės politikos erdvės ir grįžtamojo ryšio grandinės, kuriuos galima panaudoti integruojant numatomojo valdymo principus į strateginio valdymo procesą. Parengtas EBPO dokumentas leidžia teigti, kad ES numatomąjį valdymą ir geresnį reglamentavimą traktuoja kaip pagrindinius dokumentus ir praktiką, kuriais vadovaujamosi formuojant politiką, atliekant vertinimus ir užtikrinant ilgalaikį strateginį valdymą. Šios priemonės yra dalis platesnio perėjimo prie numatomojo valdymo, kurio tikslas – padėti viešojo administravimo institucijoms ne tik reaguoti į neatidėliotinas problemas, bet ir pasirengti ateities politikos formavimo aplinkybėms bei jas formuoti (EBPO, 2020).

Europos Komisijos kasmet skelbiami strateginiai prognozės pranešimai yra pagrindiniai dokumentai, kuriais siekiama numatomojo valdymo principus integruoti į ES strateginį planavimą. 2025 m. pranešime, pavadintame „Atsparumas 2.0: ES įgalinimas klestėti esant neramumams ir neapibrėžtumui“, apibrėžiama ES strateginė kryptis, remiantis analize apie pagrindinius kylančius pavojus ir galimybes iki 2040 m. „Atsparumas 2.0“ ataskaitoje numatomojo valdymo principai yra laikomi pagrindiniais politikos prioritetais, skatinant politikos formuotojus stebėti ateities tendencijas ir sistemingai jas integruoti į strateginius politikos ciklus. Taip pat „Atsparumas 2.0“ ataskaitoje pabrėžiamos teminės sritys, pvz., globali vizija, technologijų valdymas, ekonominis atsparumas ir socialinė gerovė, kurioms reikalingas į ateitį orientuotas politikos mąstymas, siekiant remti tvarų ES vystymąsi (OECD, 2025).

Viešojo sektoriaus valdymo ataskaitose ir valdymo gerinimo gairėse EBPO nuosekliai pabrėžia, kad efektyvus strateginis valdymas neatsiejamas nuo ateities orientacijos. Dokumente „*Anticipatory Innovation Governance*“ (Tönurist & Hanson, 2020) numatomasis valdymas apibrėžiamas kaip struktūruotas ir sistemingas būdas integruoti prognozavimą, eksperimentavimą ir mokymąsi į strateginių sprendimų priėmimą. Šiame kontekste NV principai tampa priemone modernizuoti strateginį valdymą, ypač esant dideliame neapibrėžtumui.

Naujausiose EBPO publikacijose (OECD, 2024) pateikiamos konkrečios rekomendacijos nacionalinėms ir vietos valdžios institucijoms, kaip institucionalizuoti numatomąjį valdymą per strategijas, biudžeto ciklus ir vertinimo sistemas. Atvejų tyrimai rodo, kad tokie principai kaip eksperimentavimas, grįžtamasis ryšys, tarpsektorinis bendradarbiavimas ir scenarijais grįstas planavimas leidžia stiprinti strateginio valdymo gebėjimą prisitaikyti prie ilgalaikių struktūrinių pokyčių.

Geresnio reglamentavimo gairėse ir pridedamame priemonių rinkinyje apibrėžta ES teisės aktų rengimo, vertinimo ir peržiūros metodika. Šiose pateiktose gairėse taip pat įtvirtinti numatomojo valdymo principai. Pagal Geresnio reglamentavimo sistemą poveikio vertinimuose turi būti atsižvelgiama į ilgalaikius padarinius, nagrinėjamos politikos alternatyvos, vertinami rizikos veiksniai ir galimybės bei integruojamos socialinės ir ekonominės analizės, grindžiamos ateities prognozavimu (Europos Komisija, 2021).

Moksliniai tyrimai patvirtina tai, ką Umbach'as (2024) vadina ES daugiapakopio valdymo prognozavimo dimensija. Analizuodamas numatomojo valdymo principų įtraukimą į geresnės reguliavimo sistemos pagrindus, Umbach'as (2024) teigia, kad numatomasis valdymas ES įgyvendinamas per teisinių reikalavimų (pvz., poveikio vertinimo įsipareigojimų), procedūrinių normų (konsultacijų, vertinimų) ir politinių priemonių (strateginių prognozavimo ataskaitų, strateginių darbotvarkių) sąveiką, kuri bendrai turi poveikį ES institucijų ir valstybių narių strateginio valdymo proceso kaitai. Svarbiausia, kad ES politinės priemonės skatina valstybes nares įsisavinti šiuos prognozavimo metodus. Pavyzdžiui, gairių dokumentuose ir Tarybos išvadose dėl atsparumo ir pasirengimo krizėms raginama parengti nacionalines strategijas, kuriose numatomojo valdymo principai būtų integruoti į rizikos vertinimus, investicijų planavimą ir politikos prioritetų nustatymą.

Be rekomendacinio pobūdžio teisės aktų, numatomojo valdymo principai yra netiesiogiai įtvirtinti keliose tarptautinės teisės doktrinos, ypač aplinkos ir klimato srityse. Atsargumo principas, pareiga užkirsti kelią tarpvalstybinei žalai ir kartų lygybės sąvoka reikalauja, kad sprendimų priėmėjai atsižvelgtų į neapibrėžtą, ilgalaikę ir potencialiai negrįžtamą žalą, taigi viešųjų sprendimų priėmimas turi būti orientuotas į ateitį (Addaney, 2025; Nishimur, 2022). 2025 m. Tarptautinis Teisingumo Teismas paskelbė patariamąją nuomonę, kurioje patvirtino, kad valstybės turi teisinę pareigą spręsti žmogaus sukeltą klimato krizę, apibūdindamas ją kaip „skubią ir egzistencinę grėsmę“ ir susiedamas neveikimą su galimais tarptautinės teisės ir žmogaus teisių pažeidimais. Nors nuomonėje nenurodomos konkrečios numatomojo valdymo metodikos, ji iš esmės reikalauja, kad valstybės numatytų ir užkirstų kelią būsimai klimato žalai, taip stiprinant normatyvinį pagrindą ilgalaikės klimato rizikos integravimui į nacionalinį strateginį valdymą ir planavimą. Šie pokyčiai rodo, kad numatomojo valdymo įgyvendinimas yra susijęs su valstybių pareiga laikytis tarptautinės teisės, ypač tais atvejais, kai nesugebėjimas numatyti ir sumažinti numatomą žalą gali sukelti teisinę atsakomybę.

Apibendrinant galima teigti, kad tarptautiniame lygmenyje yra suteikiami tiek normatyviniai, tiek instrumentiniai pagrindai numatomojo valdymo principų integravimui į strateginį valdymą. Normatyviniu požiūriu teisiniai principai ir neprivalomi įsipareigojimai apibrėžia pareigas ateities kartoms, siekiant užkirsti kelią ilgalaikiai žalai ir priimti atitinkamus sprendimus esant dideliame neapibrėžtumui. Instrumentiniu požiūriu, politinės sistemos ir gairės, kurias pateikia JT, ES, EBPO ir kitos organizacijos, siūlo konkrečius įrankius – prognozavimo metodikas, valdymo modelius ir vertinimo kriterijus, kuriuos galima pritaikyti nacionalinėse strateginio valdymo praktikose.

2.2. Nacionalinis teisinis reguliavimas ir institucinės aplinkos kontekstas

Lietuvos nacionaliniai teisiniai instrumentai ir institucinė aplinka sudaro pagrindą, leidžiantį integruoti numatomojo valdymo principus į vietos valdžios institucijų strateginio valdymo sistemą. Nors Lietuvos teisės aktuose terminas numatomojo valdymo principai nėra apibrėžiamas, įvairios konstitucinės normos, įstatymai, strateginio planavimo priemonės ir institucinės reformos įtvirtina numatomojo valdymo esminius elementus – ilgalaikį planavimą, rizikos numatymą, prognozavimą, prevencinius veiksmus, sisteminių koordinavimą ir įrodymais pagrįstą sprendimų priėmimą. Lietuvos strateginės valdymo reformos per pastarąjį dešimtmetį patvirtina didesnę suderinamumą su tarptautine perspektyva, atspindinčią tiek vidaus administracinę modernizaciją, tiek ES, EBPO ir tarptautinių teisinių įsipareigojimų poveikį strateginio valdymo procesui.

LR Konstitucijoje (1992) priimtoje 1992 m. spalio 25 d. piliečių referendumu yra aiškiai neminimas numatomasis valdymas ar ilgalaikis planavimas, keliuose straipsniuose yra numatyta orientacija į

ateitį. 53 straipsnyje valstybė įpareigojama „rūpintis gamtinės aplinkos apsauga“ ir užtikrinti, kad piliečiai galėtų mėgautis „sveika ir švari aplinka“, taip įtvirtindamas pareigą užkirsti kelią aplinkos žalai, kol ji dar nepadaryta. 46 straipsnyje valstybei priskiriama atsakomybė reguliuoti ekonominę veiklą „siekiant užtikrinti bendrą žmonių gerovę“, o mokslininkai tai aiškina kaip reikalavimą numatyti ilgalaikes socialines ir ekonomines rizikas, struktūrinius pokyčius ir demografinės tendencijas (Šileika ir Duoba, 2019). Lyginamieji valdymo tyrimai rodo, kad konstituciniai įsipareigojimai, susiję su aplinkos apsauga, bendruoju gerbūviu ir visuomenės saugumu, gali sudaryti normatyvinius pagrindus numatomojo valdymo principų integravimui, ypač kai jie siejami su kartu lygybe ar atsargumo principu (Boston, 2017; Meadway, 2021). Šie konstituciniai įsipareigojimai atspindi platesnes pasaulinio valdymo tendencijas, kuriose pabrėžiami prevenciniai ir į ateitį orientuoti valstybės veiksmai.

Priimti įstatymai sudaro teisinį pagrindą labiau į ateitį orientuotam vietos valdžios institucijų strateginiam valdymui. Tačiau vien teisinės nuostatos yra nepakankamos be institucinių gebėjimų ir administracinių struktūrų, kurios sudarytų sąlygas sistemingai taikyti prognozavimo praktiką. Lietuvos strateginio planavimo sistema, ypač po 2018–2020 m. įgyvendintų reformų, yra pagrindinis šio institucionalizavimo proceso elementas. Šios reformos sukūrė nuoseklią planavimo hierarchiją, susiejančią ilgalaikius strateginius dokumentus su vidutinės trukmės programomis ir instituciniais planais. Ilgalaikė Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ priimta LR Seimo nutarimu 2023 m. gruodžio 23 d. Nr. XIV-2466 yra ypač svarbi, nes ji buvo parengta naudojant formalias prognozavimo metodikas, įskaitant tendencijų analizę, scenarijų planavimą ir platų suinteresuotųjų šalių įtraukimą. Vyriausybės strateginės analizės centras (toliau – STRATA), kuris koordinavo prognozavimo procesą, taikė metodikas, plačiai pripažįstamas ateities studijų literatūroje (EBPO, 2025). Mokslininkai pažymi, kad ši strategija yra vienas iš sistemingiausių nacionalinės prognozavimo taikymo pavyzdžių Vidurio ir Rytų Europoje.

Vidutinės trukmės Nacionaliniame pažangos plane (2021–2030 m.) priimtame Lietuvos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998 ilgalaikiai tikslai paverčiami sektorių prioritetais ir rodikliais, reikalaujančiais, kad ministerijos įtrauktų rizikos vertinimus, įrodymais pagrįstas prielaidas ir veiklos vertinimus. Ši struktūra remia numatomojo valdymo principų įgyvendinimą, užtikrinant, kad prognozavimas nebūtų tik fragmentiškas ilgalaikiuose dokumentuose, bet vadovautųsi nuolatiniais sprendimų priėmimo procesais. Stebėjimo ir vertinimo mechanizmai, įskaitant vidurio laikotarpio vertinimus ir metines pažangos peržiūras, sukuria grįžtamojo ryšio grandines, leidžiančias prisitaikyti prie politikos koregavimų – tai yra esminė numatomojo valdymo charakteristika (Lodge ir Wegrich, 2014). STRATA taip pat prisideda prie nepriklausomų vertinimų ir analitinių įvertinimų, stiprindama ryšį tarp strateginio planavimo ir mokslinių įrodymų.

Kitas svarbus institucinis pokytis – 2022 m. vyriausybės įsteigtas Nacionalinis krizių valdymo centras (toliau – NKVC). NKVC yra atsakingas už nacionalinių rizikų vertinimą, potencialių grėsmių horizontų stebėjimą, scenarijų pagrįstus pratybas ir pasirengimo priemonių koordinavimą. Tai atspindi perėjimą nuo reaktyvaus reagavimo į krizes prie labiau numatomo, žvalgybos informacija pagrįsto modelio. Tyrimai rodo, kad mažos valstybės, susiduriančios su sudėtinga geopolitine aplinka, pavyzdžiui, Lietuva, vis labiau teikia pirmenybę numatomojo valdymo principų integravimui, siekdamos didinti atsparumą (Miniotaitė, 2020; Jakniūnaitė, 2021).

Keletas nacionalinių įstatymų įtvirtina tokius konstitucinius principus, reikalaujant ilgalaikio planavimo, prevencinių reguliavimų ar išankstinio rizikos vertinimo. Šiuo atžvilgiu teisinis

instrumentas yra LR strateginio valdymo įstatymas (2020) priimtas LR Seimo 2020 m. birželio 25 d. nutarimu Nr. XIII-3096 bei kurio priėmimas užtikrino anksčiau fragmentuotos Lietuvos planavimo sistemos modernizavimą į integruotą sistemą, apimančią ilgalaikį, vidutinės trukmės ir institucinį planavimą. Įstatyme nustatyti reikalavimai dėl nuoseklumo, stebėsenos, vertinimo, įrodymais grįsto planavimo ir suderinimo su ilgalaikėmis strateginėmis prognozėmis. Mokslininkai pažymi, kad šis įstatymas žymi didelį pokytį Lietuvos viešajame administravime, įtvirtindamas strateginį numatymą ir sisteminį koordinavimą kaip pagrindinius principus (Nakrošis, 2021). Jis struktūriškai priartina Lietuvą prie EBPO rekomendacijų dėl numatomojo ir visos vyriausybės valdymo, kuriose pabrėžiama, kad vyriausybės turi integruoti numatymą į pagrindinius politikos formavimo ciklus (EBPO, 2021).

Be strateginio valdymo teisės aktų, keliuose sektoriuose skirtuose įstatymuose yra tiesiogiai įtraukiami numatomojo valdymo principai. LR aplinkos apsaugos įstatyme (1992), priimate LR Seimo 1992 m. sausio 21 d. nutarimu Nr. I-2223 nustatyti prevencijos, tvarumo ir atsargumo principai, reikalaujantys, kad viešosios institucijos įvertintų galimą poveikį prieš patvirtindamos veiklą, kuri gali turėti įtakos aplinkai. Tai atitinka numatomojo valdymo orientaciją į ankstyvojo etapo sprendimų priėmimą esant neapibrėžtumui. Panašiai, LR civilinės saugos įstatyme (2010 m.; iš dalies pakeistas 2022 m.) priimate LR Seimo 1998 m. gruodžio 15 d. nutarimu Nr. VIII-971 yra nustatytos rizikos vertinimo prievolės, ankstyvojo įspėjimo sistemos, pasirengimo planavimas ir tarpinstitucinis koordinavimas krizių valdyme – esminiai išankstinio rizikos valdymo komponentai. LR klimato kaitos valdymo įstatyme (2009 m.; iš dalies pakeistas 2021 m.) priimate LR Seimo 2009 m. liepos 7 d. nutarimu Nr. XI-329 bei kuriuo įgyvendinami Lietuvos įsipareigojimai pagal ES klimato teisę, reikalaujama ilgalaikio planavimo, išmetamųjų teršalų prognozavimo, švelninimo ir prisitaikymo strategijų bei stebėsenos sistemų, atspindinčių ES lygio išankstinio klimato valdymo reikalavimus (EBPO, 2021).

Nors ir Lietuvoje pastebima pažanga numatomojo valdymo įgyvendinimo srityje, tačiau keletas iššūkių riboja numatomojo valdymo įgyvendinimą Lietuvoje. Mokslininkai pabrėžia ministerijų ir savivaldybių gebėjimų asimetriją, nes mažesnės institucijos neturi pakankamai žinių ar išteklių, kad galėtų atlikti prognozes ar sudėtingus rizikos vertinimus (Nakrošis, 2021). Trumpi politiniai ciklai ir dažni ministerijų vadovų pasikeitimai gali pakenkti ilgalaikių strategijų įsitvirtinimui reikalingam tęstinumui. Administracinė kultūra išlieka daugiausia orientuota į atitiktį, ribojanti eksperimentavimą ir mokymąsi – pagrindinius numatomojo valdymo aspektus (Weber ir Rohrer, 2012). Fragmentacija išlieka, nes skirtingos institucijos taiko skirtingus prognozavimo metodus, mažindamos nuoseklumą visoje valstybėje. Be to, strateginiai dokumentai kartais veikia labiau kaip formalūs reikalavimai, o ne kaip tikri sprendimų priėmimo pagalbos įrankiai, o tai mažina jų numatomojo valdymo vertę.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos nacionaliniai teisės aktai ir institucinė aplinka sudaro vis tvirtesnę pagrindą numatomojo valdymo principų įgyvendinimui, net jei teisės aktuose nėra aiškiai nurodyta ši sąvoka. Konstitucinių įsipareigojimų, konkrečių sektorių teisinių reikalavimų, strateginio planavimo reformų ir institucinių naujovių konvergencija sukuria valdymo struktūrą, kuri remia į ateitį orientuotą, įrodymais pagrįstą ir prevencinį sprendimų priėmimą. Nors gebėjimų ribotumas ir sisteminis susiskaidymas išlieka, Lietuvos pažanga leidžia ją priskirti prie pažangesnių numatomojo valdymo sistemų Vidurio ir Rytų Europos regione. Nuolatinis institucinių gebėjimų stiprinimas, metodologinės nuoseklumo gerinimas ir gilesnis numatymo integravimas į biudžeto sudarymo ir

reguliavimo procesus bus būtini siekiant konsoliduoti numatomojo valdymo kaip nuolatinės Lietuvos viešojo administravimo sistemą.

2.3. Numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą gerosios praktikos pavyzdžiai

ES ir EBPO darbai pabrėžia, kad numatomasis valdymas turi susieti ilgalaikį ateities darbą (scenarijus, perspektyvų analizę, modeliavimą) su konkrečiomis geresnio reglamentavimo, biudžeto sudarymo ir strateginio planavimo priemonėmis (Umbach, 2024; De Vito & Taffonis, 2023). EBPO numatomojo valdymo modelis išskiria dvi mechanizmų grupes: „įgaliojimus suteikiančią aplinką“ (įgaliojimai, tinklai, įrodymai, mokymosi ciklai) ir „agentūrų mechanizmus“ (organizaciniai gebėjimai, priemonės, duomenys, portfelio valdymas), kurie kartu leidžia administracijoms sistemingai tirti, bandyti ir pritaikyti ateities orientuotus sprendimus (OECD, 2022; Takala & Tukiainen, 2023). Tuo pačiu metu ES klimato ir mokslinių tyrimų misijos, Europos žaliasis susitarimas ir tokios iniciatyvos, kaip Europos miestų skaičiuoklė, skatina numatymo praktiką, reikalaujant iš miestų parengti pereinamojo laikotarpio planus, klimato miestų sutartis ir integruotus veiksmų planus iki 2030 m. ir 2050 m. (NetZeroCities Consortium, 2023; EUCityCalc, 2024). Atsižvelgiant į šį platesnį kontekstą, keletas savivaldybių ir regionų pavyzdžių iliustruoja, kaip numatomojo valdymo principai yra konkrečiai įtraukiami į strateginio valdymo procesą.

Viena iš žinomų gerosios praktikos pavyzdžių grupių susijusi su savivaldybių klimato ir energetikos perėjimu. ES pažangiųjų miestų projektuose sukurta „Cities4ZERO“ metodika suteikia vietos valdžios institucijoms struktūrizuotą, prognozėmis pagrįstą metodiką, skirtą ilgalaikių miestų dekarbonizacijos strategijų kūrimui (Tatar et al., 2020). Ši metodika apima diagnostinę analizę, bendrai sukurta viziją, scenarijų kūrimą, atgalinį prognozavimą ir integruotų veiksmų bei investicijų planų rengimą. Kai kuriuose Europos bandomuosiuose miestuose (pvz., Vitoria-Gasteiz, Tartu ir kt.) „Cities4ZERO“ įgyvendina numatomąjį valdymą, įtraukdama prognozavimo veiklą tiesiogiai į savivaldybių strateginį planavimą, o ne traktuodama ją kaip atskirą ekspertų veiklą. Strateginio prognozavimo seminarai naudojami alternatyviems plėtros keliams ir jų sisteminėms pasekmėms energetikos, žemėnaudos, mobilumo ir socialinės įtraukties srityse tirti, o valdymo priemonės užtikrina, kad scenarijai būtų įtraukti į oficialius planus, miestų atnaujinimo projektus ir investicijų portfelius (Tatar et al., 2020; Urrutia-Azcona et al., 2021).

Kitas gerosios praktikos pavyzdys yra Italijoje taikoma programa. Pagal ES tyrimų ir inovacijų programos Horizontas 2020 (toliau – H2020) RUGGEDISED projektą ir susijusias iniciatyvas Italijos miestas Parma pradėjo numatomojo valdymo principų integravimo procesą „Parma Futuro Smart“, kurio tikslas – bendrai sukurti išmanaus miesto viziją ir 2030 m. išmanaus miesto veiksmų ir investicijų planą (SCAIP) (Belli, 2020). Procesas apėmė teminių darbo grupių (pažangios mobilumo, energetikos ir tinklų, visuomenės ir žmonių bei pažangios ekonomikos) veiklą ir scenarijų, kuriuose daugiau nei 50 vietos, regioninių ir nacionalinių suinteresuotųjų šalių nagrinėjo ateities plėtros galimybes, susijusias rizikos veiksnius ir galimus sprendimo būdus. Prognozavimo procesas buvo sąmoningai susietas su oficialia miesto strategine sistema: pažangaus miesto valdymo planu, klimato tikslais ir žemėtvarkos politika. Dėl to prognozuojamos išvalgos padėjo integruoti tvaraus mobilumo planavimą, tvaraus energijos ir klimato veiksmų planavimą ir platesnes miesto atnaujinimo strategijas (Belli, 2020).

Parmos klimato srities numatomasis valdymas buvo dar labiau sustiprintas dalyvaujant ES misijoje „100 klimato neutralūs ir pažangūs miestai“ ir „NetZeroCities“ misijos platformoje. Miesto klimato sutartis remiasi ankstesniu prognozavimo darbu ir naudoja tokias priemones, kaip GIS pagrįstas rizikos žemėlapių sudarymas, daugelio suinteresuotųjų šalių bendro kūrimo procesai ir tarpsektoriniai rizikos vertinimai, siekiant sukurti prisitaikančius veiksmų planus, kuriais siekiama klimato neutralumo iki 2030 m. (NetZeroCities Consortium, 2023; Terwilliger et al., 2025). Šiame kontekste integruojami numatomojo valdymo principai: (1) aiškiai naudojant ilgalaikius scenarijus ir kelius; (2) eksperimentų ir bandomųjų projektų, susijusių su pagrindine strategija, portfelyje; (3) daugiapakopis suderinimas su nacionalinėmis ir ES sistemomis; ir (4) suinteresuotųjų šalių įtraukimas per reguliarius seminarus ir partnerystes su energetikos agentūromis ir fondais. Strateginio valdymo požiūriu Parma gerosios praktikos pavyzdys atskleidžia, kaip numatomasis valdymas gali būti įtvirtintas reguliariuose planavimo cikluose, stebėsenos sistemose ir išorės finansavimo paraiškose.

Kitas gerosios praktikos pavyzdys yra Suomija ir jos regionai, kur numatomojo valdymo modelis buvo sistemingai plėtojamas kaip viešojo valdymo modelis. EPBO, vertindama Suomijos numatomojo valdymo sistemą, pabrėžė, kad būtina įtraukti numatomojo valdymo praktiką į pagrindinius valdymo mechanizmus – strategiją, biudžeto sudarymą ir reguliavimą – visais valdžios lygmenimis (OECD, 2022). Remdamiesi tuo, Takala ir Tukiainen'as (2023) aprašo, kaip Häme regionas taiko numatomojo valdymo modelį regioninei inovacijų ekosistemai, kurioje dalyvauja savivaldybės, universitetai, įmonės ir pilietinė visuomenė. Šis regionas, dirbdamas ES klimato kaitos kontekste, naudoja portfelio valdymo įrankius, hibridinius skaitmeninius seminarus ir bendradarbiavimo planus, kad nukreiptų inovacijų investicijas į klimato atsparumą ir tvarumą. Savivaldybių atstovai dalyvauja bendrai kuriant projektų portfelius, naudodami išankstines išvalgas apie naujus reiškinius ir klimato kaitos riziką, kad nustatytų prioritetus eksperimentams, kurie vėliau gali būti plečiami reguliariai skiriant plėtros finansavimą.

Misijomis orientuotas miestų prognozavimas yra dar viena sritis, kurioje Europos vietos valdžios institucijos taiko numatomojo valdymo principus. Marciano, Fergnani ir Robiati (2024) siūlo „misijomis orientuotus scenarijus“ kaip urbanistinio prognozavimo metodą, kuris buvo taikomas Turino mieste. Vietoj bendro miesto ateities modelio kūrimo, procesas sutelkia dėmesį į konkrečias misijas, kurias miestas jau patvirtino politiškai, tada tiria alternatyvius kelius, kliūtis ir svertus. Šis metodas yra aiškiai susietas su valdymo struktūromis: scenarijų kūrimas yra skirtas informuoti valdybas, departamentų veiksmų planus ir investicinius sprendimus, taip pat koordinuoti eksperimentų portfelius įvairiose politikos srityse. Turino atvejis ir panašios misijomis orientuotos prognozavimo iniciatyvos kitose ES miestuose pabrėžia numatomojo valdymo koncepcijos suderinimo su esamais strateginiais prioritetais ir politiniais įsipareigojimais vertę. Kadangi misijomis orientuoti scenarijai yra pagrįsti oficialiai patvirtintomis misijomis, sprendimų priėmėjai juos greičiau priims ir pavers konkrečiais projektais, reguliavimo pakeitimais ir biudžeto paskirstymu.

Be konkrečių pavyzdžių, naujos priemonės ir mokymosi programos taip pat sudaro sąlygas numatomojo valdymo praktikai savivaldybių lygmeniu. ES miestų skaičiuoklė (EUCityCalc) yra nemokama atvirojo kodo interneto platforma, leidžianti vietos taryboms ir suinteresuotosioms šalims modeliuoti mažo anglies dioksido kiekio scenarijus, integruoti esamus duomenis ir socialines bei demografines tendencijas ir tirti įvairių politikos variantų kompromisus (EUCityCalc, 2024). Dešimt bandomųjų miestų iš šešių šalių naudojo šią priemonę, kad kartu sukurtų vietos klimato kaitos veiksmų planus; mokymo programose akcentuojami bendro kūrimo seminarai, daugiapakopis

dialogas ir aktyvus vietos valdžios institucijų vaidmuo nacionaliniame klimato valdymo procese. Tai yra konkretus numatomojo valdymo pavyzdys: vietos administracijos įgyja modeliavimo gebėjimus, kurie leidžia abstrakčius ES lygmens tikslus paversti vietos lygmens scenarijais ir sprendimų priėmimo priemonėmis, taip informuojant apie strateginius planus, investicijų pasirinkimus ir suinteresuotųjų šalių įtraukimą. 5 lentelėje apibendrinami pavyzdžiai, susiję su numatomojo valdymo principų integravimu į vietos valdžios institucijų strateginį valdymą.

5 lentelė. Numatomojo valdymo principų integravimo geroji praktika (sudaryta autorės, 2025)

Autorius	Numatomojo valdymo principai	Integravimo praktika	Pagrindinės išvados
Belli, 2020 Parma, Italija	Scenarijų prognozavimas, klimato rizikos vertinimas, mokymasis ir grįžtamasis ryšys	Integruojama į išmanaus miesto strateginį planą	Numatomojo valdymo principų integravimas suderinamas su ES instrumentais.
Tatar'as, 2020 Tartu, Estija	Scenarijų prognozavimas	Integruojama į savivaldybės energetikos, mobilumo bei kitus strateginius planus	Scenarijų prognozavimas mažina klimato kaitą ir aplinkos taršą.
Takala ir Tukiainen'as, 2023 Suomija	Eksperimentai, scenarijų prognozavimas	Regioniniai strateginiai planai	Numatomojo valdymo principai integruojami rengiant strateginius planus.
Farhangi, 2025 Švedija	Scenarijų prognozavimas, eksperimentai	Integravimas į savivaldybių strateginius planus	Ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų numatymas.

Apibendrinant galima teigti, kad pateikti gerosios praktikos pavyzdžiai atskleidžia, jog numatomojo valdymo integravimas vietos lygmeniu nėra vienodas modelis, o daugiau praktikų rinkinys, kuris gali būti pritaikytas įvairioms institucinėms ir teritorinėms aplinkybėms. Vis dėlto pateikti pavyzdžiai turi bendrų bruožų: aiškus įsipareigojimas ilgalaikėje perspektyvoje; numatymo ir eksperimentavimo integravimas į pagrindinius strateginius ir reguliavimo instrumentus; daugelio suinteresuotųjų šalių bendras darbas; suderinimas su platesniais ES ir nacionaliniais instrumentais. Savivaldybėms, siekiančioms integruoti numatomojo valdymo principus į strateginį valdymą, Europos pavyzdžiai atskleidžia, kad reiktų pradėti nuo esamų planavimo ir biudžeto sudarymo ciklą ir palaipsniui juos pritaikyti ateities poreikiams – pridėti prognozavimo etapus, eksperimentų portfelius, dalyvavimo mechanizmus ir sprendimų priėmimo priemones bei kurti numatomojo valdymo sistemą.

5 lentelėje pateikti pavyzdžiai atskleidžia, kad 2 paveiksle pateiktame teoriniame modelyje nurodyti numatomojo valdymo principai nėra abstraktūs – jie jau yra įtvirtinami per tokius konkrečius teisinius, politinius ir metodinius instrumentus, kaip strateginis prognozavimas, poveikio vertinimai, duomenimis grįstas sprendimų priėmimas, institucinis mokymasis ir dalyvaujamoji politika. Remiantis pateiktais gerosios praktikos pavyzdžiais galima teigti, kad teorinis modelis atliepia realias viešojo valdymo bei strateginio valdymo kaitos kryptis ir gali būti taikomas kaip analitinė schema vertinant nacionalinių ir vietos valdžios institucijų strateginio valdymo praktiką. Gerosios praktikos analizė ir teorinis modelis papildo vienas kitą, teorinis modelis konceptualiai struktūruoja numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo proceso etapus, o 5 lentelėje pateikta informacija atskleidžia numatomojo valdymo principų integravimo galimybes praktikoje. Šis tarpusavio ryšys sudaro nuoseklų pagrindą tolesnei empirinei analizei ir leidžia vertinti, kiek vietos savivaldybės strateginio valdymo procesas atitinka tarptautiniu ir nacionaliniu lygmeniu formuojamas numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą nuostatas.

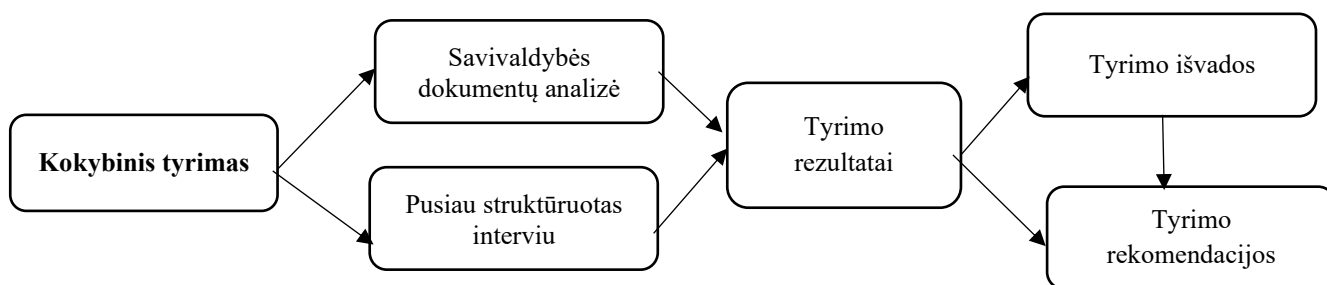
3. Numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą tyrimas Raseinių rajono savivaldybės administracijoje

Šiame baigiamojo projekto skyriuje pristatomi numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą Raseinių rajono savivaldybės administracijoje tyrimo rezultatai. Pirmiausia pateikiama tyrimo metodika, pasirinkti tyrimo metodai, tyrimo imtis, pristatomas tyrimo instrumentas. Taip pat analizuojami Raseinių rajono savivaldybės strateginiai planai bei dokumentai, kurie leidžia įvertinti strateginio valdymo proceso ypatumus bei numatomojo valdymo principų integravimo situaciją. Paskutiniame poskyryje pateikiami ir apibendrinami Raseinių rajono savivaldybės administracijos pusiau struktūruoto interviu rezultatai.

3.1. Tyrimo metodika

Tyrimo strategija. Tyrimui atlikti pasirinkta kokybinio tyrimo strategija, kuri apibrėžia atliekamo empirinio tyrimo prasmę, pagrindą bei logiką, pagal kurią yra formuluojami tyrimo klausimai, argumentuojamas atliekamo tyrimo tikslas. Kokybinio tyrimo strategija yra susijusi su tyrimo dalyvių patirties interpretacija, tiriamo reiškinio prasmės atskleidimu, tyrimo klausimai dažniausiai formuluojami taip, kad tyrimo dalyvių pateikiama nuomonė ir požiūris leistų atskleisti tiriamą procesą pokyčius bei subjektų patirtis (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Svarbus kokybinio tyrimo strategijos elementas yra metodologinis pagrindimas bei tyrimo dizainas. Kardelis (2017) pabrėžia tyrimo logikos nuoseklumą, pasirinkti tyrimo metodai bei tyrimo procedūros turi atitikti atliekamo tyrimo tikslą. Žydzūnaitė ir Sabaliauskas (2017) taip pat patvirtina, kad kokybinio tyrimo strategija turi būti argumentuota, kodėl pasirenkamas konkretus tyrimo dizainas, kokie duomenų šaltiniai yra tinkamiausi atskleisti tiriamą reiškinį bei kaip užtikrinamas tyrimo patikimumas. Hurst'as (2023) kokybinio tyrimo strategiją apibūdina kaip prieigą, kuri orientuojasi į tiriamo reiškinio supratimą iš tyrimo dalyvių perspektyvos, o ne į objektyvių faktų tikrinimą. Tai reiškia, kad tyrimo metu sutinkama, jog socialiniai reiškiniai yra konstruojami per asmenų patirtis. Copley (2023) taip pat pabrėžia, kad kokybinis tyrimas yra išipareigojimas suprasti socialinius reiškinius kaip prasmes, konstruojamas tyrimo dalyvių sąveikoje bei tiriamame kontekste. Galima teigti, kad kokybinio tyrimo strategija formuoja tyrimo kryptį, požiūrį į duomenis bei jų interpretaciją ir suteikia tyrimui aiškią koncepcinę kryptį.

4 paveiksle pateikiama kokybinio tyrimo strategija, apimanti kokybinio tyrimo metodus: pusiau struktūruotą interviu, savivaldybės dokumentų analizę, kurie sudaro sąlygas atskleisti tyrimo dalyvių požiūrį į tiriamą reiškinį.



4 pav. Raseinių rajono savivaldybės atvejo tyrimo strategija (sudaryta autorės, 2025)

Tyrimo metodai. Svarbus etapas empirinio tyrimo atlikime yra duomenų rinkimo ir analizės metodų pasirinkimas. Šiame baigiamajame darbe pasirinkti tyrimo metodai: pusiau struktūruotas interviu, Raseinių rajono savivaldybės dokumentų analizė ir interviu duomenų turinio analizė. Dažniausiai moksliniame diskurse pateikiami ir taikomi kokybinio tyrimo metodai – pusiau struktūruotas interviu, dokumentų analizė ir kokybinė tyrimo duomenų turinio analizė leidžia sistemingai nagrinėti tiriamą reiškinį per dalyvių patirtis, tekstinius šaltinius bei jų interpretacijas (Kardelis, 2017). Pusiau struktūruotas interviu moksliniame diskurse laikomas vienu iš dažniausiai taikomų kokybinio tyrimo metodų, kuris remiasi iš anksto parengtomis temomis ar klausimų gairėmis, tačiau leidžia tyrėjui adaptuoti klausimų seką, juos patikslinti, atsižvelgiant į tyrimo eigą bei tyrimo dalyvių pateikiamus atsakymus (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Pusiau struktūruotas interviu atspindi interpretacinę kokybinio tyrimo logiką bei yra orientuotas į reikiamų atsakymų gavimą, konstruojant prasmingą dialogą tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvių. Kaip pažymi Cropley (2023) pusiau struktūruoto interviu forma sudaro sąlygas tyrėjui išlaikyti planuotą tyrimo kryptį, taip pat neprarandama galimybė atskleisti naujus tiriamo reiškinio aspektus. Todėl pusiau struktūruotas interviu dažnai apibūdinamas kaip metodologinė priemonė, kuri atskleidžia tyrimo dalyvių požiūrį.

Savivaldybės dokumentų analizė apibūdinama kaip sistemingas rašytinių, elektroninių ar kitokių šaltinių nagrinėjimas, kuria siekiama atskleisti šaltiniuose įtvirtintas nuostatas, diskursus, vertybių sistemą bei institucinę praktiką (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Kardelis (2017) nurodo, kad dokumentai yra neutralūs įvairių faktų ir duomenų rinkiniai, atspindintys tam tikrą socialinį, kultūrinį, politinį ar organizacinį kontekstą, todėl dokumentų analizė dažnai yra interpretacinė. Užsienio šalių metodinėje literatūroje nurodoma, kad dokumentų analizė dažnai taikoma kaip papildomas tyrimo metodas, ypač kai tiriamas reiškinys ar objektas yra susijęs su politikos formavimu, strateginiu valdymu ar institucijose taikoma praktika (Tracy, 2019, Hennink ir kt., 2020). Hurst (2023) nuomone, dokumentų analizės metodas sudaro sąlygas tyrėjui nagrinėti ne tik deklaruojamas vertybes ar požiūrį, bet ir įtvirtintą institucijose taikomą praktiką bei palyginti su kita įvairiuose duomenų šaltiniuose pateikiama informacija. Todėl galima teigti, kad dokumentų analizės metodas yra papildantis pusiau struktūruoto interviu duomenų analizę. Savivaldybės dokumentų atrankai buvo taikomi tokie kriterijai: strateginio valdymo procesą reglamentuojantys dokumentai, atskleidžiantys nustatytų strateginių tikslų įgyvendinimo situaciją (ataskaitos ir vertinimai), strateginio planavimo bei strateginio valdymo tvarkos aprašai. Šiame baigiamajame projekte buvo analizuojami šie Raseinių rajono savivaldybės dokumentai:

- Raseinių rajono savivaldybės administracijos 2025 metų veiklos planas, patvirtintas Raseinių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2025 m. kovo 10 d. įsakymu Nr. A1-133;
- Raseinių rajono savivaldybės 2021-2030 metų strateginio plano 2024 m. įgyvendinimo ataskaita, patvirtinta Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2025 m. birželio 26 d. sprendimu Nr. TS-212;
- Raseinių rajono savivaldybės 2021-2030 metų strateginis plėtros planas, patvirtintas Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2020 m. spalio 28 d. sprendimu Nr. TS-306;
- Raseinių rajono savivaldybės 2026-2028 metų strateginis veiklos planas, patvirtintas Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2025 m. gruodžio 30 d. sprendimu Nr. TS-347;
- Raseinių rajono savivaldybės 2025-2027 metų strateginis veiklos planas, patvirtintas Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2024 m. spalio 28 d. sprendimu Nr. TS-388.

Kokybinė duomenų turinio analizė yra vienas iš dažniausiai taikomų metodų, analizuojant pusiau struktūruoto interviu metu surinktus tyrimo duomenis bei nuosekliai juos interpretuojant. Kokybinė

duomenų turinio analizė apibrėžiama kaip procesas, kurio metu tekstas yra grupuojamas į prasmingus vienetus, išskiriant pagal temas kategorijas bei subkategorijas ir interpretuojant tyrimo duomenis, atsižvelgiant į tyrimo tikslą (Kardelis, 2017). Braun'o ir Clarke (2023) nuomone duomenų turinio analizė nėra tik kodavimo procesas, bet ir interpretavimo veikla, kurios metu tyrėjas ieško reikšmingų nuostatų, remiantis teorinėmis prielaidomis bei tiriamu kontekstu. Taigi galima teigti, kad pusiau struktūruotas interviu, savivaldybės dokumentų analizė ir kokybinė duomenų turinio analizė sudaro tarpusavyje suderintą tyrimo metodologinį pagrindą, kuris leido tyrėjui atskleisti numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą Raseinių rajono savivaldybės administracijoje esamą situaciją bei galimas integravimo tendencijas.

Tyrimo instrumentas. Pusiau struktūruoto interviu atlikimui sudarytas tyrimo instrumentas – klausimynas, apimantis teoriniame modelyje įvardintus numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą pagrindus (žr. 1 Priedas). 6 lentelėje pateikiama tyrimo instrumento struktūra bei teorinis tyrimo klausimų pagrindimas.

6 lentelė. Tyrimo instrumento struktūra ir teorinis pagrindimas (sudaryta autorės, 2025)

Klausimo kategorija	Interviu klausimai	Teorinis pagrindimas
Strateginio valdymo teikiama nauda	1. Jūsų nuomone, kokią naudą strateginis valdymas teikia vietos valdžios institucijoms?	Fuertes (2020), Bryson'as ir George (2020) apie aiškias vystymosi kryptis, tikslų ir prioritetų suderinimas, racionalus išteklių panaudojimas, skaidrumas bei reagavimas į pokyčius
Strateginio valdymo proceso etapai	2. Kokie konkrečiau strateginio valdymo proceso etapai yra įgyvendinami Jūsų savivaldybėje?	Fuertes (2020) pabrėžia strateginio valdymo etapų reikšmę vietos valdžios institucijose. Bryson'as ir George (2020) pateikia strateginio valdymo proceso etapus, išskiriant strateginio planavimo reikšmę vietos valdžios institucijose. Star'as ir Pradana (2025) išskiria vertinimo bei mokymosi ciklus kaip esminius nuolatinio tobulinimo elementus strateginio valdymo procese.
Strateginio valdymo proceso iššūkiai	3. Pasidalinkite savo patirtimi, kuriuose strateginio valdymo proceso etapuose kyla daugiausia iššūkių? Pateikite pavyzdžių.	Bryson'as ir George (2020), Alharbi (2024) nagrinėja strateginio valdymo proceso kliūtis ir iššūkius, organizacinį neapibrėžtumą ir gebėjimų trūkumą.
Numatomojo valdymo principai	1. Ar jums yra tekę girdėti terminą „numatomasis valdymas“ (angl. <i>anticipatory governance</i>)? Jei TAIP – Kaip Jūs suprantate šį terminą? Jei NE – Šio tyrimo tikslais remiamasi tokia samprata: Tai „valdymo požiūris, kai institucijos naudoja ateities įžvalgas, eksperimentavimą, duomenis ir nuolatinį mokymąsi, kad numatytų būsimus iššūkius ir galimybes, formuodamos ilgalaikes strategijas, o ne tik jau reaguodamos į iškilusias krizes“. Tad remiantis šia samprata, toliau bus užduodami keli klausimai, susiję su numatomojo valdymo principais. Taigi, kaip Jūs vertinate: 2. Numatymo ir prognozavimo integravimą į strateginio valdymo procesą Jūsų savivaldybėje. Kokiuose strateginio valdymo etapuose šis principas yra/galėtų būti integruojamas? Pateikite pavyzdžių.	Heo ir Seo (2021) apibrėžia numatomojo valdymo sampratą kaip strateginės įžvalgos taikymą politikos formavimui. Ferganni (2022) pabrėžia prisitaikančių eksperimentų reikšmę valdant neapibrėžtumą strateginio valdymo procese vietos valdžios institucijose. Flyverbom'as ir Garsten'as (2021) akcentuoja suinteresuotųjų šalių įtrauktį ir etinės, skaidrios komunikacijos svarbą. Ahern'as (2025) analizuoja institucijų mokymosi ir atsparumo ugdymo

Klausimo kategorija	Interviu klausimai	Teorinis pagrindimas
Numatomojo valdymo principai	3. Eksperimentavimo integravimą į strateginio valdymo procesą Jūsų savivaldybėje. Kokiuose strateginio valdymo etapuose šis principas yra/galėtų būti integruojamas? Pateikite pavyzdžių. 3. Suinteresuotųjų šalių įtraukties integravimą į strateginio valdymo procesą Jūsų savivaldybėje. Kokiuose strateginio valdymo etapuose šis principas yra/galėtų būti integruojamas? Pateikite pavyzdžių. 4. Etinio ir skaidraus valdymo integravimą į strateginio valdymo procesą Jūsų savivaldybėje. Kokiuose strateginio valdymo etapuose šis principas yra/galėtų būti integruojamas? Pateikite pavyzdžių. 5. Nuolatinio mokymosi ir atsparumo integravimą į strateginio valdymo procesą Jūsų savivaldybėje. Kokiuose strateginio valdymo etapuose šis principas yra/galėtų būti integruojamas? Pateikite pavyzdžių.	metodus taikant numatomojo valdymo principus strateginio valdymo procese.
Numatomojo valdymo principų integravimo į SVP metodai	1. Pasidalinkite savo patirtimi, kokie numatomojo valdymo principų integravimo metodai taikomi Jūsų savivaldybėje (pavyzdžiui scenarijų ar rizikų analizė, prognozavimo metodai priimant strateginius sprendimus). 2. Kaip numatomojo valdymo principų integravimo metodai (pvz., prognozės, scenarijai) yra įtraukiami į savivaldybės strateginius dokumentus? Pateikite pavyzdžių.	Muiderman'as ir kt. (2023) nagrinėja scenarijų kūrimo ir kitų numatomojo valdymo principų integravimą į strateginio valdymo procesą. Retnandari's (2022) išskiria rizikų analizę kaip priemonę geresniam sprendimų pagrindimui strateginio valdymo procese. Tonurist'as ir Orlik'as (2025) aptaria organizacinius iššūkius, trukdančius integruoti numatomojo valdymo principus. Lazaro (2023) analizuoja numatomojo valdymo principų integravimo viešajame sektoriuje metodus.
Numatomojo valdymo principų integravimo į SVP teikiama nauda	1. Kaip galvojate, kokią naudą numatomojo valdymo principų integravimas į strateginio valdymo procesą galėtų duoti savivaldybei?	Barben'as ir Matzner'is (2020) akcentuoja, kad numatomasis valdymas gerina sprendimų kokybę ir strateginį pasirėmimą galimiesiems iššūkiams. Owens'as (2025) pabrėžia ilgalaikės vertės kūrimą ir gebėjimą numatyti iššūkius, taikant numatomojo valdymo principus strateginio valdymo procese. Ahern'as (2025) nurodo stiprėjančią institucijų atsparumą ir mokymąsi.
Numatomojo valdymo principų integravimo į SVP gerinimas	1. Kaip galvojate, kaip numatomojo valdymo principų integravimas galėtų pagerinti strateginių sprendimų kokybę ar ilgalaikį pasirėmimą iššūkiams? 2. Kokiomis priemonėmis ar būdais būtų galima pagerinti numatomojo valdymo principų integravimą į strateginio valdymo procesą? Ar matytumėte tame prasmę?	Barben'as ir Matzner'is (2020) pabrėžia, kad strateginiame planavime ir strategijos rengime numatomojo valdymo integravimas turi poveikį priimamų sprendimų kokybei. Heo ir Seo (2021) teigia, kad įžvalgų integravimas sustiprina strateginių sprendimų pagrįstumą bei užtikrina strateginio valdymo proceso sėkmę.

Pagal 6 lentelėje pateiktą tyrimo instrumento struktūrą matyti, kad tyrimo instrumentas sudarytas iš 4 klausimų kategorijų. Pirmoji kategorija apima klausimus, susijusius su strateginio valdymo proceso etapais: strateginio valdymo teikiama nauda vietos valdžios institucijoms, Raseinių rajono savivaldybėje įgyvendinami strateginio valdymo proceso etapai bei kylantys iššūkiai. Antroji klausimų kategorija apima klausimus, kuriais buvo siekiama nustatyti, kaip skirtingi numatomojo

valdymo principai integruojami į strateginio valdymo procesą savivaldybėje bei kokiuose strateginio valdymo proceso etapuose dažniausiai vykdoma integracija. Trečioji klausimų kategorija apėmė klausimus, susijusius su numatomojo valdymo principų integravimo metodais ir leido nustatyti, kokie metodai taikomi Raseinių rajono savivaldybėje bei kaip numatomojo valdymo principų integravimo metodai įtraukiami į savivaldybės dokumentus. Paskutinė klausimų kategorija apėmė klausimus, susijusius su numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą teikiama nauda.

Tyrimo imtis. Kokybiniam tyrimui yra svarbus tyrimo imties pasirinkimas, tam, kad tyrimo dalyviai suteiktų reikiamos ir naudingos informacijos apie tiriamą reiškinį. Kokybinio tyrimo imtis yra neatsiejama nuo tyrimo strategijos bei imties dydis grindžiamas ne kiekybiniais kriterijais, bet tyrimo tikslais (Kardelis, 2017). Kokybinuose tyrimuose dažniausiai taikoma tikslinė atranka, kuri reiškia sąmoningą ir argumentuotą tyrimo dalyvių atranką pagal iš anksto nustatytus kriterijus. Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014) pabrėžia, kad tikslinės atrankos pagrindas yra informantų, kurie turi reikšmingos patirties bei žinių ir gali suteikti prasmingos informacijos apie tiriamą reiškinį, pasirinkimas. Hurst'as (2023) ir Cropley (2023) papildė, kad tikslinė atranka leidžia tyrėjui sąmoningai konstruoti tyrimo laiką, atsižvelgiant į institucinį kontekstą. Šiame baigiamajame darbe taikoma tikslinė atranka, kadangi tyrimo objektas yra Raseinių rajono savivaldybė, todėl tyrimo dalyviai yra Raseinių rajono savivaldybės administracijos atstovai, kurie dalyvauja rengiant strateginius planus bei yra susipažinę su strateginio valdymo procesu bei jo etapais, todėl gali suteikti vertingos informacijos apie tiriamą reiškinį. Suformuluoti tokie informantų atrankos kriterijai:

- darbo strateginio planavimo ir strateginio valdymo srityje patirtis;
- dalyvavimas Raseinių rajono savivaldybės veikloje ir/ar strateginio valdymo procese.

Informantų kodavimo duomenys pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Informantų kodavimo informacija (sudaryta darbo autorės, 2025)

Informanto kodas	Atstovaujama institucija
D1	Raseinių rajono savivaldybės administracija
D2	Raseinių rajono savivaldybės administracija
D3	Raseinių rajono savivaldybės Taryba
D4	Raseinių rajono savivaldybės Taryba
D5	Raseinių rajono savivaldybės administracija

Tyrimo etika. Kokybiniam tyrimui yra svarbus tyrimo etikos laikymasis, siekiant užtikrinti, kad tyrimas būtų vykdomas atsakingai bei laikantis akademinių standartų. Skirtingai nei kiekybinuose tyrimuose, kokybiniam tyrimui etiniai klausimai yra glaudžiai susiję su artimu tyrėjo bei tyrimo dalyvių ryšiu (Kardelis, 2017). Vienas pagrindinių principų yra informuotas sutikimas, tyrimo dalyviai turi aiškiai suprasti tyrimo tikslą, tyrimo teikiamą naudą, taip pat ir savo, kaip tyrimo dalyvių, teises ir savanorišką dalyvavimą. Kitas svarbus tyrimo etikos aspektas yra konfidencialumo užtikrinimas. Atliekant kokybinius tyrimus tyrimo dalyviai turi imtis reikalingų priemonių, siekiant apsaugoti tyrimo dalyvių tapatybę ir jautrią informaciją. Kardelis (2017) pabrėžė, kad anonimiškumo bei konfidencialumo užtikrinimas apima konfidencialių detalių, kurios galėtų netiesiogiai padėti identifikuoti tyrimo dalyvius, valdymą. Šiame baigiamajame darbe buvo laikomasi etikos principų, tyrimo dalyviai informuoti apie atliekamo tyrimo tikslą bei tyrimo panaudojimo sritį, taip pat tyrimo dalyviams pateikiama informacija apie tyrimo teikiamą naudą. Tyrimo metu laikomasi pagarbos

asmeniui principo, su kiekvienu tyrimo dalyviu interviu buvo atliekamas individualiai, pateikti klausimai nesukėlė nepatogumų. Tyrimo metu bei analizuojant tyrimo duomenis buvo laikomasi konfidencialumo, tyrimo dalyviai koduojami: D1, D2 ir t.t.

Tyrimo ribotumai. Kiekvienas empirinis tyrimas pasižymi tam tikrai ribotumais ir rizikomis, kylančiomis iš pasirinktos tyrimo strategijos, tyrimo dizaino, konteksto bei tyrėjo pozicijos. Vienas iš kokybinio tyrimo trūkumų yra ribotas tyrimo rezultatų apibendrinimas, kadangi kokybiniai tyrimai dažniausiai grindžiami tiksline imtimi bei orientuojami į konceptualią reiškinio analizę, taip pat kokybinių tyrimų rezultatai negali būti pritaikomi platesnei populiacijai (Tracy, 2019). Kitas reikšmingas kokybinio tyrimo ribotumas yra tyrėjo subjektyvumas bei interpretavimo rizika. Kadangi kokybiniame tyrime tyrėjas yra pagrindinis duomenis renkantis subjektas, todėl jo vertybinės nuostatos, patirtis bei išankstinės prielaidos gali turėti poveikį tyrimo eigai bei tyrimo rezultatams ir jų interpretacijai. Žydzūnaitė ir Sabaliauskas (2017) sutinka, kad tyrimo subjektyvumas yra neišvengiamas, tačiau rizika tampa tik tuo atveju, jeigu tyrimo duomenys netinkamai reflektuojami ar aptariami. Kiekybiniuose tyrimuose aktuali ir šališkumo rizika, kuri aktuali struktūruoto interviu atveju. Tyrimo dalyviai gali pateikti pageidautinus atsakymus, tačiau nutylėti jautrią informaciją, interpretuoti pateikiamus klausimus kitaip, nei tikisi tyrėjas (Kardelis, 2017).

Apibendrinant galima teigti, kad šiame skyriuje pristatyta kokybinio tyrimo metodika, t. y. taikyti tyrimo metodai, tyrimo imtis, tyrimo instrumentas. Pasirinkta tyrimo strategija atskleidė, kad kokybinis tyrimas grindžiamas interpretacine logika, orientuota į tiriamų reiškinių prasmės suvokimą, tyrimo dalyvių patirčių atskleidimą bei konteksto supratimą. Pasirinktos temos atskleidimui bei tikslo pasiekimui pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, savivaldybės dokumentų analizės bei tyrimo duomenų turinio analizės metodai, kurie yra vienas kitą papildantys instrumentai bei sudarantys tinkamas sąlygas kompleksiniam reiškinio tyrimui. Šių metodų derinys sudaro sąlygas atskleisti tiek individualias patirtis, tiek tyrimo dalyvių požiūrį į tiriamą reiškinį. Taip pat pristatyta tyrimo imtis bei tyrimo instrumentas, apibūdinti tyrimo etikos principai, kuriais buvo vadovaujamasi atliekant tyrimą. Galima teigti, kad pasirinkta metodologinė prieiga sudaro nuoseklią kokybinio tyrimo struktūrą, leidžiančią analizuoti tiriamą reiškinį.

3.2. Numatomojo valdymo principų taikymo patirtis Raseinių rajono savivaldybės administracijoje

Šiame baigiamojo darbo skyriuje atliekama Raseinių rajono savivaldybės dokumentų analizė, atskleidžiama numatomojo valdymo principų taikymo patirtis strateginio valdymo procese. Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2024 m. sprendimu Nr. TS-388 patvirtintas Raseinių rajono savivaldybės 2025-2027 metų strateginis veiklos planas, kuriame išdėstyta misija, veiklos prioritetai, savivaldybės plėtros tikslai ir uždaviniai, jų stebėseną, aptariami planuojami pasiekti rezultatai pagal nustatytus veiklos prioritetus. Numatomojo valdymo principų integravimas į strateginio valdymo procesą analizuotas remiantis 2024 metų Raseinių rajono savivaldybės metinių ataskaitų rinkiniu, kuris patvirtintas Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2025 m. gegužės 29 d. sprendimu TS-208 bei Raseinių rajono savivaldybės administracijos 2025 metų veiklos planu, patvirtintu Raseinių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2025 m. kovo 10 d. įsakymu Nr. A1-133. Raseinių rajono savivaldybės administracijos 2025 metų veiklos planas yra planavimo dokumentas, kuriame detalizuojamas Raseinių rajono savivaldybės 2025-2027 m. strateginio veiklos plano, programų, už kurių įgyvendinimą atsakinga Administracija, tikslų, uždavinių ir įgyvendinimo priemonių, vykdymas, nurodant atsakingus vykdytojus, vertinimo kriterijus, planuojamus asignavimus (Raseinių

rajo savivaldybės informacinis tinklapis, 2025). Remiantis pateiktais dokumentais, 8 lentelėje detalizuojama strateginio valdymo proceso struktūra.

8 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės strateginio valdymo proceso lygmenys (sudaryta autorės, 2025)

Lygmuo	Dokumentas	Paskirtis
Ilgalaikis	2021-2030 m. strateginis plėtros planas	Nustatoma vizija, misija, plėtros prioritetai
Vidutinės trukmės	2025-2027 m. strateginis veiklos planas	Nustatomi konkretūs prioritetai, tikslai, uždaviniai ir rodikliai
Trumpalaikis	2025 m. administracijos veiklos planas	Detalizuojamos strateginio veiklos plano priemonės, atsakomybės ir asignavimai
Ataskaitinis	Metinių ataskaitų rinkinys	Vertinami pasiektus nustatyti rezultatai, užtikrinamas grįžtamasis ryšys

Strateginis valdymas Raseinių rajono savivaldybėje yra vienas iš svarbiausių viešojo administravimo instrumentų, kuris leidžia kryptingai planuoti teritorijos raidą, užtikrinti efektyvų išteklių panaudojimą bei reaguoti į kintančius socialinius, ekonominius ir aplinkos veiksnus. Raseinių rajono savivaldybės atveju strateginis valdymas yra grindžiamas formaliai patvirtinta planavimo sistema, kuri apima ilgalaikį, vidutinės trukmės bei trumpalaikį planavimą, taip pat nustatytų tikslų bei programų įgyvendinimo ir stebėsenos mechanizmus. Raseinių rajono savivaldybės strateginio valdymo procesą detalizuoja keli tarpusavyje susiję dokumentai.

8 lentelės duomenimis, ilgalaikė strateginio valdymo kryptis nustatyta savivaldybės strateginiame plėtros plane, vidutinės trukmės laikotarpiui rengiamas strateginis veiklos planas, trumpalaikis nustatytų tikslų bei prioritetų įgyvendinimas detalizuojamas administracijos metiniuose veiklos planuose. Metinės veiklos ataskaitos užtikrina grįžamojo ryšio teikimą, kuris leidžia įvertinti nustatytų prioritetų bei tikslų pasiekimo rezultatus. Galima teigti, kad Raseinių rajono savivaldybėje numatyta strateginio valdymo struktūra atitinka klasikinį strateginio valdymo modelį, kai strateginis planavimas, įgyvendinimas, stebėsenos bei rezultatų vertinimas sudaro nuoseklią strateginio valdymo sistemą.

Strateginis valdymas Raseinių rajono savivaldybėje yra įgyvendinamas kaip nuoseklus, daugialypis ir teisiškai reglamentuotas procesas, kuris apima ilgalaikį Raseinių rajono plėtros planavimą, vidutinės trukmės strateginį veiklos planavimą, metinį veiklos planavimą, taip pat nuolatinę stebėseną, vertinimą ir grįžamojo ryšio mechanizmus. Remiantis Raseinių rajono savivaldybės dokumentais (Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2024 m. sprendimu Nr. TS-388 patvirtintas Raseinių rajono savivaldybės 2025-2027 metų strateginis veiklos planas, 2024, Raseinių rajono savivaldybės administracijos 2025 metų veiklos planu, patvirtintu Raseinių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2025 m. kovo 10 d. įsakymu Nr. A1-133) galima teigti, kad strateginis valdymas Raseinių rajono savivaldybėje atitinka nacionalines strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijas ir sudaro struktūrinį pagrindą numatomojo valdymo principų taikymui, nors šie principai dokumentuose dažniausiai nėra įvardijami tiesiogiai (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės strateginio valdymo proceso etapai ir numatomojo valdymo principai (sudaryta darbo autorės, 2025)

Strateginio valdymo proceso etapai	Taikomi metodai	Dokumentai
Aplinkos analizė	Vidinės ir išorinės aplinkos analizė, tendencijų bei galimų rizikų identifikavimas	2021-2030 m. strateginis plėtros planas
Vizijos ir strateginių prioritetų nustatymas	Ilgalaikė savivaldybės vizija, prioritetai, plėtros kryptys	2021-2030 m. strateginis plėtros planas
Strateginių tikslų, uždavinių, priemonių nustatymas	Tikslų, uždavinių, priemonių bei rodiklių nustatymas	2021-2030 m. strateginis plėtros planas
Strategijos įgyvendinimas	Programų ir priemonių įgyvendinimas per metinius planus bei biudžetą	Strateginiai veiklos planai Metiniai veiklos planai
Stebėseną ir vertinimas	Rodiklių stebėseną, pažangos vertinimo ataskaitos	Strateginių veiklos planų įgyvendinimo ataskaitos Savivaldybės metinės veiklos ataskaitos
Koregavimas ir grįžtamasis ryšys	Strateginių dokumentų peržiūra ir koregavimas, atsižvelgiant į pasiektus veiklos rezultatus	Kasmetinės ataskaitos

Pirmasis strateginio valdymo proceso etapas Raseinių rajono savivaldybėje apima vidinės ir išorinės aplinkos analizę, kuri plačiai aptariama Raseinių rajono savivaldybės 2021–2030 metų strateginiame plėtros plane (Raseinių rajono savivaldybės strateginis planas, 2025). Šiame dokumente nurodoma, kad yra atliekama išsami vidinės bei išorinės aplinkos analizė, kuri apima politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksmų vertinimą, demografinių Raseinių rajono savivaldybės tendencijų analizę, savivaldybės stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių nustatymą. Tokia analizė leidžia ne tik apibūdinti esamą situaciją, bet ir padeda nustatyti ilgalaikius struktūrinius iššūkius, su kuriais savivaldybė gali susidurti ateityje, pavyzdžiui, gyventojų skaičiaus mažėjimą, visuomenės senėjimą, specialistų trūkumą ar ekonominio aktyvumo disbalansą. Šiame etape Raseinių rajono savivaldybė taiko ateities prognozavimo principą, nors ir šis numatomojo valdymo principas nėra aiškiai apibrėžtas, tačiau šis strateginio valdymo proceso etapas yra orientuotas į ateities tendencijų numatymą ir galimų raidos krypčių vertinimą.

Aplinkos analizės etape atliktos analizės rezultatai yra pagrindas kitam strateginio valdymo etapui – savivaldybės vizijos ir strateginių prioritetų formavimui. Raseinių rajono savivaldybės plėtros vizija iki 2030 metų, apibrėžia savivaldybės siekį tapti modernia vietoje, patrauklia gyventi, investuoti ir lankytis bei atspindi aiškią ilgalaikę orientaciją į ateitį. Remiantis 2021-2030 metų Raseinių rajono savivaldybės strateginiu plėtros planu galima teigti, kad vizija rengiama remiantis suinteresuotųjų šalių įtraukimu: organizuoti vieši susitikimai su gyventojais, konsultacijos su socialiniais ir ekonominiais partneriais, vyko idėjų konkursai, kurių metu gyventojai galėjo prisidėti prie savivaldybės ateities vizijos formavimo. Atlikta analizė patvirtina, kad šiame strateginio valdymo procese taikomas numatomojo valdymo principo – suinteresuotųjų šalių įtraukties įgyvendinimas.

Raseinių rajono savivaldybės strateginiai veiklos planai rengiami trejų metų laikotarpiui, detalizuoja ilgalaikėje strategijoje numatytus prioritetus apimant konkrečius tikslus, uždavinius, rodiklius ir planuojamas priemones. Raseinių rajono savivaldybės dokumentuose aiškiai apibrėžiamos siektinos rodiklių reikšmės, nustatomi atsakingi vykdytojai ir finansiniai ištekliai, biudžeto planavimas, taip

sudaromos sąlygos strategijos įgyvendinimo stebėsenai ir vertinimui (Raseinių rajono savivaldybės strateginis veiklos planas, 2025). Šiame etape nors ir netiesiogiai pastebimos numatomojo valdymo principo – nuolatinio mokymosi integravimas, kadangi savivaldybė stebi pažangą, remiasi tarpinių ataskaitų rezultatais, nustato priemones bei rodiklius strateginių tikslų pasiekimui.

Raseinių rajono savivaldybėje strategijos įgyvendinimas vykdomas per metinius veiklos planus, kuriuose strateginiai tikslai ir uždaviniai detalizuojami į konkrečias priemones, veiklas, atsakingus padalinius ir planuojamus finansinius išteklius. Metiniai veiklos planai užtikrina strategijos ir biudžeto sąsajas. Tačiau šiame etape pasigendama platesnio numatomojo valdymo principų taikymo, kadangi dažniausiai vadovaujamosi administracinio planavimo logika, tačiau tokie metodai kaip eksperimentavimas, alternatyvių sprendimų analizės nėra įtraukiami. Paskutiniame strateginio valdymo etape atliekama stebėseną ir vertinimas, koregavimo veiksmai bei užtikrinamas grįžtamasis ryšys. Planuose nustatyti rezultatai palyginami su faktinėmis rodiklių reikšmėmis bei priimami koregavimo veiksmai, peržiūrimi strateginiai planai. Šiame etape integruojamas numatomojo valdymo principas – nuolatinio mokymosi ir atsparumo.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginis valdymas Raseinių rajono savivaldybėje pasižymi nuoseklia struktūra, aiškiai apibrėžtais etapais ir rezultatais grįstu planavimu. Numatomojo valdymo elementai bei principai savivaldybės strateginiuose dokumentuose pastebimi, tačiau numatomojo valdymo principų integracija yra labiau fragmentiška nei sisteminė. Numatomojo valdymo principai dažniausiai integruojami aplinkos analizės etape, tačiau strategijos įgyvendinimo etape labiau vyrauja tradicinis administracinis požiūris. Tokia situacija savivaldybėje sudaro prielaidas gerinti strateginio valdymo procesą, labiau pabrėžiant ilgalaikių tendencijų analizę, scenarijų planavimą ir iš anksto numatomų rizikų valdymą.

3.3. Empirinio tyrimo duomenų analizė ir diskusija

Šiame baigiamojo projekto poskyryje analizuojami ir apibendrinami tyrimo rezultatai, atskleidžiantys numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą Raseinių rajono savivaldybės administracijoje patirtį bei galimybes. Analizuojant informantų atsakymus į pirmosios interviu klausimų kategorijos - strateginio valdymo teikiama nauda – klausimus, išryškėjo tokios subkategorijos: aiškos vystymosi krypties nustatymas, prioritetų ir tikslų suderinimas, racionalus išteklių ir finansų panaudojimas, skaidrumo bei reagavimo į pokyčius gerinimas (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie strateginio valdymo teikiamą naudą (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Strateginio valdymo teikiama nauda	Aiškos vystymosi krypties nustatymas	„<...strateginis valdymas suteikia aiškią kryptį bei leidžia nustatyti prioritetus...>“ (D3); <...strategija suteikia naudą, nurodant kur norime vystytis, į kurią pusę turėtų būti nukreipiamos veiklos sritys...> (D4); <... strategija nurodo, kuria kryptimi turi vystytis turizmas, kultūra bei kitos paslaugos...>(D5);
	Prioritetų ir tikslų suderinimas	<...strateginis valdymas padeda teisingai planuoti ir įgyvendinti savivaldybės bei regiono strateginius tikslus...> (D1); <... padeda suderinti politinius ir administracinius tikslus bei užtikrinti veiklos nuoseklumą...> (D3);

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
	Racionalus išteklių ir finansų panaudojimas	<...strateginis valdymas leidžia paskirstyti finansus bei kitus išteklius...> (D1); <... strateginis valdymas užtikrina geresnę bei skaidresnę išteklių planavimą...> (D4);
	Skaidrumo bei reagavimo į pokyčius gerinimas	<... strateginis valdymas padidina skaidrumą, nes gyventojai aiškiau mato savivaldybės tikslus...> (D3); <... palengvina koordinavimą tarp įstaigų ir organizacijų bei skyrių...> (D4) <... strateginis valdymas stiprina gebėjimą prognozuoti pokyčius ir laiku reaguoti į iššūkius...> (D5).

Informantų nuomone, strateginis valdymas padeda teisingai planuoti, geriau tenkinti gyventojų poreikius, racionaliai paskirstyti finansus ir įgyvendinti savivaldybės, valstybės bei regiono strateginius tikslus. Informantas **D3** teigė, „<...> strateginis valdymas savivaldybei suteikia aiškią kryptį ir leidžia efektyviau paskirstyti turimus išteklius <...>“. Taip pat informantai pritaria, kad strateginis valdymas padeda nustatyti prioritetus, suderinti politinius ir administracinius tikslus bei užtikrinti veiklos nuoseklumą nepaisant politinių ciklų. Tyrimo metu nustatyta, kad strateginis valdymas savivaldybėje užtikrina ir atitinkamos plėtros krypties pasirinkimą, kaip nurodo tyrimo dalyviai „<...> strategija duoda naudą, nurodyma, kur norime vystytis ir į kurią pusę turėtų trauktis turizmas, kultūra, paslaugos (pvz., senyvo amžiaus žmonių apgyvendinimas) ar gamyba <...>“ (D5). Organizacinio efektyvumo ir valdymo stiprinimo kategorijoje išskiriamos dvi subkategorijos: racionalus išteklių ir finansų panaudojimas bei skaidrumo ir reagavimo į pokyčius gerinimas. Strateginis valdymas taip pat padidina skaidrumą, nes „<...> gyventojai aiškiau mato savivaldybės tikslus ir planuojamus rezultatus <...>“ (D3). Strateginio valdymo procesas stiprina institucijos gebėjimą prognozuoti pokyčius, laiku reaguoti į iššūkius ir kurti ilgalaikę vertę bendruomenei.

Apibendrinant informantų atsakymus į šios klausimų kategorijos klausimus galima teigti, kad strateginis valdymas vietos valdžios institucijoms yra esminis įrankis, suteikiantis kryptį ir užtikrinantis veiklos efektyvumą. Pagrindinė nauda yra aiškos vystymosi krypties nustatymas, efektyvesnis išteklių panaudojimas, veiklos koordinavimo ir skaidrumo gerinimas.

Tyrimo rezultatai patvirtina mokslinės literatūros šaltiniuose pateikiamas nuostatas dėl strateginio valdymo teikiamos naudos vietos valdžios institucijoms. Kaip nurodo Shpyha ir kt. (2024), strateginis valdymas vietos valdžios institucijose tapo pagrindu, užtikrinančiu veiksmingą institucijų veiklą, nes jis leidžia ne tik nustatyti ilgalaikius plėtros prioritetus, bet ir pritaikyti valdymo sistemą prie greitai kintančios aplinkos. Pandisha ir kt. (2024) sutinka, kad strateginis valdymas užtikrina efektyvesnę lėšų planavimą, didesnę veiklos skaidrumą bei skatina visuomenės įsitraukimą, nes strateginio valdymo procese visuomenė supažindinama su prioritetinėmis vietos valdžios institucijų veiklos kryptimis.

Mokslinės literatūros šaltiniuose pateikiami įvairūs strateginio valdymo proceso etapai, analizuojant informantų atsakymus į antrosios interviu kategorijos – strateginio valdymo proceso etapai – klausimus, išryškėjo tokios subkategorijos, kaip aplinkos pažinimas ir analizė, strateginės krypties formavimas (planavimas), strategijos įgyvendinimas, stebėseną ir kontrolė, organizacinis mokymasis ir tobulėjimas (žr. 11 lent.).

11 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie strateginio valdymo proceso etapus savivaldybėje (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Strateginio valdymo proceso etapai	Aplinkos pažinimas ir analizė	<...vienas iš etapų yra aplinkos vertinimas...> (D1); <... tai apima esamos situacijos analizę SWOT ...> (D2); <... vertiname socialinius, ekonominius, demografinius ir technologinius pokyčius...> (D5); <... skatinamas suinteresuotųjų šalių įtraukimas teikiant pasiūlymus...> (D1); <... konsultuojamės su bendruomene...> (D3); <... strateginis planas ir planai yra viešinami ir aptariami...> (D4);
	Strateginės krypties formavimas (planavimas)	<... vizijos, misijos ir strateginių tikslų nustatymas yra vienas iš svarbių žingsnių...> (D2); <... formuojame ilgalaikius siekius, remiantis atlikta analize ir įsipareigojimais...> (D3); <... šiame etape identifikuojame strateginius tikslus ir prioritetus...> (D1); <... nustatome strategines kryptis, nuo kurių priklauso tolimesni veiksmai...> (D4); <... strategijos rengiamos žiūrint 10 metų į priekį...> (D5); <...konkrečių priemonių, planų, veiksmų ir programų sudarymas...> (D2); <... tikslai suskaidomi į konkrečias veiklas, projektus bei indikatorius...> (D4); <... paskirstome atskiroms programoms išteklius bei investicijas...> (D2); <... įgyvendinamos finansavimo kryptys, gautos iš ES struktūrinių fondų...> (D4);
	Strategijos įgyvendinimas	<.. įgyvendinimo koordinavimas per administracijos skyrius ir įstaigas...> (D2); <... užtikrinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas...> (D3); <... vykdomi projektai, administruojami ištekliai...> (D3); <... įgyvendinimas vykdomas per konkrečias finansavimo kryptis...> (D4);
	Stebėsenos kontrolė	<... pažangos matavimas pagal nustatytus rodiklius, ataskaitų teikimas...> (D2); <... kiekvienais metais rengiamos pažangos ataskaitos...> (D4) <... atsižvelgiant į pažangos rezultatus yra koreguojami parengti planai...> (D1); <... siekiama nuolatinės stebėsenos ir atitinkamų korekcijų parengimo...> (D5);
	Organizacinis mokymasis ir tobulėjimas	<... po vertinimo analizuojame, kur galima patobulinti procesą...> (D3); <... tai nesibaigiantis nuolatinio tobulėjimo procesas...> (D4);

11 lentelės duomenimis, Raseinių rajono savivaldybėje išskiriami penki strateginio valdymo proceso etapai. Pirmas strateginio valdymo proceso etapas yra aplinkos pažinimas ir analizė, atliekamas išorinės bei vidinės aplinkos vertinimas, informantų nuomone „<...> vertinami socialiniai, ekonominiai, demografiniai bei technologiniai pokyčiai <...>“ (D5). Kitas etapas yra strategijos formulavimas ir planavimas, kuris, kaip nurodo informantai, „<...> apima vizijos, misijos, strateginių tikslų nustatymą <...>“ (D2). Informantai taip pat pritaria, kad šiame etape „<...> formuojami ilgalaikiai tikslai, remiantis atlikta aplinkos analize bei politiniais įsipareigojimais <...>“ (D4). Raseinių rajono savivaldybėje nustačius strateginę kryptį yra įgyvendinama strategija bei numatyti tikslai ir priemonės. Šiame etape yra vykdomi įvairūs projektai, administruojami ištekliai,

užtikrinamas ir skatinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Strategijos įgyvendinimo etape yra įgyvendinamos ir finansavimo kryptys, pavyzdžiui „<...> gautos iš ES paramos fondų <...>“ (D4). Stebėsenos ir kontrolės etape yra rengiamas metinis veiklos vertinimas, atsižvelgiant į gautus rezultatus koreguojami planai. Raseinių rajono savivaldybė kiekvienais metais rengia ataskaitas apie priemonių įgyvendinimą pagal strateginį planą. Paskutinis strateginio valdymo proceso etapas yra mokymasis ir tobulėjimas, kuriame, remiantis parengtomis ataskaitomis, numatomos tobulinimo kryptys. Tyrimo dalyvių nuomone „<...> strateginis valdymas tai nuolatinis nesibaigiantis tobulėjimo procesas <...>“ (D4).

Apibendrinant Raseinių rajono savivaldybės strateginio valdymo proceso etapus galima teigti, kad informantų nurodyti etapai atitinka mokslinės literatūros šaltiniuose pateiktus strateginio valdymo proceso etapus. Fergnani (2022) nuomone, strateginio valdymo procesas apima strategijos formulavimą, jos įgyvendinimą ir galiausiai stebėjimą bei vertinimą. Riemer'io (2025) nuomone, strateginio valdymo procesas yra nuoseklus, prasidedantis nuo analizės ir strategijos bei tikslų formavimo prie įgyvendinimo, stebėjimo ir grįžtamojo ryšio.

Strateginio valdymo procesas yra nuolat kintantis, atsižvelgiant į aplinkos pokyčius, demografinės, socialinės tendencijas, technologinę pažangą. Analizuojant informantų atsakymus į trečiosios interviu kategorijos – strateginio valdymo iššūkiai – klausimus, išryškėjo tokios subkategorijos, kaip duomenų ir analizės trūkumai, strateginių tikslų ir rodiklių nustatymo sudėtingumas, finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumas, procedūrinės ir administracinės kliūtys, pažangos stebėsenos ir vertinimo sudėtingumas, strateginių sprendimų komunikacija ir visuomenės dalyvavimas (žr. 12 lent.).

12 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie strateginio valdymo proceso iššūkius (sudaryta darbo autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Strateginio valdymo iššūkiai	Duomenų ir analizės trūkumai	<... duomenų trūkumas bei jų fragmentiškumas apsunkina situacijos vertinimą...> (D3); <... duomenys turi būti laiku surinkti ir tinkamai pateikti...> (D4);
	Strateginių tikslų ir rodiklių nustatymo sudėtingumas	<... sudėtinga nustatyti tinkamus rodiklius, kurie atspindėtų ilgalaikius pokyčius...> (D1); <... sudėtingiausia suderinti skirtingų grupių interesus ir nuspręsti, kam teikti pirmenybę...> (D3); <... rodiklių nustatyme reikia susitarti tarp skirtingų lygmenų...> (D4);
	Finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumas	<... susiduriame su finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumu...> (D2); <... programų įgyvendinimui trūksta išteklių...> (D5);;
	Procedūrinės ir administracinės kliūtys	<... ilgos viešųjų pirkimų procedūros sulėtina projektų įgyvendinimą...> (D2); <... kartais trūksta tarpinstitucinio koordinavimo...> (D4);
	Pažangos stebėsenos ir vertinimo sudėtingumas	<... sudėtinga išlaikyti nuolatinį ir laiku vykdomą pažangos stebėjimą...> (D1); <... savivaldybėms trūksta analitinių pajėgumų sistemingai vertinti pokyčius...> (D3);
	Strateginių sprendimų komunikacija ir visuomenės dalyvavimas	<... visuomenės įtraukime sulaukiame nedaug pasiūlymų...> (D2); <... visuomenė sunkiai supranta strateginį planavimą ir jo būtinumą...> (D4); <... pasitikėjimas tarp institucijų yra vienas didžiausių iššūkių...> (D5);

12 lentelės duomenimis, Raseinių rajono savivaldybėje išskiriamos trys grupės iššūkių strateginio valdymo etapų įgyvendinime: strateginio planavimo iššūkiai, strategijos įgyvendinimo iššūkiai ir stebėsenos, vertinimo ir komunikacijos iššūkiai. Strateginio planavimo iššūkiai yra susiję su duomenų ir analizės trūkumais bei strateginių tikslų ir rodiklių nustatymo sudėtingumu. Informantų nuomone, duomenų trūkumas arba jų fragmentiškumas apsunkina situacijos vertinimą. Pavyzdžiui, informantas **D3** teigia, jog „<...> nėra pakankamai aktualių duomenų apie gyventojų migracijos tendencijas mažesniuose seniūnijų lygiuose <...>“. Taip pat nustatyta, kad Raseinių rajono savivaldybėje sunku tiksliai ir greitai įvertinti tokių socialinio pobūdžio rodiklių, kaip bendruomenės gerovė ar gyventojų pasitenkinimas, pokyčius, o tai apsunkina tinkamą strategijos korekciją ir atsakomybės nustatymą. Strategijos įgyvendinimo etape Raseinių rajono savivaldybėje susiduriama su finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumu, procedūrinėmis bei administracinėmis kliūtimis. Informantai nurodė, kad dažnai susiduriama su žmogiškųjų ir finansinių išteklių trūkumu įgyvendinant ambicingus tikslus. Pavyzdžiui, kaip teigė informantas **D4**, „<...> galime turėti puikų planą atnaujinti visus rajono kelius, bet lėšų trūkumas ar ilgos viešųjų pirkimų procedūros sulėtina realų projekto įgyvendinimą. Be to, kartais trūksta tarpinstitucinio koordinavimo <...>“. Stebėsenos, vertinimo ir komunikacijos iššūkiai apima pažangos stebėsenos ir vertinimo sudėtingumą bei strateginių sprendimų komunikacijos ir visuomenės dalyvavimo problemas. Informantų nuomone, sudėtinga nustatyti tinkamus rodiklius, kurie atspindėtų ilgalaikius pokyčius. Taip pat dažnai savivaldybėms trūksta analitinių pajėgumų sistemiškai vertinti pokyčius, pastebimas ir menkas visuomenės aktyvumas.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo rezultatai atskleidė panašias problemas ir iššūkius, kurie identifikuoti mokslinės literatūros analizės metu. Leskaj (2021) ir Pandisha ir kt. (2024) pastebėjo, kad daugelis savivaldybių yra nustačiusios veiklos vertinimo sistemas, tačiau jos dažnai veikia atskirai nuo strateginių planų. Kai veiklos rodikliai nėra suderinti su strateginiais tikslais, vietos valdžios institucijų veiklos vertinimas tampa fragmentiškas, sutelkiamas dėmesys į trumpalaikius rezultatus, o ne į ilgalaikius pasiekimus. Alharb'is (2024) pabrėžia, jog menkas visuomenės suinteresuotumas, tarpinstitucinio bendradarbiavimo nebuvimas daro poveikį strateginių tikslų įgyvendinimui. Pandisha ir kt. (2024) lyginamojoje studijoje apie vietos valdžios institucijas nurodė, kad strateginio valdymo praktikas dažnai silpnina nepakankamas finansavimas, kvalifikuoto personalo trūkumas ir nepakankamas suinteresuotųjų šalių įtraukimas. Raseinių rajono savivaldybės informantų interviu rezultatai taip pat atskleidė, jog strateginio valdymo proceso etapuose susiduriama su reikalingų finansinių bei žmogiškųjų išteklių trūkumu, nepakankamu suinteresuotųjų šalių bei visuomenės aktyvumu, menku visuomenės informuotumu apie strateginį planavimą bei strateginius tikslus. Šie rezultatai rodo, kad veiksmingam strateginiam valdymui reikia stiprinti gebėjimus tiek instituciniu, tiek individualiu lygmeniu.

Remiantis teoriniu modeliu, pateiktu 2 paveiksle, kita interviu klausimų kategorija yra numatomojo valdymo principų integravimas į strateginio valdymo proceso etapus. Tyrimo dalyviams pateikiama numatomojo valdymo samprata, kuria vadovaujamas šiame baigiamajame darbe: valdymo požiūris, kai institucijos naudoja ateities išvalgas, eksperimentavimą, duomenis ir nuolatinį mokymąsi, kad numatytų būsimus iššūkius ir galimybes, formuodamos ilgalaikes strategijas, o ne tik jau reaguodamos į iškilusias krizes. Informantų buvo prašoma pateikti nuomonę, kaip suprantamas numatomasis valdymas. Tyrimo metu nustatyta, kad informantai numatomąjį valdymą supranta kaip iniciatyvų, į ateitį orientuotą valdymą, kuris reiškia, kad vietoj pasyvaus reagavimo į jau atsiradusias problemas (pvz., kelių remontas po žiemos), naudoja prognozes, rizikos analizę ir eksperimentavimą, kad numatyti būsimus rajono demografinius, ekonominius ar klimato pokyčius ir atitinkamai

formuoti strategiją. Tai yra nuolatinio mokymosi ir atsparumo stiprinimo procesas. Taip pat informantai numatomąjį valdymą supranta kaip valdymo modelį, kuris remiasi ne tik reakcija į jau įvykusias problemas, bet ir gebėjimu numatyti ateities tendencijas, rizikas bei galimybes. Tai apima ateities scenarijų taikymą, duomenų analizę, eksperimentavimą, nuolatinį mokymąsi bei bendruomenės įtraukimą į ilgalaikių sprendimų priėmimą.

Analizuojant informantų atsakymus į numatomojo valdymo principo – numatymas ir prognozavimas – kategorijos klausimus, buvo išskirtos tokios subkategorijos, susiję su strateginio valdymo proceso etapais, kaip strateginio planavimo etapas, įgyvendinimo etapas, integravimo ribotumai ir tobulinimo poreikis (žr. 13 lent.).

13 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie numatymo ir prognozavimo principo integravimą (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Numatomojo valdymo principai – numatymo ir prognozavimo principas	Strateginio planavimo etapas	<... šį principą reikia taikyti planavimo etape, nes tik išanalizavus duomenis galima numatyti strategines kryptis...> (D1); <... prognozavimo įrankiai galėtų būti integruoti aplinkos analizėje, prognozuojant gyventojų skaičiaus pokyčius...> (D3); <... prognozuojamos demografinės, švietimo ir socialinės situacijos...> (D4); <... atliekamos demografinės prognozės, kurios padeda numatyti ateities poreikius...> (D2); <... planavimas, atsižvelgiant į gyventojų tendencijas...> (D5);
	Įgyvendinimo etapas	<... mokyklų tinklo optimizavimas pagal prognozuojamą mokinių skaičių...> (D1); <... remiantis prognozėmis sprendžiama kurias švietimo įstaigas palikti, o kurias reorganizuoti...> (D4); <... tikslų formulavimas yra grindžiamas ateities scenarijais...> (D5); <... naudojame prognozes, rizikos analizes, kad numatyti būsimus pokyčius...> (D2); <... numatymas klimato rizikų, analizuojamas planuojant lietaus nuotekų infrastruktūrą...> (D3);
	Integravimo ribotumai ir tobulinimo poreikis	<... turime didelį kiekį atvirų duomenų, bet trūksta gebėjimų juos analizuoti ir prognozuoti...> (D1); <... prognozavimas galėtų būti plačiau taikomas...> (D3); <... mes einame iš paskos, dažnai kuriame infrastruktūrą, kuri jau bus neberekalinga...> (D5); <... tik iš dalies taikome šio principo įrankius...> (D1); <... situacija savivaldybėje rodo nepakankamą numatymą strateginiame valdyme...> (D5);

13 lentelės duomenimis, Raseinių rajono savivaldybėje numatymo ir prognozavimo principas integruojamas strateginio planavimo bei įgyvendinimo etapuose. Strateginio planavimo etape šis principas integruojamas atliekant aplinkos analizę bei situacijos prognozavimą, vertinant demografinės ir socialinės tendencijas. Informantų nuomone, rengiant naują strateginį planą, atliekamos demografinės prognozės (gyventojų skaičiaus, amžiaus struktūros pokyčiai), kurios padeda numatyti ateities poreikius, pavyzdžiui „<...> kiek reikės darželių/mokyklų po 10 metų arba kiek reikės socialinių paslaugų senstantiems gyventojams <...>“ (D3). Šis principas yra labai svarbus, nes leidžia savivaldybei planuoti ne tik dabarties poreikius, bet ir pasiruošti ateities iššūkiams, prognozuojant gyventojų skaičiaus pokyčius ar klimato poveikį infrastruktūrai. Numatymo ir

prognozavimo principas integruojamas ir įgyvendinimo etape, kai vadovaujantis aplinkos analizės rezultatais formuluojami ir strateginiai tikslai, prioritetai grindžiami ne tik dabarties situacija, bet ir ateities scenarijais. Informantų nuomone „<...> numatomoji klimato rizikų analizė planuojant lietaus nuotekų infrastruktūros atnaujinimą <...>“ (D3). Tyrimo metu nustatyti ir iššūkiai bei problemos, su kuriais susiduriama Raseinių rajono savivaldybėje integruojant numatymo ir prognozavimo principą. Informantų nuomone, savivaldybė turi pakankamą kiekį įvairių duomenų, tačiau „<...> trūksta analitinių gebėjimų, kad duomenys būtų tinkamai apdorojami ir pritaikomi ateities scenarijų vertinimui <...>“ (D4).

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad numatymo ir prognozavimo principas integruojamas strateginio planavimo ir įgyvendinimo etapuose. Moksliniuose tyrimuose pateikiamos platesnės šio principo integravimo galimybės. Pavyzdžiui, Umbach‘as (2024) nurodo, jog šis principas gali būti integruojamas visuose strateginio valdymo proceso etapuose, Nguyen ir Pardo (2023) nuomone, numatymo ir prognozavimo principas gali būti integruojamas aplinkos vertinimo bei strategijos formulavimo (planavimo) etapuose. Ahern‘o (2025) nuomone, numatymo ir prognozavimo principas strategiją paverčia ne prognozavimu, o pasirengimu. Vietos valdžios institucijos gali naudoti tokius scenarijų modelius, kad nustatytų lanksčius prioritetus, pritaikytus alternatyvioms ateities galimybėms.

Analizuojant informantų atsakymus į numatomojo valdymo principo – eksperimentavimas – kategorijos klausimus, buvo išskirtos tokios subkategorijos, susiję su strateginio valdymo proceso etapais, kaip strategijos įgyvendinimo etapas, stebėsenos ir kontrolės etapas ir integravimo ribotumai ir tobulinimo poreikis (žr. 14 lent.).

14 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie numatomojo valdymo principų - eksperimentavimo integravimą (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Numatomojo valdymo principai – eksperimentavimo principas	Strategijos įgyvendinimo etapas	<... savivaldybė dalyvauja valstybės pilotiniuose projektuose socialinio būsto ir socialinių paslaugų srityse...> (D1); <... eksperimentuojame su pilotiniais projektais, kol sprendimas dar nėra įdiegtas...> (D2); <... pilotiniai projektai mobilumo srityje – laikini dviračių takai, naujos eismo schemas...> (D4); <... prieš diegiant naują elektroninę paslaugų sistemą, ji diegiama viename sektoriuje, kad išbandyti...> (D2); <... apšvietimo skaitmenizavimo projektas, įtraukiant gyventojus...> (D4); <... skaitmenizavimo pilotinis eksperimentas (apšvietimo projektas) ...> (D5);
	Stebėsenos ir kontrolės etapas	<... leidžia išmokti bei sumažinti riziką...> (D2); <... eksperimentavimas leidžia mažinti rizikas prieš priimant galutinius sprendimus...> (D3); <... stebime vartotojų atsiliepimus ir techninius trūkumus...> (D2); <... mokymosi etape aiškiai suprantame kas veikia, o kas ne...> (D4);
	Integravimo ribotumai ir tobulinimo poreikis	<... deja savivaldybė nedaug inicijuoja eksperimentinių sprendimų...> (D1); <... eksperimentavimas deja taikomas labai minimaliai...> (D5); <... eksperimentavimas sunkiai taikomas dėl savivaldybės atskaitingumo reikalavimų...> (D2); <... vengiama diegti eksperimentinius projektus, nes manau trūksta iniciatyvos priimant riziką...> (D4);

14 lentelės duomenimis, eksperimentavimo principas integruojamas įgyvendinimo bei kontrolės ir stebėsenos etapuose. Informantų nuomone, eksperimentavimas ir įvairūs bandomieji projektai labiausiai tinkami strategijos įgyvendinimo etape, t. y. „<...> eksperimentuojama su bandomaisiais (pilot) projektais, kol naujas sprendimas nėra masiškai įdiegtas <...>“ (D2). Toks pasirinkimas leidžia išmokti bei sumažina galimą riziką. Prieš diegiant naują elektroninę paslaugų teikimo sistemą visoje savivaldybėje, ją bandomuoju būdu įdiegia viename skyriuje ar seniūnijoje, yra stebimi naudotojų atsiliepimai ir techniniai trūkumai, ir tik atlikus korekcijas, projektas ar sprendimas perkeliamas jį į bendrą naudojimą. Eksperimentavimas padeda išbandyti naujas iniciatyvas mažoje apimtyje prieš priimant platesnius sprendimus. Kitas informantų pateiktas pavyzdys – „<...> pilotiniai projektai mobilumo srityje (laikini dviračių takai, naujos eismo organizavimo schemas) <...>“ (D3). Eksperimentavimas taikomas ir stebėsenos bei kontrolės etape, kai sudaromos sąlygos visuomenei įvertinti priimtus sprendimus, teikti pasiūlymus bei, atsižvelgiant į pateiktas rekomendacijas, priimami koregavimo veiksmai. Tačiau tyrimo dalyvių nuomone eksperimentiniai sprendimai yra minimaliai įgyvendinami, nes bijoma prisiimti riziką ir atsakomybę.

Apibendrinant galima teigti, kad teorinės analizės metu nustatyta, jog eksperimentavimo principas dažniausiai integruojamas strategijos formulavimo bei strategijos įgyvendinimo etapuose. Tyrimo rezultatai patvirtina, kad šis principas integruojamas dažniausiai per bandomuosius ir pilotinius projektus ir šios išvados sutampa su moksliniuose tyrimuose pateiktomis išvadomis. Vietos valdžios institucijos gali integruoti nedidelio masto bandomuosius projektus ir „nesėkmių“ eksperimentus į savo strategijos įgyvendinimo procesus. Tai leidžia išbandyti naujus paslaugų modelius, pvz., pažangius mobilumo sprendimus ar skaitmenines dalyvavimo priemones (OECD, 2025).

Analizuojant informantų atsakymus į numatomojo valdymo principo – suinteresuotųjų šalių įtrauktis – kategorijos klausimus, buvo išskirtos tokios subkategorijos, susiję su strateginio valdymo proceso etapais, kaip strategijos planavimo etapas, strategijos įgyvendinimo etapas, stebėsenos ir kontrolės etapas (žr. 15 lent.).

15 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonės apie suinteresuotųjų šalių įtraukties principo integravimą (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Numatomojo valdymo principai – suinteresuotųjų šalių įtraukties principas	Strateginio planavimo etapas	<... vyksta apklausos, diskusijos, gyventojai kviečiami teikti pasiūlymus...> (D1); <... strategijos planavimo etape renkama informacija ir nustatomi poreikiai...> (D2); <... įtrauktis svarbi aplinkos analizėje – apklausos, diskusijos, forumai...> (D3); <... viešos diskusijos su verslo atstovais, NVO ir gyventojais...> (D2); <... darbo grupės su verslo bendruomenėmis ir NVO atstovais...> (D4); <... būtų naudinga sudaryti bendras grupes su verslo atstovais, jaunimu ir NVO...> (D4);
	Strategijos įgyvendinimo etapas	<... gyventojai kviečiami teikti pasiūlymus formuojant biudžetą...> (D1); <... dalyvaujamasis biudžetas – gyventojai patys sprendžia dėl lėšų tikslinio panaudojimo...> (D4); <... dalyvaujamasis biudžetas didina gyventojų pasitikėjimą ir įsitraukimą...> (D5); <... naudojami socialiniai tinklai, kur visuomenė aktyviai reiškia savo nuomonę...> (D4); <... Facebook balsavimai – žmonės jaučiasi smagiai, kai klausiami jų nuomonės...> (D5);

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
	Stebėsenos ir kontrolės etapas	<... šiame etape naudojame gyventojų apklausas ir seniūnijų ataskaitas...> (D2); <... stebėsenos etape vyksta viešos konsultacijos dėl rezultatų...> (D3); <... įtrauktis turėtų būti nuosekli, o ne epizodinė, taikomas visuose etapuose...> (D1); <... įtrauktis didina priimamų sprendimų teisėtumą...> (D3); <... visa informacija skelbiama viešai, suinteresuotosios šalys yra kviečiamos dalyvauti....> (D5);

15 lentelės duomenimis, suinteresuotųjų šalių įtraukties principas integruojamas strateginio planavimo, strategijos įgyvendinimo ir stebėsenos bei kontrolės etapuose. Suinteresuotųjų šalių įtrauktis Raseinių rajono savivaldybėje gana aktyvi, vyksta nuolatinis bendradarbiavimas su gyventojais, verslo sektoriumi, socialiniais partneriais, NVO ir jaunimu. Informantų nuomone savivaldybė „<...> organizuoja apklausas, diskusijas, gyventojai kviečiami teikti pasiūlymus, net formuojant biudžetą <...>“ (D2). Suinteresuotųjų šalių įtrauktis yra būtina strateginio valdymo kokybei užtikrinti, nes suteikia prieigą prie vietinių žinių ir didina sprendimų priėmimo legitimumą. Informantų nuomone, strateginio planavimo etape suinteresuotųjų šalių įtrauktis yra būtina nustatant strateginius tikslus, rengiant viešas konsultacijas. Raseinių rajono savivaldybėje „<...> visuomenė aktyviai dalyvauja, išreiškdamą nuomonę dėl planuojamų projektų ar dokumentų <...>“ (D4). Informantai nurodė, kad didinant suinteresuotųjų šalių aktyvumą galėtų būti sukurta nuolatinė platforma (idėjų/pasiūlymų dėžutė), kur gyventojai galėtų teikti pasiūlymus, o verslas siūlytų sprendimus švietimo, organizavimo srityse.

Apibendrinant tyrimo rezultatus bei palyginus su moksliniuose tyrimuose pateiktomis išvadomis galima teigti, kad Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomone, suinteresuotųjų šalių įtrauktis galima keliuose strateginio valdymo proceso etapuose, tačiau moksliniuose tyrimuose dažniausiai šio principo integravimas vyksta kontrolės ir stebėsenos etape. Daugelis autorių pabrėžia, kad numatomasis valdymas turi apimti platų suinteresuotųjų šalių – piliečių, privačiojo sektoriaus, tarpsektorinių veikėjų – įtraukimą. Suinteresuotųjų šalių įtraukties principas siejamas su demokratinėmis vertybėmis (Heo & Seo, 2021; Umbach, 2024).

Analizuojant informantų atsakymus į numatomojo valdymo principo – etinis ir skaidrus valdymas – kategorijos klausimus, buvo išskirtos tokios subkategorijos, susiję su strateginio valdymo proceso etapais, kaip strategijos planavimo etapas, strategijos įgyvendinimo etapas, stebėsenos ir kontrolės etapas (žr. 16 lent.).

16 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie etinio ir skaidraus valdymo principo integravimą (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Numatomojo valdymo principai – etinio ir skaidraus	Strateginio planavimo etapas	<... duomenų atvirumas pradiniam planavimo etape> (D4); <... informacija viešinama, didesni projektai viešai pristatomi bei svarstomi su bendruomene...> (D1); <... sprendimai turi būti grindžiami interesų derinimu, o ne politiniais motyvais...> (D3);

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
valdymo principas		<... viešai skelbiami projektų atrankos kriterijai ir sprendimų paaiškinimai...> (D4);
	Strategijos įgyvendinimo etape	<... strategijos įgyvendinimas vyksta laikantis viešųjų pirkimų įstatymo nuostatų...> (D2); <... visi strateginių projektų pirkimai ir lėšų panaudojimas yra viešai skelbiami savivaldybės svetainėje...> (D5); <... veikia etikos komisija, kuri prižiūri sprendimų priėmimo procesą ir eliminuoja interesų konfliktus...> (D2);
	Stebėsenos ir kontrolės etape	<... strateginiai planai, ataskaitos, surinkti pasiūlymai ir sprendimai dėl jų yra viešinami...> (D2); <... sprendimai priimami viešai – savivaldybės tarybos posėdžiai, skelbimas viešai...> (D4); <... komunikacija galėtų būti paprastesnė, aiškesnė gyventojams, mažiau biurokratinė...> (D1); <... projektų viešinimas seniūnijų susitikimuose ir socialinėse platformose ...> (D4);

16 lentelės duomenimis, etiško ir skaidraus valdymo principo integravimas Raseinių rajono savivaldybėje dažniausiai vyksta integruojant strateginio planavimo, įgyvendinimo ir stebėsenos bei kontrolės etapuose. Strateginio planavimo etape vyksta komunikacija su visuomene, „<...> informacija viešinama, didesni projektai pristatomi viešai, svarstomi su bendruomene, tačiau komunikacija galėtų būti paprastesnė, aiškesnė gyventojams, mažiau biurokratinė <...>“ (D3). Raseinių rajono savivaldybėje visi strateginių projektų pirkimai ir lėšų panaudojimas yra viešai skelbiami savivaldybės svetainėje. Taip pat veikia etikos komisija, kuri prižiūri sprendimų priėmimo procesą ir eliminuoja interesų konfliktus. Informantų nuomone, etiško ir skaidraus valdymo principo integravimas stiprina pasitikėjimą institucija, sumažina korupcijos riziką bei „<...> užtikrina, kad sprendimai būtų grindžiami interesų derinimu, o ne politiniais motyvais <...>“ (D5). Informacijos pateikimas visuomenei, projektų viešinimas vyksta pasitelkiant socialinius tinklus, informacija pateikiama ir savivaldybės interneto svetainėje, tokiu būdu informuojant bendruomenę apie vykstančius procesus bei sudarant sąlygas teikti pasiūlymus.

Palyginus tyrimo rezultatus su moksliniuose tyrimuose pateikiamomis įžvalgomis galima teigti, kad skaidraus ir etiško valdymo principo integravimas stiprina vietos valdžios institucijų veiklos teisėtumą ir bendradarbiavimą. Numatomasis valdymas yra iš esmės dalyvaujamojo pobūdžio, įtraukiant įvairius suinteresuotuosius subjektus į bendrą ateities scenarijų kūrimą ir bandymą (Nguyen & Pardo, 2023). Numatomojo valdymo principų integravimas į strateginio valdymo procesą didina skaidrumą, įtrauktį ir pasitikėjimą vietos valdžios institucijomis (Ahernas, 2025).

Analizuojant informantų atsakymus į numatomojo valdymo principo – mokymas ir atsparumas – kategorijos klausimus, buvo išskirtos tokios subkategorijos, susiję su strateginio valdymo proceso etapais, kaip strategijos planavimo etapas, strategijos įgyvendinimo etapas, stebėsenos ir kontrolės etapas (žr. 17 lent.).

17 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie nuolatinio mokymosi ir atsparumo principo integravimą (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Numatomojo valdymo principai – mokymosi ir atsparumo principas	Strateginio planavimo etapas	<... prieš priimant sprendimus vertinamas ilgalaikis poveikis ir išlaikymo kaštai...> (D1); <... būtina žiūrėti ne tik į dabartinius poreikius, bet ir į globalias tendencijas...> (D2); <... planavimo etape įtraukiame rizikų analizę ir atsparumo priemones...> (D3); <... tokia analizė leidžia adaptuotis prie greitai kintančios aplinkos...> (D4);
	Strategijos įgyvendinimo etape	<... po kiekvieno strateginio ciklo, išmoktos pamokos yra sistemiškai analizuojamos...> (D2); <... analizuojame tiek patirtas sėkmes, tiek nesėkmes bei iš jų mokomės...> (D4); <... krizės valdymo metu išmoktos pamokos buvo integruotos į naują strateginį planą...> (D2); <... atsparumas reiškia gebėjimą greitai atsigauti po krizių...> (D3);
	Stebėsenos ir kontrolės etapas	<... skiriamas didesnis dėmesys analizės mokymams, organizuojami įvairūs mokymai...> (D4); <... darbuotojų moralė ir nuolatinis mokymasis yra svarbūs technologijų laikais...> (D5); <... ataskaitos rengiamos kasmet, bet negrįžtama atgal ir neatsiskaitoma kas mėnesį...> (D3); <... remiantis išmoktomis pamokomis yra rengiamos įvairios ataskaitos...> (D4);

17 lentelės duomenimis, nuolatinio mokymosi ir atsparumo principas Raseinių rajono savivaldybėje yra integruojamas strateginio planavimo, įgyvendinimo ir stebėsenos bei kontrolės etape. Prieš priimant sprendimus yra vertinamos krizinės situacijos, sėkmės ir nesėkmės, mokomasi iš praeities įvykių. Informantų nuomone, „<...> būtina žiūrėti ne tik į dabartinius poreikius, bet ir į globalias tendencijas (demografinės, ekonominės), kad sprendimai būtų tvarūs <...>“ (D4). Raseinių rajono savivaldybėje po kiekvieno strateginio ciklo įvykdomos pamokos yra sistemiškai analizuojamos ir panaudojamos rengiant kitą strategijos dokumentą. Informantų nuomone, „<...> krizės valdymo metu išmokome, kad trūko skaitmeninės komunikacijos pajėgumų. Ši pamoka buvo integruota į naują strateginį planą kaip prioritetą – skaitmeninių paslaugų ir infrastruktūros plėtra <...>“ (D3). Nuolatinis mokymasis padeda institucijai prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Raseinių rajono savivaldybėje atsparumas reiškia ne tik pasirengimą galimoms krizinėms situacijoms, bet ir gebėjimą mokytis iš krizinių situacijų bei patirtų nesėkmių.

Palyginus su moksliniuose tyrimuose pateiktomis išvalgomis galima teigti, kad Raseinių rajono savivaldybėje nuolatinio mokymosi bei atsparumo principas yra plačiau integruojamas nei nurodoma moksliniame diskurse. Retnandari (2022) nuomone, vietos valdžios institucijos, kurių personalas yra apmokytas numatomojo valdymo srityje, parengė nuoseklesnius strateginius planus ir pasižymėjo didesniu lankstumu reaguodami į kylančias krizes. Nuolatinio mokymosi ir atsparumo principo integravimas užtikrina, kad strategija išliktų aktuali kintančiomis aplinkybėmis: peržiūrint misiją, tikslus, persikirstant ištekliais (Fuertes et al., 2020). Šios nuostatos pastebimos analizuojant Raseinių rajono savivaldybės atstovų interviu rezultatus.

Analizuojant informantų atsakymus į numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą metodų kategorijos klausimus, išryškėjo tokios subkategorijos, kaip analitiniai prognozavimo metodai, rizikų ir ateities neapibrėžtumo valdymo metodai ir organizaciniai metodai (žr. 18 lent.).

18 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie numatomojo valdymo principų integravimo metodus (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Numatomojo valdymo principų integravimo į SVP metodai	Analitiniai prognozavimo metodai	<... prognozių naudojimas – demografija, socialinės, paslaugų infrastruktūros...> (D1); <... naudojamės makroekonominėmis ir demografinėmis prognozėmis...> (D2); <... strateginiai dokumentai rengiami remiantis demografinėmis, švietimo ir socialinės situacijos prognozėmis...> (D5); <... duomenų analizė ir GIS naudojami įžvalgoms apie teritorijas pateikti...> (D3); <... nuolat stebima situacija, analizuojami ataskaitų duomenys...> (D4);
	Rizikų ir ateities neapibrėžtumo valdymo metodai	<... rizikų analizė atliekama rengiant infrastruktūros projektus...> (D2); <... identifikuojamos galimos grėsmės projektams ir programoms...> (D4); <... scenarijų analizė naudojama ilgalaikiuose planuose, pvz. miesto plėtros strategijoje...> (D3); <... tikimasi, kad ateityje bus vertinamos kelios strateginės kryptys...> (D4);
	Organizaciniai metodai	<... dalyvavimas nacionaliniuose pilotiniuose projektuose...> (D1); <... bandomasis socialinės pašalpos mokėtojų įtraukimo modelis...> (D4) <... nemokamas viešasis transportas laikomas pilotiniu bandomuoju projektu...> (D5); <... planuojamos gyventojų, verslo apklausos, susitikimai su verslininkais...> (D2); <... dalyvaujamas biudžetas ir socialiniai tinklai naudojami įtraukties skatinimui ...> (D4); <... siekiama labiau panaudoti specialistų, turinčių ilgametę patirtį, nuomonę...> (D5);

18 lentelės duomenimis, taikomi numatomojo valdymo principų integravimo metodai suskirstyti į tris grupes: analitiniai prognozavimo metodai, rizikų ir ateities neapibrėžtumo valdymo metodai ir organizaciniai metodai. Analitiniai metodai apima demografines, socialines ir kitas prognozes, duomenų analizę bei skaitmeninius įrankius. Informantai nurodė, kad kartais „<...> naudojamasi išorinių ekspertų ir aukštesnio lygmens institucijų (ministerijų, ES) pateikiamomis makroekonominėmis ir demografinėmis prognozėmis <...>“ (D2). Strateginiai dokumentai yra rengiami remiantis demografinės, švietimo ir socialinės situacijos prognozėmis, nuolat stebima situacija, analizuojami duomenys iš ataskaitų. Taip pat siekiama labiau panaudoti specialistų, turinčių ilgametę patirtį, nuomonę toje srityje. Tačiau informantų nuomone, „<...> šiuo metu trūksta stiprių gebėjimų visuose lygiuose analizuoti ir apdoroti didžiulį kiekį atvertų duomenų, kas yra iššūkis <...>“ (D3). Viliamasi, kad dirbtinis intelektas galėtų ateityje pasiūlyti ir įvertinti kelias strategines kryptis, remiantis ne vienu šaltiniu, nors šiai dienai galutinį sprendimą priima žmogus. Eksperimentavimas savivaldybėje yra taikomas minimaliai, Raseinių rajono savivaldybėje šiuo metu įgyvendinamas pilotinis apšvietimo skaitmenizavimo projektas per paslaugų valdymą, kuris leistų gyventojams įsitraukti į apšvietimo valdymą ir pranešimų teikimą – tai pirmasis tokio tipo projektas Lietuvoje. Tyrimo metu nustatyta, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas didėja, pavyzdžiui, per „<...>

dalyvaujantį biudžetą, kur gyventojai sprendžia dėl lėšų panaudojimo – tai gerina pasitikėjimą <...>“ (D4). Naudojami socialiniai tinklai (pvz., Facebook paskyra) projektų sprendiniams pristatyti ir nuomonei išreikšti. Didžiausias trūkumas yra tas, kad nėra atskiros komandos, kuri atsakingai žiūrėtų į visą strateginį valdymą. Siekiama pradėti nuo duomenų analizės ir analitinių mokymų įgyvendinimo, reikalinga nuolatinė stebėseną ir korekcija. Remiantis pateiktais tyrimo rezultatais galima teigti, kad atlikto tyrimo rezultatai patvirtina, jog vietos valdžios institucijose dažnai taikomos tradicinio strateginio valdymo priemonės. Tradicinis strateginis valdymas paprastai sutelkia dėmesį į dabartinius iššūkius ir žinomas tendencijas; įtraukdamos perspektyvos analizę, tendencijų analizę ir scenarijų planavimą, vietos valdžios institucijos gali kurti strategijas, kurios išliks aktualios įvairiomis ateities sąlygomis (Tönurist & Orlik, 2025).

Analizuojant informantų atsakymus į numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą gerinimo kategorijos klausimus, išryškėjo tokios subkategorijos, kaip žmogiškųjų kompetencijų ir organizacinių gebėjimų stiprinimą, analitinių, technologinių ir metodinių priemonių plėtrą ir bendradarbiavimo, reguliavimo ir nuoseklumo stiprinimą (žr. 19 lent.).

19 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie numatomojo valdymo principų integravimo gerinimą (sudaryta autorės, 2025)

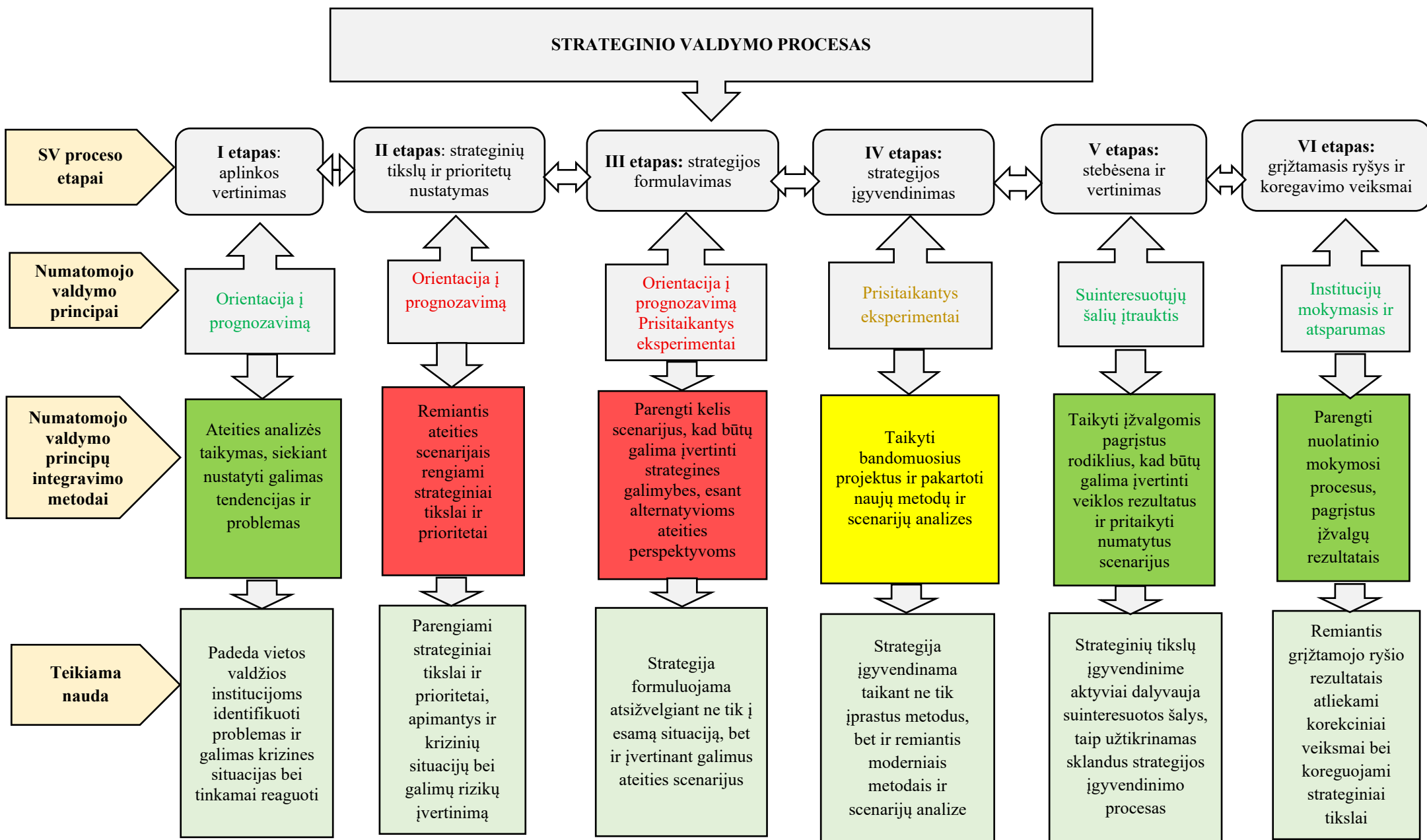
Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Numatomojo valdymo principų integravimo į SVP gerinimas	Žmogiškųjų kompetencijų ir organizacinių gebėjimų stiprinimas	<... organizuoti mokymus apie scenarijų kūrimo ir prognozavimo metodus...> (D2); <... stiprinti darbuotojų kompetencijas...> (D3); <... organizuojami analitiniai mokymai tiems, kurie dirba su šiuo procesu...> (D4); <...reikalinga komanda, kuri atsakingai žiūrėtų į visą strateginį valdymą...> (D3); <... būtų galima pagerinti strateginę lyderystę...> (D5);
	Analitinių, technologinių ir metodinių priemonių plėtra	<... įdiegti IT sistemas, kurios leistų geriau rinkti, analizuoti ir vizualizuoti prognozes...> (D2); <... investuoti į duomenų kokybės gerinimą ir analitines sistemas...> (D3); <... reiktų pirmiausia pradėti nuo duomenų analizės...> (D4); <... mokymai apie scenarijų kūrimo metodus...> (D4); <... integruoti scenarijų kūrimą į privalomą strateginių dokumentų rengimo procesą...> (D5); <...pasitelkti dirbtinį intelektą, kuris pasiūlytų kelias kryptis ir jas įvertinti...> (D4);
	Bendradarbiavimo, reguliavimo ir nuoseklumo stiprinimas	<... nuoseklus tarpinstitucinis bendradarbiavimas...> (D1); <... stiprinti ryšius su mokslo institucijomis...> (D2); <... kurti tarpinstitucines darbo grupes ateities temoms...> (D4); <... teisinės bazės sukūrimas ir reikalavimų nurodymas iš aukštesnio lygio institucijų...> (D4);

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad numatomojo valdymo principų integravimą į strateginio valdymo procesą būtų galima gerinti stiprinant žmogiškųjų išteklių kompetencijas ir gebėjimus, plečiant analitinių priemonių ir technologinių sprendimų diegimą bei stiprinti bendradarbiavimą ir reguliavimą. Numatomojo valdymo principų integravimo gerinimui būtina organizuoti strateginio valdymo specialistams mokymus apie scenarijų kūrimo ir prognozavimo metodus. Taip pat modernizuoti duomenų bazes, diegti IT sistemas, „<...> kurios leistų geriau rinkti, analizuoti ir vizualizuoti prognozes (pvz., rizikos žemėlapius) <...>“ (D3). Būtina stiprinti ryšius su mokslo

institucijomis, kurios galėtų padėti atlikti aukštos kokybės ilgalaikės regiono prognozes. Būtų galima pagerinti strateginę lyderystę, pasitelkiant dirbtinį intelektą, kuris pasiūlytų kelias kryptis ir jas įvertintų. Reikalinga komanda, kuri atsakingai žiūrėtų į visą strateginį valdymą.

Baigiamajame projekte buvo siekiama teoriškai pagrįsti ir empiriškai įvertinti numatomojo valdymo principų integravimo į savivaldybės strateginio valdymo procesą galimybes, remiantis Raseinių rajono savivaldybės atvejo analize. Atliktas empirinis tyrimas bei savivaldybės dokumentų analizė atskleidė, kad Raseinių rajono savivaldybėje sukurta formali, nuosekliai struktūruota strateginio planavimo sistema, atitinkanti nacionalinius ir tarptautinius viešojo valdymo standartus, tačiau numatomojo valdymo principai joje taikomi fragmentiškai ir dažniausiai netiesiogiai integruojami strateginio valdymo proceso etapuose. Tačiau Raseinių rajono savivaldybės strateginio valdymo proceso struktūra sudaro prielaidas numatomojo valdymo principų integravimui bei taikymui praktikoje. Atsižvelgiant į atlikto baigiamojo projekto rezultatus ateities tyrimams yra išskiriamos kelios galimų tyrimų kryptys. Visų pirma, tikslinga atlikti lyginamuosius kelių savivaldybių tyrimus, siekiant nustatyti, ar numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą metodai ir patirtis skiriasi atsižvelgiant į savivaldybės dydį, administracinius gebėjimus ar regioninį kontekstą. Antra, tikslinga ateities tyrimams taikyti mišrią tyrimo strategiją, derinant dokumentų analizę su kiekybiniu tyrimu, anketine apklausa, kad būtų galima atskleisti numatomojo principo integravimo į strateginio valdymo procesą patirtis. Trečia, galima tyrimų kryptis, susijusi su tarptautinės patirties analize bei pritaikymu nacionaliniu lygmeniu.

Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus, atliekamas tyrimo rezultatų palyginimas su 2 paveiksle autorės parengtu teoriniu modeliu, jį patikslinant, kur žalia spalva reiškia, kad visiškai įgyvendinama, geltona – iš dalies, raudona - neįgyvendinama. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad pirmajame strateginio valdymo etape – aplinkos analizė – pagal teorinį modelį integruojamas numatomojo valdymo principas – orientacija į prognozavimą, pagrindiniai šio principo įgyvendinimo metodai yra ateities analizė bei tendencijų nustatymas. Raseinių rajono savivaldybės dokumentų bei interviu duomenų analizė atskleidė, kad šiame strateginio valdymo proceso etape savivaldybė taiko ateities scenarijų metodą, atliekama vidinės ir išorinės aplinkos analizė, įvertinamos ekonominės, socialinės tendencijos. Antrajame etape – strateginių tikslų ir prioritetų nustatymas – taip pat integruojamas orientacijos į prognozavimą principas, o pagrindiniu metodu įvardijamas strateginių tikslų formavimas remiantis ateities scenarijais. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad savivaldybės strateginiai tikslai ir prioritetai yra grindžiami ilgalaikės vizijos nuostatomis, jie nėra aiškiai siejami su alternatyviais ateities scenarijais, todėl galima teigti, kad teoriniame modelyje pateiktas principas savivaldybėje nėra integruojamas į strateginio valdymo procesą. Trečiajame etape – strategijos formulavimas – teoriniame modelyje numatytas dviejų principų derinys: orientacija į prognozavimą ir prisitaikantys eksperimentai. Modelyje pabrėžiama, kad šiame etape turėtų būti rengiami keli strateginiai scenarijai, leidžiantys įvertinti strategines galimybes esant alternatyvioms ateities perspektyvoms. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Raseinių rajono savivaldybėje šis principas nurodytame etape nėra integruojamas. Ketvirtajame etape – strategijos įgyvendinimas – teoriniame modelyje įvardinamas prisitaikančių eksperimentų principas, kurio įgyvendinimo metodai apima bandomuosius projektus, naujų metodų testavimą ir pakartotinę scenarijų analizę. Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad Raseinių rajono savivaldybėje taikomi bandomieji projektai, nors eksperimentavimo principas nėra tiesiogiai nurodomas. Penktajame ir šeštajame etape nurodyti principai integruojami į strateginio valdymo procesą analizuotoje savivaldybėje (žr. 5 pav.).



5 pav. Patikslintas numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą teorinis modelis (sudaryta darbo autorės, 2025)

Apibendrinant atlikto empirinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad strateginis valdymas Raseinių rajono savivaldybėje yra suvokiamas kaip esminė priemonė kryptingam, nuosekliam ir tvariam viešajam valdymui užtikrinti. Tyrimo dalyvių nuomone, strateginis valdymas padeda aiškiau nustatyti savivaldybės vystymosi kryptis, suderinti politinius ir administracinius tikslus, racionaliau paskirstyti finansinius bei žmogiškuosius išteklius ir geriau atliepti gyventojų poreikius. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad savivaldybėje formaliai įgyvendinami visi pagrindiniai strateginio valdymo etapai – nuo aplinkos analizės ir strateginių tikslų formulavimo iki įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo. Vis dėlto praktikoje didžiausi iššūkiai kyla derinant skirtingų suinteresuotųjų šalių interesus, valdant ribotus finansinius ir žmogiškuosius išteklius, užtikrinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą bei kuriant patikimą duomenų ir rodiklių sistemą. Numatomojo valdymo principų integravimas Raseinių rajono savivaldybės strateginiame valdyme šiuo metu vyksta fragmentiškai. Dažniausiai taikomi metodai yra demografinės, socialinės ir ekonominės prognozės, rizikų analizė, duomenų analizė bei dalyvavimas pilotiniuose projektuose. Scenarijų kūrimas ir pažangesni prognozavimo metodai taikomi ribotai, dažniausiai ilgalaikiuose strateginiuose ar teritorijų planavimo dokumentuose. Numatomojo valdymo principų integravimas į strateginį valdymą savivaldybėje yra prasmingas ir perspektyvus, tačiau reikalaujantis sisteminių pokyčių. Tyrimo dalyvių nuomone, šį procesą galėtų sustiprinti darbuotojų kompetencijų ugdymas, analitinių ir skaitmeninių įrankių plėtra, tarpinstitucinis bendradarbiavimas, aiškesnė institucinė atsakomybė ir nuolatinė mokymosi kultūra. Tokie pokyčiai sudarytų prielaidas kurti labiau pagrįstas, atsparias ir ilgalaikę vertę kuriančias savivaldybių strategijas.

Išvados

1. atlikus mokslinės literatūros analizę ir išnagrinėjus strateginio valdymo bei numatomojo valdymo koncepcijų sąsajas nustatyta, jog numatomojo valdymo principų integravimas į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose yra teoriškai pagrįstas ir būtinas šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste. Tradicinis strateginis valdymas, dažnai orientuotas į esamos situacijos analizę ir formalių planavimo dokumentų rengimą, nepakankamai atliepia didėjančią išorinės aplinkos neapibrėžtumą, spartėjančius socialinius, ekonominius ir technologinius pokyčius bei didėjančius visuomenės lūkesčius. Todėl numatomojo valdymo principų integravimas leidžia papildyti strateginį valdymą proaktyviu, į ateitį orientuotu požiūriu. Sukurtame teoriniame modelyje atskleidžiama, kad tokie pagrindiniai numatomojo valdymo principai, kaip sisteminis ateities tendencijų stebėjimas, scenarijų kūrimas, ankstyvas rizikų identifikavimas, eksperimentavimas, suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir organizacinis mokymasis – gali būti integruojami į strateginio valdymo proceso etapus. Ypač svarbi jų reikšmė strateginės analizės ir tikslų formavimo etapuose, kuriuose numatomojo valdymo principai leidžia ne tik vertinti esamą situaciją, bet ir modeliuoti galimus ateities raidos scenarijus. Tokiu būdu strateginiai sprendimai grindžiami ne vien retrospektyvine analize, bet ir ilgalaikėmis prognozėmis bei alternatyvių scenarijų svarstymu, atsižvelgiant į ateities tendencijas bei įvertinant galimas rizikas.
2. atlikus tarptautinio ir nacionalinio teisinio reguliavimo bei gerųjų praktikų analizę nustatyta, kad numatomojo valdymo principai vis plačiau įtvirtinami kaip svarbi šiuolaikinio viešojo valdymo kryptis. Tarptautiniu lygmeniu šią tendenciją ryškiausiai formuoja tokios organizacijos, kaip Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO), Europos Sąjunga ir Jungtinės Tautos, kurios savo strateginiuose dokumentuose ir rekomendacijose pabrėžia strateginio numatymo, scenarijų analizės, inovacijų ir dalyvaujamojo valdymo svarbą. Šios iniciatyvos rodo nuoseklų perėjimą nuo tradicinio, reaktyvaus valdymo modelio prie proaktyvaus, ateities iššūkiams pasirengusio, viešojo valdymo. Nacionalinio numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą teisinio reguliavimo lygmens analizė atskleidė, kad Lietuvoje numatomojo valdymo principai vis dažniau atsispindi strateginiuose dokumentuose, ypač ilgalaikėse vizijose ir pažangos strategijose. Nacionaliniuose dokumentuose pabrėžiamas inovacijų, duomenimis grįsto valdymo, tvarumo ir atsparumo stiprinimo poreikis. Tačiau nustatyta, kad šie principai dažniau formuluojami kaip deklaratyvūs siekiai, o ne kaip konkretūs, privalomi instrumentai vietos valdžios institucijoms. Teisinio reguliavimo tarptautiniame, ES bei nacionaliniame kontekste analizė atskleidė, kad Lietuvoje kol kas trūksta aiškaus teisinio reguliavimo, kuris įpareigotų savivaldybės sistemiškai taikyti numatomojo valdymo principus strateginio valdymo procese. Skirtingai nei kai kuriose užsienio šalyse, kuriose numatomojo valdymo principai yra integruoti į biudžeto planavimą ar veiklos vertinimo sistemas, Lietuvoje ši praktika dažniausiai priklauso nuo atskirų institucijų iniciatyvos. Dėl to numatomojo valdymo principų taikymas vietos valdžios institucijose išlieka fragmentiškas ir nenuoseklus.
3. atliktas empirinis tyrimas Raseinių rajono savivaldybės administracijoje leido įvertinti esamą strateginio valdymo praktiką ir nustatyti numatomojo valdymo principų integravimo galimybes vietos valdžios institucijos lygmeniu. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad savivaldybėje egzistuoja tam tikri strateginio planavimo elementai, sudarantys prielaidas numatomojo valdymo principų taikymui, tačiau šie elementai kol kas nėra sistemiškai susieti su ateities prognozavimu ir ilgalaikių scenarijų analize. Kai kuriuos numatomojo valdymo principus galima identifikuoti savivaldybės strateginiuose dokumentuose, tačiau numatomojo valdymo principų integracija į

strateginio valdymo procesą yra labiau fragmentiška nei sisteminė. Numatomojo valdymo principai dažniausiai integruojami aplinkos analizės etape, tačiau strategijos įgyvendinimo etape labiau vyrauja tradicinis administracinis požiūris. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad viena pagrindinių kliūčių numatomojo valdymo principų integravimui yra žinių ir kompetencijų stoka. Dalis savivaldybės tarnautojų nėra pakankamai susipažinę su tokiais numatomojo valdymo principų integravimo metodais, kaip scenarijų kūrimas ar sisteminė ateities tendencijų analizė. Taip pat išryškėjo ribotas duomenų analitikos naudojimas strateginiams sprendimams pagrįsti. Šios aplinkybės rodo, kad sėkmingai integracijai būtina investuoti į darbuotojų kompetencijų stiprinimą ir analitinių gebėjimų ugdymą. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad savivaldybėje trūksta nuoseklių mechanizmų, skatinančių suinteresuotųjų šalių įtraukimą į strateginio valdymo procesą. Numatomojo valdymo principai reikalauja platesnio dalyvavimo, įtraukiant bendruomenes, verslą ir kitus vietos partnerius į ateities vizijų kūrimą. Tai leistų ne tik pagerinti strateginių sprendimų kokybę, bet ir didinti jų teisėtumą bei visuomenės pasitikėjimą savivaldybe. Raseinių rajono savivaldybės administracijoje egzistuoja realios galimybės integruoti numatomojo valdymo principus į strateginio valdymo procesą, tačiau tam būtini kryptingi instituciniai pokyčiai. Tyrimo rezultatai rodo poreikį stiprinti strateginio mąstymo kultūrą, plėtoti darbuotojų kompetencijas ir diegti sisteminius ateities analizės įrankius. Šios priemonės sudarytų sąlygas pereiti prie labiau proaktyvaus, į ateitį orientuoto strateginio valdymo modelio, kuris prisidėtų prie savivaldybės ilgalaikio tvaraus vystymosi.

Rekomendacijos

Atlikus mokslinės literatūros, tarptautinių ir nacionalinių strateginių dokumentų bei teisės aktų ir empirinio tyrimo duomenų analizę yra pateikiamos rekomendacijos šioms suinteresuotoms šalims:

Lietuvos Respublikos Vyriausybei:

- Sukurti aiškų teisinį ir metodinį pagrindą numatomojo valdymo principų integravimui į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose, parengiant metodines gaires bei rekomendacijas, strateginio planavimo rekomendacijas bei tokius šablonus, kaip ateities scenarijų lentelė bei kriterijai, rizikų stebėjimo lentelė ir pan.;
- Integruoti numatomojo valdymo principus į nacionalinius strateginio planavimo dokumentus, kad numatomojo valdymo principų integravimas būtų deklaruojamas nacionalinėse strategijose bei susietas su praktiniais įgyvendinimo metodais;
- Stiprinti vietos valdžios institucijų pajėgumus, skiriant papildomą finansavimą numatomojo valdymo principų integravimo į strateginio valdymo procesą gerinimui;
- Skatinti gerųjų praktikų sklaidą tarp vietos valdžios institucijų, sukuriant platformą, kurioje savivaldybės galėtų dalintis numatomojo valdymo principų taikymo patirtimis, metodais ir rezultatais.

Raseinių rajono savivaldybės tarybai:

- Institucionalizuoti numatomojo valdymo principų integravimą į strateginio valdymo procesą, savivaldybės strateginiuose dokumentuose aiškiai įtvirtinti numatomojo valdymo principus, numatant sistemingą ateities tendencijų, rizikų ir galimų scenarijų analizę bei tarybos komitetuose įvesti privalomą „strateginio prielaidų testo“ klausimų sąrašą;
- Metiniame biudžete numatyti inovacijų/eksperimentavimo išlaidų eilutę bei skirti iki 2 proc. programų asignavimų pilotiniams/eksperimentiniams projektams įgyvendinti;
- Integruoti numatomojo valdymo principus į tokius ankstyvuosius strateginio valdymo etapus, kaip išorinės ir vidinės aplinkos analizė, strateginis planavimas;
- Stiprinti savivaldybės administracijos darbuotojų kompetencijas numatomojo valdymo srityje, organizuojant tikslinius mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo programas;
- Skatinti tarpsektorinį bendradarbiavimą ir suinteresuotų šalių įtraukimą, strateginio valdymo procese aktyviai dalyvaujant bendruomenei, verslo atstovams, NVO, sukuriant nuolatinę strateginę darbo grupę, atsakingą už bendradarbiavimą su verslo, NVO, seniūnijų atstovais.

Literatūros sąrašas

1. Addaney, M. (2025). International climate law: Principles and obligations for climate-resilient development. *Utrecht Journal of International and European Law*, 40(2), 99–115. <https://doi.org/10.5334/ujiel.653>
2. Alford, J. (2017). Strategy in the public and private sectors: Similarities and differences. *Governance and Public Management*, 7(4), 35–52. <https://doi.org/10.3390/admsci7040035>
3. Ahern, D. (2025). The New Anticipatory Governance Culture for Innovation: Regulatory Foresight, Regulatory Experimentation and Regulatory Learning. *European Business Organization Law Review*, 26, 241–283. <https://doi.org/10.1007/s40804-025-00348-7>
4. Alharbi, I.B. (2024). Strategic management: comprehensive review paper. *International Journal of professional business review*, 9(3), 1-43.
5. Arabchuk, Y., Dzvinchuk, D., Lopushynskiy, I., & Petrenko, V. (2025). The concept of strategic management in public administration. In Paul C. Nutt and Robert W. Backoff (Eds.), *Ukrainian context. Coordinates of Public Administration*, 2, 55-71. <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.03>
6. Aydin, G., Nyadera, I., & Onder, M. (2020). Strategic Management in Turkey's Public Sector: Reforms and Application Issues. *Public Organization Review*, 20, 719-734. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00463-8>
7. Barben, D., & Matzner, N. (2020). *Anticipatory governance of climate engineering*. Oxford Research Encyclopedia of Climate Science. <https://oxfordre.com/climatescience/view/10.1093/acrefore/9780190228620.001.0001/acrefore-9780190228620-e-69>
8. Belli, L. (2020). IoT-enabled smart sustainable cities: Challenges and approaches. *Smart Cities*, 3(3), 1039–1071. <https://doi.org/10.3390/smartcities3030052>
9. Boston, J. (2017). *Governing for the future: Designing democratic institutions for a better tomorrow*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S2053-7697201725>
10. Braun, V., & Clarke, V. (2023). Toward good practice in thematic analysis. *Qualitative Research in Psychology*. <https://doi.org/10.1080/26895269.2022.2129597>
11. Bryson, J.M., Edwards, L.H. & Van Slyke, D.M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review, Routledge*, 20, 317-339.
12. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2015). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 75(4), 445–456.
13. Bryson, J., & George, B. (2020). Strategic Management in Public Administration. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. <https://doi.org/10.1093/ACREFORE/9780190228637.013.1396>
14. Byrne, D. (2022). A worked example of Braun & Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality & Quantity*, 56, 1391–1412. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y>
15. Chin, T., Rowley, C., Redding, G. & Wang, S. (2018), Chinese strategic thinking on competitive conflict: insights from Yin-Yang harmony cognition. *International Journal of Conflict Management*, 29(5), 683-704.
16. Chiwawa, N., Wissink, H. & Fox, W., 2021, 'Strategic management practices in organisations with specific reference to the public sector', *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 9(1). a540. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v9i1.540>
17. Cropley, A. J. (2023). *Qualitative research methods: A practice-oriented introduction*. Intaglio Publishing House. https://www.researchgate.net/publication/285471178_Qualitative_Research_Methods_A_Practice-Oriented_Introduction

18. De Vito, L., & Taffonis, G. (2023). Strategic foresight and policy evaluation: Insights for an integrated approach. *European Journal of Risk Regulation*, 14(4), 621–635. <https://doi.org/10.1017/err.2023.77>
19. Farhangi, M. (2025). Governing the infrastructural, spatial, and social consequences of urban digital food delivery platforms. *Urban Planning*, 10(x), 10623. <https://www.cogitatiopress.com/urbanplanning/article/view/10623> Cogitatio Press
20. Fergnani, A. (2022). Corporate foresight: A new frontier for strategy and management. *Academy of Management Perspectives*, 36(2). <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0178>
21. Flyverbom, M., & Garsten, Ch. (2021). Anticipation and Organization: Seeing, knowing and governing futures. *Organization Theory*, 2, 1–25.
22. Fuertes, G., et al. (2020). Conceptual framework for strategic management: A systematic review. *Journal of Strategy and Management*, 13(3), 1–24. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
23. Fuerth, L., & Faber, E. M. (2012). *Anticipatory governance practical upgrades: equipping the executive branch to cope with increasing speed and complexity of major challenges*. National Defense University, Center for Technology & National Security Policy. <https://ndupress.ndu.edu/Media/News/Article/1216573/anticipatory-governance-practical-upgrades-equipping-the-executive-branch-to-co/>
24. Fukomoto, E. (2019). Public values theory: what is missing? *American Review of Public Administration*, 49(6), 635–648. <https://doi.org/10.1177/0275074018814244>
25. Gaižauskaitė, I., & Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Mykolo Romerio universitetas. <https://repository.mruni.eu/handle/007/16812>
26. Gustafson, P., & Hertting, N. (2017). Understanding participatory governance: an analysis of participants' motives for participation. *The American Review of Public Administration*, 47(5), 538–549. <https://doi.org/10.1177/0275074015626298>
27. Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods* (2nd ed.). SAGE. https://books.google.com/books?id=_InCDwAAQBAJ
28. Heo, K., & Seo, Y. (2021). Anticipatory governance for newcomers: lessons learned from the UK, the Netherlands, Finland, and Korea. *European Journal of Futures Research*, 9, 1–14. <https://doi.org/10.1186/s40309-021-00179-y>
29. Heo, K., & Joseph, J. (2025). The traps and pitfalls of anticipatory governance – Comparative cases of South Korea and the United Kingdom. *Futures*, 174. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103707>
30. Hinte, C.E. (2015). Strategic planning and public management reform: the case of Romania. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Special Issue, 30–44. <https://transylvanianreviewjournal.com/index.php/TRAS/article/view/798>
31. Hossain, M. Z., Hasan, L., & Hasan, M. H. (2024). Corporate Governance as a Global Phenomenon: Evolution, Theoretical Foundations, and Practical Implications. *Journal of Financial Risk Management*, 13, 342–375. <https://doi.org/10.4236/jfrm.2024.132017>
32. Hurst, A. L. (2023). *Introduction to qualitative research methods: A helpful guide for undergraduates and graduate students in the social sciences*. Oregon State University. <https://open.oregonstate.edu/qualresearchmethods/>
33. Jakniūnaitė, D. (2021). Security governance in small states: Adaptation and anticipation in the Baltic region. *Journal of Baltic Studies*, 52(4), 497–514. https://doi.org/10.1515/jobs-2016-0041?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
34. Kallo, J., & Välimaa, J. (2024). *Anticipatory governance in government : the case of Finnish higher education*. Higher Education, Early online. <https://doi.org/10.1007/s10734-024-01211-3>
35. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.

36. Kimbell, L. & Vesnić-Alujević, L. (2020) After the toolkit: anticipatory logics and the future of government, *Policy Design and Practice*, 3(2), 95–108, <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1763545>
37. Lazaro, A. (2023). Predictive analytics and governance: A new sociotechnical imaginary for uncertain futures. *International Journal of Law in Context*, 19(4), 412–429.
38. Lee, S., Kim, J., & Ahn, J. (2023). E-government service quality, perceived value, satisfaction, and loyalty: evidence from a newly emerging country. *Journal of Public Policy*, 43(4), 765–784. <https://doi.org/10.1017/S0143814X23000296>
39. Leskaj, E. (2021). The challenges faced by the strategic management of public organizations. *Review of Applied Management and Economics*, 29(10), 55–67. <https://www.ramp.ase.ro/vol29/29-10.pdf>
40. Lodge, M., & Wegrich, K. (2014). *The problem-solving capacity of the modern state: Governance challenges and administrative capacities*. Oxford University Press. https://www.researchgate.net/publication/271365035_The_Problem-Solving_Capacity_of_the_Modern_State_Governance_Challenges_and_Administrative_Capacities_Oxford_University_Press
41. Magued, S. (2025). Anticipatory Governance in Developing Countries Toward a Bottom-Up Approach in Reforming the Education Sector: Egypt as a Case Study. *Arab Journal of Administration*, 45(3), 377–390.
42. Marciano, C., Fergnani, A., & Robiati, A. (2024). Mission-oriented scenarios: A new method for urban foresight. *Foresight*, 26(2), 351–369. <http://dx.doi.org/10.1108/FS-06-2023-0119>
43. Miniotaite, G. (2020). Lithuania's evolving security strategy. *Defence Studies*, 20(3), 291–310. <https://doi.org/10.47459/lasr.2007.5.9>
44. Meadway, J. (2021). Anticipatory governance and public policy. *Policy & Politics*, 49(4), 497–515. <https://doi.org/10.1332/030557321X16227424206438>
45. Muiderman, K., Vervoort, J., Gupta, A. ir kt. (2023). Is anticipatory governance opening up or closing down future possibilities? Findings from diverse contexts in the Global South. *Global Environmental Change*, 81. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2023.102694>
46. Muiderman, K., Gupta, A. ir kt. (2020). Four approaches to anticipatory climate governance: Different conceptions of the future and implications for the present. *Climate change*, 11, 1–20. <https://doi.org/10.1002/wcc.673>
47. Nakrošis, V. (2021). Lithuania: public administration reforms during 2008–20. Handbook of theories of public administration and management. 275–286. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
48. Ngo, Q. D., Hoang, V. H., Tran, T. H. (2025). Integrating Anticipatory Governance and Causal Layered Analysis: A Novel Theoretical Framework for Long-term Socio-economic Development Forecasting. *Futures and Foresight Science*, 7, 1–18. <https://doi.org/10.1002/ffo2.70001>
49. Nguyen, D., & Pardo, T. (2023). Citizen participation and legitimacy in local governance: A comparative perspective. *International Journal of Public Sector Management*, 36(2), 155–175. https://www.researchgate.net/publication/371028444_Citizen_Participation_in_Local_Governance_in_Africa_A_Selection_of_Case_Studies
50. Nishimura, L. (2022). Adaptation and Anticipatory Action: Integrating Human Rights Duties into the Climate. *Climate Law*, 12, 99–127. <https://doi.org/10.1163/18786561-20210001>
51. Owens, O.C. (2025). Predictive Analytics in Public Sector Project Management: A Real-Time Decision Support Framework. *International Journal of Management Technology*, 12(4), 44–57. <https://doi.org/10.37745/ijmt.2013/vol12n44457>
52. Pandisha, H., Kombe, W., & Kayunze, K. (2024). A retrospective analysis of strategic management practices in local government authorities: Trends, challenges and areas for

- improvement. *Journal of Policy and Development Studies*, 16(1), 1–22. <https://www.researchgate.net/publication/386481575>
53. Pegan, A. (2023). Strategic planning for local government co creation: Evidence from Croatia and Slovenia. *Southeast European and Black Sea Studies*, <https://doi.org/10.1080/14683857.2023.2190004>
 54. Riemer, M., Howard, A., & Kock, N. (2025). Systemic management practices in local governments: Towards a service ecosystem perspective. *Systems*, 13(2), 72. <https://doi.org/10.3390/world6020072>
 55. Retnandari, N. D. (2022). Strategic planning and foresight in Indonesian local governments. *Policy and Governance Review*, 6(4), 261–274. <https://journal.iapa.or.id/pgr/article/view/556>
 56. Qehaja, A. B., Kutlllovci, E., & Shiroka Pula, J. (2017). Strategic management tools and techniques usage: A qualitative review. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(2), 585–600. <https://doi.org/10.11118/actaun201765020585>
 57. Silva, P., Mota, L. F., Carneiro, R., Valentim, R., & Teles, F. (2023). The Inner Functioning of Local Governance Networks in Centralized Countries: A ‘Brave New World’? *Social Sciences*, 12(5), 289. <https://doi.org/10.3390/socsci12050289>
 58. Sinnaiah, T., Adam, S., Mahadi, B. (2023). Astrategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37–50. Doi: 10.1108/JWAM-10-2022-0074
 59. Singh, S. (2024). Strategic management in the era of digital transformation: Challenges and opportunities. *Darpan International Research Analysis*, 12(3), 212–217. <https://doi.org/10.36676/dira.v12.i3.68>
 60. Shpyha, P., Kachmarskyi, Y., & Karpenko, Y. (2024). Features Of Conducting The Swot Analysis Of The Strategy For Reforming Public Administration In Ukraine (2022–2025). *Public Administration Aspects*, 12(2). <https://doi.org/10.37491/UNZ.98.2>
 61. Star, Y., Pradana, A. ir kt. (2025). Basic Concepts of Strategic Management in the Public Sector: a Theoretical Study and its Relevance in Governance in Indonesia. *Study of Economic and Business Management*, 4(8), 650–656.
 62. Šileika, A., & Duoba, K. (2019). Public policy, risk, and long-term sustainability in Lithuania. *Ekonomika ir vadyba*, 24(1), 32–47. <https://doi.org/10.15388/ekon.2019.1.2>
 63. Takala, A., & Tukiainen, T. (2023). Anticipatory innovation governance model and regional innovation ecosystems. In *Proceedings of the 14th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2023)*.
 64. Tatar, M., Kalvet, T., & Tiits, M. (2020). Cities4ZERO approach to foresight for fostering smart energy transition on municipal level. *Energies*, 13(14), 3533. <https://doi.org/10.3390/en13143533>
 65. Tonurist, P., & Orlik, J. (2025). Towards anticipatory governance guidelines for public sector organisations. *OECD Working Papers on Public Governance*, 82. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a5203d0b-en>
 66. Tönurist, P., & Hanson, A. (2020). Anticipatory innovation governance: shaping the future proactive policy making. OECD Working Papers. OECD Publishing. <https://ideas.repec.org/p/oec/govaaa/44-en.html>
 67. Tracy, S. J. (2019). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact* (2nd ed.). Wiley
 68. Žydzūnaitė, V., & Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: Principai ir metodai*. Vaga.
 69. Uddin, H. (2024). The Influence of Corporate Governance on Market Capitalization: Evidence from Listed Firms of DSE. *Research Journal in Business and Economics*, 1(1), 39–47. <https://doi.org/10.61424/rjbe.v1i1.34>

70. Umbach, G. (2024). Futures in EU governance: Anticipatory governance, strategic foresight and EU Better Regulation. *European Law Journal*, 30, 409-421.
71. Whetsell, T. A. (2023). Democratic governance and global science: a longitudinal analysis of the international research collaboration network. *PLOS ONE*, 18(6), Article e0287058. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287058>
72. Weber, K. M., & Rohracher, H. (2012). Legitimizing research, technology and innovation policies for transformative change: Combining insights from innovation systems and multi-level perspective in a comprehensive ‘failures’ framework. *Research Policy*, 41(6), 1037–1047. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.10.015>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija, 1992 lapkričio 2 d. (1992). <https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>
2. Lietuvos Respublikos aplinkos apsaugos įstatymas, 1992 m. sausio 21 d. Nr. I-2223. (1992). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.2493/asr>
3. Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymas, 1998 m. gruodžio 15 d. Nr. VIII-971. (1998). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.362030>
4. Lietuvos Respublikos klimato kaitos valdymo įstatymas, 2009 m. liepos 7 d. Nr. XI-329. (2009). <https://taz.lt/lietuvos-respublikos-klimato-kaitos-valdymo-istatymas/>
5. EUCityCalc. (2024, January 23). *The EU City Calculator: A new tool guides European cities by simulating climate transition paths*. <https://europeancitycalculator.eu/2024/01/23/the-eu-city-calculator-a-new-tool-guides-european-cities-by-simulating-climate-transition-paths/europeancitycalculator.eu>
6. European Commission. (2021). *Better regulation guidelines*. https://commission.europa.eu/system/files/2021-11/swd2021_305_en.pdf
7. NetZeroCities Consortium. (2023). *Anticipatory governance for climate-neutral cities*. <https://netzerocities.app/resource-4643>
8. OECD. (2025). *Anticipatory Governance*. <https://www.oecd.org/en/topics/anticipatory-governance.html>
9. OECD. (2025). *Towards Anticipatory Governance: Guidelines for Public Sector Organizations*. <https://dx.doi.org/10.1787/a5203d0b-en>
10. OECD. (2025). *Building Anticipatory Capacity with Strategic Foresight in Government: Lessons from Lithuania, Italy, and Malta*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d7eb0bb6-en>
11. United Nations Development Programme. (2020). *Anticipatory governance primer*. UNDP Vietnam. <https://www.undp.org/vietnam/blog/anticipatory-governance-primer>
12. United Nations. (2023). *Our Common Agenda: Policy Brief 11 – UN 2.0*. https://www.un.org/two-zero/sites/default/files/2023-09/un-2.0_policy-brief_en.pdf
13. United Nations. (n.d.). *UN 2.0: Skills and Culture for Better UN System Impact*. UN Two Zero Network. <https://un-two-zero.network/>
14. Raseinių rajono savivaldybės administracijos 2025 metų veiklos planas, patvirtintas Raseinių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2025 m. kovo 10 d. įsakymu Nr. A1-133; <https://www.raseiniai.lt/planavimo-dokumentai/?lang=lt>
15. Raseinių rajono savivaldybės 2021-2030 metų strateginio plano 2024 m. įgyvendinimo ataskaita, patvirtinta Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2025 m. birželio 26 d. sprendimu Nr. TS-212. <https://www.raseiniai.lt/planavimo-dokumentai/?lang=lt>
16. Raseinių rajono savivaldybės 2021-2030 metų strateginis plėtros planas, patvirtintas Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2020 m. spalio 28 d. sprendimu Nr. TS-306. <https://www.raseiniai.lt/planavimo-dokumentai/?lang=lt>
17. Raseinių rajono savivaldybės 2026-2028 metų strateginis veiklos planas, patvirtintas Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2025 m. gruodžio 30 d. sprendimu Nr. TS-347. <https://www.raseiniai.lt/planavimo-dokumentai/?lang=lt>

18. *Raseinių rajono savivaldybės 2025-2027 metų strateginis veiklos planas*, patvirtintas Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2024 m. spalio 28 d. sprendimu Nr. TS-388.
<https://www.raseiniai.lt/planavimo-dokumentai/?lang=lt>

Priedai

1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas, skirtas Raseinių rajono savivaldybės administracijos atstovams (sudaryta autorės, 2025)

1. Jūsų nuomone, kokią naudą strateginis valdymas teikia vietos valdžios institucijoms?
2. Kokie konkrečiau strateginio valdymo proceso etapai yra įgyvendinami Jūsų savivaldybėje?
3. Pasidalinkite savo patirtimi, kuriuose strateginio valdymo proceso etapuose kyla daugiausia iššūkių? Pateikite pavyzdžių.
4. Jūsų nuomone, kokią naudą strateginis valdymas teikia vietos valdžios institucijoms?
5. Kokie konkrečiau strateginio valdymo proceso etapai yra įgyvendinami Jūsų savivaldybėje?
6. Pasidalinkite savo patirtimi, kuriuose strateginio valdymo proceso etapuose kyla daugiausia iššūkių? Pateikite pavyzdžių.
7. Ar jums yra tekę girdėti terminą „numatomasis valdymas“ (angl. *anticipatory governance*)? Jei TAIP – Kaip Jūs suprantate šį terminą? Jei NE – Šio tyrimo tikslais remiamasi tokia samprata: Tai „valdymo požiūris, kai institucijos naudoja ateities įžvalgas, eksperimentavimą, duomenis ir nuolatinį mokymąsi, kad numatytų būsimus iššūkius ir galimybes, formuodamos ilgalaikes strategijas, o ne tik jau reaguodamos į iškilusias krizes“. Tad remiantis šia samprata, toliau bus užduodami keli klausimai, susiję su numatomojo valdymo principais. Taigi, kaip Jūs vertinate:
8. Numatymo ir prognozavimo integravimą į strateginio valdymo procesą Jūsų savivaldybėje. Kokiuose strateginio valdymo etapuose šis principas yra/galėtų būti integruojamas? Pateikite pavyzdžių.
9. Eksperimentavimo integravimą į strateginio valdymo procesą Jūsų savivaldybėje. Kokiuose strateginio valdymo etapuose šis principas yra/galėtų būti integruojamas? Pateikite pavyzdžių.
10. Suinteresuotųjų šalių įtraukties integravimą į strateginio valdymo procesą Jūsų savivaldybėje. Kokiuose strateginio valdymo etapuose šis principas yra/galėtų būti integruojamas? Pateikite pavyzdžių.
11. Etinio ir skaidraus valdymo integravimą į strateginio valdymo procesą Jūsų savivaldybėje. Kokiuose strateginio valdymo etapuose šis principas yra/galėtų būti integruojamas? Pateikite pavyzdžių.
12. Nuolatinio mokymosi ir atsparumo integravimą į strateginio valdymo procesą Jūsų savivaldybėje. Kokiuose strateginio valdymo etapuose šis principas yra/galėtų būti integruojamas? Pateikite pavyzdžių.
13. Kokie numatomojo valdymo principų integravimo metodai taikomi Jūsų savivaldybėje (pvz., scenarijų kūrimas, rizikų analizė, prognozavimo metodai priimant strateginius sprendimus). Kaip numatomojo valdymo principų integravimo metodai (pvz., prognozės, scenarijai) yra įtraukiami rengiant savivaldybėje strateginius dokumentus? Pateikite pavyzdžių.
14. Kaip galvojate, kokią naudą numatomojo valdymo principų integravimas į strateginio valdymo procesą galėtų duoti savivaldybei?
15. Kaip galvojate, kaip numatomojo valdymo principų integravimas galėtų pagerinti strateginių sprendimų kokybę ar ilgalaikį pasirengimą iššūkiams?
16. Kokiomis priemonėmis ar būdais būtų galima pagerinti numatomojo valdymo principų integravimą į strateginio valdymo procesą? Ar matytumėte tame prasmę?