



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą
būdai ir priemonės Raseinių rajono savivaldybės
administracijoje**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Aida Šmulienė

Projekto autorė

Doc. dr. Rūta Petrauskienė

Vadovė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas
Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą
būdai ir priemonės Raseinių rajono savivaldybės
administracijoje**

Baigiamasis magistro studijų projektas
Viešasis administravimas (6211LX040)

Aida Šmuilienė

Projekto autorė

Doc. dr. Rūta Petrauskienė

Vadovė

Doc. dr. Rimantas Rauleckas

Recenzentas

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Aida Šmuilienė

Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdai ir priemonės 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 baigiamojo 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.

Aida Šmuilienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Šmuilienė, Aida. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdai ir priemonės 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 krypties grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: suinteresuotosios šalys, strateginis valdymas, strateginio valdymo procesas, įtraukimas, įtraukimo būdai ir priemonės, vietos valdžios institucijos.

Kaunas, 2026. 90 p.

Santrauka

Baigiamajame projekte nagrinėjamo suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdų ir priemonių aktualumą pagrindžia tai, kad šios temos klausimai jau yra įtvirtinti tarptautinių organizacijų dokumentuose, tokiuose kaip EBPO ir Europos Komisijos gairėse, bei palaipsniui diegiami įvairiose šalyse kaip modernus tiek nacionalinės, tiek vietos valdžios institucijų veiklos principas. Lietuvos nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose numatyta stiprinti inovatyvių valdymo priemonių diegimą institucijose, tačiau vietos valdžios institucijų lygmeniu šio proceso praktinis įgyvendinimas iki šiol nėra nuosekliai tirtas. 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 pabrėžiamas suinteresuotųjų šalių įtraukimo poreikis strateginio valdymo procesuose viešajame sektoriuje, praktikoje pasigendama sisteminių priemonių, kurios užtikrintų nuoseklų įtraukimo integravimą. Todėl šiame magistro baigiamajame projekte formuluojama tyrimo problema – kokie suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdai ir priemonės yra taikomi vietos valdžios institucijose? Projekto objektas – suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdai ir priemonės vietos valdžios institucijose. Projekto tikslas – nustatyti suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdus ir priemones Raseinių rajono savivaldybės administracijoje. Projekto uždaviniai: 1. parengti suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdų ir priemonių vietos valdžios institucijose teorinį modelį; 2. išnagrinėti suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose tarptautinį ir nacionalinį teisinį reguliavimą; 3. ištirti suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdus ir priemones Raseinių rajono vietos valdžios institucijų administracijoje. Tyrimo metodai: Baigiamajame projekte taikyta mokslinės literatūros, strateginių dokumentų ir teisės aktų analizė, užsienio šalių gerosios praktikos apžvalga bei kokybinis tyrimas – pusiau struktūruoti interviu su Raseinių rajono savivaldybės administracijos ir kitų suinteresuotųjų šalių atstovais, o tyrimo duomenų analizei taikyta kokybinė turinio analizė. Pirmame darbo skyriuje analizuojama strateginio valdymo samprata, suinteresuotųjų šalių samprata, jų tipai, vaidmuo viešajame valdyme bei suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdai ir priemonės, kurių pagrindu suformuojamas teorinis modelis. Antrame skyriuje nagrinėjamas suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą teisinis reguliavimas tarptautiniuose, nacionaliniuose ir savivaldybės lygmens dokumentuose. Trečiame skyriuje pristatoma empirinio tyrimo metodologija, analizuojami tyrimo rezultatai ir vertinami Raseinių rajono savivaldybėje taikomi suinteresuotųjų šalių įtraukimo būdai ir priemonės skirtinguose strateginio valdymo proceso etapuose. Tyrimo rezultatai atskleidė,

kad aktyviausias suinteresuotųjų šalių įtraukimas vyksta planavimo ir strateginių sprendimų formavimo etapuose, o įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo etapuose jis išlieka mažiau nuoseklus. Apibendrinus tyrimo rezultatus, pateikiamos išvados ir rekomendacijos Raseinių rajono savivaldybės administracijos direktoriui, Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriui bei būsimiems šios srities tyrėjams. Projektas baigiamas literatūros ir informacijos šaltinių sąrašais bei priedais.

Šmuilienė, Aida. Methods and Tools for Stakeholder Engagement in the Strategic Management Process in Raseiniai District Municipality. 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: stakeholder, strategic management, strategic management process, engagement, methods and tools for engagement, local government institutions.

Kaunas, 2026. 90 p.

Summary

The relevance of stakeholder engagement methods and measures in the strategic management process, examined in this final master's project, is justified by the fact that issues related to this topic are already embedded in the documents of international organizations, such as the OECD and the European Commission guidelines, and are gradually being implemented in various countries as a modern principle of operation for both national and local government institutions. Lithuanian national strategic documents also emphasize the need to strengthen the implementation of innovative governance measures in public institutions; however, at the level of local government institutions, the practical implementation of this process has not yet been consistently examined. Therefore, the analysis of this topic in the master's final project not only contributes to scientific discourse but also has practical value, as the research results may be used in developing more effective municipal strategies, improving the quality of public services, and increasing citizens' trust in local government. Although scientific research highlights the need for stakeholder engagement in strategic management processes within the public sector, in practice there is still a lack of systematic measures ensuring the consistent integration of stakeholder engagement. Therefore, the research problem formulated in this master's final project is: what methods and measures of stakeholder engagement in the strategic management process are applied in local government institutions? The object of the project is the methods and measures of stakeholder engagement in the strategic management process within local government institutions. The aim of the project is to identify the methods and measures of stakeholder engagement in the strategic management process in the administration of Raseiniai District Municipality. The objectives of the project are: 1) to develop a theoretical model of stakeholder engagement methods and measures in the strategic management process within local government institutions; 2) to examine the international and national legal regulation of stakeholder engagement in the strategic management process within local government institutions; 3) to investigate the methods and measures of stakeholder engagement in the strategic management process in the administration of Raseiniai District Municipality. The following research methods were applied in the final project: analysis of scientific literature, strategic documents and legal acts, review of international good practices, and qualitative research – semi-structured interviews with representatives of the administration of Raseiniai District Municipality and other stakeholders. Qualitative content analysis was applied for the analysis of research data. The first chapter of the thesis analyzes the concept of strategic management, the concept of stakeholders, their types, their role in public governance, and the methods and measures of stakeholder engagement in the strategic management process, on the basis of which a theoretical model is developed. The second chapter examines the legal regulation of stakeholder engagement in the strategic management process in

international, national, and municipal-level documents. The third chapter presents the methodology of the empirical research, analyzes the research results, and evaluates the stakeholder engagement methods and measures applied in Raseiniai District Municipality at different stages of the strategic management process. The results of the research revealed that the most active stakeholder engagement occurs during the planning and strategic decision-making stages, while engagement in the implementation, monitoring, and evaluation stages remains less consistent. Based on the research findings, conclusions and recommendations are provided for the Director of the Administration of Raseiniai District Municipality, the Strategic Planning and Project Management Division, and future researchers in this field. The project concludes with lists of literature and information sources and appendices.

Turinys

Lentelių sąrašas.....	9
Paveikslų sąrašas.....	10
Santrumpų ir terminų sąrašas.....	11
Įvadas	12
1. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose būdų ir priemonių teorinis pagrindimas	15
1.1. Strateginio valdymo samprata, principai ir funkcijos vietos valdžios institucijose	15
1.2 Suinteresuotųjų šalių samprata, klasifikacija ir įtraukimo į strateginio valdymo procesą reikšmė	22
1.3 Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą svarba	26
1.4 Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose būdų ir priemonių teorinis modelis.....	29
2. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose tarptautinis ir nacionalinis teisinis reguliavimas	36
2.1 Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose tarptautinis teisinis reguliavimas	36
2.2. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą nacionalinis teisinis reguliavimas	41
3. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą Raseinių rajono savivaldybės administracijoje tyrimas.....	50
3.1 Tyrimo metodika.....	50
3.2. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą Raseinių rajono savivaldybės administracijoje esamos situacijos analizė	59
3.3 Empirinio tyrimo duomenų analizė ir diskusija.....	62
Išvados	77
Rekomendacijos	80
Literatūros sąrašas.....	82
Informacijos šaltinių sąrašas	89
Priedai	91
1 priedas. Pagal tarptautinių ir nacionalinių dokumentų analizę patikslintas suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose būdų ir priemonių teorinis modelis	91
2 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas.....	92
3 priedas. Pagal empirinio tyrimo duomenų analizės rezultatus patikslintas suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose būdų ir priemonių patikslintas teorinis modelis.....	93

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Strateginio valdymo sampratos analizė.....	16
2 lentelė. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose tarptautiniai ir Europos Sąjungos teisinis pagrindas.....	36
3 lentelė. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą nacionalinis teisinis reguliavimas	42
4 lentelė. Interviu klausimų kategorijos ir jų sąsajos su teorinėmis nuostatomis	54
5 lentelė. Informantų kodavimo duomenys.....	56
6 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės strateginio valdymo proceso dokumentai ir jų reikšmė suinteresuotųjų šalių įtraukimui.....	59
7 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės strateginio valdymo proceso etapai ir suinteresuotųjų šalių įtraukimo aspektai.....	60
8 lentelė. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą įgyvendinimas Raseinių rajono savivaldybėje	62
9 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie strateginio valdymo teikiamą naudą	63
10 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie strateginio valdymo proceso etapus	64
11 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie kylančius strateginio valdymo procese iššūkius	65
12 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie suinteresuotųjų šalių identifikavimą ir jų įtraukimą.....	66
13 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie suinteresuotųjų šalių įtraukimo svarbą strateginio valdymo procese	67
14 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie suinteresuotųjų šalių įtraukimo etapus ir būdus.....	69
15 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie suinteresuotųjų šalių įtraukimo priemones	70
16 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų skaitmeninių priemonių, skirtų suinteresuotųjų šalių įtraukimui, vertinimą	71
17 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie suinteresuotųjų šalių įtraukimą skirtinguose strateginio valdymo etapuose	72
18 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie suinteresuotųjų šalių įtraukimo reikšmę ir tobulinimo kryptys	73

Paveikslų sąrašas

1 pav. Strateginio valdymo proceso etapai vietos valdžios institucijose	19
2 pav. Suinteresuotųjų šalių galios–intereso matrica vietos valdžios institucijose	23
3 pav. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose būdų ir priemonių teorinis modelis.....	33
4 pav. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą Raseinių savivaldybės administracijoje tyrimo eiga.....	51

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

EBPO – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija;

NPP – Nacionalinis pažangos planas;

SESV – Sutartis dėl Europos Sąjungos veikimo;

NVO – nevyriausybinių organizacijų (-os);

KPI – pagrindiniai veiklos rodikliai (angl. *Key Performance Indicators*);

IRT – informacinės ir ryšių technologijos (angl. *Information and Communication Technologies, ICT*);

IAP2 – Tarptautinė visuomenės dalyvavimo asociacija (angl. *International Association for Public Participation*).

Terminai:

Strateginis valdymas – tai nuolatinis strategijų formavimo, įgyvendinimo ir vertinimo procesas, kuriuo siekiama suderinti organizacijos išteklius su aplinkos galimybėmis ir grėsmėmis, užtikrinant ilgalaikių tikslų pasiekimą (Wheelen ir Hunger, 2012).

Strateginio valdymo procesas – struktūruota veiklų seka, apimanti išorinės ir vidinės aplinkos analizę, strateginių tikslų formulavimą, strategijos pasirinkimą, jos įgyvendinimą bei rezultatų stebėseną ir vertinimą (David ir David 2017).

Suinteresuotosios šalys (angl. *stakeholders*) – tai asmenys ar grupės, galinčios paveikti organizacijos tikslų pasiekimą arba būti jų paveiktos; jų interesų integravimas laikomas būtinu efektyviam ir tvariam strateginiam valdymui (Freeman 1984).

Vietos valdžios institucijos – tai vietos savivaldos sistemoje veikiantys subjektai, per kuriuos teritorinė bendruomenė įgyvendina jai priskirtas viešųjų reikalų tvarkymo funkcijas (Astrauskas, 2003).

Įtraukimas – tai procesas, kuriuo organizacija įtraukia reikšmingas suinteresuotąsias šalis siekdama apibrėžto tikslo ir priimtinių rezultatų (AccountAbility, 2011).

Įtraukimo būdai – tai konkretūs metodai, parenkami pagal įtraukimo tikslą ir suinteresuotąją šalį, kad būtų galima efektyviausiai pasiekti adresatą ir gauti pageidaujamą atsaką (Digital NSW, 2022).

Įvadas

Temos aktualumas. Šiuolaikinėje viešojo valdymo teorijoje strateginis planavimas neatsiejamas nuo suinteresuotųjų šalių įtraukimo. Nors strateginis valdymas yra esminis įrankis siekiant racionalaus išteklių naudojimo bei tvarios regionų plėtros (Bryson ir George, 2024), mokslininkai pabrėžia, kad strateginių planų sėkmė tiesiogiai priklauso nuo aktyvaus įvairių grupių dalyvavimo jų rengimo procese (Pierre, Peters ir Rönnerstrand, 2024; Su, Chen ir Almodovar-Melendo, 2025).

Vietos savivaldoje strateginis valdymas praranda efektyvumą, jei jame nedalyvauja gyventojų atstovai, nevyriausybinės organizacijos (toliau – NVO), vietos verslininkai bei kitos suinteresuotos pusės (Bryson ir George, 2024). Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad būtent šių grupių įtraukimas garantuoja priimamų sprendimų legitimumą, padeda geriau pritaikyti strateginius tikslus prie realios situacijos ir užtikrina sklandesnį planų vykdymą (Awa, Etim ir Ogbonda, 2024). Galiausiai, toks bendradarbiavimas tiesiogiai siejasi su gero valdymo principais – skaidrumu bei atskaitomybe, kurie ne tik kelia veiklos kokybę, bet ir stiprina bendruomenės pasitikėjimą vietos valdžia (Hao, Nyaranga ir Hongo, 2022).

Nuolatiniai demografiniai poslinkiai, augantys visuomenės reikalavimai paslaugų kokybei bei tvarumo siekis tik dar stipriau išryškina strateginio valdymo reikšmę (Ingram ir Nitsenko, 2021; Beer, Micheli ir Besharov, 2022). Sistemingas šių principų taikymas leidžia savivaldybėms ne tik dirbti efektyviau ar priimti labiau pagrįstus sprendimus, bet ir sėkmingiau įtraukti piliečius į valdymo procesus (Moreno-Menéndez ir kt., 2025). Be to, strateginis požiūris padeda išlaikyti finansinę drausmę, racionaliai skirstyti turimus išteklius ir kurti tvirtą pagrindą socialinei partnerystei vystyti (Wahyuni, Triatmanto ir Murdiansyah, 2021).

Empirinių tyrimų duomenys patvirtina, kad be suinteresuotųjų šalių įtraukimo sudėtinga priimti pagrįstus bei veiksmingus sprendimus – būtent toks bendradarbiavimas padeda tiksliau įvardyti strateginius poreikius ir suderinti prioritetus (Jaspers ir Steen, 2021). Visgi, jei konsultacijos tėra formalumas, nesuteikiantis realios įtakos galutiniam rezultatui, jos ne tik neduoda naudos, bet ir kelia nepasitikėjimą institucijomis bei mažina pilietinę motyvaciją (Ingram ir Nitsenko, 2021). Todėl neužtenka vien deklaruoti dalyvavimo principo – būtina praktikoje taikyti konkrečias įtraukimo formas: nuo viešųjų diskusijų, apklausų ar dalyvaujamojo biudžeto iki skaitmeninių platformų bei glaudžios partnerystės su NVO (Bryson ir George, 2024; Jaspers ir Steen, 2021).

Temos aktualumą papildomai pagrindžia tarptautinis bei vietos politinis kontekstas. Įtraukus politikos formavimas yra vienas esminių akcentų Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (toliau – EBPO) rekomendacijose, o Europos Komisijos gerojo valdymo principuose dalyvavimas išskiriamas kaip pamatinė vertybė. Šios krypties laikomasi ir valstybės lygmeniu – vizijoje „Lietuva 2050“ piliečių įtrauktis įvardijama kaip kritinis veiksnys stiprinant pasitikėjimą valdžios institucijomis (2023). Atsižvelgiant į tai, suinteresuotųjų šalių įtraukimo analizė konkrečioje savivaldybėje tampa aktuali tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu: toks tyrimas sudaro sąlygas nuodugniai įvertinti realią dalyvavimo praktiką įvairiuose strateginio valdymo etapuose bei atskleisti jos taikymo ypatumus.

Temos naujumas. Užsienio literatūroje strateginio valdymo ir suinteresuotųjų šalių įtraukimo sąsajas analizavęs Bryson'as (2018) akcentuoja tai kaip esminę sąlygą sprendimų legitimumui, o Joyce'as (2015) pabrėžia būtinybę viešajame sektoriuje planavimo procesus derinti su įvairiomis grupėmis, kartu Ferlie ir Ongaro (2022) papildant šią diskusiją išvalgomis apie įtraukties tapatinimą su

tarpinstitucine partneryste bei tarpusavio pasitikėjimu. Vertinant patį dalyvavimo pobūdį, tradiciškai remiamasi Arnstein'o (1969) išskirtais lygmenimis, tačiau šiuolaikiniai autoriai, tokie kaip Hamdan'as (2021) bei Moshtari ir kt. (2024), įspėja, kad be aiškių procedūrų ir tinkamo moderavimo įtrauktis dažnai linkusi virsti tik epizodiniu ar simboliniu gestu. Lietuvos mokslininkų darbuose dominuoja dalyvavimo formų bei jų praktinių ribotumų analizė: pavyzdžiui, Smalskys ir Šilinskytė, (2016) akcentuoja informacijos prieinamumą savivaldoje, Jankauskaitė-Jurevičienė ir Mlinkauskienė (2021) išskiria organizacines kliūtis urbanistinio planavimo procesuose, o Vaitkienės, Juknevičienės ir Poškuvienės (2021) tyrimas atskleidžia, kad net ir pasitelkiant skaitmeninius kanalus, bendravimas su gyventojais dažniausiai apsiriboja informavimu, tad tikrasis grįžtamasis ryšys sprendimų priėmimo stadijoje išlieka fragmentiškas. Apibendrinant matyti, kad vis dar trūksta empirinių įžvalgų apie tai, kaip vietos savivalda sistemiškai integruoja konkrečius įtraukimo būdus į visus strateginio valdymo etapus, todėl šiuo baigiamuoju projektu siekiama užpildyti minėtą spragą ir pasirinktos savivaldybės pavyzdžiu išanalizuoti, kaip organizuojama suinteresuotųjų šalių įtrauktis, kokios priemonės (įskaitant skaitmenines) tam pasitelkiamos ir kaip užtikrinamas viso proceso nuoseklumas bei rezultatų atsekamumas.

Tyrimui pasirinkta Raseinių rajono savivaldybė, kuri, kaip ir kitos šalies vietos savivaldos institucijos, privalo užtikrinti strateginį planavimą bei suinteresuotųjų šalių įtraukimą, tačiau lieka neaišku, kiek taikomos priemonės iš tiesų sudaro prielaidas tvariam ir nuosekliam dalyvavimui, atliepiančiam realius valdžios poreikius. Regionui būdingi demografiniai bei ekonominiai iššūkiai, tokie kaip gyventojų mažėjimas, jaunimo emigracija ar riboti finansiniai ištekliai, tik dar labiau sustiprina kokybiško dialogo su visuomene poreikį siekiant ilgalaikių sprendimų. Tyrimo praktinę vertę sustiprina ir tai, kad projekto autorė pati dirba Raseinių rajono savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriuje – ši tiesioginė profesinė patirtis leidžia giliau įvertinti vidinius procesus bei pateikti tikslesnes rekomendacijas. Tikimasi, kad gauti rezultatai bus aktualūs ne tik pasirinktai savivaldybei, bet ir kitoms panašaus pobūdžio institucijoms, sprendžiančioms identišką institucines bei demografines problemas, o tyrimo įžvalgos taps naudinga indėliu į diskusijas apie įtraukties mechanizmų tobulinimą vietos valdžios lygmeniu.

Tyrimo problema – kokie suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdai ir priemonės yra taikomi vietos valdžios institucijose?

Tyrimo objektas – suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdai ir priemonės vietos valdžios institucijose.

Projekto tikslas – nustatyti suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdus ir priemones Raseinių rajono savivaldybės administracijoje.

Projekto uždaviniai:

1. parengti suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdų ir priemonių vietos valdžios institucijose teorinį modelį;
2. išnagrinėti suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose tarptautinį ir nacionalinį teisinį reguliavimą;
3. ištirti suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdus ir priemones Raseinių rajono vietos valdžios institucijų administracijoje.

Tyrimo metodai. Baigiamajame projekte taikyta mokslinės literatūros analizė, kuri leido susisteminti strateginio valdymo bei suinteresuotųjų šalių įtraukimo sampratą, kartu išgryninant savivaldai

aktuales dalyvių tipus bei galimus jų įtraukties būdus ir priemones, šios analizės pagrindu parengtas suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose būdų ir priemonių teorinis modelis. Strateginių dokumentų ir teisės aktų analizė atlikta taikant kokybinės turinio analizės metodą, kuri padėjo įvertinti tarptautinį, nacionalinį bei vietos lygmens teisinį reguliavimą ir jo atitiktį teoriniams principams. Empiriniam tyrimui atlikti taikyta atvejo tyrimo strategija, kuri leidžia atlikti išsamią ir visapusišką suinteresuotųjų šalių įtraukimo procesų analizę konkrečiame kontekste – Raseinių rajono savivaldybėje. Siekiant visapusiškai ištirti suinteresuotųjų šalių įtraukimo būdus ir priemones Raseinių rajono savivaldybės administracijoje, pasirinkta kokybinė tyrimo strategija. Tyrimo patikimumas užtikrintas taikant metodų trianguliaciją, kuri apima: pusiau struktūruotą interviu su dviem tikslinių grupių – savivaldybės administracijos darbuotojų bei suinteresuotųjų šalių – atstovais bei dokumentų analizę, kurią taikant buvo analizuoti Raseinių rajono savivaldybės dokumentai. Pusiau struktūruotas interviu leido išlaikyti tyrimo kryptingumą, kartu paliekant erdvės informantams plačiau detalizuoti įtraukimo būdus ir priemones bei kylančius iššūkius. Dokumentų analizė leido nustatyti oficialiai reglamentuotus įtraukimo mechanizmus ir palyginti juos su faktine praktika. Interviu metu bei atliekant dokumentų analizę surinkti duomenys apdoroti taikant kokybinę turinio analizę.

Projekto struktūra. Darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys, išvados, rekomendacijos bei literatūros ir informacijos šaltinių sąrašai su priedais. Pirmojoje dalyje koncentruojamasi į teorinius suinteresuotųjų šalių įtraukimo į vietos savivaldos strateginį valdymą pagrindus: čia analizuojamos valdymo funkcijos, klasifikuojamos suinteresuotosios šalys ir pagrindžiama jų dalyvavimo reikšmė, bei pateikiamas autorės parengtas teorinis modelis. Antrasis skyrius skirtas tarptautinio bei nacionalinio teisinio reguliavimo analizei, siekiant nustatyti oficialius įtraukties reikalavimus vietos valdžios institucijoms. Galiausiai trečiojoje dalyje, pristatčius tyrimo metodiką, detaliai analizuojama faktinė Raseinių rajono savivaldybės administracijos situacija, pateikiami empirinio tyrimo duomenys bei jų interpretacija. Projektą apibendrina išvados ir praktinės rekomendacijos, parengtos remiantis atlikta analize.

Projektą sudaro: 93 puslapiai (su priedais), 4 paveikslai ir 18 lentelių. Panaudoti 94 mokslinės literatūros šaltiniai ir 25 informacijos šaltiniai.

1. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose būdų ir priemonių teorinis pagrindimas

Šiame skyriuje, siekiant teoriškai pagrįsti suinteresuotųjų šalių įtraukties mechanizmus vietos savivaldoje, pirmiausia analizuojama jų samprata bei vaidmuo strateginio valdymo procese. Pagrindinis dėmesys skiriamas dalyvavimo reikšmei būtent vietos savivaldos lygmeniu, kur tiesioginis ryšys su bendruomene yra glaudžiausias. Kartu apžvelgiami esminiai įtraukimo būdai bei jiems įgyvendinti pasitelkiamos priemonės, siekiant atskleisti jų funkcinę paskirtį ir realią praktinę naudą kasdienėje valdžios institucijų veikloje.

1.1. Strateginio valdymo samprata, principai ir funkcijos vietos valdžios institucijose

Mokslinėse diskusijose vietos valdžios institucijos traktuojamos kaip decentralizuoti viešojo valdymo subjektai, kurie, veikdami konkrečiose teritorijose, prisiima atsakomybę už bendruomenės interesų atstovavimą, paslaugų teikimą bei plėtros procesų valdymą (Steenmans, Robin, Acuto, Iwaszuk ir Ortega Garza, 2023). Jos užima unikalią poziciją valdymo hierarchijoje, veikdamos kaip grandis, kuri centrinės valdžios prioritetus adaptuoja prie vietos socialinių, ekonominių bei kultūrinių realijų (Pudjono, Wibisono ir Fatima, 2025). Pabrėžiama, kad savivaldos vaidmuo peržengia standartines administracines ribas – šios institucijos tampa aktyviomis vietos politikos formavimo dalyvėmis, kurių strateginiai sprendimai tiesiogiai programuoja ilgalaikę bendruomenių raidą. Dėl nuolatinio artumo su gyventojais jų veiklos ašimi tampa dialogas bei interesų derinimas, be kurių neįsivaizduojamas įtraukus ir tvarus šiuolaikinis viešasis valdymas (Petkovic ir Rahman, 2021).

Atsižvelgiant į tai, kad savivaldos institucijų sprendimai daro ilgalaikę įtaką aplinkai, jų veikla tampa neatsiejama nuo kryptingo ateities projektavimo. Efektyviam valdymui būtinas prioritetų išgryninimas bei nuoseklus išteklių paskirstymas, todėl strategijos kategorija tampa pamatiniu teoriniu atskaitos tašku analizuojant šių institucijų procesus. Pačios strategijos samprata mokslinėje erdvėje vertinama daugiasluoksniškai (Zhang ir Zhang, 2026) jei ankstyvieji autoriai ją traktavo kaip griežtą, iš anksto suplanuotų sprendimų ir ilgalaikės krypties visumą (Dhlamini, 2022), tai vėlesni tyrimai šį požiūrį papildė dinamiškumo bei adaptyvumo aspektais (Manini, 2025). Taigi, šiuolaikiniame kontekste strategija suvokiama ne tik kaip statiškas planas, bet ir kaip nenutrūkstamas procesas, derinantis išankstines nuostatas su lanksčia reakcija į aplinkos pokyčius.

Bryson'as ir George'as (2024) strategiją kildina iš organizacijos pozicionavimo išorinėje aplinkoje, akcentuodami, kad būtent sąmoningi pasirinkimai leidžia suformuoti išskirtinę veiklos trajektoriją. Viešojo valdymo kontekste šis požiūris neišvengiamai pasipildo viešosios vertės kūrimo dimensija (Cantarelli, Bell ir Hall, 2023), kai strateginėmis nuostatomis siekiama subalansuoti politines ambicijas, institucinius pajėgumus bei pačios visuomenės lūkesčius. Kartu Höglund'as, Mårtensson'as ir Thomson'as (2021) išskiria kolektyvinio veikimo svarbą, pažymėdami, jog šiuolaikinė strategija vis dažniau gimsta ne izoliuotai, o per dialogą ir bendradarbiavimo tinklus. Tokia tinklinė perspektyva tampa ypač reikšminga vietos valdžios institucijoms, kurioms tenka veikti itin kompleksiškoje socialinių ir politinių interesų sankirtoje.

Mokslinėje erdvėje valdymas paprastai suvokiamas kaip daugiabriaunis procesas, apimantis ne tik sprendimų priėmimą, bet ir veiklos koordinavimą bei aiškų atsakomybės paskirstymą (Popėda ir Hadasik, 2023). Žvelgiant iš praktinės pusės, strategija čia nubrėžia svarbią kryptį, o pats valdymas tampa mechanizmu jai realizuoti. Šioje schemeje planavimas išskyla kaip viena esminių funkcijų – būtent jis leidžia sistemiškai projektuoti būsimus žingsnius ir racionaliai suvaldyti turimus išteklius

(Axelsson ir Höglund, 2024). Nors strategija dažniau siejama su tolimais prioritetais, o planavimas – su konkrečiomis priemonėmis bei grafikais, šios sritys viena be kitos neegzistuoja: be strateginės krypties planavimas praranda prasmę, o be nuoseklaus planavimo pati strategija lieka tik teorine deklaracija.

Viešojo valdymo erdvėje strategijos, valdymo ir planavimo dėmė tampa dar komplikuočiau – čia tenka balansuoti tarp politinių prioritetų, itin margos suinteresuotųjų šalių terpės ir griežtos atskaitomybės visuomenei (George ir kt., 2023; Moore, 2021). Tokiomis sąlygomis strateginis mąstymas veikia kaip savotiška jungiamoji grandis, padedanti suderinti politines ambicijas su realiais administracijos pajėgumais bei pačios bendruomenės lūkesčiais (Bryson ir George, 2024). Praktiškai šis balansas realizuojamas per strateginį planavimą – būtent jis leidžia abstrakčias ilgalaikes vizijas transformuoti į apčiuopiamus, nuoseklius veiksmus.

Šiuolaikinėje viešojo valdymo sistemoje strateginis valdymas yra svarbus elementas, be kurio sunkiai įsivaizduojamas kryptingas veiklos planavimas, ilgalaikių vizijų gryninimas ar racionalus resursų valdymas (Bryson ir George, 2024). Savivaldos lygmeniu ši funkcija įgyja dar didesnę svarbą: būtent strateginis požiūris leidžia sėkmingai *įžeminti* nacionalines ambicijas, pritaikant jas prie realių vietos bendruomenės lūkesčių ir užtikrinant harmoningą viso regiono augimą. Akademiniame diskurse strateginis valdymas paprastai traktuojamas kaip vientisas, nuoseklus ciklas, apimantis planavimo, praktinio įgyvendinimo bei rezultatų vertinimo stadijas. Nors tokie autoriai kaip Rodnyansky'is, Abramov'as ir Valeeva (2021) ar Kirejev'as, Gerstlberger'is ir Niine (2025) savo darbuose akcentuoja skirtingas šio proceso detales, vyrauja bendras sutarimas: tai sisteminga, į ilgalaikę perspektyvą orientuota veikla. Būtent toks procesinis požiūris leidžia organizacijoms išlaikyti pasirinktą kursą bei lanksčiai adaptuotis prie nuolat kintančių išorės aplinkybių (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Strateginio valdymo sampratos analizė (sudaryta autorės, remiantis Joyce, 2015; Bryson, 2018; Antunes, Barateiro, ir Cardoso, 2024; George ir Bryson, 2025)

Autorius	Strateginio valdymo sampratos akcentai	Kontekstas (reikšmė vietos valdžios institucijoms)
Joyce'as (2015)	Tai nuolatinio tobulinimo mechanizmas, orientuotas į rezultatus	Skatina vietos valdžios institucijas nuolat vertinti pasiektą pažangą ir gerinti viešąsias paslaugas
Bryson'as (2018)	Tai nuoseklus, struktūruotas procesas: misijos, vizijos, tikslų ir krypties nustatymas	Pabrėžia, kad vietos valdžios institucijos turi veikti kryptingai, derinant politinius prioritetus ir bendruomenės poreikius
Steiss'as (2019)	Jis siejamas su tinkliniu valdymu, partneryste, bendradarbiavimu	Aktualu vietos valdžios institucijoms, kurios į sprendimų priėmimą įtraukia bendruomenes, NVO, verslą
Rodnyansky'is, Abramov'as ir Valeeva (2021)	Apibrėžimas pateikiamas nagrinėjant strateginio planavimo principų diegimo etapus. Autoriai akcentuoja, kad strateginis valdymas suprantamas kaip praktinė ir cikliška savivaldos veiklos sistema, apimanti sprendimų priėmimą, įgyvendinimą ir kontrolę, o ne vien strateginių dokumentų rengimą	Ši samprata akcentuoja, kad strateginis valdymas vietos valdžios institucijoje nėra vien strateginių planų parengimas, bet visapusiška valdymo sistema, kuriai būdingas tęstinumas ir atsakomybė už realius įgyvendinimo rezultatus

Autorius	Strateginio valdymo sampratos akcentai	Kontekstas (reikšmė vietos valdžios institucijoms)
Kirejev'as, Gerstlbergeras, ir Niin'as (2025)	Tai cikliškas procesas: analizė, tikslų formulavimas, įgyvendinimas, vertinimas.	Sudaro pagrindą vietos valdžios institucijų planavimui, stebėsenai ir veiklos vertinimui.
George'as ir Bryson'as (2025)	Akcentuojama, kad strategijų kūrimas yra ne dokumentas, o praktinių veiklų ir sprendimų priėmimo procesas, įtraukiantis darbuotojus ir išorinius veikėjus.	Viešajame sektoriuje strategija suprantama kaip nuolatinė sąveika tarp politikos, administracinės praktikos ir visuomenės poreikių.

Apibendrinant 1 lentelėje pateiktą strateginio valdymo sampratų apžvalgą, akivaizdu, jog šis reiškinys mokslinėje literatūroje traktuojamas kaip itin kompleksiškas ir daugiasluoksnis viešojo valdymo procesas. Nors tyrėjai išskiria skirtingas jo dimensijas, šios perspektyvos viena kitai neprieštarauja, o veikiau papildo viena kitą – tai leidžia visapusiškai suvokti strateginio valdymo esmę bei jo praktinį pritaikomumą vietos savivaldos lygmeniu.

Mokslinėje literatūroje strateginis valdymas apibūdinamas ne tik per sistemingumo ar ilgalaikiškumo prizmę, bet ir per įtrauktį bei orientaciją į galutinį rezultatą (Bryson, 2018; Steiss, 2019). Tai leidžia suprasti, kad šis procesas peržengia grynai techninio planavimo ribas ir tampa visapusišku institucijos veiklos modeliu, kuriame sprendimų kokybė yra neatsiejama nuo jų praktinio įgyvendinimo bei nuolatinės stebėsenos. Kaip matyti iš 1 lentelėje apibendrintų duomenų, Rodnyansky'is, Abramov'as ir Valeeva'as (2021) itin akcentuoja būtent praktinį savivaldos aspektą – neužtenka vien priimti sprendimus, būtina užtikrinti jų vykdymo kontrolę. Žvelgiant į pastarųjų trijų dešimtmečių raidą, matyti akivaizdi evoliucija: nuo formalaus strateginių dokumentų rašymo pereita prie kur kas dinamiškesnio, skaitmenizuoto ir dalyvaujamojo modelio (George, 2025; Antunes, 2024). Tad šiuolaikinis strateginis valdymas nebeįsivaizduojamas be gilios integracijos, technologijų pažangos bei glaudžios partnerystės tarp skirtingų subjektų.

Išanalizuota strateginio valdymo samprata patvirtina, kad šis procesas šiuolaikiniame kontekste nebėra tik statiškas planas – tai dinamiškas, į rezultatus orientuotas ciklas, kurio sėkmė tiesiogiai priklauso nuo bendradarbiavimo, inovatyvių sprendimų ir technologinio pagrįstumo. Tokie teoriniai akcentai padeda ne tik suvokti pačią strateginio valdymo esmę, bet ir įvertinti jo praktinę vertę viešajame sektoriuje. Ypač tai aktualu savivaldai: būdamos arčiausiai piliečių, šios institucijos tampa itin priklausomos nuo savo gebėjimo strategiškai projektuoti veiklą ir efektyviai ją valdyti. Mokslinėje literatūroje išskiriami keli pagrindiniai strateginio valdymo bruožai:

1. **ilgalaikiškumas ir kryptingumas** – strateginis valdymas orientuojasi į ilgalaikius tikslus ir sistemingą jų siekimą (Bryson ir George, 2024).
2. **kompleksiškumas** – apima planavimą, įgyvendinimą, stebėseną ir vertinimą (Axelsson ir Höglund, 2024).
3. **atsakas į aplinkos pokyčius** – leidžia vietos valdžios institucijoms prisitaikyti prie socialinių, ekonominių ir demografinių iššūkių (Bryson ir George, 2024).
4. **dalyvaujамasis pobūdis** – strateginiam valdymui būtinas bendradarbiavimas su suinteresuotosiomis šalimis (Ferlie ir Ongaro, 2022).
5. **viešosios vertės kūrimas** – tikslas nėra tik administraciniai rezultatai, bet ir platesnė socialinė nauda (Bryson ir George, 2024).

Savivaldos lygmeniu strateginis valdymas tampa kritiškai svarbus, kadangi čia priimami sprendimai turi tiesioginį ir apčiuopiamą poveikį vietos plėtrai, paslaugų kokybei bei viso regiono tvarumui.

Būtent todėl ši valdymo forma traktuojama ne tik kaip planavimo įrankis, bet ir kaip savotiškas instrumentas, leidžiantis rasti pusiausvyrą tarp politinių ambicijų, realių administracijos pajėgumų ir pačių suinteresuotųjų šalių lūkesčių.

Strateginio valdymo charakteristikos, nuo ilgalaikės perspektyvos ir kompleksškumo iki adaptyvumo bei viešosios vertės kūrimo, formuoja vientisą sistemą, tiesiogiai lemiančią savivaldos veiklos kokybę. Šie bruožai aiškiai parodo, kodėl strateginis požiūris yra tapęs neatsiejama šiuolaikinių vietos valdžios funkcijų dalimi. Būdamos arčiausiai piliečių, šios institucijos prisiima atsakomybę už sudėtingų regioninių problemų sprendimą, todėl strateginis valdymas čia peržengia standartinės administracinės procedūros ribas. Jis tampa esminiu mechanizmu, padedančiu institucijos tikslus sinchronizuoti su realiais vietos poreikiais bei ateities vizijomis. Visgi praktinis tokio kompleksiško proceso įgyvendinimas neįmanomas be griežtai apibrėžtų principų. Būtent jie sukuria metodologinį pamatą, garantuojantį strateginio proceso nuoseklumą, skaidrumą ir leidžiantį išlaikyti pasirinktą veiklos kryptį net ir kintančiomis sąlygomis.

Nors strateginio valdymo principai moksliniuose darbuose interpretuojami įvairiapusiškai, esminis sutarimas paprastai sukasi aplink ilgalaikę perspektyvą, veiksmų nuoseklumą, atskaitomybę ir įtrauktį. Pavyzdžiui, Bryson'as ir Georg'as (2024) akcentuoja struktūrinę šio proceso pusę – jiems tai pirmiausia nuosekli eiga, kurioje viskas prasideda nuo misijos, vizijos bei pamatinių tikslų išgryninimo. Tuo tarpu Ferlie's ir Ongar'as (2022) primena viešojo sektoriaus specifiškumą: čia skaidrumas nėra tik formalumas, tai – sprendimų legitimumo ir visuomenės pasitikėjimo pamatas. Šios vertybinės nuostatos nubrėžia tam tikras savivaldos veiklos gaires, tačiau vien jų sėkmingam valdymui neužtenka. Teorinis karkasas turi įgyti praktinį pavidalą per konkrečias funkcijas, kurios ir sudaro vidinę strateginio valdymo ašį. Būtent per atskiras stadijas – pradedant pradine situacijos analize ir baigiant galutiniu pasiekimų įvertinimu – deklaruojami principai virsta realiais darbais. Toks cikliškas pobūdis ne tik garantuoja proceso vientisumą, bet ir leidžia pamatyti, kaip institucijai sekasi išlaikyti numatytą kryptį nuolat kintančioje aplinkoje.

Mokslinėje literatūroje išskiriami įvairūs požiūriai į strateginio valdymo procesą ir jo etapus. Rodnyansky's ir kt. (2021) strateginį valdymą apibrėžia kaip ciklišką ir nuoseklų procesą, apimančią keturis pagrindinius etapus:

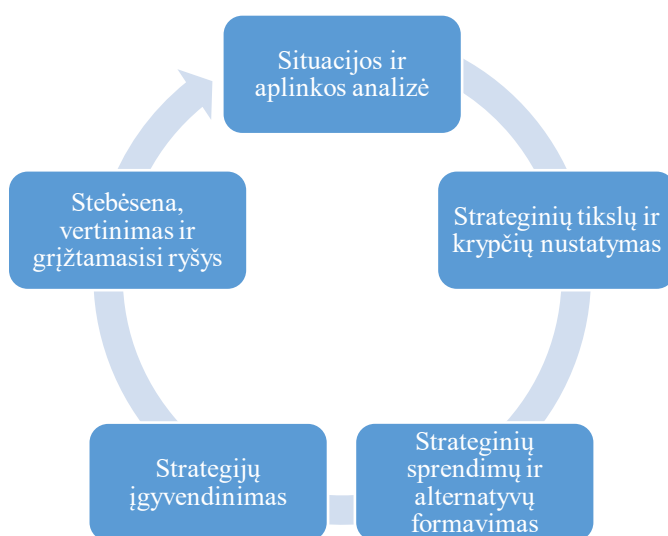
1. **strateginių tikslų nustatymas** – organizacijos misijos, vizijos ir tikslų apibrėžimas.
2. **strategijų kūrimas** – galimų alternatyvų analizė ir geriausių pasirinkimas.
3. **strategijų įgyvendinimas** – įgyvendinimo plano kūrimas, resursų paskirstymas ir atsakomybės paskirstymas.
4. **rezultatų stebėjimas ir vertinimas** – nuolatinis strategijų įgyvendinimo stebėjimas ir jų koregavimas pagal pasiektus rezultatus (Rodnyansky ir kt., 2021).

Analizuojant šį modelį tampa akivaizdu, kad strateginis valdymas neapsiriboja vien pradiniu planavimu – tai procesas, reikalaujantis nuolatinio lankstumo ir gebėjimo adaptuotis prie nuolat kintančių aplinkybių. Panašią loginę struktūrą siūlo ir Graniz'as, Mostacer'as bei Riofr'is (2024), tačiau, autorės nuomone, jų indėlis ypač vertingas dėl akcento į rezultatų matavimą pasitelkiant subalansuotą rodiklių sistemą (angl. Balanced Scorecard). Galima teigti, kad toks strategijos gryninimas per keturias esmines dimensijas: finansų, klientų, vidinių procesų bei nuolatinio mokymosi, leidžia susidaryti kur kas išsamesnį vaizdą apie tai, kaip realiai sekasi įgyvendinti numatytus tikslus.

Shishanina ir Sidorov'as (2024) itin akcentuoja strategijos dinamiškumą, teigdami, kad ji formuojasi ne tik popieriuje, bet ir per kasdienes vadybinius sprendimus bei operatyvias reakcijas į iškilusius iššūkius. Priešingai nei griežtai formalizuoti modeliai, šis požiūris išryškina praktinį strategijos *gimimą* tiesiog organizacijos veiklos eigoje. Galima teigti, kad toks lankstumas yra neatsiejamas nuo Bryson'o ir Georg'o (2024) aprašyto cikliškumo, kur strateginis procesas prasideda nuo nuodugnios aplinkos analizės. Būtent ji tampa pamatu tolesniam tikslų kėlimui bei alternatyvų paieškai. Panašią, keturių etapų seką – nuo situacijos diagnozės iki rezultatų matavimo – išskiria ir Motoki's su kolegomis (2023). Visgi vertėtų pabrėžti, kad vien etapų sekos neužtenka: sėkmę čia lemia Greve's ir Ysa's (2023) akcentuojamas aiškus atsakomybių paskirstymas bei Axelsson'o ir Höglund'o (2024) pabrėžiama nuolatinė stebėseną, leidžianti procesą tobulinti realiu laiku. Galiausiai, Höglund'as, Mårtensson'as ir Thomson'as (2021) primena svarbiausią viešojo sektoriaus siekiamybę – visas šis mechanizmas turi būti orientuotas ne į sausų rodiklių pildymą, o į viešosios vertės kūrimą ir ilgalaikį socialinį poveikį.

Apibendrinant aptartas mokslininkų įžvalgas, galima teigti, kad savivaldos lygmeniu strateginis valdymas reiškiasi kaip dinamiškas ir nenutrūkstamas ciklas, kuriame nuosekliai persipina analizė, planavimas, praktinis realizavimas bei grįžtamasis ryšys. Galima teigti, kad tokio proceso veiksmingumą nulemia ne tik formalūs planavimo algoritmai, bet ir gebėjimas juos organiškai suderinti su kasdieniu sprendimų priėmimu, aktyvia suinteresuotųjų šalių įtrauktimi ir nuolatinė veiklos refleksija. Vertėtų pabrėžti, jog būtent toks lankstus mechanizmas leidžia institucijai ne tik deklaruoti tikslus, bet ir realiai reaguoti į kintančius vietos bendruomenės poreikius.

Sisteminant mokslinėje literatūroje aptinkamas strateginio valdymo koncepcijas, ryškėja nuosekli bei cikliška etapų struktūra, kuri yra itin būdinga vietos savivaldos institucijų veiklos logikai. Galima teigti, kad skirtingų autorių įžvalgų sintezė leidžia suformuoti integruotą strateginio valdymo modelį. Tokia struktūra apima visą esminę grandinę – nuo pirminės situacijos diagnozės iki galutinio rezultatų įvertinimo bei grįžtamojo ryšio, užtikrinančio proceso tęstinumą. Vertėtų pabrėžti, jog būtent toks integruotas požiūris padeda išvengti fragmentiškumo, kuris dažnai tampa kliūtimi siekiant realių pokyčių vietos lygmeniu (1 pav.).



1 pav. Strateginio valdymo proceso etapai vietos valdžios institucijose (sudaryta autorės, remiantis Rodnyansky ir kt., 2021; Granize ir kt., 2024; Shishanin ir Sidorov, 2024; Hagl, Kanitz, Gonzalez ir Hoegl,2024)

Strateginio valdymo ciklo pradžia neatsiejama nuo išsamios aplinkos analizės, kurios metu sistemiškai diagnozuojama tiek institucijos vidinė būklė, tiek išorinis kontekstas. Vertinant vidinę aplinką, dėmesys sutelkiamas į administracinius bei žmogiškuosius išteklius, finansinį pajėgumą ir esamų procedūrų efektyvumą – tai leidžia aiškiai identifikuoti stipriąsias puses bei sritis, reikalaujančias tobulinimo. Savo ruožtu išorinės aplinkos analizė apima politinių, ekonominių, socialinių ir demografinių veiksnių vertinimą, kartu atsižvelgiant į bendruomenės poreikius bei suinteresuotųjų šalių lūkesčius. Pažymėtina, kad būtent šis etapas yra kritinis, nes jis padeda apibrėžti galimas raidos kryptis bei numatyti rizikas, galinčias pakoreguoti institucijos planus. Vertėtų pabrėžti, jog tokia nuodugni situacijos apžvalga sumažina neapibrėžtumą ir sukuria tvirtą faktinį pagrindą tolimesniems prioritetams nustatyti (Motoki, Bozzi da Luz, Mainardes ir Damasceno, 2023; Bryson ir George, 2024).

Antrajame etape, remiantis atliktos analizės įžvalgomis, pereinama prie strateginių tikslų ir raidos krypčių formavimo. Tai kritinis momentas, kai savivaldybės misija ir vizija transformuojama į konkrečius veiklos prioritetus bei siekiamus pokyčius vietos lygmeniu. Galima teigti, kad sėkmingas tikslų formulavimas nėra tik techninis uždavinys – tai sudėtingas procesas, reikalaujantis suderinti politines ambicijas, administracinius pajėgumus bei realius bendruomenės lūkesčius. Šiuo žingsniu siekiama nubrėžti tokią veiklos trajektoriją, kuri būtų ne tik ambicinga, bet ir pagrįsta turimais ištekliais bei teisiniu reguliavimu. Galiausiai, norint, kad strategija netaptų tik deklaratyviu dokumentu, itin svarbu šiame etape suvaldyti skirtingų grupių interesus, užtikrinant, kad iškelti uždaviniai išliktų aiškūs ir įgyvendinami (Höglund, Mårtensson ir Thomson, 2021; Granize ir kt., 2024).

Trečiojo etapo esmė – galimų veiklos scenarijų generavimas ir jų atranka, ieškant racionaliausio kelio užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Alternatyvos vertinamos atsižvelgiant į turimus išteklius, teisinį reguliavimą, administracinius gebėjimus ir aplinkos sąlygas. Svarbu ne tik techniškai apskaičiuoti efektyvumą, bet ir numatyti galimas šalutines pasekmes ar rizikas, kurios gali iškilti praktiniame darbe. Būtent šis filtravimo procesas užtikrina, kad pasirinkti sprendimai bus ne tik ambicingi, bet ir realiai įvykdomi, taip sukuriant tvirtą pagrindą sklandžiam perėjimui į praktinio įgyvendinimo stadiją (Höglund, Mårtensson ir Thomson, 2021; Ferlies ir Ongaras, 2022).

Strategijų įgyvendinimas yra tas etapas, kai teoriniai planai virsta realiais darbais. Čia iškelti tikslai įgauna apčiuopiamą pavidalą: sudaromi konkretūs veiksmų planai, paskirstomos atsakomybės bei numatomi reikalingi resursai. Svarbu, kad visas šis mechanizmas veiktų sinchroniškai su nustatytais prioritetais, o ne taptų tik formaliu užduočių vykdymu. Praktinė sėkmė šiame etape tiesiogiai priklauso nuo institucijos valdymo struktūros, darbuotojų administracinių gebėjimų ir kompetencijų bei to, kaip sklandžiai veikia koordinavimo procesai. Be efektyvaus išteklių valdymo ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo strategija rizikuoja likti tik popieriuje. Sėkmingas praktinis įgyvendinimas leidžia strateginiam valdymui tapti ne tik planavimo veikla, bet integralia, sistemiškai veikiančia institucijos praktika. (Greve ir Ysa, 2023; Axelsson ir Höglund, 2024).

Strateginio valdymo ciklą užbaigia, o kartu ir naują etapą inicijuoja nuolatinė stebėseną, rezultatų vertinimas bei grįžtamasis ryšys. Šiame etape analizuojama, ar realūs pasiekimai sutampa su pradinėmis ambicijomis, taip pat tikrinama, kiek efektyvios buvo pasirinktos priemonės ir kur atsirado nenumatytų nuokrypių nuo plano. Autorės nuomone, būtent šis etapas apsaugo strategiją nuo *sąstingio*, nes leidžia laiku pamatyti klaidas ir jas taisyti. Rezultatų matavimas čia tarnauja ne kontrolės tikslais, o kaip informacijos šaltinis, padedantis suprasti, kokie sprendimai pasiteisino, o

kuriuos vertėtų keisti kito planavimo ciklo metu. Tai užtikrina proceso tęstinumą ir neleidžia strateginiam valdymui tapti vienkartinio projektu.

Vertinimo metu surinkta informacija tampa pagrindu koreguoti strateginius sprendimus, ypač kai tenka reaguoti į pasikeitusias aplinkos sąlygas. Grįžtamasis ryšys čia veikia kaip ankstyvojo išpėjimo sistema: jis leidžia operatyviai pastebėti trikdžius ir lanksčiai pritaikyti veiklos kryptis prie naujų realiųjų. Galima teigti, kad būtent tokia sąveika garantuoja strateginio valdymo cikliškumą, neleidžiant procesui sustoti. Galiausiai, tai sukuria sąlygas pačiai institucijai nuolat mokytis iš savo patirties ir sistemingai tobulėti (Rodnyansky ir kt., 2021; Granizs ir kt., 2024; Shishanin ir Sidorov, 2024).

Svarbu akcentuoti, kad tokie elementai kaip rizikos valdymas, suinteresuotųjų šalių išitraukimas ar grįžtamasis ryšys neturėtų būti vertinami kaip atskiri strateginio planavimo etapai. Tai veikiau horizontalūs principai, apimantys visą strateginį ciklą. Būtent jų integracija savivaldos institucijose garantuoja ne tik proceso lankstumą, bet ir jo ilgalaikį gyvybingumą. Galima teigti, kad tokia struktūruota etapų seka padeda sistemiškai pažvelgti į vietos valdžios veiklą ir sukuria pagrindą tvarių strategijų kūrimui. Galiausiai, tai įgalina instituciją ne tik siekti užsibrėžtų tikslų, bet ir lanksčiai reaguoti į nuolatinius aplinkos pokyčius (Hagl ir kt., 2024).

Taigi, strateginio valdymo principai vietos valdžios institucijų veikloje sudaro teorinį pagrindą, leidžiantį sistemiškai planuoti veiklą, efektyviai panaudoti išteklius ir užtikrinti tvarius vietos plėtros rezultatus. Todėl strateginio valdymo reikšmė vietos valdžios institucijų veikloje pasireiškia per galimybę:

- užtikrinti tvarią ir kryptingą vietos plėtrą,
- racionaliai naudoti finansinius ir žmogiškuosius išteklius,
- gerinti viešųjų paslaugų kokybę,
- stiprinti bendradarbiavimą su suinteresuotosiomis šalimis,
- didinti sprendimų pagrįstumą, skaidrumą ir atskaitomybę (Höglund, Mårtensson, ir Thomson, 2021; Axelsson ir Höglund, 2024; Greve ir Ysa, 2023).

Vietos savivaldoje strateginis valdymas tampa esminiu pamatu, be kurio sunku įsivaizduoti modernų ir į piliečius orientuotą viešąjį administravimą. Tai ne tik būdas kryptingai projektuoti regiono plėtrą ar racionaliau skirstyti biudžetą, bet ir galimybė nuosekliai kelti viešųjų paslaugų lygį. Kartu toks valdymo modelis stiprina ryšį su bendruomene, nes skaidrumas ir atskaitomybė didina pačių sprendimų svorį bei visuomenės pasitikėjimą. Mokslininkų (Höglund, Mårtensson ir Thomson, 2021; Axelsson ir Höglund, 2024; Greve ir Ysa, 2023) vertinimu, būtent sistemingas požiūris leidžia institucijoms lanksčiau reaguoti į kintančius lūkesčius, todėl tai reikėtų vertinti ne kaip sausą administracinę įrankį, o kaip būtiną atsakingos savivaldos sąlygą. Axelsson'as ir Höglund'as (2024) ypač akcentuoja, kad šiandien strateginis procesas yra neatsiejamas nuo partnerystės su išoriniais subjektais. Galima teigti, kad tinklinio valdymo logika iš esmės keičia institucijos vaidmenį: veiklos efektyvumas dabar tiesiogiai priklauso nuo to, kaip sėkmingai pavyksta sujungti skirtingų veikėjų interesus bei jų turimas kompetencijas bendram tikslui.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginio valdymo koncepcija ir jos pamatiniai principai tampa esminiu teoriniu atskaitos tašku organizuojant savivaldos veiklą. Šis procesas suvokiamas kaip vientisas ir nuoseklus ciklas, kurį sudaro sprendimų generavimas, jų praktinis realizavimas bei pasiektų rezultatų analizė. Tokios vertybės kaip skaidrumas, aktyvus dalyvavimas, atskaitomybė ir orientacija į rezultatus čia veikia ne tik kaip etinės gairės, bet ir kaip kokybės garantas. Galima teigti,

kad būtent aiški struktūra – nuo pirminės situacijos diagnozės iki nuolatinės stebėsenos – paverčia strateginį valdymą veiksmingu įrankiu. Vertėtų pabrėžti, jog šių elementų visuma leidžia vietos valdžiai ne tik veikti kryptingai bei racionaliai skirstyti resursus, bet ir užtikrinti realią, tvarią vietos ir regiono pažangą.

1.2 Suinteresuotųjų šalių samprata, klasifikacija ir įtraukimo į strateginio valdymo procesą reikšmė

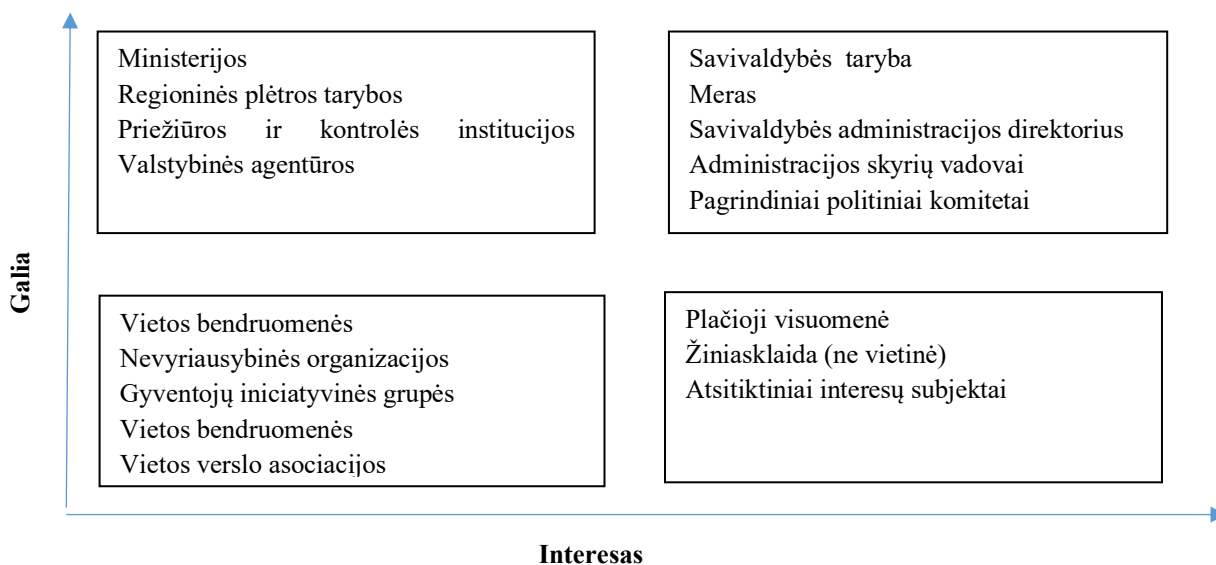
Suinteresuotosios šalys užima svarbią vietą strateginio planavimo procese. Jų įtraukimas į sprendimų priėmimą leidžia geriau atsižvelgti į visuomenės poreikius, didina sprendimų tvarumą ir veiksmingumą. Suinteresuotųjų šalių (angl. stakeholders) kategorija mokslo erdvėje įsitvirtino kaip atsakas į būtinybę įvertinti visus subjektus, kurie vienaip ar kitaip daro įtaką organizacijai arba patys junta jos sprendimų pasekmes (Mahajan, Lim, Sareen, Kumar ir Panwar, 2023). Šią koncepciją dar 1984 m. išplėtojo Freeman'as, suinteresuotąsias šalis traktuodamas kaip asmenis ar grupes, turinčias galią paveikti institucijos tikslus arba tiesiogiai patiriančias jos veiklos poveikį (Freeman, 2022). Ilgainiui ši samprata sėkmingai peržengė verslo vadybos ribas ir tapo svarbia viešajame sektoriuje. Ypač tai juntama savivaldos lygmeniu, kur priimami sprendimai yra neatsiejami nuo kasdienių visuomenės lūkesčių bei poreikių. Būtent vietos valdžios gebėjimas identifikuoti visuomenės poreikius nulemia, ar strategija bus gyvybinga, ar liks tik formalus dokumentas.

Mahajan'as ir kt. (2023) pastebi, kad pradinė suinteresuotųjų šalių samprata sukosi tik aplink grupes, turinčias tiesioginį ekonominį ar politinį interesą. Tačiau bėgant laikui šis požiūris pastebimai evolucionavo: Bryson'as ir George'as (2024) nurodo, kad subjektai pradėti vertinti ne tik per naudos prizmę, bet ir kaip svarbios socialinės grupės. Šią socialinę bei politinę reikšmę dar labiau išryškina Bryson'as (2018), teigdamas, kad įtrauktis yra tiesioginis kelias į didesnę institucijos atsakingumą bei veiklos tvarumą. Taip suinteresuotosios šalys tapo lygiaverčiais partneriais, be kurių neįsivaizduojamas ilgalaikis organizacijos stabilumas. XXI amžiaus pradžioje ši koncepcija pasipildė *dalijimosi valdžia* principu, skatinančiu dar aktyvesnį dalyvavimą priimant sprendimus (Musov, 2024). Pavyzdžiui, Madsen'as (2025) akcentuoja, kad toks įsitraukimas leidžia savivaldai vertinti ne tik *sausus* finansinius duomenis, bet ir neapčiuopiamus rodiklius: procesų efektyvumą ar gyventojų pasitenkinimą. Autoriaus nuomone, suinteresuotosios šalys apima tiek vidines grandis, tiek išorinę aplinką: nuo darbuotojų iki vietos bendruomenių. Nors kai kurie tyrėjai, pavyzdžiui, Yawson'as ir Paros'as (2023), vis dar linkę laikyti siauresnio, tiesioginiu interesu grįsto apibrėžimo, šiuolaikinėje erdvėje vis labiau dominuoja Knox'o bei kolegų (2025) propaguojamas partnerystės modelis. Galima teigti, kad būtent toks, bendrais tikslais grįstas bendradarbiavimas tarp valdžios, NVO bei verslo, yra pati sėkmingiausia viešojo valdymo forma.

Modernios tendencijos taip pat išryškina skaitmenizacijos bei naujausių technologijų svarbą: e. dalyvavimo platformos ir informacinių ryšių technologijų (IRT) sprendimai šiandien tampa tais įrankiais, kurie leidžia užtikrinti skaidresnį dialogą bei operatyviau surinkti grįžtamąjį ryšį (Knox, Marin-Cadavid ir Oziri, 2025; Sarturi, Barakat ir Gomes, 2025). Suinteresuotųjų šalių sampratos raida rodo akivaizdų poslinkį – nuo paprasto politinių ar ekonominių interesų pripažinimo iki kur kas gilesnio partnerystės bei dalijimosi valdžia modelio. Kadangi, pasak Sarturi's, Barakat'o ir Gomes'o (2025), šis įsitraukimas yra neatsiejama strateginio valdymo dalis, būtina aiškiai klasifikuoti suinteresuotųjų šalių funkcijas. Knox'as su kolegomis (2025) pritaria, kad toks grupavimas padeda ne tik suvokti kiekvieno veikėjo įtakos mastą, bet ir efektyviau administruoti patį įtraukimo procesą. Tad, remiantis Mahajan'o (2023), Bryson'o (2024), Sarturi'o (2025) bei kitų tyrėjų darbais,

suinteresuotosios šalys šiame darbe bus grupuojamos vertinant jų turimą galią, interesų kryptis bei realų svorį priimant strateginius sprendimus. Savivaldos lygmeniu toks skirstymas yra kritiškai svarbus, nes institucijos priverstos veikti itin painioje politinių ir socialinių interesų sankirtoje. Čia suinteresuotųjų šalių ratas išsiplečia nuo vidinių grandžių – politikų, administracijos specialistų ar pavaldžių įstaigų darbuotojų – iki išorinių žaidėjų: vietos bendruomenių, NVO, verslo atstovų bei žiniasklaidos (Bryson ir George, 2024). Tokia aplinka diktuoja būtinybę klasifikavimą naudoti kaip praktinį įrankį. Tai leidžia tiksliai numatyti, kurios grupės turėtų dalyvauti konkrečiuose strateginio planavimo etapuose, koks įsitraukimo gylis yra reikalingas ir kokius komunikacijos būdus tikslingiausia pasirinkti.

Moksliniame diskurse akcentuojama, kad net ir tos grupės, kurios neturi didelių galios svertų, pavyzdžiui, vietos bendruomenės ar nevyriausybinis sektorius, yra kritiškai svarbūs dialogo partneriai. Jų socialinis svoris yra neginčijamas, nes būtent šių subjektų dalyvavimas procesuose suteikia priimamiems sprendimams legitimumo ir stiprina visuomenės pasitikėjimą valdžios institucijomis (Sarturi, Barakat ir Gomes, 2025; Knox ir kt., 2025). Savivaldos lygmeniu toks įtraukimas neturėtų būti vertinamas tik kaip formalumas, nes būtent šios, dažnai *tyliosios* grupės, geriausiai atspindi realius bendruomenės lūkesčius. Atsižvelgiant į vietos valdžios institucijų veiklos specifiką ir suinteresuotųjų šalių įvairovę, tikslinga šias grupes pateikti galios–intereso matricoje, kuri leidžia sistemingai įvertinti jų vaidmenį strateginio planavimo procese (2 pav.).



2 pav. Suinteresuotųjų šalių galios–intereso matrica vietos valdžios institucijose (sudaryta autorės, remiantis Bryson & George, 2024; Gasiūnaitė-Binkienė, 2025)

Suinteresuotųjų šalių galios ir intereso matrica suteikia galimybę sistemiskai klasifikuoti įvairius subjektus pagal du esminius parametrus: jų realią įtaką sprendimams ir motyvaciją dalyvauti strateginiame planavime. Viešajame sektoriuje šis modelis vertinamas kaip itin praktiškas įrankis, padedantis diferencijuoti, kiek intensyviai reikėtų bendrauti su konkrečia grupe ir kokias dalyvavimo formas tikslingiausia parinkti (Bryson ir George, 2024). Būtent toks skirstymas leidžia savivaldai išvengti vienodo požiūrio į visas suinteresuotąsias šalis ir padeda efektyviau nukreipti ribotus komunikacijos išteklius. *Pirmajam* matricos kvadrantui priskiriamos tos suinteresuotosios šalys, kurios pasižymi dideliais galios svertais, tačiau jų tiesioginis interesas konkrečiais sprendimais yra santykinai nedidelis (Gasiūnaitė-Binkienė, 2025). Savivaldos lygmeniu tai paprastai būna

ministerijos, regioninės plėtros tarybos ar įvairios priežiūros institucijos, t. y. subjektai, kurie formuoja normatyvinę bazę ar skirsto finansavimą, tačiau į kasdienę savivaldybės strateginę veiklą nesikiša. Bendradarbiavimas su šiomis grupėmis dažniausiai apsiriboja informavimu bei tikslinėmis konsultacijomis, siekiant, kad vietos lygmens sprendimai neprasilentų su nacionaliniais prioritetais ir teisine baze. *Antrasis* kvadratas talpina didžiausią įtaką bei interesą turinčius subjektus, kurie savivaldos kontekste yra pagrindiniai strateginio proceso ašies dalyviai: meras, savivaldybės taryba, administracijos vadovybė bei svarbiausi politiniai komitetai. Kadangi šios grupės tiesiogiai programuoja strategines kryptis ir atsako už jų realizavimą, bendravimas su jomis grindžiamas nuolatiniu ir aktyviu bendradarbiavimu, darbu grupėse bei tiesioginiu įsitraukimu į kiekvieną sprendimo priėmimo stadiją (Gasiūnaitė-Binkienė, 2025). Vertėtų pabrėžti, jog būtent šių veikėjų politinė valia ir administracinė lyderystė dažniausiai nulemia, ar strateginis planas taps realiu pokyčiu, ar liks tik formalumu. *Trečiajame* kvadrante atsiduria subjektai, pasižymintys dideliu suinteresuotumu, bet gana ribotais formaliais įrankiais paveikti galutinius sprendimus (Gasiūnaitė-Binkienė, 2025). Šią grupę paprastai sudaro vietos bendruomenės, nevyriausybinis sektorius, aktyvūs gyventojai ar vietos verslo asociacijos. Nors šios šalys neturi tiesioginės sprendimo galios, jų balsas savivaldai yra kritiškai svarbus siekiant užtikrinti procesų skaidrumą, legitimumą bei ilgalaikį strateginių tikslų tvarumą. Dėl šios priežasties vietos valdžia su jomis komunikuoja per viešąsias konsultacijas, apklausas, forumus ar įtraukias dalyvaujamojo valdymo priemones. *Ketvirtasis* kvadratas apima tas suinteresuotąsias šalis, kurių įtaka bei interesas konkretų sprendimų atžvilgiu yra minimalūs (Gasiūnaitė-Binkienė, 2025). Šiai kategorijai dažniausiai priskiriama plačioji visuomenė ar kiti subjektai, kurių savivaldybės veikla tiesiogiai neliečia, todėl bendravimas su jais paprastai apsiriboja tik bendruoju informavimu apie jau priimtus nutarimus ar jų vykdymo eigą. Nors šios grupės nėra aktyvios strateginio proceso dalyvės, viešas informacijos prieinamumas užtikrina bendrą veiklos skaidrumą.

Nors galios ir intereso matrica padeda susidaryti bendrą vaizdą apie suinteresuotųjų šalių struktūrą savivaldoje, norint iš tiesų perprasti kiekvienos grupės svorį strateginiame valdyme vien šio modelio nepakanka. Būtina žengti žingsnį toliau ir detaliau išanalizuoti šiuos subjektus pagal specifinius klasifikavimo kriterijus, kurie atskleistų jų tikrąjį vaidmenį bei įtakos pobūdį skirtinguose etapuose.

Moksliniame diskurse, nagrinėjant suinteresuotųjų šalių vietą strateginiame valdyme, išskiriami skirtingi įsitraukimo lygmenys, todėl literatūroje dažnai varijuojama tarp *dalyvavimo* ir *įtraukimo* terminų. Dalyvavimas paprastai suvokiamas kaip paviršutiniškesnis procesas, apsiribojantis informavimu ar nuomonės išklausymu, kai galutinė sprendimo galia vis tiek lieka pačios institucijos rankose (Oliveira ir Ckagnazaroff, 2022). Panašią mintį plėtoja ir Ferlie bei Ongaro (2022), pastebėdami, kad pats dalyvavimo faktas savaime dar negarantuoja realaus poveikio priimamų sprendimų esmei. Tuo tarpu suinteresuotųjų šalių įtraukimas suprantamas kaip kur kas gilesnė ir sistemiškesnė sąveika, kurioje subjektai tampa pilnaverčiais proceso partneriais. Bryson'as ir Georg'as (2024) akcentuoja, kad tikrasis įtraukimas apima ne tik formalias konsultacijas, bet ir bendrą problemų identifikavimą, alternatyvų kūrimą bei atsakomybės už galutinį rezultatą pasidalijimą. Iš esmės pagrindinis skirtumas čia yra įtakos svoris bei paties vaidmens turinys: vietoj pasyvaus informacijos priėmimo suinteresuotosios šalys tampa aktyvia strateginio ciklo dalimi. Šis terminologinis skirtumas yra esminis vertinant savivaldybių veiklą, nes jis leidžia atskirti deklaratyvius, formalius mechanizmus nuo realaus bendruomenės balso strateginiame lygmenyje.

Pagal įtaką organizacijai suinteresuotosios šalys skirstomos į: įtakingas ir mažai įtakingas suinteresuotąsias šalis. Įtakingos suinteresuotosios šalys – tai subjektai, disponuojantys galia

tiesiogiai paveikti organizacijos veiklos kryptį bei jos strateginius užmojus (Bryson ir George, 2024). Mahajan'as su kolegomis (2023) pastebi, kad tokio pobūdžio įtaka dažniausiai pasižymi valstybinės institucijos, stambios korporacijos ar pagrindiniai finansiniai partneriai, kurių sprendimai tampa lemiami sėkmingam tikslų realizavimui. Šios grupės paprastai neapsiriboja stebėtojo vaidmeniu ir aktyviai įsitraukia į patį strategijos formavimo bei sprendimų priėmimo procesą. Pasak Mahajan'o ir kt. (2023), būtent šios šalys formuoja politinį, ekonominį ir socialinį kontekstą, nuo kurio priklauso organizacijos gyvybingumas. Galima teigti, kad politikų, vyriausybinių struktūrų ar pagrindinių investuotojų turimi svertai ne tik nulemia institucijos pasirinktą kelią, bet ir tiesiogiai apibrėžia jos realias įgyvendinimo galimybes. Mažai įtakingos suinteresuotosios šalys suprantamos kaip grupės, kurių tiesioginis poveikis organizacijos sprendimams yra ribotas, tačiau jų dalyvavimas yra itin svarbus socialiniu ir etiniu požiūriu (Muthoni ir Irechukwu, 2023). Analizuodama subalansuotą rodiklių sistemą, Madsen (2025) pastebi, kad net ir tokie subjektai kaip klientai, žiniasklaida ar vietos bendruomenės daro netiesioginę, bet reikšmingą įtaką strategijos veiksmingumui. Jos teigimu, ilgalaikė sėkmė neįmanoma ignoruojant šias grupes, net jei jų galia nėra tokia akivaizdi kaip pagrindinių partnerių. Suinteresuotųjų šalių skirstymas pagal įtaką leidžia savivaldai racionaliai paskirstyti dėmesį, tačiau tai neturėtų sumenkinti silpnesnių grandžių svarbos. Nors įtakingiausių veikėjų lūkesčiai dažniausiai nubrėžia veiklos prioritetus, tokios grupės kaip NVO ar vietos gyventojai formuoja institucijos reputaciją ir viešąjį pasitikėjimą. Kaip nurodo Sarturi, Barakat'as ir Gomes'as (2025), neturėdamos tiesioginių ekonominių svertų, šios šalys vis tiek lieka esminiu veiksmu užtikrinant ilgalaikį organizacijos tvarumą, todėl jų įtraukimas yra lygiavertis strateginis uždavinys.

Pagal interesų sritį suinteresuotosios šalys skirstomos į: tiesiogiai suinteresuotas ir netiesiogiai suinteresuotas. Tiesiogiai suinteresuotos šalys traktuojamos kaip subjektai, kurių dalyvavimas yra neatsiejamas nuo kasdienio organizacijos funkcionavimo bei jos veiklos procesų. Pasak Freeman'o (2022), šios grupės – darbuotojai, klientai, akcininkai, tiekėjai ar partneriai – aktyviai įsitraukia tiek į strategijų kūrimą, tiek į jų praktinį realizavimą, nes turi aiškų ekonominį, politinį bei socialinį interesą. Kadangi jų vaidmuo rutininėje veikloje yra kertinis, į šių subjektų lūkesčius būtina reaguoti priimant esminius vadybinius sprendimus. Bryson'as (2018) papildoma, kad tiesioginis tokių šalių įtraukimas yra būtinas formuojant prioritetus, nes būtent jų patirtis padeda numatyti realistiškas priemones užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Vertėtų pabrėžti, jog be šio glaudaus ryšio strategija rizikuoja tapti pernelyg teorine ir sunkiai pritaikoma praktikoje. Netiesiogiai suinteresuotos šalys apibrėžiamos kaip grupės, kurios, nors ir nedalyvauja kasdiniame institucijos valdyme, vis tiek gali daryti juntamą poveikį jos veiklos kontekstui (Bryson ir George, 2024). Šiai kategorijai paprastai priskiriamos nevyriausybines organizacijos, žiniasklaida ar vietos bendruomenės – subjektai, turintys galią formuoti viešąją nuomonę ir tiesiogiai veikti organizacijos reputaciją. Toks skirstymas pagal interesų sritis leidžia aiškiau identifikuoti, kurios grupės lemia praktinius veiklos rezultatus, o kurios labiausiai prisideda prie įvaizdžio kūrimo. Savivaldos kontekste būtent netiesioginių šalių balsas dažnai tampa lemiamu veiksmu, užtikrinančiu priimamų sprendimų socialinį pripažinimą.

Pagal sprendimų priėmimo galimybes suinteresuotos šalys skirstomos į sprendimo priėmėjus ir konsultacines šalis. Sprendimų priėmėjai suprantami kaip asmenys ar grupės, turinčios tiesioginę galią formuoti organizacijos strateginę kryptį bei inicijuoti esminius pokyčius (Pacolli, 2022). Vietos valdžios lygmeniu šioms grupėms dažniausiai priskiriami politikai, vadovų komandos ar specializuoti komitetai, kuriems tenka galutinė atsakomybė už sprendimų įgyvendinimą. Tuo tarpu konsultacinės šalys, pavyzdžiui, ekspertai ar srities specialistai, veikia kaip svarbių išvalgų ir rekomendacijų

teikėjai, nors tiesioginės sprendimo teisės ir neturi (Bryson ir George, 2024). Toks funkcijų atskyrimas yra būtinas norint aiškiai nubrėžti ribą tarp politinės atsakomybės ir ekspertinio vertinimo. Skirstymas į sprendimų priėmėjus bei konsultacines šalis leidžia institucijai ne tik efektyviau administruoti komunikacijos srautus, bet ir užtikrinti reikiamą paramą tiek planavimo, tiek praktinio realizavimo stadijose (Musov, 2024).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad suinteresuotosios šalys – tai įvairūs subjektai, kurių tiesioginis ar netiesioginis interesas bei daroma įtaka tiesiogiai formuoja organizacijos strateginius sprendimus. Šiuolaikinės tendencijos aiškiai rodo poslinkį link aktyvios partnerystės, kuri tampa būtina sąlyga siekiant priimti tvarius bei visuomenės pasitikėjimą pelniusius sprendimus. Sistemiškas šių grupių klasifikavimas leidžia savivaldai tiksliai identifikuoti kiekvieno dalyvio svorį, skirstant juos pagal įtakos laipsnį, interesų pobūdį bei realias galias sprendimų priėmimo procese. Tokia vidinė gradacija yra kritiškai svarbi vadybinė priemonė: kol tiesioginiai dalyviai užtikrina kasdienį procesų funkcionavimą, netiesioginės šalys formuoja institucijos reputacinį foną. Galiausiai, aiškus skirtumas tarp sprendimų priėmėjų, prisiimančių galutinę atsakomybę, ir konsultacinių šalių, teikiančių ekspertinę paramą ir vertingas rekomendacijas, sukuria prielaidas efektyviam ir skaidriam strateginiam valdymui.

1.3 Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą svarba

Dabartinė viešojo valdymo praktika rodo, kad strateginis valdymas nebėra tik uždaras procesas. Priešingai – jis vis labiau tampa atviras ir įtraukus. Galutinių sprendimų kokybę bei tai, kaip sėkmingai juos pavyks įgyvendinti, šiandien tiesiogiai diktuoja gebėjimas į procesą įtraukti įvairias suinteresuotąsias puses. Suinteresuotųjų šalių įtraukimas iš esmės keičia strateginių sprendimų kokybę, nes leidžia į procesą integruoti kur kas platesnį žinių, patirčių ir skirtingų interesų lauką. Kaip pastebi Bryson'as ir George'as (2024), viešajame sektoriuje susiduriama su itin kompleksinėmis problemomis, todėl vien tik institucinės kompetencijos ar administracinių resursų nepakanka norint objektyviai įvertinti galimas pasekmes. Įtrauktis čia tampa įrankiu, padedančiu tiksliau apčiuopti tikruosius visuomenės poreikius bei vietos bendruomenių rūpesčius (Bryson, 2018). Kartu tai leidžia dar pradinėse stadijose pastebėti spragas ar rizikas, kurios uždarame biurokratiniame aparate dažnai lieka nepastebėtos (Bryson, 2018; Bryson & George, 2024). Be to, įvairių grupių dalyvavimas daro sprendimus labiau pagrįstus. Pasak S. Knox'o ir kt. (2025), išvalgomis iš pirmų lūpų grįsti planai geriau atitinka konkretų socialinį kontekstą, todėl yra kur kas realistiškesni ir lengviau įgyvendinami. Vietos savivaldai tai ypač aktualu, nes jos priimami nutarimai tiesiogiai formuoja gyventojų kasdienybę ir paslaugų kokybę. Svarbu ir tai, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas padeda dar strategijos kūrimo etape suderinti neretai priešpriešinius interesus (Nonet ir kt., 2022). Taip procesas tampa labiau subalansuotas, orientuotas į ilgalaikę viešąją vertę, o ne į siaurų grupių ar trumpalaikių politinių ambicijų tenkinimą (Vitálišová, Murray-Svidroňová ir Jakuš-Muthová, 2021).

Viešojo sektoriaus ir strateginio valdymo empiriniai tyrimai vieningai patvirtina teigiamą suinteresuotųjų šalių įtraukimo įtaką sprendimų kokybei. Tiesa, šis poveikis dažniausiai vertinamas ne tiesiogiai, o per tokius rodiklius kaip sprendimų pagrįstumas, jų legitimumas, tvarumas ar realus įgyvendinamumas. Kaip pastebi S. Knox'as ir kt. (2025), viešajame sektoriuje, priešingai nei versle, sprendimų sėkmė retai matuojama vien finansine išraiška, todėl tyrimuose pasitelkiami kur kas kompleksiškesni vertinimo įrankiai. Jų atlikta viešojo sektoriaus inovacijų analizė rodo, kad aktyvus įtraukimas leidžia į procesą integruoti itin platų kognityvinių, organizacinių ir socialinių patirčių spektrą. Tai padeda tiksliau identifikuoti problemas ir generuoti įvairesnes alternatyvas, o tai

galiausiai tiesiogiai koreliuoja su aukštesne sprendimų kokybe (Knox ir kt., 2025). Panašias tendencijas fiksuoja ir kiti mokslininkai: pavyzdžiui, Alamoud'is, Abidoj'as ir Lam'as (2022) nustatė statistiškai reikšmingą ryšį tarp suinteresuotųjų šalių valdymo praktikų ir piliečių aktyvumo. Didesnis visuomenės dalyvavimas ne tik suteikia sprendimams legitimumo, bet ir stiprina viešąjį pasitikėjimą institucijomis – būtent šie elementai viešajame sektoriuje laikomi esminiais kokybės kriterijais. Sisteminių apžvalgų rezultatai taip pat leidžia šį poveikį pagrįsti skaičiais. Kujal'o ir kt. (2022) analizė rodo, kad aukštesni įtraukimo indeksai dažniausiai koreliuoja su tokiais veiklos rodikliais (KPI), kaip savalaikis planų įgyvendinimas, paslaugų vartotojų pasitenkinimas ar bendra projektų kokybė. Dažniausiai fiksuojamos vidutinio stiprumo koreliacijos ($r \approx 0,30-0,45$), kurios socialinių mokslų ir viešojo sektoriaus tyrimų kontekste vertinamos kaip itin reikšmingos.

Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas strateginiame valdyme yra kritinis sėkmingo įgyvendinimo veiksnys. Tai ne tik užtikrina didesnę pritarimą priimtiems sprendimams, bet ir padeda amortizuoti pasipriešinimą naujovėms bei efektyviau sutelkti išteklius, būtinus užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Akademiniame diskusijoje pripažįstama, kad viešajame sektoriuje strategijos dažnai stringa dėl įvairių institucinių, politinių ar socialinių kliūčių, tad vien techniškai nepriekaištingas dokumentas dar negarantuoja realių pokyčių (Höglund ir kt., 2021). Smith'o ir Thom'o (2024) teigimu, įtrauktis įgyvendinimo fazėje leidžia kur kas tiksliau pasidalinti vaidmenimis ir atsakomybėmis, o būtent tai dažniausiai lemia planų vykdymo nuoseklumą. Tyrėjai akcentuoja, kad nuolatinis dialogas su suinteresuotomis pusėmis suteikia organizacijoms stabilumo: tokios institucijos rečiau nukrypsta nuo numatyto kurso ir demonstruoja tvirtesnę pasirengimą realizuoti suplanuotas priemones.

Viešojo valdymo srityje atlikti empiriniai tyrimai patvirtina tiesioginį ryšį tarp suinteresuotųjų šalių įtraukimo ir sėkmingo strategijų įgyvendinimo. Pavyzdžiui, George'as ir kt. (2023), analizuodami viešojo sektoriaus organizacijas, pastebi, kad sistemingas dalyvavimas leidžia pasiekti geresnių rezultatų. Toms institucijoms, kurios nuosekliai įtraukia partnerius ir visuomenę, būdingas ne tik aukštesnis užsibrėžtų tikslų pasiekimo lygis, bet ir gerokai mažesnė atskirtis tarp to, kas buvo suplanuota popieriuje, ir to, kas realiai pasiekta praktikoje. Tyrimų duomenys atskleidžia, kad įtrauktis tampa esmine grandimi koordinuojant veiksmus tiek tarp vidinių organizacijos padalinių, tiek su išoriniais partneriais. Viešosios politikos analizė rodo dar vieną svarbų aspektą – suinteresuotųjų šalių dalyvavimas suteikia strategijoms daugiau tęstinumo ir atsparumo politinėms permainoms. Pavyzdžiui, Biondi's ir Russo (2022) pastebi, kad savivaldoje tos strategijos, kurias aktyviai palaiko bendruomenės ir kitos suinteresuotos grupės, rečiau nutraukiamos net ir pasikeitus politinei valdžiai ar prioritetams. Tokiu būdu platus palaikymas tampa savotišku stabilizatoriumi, saugančiu strateginį procesą nuo politinių svyravimų. Kiekybinė strateginio valdymo analizė taip pat patvirtina ryšį tarp įsitraukimo ir vykdymo drausmės. Cvijović'is, Obradović'ius, ir Todorović'ius (2021) nustatė, kad aktyvus suinteresuotųjų šalių įtraukimas statistiškai reikšmingai koreliuoja su mažesniais vėlavimais ir geresniu išteklių valdymu. Nors jų tyrimas labiau koncentravosi į planavimo etapą, gauti rezultatai neabejotinai aktualūs ir įgyvendinimo fazei, nes būtent per šiuos procesus viešajame sektoriuje realizuojami esminiai strateginiai sprendimai.

Suinteresuotųjų šalių įtraukimas yra vienas svarbiausių įrankių, padedančių viešojo sektoriaus organizacijoms mažinti strategines, socialines bei politines rizikas. Kaip pastebi Voets'as, Brandsen'as, Koliba's ir Verschuere's (2021), jei strateginiai sprendimai priimami už uždarytų durų, be platesnio visuomenės ar partnerių dalyvavimo, jie dažnai atsimuša į pasipriešinimo sieną, interesų konfliktus ar tiesiog legitimumo trūkumą. Tai savo ruožtu tiesiogiai didina tikimybę, kad sprendimai bus atšaukti arba liks tik popieriuje. Analizuodami bendradarbiaujamojo valdymo (angl. *collaborative*

governance) modelius, Bianchi's, Nasis ir Rivenbark'as (2021) akcentuoja, kad ankstyvas dialogas leidžia diagnozuoti galimus prieštaravimus dar projektų rengimo stadijoje. Tokie derybomis grįsti procesai sukuria terpę išvengti įtampos eskalavimo, nes visos pusės gali išsakyti savo prioritetus ir baimes dar prieš priimant galutinius nutarimus. Galiausiai, toks požiūris leidžia konfliktus valdyti prevenciškai, užuot bandant gesinti krizes jiems jau įsiliepsnojus.

Empiriniai viešojo sektoriaus tyrimai patvirtina, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas yra veiksmingas būdas suvaldyti politines bei reputacines rizikas. Grootjan'as ir kt. (2022) pastebi, kad bendradarbiavimu grįstos iniciatyvos pasižymi kur kas didesniu stabilumu – tokie sprendimai rečiau ginčijami teismuose ar politinėse arenose. Tyrėjų teigimu, įtrauktis ne tik suteikia procesams legitimumo, bet ir padeda išugdyti bendros atsakomybės jausmą, o tai tampa saugikliu nuo viešų konfrontacijų vėlesniuose etapuose. Vietos savivaldoje konfliktų prevencija įgyja dar didesnę reikšmę, nes strateginiai pasirinkimai čia tiesiogiai koreliuoja su bendruomenės kasdienybe. Haos'as ir kt. (2022) akcentuoja, kad atviros dalyvavimo formos padeda sušvelninti socialines rizikas: jos slopina nepasitenkinimą, protestų tikimybę ir mažina visuomenės nepasitikėjimą valdžia. Atviri mechanizmai leidžia institucijoms laiku pajusti kylančias įtampas ir pakoreguoti kursą dar iki tol, kol situacija tampa konfliktinė. Šią naudą rizikų valdymui pagrindžia ir skaičiai. Bynner'is, Escobar'as ir Weakley'as (2023), tirdami vietos valdžios procesus, nustatė, kad sistemingas įtraukimas tiesiogiai siejasi su mažesniu skundų skaičiumi ir didesniu gyventojų palankumu. Tai dar kartą įrodo, kad įtrauktis tarnauja kaip prevencinė priemonė, sauganti tiek nuo socialinių, tiek nuo politinių sukrėtimų.

Suinteresuotųjų šalių įtraukimas strateginiame valdyme veikia kaip esminis grįžtamojo ryšio mechanizmas, skatinantis viešojo sektoriaus institucijas nuolat mokytis. Šiuolaikinis požiūris į strateginį valdymą šį procesą traktuoja kaip ciklišką sistemą: čia strategijos kūrimas, jos vykdymas ir vėlesnis vertinimas yra neatsiejami nuo gebėjimo analizuoti patirtį bei lanksčiai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Martin'as ir kt. (2025) pabrėžia, kad be nuolatinio informacijos srauto iš išorės strateginis planavimas tampa statiškas, o institucijos praranda budrumą reaguojant į socialinius ar ekonominius virsmus. Remdamiesi organizacinio mokymosi teorija, Bryson'as ir George'as (2024) išskiria viengubo ir dvigubo ciklo mokymąsi. Jų teigimu, suinteresuotųjų šalių įžvalgos leidžia ne tik *kosmetiškai* taisyti atskirus veiksmus, bet ir kritiškai įvertinti pačius strateginius tikslus bei pamatines prielaidas, kuriomis remiasi organizacija. Viešajam sektoriui, kur sprendimai priimami didelio neapibrėžtumo sąlygomis, o jų rezultatai išryškėja tik po daugelio metų, tai ypač svarbu. Kaip pastebi Paschoiotta, Cunha ir Silva (2024), toks įtraukimas padeda laiku pastebėti neveiksmingas priemones ir keisti strateginį kursą dar iki tol, kol atsiranda rimtų neigiamų pasekmių.

Viešojo sektoriaus empirinė analizė patvirtina, kad iš suinteresuotųjų šalių gaunama informacija tiesiogiai stiprina institucijų gebėjimą tobulinti strateginius pasirinkimus. Grøn'as ir Jacobsen'as (2025), tyrinėdami veiklos matavimo ir mokymosi ryšį, pastebi, kad išorinį grįžtamąjį ryšį vertinančios organizacijos kur kas dažniau remiasi realiais duomenimis, koreguodamos savo strateginį kursą. Tyrėjai akcentuoja esminę sąlygą: toks ryšys duoda realią naudą tik tada, kai jis tampa integralia valdymo dalimi, o ne lieka tik formalumu ataskaitose. Vietos savivaldos lygmeniu šis procesas įgauna ir svarbią socialinio mokymosi dimensiją. Paschoiotta ir kt. (2024) teigimu, bendradarbiavimu grįstas valdymas skatina kolektyvinę refleksiją, kai institucijos ir bendruomenės kartu analizuoja patirtis bei kuria naujus veiklos modelius. Tai ne tik padeda šlifuoti esamas strategijas, bet ir augina organizacijų *raumenis* inovacijoms bei lankstumą reaguojant į naujus iššūkius. Kiekybiniai duomenys taip pat liudija apie įtraukties naudą adaptuojant strategijas. Voet'as ir van den Bekerom'as (2025) nustatė, kad tos viešojo sektoriaus įstaigos, kurios aktyviai įsiklauso į

piliečių ir partnerių atsiliepimus, geba operatyviau keisti savo tikslus pagal besikeičiančias aplinkybes. Galima teigti, kad grįžtamasis ryšys čia veikia kaip ankstyvojo perspėjimo sistema, padedanti laiku pastebėti ir ištaisyti strategines klaidas, kol jos netapo ilgalaikėmis problemomis.

Suinteresuotųjų šalių įtraukimas vietos savivaldoje turi savitą dinamiką, kuri išskiria savivaldybes iš kitų viešojo sektoriaus grandžių. Kadangi vietos valdžia veikia *fronto linijoje*, t. y. arčiausiai žmonių, jos sprendimai turi momentinį poveikį bendruomenės kasdienybei, paslaugų kokybei ir aplinkai. Todėl, kaip pastebi Pierre'as, Peters'as ir Rönnerstrand'as (2024), įtrauktis čia tampa ne tik vadybiniu įrankiu, bet ir esminiu demokratijos bei pasitikėjimo pamatu. Kitas svarbus savivaldos bruožas yra glaudus ryšys su politiniu ciklu. Savivaldybių strateginiai planai nuolat patiria rinkimų, koalicijų kaitos ar naujų vadovų ambicijų spaudimą. Tokiame kontekste platus suinteresuotųjų šalių ratas veikia kaip savotiškas saugiklis: bendruomenės palaikymas užtikrina projektų tęstinumą ir saugo juos nuo staigių politinių vėjų (Supriyono, Said, Winoto, Cahyasari ir Widodo, 2025). Praktika rodo, kad jei strategija turi tvirtą visuomenės užnugarį, naujai atėjusi valdžia ją koreguoja ar nutraukia kur kas rečiau. Galiausiai, specifinį vaidmenį vaidina ir resursų klausimas. Priešingai nei centrinės valdžios institucijos, savivaldybės dažnai veikia esant ribotam biudžetui ar administraciniam aparatui. Šiuo atveju įtraukimas tampa būdu mobilizuoti bendruomenės žinias, socialinį kapitalą ir partnerių kompetencijas (Mariani, Trivellato, Martini ir Marafioti, 2022). Socialinių partnerių dalyvavimas padeda savivaldai tiksliau susidėlioti prioritetus ir pasirinkti ne ambicingas vizijas, o realistiškus, įgyvendinamus sprendimus.

Empirinė vietos savivaldos analizė rodo, kad įtrauktis čia įgauna pačias įvairiausias formas nuo oficialių viešųjų konsultacijų ir darbo grupių iki neformalių bendruomenės forumų ar bendrų partnerystės projektų. Kaip pastebi Hartaman'as, Putr'as, ir Alim'as (2023), tokia veikla ne tik leidžia žmonėms būti išgirstiems, bet ir pamažu kuria abipusiu pasitikėjimu grįstus ryšius. Būtent šis glaudus ryšys tarp valdžios institucijų ir vietos gyventojų tampa esminiu pamatu, be kurio sėkmingas strategijų įgyvendinimas savivaldybės lygmeniu būtų sunkiai įsivaizduojamas.

Apibendrinant suinteresuotųjų šalių dalyvavimo analizę, tampa akivaizdu, kad tai yra pamatinis elementas, nuo kurio tiesiogiai priklauso viešojo sektoriaus sprendimų kokybė, jų sėkmingas įgyvendinimas ir bendras procesų stabilumas. Įtrauktis leidžia ne tik geriau suderinti strateginius tikslus su realiais visuomenės lūkesčiais, bet ir sukuria stiprų palaikymo užnugarį, kuris amortizuoja galimas rizikas bei užkerta kelią konfliktams. Be to, šis procesas užtikrina nenutrūkstamą grįžtamąjį ryšį, skatinantį pačias institucijas nuolat mokytis ir tobulėti. Vietos savivaldos lygmeniu įtraukties svoris dar didesnis: čia nuolat susikerta skirtingi bendruomenės interesai, jaučiamas politinių ciklų poveikis, o tiesioginis ryšys su gyventojais daro įtraukimą neatsiejama valdymo dalimi. Atsižvelgiant į šias išvagas, tolesniame darbe tikslinga detaliau pasigilinti į specifinius būdus ir praktinius įrankius, kuriais vietos valdžios institucijos siekia įtraukti suinteresuotąsias puses į savo veiklą.

1.4 Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose būdų ir priemonių teorinis modelis

Šiuolaikinis viešasis valdymas diktuoja, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas nebegali būti atsitiktinis, nes tai kryptinga veikla, kuriai būtina aiški metodinė struktūra. Tikslingai parinkti metodai ir instrumentai užtikrina, kad ryšys tarp vietos savivaldos ir bendruomenės išliktų nuoseklus tiek rengiant strateginius planus, tiek juos praktiškai įgyvendinant. Siekiant efektyvaus įtraukimo vietos valdžios lygmeniu, svarbu aiškiai atskirti pačias įtraukimo koncepcijas. Šiame darbe įtraukimo būdai

traktuojami kaip bendrosios sąveikos formos, kurios nusako patį įtraukimo principą ir pobūdį. Tuo tarpu įtraukimo priemonės suprantamos kaip konkretūs organizaciniai, instituciniai ar technologiniai įrankiai, kurie leidžia pasirinktus būdus realizuoti praktiškai (Bryson ir George, 2024).

Mokslinėje literatūroje suinteresuotųjų šalių įtraukimas dažniausiai analizuojamas per dalyvavimo modelius, kurie padeda suprasti skirtingus įsitraukimo lygius. Klasikiniu atskaitos tašku čia laikomos Arnstein'o (1969) „piliečių dalyvavimo kopėčios“. Šiame modelyje dalyvavimas matomas kaip gradacija: nuo paprasto informavimo iki realios sprendimų galios perdavimo bendruomenei (Hamdan, Andersen ir de Boer, 2021). Ši koncepcija tebėra aktuali, nes ji iškelia esminį klausimą: kaip pasiskirsto galia tarp valdžios institucijų ir visuomenės bei kiek realiai suinteresuotosios šalys gali paveikti galutinį rezultatą. Laikui bėgant Arnstein logika buvo adaptuota šiuolaikiniams valdymo iššūkiams. Šiandien vienas populiariausių įrankių yra Tarptautinės visuomenės dalyvavimo asociacijos (IAP2) sukurtas spektras, kuriame išskiriami penki lygiai: informavimas, konsultavimas, įtraukimas, bendradarbiavimas ir įgalinimas (Moshtari, Zaefarian ir Vanpoucke, 2024). Dėl savo aiškios struktūros ir orientacijos į praktiką šis modelis tapo standartu vertinant, kokias dalyvavimo strategijas renkasi viešojo sektoriaus organizacijos.

Akademinėje literatūroje greta paminėtų modelių egzistuoja ir kiti požiūriai, padedantys geriau suprasti dalyvavimo procesus. Pavyzdžiui, Pretty'io (1995) sukurta tipologija akcentuoja įsitraukimo intensyvumą nuo pasyvaus žinių priėmimo iki visiškos savivaldos (Cheng ir Hong, 2025). Tuo tarpu Fung'o (2006) *demokratijos kubas* siūlo dar kompleksiškesnį žvilgsnį, čia dalyvavimas vertinamas per tris ašis: kas dalyvauja, kaip bendraujama ir kiek realios įtakos suteikiama (Hamdan ir kt., 2021). Nors šių teorijų kampas skiriasi, jas visas vienija ta pati idėja – judėjimas nuo formalaus informavimo link realaus galios pasidalijimo. Visgi kiekvienas modelis turi savo paskirtį. Arnstein'as (1969) labiau fokusuojasi į galios santykių vertinimą, Pretty'is (1995) – į paties dalyvavimo prigimtį, o Fung'as (2006) pateikia erdvinę analizės struktūrą. Lyginant su jais, IAP2 spektras laimi dėl savo praktinio aiškumo, nes leidžia lengvai susieti teorinį dalyvavimo lygį su konkrečiais veiksmais viešajame valdyme. Būtent todėl šiame baigiamajame darbe remiamasi Arnstein'o logika ir IAP2 modeliu; pastarasis pasirenkamas kaip pagrindinė ašis dėl savo loginio nuoseklumo ir tinkamumo analizuoti savivaldos praktikas. Šiame kontekste įtraukimo būdai suprantami kaip vientisas kontinuumas, t. y. laipteliai, kuriais kylant nuo informavimo iki įgalinimo auga ir suinteresuotųjų šalių svoris priimant strateginius sprendimus. Toliau darbe šie lygiai bus detalčiau aptariami per keturias esmines suinteresuotųjų šalių įtraukimo pakopas: informavimą, konsultavimą, bendradarbiavimą ir įgalinimą.

Informavimas yra pirmoji suinteresuotųjų šalių įtraukimo pakopa, kurios esminė funkcija – laiku ir sistemiškai supažindinti visuomenę su rengiamais strateginiais planais, jų tikslais bei būsimais žingsniais. Tokiu būdu užtikrinamas institucijos veiklos skaidrumas, o suinteresuotosios pusės gauna galimybę perprasti sprendimų priėmimo logiką (Oliveira ir Ckagnazaroff, 2022). Visgi mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad vien tik informacijos pateikimas yra būtinas, tačiau toli gražu nepakankamas žingsnis siekiant tikro įtraukimo. Nors šiame etape suinteresuotosios šalys dar nedalyvauja tiesiogiai, informavimas tampa pamatu tolimesniems, aktyvesniems bendradarbiavimo būdams. Tai padeda sukurti bendrą žinių lauką, be kurio konstruktyvus dialogas ateityje būtų tiesiog neįmanomas (Saka-Helmhout ir kt., 2024). Savivaldoje šis procesas dažniausiai realizuojamas per oficialius dokumentus, viešus pranešimus, savivaldybių tinklalapius, socialinius tinklus ar gyvus susitikimus. Tačiau, kaip pastebi Eikelenboom'as ir Longo'as (2023), suinteresuotųjų šalių įtaka sprendimų turiniui čia išlieka minimali, nes galutinė sprendimo teisė šiame etape vis dar priklauso išimtinai valdžios institucijoms ir nėra dalijamasi su išorinėmis interesų grupėmis.

Konsultavimas žymi perėjimą prie aktyvesnio ryšio, čia institucijos ne tik teikia informaciją apie savo planus, bet ir sudaro realias galimybes suinteresuotosioms šalims reikšti nuomonę, teikti siūlymus ar pastabas. Šio proceso ašis – kryptingas grįžtamojo ryšio rinkimas, padedantis valdžios atstovams geriau perprasti įvairių grupių lūkesčius bei numatyti galimą sprendimų poveikį. Limani's ir kt. (2024) pastebi, kad konsultavimas dažniausiai įgauna viešųjų apklausų, diskusijų ar rašytinių pasiūlymų formą. Nors tokia praktika leidžia bendruomenei aktyviau įsiliesti į strateginį procesą, jų vaidmuo išlieka patariamojo pobūdžio. Nors gautos išvalgos gali stipriai pakoreguoti dokumentų turinį, galutinis žodis vis tiek priklauso savivaldos institucijai (Limani, Hajdari, Limani ir Krasniqi, 2024). Savivaldos kontekste toks modelis stiprina sprendimų legitimumą, tačiau tikrasis jo veiksmingumas priklauso nuo institucijų politinės valios, kiek jos iš tiesų pasirengusios integruoti gautus siūlymus į galutinius planus. Dėl šios priežasties konsultavimas dažnai laikomas tarpine stotele, atveriančia kelią dar gilesnėms įtraukimo formoms (Tembo ir kt., 2021).

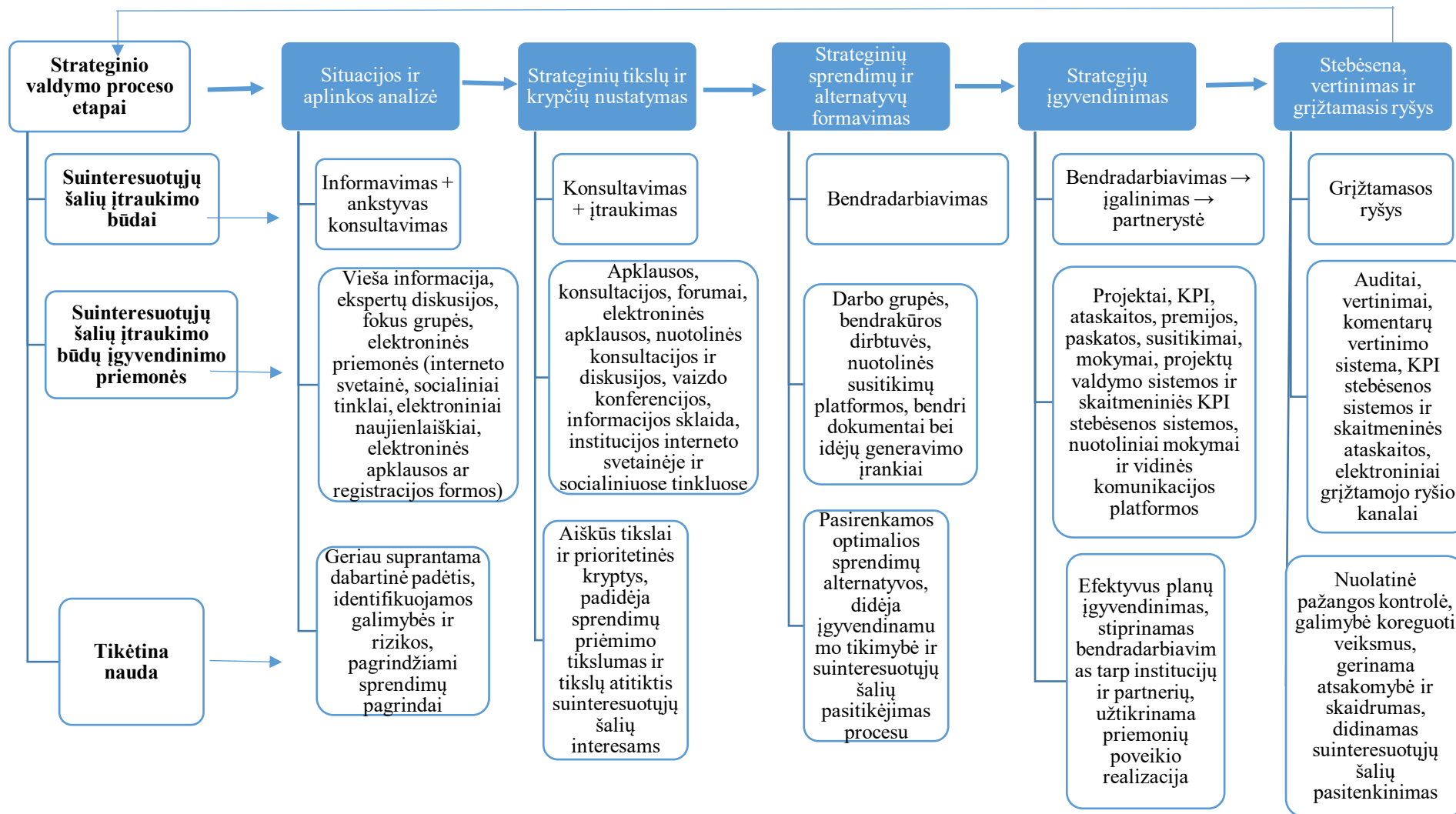
Bendradarbiavimas žymi dar gilesnę įtrauktį, kai suinteresuotosios šalys neapsiriboja vien patarimais, bet tiesiogiai įsitraukia į esminių problemų nustatymą, alternatyvų paiešką ir patį strategijos formavimą. Šioje stadijoje jos nustoja būti tik informacijos teikėjomis ir tampa lygiavertėmis dialogo partnerėmis, kurios kartu kuria strateginį turinį (Saka-Helmhout ir kt., 2024). Kaip pabrėžia Kujal'as ir kt. (2022), bendradarbiavimas neatsiejamas nuo abipusio pasitikėjimo, nuolatinio dialogo ir tikros partnerystės. Procesas čia remiasi bendru problemų suvokimu bei pastangomis pasiekti konsensą, o tai ypač svarbu viešajame sektoriuje, kur sėkmė priklauso nuo daugybės skirtingų grupių koordinuotų veiksmų. Savivaldos lygmeniu šis būdas paprastai realizuojamas per jungtines darbo grupes, partnerystės projektus, bendrakūros (angl. *co-creation*) iniciatyvas ar nuolatinės platformas, kuriose susitinka politikai, administracija, NVO ir bendruomenių atstovai. Tokia praktika ne tik kilsteli sprendimų kokybę, bet ir ugdo suinteresuotųjų šalių atsakomybę – jos labiau įsipareigoja įgyvendinti tai, prie ko kūrimo prisidėjo pačios (Saka-Helmhout ir kt., 2024). Kartu auga ir sprendimų legitimumas, nes visas procesas tampa skaidresnis ir grįstas bendru sutarimu. Visgi Kujal'as ir kt. (2022) primena, kad bendradarbiavimas reikalauja specifinių institucinių gebėjimų, nemažai laiko ir kantrybės, todėl jo sėkmę tiesiogiai lemia savivaldybės pasirengimas investuoti į ilgalaikę partnerystę.

Įgalinimas – tai aukščiausio lygio įtrauktis, kai savivalda dalį sprendimų priėmimo galios tiesiogiai deleguoja bendruomenei ar kitoms suinteresuotoms pusėms. Šiame etape partnerių vaidmuo peržengia konsultacijų ar bendrų diskusijų ribas: jie įgyja realią teisę balsuoti dėl prioritetų, priimti galutinius nutarimus ar vykdyti jų įgyvendinimo kontrolę (Saka-Helmhout ir kt., 2024). Kaip pabrėžia K. Freebairn'as ir kt. (2022), įgalinimas iš esmės reiškia struktūrinį valdžios persikirstymą, kai suinteresuotosios šalys tampa visaverčiais strateginio proceso subjektais. Toks modelis ne tik suteikia sprendimams maksimalų legitimumą, bet ir stiprina visuomenės pasitikėjimą valdžia bei skatina prisiimti asmeninę atsakomybę už rezultatą. Savivaldoje tai dažniausiai pasireiškia per tokius instrumentus kaip dalyvaujamas biudžetas, bendruomenės narių įtraukimas į sprendimų priėmimo tarybas ar deleguotų sprendimų mechanizmus. Šios praktikos leidžia žmonėms ne tik siūlyti idėjas, bet ir tiesiogiai formuoti strategijos turinį bei prižiūrėti, kaip ji realizuojama (Saka-Helmhout ir kt., 2024). Visgi mokslininkai pastebi, kad įgalinimas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis itin aukštos institucinės kultūros, aiškių žaidimo taisyklių ir pačių dalyvių kompetencijos. Dėl šių priežasčių toks įtraukimo būdas retai taikomas visiems sprendimams iš eilės, dažniausiai jis naudojamas selektyviai, derinant su kitomis formomis, kad būtų išlaikyta pusiausvyra tarp demokratinio dalyvavimo ir valdymo stabilumo.

Knox'as ir kt. (2025) pabrėžia, kad teoriniai įtraukimo būdai savivaldoje virsta realybe tik per konkrečias praktines priemones. Būtent šie įrankiai leidžia sistemiškai realizuoti visą įtraukties spektrą – nuo paprasto informavimo iki visiško įgalinimo – ir užtikrina nuoseklų ryšį tarp valdžios bei visuomenės. Sarturi's ir kt. (2025) tarp tokių priemonių mini tradicines formas: viešąsias konsultacijas, apklausas, bendruomenių forumus, darbo grupes bei partnerystes su NVO ar verslo subjektais. Jos tampa kanalu, per kurį institucijos gali išgirsti vietos žmonių lūkesčius ir įtraukti juos į strateginio valdymo procesą. Pažymėtina, kad pastaruoju metu įtraukties procesus iš esmės keičia technologijos. Knox'as ir kt. (2025) pastebi, kad skaitmeninės priemonės sparčiai plečia dalyvavimo ribas, padėdamos įveikti fizinius ar laiko barjerus. Elektroninės platformos, virtualios diskusijų erdvės bei mobiliosios programėlės leidžia į procesą įtraukti daugiau žmonių ir užtikrinti operatyvų grįžtamąjį ryšį. Šie sprendimai ne tik didina įtraukties mastą, bet ir suteikia savivaldos sprendimams daugiau skaidrumo bei pasitikėjimo (Sarturi, Barakat ir Gomes, 2025; Knox ir kt., 2025).

Strateginio valdymo tyrimai rodo, kad suinteresuotųjų šalių dalyvavimas turėtų būti vientisas procesas, apimantis visus valdymo etapus, nors įsitraukimo pobūdis kiekviename jų natūraliai kinta. Pavyzdžiui, pradinėje problemų formulavimo stadijoje vertinga telkti pačias įvairiausias grupes nuo bendruomenės narių iki srities ekspertų, siekiant visapusiškai įvertinti sprendžiamų klausimų sudėtingumą. Analizuojant akademinę literatūrą ryškėja dėsningumas, kuris sako, kad skirtingiems strateginio ciklo etapams reikalingi specifiniai metodai bei įrankiai. Jei pirminėse stadijose paprastai dominuoja informavimo ir konsultavimo principai, tai judant link įgyvendinimo vis svarbesnis tampa glaudus bendradarbiavimas bei tiesioginis įgalinimas. Norint sistemiškai apjungti strateginio valdymo etapus su konkrečiais įtraukimo būdais ir jų realizavimo priemonėmis, remiantis atlikta analize buvo suformuotas teorinis suinteresuotųjų šalių įtraukimo modelis (3 pav.).

Remiantis 3 paveiksle pateiktu modeliu, itin svarbu, kad kiekviename strateginio ciklo etape pasirinkti įtraukimo būdai tiesiogiai atitiktų vykdomas veiklas. Suinteresuotųjų šalių žinios ir patirtis čia veikia kaip katalizatorius, leidžiantis efektyviau pasiekti užsibrėžtus tikslus. Toliau detaliau apžvelgiamos pagrindinės strateginio valdymo stadijos ir joms tinkamiausi įrankiai, nepamirštant ir skaitmeninių sprendimų, kurie šiandien leidžia pasiekti kur kas platesnę auditoriją bei užtikrinti operatyvų dialogą. Visas procesas prasideda nuo *pirmojo strateginio valdymo proceso etapo* – situacijos ir aplinkos analizės, kurios metu siekiama išsigryninti organizacijos stiprybes, silpnybes bei įvertinti kylančias galimybes ar grėsmes. Šiame pradiniam etape akcentas teikiamas informavimui ir konsultacijoms su ekspertais, kas padeda susidaryti objektyvų vaizdą apie esamą padėtį ir nubrėžti galimas ateities gaires. Praktiškai tai įgyvendinama viešinant duomenis, rengiant ekspertines diskusijas ar organizuojant fokus grupes. Skaitmeniniai kanalai, tokie kaip savivaldybių tinklalapiai, socialiniai tinklai, naujienlaiškiai ar elektroninės apklausos, čia tampa nepakeičiamais pagalbininkais, leidžiančiais greitai ir patogiai pasiekti tikslines grupes. Pavyzdžiui, sistemingas naujienlaiškių siuntimas ar pranešimai socialinėse medijose padeda bendruomenei suprasti analizės tikslus ir eigą. Tuo tarpu tiesioginis darbas su ekspertais suteikia gilesnių įžvalgų, o fokus grupės leidžia detaliai analizuoti specifines problemas ar rizikas. Prireikus šios veiklos gali persikelti į virtualią erdvę (vaizdo konferencijos), taip įtraukiant specialistus, kurie negali dalyvauti gyvai. Toks priemonių derinys užtikrina, kad vietos valdžios institucija ne tik tiksliai identifikuotų esminius vidinius ir išorinius veiksnius, bet ir sukurtų pagrindą tolimesniems strateginiams sprendimams.



3 pav. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose būdų ir priemonių teorinis modelis (sudaryta autorės, remiantis Sarturi, Barakat ir Gomes, 2025; Knox ir kt., 2026)

Antrasis strateginio valdymo proceso etapas – strateginių tikslų ir kryptių nustatymas – yra kritinis momentas, kai numatomi ilgalaikiai savivaldos prioritetai (žr. 3 pav.). Čia nebeužtenka vien informuoti, būtina pereiti prie aktyvaus konsultavimosi ir įtraukimo. Tik sistemingai įvertinus bendruomenės ir partnerių nuomonę galima užtikrinti, kad nubrėžti tikslai bus ne tik gražios vizijos, bet ir realistiški, visuomenei priimtini susitarimai. Šioje stadijoje pagrindiniais įrankiais tampa apklausa, tikslinės konsultacijos ir vieši forumai. Apklausų pagalba galima operatyviai išsiaiškinti, kas gyventojams aktualiausia: ar tai būtų viešųjų paslaugų kokybė, infrastruktūros atnaujinimas, ar socialiniai bei aplinkosauginiai klausimai. Tuo tarpu tiesioginės konsultacijos padeda išdėstyti konkrečias tikslų formuluotes, o vieši forumai suteikia erdvę atvirai diskusijai apie siūlomas alternatyvas. Praktiškai tai reiškia strateginių sesijų organizavimą, į kurias kviečiami tiek administracijos darbuotojai, tiek gyventojai ar socialiniai partneriai. Pažymėtina, kad ši procesą gerokai palengvina skaitmeniniai sprendimai. Elektroninės apklausa, nuotolinės diskusijos vaizdo platformose ar aktyvi komunikacija socialiniuose tinkluose leidžia pasiekti tuos asmenis, kurie negali dalyvauti gyvuose susitikimuose. Tai ne tik išplečia dalyvių ratą, bet ir padidina priimamų sprendimų tikslumą, užtikrinant, kad galutinė strategija iš tiesų atlieptų įvairiapusių bendruomenės interesus.

Trečiasis strateginio valdymo proceso etapas – strateginių sprendimų ir alternatyvų formavimas – yra skirtas galimų veiksmų scenarijų kūrimui bei jų vertinimui. Čia esminę reikšmę įgyja bendradarbiavimas, kadangi renkantis geriausią kelią kritiškai svarbu pasitelkti įvairiapusių suinteresuotųjų šalių patirtį. Pagrindinės šio etapo priemonės yra bendros darbo grupės ir bendrakūros (angl. *co-creation*) dirbtuvės. Darbo grupės leidžia skirtingų padalinių specialistams kartu analizuoti alternatyvas, o kūrybinių sesijų metu gimsta inovatyvūs, standartinius rėmus peržengiantys sprendimai. Praktiniame lygmenyje tai gali pasireikšti kaip projektų dirbtuvės, kuriose komandos vertina idėjų įgyvendinamumą ir jų realią naudą. Šiuos procesus gerokai paspartina skaitmeniniai įrankiai, t. y. nuotolinio darbo platformos, bendro dokumentų redagavimo galimybės. Jos leidžia efektyviai dirbti net ir fiziškai nutolusiems dalyviams, kartu užtikrinant, kad visi argumentai bei pasiūlymai būtų užfiksuoti. Toks kolektyvinis darbas padeda rasti optimalius sprendimus, kurie būtų priimtini visoms pusėms.

Ketvirtasis strateginio valdymo proceso etapas – strategijų įgyvendinimas yra skirtas suplanuotų vizijų pavertimui realybe. Čia kritinę reikšmę įgyja suinteresuotųjų šalių atsakomybė ir jų tiesioginis įgalinimas, todėl pamatine ašimi tampa partnerystė ir bendrakūra. Praktinėje veikloje tai realizuojama per projektų valdymą, rodiklių (KPI) stebėseną, reguliarias ataskaitas bei motyvacines sistemas, tokias kaip paskatos ar tiksliniai mokymai. Jei rodiklių sistema padeda fiksuoti pažangą, tai mentorystė ir mokymai užtikrina, kad darbuotojai turėtų reikiamų kompetencijų rezultatams pasiekti. Šiame procese skaitmeniniai įrankiai tampa nepakeičiami: projektų valdymo sistemos ir vizualūs stebėsenos skydai (angl. *dashboards*) leidžia realiu laiku matyti procesų eigą, skaidriai paskirstyti atsakomybes ir operatyviai keisti informacija vidinėse platformose. Paskutinis strateginio ciklo etapas – stebėseną, vertinimą ir grįžtamą ryšį – tarnauja kaip nuolatinė kokybės kontrolė. Savivaldybės administracija analizuoja rodiklius ir vertina, ar darbai vyksta pagal grafiką, o suinteresuotosios šalys (gyventojai, partneriai, darbuotojai) čia atlieka vertintojų vaidmenį. Jų pastabos apie realų sprendimų poveikį leidžia institucijai ne tik viešinti pasiektus rezultatus, bet ir laiku pakoreguoti strateginį kursą. Praktikoje tai gali reikšti periodinių ataskaitų rengimą, reguliarius pažangos aptarimus su atsakingomis komandomis bei suinteresuotųjų šalių komentarų rinkimą ir analizę, o gautų išvadų pagrindu – sprendimų koregavimą. Šioje fazėje taip pat gali būti pasitelkiami auditai, periodinės apžvalgos ir struktūruotas pasiūlymų rinkimas. Objektiviūs vertinimai padeda

identifikuoti kliūtis, o skaitmeninės ataskaitų sistemos ir elektroniniai grįžtamojo ryšio kanalai supaprastina duomenų apdorojimą bei vizualizavimą. Galiausiai, toks nuoseklus priemonių taikymas ne tik didina strategijos valdymo skaidrumą, bet ir stiprina visuomenės pasitikėjimą visa vietas

Apibendrinant svarbu pabrėžti, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas į savivaldos strateginį valdymą nėra vienkartinis veiksmas, o veikiau daugiasluoksnis ir tęstinis procesas. Mokslinėje literatūroje analizuojami metodai nuo informavimo ir konsultacijų iki glaudaus bendradarbiavimo bei įgalinimo aiškiai indikuoja augantį visuomenės bei partnerių svorį: čia pamažu pereinama nuo pasyvaus žinių priėmimo prie tiesioginės įtakos priimant galutinius strateginius sprendimus.

Apibendrinant pirmojo skyriaus išvalgas, galima daryti išvadą, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas yra neatsiejama šiuolaikinio viešojo valdymo dalis. Strateginis planavimas nėra tik formalus veiksmas, tai nuoseklus, cikliškas ir į ilgalaikę vertę orientuotas procesas, apimantis viską nuo pirminės situacijos analizės iki galutinio rezultatų įvertinimo. Kadangi šis procesas vyksta dinamiškoje socialinėje aplinkoje, jo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo to, kaip efektyviai institucijos geba megzti dialogą su įvairiomis interesų grupėmis ir integruoti jų patirtį į priimamus sprendimus. Teorinė analizė patvirtina, kad vietos savivaldos kontekste suinteresuotosios šalys apima platų vidinių ir išorinių subjektų ratą, todėl jų identifikavimas tampa pamatine sąlyga kryptingam planavimui. Tinkama įtrauktis ne tik padeda geriau suprasti visuomenės lūkesčius ar derinti priešpriešinius interesus, bet ir suteikia sprendimams legitimumo, kartu skatindama organizacinę mokymąsi. Visgi svarbu suprasti, kad pavienės ar tik formalaus pobūdžio konsultacijos neduoda realios naudos, todėl įtraukimas turi būti organizuojamas sistemškai. Remiantis Arnstein ir IAP2 modeliais matyti, kad įtrauktis – tai nuoseklus perėjimas nuo paprasto informavimo iki realaus įgalinimo. Sudarytas teorinis modelis atskleidžia, kad skirtinguose etapuose reikalingas nevienodas įtraukties intensyvumas: jei pradžioje svarbiausia surinkti informaciją per konsultacijas, tai rengiant sprendimus ar juos įgyvendinant jau būtinas glaudus bendradarbiavimas bei partnerystė. Toks integruotas požiūris leidžia įtrauktį vertinti ne kaip epizodinį veiksmą, o kaip gyvą strateginio valdymo ciklo dalį, kuri tiesiogiai augina sprendimų kokybę. Šis teorinis pamatas tampa atspirties tašku tolesnei analizei, kurioje bus vertinama, kaip šie principai įtvirtinami teisiniame reguliavime ir kokius įpareigojimus jie nustato vietos savivaldai.

2. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose tarptautinis ir nacionalinis teisinis reguliavimas

Šiame skyriuje gilinamasi į tarptautinį bei nacionalinį teisinį reguliavimą, kuris reglamentuoja suinteresuotųjų šalių dalyvavimą savivaldos strateginiame valdyme. Analizuojant strateginius dokumentus ir teisės aktus, siekiama ne tik apžvelgti esamas normas, bet ir kritiškai įvertinti, ar galiojantis reguliavimas iš tiesų sudaro realias prielaidas įtraukties metodų taikymui vietos valdžios praktikoje. Svarbu išsiaiškinti, ar teisinės nuostatos veikia kaip įgalinantis veiksnys, atveriantis kelius įvairiems įtraukimo būdams bei priemonėms realizuoti.

2.1 Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose tarptautinis teisinis reguliavimas

Pastarieji dešimtmečiai rodo, kad suinteresuotųjų šalių dalyvavimas strateginiame valdyme tapo vienu iš esminių tarptautinės viešojo valdymo darbotvarkės prioritetų. Tarptautinė teisinė bazė šiuo klausimu formuojasi per Jungtinių Tautų, Europos Tarybos bei Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) priimamus dokumentus. Šios institucijos savo rekomendacijose nuosekliai akcentuoja įtraukaus valdymo vertę ir svarbą, nustatydamos gaires ir standartus, kurie skatina savivaldą aktyviau bendradarbiauti su piliečiais bei nevyriausybinio sektoriumi. Galima pastebėti, kad tarptautinis reguliavimas ne tik deklaruoja dalyvavimo būtinybę, bet ir nubrėžia aiškias praktines kryptis, kaip tokia įtrauktis turėtų būti realizuojama vietos lygmeniu.

Vietos savivaldos suinteresuotųjų šalių įtraukties mechanizmus iš esmės apibrėžia tarptautiniai ir Europos Sąjungos dokumentai. Juose ne tik deklaruojami, bet ir įtvirtinami pamatiniai skaidrumo, partnerystės bei abipusės atskaitomybės principai, kurie tampa privaloma gaire šiuolaikiniam valdymui. Esminių dokumentų, formuojančių šią teisinę ir vertybinę bazę, apžvalga pateikiama 2 lentelėje.

2 lentelė. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose tarptautiniai ir Europos Sąjungos teisinis pagrindas (sudaryta autorės, 2026)

Dokumentą priėmusi organizacija/institucija	Dokumento pavadinimas	Pagrindinės nuostatos	Reikšmė suinteresuotųjų šalių įtraukimui
Jungtinių Tautų Generalinė Asamblėja	JT rezoliucija A/RES/70/1 Keiskime mūsų pasaulį: Darnaus plėtros darbotvarkė iki 2030 m. (2015)	Darnaus plėtros tikslai; SDG 11 (11.3, 11.b) ir SDG 17 (partnerystės)	Įtvirtina dalyvaujamojo, integruoto planavimo ir partnerystės orientyrus; pagrindžia konsultacijų, darbo grupių ir tarpsektorinio bendradarbiavimo taikymą
Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO / OECD) Taryba	„Dėl atviros valdžios“ (2017)	Skaidrumas, atskaitomybė, įtraukimas; grįžtamojo ryšio mechanizmai; skaitmeninių dalyvavimo priemonių taikymas	Skatina sistemingą konsultavimą, dialogą, bendrakūrą ir atskaitomybę taip pat e. priemones įtraukčiai plėsti
Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija	EPBO skaitmeninės valdžios politikos sistema / politikos gairės (2020)	Vartotojo poreikiais ir duomenimis grįsta skaitmeninė valdysena	Pagrindžia skaitmeninių kanalų naudojimą nuomonei rinkti, paslaugoms/strategijoms tobulinti, stiprina grįžtamąjį ryšį
Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija	EPBO Skaitmeninės valdžios indeksas: 2019 m. rezultatai (2020).	Valstybių pažangos vertinimas įgyvendinant skaitmeninės valdysenos principus	Skatina duomenimis paremtą stebėseną, atskaitomybę ir skaitmeninį dalyvavimą kaip kokybės kriterijų

Dokumentą priėmusi organizacija/institucija	Dokumento pavadinimas	Pagrindinės nuostatos	Reikšmė suinteresuotųjų šalių įtraukimui
Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija	EPBO „Inovatyvus piliečių dalyvavimas ir naujos demokratinės institucijos“ (2020)	Piliečių dalyvavimo mechanizmų plėtra ir nauji formatai	Pagrindžia inovatyvių dalyvavimo priemonių naudojimą sprendimų kokybei ir legitimumui didinti
Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija	EPBO „Gerosios viešosios valdysenos politikos sistema“ (2020).	Gero valdymo principai, iteratyvumas, grįžtamojo ryšio kilpos	Pabrėžia vertinimą ir adaptavimą, įtraukiant visuomenės poreikius strategijų įgyvendinime
Europos Taryba	Europos vietos savivaldos chartija (1985)	Vietos savivaldos samprata; subsidiarumas; sprendimų priartinimas prie piliečių	Sudaro pagrindą konsultacijoms, bendruomenių dalyvavimui, partnerystėms vietos lygmeniu
Europos Taryba	Europos vietos savivaldos chartijos protokolas dėl teisės dalyvauti vietos valdžios reikaluose (2009)	Teisė dalyvauti; konsultacijos, iniciatyvos, informacijos prieinamumas	Tiesiogiai įvardija dalyvavimo formas ir įpareigoja sudaryti sąlygas piliečių įtraukimui
Europos Taryba	Europos socialinė chartija (1996/1999)	Socialinis dialogas, teisė į informaciją ir konsultavimą, darbuotojų dalyvavimas	Pagrindžia informavimo–konsultavimo ir socialinio dialogo mechanizmus, ypač darbo santykių ir socialinės politikos srityse
Europos Komisija	EK komunikatas „ES e. valdžios veiksmų planas 2016–2020 m.: spartinti viešojo sektoriaus skaitmeninę transformaciją“ (2016)	Skatina skaitmeninių technologijų naudojimą valdysenoje	Plečia piliečių dalyvavimo galimybes
Europos Parlamentas, Europos Sąjungos Taryba ir Europos Komisija	Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija, 41 str. (2016)	Įtvirtina teisę į gerą administravimą ir būti išklaustam	Stiprina suinteresuotųjų šalių dalyvavimo kokybę ir sprendimų legitimumą
Europos Sąjungos valstybės narės	Sutartis dėl Europos Sąjungos veikimo (SESV), 5 str. (2016)	Apibrėžia subsidiarumo ir proporcingumo principus	Skatina sprendimus priimti arčiausiai piliečių, stiprinant vietos savivaldos vaidmenį
Europos Sąjungos valstybės narės	Sutartis dėl Europos Sąjungos veikimo SESV, 15 str. (2016)	Pabrėžia atvirumo ir skaidrumo principus	Užtikrina informacijos prieinamumą ir sudaro prielaidas visuomenės įtraukimui
Europos Komisija	Europos Komisijos komunikatas „Europos valdymas. Baltoji knyga“ (2001)	Apibrėžia atvirumo, dalyvavimo, atskaitomybės, veiksmingumo ir darnumo principus	Laikomas kertiniu dokumentu, pagrindžiančiu įtraukaus valdymo svarbą
Europos Sąjungos valstybės narės	Sutartis dėl Europos Sąjungos (SEU), 10–11 str. (2016)	Įtvirtina dalyvaujamosios demokratijos principą ir institucijų pareigą palaikyti dialogą su piliečiais	Sudaro teisinį pagrindą piliečių ir interesų grupių dalyvavimui sprendimų priėmimo
Europos Komisija	Europos Komisijos komunikatas „Europos skaitmeninės ateities kūrimas“ (2020)	Skaitmeninės transformacijos kryptis; platformų vaidmuo demokratijai ir įtraukčiai	Akcentuoja skaitmeninius kanalus nuomonei rinkti, skaidrumui didinti ir įtraukimui stiprinti

Globaliu mastu suinteresuotųjų šalių įtraukimas yra neatsiejamas nuo Jungtinių Tautų Darnaus vystymosi darbotvarkės iki 2030 metų (UNEP, 2015). Šis dokumentas, oficialiai patvirtintas 2015 m. rugsėjo 25 d. Jungtinių Tautų Generalinės Asamblėjos priimta rezoliucija A/RES/70/1 „Keiskime mūsų pasaulį: Darnaus plėtros darbotvarkė iki 2030 m.“ (2015), brėžia esmines gaires tvariam planetos vystymuisi. Vietos valdžios kontekste čia išskirtinę vietą užima 11-asis tikslas „Darnūs miestai ir bendruomenės“, kuriuo siekiama miestų ir gyvenviečių įtraukimo bei saugumo. Dokumento 11.3 skirsnis tiesiogiai akcentuoja būtinybę stiprinti dalyvaujimą ir integruotą valdymą, taip oficialiai pripažįstant visuomenės balsą kaip būtiną teritorijų plėtros elementą. Praktikoje šios nuostatos virsta konkrečiais įtraukimo būdais: nuo bendruomeninių konsultacijų ir viešų svarstymų iki aktyvios bendrakūros darbo grupėse. Be to, 11.b skirsnis ragina formuoti tokią politiką, kuri būtų orientuota į socialinę įtrauktį, o 17-asis „Darnios plėtros“ tikslas pabrėžia partnerystės principą kaip pamatinę tvarios plėtros sąlygą (UNEP, 2015). Tai suponuoja glaudų tarpsektorinį bendradarbiavimą tarp valdžios, verslo ir NVO, dalijantis tiek atsakomybe, tiek ištekliais. Kadangi Lietuva yra įsipareigojusi laikytis šių tikslų, ši Jungtinių Tautų darbotvarkė tampa svarbiu orientyru šalies savivaldai, skatinančiu diegti atvirus ir bendradarbiavimu grįstus valdymo modelius.

EBPO analitinėse publikacijose pateikiamos išvalgos pabrėžia skaitmeninės valdysenos potencialą stiprinant visuomenės įtrauktį bei grįžtamojo ryšio mechanizmus strateginiame valdyme. Pavyzdžiui, leidinyje EBPO „Europos skaitmeninės ateities kūrimas“ (OECD, 2020) akcentuojama, kad skaitmeninė valdysena privalo remtis vartotojų poreikiais ir realiais duomenimis – tai leidžia nuosekliai vertinti naudotojų patirtis ir jomis grįsti viešųjų paslaugų bei strateginių sprendimų tobulinimą. Valstybių pasiekta pažanga diegiant šiuos principus detalčiau apžvelgiama „OECD Skaitmeninės valdžios indeksas: 2019 m. rezultatai“ (OECD, 2020). Tuo tarpu EBPO ataskaita „Inovatyvus piliečių dalyvavimas ir naujos demokratinės institucijos“ (OECD, 2020) išryškina dalyvavimo mechanizmų vertę ir būtinybę juos stiprinti pasitelkiant (be kita ko) ir skaitmeninius sprendimus. Dokumente „Gerosios viešosios valdysenos politikos sistema“ (OECD, 2020) akcentuojamas lankstus, iteracinis požiūris į politikos kūrimą, kur grįžtamojo ryšio kilpos tampa pagrindu adaptuoti sprendimus pagal visuomenės lūkesčius. Šiame kontekste įtraukties būdai neatsiejami nuo e. dalyvavimo kanalų (e. konsultacijų, pasiūlymų platformų, atvirų duomenų), kurie išplečia auditoriją ir užtikrina institucinę atskaitomybę. Tarptautinėje erdvėje pamatine laikoma Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) „Atviros valdžios rekomendacija“ (OECD, 2017), kviečianti valstybes kurti skaidrias ir piliečių aktyvumą skatinančias sistemas. Šią rekomendaciją 2017 m. gruodžio 14 d. patvirtino EBPO Taryba, remdamasi EBPO Viešojo valdymo komiteto siūlymu (OECD Tarybos rekomendacijos „Dėl atviros valdžios“). Dokumente pabrėžiama, kad atviras valdymas stovi ant trijų polių: skaidrumo, atskaitomybės ir suinteresuotųjų šalių įtraukimo. 1-oji rekomendacijos nuostata ragina šalis formuoti strateginę atviros valdžios viziją, o 2-ojoje akcentuojamas informacijos prieinamumas. Išskirtinę reikšmę įtraukčiai turi 8-oji nuostata, reikalaujanti sudaryti sąlygas visuomenei ir interesų grupėms dalyvauti visose politikos ciklo stadijose. Tai apima konkrečius formatus: viešąsias konsultacijas, bendrakūrą bei privalomą atsiskaitymą, ar buvo atsižvelgta į gautas pastabas. Be to, 9-ojoje nuostatoje raginama diegti inovatyvias skaitmenines priemones, tokias kaip e. peticijos, e. apklausos ar skaitmeniniai pasiūlymų kanalai (OECD, 2017). Šios gairės orientuoja viešojo sektoriaus įstaigas į sistemingą visuomenės nuomonės integravimą, taip stiprinant sprendimų pagrįstumą ir pasitikėjimą valdžios institucijomis.

Europos vietos savivaldos chartija pagrįstai laikoma vienu pamatinių dokumentų šioje srityje. Ši 1985 m. spalio 15 d. Strasbūre pasirašyta Europos Tarybos sutartis, įsigaliojusi 1988-aisiais, nubrėžė

esmines savivaldos gaires. Dokumento 3 straipsnyje vietos savivalda interpretuojama kaip institucijų teisė ir realus gebėjimas valdyti viešuosius reikalus atsižvelgiant į gyventojų interesus, o 4 straipsnyje įtvirtintas subsidiarumo principas įpareigoja sprendimus priimti kuo arčiau piliečių (Europos Tarybos sutartis, ET, 1985). Nors pačioje Chartijoje konkrečios įtraukimo procedūros nėra detalios aprašytos, jos nuostatos tampa pamatu įvairiems įtraukties metodams: nuo vietos konsultacijų ir bendruomenių įtraukimo į svarstymus iki partnerystės su vietos organizacijomis. Tokia teisinė bazė sukuria palankias sąlygas bendruomenėms bei kitoms suinteresuotosioms šalims aktyviai dalyvauti strateginiame valdyme, kartu stiprinant vietos valdžios demokratinį legitimumą (Europos Tarybos sutartis, ET, 1985).

Dar stipresnį impulsą suinteresuotųjų šalių įtraukčiai suteikia Papildomas Europos vietos savivaldos chartijos protokolai dėl teisės dalyvauti vietos valdžios reikaluose. Šis dokumentas buvo pateiktas pasirašymui 2009 m. lapkričio 16 d. Utrechte, o teisinę galią įgijo 2012 m. birželio 1 d. Pamatinė jo nuostata įtvirtinta 1 straipsnyje, kuriame kiekvienam asmeniui pripažįstama fundamentali teisė dalyvauti tvarkant vietos viešuosius reikalus. Kartu valstybės narės įpareigojamos ne tik deklaruoti šią teisę, bet ir sukurti realią teisinę bei organizacinę terpę jai realizuoti (Papildomas Europos vietos savivaldos chartijos protokolai, ET, 2009). Tuo tarpu 2 straipsnyje detalizuojama, kad ši įtrauktis turi remtis tokiais demokratinėmis formomis kaip viešosios konsultacijos, referendumai bei piliečių iniciatyvos, kartu užtikrinant visišką informacijos prieinamumą. Tad protokolai aiškiai nubrėžia įtraukimo būdus nuo nuomonės išsakymo konsultacijų metu iki tiesioginės valios išraiškos referendumuose. Šios nuostatos neabejotinai gilina dalyvaujamąją demokratiją, daro viešąjį valdymą skaidresnį ir paverčia šį protokolą kertiniu tarptautiniu įrankiu, kuris tiesiogiai susieja savivaldos funkcionavimą su aktyviu piliečių dalyvavimu (Papildomas Europos vietos savivaldos chartijos protokolai, ET, 2009).

Suinteresuotųjų šalių įtrauktis, kaip būtina socialinės gerovės ir žmogaus teisių užtikrinimo sąlyga, įtvirtinta Europos socialinėje chartijoje (pataisytoje). Ši chartija yra Europos Tarybos tarptautinė sutartis; analizuojamos teisės (5, 6, 21, 22 str.) yra įtvirtintos 1996 m. gegužės 3 d. Strasbūre pasirašyti atvertoje (angl. *open for signature*) sutartyje, kuri įsigaliojo 1999 m. liepos 1 d. Dokumento nuostatos tiesiogiai susieja demokratinį valdymą su socialiniu dialogu bei visuomenės dalyvavimu sprendžiant aktualius socialinius ir ekonominius klausimus. Chartijos 5 straipsnis garantuoja teisę jungtis į organizacijas kolektyviniams interesams atstovavimui, o 6 straipsnis įpareigoja valstybes skatinti socialinį dialogą bei kolektyvines derybas (Europos socialinė chartija, ET, 1996). Papildomai 21 straipsnis įtvirtina teisę į informavimą ir konsultacijas, o 22 straipsnis numato darbuotojų įsitraukimą priimančiam sprendimams dėl darbo sąlygų. Taigi, šiame dokumente suinteresuotųjų šalių įtraukimo būdai tiesiogiai koreliuoja su įvairiomis socialinio dialogo formomis nuo kolektyvinių derybų iki sistemingo informavimo bei konsultavimo procesų. Toks reguliavimas rodo, kad įtraukus valdymas laikomas pamatine prielaida socialinei sanglaudai stiprinti, o tai leidžia tiksliau atliepti visuomenės lūkesčius bei veiksmingiau mažinti socialinę atskirtį (Europos socialinėje chartijoje, ET, 1996).

ES lygmeniu vietos savivaldos strateginis valdymas ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimas remiasi pamatiniais gero valdymo, subsidiarumo bei atvirumo principais. Nors ES teisėje nėra vieno universalaus dokumento, kuris reglamentuotų būtent šią sritį, teisinė bazė formuojasi per pirminės ir antrinės teisės aktų visumą bei strategines gaires. Kaip pastebi Ferlie ir Ongaro (2022), šie principai apibrėžia viešojo valdymo kryptis ir sukuria norminę terpę suinteresuotųjų šalių įtraukčiai visais lygmenimis, įskaitant ir vietos savivaldą. Esminiu atspirties tašku čia tampa subsidiarumo principas, įtvirtintas Sutarties dėl Europos Sąjungos (ES sutarties) 5 straipsnyje. Jis numato, kad sprendimai

privalo būti priimami kuo arčiau piliečių, jei tai leidžia efektyviai pasiekti tikslus. Ši nuostata, įgavusi dabartinį pavidalą po 2009 m. įsigaliojusios Lisabonos sutarties, leidžia savivaldybėms savarankiškai planuoti strategijas ir į sprendimų kūrimą įtraukti vietos bendruomenes (Sutarties dėl Europos Sąjungos, ES, 2016). Praktiniu požiūriu subsidarumas priartina valdžią prie gyventojų, o tai yra būtina sąlyga prasmingam dialogui. Šį principą papildė toje pačioje ES sutarties 5 straipsnio nuostatoje įtvirtintas proporcingumo principas. Jis reikalauja, kad pasirinktos valdymo priemonės būtų adekvačios ir neviršytų to, kas būtina tikslui pasiekti (Sutarties dėl Europos Sąjungos, ES, 2016). Strateginio valdymo kontekste tai leidžia lanksčiai parinkti įtraukimo būdus ir įrankius pagal konkrečią situaciją, užtikrinant, kad dalyvavimo forma būtų proporcinga siekiamam rezultatui.

Svarbią reikšmę suinteresuotųjų šalių įtraukimui turi atvirumo ir skaidrumo principai, įtvirtinti Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo (SESV) 15 straipsnyje. Ši nuostata įpareigoja institucijas veikti maksimaliai atvirai, o tai tiesiogiai persikelia į nacionalinį bei vietos lygmenis. Savivaldybėms tai reiškia pareigą užtikrinti informacijos prieinamumą ir sprendimų priėmimo aiškumą (Sutartis dėl Europos Sąjungos veikimo (SESV), ES, 2016). Praktiškai tai realizuojama per viešą dokumentų skelbimą, projektų pavištinimą bei skaidrias konsultacijas, kurių metu visuomenė gali teikti savo įžvalgas. Dalyvaujamąsios demokratijos pagrindai toliau plėtojami Sutarties dėl Europos Sąjungos 10 ir 11 straipsniuose. Juose pabrėžiama ne tik piliečių teisė dalyvauti demokratinuose procesuose, bet ir institucijų atsakomybė palaikyti nuolatinį, skaidrų dialogą su bendruomene bei asociacijomis (Sutarties dėl Europos Sąjungos, ES, 2016). Toks teisinis reguliavimas sukuria tvirtą pamatą suinteresuotųjų šalių konsultavimui, bendradarbiavimui ir jų įgalinimui strateginio valdymo ciklo metu. Čia pagrindinės numatytos įtraukties formos – tai struktūruotas dialogas bei sistemingos viešosios konsultacijos ir nuolatinis institucijų bendravimas su piliečiais, asociacijomis bei interesų grupėmis, taip leidžiant interesų grupėms tapti aktyviomis valdymo dalyvėmis (Sutarties dėl Europos Sąjungos ES, 2016).

Gero administravimo principas, įtvirtintas ES pagrindinių teisių chartijos 41 straipsnyje, yra dar vienas esminis elementas, stiprinantis suinteresuotųjų šalių įtrauktį. Nors pati Chartija Europos Parlamento, Tarybos ir Komisijos buvo paskelbta dar 2000 m. gruodžio 7 d. Nicoje, teisiškai privaloma ji tapo tik 2009 m. gruodžio 1 d., įsigaliojus Lisabonos sutarčiai (Europos Sąjunga, Lisabonos sutartis, 2016). Šis principas garantuoja teisę būti išklausytam, gauti motyvuotus atsakymus ir reikalauja skaidraus viešojo administravimo. Visa tai tiesiogiai lemia įtraukimo kokybę bei pačių sprendimų legitimumą. Praktiškai tai reiškia aiškias procedūrinės garantijas: suinteresuotosios šalys turi turėti realią galimybę išsakyti savo poziciją, teikti argumentus ar pastabas dar prieš priimant galutinį sprendimą. Kartu institucijos įpareigojamos pateikti pagrįstus atsakymus, o tai ne tik suteikia įtraukties procesui daugiau turinio, bet ir gerokai sustiprina valdžios atskaitomybę visuomenei (Europos Sąjunga, 2016).

Be privalomojo pobūdžio teisės aktų, suinteresuotųjų šalių įtraukties kryptis brėžia ir strateginiai Europos Sąjungos dokumentai. Šiame kontekste išskirtinę vertę turi Europos Komisijos Baltoji knyga dėl Europos valdymo (paskelbta 2001 m. liepos 25 d. kaip komunikatas COM (2001) 428 final). Joje suformuluoti penki kertiniai gero valdymo ramsčiai: atvirumas, dalyvavimas, atskaitomybė, veiksmingumas bei darnumas (Europos Komisijos Baltoji knyga dėl Europos valdymo, Europos Komisija, 2001). Dokumente akcentuojama, kad aktyvus piliečių ir interesų grupių dalyvavimas yra pamatinė sąlyga, be kurios neįmanomas veiksmingas ir demokratinis viešasis valdymas. Šiame dokumente įtraukties modeliai tiesiogiai siejami su sistemingu konsultavimu bei įvairiomis dalyvavimo formomis. Tai apima suinteresuotųjų šalių įtraukimą dar politikos rengimo stadijoje,

viešąsias konsultacijas bei partnerystes, kurios leidžia sprendimus priimti bendromis jėgomis. Be to, pastaruoju metu ES darbotvarkėje vis ryškesnis dėmesys tenka skaitmeniniam dalyvavimui, kuris vertinamas kaip viena svarbiausių priemonių, padedančių stiprinti visuomenės įsitraukimą į valdymo procesus (Europos Komisijos Baltoji knyga dėl Europos valdymo, Europos Komisija, 2001).

Skaitmenizacija Europos Sąjungoje traktuojama kaip vienas pagrindinių veiksnių, leidžiančių didinti viešojo valdymo efektyvumą, skaidrumą bei aktyvinti suinteresuotųjų šalių dalyvavimą priimant sprendimus. Šioje srityje išskirtinę reikšmę turi „ES e. valdžios veiksmų planas 2016–2020 m.: spartinti viešojo sektoriaus skaitmeninę transformaciją“ (paskelbtas 2016 m. balandžio 19 d. kaip komunikatas COM (2016) 179 final). Dokumente pabrėžiama, kad technologinis proveržis turi tarnauti atviros, įtraukios ir į vartotoją orientuotos valdymo sistemos kūrimui (Europos Komisija, 2016). Komunikate akcentuojama, kad skaitmeniniai e. valdžios sprendimai ne tik gerina paslaugų kokybę, bet ir atveria sudaro prielaidas piliečiams tiesiogiai įsitraukti į viešojo valdymo procesus. Čia išskiriami specifiniai skaitmeniniai įtraukimo būdai: nuo e. konsultacijų ir internetinių apklausų iki interaktyvių dalyvavimo platformų bei skaitmeninių grįžtamojo ryšio kanalų. Toks požiūris patvirtina, kad skaitmenizacija ES lygmeniu suvokiama ne tik kaip techninis pokytis, bet kaip esminis įrankis demokratiniam valdymui stiprinti (Europos Komisija, 2016).

1. Strategijoje „Europos skaitmeninės ateities kūrimas“ skaitmeninis valdymas iškeliamas kaip prioritetas, akcentuojant, kad technologinė pažanga turi tiesiogiai tarnauti demokratijos stiprinimui ir skaidresniam sprendimų priėmimui. Ši kryptis įtvirtinta 2020 m. vasario 19 d. Europos Komisijos komunikate „Europos skaitmeninės ateities kūrimas“ (angl. „*Shaping Europe's digital future*“) (COM, 2020 67 final). Dokumente pabrėžiama, kad šiuolaikinės platformos atveria institucijoms kelius kur kas efektyviau megzti ryšį su visuomene, operatyviai rinkti gyventojų nuomones ir užtikrinti procesų atvirumą (Europos Komisija *Shaping Europe's digital future*, 2020). Šiame kontekste įtraukties mechanizmai neatsiejami nuo skaitmeninių kanalų, kurie leidžia suinteresuotoms šalims ir pavieniams piliečiams tiesiogiai įsitraukti į strateginių klausimų svarstymus. Toks požiūris ne tik augina visuomenės pasitikėjimą viešojo sektoriaus institucijomis, bet ir motyvuoja suinteresuotąsias šalis tapti aktyviais strateginio valdymo dalyviais.

Apibendrinant galima teigti, kad tarptautinis teisinis reguliavimas sukuria tvirtą vertybinį ir norminį pamatą suinteresuotųjų šalių įtraukimui, kurio ašimi tampa demokratijos, dalyvavimo bei skaidrumo principai. Šios nuostatos organiškai papildo Europos Sąjungos teisinę bazę ir patvirtina, kad įtraukus strateginis valdymas šiandien yra ne tik regioninis prioritetas, bet ir globali viešojo valdymo tendencija. Tarptautinių ir europinių dokumentų visuma formuoja vientisą sistemą, kuri įpareigoja vietos valdžios institucijas veikti atvirai, aktyviai bendradarbiauti su visuomene ir siekti tvarios plėtros tikslų.

2.2. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą nacionalinis teisinis reguliavimas

Nacionaliniu mastu suinteresuotųjų šalių įtraukimas vertinamas kaip viena pamatinių sąlygų, užtikrinančių demokratinio valdymo ir viešojo administravimo kokybę. Būtent nacionalinis teisinis reguliavimas nubrėžia tas taisykles bei procedūras, kuriomis vadovaudamosi savivaldybės planuoja savo strateginę veiklą ir užtikrina bendruomenių, NVO bei verslo sektoriaus dalyvavimą. Šis reguliavimas remiasi Konstitucijos nuostatomis ir Viešojo administravimo įstatymu, kurie įtvirtina subsidarumo bei atvirumo principus kaip būtinus valdymo elementus. Tuo pačiu nacionalinė teisinė

bazė suteikia konkretumo, ji detalizuoja tokius įtraukties įrankius kaip viešosios konsultacijos, apklausos, partnerystės modeliai ar bendros darbo grupės. Tai leidžia tarptautines rekomendacijas paversti veikiančiais mechanizmais vietos lygmeniu. Galima teigti, kad nacionalinis reguliavimas čia tampa svarbia grandimi, sujungiančia universalius tarptautinius principus su kasdiene savivaldybių praktika.

Suinteresuotųjų šalių įtraukimas į strateginio valdymo procesą Lietuvoje grindžiamas nacionaliniais teisės aktais ir strateginiais dokumentais, kuriuose apibrėžiami vietos savivaldos institucijų veiklos principai, reikalavimai strateginiam valdymui ir visuomenės dalyvavimo galimybės. Nacionalinis teisinis reguliavimas detalizuoja ES nustatytas viešojo valdymo kryptis ir sudaro prielaidas praktiškai įgyvendinti dalyvavimo, skaidrumo ir atvirumo principus vietos savivaldos lygmeniu (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą nacionalinis teisinis reguliavimas (sudaryta autorės, remiantis dokumentų analize, 2026)

Dokumentą priėmusi organizacija ar institucija	Teisės aktas	Pagrindinės nuostatos	Reikšmė suinteresuotųjų šalių įtraukimui
Europos Komisija ir LR Vyriausybė	2021-2027 m. ES Partnerystės sutartis (2022)	Apibrėžia partnerystės principą kaip privalomą ES struktūrinių fondų investicijų planavimo ir įgyvendinimo elementą	Formalيزuoja savivaldybių, NVO, verslo ir bendruomenių įtraukimą į sprendimų priėmimą
LR Vyriausybė	Lietuvos darnios plėtros darbotvarkė iki 2030 m. (2018)	Orientuota į socialinę įtrauktį, dalyvaujamojo valdymą ir „nieko nepalikti nuošalyje“ principą	Skatina aktyvų piliečių, bendruomenių ir socialinių partnerių įsitraukimą į sprendimų priėmimą
LR Seimas	Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ (2023)	Ilgesnės nei 20 metų perspektyvos valstybės pažangos strategija, nustatanti Lietuvos ateities viziją; dokumentas parengtas bendrakūros principu, įtraukiant politinių partijų atstovus, ekspertus, organizacijas ir piliečius	Įtvirtina bendrakūros, viešųjų diskusijų, visuomenės įtraukimo ir nuolatinio dialogo svarbą strateginiame valdyme; sudaro pagrindą piliečių, bendruomenių, ekspertų ir organizacijų įtraukimui formuojant ilgalaikes valstybės raidos kryptis.
LR Vyriausybė	Nacionalinis pažangos planas 2021-2030 (2020)	Apibrėžia ilgalaikius valstybės raidos tikslus, horizontalias temas (įtrauktį, partnerystę, darnią plėtrą)	Akcentuoja partnerystę su savivalda, NVO, verslu ir bendruomenėmis įgyvendinant viešąją politiką
LR Vyriausybė	Regionų plėtros programa 2021–2030 (2022)	Numato integruotą teritorinį plėtrą, vietos poreikių identifikavimą ir partnerystę	Įpareigoja įtraukti vietos bendruomenes, verslą ir NVO rengiant bei įgyvendinant regionines iniciatyvas
LR Seimas	LR vietos savivaldos įstatymas (1994)	Įtvirtina demokratijos, viešumo, atsakomybės bendruomenei ir gyventojų dalyvavimo principus	Sudaro teisinį pagrindą gyventojų įtraukimui į vietos sprendimų priėmimą
LR Seimas	LR viešojo administravimo įstatymas (1999)	Įtvirtina skaidrumo, objektyvumo, proporcingumo ir nepiktnaudžiavimo valdžia principus	Užtikrina konsultavimąsi su visuomene ir informacijos prieinamumą
LR Seimas	LR teisėkūros pagrindų įstatymas (2012)	Numato visuomenės teisę teikti pasiūlymus dėl rengiamų teisės aktų	Stiprina dalyvavimo galimybes priimant viešojo valdymo sprendimus

Dokumentą priėmusi organizacija ar institucija	Teisės aktas	Pagrindinės nuostatos	Reikšmė suinteresuotųjų šalių įtraukimui
LR Vyriausybė	Strateginio valdymo metodika (2021)	Rekomenduoja įtraukti socialinius ir ekonominius partnerius bei bendruomenes	Skatina bendradarbiavimu grindžiamą strateginį planavimą savivaldybėse
LR vidaus reikalų ministro įsakymas	„Dėl regiono plėtros plano pažangos priemonės pagrindimo aprašo formos patvirtinimo“ (2022)	Reguliuoja regionų plėtros dokumentų rengimą	Įtvirtina partnerystę su bendruomenėmis ir socialiniais partneriais
LR finansų ministro įsakymas	„Dėl strateginio planavimo dokumentų rengimo“ (2023)	Detalيزuoja strateginių planų struktūrą, rengimo ir stebėsenos reikalavimus	Numato partnerių ir konsultacijų su visuomene aprašymą planavimo procesuose

Strateginio planavimo požiūriu itin reikšmingas dokumentas, apjungiantis viešąsias investicijas ir visuomenės įtrauktį, yra 2021–2027 m. Europos Sąjungos (ES) Partnerystės sutartis. Šis susitarimas nubrėžia esmines ES fondų investavimo gaires Lietuvoje naujuoju programavimo etapu. Europos Komisija šią sutartį patvirtino 2022 m. balandžio 22 d., ir ji tapo viena pirmųjų tokio pobūdžio sutarčių visos ES kontekste. Dokumentas numato apie 6,4 mlrd. eurų siekiančią investicijų strategiją, prie kurios papildomai pridedamas 1,7 mlrd. eurų nacionalinis bendrasis finansavimas (2021-2027 m. ES Partnerystės sutartis, 2022). Ši sutartis, sudaryta tarp Lietuvos Respublikos ir Europos Komisijos, detalيزuoja, kaip tikslingai bus naudojamos Sanglaudos politikos fondų, „Europos socialinio fondo +“ (ESF+), Sanglaudos fondo, Teisingos pertvarkos fondo bei Europos jūrų reikalų, žuvininkystės ir akvakultūros fondo lėšos. Svarbu, kad šiame dokumente akcentuojami ne tik finansiniai prioritetai, bet ir būtinas vietos bendruomenių, savivaldos institucijų, socialinių partnerių bei pačių piliečių dalyvavimas. Jų įtrauktis numatyta tiek rengiant integruotas regioninės plėtros strategijas, tiek vykdant konkrečius projektus vietos lygmeniu. Tai reiškia, kad visas ciklas nuo pradinio teritorinių strategijų projektavimo iki realaus investicijų įgyvendinimo privalo remtis vietos poreikiais ir suinteresuotųjų pusių siūlymais. Ypatingas dėmesys čia teikiamas socialinei sanglaudai, žaliajai bei skaitmeninei transformacijai ir darbo rinkos problemų sprendimui (2021-2027 m. ES Partnerystės sutartis, 2022). Be to, programų rengimo stadijoje buvo organizuojamos plačios konsultacijos su ekonominiais ir socialiniais partneriais bei visuomene. Šių diskusijų, teminių susitikimų ir rašytinių siūlymų teikimo etapuose aktyviai dalyvavo įvairios interesų grupės, siekiant, kad nustatyti prioritetai būtų suderinti tiek su nacionaliniais tikslais, tiek su specifiniais vietos lygmens poreikiais. Tad 2021–2027 m. ES Partnerystės sutartis ne tik pagrindžia lėšų panaudojimą, bet ir sukuria tvirtą teisinį bei procedūrinį pagrindą visuomenės įsitraukimui. Tai neabejotinai prisideda prie demokratinio dalyvavimo stiprinimo ir efektyvesnės teritorinės plėtros šalyje.

Suinteresuotųjų šalių įtrauktis ir sistemingas strateginis valdymas užima svarbią vietą Lietuvos darnaus vystymosi darbotvarkėje iki 2030 metų. Šis dokumentas parengtas siekiant pritaikyti Lietuvai Jungtinių Tautų Darnaus vystymosi tikslus (DVT) ir oficialiai patvirtintas LR Vyriausybės 2018 m. birželio 20 d. nutarimu Nr. 620. Juo mūsų šalis įtvirtino ilgalaikę socialinės, ekonominės bei aplinkosaugos raidos viziją (Lietuvos darnaus plėtros darbotvarkė iki 2030 m, 2018). Darbotvarkėje aiškiai deklaruojama, kad siekti užsibrėžtų tikslų įmanoma tik užtikrinus platų visuomenės ir partnerių dalyvavimą. Tai ypač aktualu įgyvendinant 16-ąjį DVT („Taika, teisingumas ir stiprios

institucijos“), kuris fokusuojasi į atskaitingų, skaidrių bei įtraukių valdymo struktūrų kūrimą. Ne mažiau reikšmingas yra ir 17-asis DVT „Partnerystė siekiant tikslų“, akcentuojantis partnerystę tarpinstituciniu lygmeniu bei bendradarbiavimą su nevyriausybiniais sektoriumi, verslo pasauliu, mokslininkais ir vietos bendruomenėmis. Esminis darbotvarkės principas „nieko nepalikti nuošalyje“ tiesiogiai siejasi su 10-uoju DVT „Mažesnė nelygybė“, skatinančiu mažinti nelygybę į viešojo valdymo procesus aktyviai įtraukiant pačias įvairiausias visuomenės grupes (Lietuvos darnaus plėtros darbotvarkė iki 2030 m, 2018). Dokumentas taip pat išryškina savivaldos vaidmenį, būtent vietos lygmeniu turi būti realizuojamos dalyvaujamojo planavimo, nuolatinių konsultacijų ir realios partnerystės praktikos. Taigi, Lietuvos darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 m. ne tik nubrėžia strateginę kryptį, bet ir skatina atvirą, bendradarbiavimu grindžiamą viešąjį valdymą, kuriame suinteresuotosios šalys užima centrinę vietą.

Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas ir toliaregiškas strateginis planavimas tampa pamatine ašimi Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“, kurią Lietuvos Respublikos Seimas patvirtino 2023 m. gruodžio 23 d. nutarimu Nr. XIV-2466. Šis dokumentas išskirtinis tuo, kad valstybės ateities gairės čia nubrėžiamos ne vien per institucinę prizmę, bet remiantis plataus masto bendrakūros principais. Pačioje strategijoje akcentuojama, kad ji yra bendra Valstybės pažangos tarybos bei gausaus bendrakūrėjų būrio – parlamentinių partijų, ekspertų, įvairių organizacijų ir piliečių – bendro darbo rezultatas (Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“, 2023). Tai liudija, jog įtrauktis šiame dokumente traktuojama ne kaip formali konsultacija, o kaip esminė sąlyga, užtikrinanti strateginio valdymo kokybę ir visuomenės pasitikėjimą. Strategijoje pabrėžiama, kad šalies progresas privalo remtis bendradarbiavimu, atvirumu bei gebėjimu sutelkti skirtingas interesų grupes vardan bendrų tikslų. Tokiu būdu „Lietuva 2050“ sukuria aukščiausio lygmens strateginį pagrindą dalyvaujamajam valdymui, bendrakūrai ir įvairių suinteresuotųjų šalių įtraukimui formuojant bei įgyvendinant valstybės ateities kryptis, įteisinama dalyvaujamojo valdymą bei įvairių suinteresuotųjų šalių įtraukimą formuojant valstybės ateitį. Kadangi ši vizija yra hierarchiškai aukštesnio lygio dokumentas, su kuriuo derinamas Nacionalinis pažangos planas, jos analizė logiškai pateikiama pirmiau, nubrėžiant bendrą vertybinį investicijų ir plėtros kontekstą (Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“, 2023).

Suinteresuotųjų šalių įtraukties principai įgauna konkretų pavidalą 2021–2030 m. Nacionaliniame pažangos plane (NPP). Šis dokumentas, patvirtintas LR Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998, veikia kaip pagrindinis vidutinės trukmės įrankis, nubrėžiantis valstybės plėtros prioritetus ateinančiam dešimtmečiui. Plane sukonkretinamos valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ numatytos ilgalaikės valstybės raidos nuostatos ir nustatomi jų įgyvendinimo prioritetai (Nacionalinis pažangos planas 2021-2030, 2020). Dokumente akcentuojama, kad valstybės pažanga neįsivaizduojama be partnerystės ir įtraukaus valdymo, apimančio ne tik institucinį lygmenį, bet ir nevyriausybines organizacijas, verslo sektorių, akademinę bendruomenę bei pačius piliečius. NPP pabrėžiama, kad strateginiai pasirinkimai privalo tiesiogiai atliepti visuomenės poreikius, o jų rengimo ciklas turi išlikti atviras ir skaidrus. Tai suteikia suinteresuotoms šalims realią galimybę ne tik stebėti procesus, bet ir aktyviai formuoti viešąją politiką bei vertinti pasiektus rezultatus (Nacionalinis pažangos planas 2021-2030, 2020). Ypatingas dėmesys NPP skiriamas socialinei sanglaudai ir institucijų stiprinimui; šie tikslai yra neatsiejami nuo nuolatinio valdžios institucijų ir visuomenės dialogo. Nors tai yra nacionalinės apimties dokumentas, jo nuostatos yra reikšmingos ir savivaldybių veikloje. Plane įtvirtinti principai skatina vietos lygmeniu diegti dalyvaujamojo

planavimą bei tvirtas partnerystes, taip užtikrinant, kad savivaldos strateginiai sprendimai gimtų glaudžiai bendradarbiaujant su vietos bendruomenėmis ir socialiniais partneriais.

Strateginio planavimo kontekste itin reikšmingas vaidmuo tenka 2021–2030 metų Regionų plėtros programai (toliau – Programa), kurioje sistemiškai reguliuojama šalies regioninės politikos raida bei nustatomos gairės priemonėms, skirtoms mažinti regioninius skirtumus visoje Lietuvos teritorijoje. Šį dokumentą LR Vyriausybė patvirtino 2022 m. birželio 29 d., priimdama nutarimą Nr. 713 „Dėl 2022–2030 metų regionų plėtros programos patvirtinimo“, kuris oficialiai įsigaliojo 2022 m. liepos 6 d. (Regionų plėtros programa 2021–2030, 2022). Šioje programoje aiškiai pabrėžiama nuostata, kad regionų plėtra privalo būti grindžiama integruotu požiūriu ir partnerystės principu, kuris apima glaudų valstybės institucijų, savivaldybių, regionų plėtros tarybų, nevyriausybinį organizacijų bei verslo ir vietos bendruomenių bendradarbiavimą. Programoje įtvirtinti konkretūs regioninių plėtros planų rengimo bei jų įgyvendinimo mechanizmai, kuriuose tiesiogiai dalyvauja regionų plėtros tarybos bei kiti socialiniai partneriai. Tokia struktūra leidžia užtikrinti, kad sprendimų rengimo ciklas vyktų ne izoliuotai, o tiesiogiai atsižvelgiant į vietos bendruomenių bei suinteresuotųjų grupių poreikius ir jų teikiamus siūlymus (Regionų plėtros programa 2021–2030, 2022). Kartu šis dokumentas tampa pamatiniu įrankiu regioninių politikos priemonių koordinavimui, aktyviai skatinant pilietinės visuomenės bei verslo sektoriaus įsitraukimą tiek rengiant regioninius projektus, tiek vykdant nuolatinę jų stebėseną. Galima teigti, kad 2021–2030 m. Regionų plėtros programa ne tik nubrėžia strategines regioninės politikos kryptis, bet ir iš esmės akcentuoja suinteresuotųjų šalių dalyvavimo būtinybę visuose planavimo bei įgyvendinimo etapuose, taip stiprindama konstruktyvų dialogą tarp visuomenės, valdžios institucijų, ekonominių ar socialinių partnerių.

Esminę reikšmę reguliuojant savivaldybių funkcionavimą ir piliečių įsitraukimą į vietos valdymą Lietuvoje turi LR vietos savivaldos įstatymas. Šis teisės aktas, priimtas 1994 m. liepos 7 d. (įsigaliojo 1995 m. kovo 26 d.), tapo modernios, nepriklausomybę atkūrusios Lietuvos savivaldos sistemos pamatu (LR vietos savivaldos įstatymas, 1994). Įstatyme įtvirtinti demokratijos, viešumo bei subsidiarumo principai sukuria teisinę erdvę, kurioje vietos bendruomenė ir kitos suinteresuotosios šalys gali realiai prisidėti prie sprendimų priėmimo procesų. Dokumentas aiškiai apibrėžia savivaldybės misiją – atstovauti gyventojų interesams – ir garantuoja jų teisę tiesiogiai arba per atstovus dalyvauti tvarkant viešuosius reikalus. Įstatymo 6 straipsnyje detalizuojamos savarankiškosios savivaldybių funkcijos, kurių viena svarbiausių – socialinės bei ekonominės teritorijos plėtros planavimas. Suinteresuotųjų šalių įtraukčiai ypatingą reikšmę suteikia įstatyminė prievolė savivaldybėms sudaryti piliečiams tinkamas sąlygas dalyvauti vietos valdyme. 33 straipsnyje numatytos įvairios dalyvavimo formos, pavyzdžiui, vietos gyventojų apklausos ar kitos išraiškos galimybės, ne tik didina savivaldos procesų skaidrumą, bet ir įtvirtina bendruomenės vaidmenį rengiant strateginius sprendimus. Svarbu paminėti, kad vėlesnės įstatymo redakcijos nuosekliai stiprino šias nuostatas. Ypač reikšmingi 2022 m. birželio 30 d. priimti pakeitimai (taikomi nuo 2023 m. balandžio 1 d.), kurie dar griežčiau apibrėžia institucijų atskaitomybę bei sudaro dar palankesnę terpę NVO, bendruomenių ir socialinių partnerių įsitraukimui į kasdienę savivaldybių veiklą (LR vietos savivaldos įstatymas, 1994). Galima teigti, kad LR vietos savivaldos įstatymas ne tik reguliuoja institucinę struktūrą, bet ir įteisina dalyvaujamojo valdymo modelį. Tokia kryptis visiškai atitinka šiuolaikines viešojo valdymo tendencijas, kuriose akcentuojama dalyvaujamosios demokratijos bei skaidraus bendradarbiavimo svarba (OECD, 2017).

Svarbus teisinis instrumentas, nustatantis viešojo administravimo subjektų veiklos rėmus bei jų santykį su visuomene, yra LR viešojo administravimo įstatymas. Šis dokumentas buvo priimtas 1999

m. birželio 17 d. LR Seimo nutarimu Nr. VIII-1234. Jame sistemiškai įtvirtinti pagrindiniai viešojo valdymo principai, procedūriniai reikalavimai bei asmenų teisės. Įstatymo 3 straipsnyje, kuriame detalizuojamos viešojo administravimo gairės, įteisinti teisėtumo, objektyvumo, proporcingumo, nepiktnaudžiavimo valdžia bei skaidrumo principai. Būtent šios nuostatos tampa pamatu atviram ir visuomenei atskaitingam sprendimų priėmimo procesui (LR viešojo administravimo įstatymas, 1999). Be to, itin reikšmingas yra 8 straipsnis, kuriame įtvirtinta asmens teisė būti išklaustyta prieš priimančiam nepalankų administracinį sprendimą. Tai tiesiogiai koreliuoja su suinteresuotųjų šalių įtraukimu į administracinius procesus. Taip pat 9 straipsnis numato prievolę viešojo administravimo subjektams teikti informaciją apie savo veiklą bei užtikrinti jos pasiekiamumą visuomenei, taip praktiškai stiprinant viešumo bei skaidrumo principų realizavimą (LR viešojo administravimo įstatymas, 1999). Toks reguliavimas patvirtina, kad LR viešojo administravimo įstatymas neapsiriboja vien tik sausu procedūrų aprašymu, bet kryptingai orientuoja valdžios institucijas į konstruktyvų dialogą su visuomene. Nors šis įstatymas galioja visam viešajam sektoriui, jo nuostatos įgyja išskirtinę reikšmę savivaldos veikloje, nes sukuria teisinį pagrindą nuolatinėms konsultacijoms su gyventojais, bendruomenių bei socialinių partnerių įsitraukimui ir leidžia užtikrinti didesnę sprendimų priėmimo atvirumą vietos lygmeniu.

Visuomenės įsitraukimas į strateginį valdymą įgyja aiškia teisinę reikšmę LR teisėkūros pagrindų įstatyme, kuris buvo priimtas 2012 m. rugsėjo 18 d. (Seimo nutarimas Nr. XI-2220). Šis teisės aktas apsprendžia pamatinę teisėkūros proceso gaires, kuriomis siekiama sukurti skaidrią, atvirą ir piliečiams prieinamą sprendimų priėmimo sistemą. Įstatymo 7 straipsnyje įtvirtinti esminiai principai akcentuoja viešumą bei visuomenės dalyvavimą, įpareigodami institucijas sudaryti realias sąlygas suinteresuotiems asmenims ne tik susipažinti su rengiamais projektais, bet ir teikti savo pastabas ar pasiūlymus. Papildomai 8 straipsnis nustato, kad visas teisėkūros ciklas privalo remtis informacijos prieinamumu, o patys sprendimai turi būti argumentuoti ir mokliškai pagrįsti (LR teisėkūros pagrindų įstatymas, 2012). Toks reguliavimas patvirtina valstybės siekį stiprinti grįžtamąjį ryšį tarp valdžios institucijų ir visuomenės bei nuosekliai didinti procesų skaidrumą. Nors LR teisėkūros pagrindų įstatymas apima platų valdysenos spektrą, jame įtvirtinti principai yra itin aktualūs savivaldybių lygmeniu. Jie sukuria būtiną teisinį pagrindą konsultacijų praktikoms, padeda į sprendimų kūrimą integruoti bendruomenes bei socialinius partnerius ir skatina atvirų viešų diskusijų kultūrą vietos savivaldoje.

Pamatinę reikšmę reguliuojant strateginio valdymo procesus šalyje turi LR strateginio valdymo įstatymas, priimtas 2020 m. birželio 25 d. (Seimo nutarimas Nr. XIII-3096). Šis teisės aktas nubrėžia nacionalinės strateginio valdymo sistemos rėmus, kurie apima visą ciklą nuo dokumentų rengimo iki jų praktinio įgyvendinimo bei nuolatinės stebėsenos tiek valstybės, tiek savivaldos lygmenimis. Įstatymo 3 straipsnyje įtvirtinti principai, tokie kaip viešumas, atskaitomybė ir bendradarbiavimas, sukuria būtiną teisinę erdvę suinteresuotųjų šalių įtraukimui į planavimo procedūras (LR strateginio valdymo įstatymas, 2020). Taip pat 4 straipsnyje, kuriame reglamentuojama strateginių dokumentų rengimo bei tvirtinimo tvarka, nurodoma prievolė užtikrinti institucijų tarpusavio sąveiką, nuolatinės konsultacijas ir informacijos sklaidą. Tai tampa esmine prielaida, leidžiančia įvairioms interesų grupėms tiesiogiai įsitraukti į sprendimų kūrimo stadijas. Be to, įstatymo 6 straipsnis griežtai įtvirtina viso proceso atvirumo bei skaidrumo reikalavimą: informacija apie planuojamas strategijas, jų vykdymo eigą bei pasiektus rezultatus privalo būti viešai prieinama kiekvienam piliečiui (LR strateginio valdymo įstatymas, 2020). Toks reguliavimas patvirtina, kad LR strateginio valdymo įstatymas peržengia techninio administravimo ribas ir kryptingai skatina valdžios institucijas megzti

dialogą su visuomene. Jis sukuria tvirtas prielaidas bendruomenių, nevyriausybinių sektoriaus ir socialinių ar ekonominių partnerių dalyvavimui formuojant bei įgyvendinant strateginius sprendimus, o tai yra ypač aktualu kasdienėje savivaldybių veikloje.

Esminiu metodiniu įrankiu, reglamentuojančiu strateginio valdymo procesus Lietuvos viešajame sektoriuje, laikoma Strateginio valdymo metodika (toliau – Metodika). Šiame dokumente nuosekliai detalizuojamos visos procedūros nuo dokumentų struktūros ir turinio reikalavimų iki atsakomybių paskirstymo bei stebėsenos taisyklių visose planavimo grandyse. Pirminė Metodikos redakcija, patvirtinta LR Vyriausybės 2021 m. balandžio 28 d. nutarimu Nr. 292, buvo skirta praktiškai įgyvendinti Strateginio valdymo įstatymą ir suderinti planavimo sistemą su biudžeto formavimo principais. Reaguojant į kintančius poreikius, dokumentas buvo atnaujintas 2024 m. rugpjūčio 14 d. nutarimu Nr. 673, papildant jį nuostatomis dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės bei specifinių pažangos priemonių rengimo tvarkos (Strateginio valdymo metodika, 2021). Metodikoje išsamiai išdėstyti strateginio ciklo etapai, apibrėžiantys kelią nuo vizijos išgryninimo iki metinių veiklos planų. Kartu dokumentas nustato subjektų ratą, atsakingą už dokumentų rengimą, koordinavimą ir kontrolę. Svarbu pažymėti, kad šiomis nuostatomis siekiama transformuoti strateginį planavimą iš formalios procedūros į bendradarbiavimu grįstą procesą. Metodika sukuria realią terpę nevyriausybiniams organizacijoms, vietos bendruomenėms bei socialiniams ir ekonominiams partneriams teikti savo siūlymus bei tiesiogiai dalyvauti formuojant strateginį turinį (Strateginio valdymo metodika, 2021). Tokia praktika ne tik pagerina dokumentų kokybę, bet ir užtikrina skaidrumą bei viešumą, nes planavimo stadijose privalomai numatomas laikas konsultacijoms ir informacijos mainams su visuomene. Be to, Metodikoje įtvirtinti reikalavimai pažangos priemonėms leidžia ne tik tiksliau apibrėžti veiklos rodiklius, bet ir parengti svarius pagrindimo aprašus, į procesą įtraukiant regioninius bei viešojo sektoriaus partnerius. Tai ypač aktualu naujausių pakeitimų kontekste, kurie dar labiau akcentuoja tarpinstitucinę sąveiką. Galima teigti, kad 2024 m. redakcijos Strateginio valdymo metodika tampa ne tik techniniu gidu, bet ir kritiškai svarbiu mechanizmu, kuris įpareigoja viešąsias institucijas puoselėti dialogą su suinteresuotomis šalimis visuose strateginių sprendimų formavimo etapuose.

Regionų plėtros planavimo procesą reglamentuojantiems teisės aktams priskiriamas ir LR vidaus reikalų ministro įsakymas Nr. 1V-716 „Dėl regiono plėtros plano pažangos priemonės pagrindimo aprašo formos patvirtinimo“, priimtas 2022 m. lapkričio 22 d. Šis dokumentas įsigaliojo 2022 m. lapkričio 23 d., o vėliau ne kartą buvo koreguojamas ir tobulinamas (LR vidaus reikalų ministro įsakymas, 2023). Įsakymu patvirtinta speciali forma nustato vieningą struktūrą bei turinio reikalavimus, kuriais būtina vadovautis rengiant pažangos priemonių pagrindimus. Formoje detalizuojami tokie pamatiniai elementai kaip esamos situacijos analizė, numatomas pokytis, veiklos teritorija, taip pat galimi projektų vykdytojai bei partneriai. Be to, joje numatyta projektų atrankos tvarka, prisidėjimas prie horizontaliųjų principų ir konkretūs stebėsenos rodikliai. Tokio aprašo reikšmė grindžiama tuo, kad jis sukuria aiškų procedūrinį pamatą regionų plėtros priemonių formavimui bei jų vėlesniam vertinimui. Tai leidžia užtikrinti standartizuotą ir skaidrą planavimą visoje šalies teritorijoje. Remiantis nustatytais reikalavimais, institucijos privalo tiksliai įvardyti priemonės poveikį, identifikuoti partnerius bei numatyti matuojamus rodiklius, kurie padėtų objektyviai įvertinti įgyvendinimo sėkmę ir realią naudą regionui. Nors šis teisės aktas yra techninio pobūdžio, jo nuostatos tiesiogiai skatina suinteresuotųjų šalių įtrauktį. Vieninga forma įpareigoja regionų plėtros tarybas, savivaldybes, bendruomenes bei kitus partnerius bendradarbiauti jau pradinėse stadijose, rengiant pagrindimus ir teikiant konkrečius siūlymus. Galima teigti, kad toks

reglamentavimas padeda užtikrinti viešumą bei skaidrumą viso regiono plėtros plano rengimo metu, o pats pagrindimo aprašas tampa svarbiu atskaitos tašku konsultuojantis su socialiniais ir ekonominiais partneriais bei derinant viešuosius interesus.

Taip pat reikšmingiems įgyvendinamiesiems teisės aktams, formuojantiems strateginio planavimo kultūrą Lietuvoje, priskiriamas LR finansų ministro 2023 m. liepos 4 d. įsakymas Nr. 1K-257. Šiuo dokumentu buvo pakoreguotas ankstesnis, 2021 m. birželio 28 d. priimtas įsakymas Nr. 1K-227 „Dėl Strateginio valdymo metodikos taikymo“, kuris nustato pamatinius reikalavimus dokumentų rengimui bei jų struktūrai. Toks reguliavimas užtikrina, kad visa strateginio planavimo sistema išliktų nuosekli, o jos gairės būtų glaudžiai derinamos su valstybės biudžeto formavimo procedūromis (LR finansų ministro įsakymas, 2023). 2023 m. priimti papildymai ne tik patikslino metodikos taikymo tvarką, bet ir įvedė detalesnius projektų rengimo, jų finansavimo bei stebėsenos reikalavimus. Tai leidžia strateginio planavimo dokumentus kur kas efektyviau integruoti į kasdienę viešojo sektoriaus institucijų veiklą. Šis reguliavimas yra itin svarbus, nes pati Strateginio valdymo metodika (2021) preciziškai detalizuoja visą planavimo ciklą nuo nuodugnios aplinkos analizės iki griežtų struktūros reikalavimų ir atsiskaitymo už pasiektus rezultatus mechanizmų. Visi šie elementai tiesiogiai lemia strateginių dokumentų kokybę, skaidrumą bei vėlesnės stebėsenos veiksmingumą (LR finansų ministro įsakymas, 2023). Nors minėtas įsakymas tiesiogiai neakcentuoja viešų konsultacijų kaip atskiro, savarankiško etapo, pats metodikos taikymo pobūdis sukuria būtiną procedūrinį bei administracinį pamatą. Juo vadovaudamiesi viešojo sektoriaus subjektai privalo laikytis vieningų standartų ir griežtų rodiklių nustatymo taisyklių. Galiausiai, tokia metodinė sistema užtikrina, kad strategijų kūrimas ir jų praktinis realizavimas neviršytų biudžeto galimybių bei būtų nuolat grindžiamas poveikio vertinimu. Tai, nors ir netiesiogiai, skatina glaudesnę bendradarbiavimą su įvairiomis suinteresuotosiomis grupėmis. Taip siekiama, kad planavimo procesas remtųsi ne teorinėmis prielaidomis, o realiais duomenimis, išsamiomis analizėmis ir pačiomis aktualiausiomis visuomenės problemomis.

Apibendrinant galima teigti, kad atlikta nacionalinio teisinio reguliavimo analizė atskleidė, jog suinteresuotųjų šalių įtraukimas Lietuvos savivaldybėse dažniausiai siejamas su informavimu ir konsultavimu, tačiau teisės aktais taip pat sudarytos prielaidos aktyvesnėms dalyvavimo formoms. Teisinė bazė skatina savivaldybes organizuoti viešas konsultacijas, apklausas, susitikimus su bendruomenėmis ir kitus dialogo formatus, kurie padeda geriau identifikuoti vietos poreikius ir priimti labiau pagrįstus strateginius sprendimus.

Antrajame skyriuje atlikta tarptautinių ir nacionalinių strateginių dokumentų ir teisės aktų analizė atskleidė, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas į strateginio valdymo procesą nėra vien teorinė koncepcija, bet strateginiuose dokumentuose bei teisės aktuose įtvirtintas reikalavimas, grindžiamas demokratijos, skaidrumo, atskaitomybės ir partnerystės principais. Nustatyta, kad dažniausiai teisės aktuose dominuoja informavimo ir konsultavimo formos, o aktyvesni bendradarbiavimo, partnerystės ir grįžtamojo ryšio mechanizmai reglamentuojami nuosekliai mažiau ir dažnai įgyvendinami fragmentiškai. Atsižvelgiant į šias išvalgas, teorinis modelis buvo patikslintas keliais aspektais (žr. 1 Priedas). Modelis išlieka struktūruotas trimis pagrindiniais lygmenimis. Viršutinėje dalyje horizontaliai pateikti strateginio valdymo proceso etapai – situacijos ir aplinkos analizė, strateginių tikslų ir kryptių nustatymas, strateginių sprendimų formavimas, įgyvendinimas bei stebėsenos, vertinimas ir grįžtamasis ryšys. Vidurinėje modelio dalyje kiekvienam etapui priskirti suinteresuotųjų šalių įtraukimo būdai ir jų įgyvendinimo priemonės, o apatinėje dalyje pateikiama tikėtina nauda.

Lyginant su pradiniu modeliu (žr. 3 pav.), esminis papildymas yra tarptautinio ir nacionalinio teisinio reguliavimo integravimas, kuris modelyje pateikiamas kaip išorinė dimensija. Tai leidžia pagrįsti, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas yra ne tik teorinė prielaida, bet ir teisės aktuose įtvirtintas reikalavimas. Šis papildymas sustiprina modelio normatyvinę pagrindą ir parodo, kad įtraukimas turi būti sistemingai taikomas viso strateginio valdymo proceso metu. Taip pat modelyje tiksliau susieti strateginio valdymo etapai su konkrečiomis įtraukimo formomis ir priemonėmis. Ankstyvuosiuose etapuose (situacijos analizės ir tikslų nustatymo) dominuoja informavimo ir konsultavimo formos, tuo tarpu sprendimų formavimo ir įgyvendinimo etapuose pereinama prie aktyvesnių įtraukimo būdų – bendradarbiavimo ir partnerystės. Toks patikslinimas leidžia aiškiau atskleisti, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas yra diferencijuotas ir priklauso nuo strateginio valdymo etapo. Papildomai modelyje pritaikytas šviesoforo principas, leidžiantis įvertinti įtraukimo formų atitikimą teisiniame reguliavime. Nustatyta, kad geriausiai reglamentuotos yra informavimo ir konsultavimo priemonės, o bendradarbiavimo ir partnerystės formos įtvirtintos fragmentiškiau. Tai rodo, kad nors teoriškai siekiama aukštesnio įtraukimo lygmens, praktiniame reglamentavime vis dar dominuoja žemesnio lygmens įtraukimas. Tokie modelio patobulinimai leidžia geriau suprasti suinteresuotųjų šalių įtraukimo struktūrą ir atskleidžia, kad įtraukimas nėra vienodas viso proceso metu, o jo pobūdis ir intensyvumas priklauso nuo strateginio valdymo etapo bei teisinio reglamentavimo stiprumo.

Apibendrinant antrąjį skyrių galima teigti, kad atlikta analizė parodė, jog suinteresuotųjų šalių įtraukimas šiuolaikinėje viešojo valdymo paradigmoje suvokiamas kaip neatsiejama demokratinio valdymo, gero administravimo, skaidrumo ir atskaitomybės dalis. Tarptautiniuose ir ES dokumentuose akcentuojami atvirumo, partnerystės, dalyvavimo bei bendrakūros principai formuoja teisinį pagrindą, kuriuo turėtų vadovautis ir vietos savivaldos institucijos, organizuodamos strateginio planavimo procesus. Analizė atskleidė, kad tarptautiniame lygmenyje vis labiau pabrėžiamas ne tik formalus konsultavimasis su visuomene, bet ir aktyvus, sistemingas suinteresuotųjų šalių įtraukimas į sprendimų rengimą, įgyvendinimą bei vertinimą. Ypatingas dėmesys skiriamas skaitmeninių priemonių taikymui, kurios sudaro galimybes platesniam visuomenės dalyvavimui, operatyviam grįžtamajam ryšiui bei didesniai sprendimų priėmimo skaidrumui. Tai rodo, kad šiuolaikinis strateginis valdymas suvokiamas kaip bendradarbiavimu grindžiamas procesas, kuriame savivaldos institucijos ir bendruomenė veikia kaip partneriai. Nacionalinio teisinio reguliavimo analizė atskleidė, kad Lietuvos teisės aktuose ir strateginiuose dokumentuose taip pat įtvirtintos nuostatos, skatinančios suinteresuotųjų šalių dalyvavimą savivaldybių veikloje. Teisinėje bazėje numatytos informavimo, konsultavimo ir dalyvavimo galimybės rengiant strateginius planus bei kitus reikšmingus dokumentus. Tačiau atlikta analizė leidžia teigti, kad praktikoje įtrauktis dažniausiai apsiriboja informavimo ar konsultavimo lygmeniu, o aktyvesnės bendradarbiavimo ar bendrakūros formos dar nėra pakankamai išplėtos. Nacionaliniai dokumentai sudaro prielaidas taikyti įvairias dalyvavimo formas – viešas konsultacijas, diskusijas, apklausas, darbo grupes ar kitus dialogo mechanizmus. Tai reiškia, kad teisinis reguliavimas suteikia pakankamą pagrindą platesniam suinteresuotųjų šalių įtraukimui, tačiau realus įgyvendinimo mastas priklauso nuo konkrečios savivaldybės administracinių gebėjimų, organizacinės kultūros ir požiūrio į dalyvaujamojo valdymo principus. Apibendrinant galima teigti, teisinis reguliavimas formuoja aiškią kryptį link įtraukiesnio ir atviresnio strateginio valdymo modelio vietos savivaldoje.. Antrojo skyriaus analizė sudaro teisinį pagrindą tolimesniam empiriniam tyrimui, leidžiančiam įvertinti, ar ir kokių mastu suinteresuotųjų šalių įtraukimas Raseinių rajono savivaldybės administracijoje atitinka teisės aktuose bei strateginiuose dokumentuose įtvirtintas nuostatas.

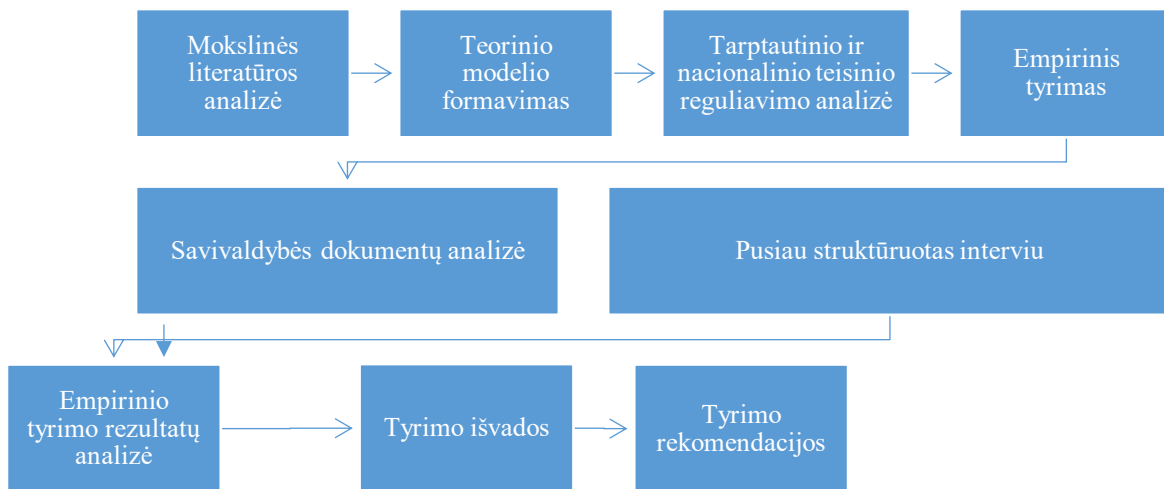
3. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą Raseinių rajono savivaldybės administracijoje tyrimas

Šiame skyriuje pristatoma empirinio tyrimo metodika bei analizuojami suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą Raseinių rajono savivaldybės administracijoje tyrimo rezultatai. Pirmiausia pateikiama išsami tyrimo metodika, pagrindžiami pasirinkti tyrimo metodai, pristatomi taikyti tyrimo instrumentai ir apibrėžiama tyrimo imtis. Toliau analizuojami Raseinių rajono savivaldybės administracijos strateginiai dokumentai ir teisės aktai, siekiant įvertinti, kaip praktikoje organizuojamas suinteresuotųjų šalių įtraukimas į strateginio valdymo procesą šioje savivaldybėje. Paskutiniame šio skyriaus poskyryje apibendrinami atlikto empirinio tyrimo rezultatai, atskleidžiantys savivaldybės administracijoje taikomus suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdus ir priemones.

3.1 Tyrimo metodika

Tyrimui atlikti pasirinkta kokybinio tyrimo strategija, nes baigiamojo projekto tikslas yra atskleisti suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdus ir priemones Raseinių rajono savivaldybės administracijoje. Kokybinio tyrimo strategija apibrėžia empirinio tyrimo logiką, padeda pagrįsti tyrimo tikslą, tyrimo klausimus bei pasirinktus duomenų rinkimo ir analizės metodus. Kaip teigia Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017), kokybinis tyrimas orientuotas į tiriamo reiškinių prasmės atskleidimą, dalyvių patirčių ir požiūrio interpretaciją, o tyrimo klausimai formuluojami taip, kad leistų atskleisti socialinių procesų turinį ir jų raišką konkrečiame kontekste. Kokybinio tyrimo strategijos pasirinkimas šiame baigiamajame projekte grindžiamas tuo, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas į strateginio valdymo procesą yra kompleksinis reiškinys, apimantis tiek formalųjį (strateginio planavimo dokumentuose ir teisiškai įtvirtintą), tiek praktinį (institucinės veiklos) lygmenį. Kardelis (2017) pabrėžia, kad tyrimo metodai ir procedūros turi būti parenkami nuosekliai, atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir tiriamo reiškinių pobūdį. Dėl šios priežasties šiame baigiamajame projekte pasirinkta kokybinė prieiga leidžia ne tik identifikuoti dokumentuose numatytas suinteresuotųjų šalių įtraukimo nuostatas, bet ir įvertinti, kaip jos taikomos savivaldybės administracijos veikloje. Metodologiniu požiūriu tyrimas remiasi kokybinio tyrimo logika, akcentuojančia reiškinio analizę natūraliame jo kontekste ir skirtingų duomenų šaltinių derinimą (Joshi, Galindo, Kalauni, Lunzmann ir Michael, 2025). Tokia prieiga ypač tinkama nagrinėjant viešojo valdymo procesus savivaldybės lygmeniu, kai svarbu suprasti ne tik formalius reguliavimo aspektus, bet ir institucines praktikas, darbuotojų patirtį bei taikomas sprendimų priėmimo procedūras. Kokybinio tyrimo strategija šiame baigiamajame projekte taip pat siejama su atvejo analizės logika, nes empiriškai tiriamas konkretus atvejis – Raseinių rajono savivaldybės administracija, o tai leidžia nuosekliai tirti reiškinį realioje organizacinėje aplinkoje (Butler'is ir kt. 2021).

Siekiant pritaikyti visus numatytus tyrimo metodus, sudaryta tyrimo eigos etapų schema (4 pav.).



4 pav. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą Raseinių savivaldybės administracijoje tyrimo eiga (sudaryta autorės, 2026)

4 paveikslo duomenimis, tyrimas grindžiamas kokybine tyrimo strategija, siekiant išsamiai išanalizuoti suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą praktiką Raseinių savivaldybės administracijoje. Tyrimo patikimumas užtikrinamas taikant metodų trianguliaciją. Atliekami pusiau struktūruoti interviu su savivaldybės administracijos darbuotojais bei suinteresuotųjų šalių atstovais, siekiant atskleisti jų patirtį, požiūrį ir praktinius sprendimus, susijusius su suinteresuotųjų šalių įtraukimu. Taip pat atliekama tokių savivaldybės dokumentų, kaip strateginis planas, veiklos ataskaitos ir kitų su strateginiu valdymu susijusių dokumentų, analizė, siekiant nustatyti formalias suinteresuotųjų šalių įtraukimo nuostatas ir procedūras. Surinkti duomenys sisteminami, analizuojami ir pateikiami empirinėje darbo dalyje, išskiriant pagrindines temas ir tendencijas. Remiantis gautais rezultatais formuluojamos apibendrintos išvados apie suinteresuotųjų šalių įtraukimo praktiką. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus ir išvadas, pateikiamos praktinės rekomendacijos strateginio valdymo tobulinimui savivaldybės administracijoje.

Pasirinkta tyrimo strategija – kokybinė tyrimo strategija, kuri taikoma siekiant išsamiai ištirti konkretų reiškinį jo realiame kontekste. Tai kokybinio tyrimo dizainas, kai tiriamas aiškiai apibrėžtas „atvejis“ (pvz., organizacija, institucija, programa ar procesas), o tyrimo tikslas – suprasti, kaip ir kodėl tam tikri procesai vyksta, kokie veiksniai juos lemia ir kaip jie pasireiškia praktikoje (Ridder’is 2017). Ši strategija ypač tinkama nagrinėjant kompleksinius organizacinius reiškinius, kurių neįmanoma adekvačiai paaiškinti vien formaliais rodikliais ar pavieniais šaltiniais (Kekeya, 2021). Tyrime gali būti taikoma vieno atvejo ar kelių atvejų analizė. Vieno atvejo analizė taikoma, kai siekiama gilaus ir detalaus konkrečios organizacijos ar situacijos pažinimo, tuo tarpu kelių atvejų analizė leidžia lyginti atvejus ir identifikuoti bendras tendencijas (Ridder’is 2017). Šiame baigiamajame projekte pasirinkta vieno atvejo analizė, nes tyrimo objektas yra konkreti institucija – Raseinių rajono savivaldybės administracija – ir siekiama nuosekliai atskleisti, kaip joje praktiškai įgyvendinamas suinteresuotųjų šalių įtraukimas į strateginio valdymo procesą. Atvejo analizės privalumas – galimybė kompleksiskai tirti reiškinį, remiantis keliais duomenų šaltiniais, taip didinant tyrimo patikimumą. Tačiau šios strategijos ribotumas yra susijęs su rezultatų apibendrinimu – atvejo analizės išvados dažniausiai taikomos konkrečiam kontekstui, todėl jų perkėlimas į kitas institucijas turi būti vertinamas atsargiai.

Pasirinkta tyrimo strategija įgyvendinama derinant du kokybinius duomenų rinkimo metodus – savivaldybės dokumentų analizę ir pusiau struktūruotą interviu. Dokumentų analizė leidžia sistemiskai nagrinėti strateginius planus ir kitus su strateginiu valdymu susijusius dokumentus, identifikuojant juose suinteresuotųjų šalių įtraukimo nuostatas, priemones ir procedūras. Morgan'a (2022) pabrėžia, kad dokumentų analizė yra reikšmingas kokybinio tyrimo metodas, ypač tinkamas analizuojant institucinius ir organizacinius procesus, nes dokumentai leidžia atskleisti formalųjį tiriamo reiškinių kontekstą ir jo raišką.

Kitas svarbus tyrimo strategijos metodas – interviu metodas. Interviu – tai kokybinio tyrimo duomenų rinkimo būdas, grindžiamas tiesioginiu tyrėjo ir informanto bendravimu, kurio metu siekiama atskleisti tiriamųjų patirtis, požiūrį, vertinimus bei reikšmių konstravimą. Interviu metodas leidžia giliau suprasti socialinius reiškinius, nes suteikia galimybę tyrėjui ne tik gauti atsakymus į klausimus, bet ir stebėti kontekstą, emocijas bei reakcijas. Mokslinėje literatūroje išskiriami trys pagrindiniai interviu tipai: struktūruotas, pusiau struktūruotas ir nestruktūruotas. Struktūruotas interviu pasižymi iš anksto parengtais, griežtai apibrėžtais klausimais ir jų pateikimo seka. Jo privalumas – duomenų palyginamumas ir didesnis tyrimo patikimumas, tačiau trūkumas – ribotos galimybės gilinti atsakymus ir atskleisti naujas temas (Saunders'as, Lewis'as ir Thornhill'as, 2019). Nestruktūruotas interviu yra laisvos formos pokalbis, kuriame tyrėjas turi tik bendrą temą ar gaires. Šio tipo interviu leidžia išsamiai atskleisti intereso patirtį, tačiau gali apsunkinti duomenų sisteminimą ir analizę (Nuzhat'as Naz'as, 2022). Pusiau struktūruotas interviu derina abiejų tipų ypatybes: tyrėjas remiasi iš anksto parengtu klausimų planu, tačiau turi galimybę keisti jų seką, užduoti papildomus klausimus bei gilinti iškilusias temas. Nuzhat'as Naz'as (2022) teigia, kad pusiau struktūruotas interviu yra vienas plačiausiai taikomų kokybinio tyrimo metodų, nes suteikia galimybę išlaikyti tyrimo kryptingumą ir kartu užtikrina lankstumą. Autorius akcentuoja, kad interviu leidžia atskleisti tiriamųjų patirtis ir reikšmes, kurios ne visuomet atsispindi oficialiuose dokumentuose (Nuzhat'as Naz'as, 2022).

Šiame baigiamajame projekte pusiau struktūruotas interviu taikomas siekiant išsiaiškinti, kaip savivaldybės administracijos darbuotojai praktiškai organizuoja suinteresuotųjų šalių įtraukimą į strateginio valdymo procesą, kokius būdus ir priemones taiko skirtinguose strateginio valdymo etapuose, su kokiais iššūkiais susiduria ir kaip vertina įtraukimo veiksmingumą. Šis metodas ypač tinkamas nagrinėjant institucinę praktiką, nes leidžia surinkti duomenis apie procedūras, sprendimų priėmimo logiką, tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir grįžtamojo ryšio organizavimą, kurie ne visuomet išsamiai atsispindi oficialiuose dokumentuose. Toks duomenų rinkimo būdas taip pat atitinka projekto tikslą – nustatyti konkrečius suinteresuotųjų šalių įtraukimo būdus ir priemones savivaldybės administracijoje.

Moksliniame diskurse pusiau struktūruotas interviu, dokumentų analizė ir kokybinė duomenų turinio analizė laikomi vienais dažniausiai taikomų kokybinio tyrimo metodų, nes jie sudaro sąlygas sistemiskai nagrinėti tiriamą reiškinį per dalyvių patirtis, tekstinius šaltinius ir jų interpretaciją (Kardelis, 2017). Pusiau struktūruotas interviu mokslinėje literatūroje apibūdinamas kaip metodas, grindžiamas iš anksto parengtomis klausimų gairėmis, tačiau kartu suteikiantis tyrėjui galimybę lanksčiai reaguoti į interviu eigą, tikslinti klausimus ir gilinti reikšmingas temas, atsižvelgiant į tyrimo dalyvių atsakymus (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Toks interviu formatas atitinka interpretacinę kokybinio tyrimo logiką, nes yra orientuotas ne į standartizuotų atsakymų surinkimą, o į prasmingą dialogą, leidžiantį atskleisti dalyvių požiūrį, patirtį ir vertinimus. Kaip teigia Nuzhat'as Naz'as

(2022), pusiau struktūruotas interviu padeda išlaikyti tyrimo kryptį, tačiau kartu leidžia identifikuoti naujus tiriamo reiškinio aspektus, kurie iš anksto nebuvo numatyti tyrimo plane.

Savivaldybės dokumentų analizė šiame tyrime taikoma kaip sistemingas strateginių planavimo dokumentų, veiklos planų, įgyvendinimo ataskaitų ir kitų su strateginiu valdymu susijusių dokumentų nagrinėjimas, siekiant identifikuoti, kaip juose apibrėžiamas ir praktiškai įtvirtinamas suinteresuotųjų šalių įtraukimas. Morgan'a (2022) dokumentų analizę apibūdina kaip metodą, leidžiantį tirti šaltiniuose įtvirtintas nuostatas, institucinį diskursą, vertybines orientacijas ir organizacinę praktiką. Kardelis (2017) taip pat pabrėžia, kad dokumentai nėra vien tik faktų rinkiniai – jie atspindi tam tikrą socialinį, politinį ir organizacinį kontekstą, todėl jų analizė neišvengiamai yra interpretacinė. Tarptautinėje metodinėje literatūroje dokumentų analizė dažnai įvardijama kaip itin tinkamas metodas tiriant viešojo valdymo, politikos formavimo ir strateginio planavimo procesus institucijose (Tracy's 2019; Bazen'as, Barg'as, ir Takeshita's, 2021). Snyder'is (2019) akcentuoja, kad dokumentų analizė leidžia tyrėjui įvertinti ne tik deklaruojamas vertybes ar tikslus, bet ir realiai instituciniuose dokumentuose įtvirtintas praktikas bei jų suderinamumą su kitais duomenų šaltiniais.

Atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir objektą, savivaldybės dokumentų atrankai taikyti šie kriterijai:

1. dokumentai, reguliuojantys strateginio valdymo procesą savivaldybėje.
2. dokumentai, atskleidžiantys strateginių tikslų įgyvendinimo eigą ir stebėseną.
3. dokumentai, kuriuose galima identifikuoti suinteresuotųjų šalių informavimo, konsultavimo ar kitų įtraukimo būdų nuostatas.

Remiantis šiais kriterijais, buvo atrinkti ir analizuojami šie Raseinių rajono savivaldybės administracijos dokumentai:

- Raseinių rajono savivaldybės administracijos 2021–2030 metų strateginis plėtros planas, patvirtintas Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2020 m. spalio 28 d. sprendimu Nr. TS-306;
- Raseinių rajono savivaldybės administracijos 2021–2030 metų strateginio plėtros plano 2024 m. įgyvendinimo ataskaita patvirtintas 2025 m. birželio 26 d. sprendimu Nr. TS-212;
- Raseinių rajono savivaldybės administracijos 2025–2027 metų strateginis veiklos planas, patvirtintas Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2024 m. spalio 28 d. sprendimu Nr. TS-388, bei Raseinių rajono savivaldybės administracijos 2026–2028 metų strateginis veiklos planas, patvirtintas Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2025 m. gruodžio 30 d. sprendimu Nr. TS-347;
- Raseinių rajono savivaldybės administracijos 2025 metų metinis veiklos planas, patvirtintas Raseinių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2025 m. kovo 10 d. įsakymu Nr. A1-133;
- Strateginio planavimo Raseinių rajono savivaldybės administracijoje organizavimo ir planavimo dokumentų įgyvendinimo stebėsenos tvarkos aprašas, patvirtintas 2023 m. Raseinių rajono savivaldybės tarybos sprendimu Nr. TS-74;
- Raseinių rajono savivaldybės administracijos nuostatai, patvirtinti Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2024 m. kovo 28 d. sprendimu Nr. TS-94.

Dokumentų analizė baigiamajame projekte laikoma papildančiu ir su pusiau struktūruoto interviu metodu derinamu tyrimo metodu, nes ji leidžia nustatyti formalųjį suinteresuotųjų šalių įtraukimo planavimo ir reguliavimo kontekstą, o interviu – įvertinti, kaip šios nuostatos veikia praktikoje.

Tyrimo instrumentas. Pusiau struktūruoto interviu duomenims rinkti buvo parengtas tyrimo instrumentas – klausimynas, operacionalizuojantis teoriniame modelyje išskirtus suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą aspektus (žr. 2 Priedas). 4 lentelėje pristatoma klausimų kategorijos ir jų sąsajos su teorinėmis nuostatomis.

4 lentelė. Interviu klausimų kategorijos ir jų sąsajos su teorinėmis nuostatomis (sudaryta autorės, 2026)

Klausimo kategorija	Interviu klausimai	Teorinis pagrindimas
Strateginio valdymo teikiama nauda	1. Jūsų nuomone, kokią naudą strateginis valdymas teikia savivaldybei	Bryson’as (2018) sieja strateginį valdymą viešajame sektoriuje su veiklos kryptį ir prioritetų apibrėžimu, o Bryson’as ir George’as (2024) – su viešosios vertės kūrimu, sprendimų pagrįstumu ir ilgalaikiu planavimu.
Strateginio valdymo proceso etapai ir iššūkiai	2. Kokie strateginio valdymo proceso etapai praktiškai įgyvendinami Jūsų savivaldybėje? 3. Kuriuose strateginio valdymo proceso etapuose, jūsų manymu, kyla daugiausia iššūkių? Pateikite pavyzdžių.	Rodnyansky’is ir kt. (2021) strateginį valdymą sieja su proceso cikliškumu ir etapų tarpusavio ryšiu, Kirejev’as, Gerstlberger’as ir Niin’is (2025) – su eiga nuo analizės iki vertinimo bei stebėsenos svarba, Axelsson’as ir Höglund’as (2024) – su planavimo ir įgyvendinimo dermės iššūkiais, o Greve’as ir Ysa’os (2023) – su koordinavimu ir atsakomybių pasidalijimu strategijos įgyvendinime.
Suinteresuotųjų šalių identifikavimas	4. Kaip Jūs apibrėžtumėte suinteresuotąsias šalis savivaldybės strateginio valdymo kontekste? Kurias suinteresuotąsias šalis laikytumėte svarbiausiomis? 5. Kaip manote, kokias suinteresuotųjų šalių grupes savivaldybė dažniausiai įtraukia į strateginio valdymo procesą?	Freeman’as (2022) apibrėžia suinteresuotąsias šalis. Bryson’as ir George’as (2024) pabrėžia suinteresuotųjų šalių identifikavimo svarbą viešojo sektoriaus strateginiame valdyme ir akcentuoja, kad suinteresuotųjų šalių analizė padeda nustatyti jų įtaką strateginiuose procesuose. Gasiūnaitė-Binkienė (2025) išskiria galios ir intereso matricos taikymą suinteresuotųjų šalių valdymui.
Suinteresuotųjų šalių įtraukimo svarba	6. Kaip Jūs vertinate suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą svarbą?	Freeman’as (2022) apibrėžia suinteresuotąsias šalis, Bryson’as ir George’as (2024) pabrėžia jų identifikavimo ir analizės svarbą, nustatant jų įtaką bei vaidmenį strateginiuose procesuose, o Gasiūnaitė-Binkienė (2025) išskiria galios–intereso matricos taikymą jų grupavimui ir valdymui.
Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į skirtingus strateginio valdymo proceso etapus būdai	7. Pasidalinkite, kokiais būdais suinteresuotosios šalys įtraukiamos į situacijos ir aplinkos analizės etapą? Kokiais būdais surenkama informacija apie poreikius ir lūkesčius? 8. Papasakokite, kokiais būdais suinteresuotosios šalys dalyvauja formuojant strateginius tikslus ir prioritetus? 9. Kokiais būdais suinteresuotosios šalys įtraukiamos strategijos įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo etapuose? 10. Kaip, jūsų nuomone, savivaldybėje užtikrinamas grįžtamasis ryšys su suinteresuotosiomis šalimis po konsultacijų ar pasiūlymų teikimo? Ar yra aiškus pasiūlymų panaudojimo atsekamumas?	Motoki’s ir kt. (2023) situacijos analizę sieja su visuomenės poreikių ir aplinkos veiksnių identifikavimu, Bryson’as ir George’as (2024) – su suinteresuotųjų šalių informavimu ir prioritetų derinimu su jų lūkesčiais, Sarturi’s, Barakat’as ir Gomes’as (2025) – su konsultavimu analizės etape ir nuosekliu įtraukimu viso ciklo metu, Bryson’as (2018) – su strateginių tikslų formulavimu, Axelsson’as ir Höglund’as (2024) – su prioritetų suderinimu, Rodnyansky’s ir kt. (2021) – su strateginio valdymo cikliškumu, Knox’as ir kt. (2026) – su bendradarbiavimo, įgalinimo ir grįžamojo ryšio reikšme, o Pierre’s, Peters’as ir Rönnerstrand’as (2024) bei OECD (2017) – su procedūrinio nuoseklumo ir pasitikėjimo svarba.

Klausimo kategorija	Interviu klausimai	Teorinis pagrindimas
Suinteresuotųjų šalių įtraukimo priemonės	<p>11. Pakomentuokite, kokios konkrečios priemonės naudojamos suinteresuotųjų šalių įtraukimo būdams įgyvendinti?</p> <p>12. Kokios skaitmeninės priemonės naudojamos suinteresuotųjų šalių įtraukimui? Kaip vertinate jų veiksmingumą?</p> <p>13. Ar yra dar kažkokių priemonių, kurios naudojamos suinteresuotųjų šalių įtraukimui?</p>	Sarturi's, Barikadas ir Gomes'as (2025) suinteresuotųjų šalių įtraukimą sieja su strateginio valdymo etapais ir skirtingu intensyvumu, o Knox'as ir kt. (2026) – su įtraukimo formų taikymu skirtingose proceso stadijose, pabrėžiant informavimo, konsultavimo ir bendradarbiavimo dermę.
Suinteresuotųjų šalių įtraukimas į strateginį valdymą	<p>14. Kaip manote, kuriuose strateginio valdymo proceso etapuose suinteresuotosios šalys yra įtraukiamos jūsų savivaldybėje?</p> <p>15. Pasidalinkite pagrindiniais suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdais, taikomais Jūsų savivaldybėje?</p>	Bryson'as ir George's (2024) įtraukimo būdus sieja su konkrečiomis organizacinėmis priemonėmis, Sarturi's, Barakat'as ir Gomes'as (2025) – su jų parinkimu pagal strateginio valdymo etapą, Knox'as ir kt. (2026) – su skirtingų priemonių taikymu efektyviam suinteresuotųjų šalių dalyvavimui, Tai pat su skaitmeninių technologinių priemonių reikšme, informavimui ir konsultavimui.
Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą teikiama nauda kylantys iššūkiai	<p>16. Kaip manote, kokią naudą suinteresuotųjų šalių įtraukimas teikia strateginių sprendimų kokybei ir jų įgyvendinimui?</p> <p>17. Su kokiais pagrindiniais iššūkiais susiduriate organizuodami suinteresuotųjų šalių įtraukimą į strateginio valdymo procesą?</p>	Bryson'as ir George (2024) suinteresuotųjų šalių įtraukimą sieja su sprendimų kokybės stiprinimu ir kartu išryškina interesų derinimo bei organizacinio sudėtingumo iššūkius. Höglund'as, Mårtensson'as ir Thomson'as (2021) tai sieja su viešosios vertės kūrimu ir bendradarbiavimu, Axelsson'as ir Höglund'as (2024) – su koordinavimo sunkumais, Greve'as ir Ysa's (2023) – su atsakomybių ir įgyvendinimo kliūtimis,.
Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą tobulinimo galimybės	18. Kokiomis priemonėmis ar organizaciniais sprendimais būtų galima pagerinti suinteresuotųjų šalių įtraukimą į savivaldybės strateginio valdymo procesą?	Sarturi's, Barakat'as ir Gomes'as (2025) bei Knox'as ir kt. (2026) suinteresuotųjų šalių įtraukimą sieja su tinkamų įtraukimo būdų ir priemonių parinkimu ir galimybių tobulinimu.

Analizuojant pusiau struktūruoto interviu metu surinktus duomenis taikomas kokybinės duomenų turinio analizės metodas. Šis metodas leidžia nuosekliai sisteminti interviu medžiagą, išskirti prasminius vienetus, grupuoti juos į kategorijas ir subkategorijas bei interpretuoti gautus duomenis atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir teorinį pagrindą (Kardelis, 2017). Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017) pabrėžia, kad kokybinė turinio analizė (ypač teminė analizė) nėra vien mechaninis kodavimo procesas – tai interpretacinė veikla, kurios metu tyrėjas ieško reikšmingų temų, pasikartojančių nuostatų ir prasminių ryšių, remdamasis tiriamu kontekstu ir teorinėmis prielaidomis. Dėl to šis metodas ypač tinkamas analizuoti savivaldybės administracijos darbuotojų požiūrį į suinteresuotųjų šalių įtraukimo praktiką, jos stipriąsias puses, ribojimus ir tobulinimo galimybes.

Tyrimo imtis. Kokybiniame tyrime imties parinkimas yra ypač svarbus, nes nuo pasirinktų dalyvių priklauso surenkamos informacijos aktualumas ir gylys. Kokybinio tyrimo imtis glaudžiai siejama su tyrimo strategija, o jos dydis grindžiamas ne kiekybiniais kriterijais, bet tyrimo tikslais ir siekiu gauti informatyvius duomenis (Kardelis, 2017). Dėl šios priežasties kokybiniuose tyrimuose dažniausiai taikoma tikslinė atranka, kai tyrimo dalyviai parenkami sąmoningai ir argumentuotai pagal iš anksto nustatytus kriterijus. Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017) pabrėžia, kad tikslinės atrankos esmė – pasirinkti informantus, turinčius reikšmingos patirties, žinių ir galinčius suteikti prasmingos informacijos apie tiriamą reiškinį. Kardelis (2017) papildo, kad tikslinė atranka suteikia galimybę

tyrėjui kryptingai organizuoti tyrimo procesą, atsižvelgiant į konkretų institucinį kontekstą. Šiame baigiamajame darbe taikoma tikslinė atranka, nes tyrimo objektas yra Raseinių rajono savivaldybės administracija ir suinteresuotų šalių atstovai, todėl tyrimo dalyviais pasirinkti Raseinių savivaldybės administracijos ir suinteresuotų šalių atstovai, dalyvaujantys strateginių planų rengime ir išmanantys strateginio valdymo procesą bei jo etapus. Tokie informantai gali pateikti vertingų įžvalgų apie suinteresuotųjų šalių įtraukimo praktiką strateginio valdymo procese. Informantų atrankai suformuluoti šie kriterijai:

- tiesioginis dalyvavimas strateginio valdymo procese (strateginio veiklos plano, plėtros programų ar kitų strateginių dokumentų rengimas, derinimas ar koordinavimas; dalyvavimas teikiant siūlymus);
- praktinė patirtis organizuojant suinteresuotųjų šalių įtraukimą ar dalyvaujant suinteresuotųjų šalių įtraukimo procese (informavimas, konsultacijos, viešieji svarstymai, apklausos, darbo grupės, partnerystės iniciatyvos);
- kompetencija strateginio valdymo įgyvendinimo ir stebėsenos srityje (priemonės, KPI/rodikliai, ataskaitos, vertinimas, grįžtamasis ryšys);
- institucinis vaidmuo, susijęs su tarpsektoriniu bendradarbiavimu (savivaldybės atstovų – darbas su bendruomenėmis, NVO, verslu, seniūnijomis, kitomis institucijomis; suinteresuotų šalių atstovų – darbas su savivaldybės atstovais, seniūnijomis, kitomis institucijomis);
- ne trumpesnė kaip 5 metų patirtis savivaldybės administracijoje arba suinteresuotoje organizacijoje atitinkamoje funkcijoje (siekiant užtikrinti praktinį proceso išmanymą).

Pusiau struktūruotam interviu pagal pateiktus kriterijus buvo atrinkta 10 informantų. Informantų kodavimo duomenys pateikti 5 lentelėje. Raseinių savivaldybės atstovai žymimi R raide, o suinteresuotų šalių atstovai žymimi raidėmis SŠ (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Informantų kodavimo duomenys (sudaryta autorės, 2026)

Tiriamąo kodas	Darbo (atstovaujama) sritis	Darbo stažas
R1	Strateginio planavimo / projektų valdymo sritis	5–10 metų
R2	Vadovaujanti pozicija strateginio planavimo srityje	daugiau nei 20 metų
R3	Komunikacijos sritis	daugiau nei 10 metų
R4	Administracinė veikla	daugiau nei 10 metų
R5	Ūkio ir infrastruktūros valdymo sritis	daugiau nei 20 metų
SŠ1	Raseinių miesto Vietos veiklos grupių sritis	5-10 metų
SŠ2	Raseinių rajono Kaimų bendruomenių veiklos sritis	daugiau nei 10 metų
SŠ3	Raseinių rajono savivaldybės NVO veiklos sritis	daugiau nei 10 metų
SŠ4	Vietos savivaldos sritis (seniūnas)	daugiau nei 10 metų
SŠ5	Smulkaus verslo asociacijos veiklos sritis	5-10 metų

Siekiant užtikrinti informantų anonimiškumą, jų darbo specifią ir darbo patirtis pateikiama apibendrintai, vengiant detalių, kurios galėtų leisti identifikuoti konkrečius asmenis.

Interviu organizavimas. Potencialūs tyrimo dalyviai buvo atrenkami taikant tikslinę atranką pagal nustatytus kriterijus (žr. 5 lentelę). Tyrimas buvo atliktas 2026-03-01 – 2026-03-15 dienomis. Su atrinktais dalyviais buvo susisiekiama telefonu, trumpai pristatant tyrimą ir kviečiant dalyvauti jame.

Susitikimo laikas buvo derinamas individualiai, atsižvelgiant į informantų darbo krūvį ir jų pageidavimus. Visi interviu vyko Raseinių rajono savivaldybės administracijos patalpose arba kitoje sutartoje vietoje. Siekiant užtikrinti dalyvių komfortą ir konfidencialumą, interviu buvo atliekami individualiai, pasirenkant ramią aplinką, kurioje pokalbio netrikdė pašaliniai asmenys. Iš viso buvo atlikta 10 pusiau struktūruotų interviu. Vieno interviu trukmė vyko nuo 30 min iki 60 minučių, o vidutinė interviu trukmė siekė apie 45 minutes. Tokia trukmė buvo pakankama išsamiai aptarti pagrindines tyrimo temas, kartu neperkraunant dalyvių ir išlaikant pokalbio struktūrą. Interviu buvo vykdomi remiantis iš anksto parengtu klausimynu (žr. 1 Priedas). Nors interviu turėjo aiškią struktūrą, pokalbio metu buvo užduodami papildomi patikslinamieji klausimai, leidžiantys gilinti interesantų pateiktas įžvalgas ir išryškinti specifinius praktinius aspektus. Kiekvienas interviu prasidėdavo trumpu tyrimo pristatymu: dalyviui paaiškinamas tyrimo tikslas, duomenų panaudojimo paskirtis, anonimiškumo užtikrinimo priemonės ir dalyvio teisės (galimybė atsisakyti atsakyti į klausimą ar nutraukti interviu). Vėliau pereinama prie pagrindinių klausimų, o interviu pabaigoje dalyvio buvo prašoma papildyti ar patikslinti anksčiau pateiktas įžvalgas bei, jei reikia, įvardyti kitus svarbius aspektus, kurie, jo/jos nuomone, reikšmingi suinteresuotųjų šalių įtraukimo praktikai savivaldybėje. Interviu nebuvo įrašomi interesantų prašymu, todėl duomenys buvo fiksuojami užrašų forma, kurie iškart po interviu buvo transkribuojami. Analizuojant duomenis informantai buvo koduojami (R1, R2, SŠ1 ir kt.), o citatos pateikiamos taip, kad nebūtų galima atpažinti konkretaus asmens.

Tyrimo etika. Kokybiniame tyrime svarbu laikytis tyrimo etikos principų, siekiant užtikrinti atsakingą tyrimo vykdymą ir akademinį standartų laikymąsi. Skirtingai nei kiekybiniuose tyrimuose, kokybiniuose tyrimuose etiniai aspektai glaudžiai susiję su tiesioginiu tyrėjo ir tyrimo dalyvių kontaktu bei interviu metu aptariamomis patirtimis ir vertinimais (Kardelis, 2017). Šiame tyrime, nagrinėjančiame suinteresuotųjų šalių įtraukimo praktiką strateginio valdymo procese savivaldybėje, etikos reikalavimai ypač aktualūs dėl galimos jautrios informacijos (pvz., vidinės procedūros, komunikacijos problemos, tarpinstitucinio bendradarbiavimo iššūkiai ar kritiniai vertinimai) atskleidimo.

Vienas pagrindinių etikos principų – informuotas sutikimas. Tyrimo dalyviai prieš interviu buvo supažindinti su tyrimo tikslu, tyrimo problematika (suinteresuotųjų šalių įtraukimas strateginiame valdyme), numatoma duomenų panaudojimo sritimi bei savo teisėmis: savanorišku dalyvavimu, galimybe atsisakyti atsakyti į konkrečius klausimus ir nutraukti dalyvavimą bet kuriuo metu. Taip pat dalyviams paaiškinta, kad tyrimo metu renkama informacija bus naudojama tik akademiniais tikslais. Kitas esminis aspektas – anonimiškumo ir konfidencialumo užtikrinimas. Kokybiniame tyrime ypač svarbu apsaugoti dalyvių tapatybę ir institucijai jautrią informaciją, todėl buvo laikomasi priemonių, kurios mažina netiesioginio identifikavimo riziką. Kardelis (2017) pabrėžia, kad anonimiškumo užtikrinimas apima ne tik vardų neviešinimą, bet ir tokių detalių valdymą, kurios galėtų leisti atpažinti tyrimo dalyvius (pvz., konkrečias pareigas, unikalias situacijas ar atvejus). Dėl šios priežasties tyrimo dalyviai koduojami (R1, R2, SŠ1 ir kt.), o pateikiant citatas ir interpretacijas vengiama detalių, kurios galėtų atskleisti konkrečius asmenis ar jų funkcijas. Interviu buvo atliekami individualiai, laikantis pagarbos asmeniui principo, o klausimai formuluoti taip, kad nesukeltų nereikalingo diskomforto ir būtų orientuoti į profesines patirtis bei procesų vertinimą.

Siekiant maksimalaus privatumo, interviu duomenys buvo fiksuojami tik raštu (protokoluojant), nedarant garso įrašų. Ši pirminė rašytinė medžiaga laikoma konfidencialia ir prieinama tik tyrėjui. Pasibaigus viešam baigiamojo darbo gynimui bei galutiniam įvertinimui, visi sukaupti pirminiai duomenys bus negrįžtamai sunaikinti.

Tyrimo rizikos. Kiekvienas empirinis tyrimas turi ribotumą, kurie kyla iš pasirinktos tyrimo strategijos, dizaino, konteksto ir tyrėjo pozicijos. Vienas svarbiausių šio kokybinio tyrimo ribotumų – ribotas rezultatų apibendrinamumas, nes tyrimas orientuotas į vieną konkretų atvejį (Raseinių rajono savivaldybės administraciją ir su ja bendradarbiaujančias suinteresuotas šalis) ir taikoma tikslinė informantų atranka. Dėl šios priežasties gautos išvalgos pirmiausia atspindi konkretaus institucinio konteksto praktiką ir negali būti tiesiogiai perkeliamos visoms savivaldybėms ar platesnei populiacijai (Tracy, 2019). Vis dėlto šio tyrimo vertė siejama su giliu reiškinių supratimu ir konceptualiais apibendrinimais, kurie gali būti aktualūs analizuojant panašius atvejus.

Kitas reikšmingas ribotumas – tyrėjo subjektyvumo ir interpretavimo rizika. Kadangi kokybiniame tyrime tyrėjas yra pagrindinis duomenų rinkimo ir analizės instrumentas, jo patirtis, vertybinės nuostatos ar išankstinės prielaidos gali turėti įtakos klausimų uždavimui, informacijos atrankai ir interpretacijai. Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017) teigia, kad subjektyvumas kokybiniame tyrime yra neišvengiamas, tačiau rizika didėja tuomet, kai tyrėjas tinkamai nereflektuoja savo sprendimų ir analizės logikos. Šiame tyrime subjektyvumo rizika mažinama sistemiškai analizuojant duomenis, aiškiai siejant interpretacijas su surinktais empiriniais duomenimis ir derinant interviu medžiagą su dokumentų analizės išvalgomis. Taip pat svarbu pažymėti socialinio pageidautino ir institucinio lojalumo poveikį atsakymams: tiek savivaldybės administracijos darbuotojai gali pateikti „formaliai teisingus“ ar institucijai palankius vertinimus, o jautresnę informaciją nutylėti, ypač kai kalbama apie realų suinteresuotųjų šalių įtraukimo gylį, praktinius sunkumus ar sprendimų priėmimo ribojimus. Arba atvirkščiai, esant suinteresuotai šaliai pateikti labai nepalankius vertinimus, perdėtai blogai įvertinti sprendimų priėmimą ar suinteresuotų šalių įtraukimo lygį (Kardelis, 2017). Papildoma rizika susijusi su klausimų interpretavimu: nors pusiau struktūruotas interviu leidžia gilinti temas, skirtingi dalyviai gali nevienodai suprasti sąvokas (pvz., „įtraukimas“, „bendradarbiavimas“, „partnerystė“, „numatomasis valdymas“), todėl tyrėjui svarbu užtikrinti sąvokų patikslinimą interviu metu.

Šiame baigiamajame projekte taikyta kokybinio tyrimo strategija, grindžiama vieno atvejo analizės logika, nes siekiama išsamiai atskleisti suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdus ir priemones konkrečioje institucijoje – Raseinių rajono savivaldybės administracijoje. Tyrimas orientuotas į reiškinių analizę realiame organizaciniame kontekste, derinant kelis kokybinius duomenų rinkimo metodus. Empirinėje dalyje taikyti du pagrindiniai metodai: savivaldybės strateginių ir veiklos dokumentų analizė bei pusiau struktūruotas interviu su savivaldybės administracijos darbuotojais ir suinteresuotųjų šalių atstovais. Dokumentų analizė leido nustatyti formalųjį suinteresuotųjų šalių įtraukimo reguliavimo ir planavimo kontekstą, o interviu – atskleisti praktinį šių nuostatų įgyvendinimą, darbuotojų bei kitų dalyvių patirtis, požiūrį ir vertinimus. Surinkti duomenys analizuoti taikant kokybinę turinio analizę, išskiriant pagrindines kategorijas, temas ir jų tarpusavio ryšius. Tyrimo imtis sudaryta taikant tikslinę atranką, pasirenkant informantus, turinčius tiesioginės patirties strateginio valdymo, suinteresuotųjų šalių įtraukimo ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo srityse. Tyrimas atliktas laikantis pagrindinių tyrimo etikos principų – savanoriškumo, informuoto sutikimo, anonimiškumo ir konfidencialumo. Pasirinkta metodologinė prieiga sudarė prielaidas kompleksiskai įvertinti tiek formalųjį, tiek praktinį suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą lygmenį bei suformuluoti empiriškai pagrįstas išvadas ir rekomendacijas.

3.2. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą Raseinių rajono savivaldybės administracijoje esamos situacijos analizė

Šiame baigiamojo darbo skyriuje atliekama Raseinių rajono savivaldybės dokumentų analizė, siekiant įvertinti suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą esamą situaciją. Analizė grindžiama pagrindiniais savivaldybės strateginio planavimo dokumentais, kurie leidžia nustatyti, kaip ir kokiomis formomis į strateginį valdymą įtraukiami įvairūs suinteresuotieji subjektai. Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2024 m. sprendimu Nr. TS-388 patvirtintas Raseinių rajono savivaldybės 2025–2027 metų strateginis veiklos planas, kuriame apibrėžiama savivaldybės misija, veiklos prioritetai, plėtros tikslai ir uždaviniai, jų stebėsenos mechanizmai bei planuojami rezultatai. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo aspektai taip pat analizuojami remiantis 2024 metų Raseinių rajono savivaldybės metinių ataskaitų rinkiniu, Raseinių rajono savivaldybės tarybos patvirtintu 2025 m. gegužės 29 d. sprendimu Nr. TS-208, bei Raseinių rajono savivaldybės administracijos 2025 metų veiklos planu, patvirtintu administracijos direktoriaus 2025 m. kovo 10 d. įsakymu Nr. A1-133. Pastarasis dokumentas detalizuoja strateginio veiklos plano įgyvendinimą, nustato atsakingus vykdytojus, vertinimo kriterijus ir planuojamus asignavimus, taip sudarydamas prielaidas vertinti suinteresuotųjų šalių dalyvavimo galimybes ir praktikas strateginio valdymo procese (Raseinių rajono savivaldybė, 2025). Remiantis šiais dokumentais, 6 lentelėje detalizuojama strateginio valdymo proceso dokumentus suinteresuotųjų šalių įtraukimo aspektu.

6 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės strateginio valdymo proceso dokumentai ir jų reikšmė suinteresuotųjų šalių įtraukimui (sudaryta autorės, 2026)

Dokumentą priėmusi organizacija/institucija	Dokumento pavadinimas	Pagrindinės nuostatos	Reikšmė suinteresuotųjų šalių įtraukimui
Raseinių rajono savivaldybės taryba	2021–2030 m. strateginis plėtros planas	Nustatoma savivaldybės vizija, misija, plėtros prioritetai ir ilgalaikiai tikslai	Sudaro pagrindą identifikuoti pagrindines suinteresuotąsias šalis ir jų interesus, skatina jų įtraukimą į ilgalaikį planavimą
Raseinių rajono savivaldybės taryba	2025–2027 m. strateginis veiklos planas	Nustatomi konkretūs prioritetai, tikslai, uždaviniai, vertinimo rodikliai	Numato galimybes įtraukti suinteresuotąsias šalis į planavimo ir įgyvendinimo procesus (pvz., konsultacijos, partnerystės)
Raseinių rajono savivaldybės administracijos direktorius	2025 m. administracijos veiklos planas	Detalizuojamos priemonės, atsakomybės, asignavimai, vykdytojai	Įgyvendinamos konkrečios suinteresuotųjų šalių įtraukimo formos praktiniame lygmenyje
Raseinių rajono savivaldybės taryba	Metinių ataskaitų rinkinys	Vertinami pasiekti rezultatai, veiklos efektyvumas, rodiklių įgyvendinimas	Sudaro prielaidas grįžtamajam ryšiui iš suinteresuotųjų šalių ir jų įsitraukimo vertinimui

Strateginis valdymas Raseinių rajono savivaldybėje yra vienas iš svarbiausių viešojo administravimo instrumentų, leidžiantis kryptingai planuoti teritorijos raidą, užtikrinti efektyvų išteklių panaudojimą bei reaguoti į kintančius socialinius, ekonominius ir aplinkos veiksnius. Šio proceso kontekste ypač svarbus tampa suinteresuotųjų šalių įtraukimas, kuris prisideda prie sprendimų kokybės, skaidrumo ir jų atitikimo vietos bendruomenės poreikiams. Raseinių rajono savivaldybėje strateginis valdymas grindžiamas formaliai patvirtinta planavimo sistema, apimančia ilgalaikį, vidutinės trukmės ir trumpalaikį planavimą bei nustatytų tikslų įgyvendinimo ir stebėsenos mechanizmus. Šią sistemą detalizuoja keli tarpusavyje susiję dokumentai, sudarantys prielaidas įvairių suinteresuotųjų šalių dalyvavimui skirtinguose strateginio valdymo etapuose.

6 lentelės duomenimis, ilgalaikė strateginio valdymo kryptis nustatoma savivaldybės strateginiame plėtros plane, vidutinės trukmės laikotarpiui rengiamas strateginis veiklos planas, o trumpalaikis nustatytų tikslų ir prioritetų įgyvendinimas detalizuojamas administracijos metiniuose veiklos planuose. Metinės veiklos ataskaitos užtikrina grįžtamojo ryšio teikimą, kuris sudaro galimybes vertinti ne tik nustatytų tikslų pasiekimą, bet ir suinteresuotųjų šalių įsitraukimo rezultatyvumą. Tokia strateginio valdymo struktūra atitinka klasikinį strateginio valdymo modelį, kuriame planavimas, įgyvendinimas, stebėseną ir vertinimas sudaro nuoseklią sistemą, kartu sudarydami prielaidas suinteresuotųjų šalių įtraukimui skirtinguose proceso etapuose.

Strateginis valdymas Raseinių rajono savivaldybėje įgyvendinamas kaip nuoseklus, daugialgis ir teisiškai reglamentuotas procesas, apimantis ilgalaikį plėtros planavimą, vidutinės trukmės strateginį veiklos planavimą, metinį veiklos planavimą bei nuolatinę stebėseną ir vertinimą. Remiantis savivaldybės dokumentais (Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2024 m. sprendimu Nr. TS-388 patvirtintas 2025–2027 metų strateginis veiklos planas; Raseinių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2025 m. kovo 10 d. įsakymu Nr. A1-133 patvirtintas 2025 metų veiklos planas), galima teigti, kad ši sistema atitinka nacionalines strateginio planavimo rekomendacijas ir sudaro struktūrinį pagrindą suinteresuotųjų šalių įtraukimui. Vis dėlto pažymėtina, kad suinteresuotųjų šalių dalyvavimo principai savivaldybės dokumentuose dažniausiai nėra aiškiai ir sistemiškai įvardijami, o jų įgyvendinimas labiau pasireiškia per atskiras praktikas nei per nuosekliai apibrėžtą įtraukimo sistemą (žr. 7 lent.).

7 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės strateginio valdymo proceso etapai ir suinteresuotųjų šalių įtraukimo aspektai (sudaryta autorės, 2026)

Strateginio valdymo proceso etapai	Taikomi metodai	Dokumentai	Suinteresuotųjų šalių įtraukimo aspektai
Aplinkos analizė	Vidinės ir išorinės aplinkos analizė, tendencijų bei galimų rizikų identifikavimas	2021–2030 m. strateginis plėtros planas	Galimas suinteresuotųjų šalių poreikių ir lūkesčių identifikavimas, tačiau įtraukimas dažniausiai netiesioginis
Vizijos ir strateginių prioritetų nustatymas	Ilgalaikės vizijos, prioritetų ir plėtros kryptių formavimas	2021–2030 m. strateginis plėtros planas	Potencialiai gali būti įtraukiama bendruomenė ir kitos grupės, tačiau dokumentuose įtraukimo mechanizmai dažnai neapibrėžti
Strateginių tikslų, uždavinių, priemonių nustatymas	Tikslų, uždavinių, priemonių bei rodiklių nustatymas	2021–2030 m. strateginis plėtros planas	Įtraukimas galimas per konsultacijas ar darbo grupes, tačiau dažniausiai formalizuotas ribotai
Stebėseną ir vertinimas	Rodiklių stebėseną, pažangos vertinimo ataskaitos	Strateginių veiklos planų įgyvendinimo ataskaitos; Savivaldybės metinės veiklos ataskaitos	Sudaromos ribotos galimybės suinteresuotosioms šalims teikti grįžtamąjį ryšį, tačiau tai nėra sistemiškai reglamentuota
Koregavimas ir grįžtamasis ryšys	Strateginių dokumentų peržiūra ir koregavimas, atsižvelgiant į pasiektus veiklos rezultatus	Strateginio planavimo dokumentų pakeitimai	Suinteresuotųjų šalių įtraukimas galimas, tačiau dažniausiai vykdomas fragmentiškai ir priklauso nuo konkrečių iniciatyvų

Pirmasis strateginio valdymo proceso etapas Raseinių rajono savivaldybėje apima vidinės ir išorinės aplinkos analizę, kuri plačiai aptariama 2021–2030 metų strateginiame plėtros plane (Raseinių rajono savivaldybės strateginis planas, 2025). Šiame dokumente pateikiama išsami politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizė, taip pat vertinamos demografinės tendencijos, nustatomos savivaldybės stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės. Tokia analizė leidžia identifikuoti pagrindinius ilgalaikius iššūkius, su kuriais savivaldybė gali susidurti ateityje, pavyzdžiui, gyventojų skaičiaus mažėjimą, visuomenės senėjimą ar ekonominio aktyvumo disbalansą. Vertinant suinteresuotųjų šalių įtraukimą, pažymėtina, kad šiame etape jų dalyvavimas dažniausiai pasireiškia netiesiogiai – per statistinių duomenų, apklausų ar bendrųjų poreikių analizę, tačiau aiškiai struktūruoti įtraukimo mechanizmai dokumentuose nėra detalai apibrėžti (Raseinių rajono savivaldybės strateginis planas, 2025).

Aplinkos analizės rezultatai sudaro pagrindą kitam strateginio valdymo etapui – savivaldybės vizijos ir strateginių prioritetų formavimui. Raseinių rajono savivaldybės plėtros vizija iki 2030 metų apibrėžia siekį tapti modernia, patrauklia gyventi, investuoti ir lankytis vietoje. Remiantis strateginiu plėtros planu, šiame etape jau ryškiau atsiskleidžia suinteresuotųjų šalių įtraukimas: organizuojami vieši susitikimai su gyventojais, vykdomos konsultacijos su socialiniais ir ekonominiais partneriais, rengiami idėjų konkursai. Tokios priemonės sudaro prielaidas bendruomenei ir kitoms interesų grupėms aktyviau dalyvauti formuojant savivaldybės strateginę kryptį, tačiau šis įtraukimas labiau epizodinis nei sistemiškai integruotas į visą strateginio valdymo procesą (Raseinių rajono savivaldybės strateginis veiklos planas, 2025).

Strateginių tikslų, uždavinių ir priemonių nustatymas detalizuojamas strateginiuose veiklos planuose, kurie rengiami trejų metų laikotarpiui. Juose konkretizuojami ilgalaikėje strategijoje numatyti prioritetai, nustatomi rodikliai, atsakingi vykdytojai ir finansiniai ištekliai (Raseinių rajono savivaldybės strateginis veiklos planas, 2025). Šiame etape suinteresuotųjų šalių įtraukimas dažniausiai pasireiškia per institucinius partnerius ar formalias konsultacijas, tačiau platesnio visuomenės įtraukimo mechanizmai nėra aiškiai išplėtoti. Tai rodo, kad suinteresuotųjų šalių dalyvavimas šiame etape yra ribotas ir labiau orientuotas į informavimą nei į aktyvų bendradarbiavimą.

Strategijos įgyvendinimas Raseinių rajono savivaldybėje vykdomas per metinius veiklos planus, kuriuose strateginiai tikslai ir uždaviniai detalizuojami į konkrečias priemones, veiklas, atsakingus padalinius ir finansinius išteklius. Nors šiame etape suinteresuotosios šalys gali būti įtraukiamos kaip partneriai ar paslaugų teikėjai, jų dalyvavimas sprendimų priėmimo išlieka ribotas, o įtraukimo formos dažniausiai apsiriboja bendradarbiavimu įgyvendinimo lygmenyje. Tai leidžia teigti, kad įtraukimas šiame etape yra daugiau operacinio nei strateginio pobūdžio.

Paskutiniame strateginio valdymo etape atliekama stebėseną, vertinimas ir strateginių dokumentų koregavimas. Nustatyti rezultatai lyginami su pasiektais rodikliais, rengiamos ataskaitos ir priimami sprendimai dėl tolimesnių veiksmų. Nors šiame etape teoriškai egzistuoja galimybės suinteresuotosioms šalims teikti grįžtamąjį ryšį, praktikoje šis procesas dažnai nėra sistemingai organizuojamas. Tai rodo, kad grįžtamojo ryšio mechanizmai nėra pilnai išnaudojami kaip priemonė stiprinti suinteresuotųjų šalių įtraukimą į strateginio valdymo procesą.

Siekiant išsamiau įvertinti, kaip Raseinių rajono savivaldybėje praktikoje įgyvendinamas suinteresuotųjų šalių įtraukimas į strateginio valdymo procesą, nepakanka vien dokumentų analizės.

Nors strateginiuose planavimo dokumentuose numatomi tam tikri įtraukimo principai ir priemonės, svarbu įvertinti, kaip jie atsispindi konkrečiuose strateginio valdymo proceso etapuose. Atsižvelgiant į teorinį suinteresuotųjų šalių įtraukimo modelį, pateiktą ankstesniame skyriuje, toliau atliekama analizė leidžia nustatyti, kokie įtraukimo būdai taikomi skirtinguose strateginio valdymo etapuose ir kokiomis priemonėmis jie yra realiai įgyvendinami Raseinių rajono savivaldybėje. Todėl 8 lentelėje pateikiamas strateginio valdymo proceso etapų, teorinių suinteresuotųjų šalių įtraukimo būdų bei jų praktinio įgyvendinimo savivaldybėje palyginimas.

8 lentelė. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą įgyvendinimas Raseinių rajono savivaldybėje (sudaryta autorės, 2026)

Strateginio valdymo proceso etapai	Suinteresuotųjų šalių įtraukimo būdai (pagal teorinį modelį)	Įgyvendinimas Raseinių r. savivaldybėje
Strateginių tikslų ir kryptių nustatymas	Konsultavimas, įtraukimas	Organizuojamos viešos konsultacijos, susitikimai su gyventojais, socialiniais ir ekonominiais partneriais, idėjų rinkimas
Strateginių sprendimų ir alternatyvų formavimas	Bendradarbiavimas	Veikia darbo grupės, tačiau jose dominuoja institucijų atstovai; platesnis visuomenės įtraukimas ribotas.
Strategijų įgyvendinimas	Bendradarbiavimas, partnerystė	Suinteresuotosios šalys dalyvauja kaip partneriai ar paslaugų teikėjai, įgyvendinant projektus (pvz., per programas)
Stebėseną, vertinimą ir grįžtamąjį ryšį	Grįžtamasis ryšys	Rengiamos ataskaitos, tačiau sistemingi gyventojų ar kitų grupių įtraukimo mechanizmai (pvz., apklausa, vertinimai) riboti

8 lentelės duomenys atskleidžia, kad Raseinių rajono savivaldybėje suinteresuotųjų šalių įtraukimas labiausiai pasireiškia strateginių tikslų formavimo etape, tačiau kituose strateginio valdymo proceso etapuose jis išlieka fragmentiškas ir nėra sistemiskai integruotas.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginio valdymo procesas Raseinių rajono savivaldybėje yra struktūruotas, nuoseklus ir atitinka nacionalinius strateginio planavimo principus, tačiau suinteresuotųjų šalių įtraukimas jame nėra sistemiskai integruotas visais etapais. Nors tam tikruose proceso etapuose, ypač formuojant viziją ir strateginius prioritetus, pastebimos aktyvesnės įtraukimo formos, kituose etapuose jų taikymas išlieka ribotas ir dažniausiai formalus. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas dažniau pasireiškia kaip konsultacinis ar informacinis, o ne kaip aktyvaus proceso dalyvio ar sprendimų priėmėjo. Tai rodo, kad egzistuoja prielaidos plėtoti labiau įtraukiantį strateginio valdymo praktiką, stiprinant sisteminius įtraukimo mechanizmus viso proceso metu.

3.3 Empirinio tyrimo duomenų analizė ir diskusija

Šiame baigiamojo projekto poskyryje analizuojami ir apibendrinami empirinio tyrimo rezultatai, atskleidžiantys suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą Raseinių rajono savivaldybės administracijoje esamą situaciją, taikomas praktikas bei tobulinimo galimybes. Analizės metu siekiama įvertinti, kaip skirtinguose strateginio valdymo etapuose įtraukiamos suinteresuotosios šalys, kokie įtraukimo būdai taikomi ir kiek jie atitinka teorinius įtraukimo valdymo principus. Analizuojant informantų atsakymus į pirmosios interviu klausimų kategorijos – strateginio valdymo teikiamos naudos – klausimus, išryškėjo kelios pagrindinės subkategorijos, atspindinčios strateginio valdymo naudą savivaldybėje: aiški veiklos kryptis; prioritetų nustatymas, efektyvus išteklių panaudojimas, veiklos tęstinumo užtikrinimas, skaidrumo ir atskaitomybės didinimas. Taip pat

išryškėjo strateginio valdymo vaidmuo vertinant veiklos rezultatus ir orientuojantis į ilgalaikius tikslus. Šios subkategorijos atskleidžia kompleksinę strateginio valdymo naudą bei jo reikšmę užtikrinant nuoseklų ir efektyvų savivaldybės veiklos organizavimą (žr. 9 lentelė).

9 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie strateginio valdymo teikiamą naudą (sudaryta autorės, 2026)

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Strateginio valdymo teikiama nauda	Aiškios veiklos krypties ir prioritetų nustatymas	„...padeda kryptingai planuoti... nustatyti aiškius prioritetus...“ (R2); „...suteikia aiškumo, kokios yra pagrindinės veiklos kryptys...“ (R4); „...padeda nepasiklysti kasdieniauose darbuose ir orientotis į tai, kas iš tiesų svarbu...“ (SŠ3); „Padeda susidėlioti darbus – aišku, ką darom pirmiau...“ (SŠ4)
	Efektyvus išteklių panaudojimas	„...leidžia nukreipti pinigus ten, kur jie duos didžiausią ilgalaikę grąžą...“ (R1); „...puikus įrankis biudžetui valdyti ir planuoti...“ (R4); „Tai efektyvus išteklių naudojimas...“ (SŠ2); „...atsakingesnis biudžeto naudojimas...“ (SŠ3)
	Veiklos tęstinumo užtikrinimas	„...padeda išlaikyti pradėtų darbų kryptį...“ (R1); „...užtikrina veiklų tęstinumą...“ (R3)
	Veiklos efektyvumas ir rezultatų vertinimas	„...administracija turi dirbti pagal rodiklius... vertinamas pasiektas pokytis...“ (R1); „...darbai tampa pamatuojami...“ (SŠ3)
	Skaidrumo ir atskaitomybės didinimas	„...mažina korupcijos prielaidas ir didina gyventojų įsitraukimą...“ (R1); „...didina veiklos skaidrumą ir atskaitomybę bendruomenei...“ (R2); „...skaidrumas ir bendruomenės pasitikėjimas...“ (SŠ2).
	Strateginis suderinamumas ir ilgalaikė orientacija	„...suderinti savivaldybės veiklą su nacionaliniais ir ES politikos tikslais...“ „...leidžia orientotis į ilgalaikius rezultatus...“ (R5); „...kryptingai dirbti dėl ilgalaikių pokyčių...“ (SŠ3)
	Organizacinio valdymo stiprinimas	„Strateginis valdymas duoda labai didelę naudą... tai yra visa ko pagrindas...“ (SŠ5); „...galima žiūrėti kaip į įmonės valdymo struktūrą...“ (SŠ5)

9 lentelės duomenimis, informantai strateginį valdymą Raseinių rajono savivaldybės administracijoje sieja su kryptingu planavimu, aiškių prioritetų nustatymu, racionalių išteklių paskirstymu ir veiklos tęstinumu. Administracijos atstovai pabrėžia strateginio valdymo reikšmę planuojant rajono plėtrą ir paskirstant išteklius, pvz., „strateginis planas leidžia aiškiai pasakyti, kur nukreipti lėšas, kad jos duotų didžiausią ilgalaikę grąžą“ (R1), „padeda kryptingai planuoti rajono plėtrą ir nustatyti aiškius prioritetus“ (R2). Panašiai strateginio valdymo naudą vertina ir suinteresuotųjų šalių atstovai, akcentuodami aiškesnį veiklos organizavimą bei didesnę skaidrumą: „padeda susidėlioti darbus – aišku, ką darom pirmiau, kur skiriam pinigai, mažiau chaoso“ (SŠ4), taip pat didina pasitikėjimą institucija (SŠ2). Apibendrinant galima teigti, kad strateginis valdymas informantų suvokiamas kaip priemonė, užtikrinanti kryptingą, nuoseklią ir skaidrią savivaldybės veiklą.

Gauti rezultatai atitinka mokslinėje literatūroje pateikiamas įžvalgas, kad strateginis valdymas leidžia nustatyti prioritetus, efektyviai paskirstyti išteklius ir užtikrinti veiklos nuoseklumą (Bryson ir George, 2024; Axelsson ir Höglund, 2024), taip pat dera su strateginiuose dokumentuose akcentuojamais skaidrumo, atskaitomybės ir visuomenės įtraukimo principais. Tyrimo metu gauti

rezultatai patvirtina, kad strateginis valdymas vietos valdžios institucijose yra esminis instrumentas, užtikrinantis kryptingą veiklos organizavimą, efektyvų išteklių panaudojimą bei skaidrų ir atsakingą valdymą.

Analizuojant informantų atsakymus į antrosios interviu klausimų kategorijos, susijusios su strateginio valdymo proceso etapais klausimus, išryškėjo pagrindiniai strateginio valdymo etapai, kurie praktiškai įgyvendinami savivaldybėje. Informantai įvardijo tokius etapus, kaip planavimas (situacijos analizė), strateginių tikslų nustatymas, programavimas ir biudžeto formavimas, įgyvendinimas, stebėseną bei vertinimas ir grįžtamasis ryšys (žr. 10 lentelė).

10 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie strateginio valdymo proceso etapus (sudaryta autorės, 2026)

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Strateginio valdymo proceso etapai	Planavimas ir analizė	„Atliekama SSGG analizė, rengiami strateginiai planai“ (R1); „Pirmiausia nusprendžiam, ko norim, tada planuojam“ (SŠ4)
	Strateginių tikslų ir prioritetų nustatymas	„Prioritetų ir tikslų nustatymas“ (R5); „Savivaldybės misijos, veiklos prioritetų nustatymas“ (R4); „Tikslų ir prioritetų nustatymas, planavimas, įgyvendinimas, stebėseną“ (SŠ1); „pirmiausia suplanuojame kryptį iki 2030 metų...“ (SŠ3)
	Programavimas ir biudžeto planavimas	„Strategija perkeliama į praktinį lygmenį per programas ir biudžetą“ (R1); „Programinio biudžeto rengimas“ (R2); „Bendruomenės svarbu biudžeto sudarymas...“ (SŠ2); „...dideli tikslai virsta 3 metų planais su konkrečiais pinigais gatvėms ar socialinėms paslaugoms“ (SŠ3)
	Įgyvendinimas	„Vykdomi viešieji pirkimai, pasirašomos sutartys“ (R1); „Planų įgyvendinimo etapas“ (R2); „Vėliau savivaldybė viską įgyvendina...“ (SŠ3); „...tu įgyvendini jau pradėtus darbus...“ (SŠ5)
	Stebėseną ir vertinimas	„Rengiamos metinės ataskaitos, tikrinami rodikliai“ (R1); „Rodiklių stebėseną bei rezultatų vertinimas“ (R2); „...iki stebėsenos“ (SŠ2); „...pabaigoje patikrinama, ar pavyko pasiekti tai, ką žadėjome“ (SŠ3).
	Atsiskaitymas ir grįžtamasis ryšys	„Ataskaitos teikiamos tarybai ir bendruomenei“ (R1); „Rezultatų aptarimas bei viešinimas“ (R2); Mes, NVO taryba, esame šio proceso dalis – prižiūrim, kad planai netarnautų popieriams, o atitiktų tikrus žmonių poreikius“ (SŠ3)

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, kad Raseinių rajono savivaldybėje įgyvendinami visi pagrindiniai strateginio valdymo proceso etapai – nuo planavimo ir tikslų nustatymo iki įgyvendinimo, stebėsenos ir atsiskaitymo. Informantai pabrėžia proceso nuoseklumą ir teisinį pagrindą, pvz., „strateginis valdymas vyksta pagal LR Strateginio valdymo įstatymą ir apima visus etapus“ (R1), „įgyvendinami visi pagrindiniai etapai: situacijos analizė, planavimas, įgyvendinimas ir vertinimas“ (R2). Panašiai procesą apibūdina ir suinteresuotųjų šalių atstovai, išskirdami pagrindinius etapus: „tikslų ir prioritetų nustatymą, planavimą, įgyvendinimą, stebėseną“ (SŠ1), kas rodo aiškų strateginio valdymo struktūros suvokimą. Atskirų etapų turinys siejamas su skirtingomis funkcijomis – tikslų nustatymas su veiklos krypties formavimu, planavimas su priemonių ir išteklių paskirstymu, įgyvendinimas su veiklų vykdymu, o stebėseną ir vertinimas su rezultatų analize ir

atsiskaitymu, pvz., „ataskaitos teikiamos tarybai ir bendruomenei“ (R1). Apibendrinant galima teigti, kad strateginis valdymas savivaldybėje suvokiamas kaip nuoseklus ir cikliškas procesas, grindžiamas formalia planavimo sistema ir dalyvavimo principais.

Gauti rezultatai atitinka tiek mokslinėje literatūroje pateikiamą strateginio valdymo sampratą, kaip ciklišką procesą (Rodnyansky ir kt., 2021), tiek LR strateginio valdymo įstatyme (2020) įtvirtintą strateginio valdymo etapų seką ir nuoseklumo principą, tačiau tyrimas atskleidė, kad praktikoje išlieka atotrūkis tarp formalaus teisinio reglamentavimo ir realaus jo įgyvendinimo, ypač įgyvendinimo ir vertinimo etapuose. Šis atotrūkis pasireiškia tuo, kad, nors formaliai numatyta nuosekli strategijų įgyvendinimo ir stebėsenos eiga, realybėje įgyvendinimo etape suinteresuotųjų šalių įtraukimas dažniausiai yra formalaus pobūdžio – jų dalyvavimas apsiriboja konsultacijomis ar bendradarbiavimu konkrečių projektų lygiu, o strateginių sprendimų įtaka lieka ribota. Vertinimo ir grįžtamojo ryšio etape trūksta sistemingų mechanizmų, kurie užtikrintų nuoseklų rezultatų fiksavimą, analizę ir tolesnius strategijos koregavimus. Be to, ribotos darbuotojų kompetencijos, nepakankamas analitinių duomenų naudojimas ir trūkstamos nuoseklios grįžtamojo ryšio sistemos lemia, kad sprendimai dažnai priimami formaliai, be realios įtakos procesų tobulinimui. Todėl praktikoje susidaro nesutapimas tarp teisiškai reglamentuoto strateginio ciklo ir jo realaus, veiksmingo įgyvendinimo savivaldybėje, ypač etapas nuo strategijos įgyvendinimo iki jos vertinimo ir grįžtamojo ryšio integravimo.

Analizuojant informantų atsakymus į antrosios interviu klausimų kategorijos, susijusios su strateginio valdymo proceso iššūkiais, klausimus, išryškėjo šios subkategorijos: įgyvendinimo problemos, biurokratiniai ir procedūriniai ribojimai, skirtingų interesų derinimas, bendruomenės įtraukimo sunkumai bei nuoseklumo ir laiko perspektyvos svarba (žr. 11 lentelė).

11 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie kylančius strateginio valdymo procese iššūkius (sudaryta autorės, 2026)

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Strateginio valdymo proceso iššūkiai	Igyvendinimo problemos	„Viešųjų pirkimų procedūros sudėtingos ir neprognuojamos“ (R1); „Sunku pamatuoti tikrąją naudą, o ne tik rezultatą“ (R1) „Trečiųjų šalių sprendimai stabdo procesus“ (R2); „Sudėtinga gauti duomenis rodikliams pagrįsti“ (R2); „Finansavimo trūkumas“ (R2); „Galbūt įgyvendinimo etape. Kartais trūksta koordinavimo, kartais reikiamos kompetencijos, o kartais eigoje pritrūksta finansinių išteklių...“ (SŠ1); „...projekto įgyvendinimo metu statybos darbų kainos išauga. Dėl to tenka mažinti projekto apimtį arba ieškoti papildomo finansavimo...“ (SŠ1)
	Biurokratiniai ir procedūriniai ribojimai	„Ilgai trunka planų keitimo procedūros“ (R1); „Ilgai trunkantys derinimo procesai“ (R2) „Padidėja biurokratija“ (R4); „Įgyvendinant darbus kojį kiša pinigų trūkumas ar biurokratija...“ (SŠ3)
	Skirtingų interesų derinimas	„Kyla daug emocijų dėl skirtingų interesų“ (R5); „Pasireiškia šališkumas svarstymo metu“ (R5); „...bendruomenės įtraukimas į strateginio valdymo procesus“ (SŠ2)
	Bendruomenės įtraukimo sunkumai	„Planuojant sunku prisikviesti žmones –...“ (SŠ3); „... žmonės įsitraukia tik tada, kai ekskavatorius jau stovi kieme...“ (SŠ3); „Tai finansinis efektyvumas ir bendruomenės įtraukimas į...“ (SŠ2)

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
	Nuoseklumo ir laiko perspektyvos svarba	„Strateginiame valdyme svarbu etapiškumas ir kokiam laikui yra rengiama strategija...“ (SŠ5); „Jei strategija kuriama dvidešimtmečiui, tuomet tu turi viziją ir viską darai etapiškai, kad tai pasiektum“ (SŠ5)

Tyrimo rezultatai atskleidė (žr. 11 lentelė), kad nors strateginio valdymo proceso struktūra savivaldybėje yra aiški, praktiniame įgyvendinime kyla reikšmingų iššūkių. Didžiausios problemos išryškėja įgyvendinimo etape, kurį apsunkina viešųjų pirkimų procedūros, finansavimo trūkumas ir išoriniai veiksniai, pvz., „viešųjų pirkimų procedūros sudėtingos ir neprognozuojamos“ (R1), „dažniausiai pritrūksta finansinių išteklių“ (R3), „daugiausia problemų būna įgyvendinime“ (SŠ4). Taip pat išryškėjo sunkumai derinant strateginius tikslus su finansinėmis galimybėmis, vertinant rezultatus ir valdant biurokratinį procesą. Informantai pažymi, kad planai neretai yra ambicingesni nei turimi ištekliai, o sudėtingos procedūros mažina valdymo lankstumą ir apsunkina sprendimų priėmimą. Be to, problemų kyla stebėsenos ir vertinimo etapuose – sudėtinga nustatyti tinkamus rodiklius ir įvertinti realų strateginių sprendimų poveikį. Tai rodo, kad praktikoje strateginis valdymas yra sudėtingas procesas, priklausantis nuo išteklių, procedūrų ir skirtingų interesų derinimo. Gauti rezultatai atitinka mokslinėje literatūroje pateikiamas išvagas, kad strategijų įgyvendinimas yra vienas sudėtingiausių etapų (Bryson ir George, 2024), taip pat dera su LR strateginio valdymo įstatyme (2020) akcentuojama stebėsenos ir atsiskaitymo svarba, tačiau tyrimas atskleidė atotrūkį tarp šių principų ir praktinio jų įgyvendinimo.

Analizuojant informantų atsakymus į trečiosios interviu klausimų kategorijas, susijusias su suinteresuotųjų šalių identifikavimu, klausimus, išryškėjo suinteresuotųjų šalių samprata, pagrindinės jų grupės bei dažniausiai į strateginio valdymo procesą įtraukiami subjektai. Informantai suinteresuotąsias šalis apibrėžia kaip asmenis, organizacijas ar institucijas, kurios daro įtaką savivaldybės sprendimams arba yra jų veikiamos. Taip pat nustatyta, kad savivaldybėje į strateginio valdymo procesą dažniausiai įtraukiamos tam tikros grupės, nors jų įtraukimo mastas ir pobūdis skiriasi (žr. 12 lentelė).

12 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie suinteresuotųjų šalių identifikavimą ir jų įtraukimą (sudaryta autorės, 2026)

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Suinteresuotųjų šalių samprata ir pagrindinės suinteresuotųjų šalių grupės	Įtakos ir poveikio kriterijus	„...asmenys ar organizacijos, kurios daro įtaką sprendimams...“ (R1); „...kurių interesus gali paveikti savivaldybės sprendimai...“ (R5); „... yra sėkmingas kai į jį aktyviai įsitraukia vietos bendruomenė, verslas, tai atitinka realius gyventojų poreikius“ (SŠ2).
	Dalyvavimo ir interesų kriterijus	„...visi, kuriems rūpi rajono ateitis...“ (R1); „Tai..., kam rūpi rajonas – gyventojai, verslas, įstaigos...“ (SŠ4)
	Gyventojai ir bendruomenės	„...rajono gyventojai, bendruomenės...“ (R2); „Svarbiausi yra gyventojai, nes viskas daroma dėl jų“ (SŠ3)
	Politinė valdžia ir administracija	„...savivaldybės taryba, administracija...“ (R1); „...svarbūs politikai, priimančys sprendimus“ (SŠ3)
	NVO ir socialiniai partneriai	„...nevyriausybinių organizacijų...“ (R2); „Mes, NVO, esame tiltas tarp valdžios ir žmonių“ (SŠ3)
	Verslo bendruomenė	„...verslo atstovai...“ (R2); „Verslas svarbus, nes kuria darbo vietas“ (SŠ4)

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Dažniausiai įtraukiamos grupės	Viešosios ir biudžetinės įstaigos	„...švietimo, sveikatos, kultūros įstaigos...“ (R2); „Dažniausiai įtraukiamos įstaigos...“ (SŠ4)
	Gyventojai ir bendruomenės	„...gyventojai dalyvauja per apklausas...“ (R1); „...paprastas žmogus dažnai lieka neišgirstas“ (SŠ3)
	Politikai ir administracija	„...tarybos nariai...“ (R1); „...didelis dėmesys skiriamas politikams...“ (SŠ5)
	Kiti partneriai	„...įstaigos, organizacijos pagal programas...“ (R3); „...švietimo, sveikatos įstaigos...“ (R2)

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta (žr. 12 lentelė), kad suinteresuotųjų šalių samprata savivaldybės strateginio valdymo kontekste siejama su įtakos ir poveikio kriterijais. Informantai jas apibrėžia kaip subjektus, darančius įtaką sprendimams arba patiriančius jų pasekmes, pvz., „...asmenys ar organizacijos, kurios daro įtaką sprendimams arba jaučia jų poveikį...“ (R1). Taip pat akcentuojama realaus, o ne tik formalaus įsitraukimo svarba (SŠ2). Suinteresuotosios šalys suvokiamos plačiai, tačiau svarbiausia grupe laikomi gyventojai ir bendruomenės – „viskas daroma dėl jų“ (SŠ3). Reikšmingą vaidmenį atlieka ir politinė valdžia bei administracija, o nevyriausybinės organizacijos ir verslas išskiriami dėl tarpininkavimo bei ekonominės reikšmės. Vertinant praktinį įtraukimą nustatyta, kad aktyviausiai dalyvauja su savivaldybės veikla tiesiogiai susijusios įstaigos, o kitų grupių įsitraukimas yra netolygus. Verslas ir NVO įtraukiami fragmentiškai, o gyventojų dalyvavimas dažniausiai vyksta per organizuotas formas, todėl „...paprastas žmogus dažniausiai lieka neišgirstas“ (SŠ3). Tai rodo, kad praktikoje dominuoja politinė ir administracinė dimensija. Gauti rezultatai atitinka mokslinėje literatūroje pateikiamą suinteresuotųjų šalių sampratą kaip įtaką darančių ar ją patiriančių subjektų (Bryson, 2018), taip pat dera su dokumentuose akcentuojamu visuomenės dalyvavimo principu, įtvirtintu Europos Tarybos Papildomame protokole dėl teisės dalyvauti vietos valdžios institucijos reikaluose ir Lietuvos ateities vizijoje „Lietuva 2050“.

Analizuojant informantų atsakymus į ketvirtosios interviu klausimų kategorijos, susijusios su suinteresuotųjų šalių įtraukimo svarba, klausimą, išryškėjo pagrindiniai interesantų vertinimo aspektai. Informantai pabrėžia, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas yra neatsiejama strateginio valdymo dalis, daranti reikšmingą įtaką sprendimų kokybei, jų pagrįstumui bei visuomenės pasitikėjimui savivalda. Taip pat nustatyta, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas siejamas su efektyvesniu poreikių identifikavimu, geresniu komunikavimu bei strateginių sprendimų legitimumu (žr. 13 lentelė).

13 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie suinteresuotųjų šalių įtraukimo svarbą strateginio valdymo procese (sudaryta autorės, 2026)

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Suinteresuotųjų šalių įtraukimo svarba	Sprendimų kokybės ir pagrįstumo didinimas	„...sprendimai tampa labiau pagrįsti ir atitinka realius poreikius...“ (R2); „Sprendimai būna realesni, ne „iš lubų“ (SŠ4)
	Poreikių identifikavimas	„...padeda geriau identifikuoti visuomenės poreikius...“ (R3); „Strategija turi tarnauti žmogui...“ (SŠ3)

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
	Skaidrumo ir pasitikėjimo didinimas	„...stiprina pasitikėjimą savivalda...“ (R2); „Tai geriausias vaistas nuo nepasitikėjimo...“ (SŠ3)
	Pasipriešinimo mažinimas	„...bendruomenė jaučiasi projekto dalimi... mažėja nepasitenkinimas...“ (R1); „...tada tai tampa nebe valdžios, o mūsų visų reikalas, už kurį jaučiame atsakomybę“ (SŠ3)
	Efektyvesnė komunikacija ir bendradarbiavimas	„...padeda efektyviau komunikuoti su socialinėmis grupėmis...“ (R3); „...tai tampa mūsų visų reikalas...“ (SŠ3)
	Papildomų išteklių pritraukimas	„...gali prisidėti papildomais ištekliais ar savanoryste...“ (R1); „NVO ir verslas atneša idėjų bei energijos...“ (SŠ3)
	Kritinis aspektas – įtakos disproporcija	„...turima įtaka galutiniam rezultatui yra neproporcinga...“ (R4)

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta (žr. 13 lentelė), kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas savivaldybės strateginio valdymo procese laikomas svarbia sąlyga, padedančia priimti kokybiškesnius ir labiau pagrįstus sprendimus. Informantai pabrėžia, kad įtraukimas leidžia geriau atliepti gyventojų poreikius ir didina sprendimų pagrįstumą, pvz., „sprendimai tampa labiau pagrįsti ir atitinka realius poreikius“ (R2), „realiesni, ne iš lubų“ (SŠ4). Taip pat nustatyta, kad įtraukimas padeda tiksliau identifikuoti visuomenės poreikius, stiprina skaidrumą ir pasitikėjimą savivalda bei skatina bendradarbiavimą, pvz., „padeda geriau identifikuoti visuomenės poreikius“ (R3), „atviras procesas didina pasitikėjimą“ (R1). Įsitraukusios suinteresuotosios šalys neretai tampa partneriais, prisidedančiais idėjomis ar ištekliais. Vis dėlto tyrimas atskleidė, kad praktikoje suinteresuotųjų šalių įtaka sprendimams nėra vienoda, todėl išlieka poreikis užtikrinti labiau subalansuotą dalyvavimą. Gauti rezultatai atitinka mokslinėje literatūroje pateikiamas išvagas, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas didina sprendimų pagrįstumą ir legitimumą (Bryson, 2018; Bryson ir kt., 2015), taip pat dera su dokumentuose įtvirtintu dalyvavimo principu, akcentuojamu Europos Tarybos Papildomame protokole dėl teisės dalyvauti vietos valdžios institucijos reikaluose ir Lietuvos ateities vizijoje „Lietuva 2050“. Tačiau tyrimas parodė, kad tarp deklaruojamo įtraukimo ir realios įtakos sprendimams sąsajos labai silpnos.

Analizuojant informantų atsakymus į penktosios interviu klausimų kategorijos, susijusios su suinteresuotųjų šalių įtraukimo etapais ir būdais, klausimus, išryškėjo, kuriuose strateginio valdymo proceso etapuose suinteresuotosios šalys yra įtraukiamos bei kokie įtraukimo būdai taikomi savivaldybėje. Tyrimo rezultatai rodo, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas vyksta skirtinguose strateginio valdymo proceso etapuose, tačiau jo intensyvumas nėra vienodas. Taip pat nustatyta, kad savivaldybėje taikomi įvairūs įtraukimo būdai, kurie dažniausiai yra konsultacinio pobūdžio (žr. 14 lentelė). Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas į savivaldybės strateginio valdymo procesą vyksta skirtinguose etapuose, tačiau aktyviausias yra planavimo ir situacijos analizės stadijoje. Informantai pažymi, kad būtent šiame etape formuluojami tikslai, nustatomos problemos ir prioritetai, todėl suinteresuotųjų šalių dalyvavimas čia yra svarbiausias.

14 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie suinteresuotųjų šalių įtraukimo etapus ir būdus (sudaryta autorės, 2026)

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Suinteresuotųjų šalių įtraukimo etapai	Planavimo ir situacijos analizės etapas (aktyviausias)	„...situacijos analizės, planavimo etapuose...“ (R3); „Turėtų būti įtraukiamas vizijos ir planavimo etapuose“ (SŠ5)
	Programų ir biudžeto svarstymo etapas	„...vieši biudžeto projekto pristatymai...“ (R1); „...tarybos posėdžiai, komitetai...“ (R2); „Nuo informacijos pateikimo iki tiesioginio gyventojų dalyvavimo skirstant biudžeto lėšas“ (SŠ2)
	Įgyvendinimo etapas (ribotas įtraukimas)	„...įgyvendinimo etapas – mažiausias įtraukimas...“ (R1); Bendruomenės įtraukiamos į planavimo, įgyvendinimo ir stebėsenos procesus“ (SŠ2).
	Stebėsenos ir vertinimo etapas	„...įtraukiami per ataskaitų viešinimą...“ (R1); „...stebėsenos ir vertinimo etapuose...“ (R2).
Suinteresuotųjų šalių įtraukimo būdai	Viešos konsultacijos ir apklauso	„...viešosios konsultacijos ir apklauso...“ (R1); „...per apklauso ir susitikimus pasakome, ko žmonėms labiausiai reikia“ (SŠ3).
	Susitikimai ir diskusijos su bendruomenėmis	„...susitikimai su bendruomenėmis ir verslu...“ (R5); „Susitikimai, bendradarbiavimas“ (SŠ1), „Vieši susirinkimai“ (SŠ4)
	Darbo grupės ir komisijos	„...darbo grupės ir komisijos...“ (R1); „...komitetų, tarybos posėdžiai...“ (R2).
	Viešinimas ir informavimas	„...teisės aktų projektų viešinimas...“ (R1); „...savivaldybė naujienas skelbia per Facebook, vietos spaudą ir stendus“ (SŠ3); „Verslo atstovai turėtų būti kviečiami asmeniškai, arba per juos atstovaujančias organizacijas“ (SŠ5)
	Projektinė veikla ir paslaugų perdavimas bendruomenėms	„Bendruomenės įtraukiamos per projektinę veiklą, dalyvaujamąjį biudžetą, viešąsias apklauso, viešųjų paslaugų perdavimą bendruomenėms“ (SŠ2);
	Instituciniai tarpininkai	„...seniūnaičiai ir bendruomenių tarybos...“ (R1); „...seniūnijų atstovai...“ (R2); per NVO ir bendruomenių tarybas...“ (SŠ3).
	Dalyvaujamas biudžetas	„...gyventojai siūlo idėjas ir balsuoja...“ (R1); „Labai džiaugiamės dalyvaujamoju biudžetu, nes čia patys gyventojai siūlo idėjas ir balsuoja, kur išleisti pinigus“ (SŠ3).

Tyrimo rezultatai rodo (žr. 14 lentelė), kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas savivaldybėje yra nevienodas skirtinguose strateginio valdymo etapuose. Aktyviausias jis yra planavimo ir situacijos analizės stadijose, pvz., „planavimo etapas – aktyviausias įtraukimas“ (R1), „pradiniuose etapuose, kai formuluojami tikslai, analizuojama situacija“ (SŠ1). Programų ir biudžeto svarstymo etape įtraukimas taip pat išlieka reikšmingas, nes šiame etape derinami finansiniai prioritetai. Tuo tarpu įgyvendinimo ir stebėsenos etapuose įtraukimas silpnėja ir tampa labiau formalizuotas, nors tam tikrais atvejais bendruomenės ir NVO dalyvauja kaip veiklų vykdytojai ar stebėtojai. Taip pat pabrėžiama gyvo dialogo svarba – „tikras pokalbis su žmogumi“ (SŠ3), o dalyvaujamas biudžetas išskiriamas kaip pažangesnė įtraukimo forma. Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybėje taikomi tiek tradiciniai, tiek aktyvesni įtraukimo būdai, tačiau jų intensyvumas mažėja pereinant prie vėlesnių

strateginio valdymo etapų. Gauti rezultatai atitinka mokslinėje literatūroje akcentuojamą poreikį įtraukti suinteresuotąsias šalis visuose strateginio valdymo etapuose (Bryson, 2018), dera su LR strateginio valdymo įstatyme (2020) įtvirtinta etapų seka bei Europos Tarybos dokumentuose pabrėžiamu dalyvavimo principu, tačiau tyrimas rodo, kad praktikoje įtraukimas dažniausiai apsiriboja informavimu ir konsultavimu, o aktyvesnis bendradarbiavimas išlieka ribotas.

Analizuojant informantų atsakymus į interviu klausimus, susijusius su suinteresuotųjų šalių įtraukimo priemonėmis, išryškėjo konkrečios priemonės, taikomos suinteresuotų šalių įtraukimui. Taip pat nustatyta, kaip suinteresuotosios šalys dažniausiai įtraukiamos aplinkos analizės etape. Tyrimo rezultatai rodo, kad savivaldybėje naudojamas platus priemonių spektras (žr. 15 lentelė).

15 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie suinteresuotųjų šalių įtraukimo priemones (sudaryta autorės, 2026)

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Įtraukimo priemonės	Apklauskos ir konsultacijos	„...gyventojų apklauskos, konsultacijos...“ (R2); „Klausiamo žmonių nuomonės, darome apklauskas, susitinkame“ (SŠ4)
	Vieši susitikimai ir diskusijos	„...diskusijos su bendruomenėmis...“ (R2); „...susirinkimai, konsultacijos...“ (R4); „...vyksta per diskusijas ir dirbtuves...“ (SŠ3);
	Darbo grupės ir institucinės formos	„...darbo grupės su NVO...“ (R1); „...kartu su verslininkais bei seniūnais ginčijamės, kas rajone veikia gerai, o kur atsiliegame“ (SŠ3)
	Informavimo ir viešinio priemonės	„...informavimas svetainėje ir spaudoje...“ (R1); „...pasiūlymų teikimas el. paštu...“ (R4).
Skaitmeninės priemonės	Dalyvaujamojo biudžeto priemonės	„...gyventojai siūlo idėjas ir balsuoja...“ (R1); „...visi mato, už ką balsuojama“ (SŠ3)
	Interneto svetainė ir socialiniai tinklai	„...savivaldybės svetainė ir Facebook...“ (R1); „...socialinių tinklų grupės, susirašinėjimo programėlės...“ (SŠ2); „Interneto puslapis, socialiniai tinklai“ (SŠ4);
	Elektroninės apklausų platformos	„...Google Forms, SurveyMonkey...“ (R1); „...internetinės apklauskos...“ (SŠ3)
	Teisinės skaitmeninės sistemos	„...TAIS sistema...“ (R1)

Analizuojant informantų atsakymus (žr. 15 lentelė) nustatyta, kad savivaldybėje suinteresuotųjų šalių įtraukimui taikomos tiek tradicinės, tiek skaitmeninės priemonės. Dažniausiai minimos apklauskos, konsultacijos, susitikimai, diskusijos ir darbo grupės, pvz., „gyventojų apklauskos, konsultacijos“ (R2), „diskusijos su bendruomenėmis“ (R2), „darbo grupės su NVO“ (R1). Tai rodo, kad vyrauja tiesioginiu kontaktu grindžiamas įtraukimas. Kartu vis didesnę vaidmenį įgauna skaitmeninės priemonės – savivaldybės interneto svetainė, socialiniai tinklai, elektroninės apklauskos ir dalyvaujamojo biudžeto priemonės – leidžiantys pasiekti platesnį dalyvių ratą. Vis dėlto jos dažniausiai naudojamos informavimui ir nuomonės surinkimui, o ne gilesniam dialogui ar bendrakūrai. Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybėje taikomas įvairus įtraukimo priemonių spektras, tačiau dominuoja informavimo ir konsultavimo formos, kurios ne visada užtikrina aktyvų ir nuoseklų dalyvavimą. Gauti rezultatai atitinka mokslinėje literatūroje akcentuojamą poreikį pereiti nuo informavimo prie aktyvesnių įtraukimo būdų (Bryson, 2018; Ferlie ir Ongaro, 2022) ir dera su

Europos Tarybos dokumentuose bei Lietuvos ateities vizijoje „Lietuva 2050“ pabrėžiamais dalyvavimo ir atvirumo principais, tačiau praktikoje aktyvesnis bendradarbiavimas išlieka ribotas.

Analizuojant informantų atsakymus į interviu klausimus, susijusius su skaitmeninių suinteresuotųjų šalių įtraukimo priemonių vertinimu, išryškėjo skaitmeninių priemonių, taikomų suinteresuotųjų šalių įtraukimui, privalumai ir trūkumai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad savivaldybėje taikomos suinteresuotųjų šalių įtraukimo priemonės ribotos (žr. 16 lentelė).

16 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų skaitmeninių priemonių, skirtų suinteresuotųjų šalių įtraukimui, vertinimą (sudaryta autorės, 2026)

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Skaitmeninių priemonių vertinimas	Privalumai	„...leidžia pasiekti platesnę auditoriją...“ (R2); „...yra puikus tiltas, leidžiantis raseiniškiams dalyvauti rajono valdyje neišeinant iš namų“ (SŠ3); „Tai ypač patogiu jaunimui ir dirbantiems žmonėms...“ (SŠ3)
	Trūkumai	„...vyresni žmonės mažiau įsitraukia...“ (R2); „...vyresniems žmonėms šios technologijos vis dar per sudėtingos“ (SŠ3); „Savivaldybės tinklalapis visiškai netinkamas, nes neatliepia tokio šalių įtraukimo kiekio, koks turėtų būti rengiant rajono strategiją“ (SŠ5)

Analizuojant informantų atsakymus (žr. 16 lentelė) nustatyta, kad skaitmeninės priemonės savivaldybės strateginio valdymo procese vertinamos dvejopai. Viena vertus, jos sudaro galimybes pasiekti platesnę auditoriją ir patogiau įtraukti gyventojus, pvz., „leidžia pasiekti platesnę auditoriją“ (R2), suteikia galimybę dalyvauti neišeinant iš namų (SŠ3). Kita vertus, išryškėja trūkumai, susiję su skaitmenine atskirtimi ir technologiniais apribojimais – vyresnio amžiaus gyventojai įsitraukia mažiau, o naudojamos platformos ne visada yra patogios ar efektyvios. Tai rodo, kad skaitmeninės priemonės ne visuomet užtikrina visų visuomenės grupių įtraukimą. Apibendrinant galima teigti, kad skaitmeninės priemonės plečia dalyvavimo galimybes, tačiau jų veiksmingumas priklauso nuo prieinamumo ir pritaikymo skirtingoms gyventojų grupėms. Gauti rezultatai atitinka mokslinėje literatūroje pateikiamas išvagas, kad skaitmeniniai sprendimai gali stiprinti įtrauktį, tačiau neužtikrina realaus dalyvavimo be tinkamo prieinamumo (Ferlie ir Ongaro, 2022), taip pat dera su Lietuvos ateities vizijoje „Lietuva 2050“ ir Europos Tarybos dokumentuose akcentuojamu prieinamumo ir dalyvavimo principu, tačiau praktikoje jų įgyvendinimas išlieka ribotas.

Analizuojant informantų atsakymus į septintosios interviu klausimų kategorijos, susijusios su suinteresuotųjų šalių įtraukimo į skirtingus strateginio valdymo proceso skirtinguose etapuose, klausimus, išryškėjo, kaip suinteresuotosios šalys dalyvauja strateginių tikslų formavimo, strategijos įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo etapuose, kaip užtikrinamas grįžtamasis ryšys bei su kokiais iššūkiais susiduriama organizuojant įtraukimo procesą. Tyrimo rezultatai rodo, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas vyksta visuose strateginio valdymo etapuose, tačiau jo intensyvumas, formos ir efektyvumas skiriasi (žr. 17 lentelė).

Analizuojant informantų atsakymus (žr. 17 lentelė) nustatyta, kad suinteresuotųjų šalių dalyvavimas strateginio valdymo procese savivaldybėje vyksta visuose etapuose, tačiau aktyviausias yra strateginių tikslų formavimo stadijoje.

17 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie suinteresuotųjų šalių įtraukimą skirtinguose strateginio valdymo etapuose (sudaryta autorės, 2026)

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Strateginių tikslų formavimas, strategijos įgyvendinimas, stebėsenos ir vertinimas	Dalyvavimas planavimo etape	„...teikia pasiūlymus viešų konsultacijų metu...“ (R2); „Ateina į susitikimus, išsako savo nuomonę“ (SŠ4)
	Dalyvavimas darbo grupėse	„...sudaromos strateginio planavimo darbo grupės...“ (R1); „...darbo grupėse sprendžiame...“ (SŠ3)
	Dalyvavimas įgyvendinime	„...dalyvauja projektų įgyvendinime...“ (R2); „...tampame jų vykdytojais...“ (SŠ3)
	Dalyvavimas stebėsenoje ir vertinime	„...teikia pastabas dėl paslaugų kokybės...“ (R2); „...užduodame nepatogius klausimus...“ (SŠ3)
	Grįžtamasis ryšys ir viešinimas	„...atsakoma raštu į pasiūlymus...“ (R3); „...skelbia ataskaitas...“ (SŠ3)
	Ribotas grįžtamasis ryšys	„...gauna tik viešą paskelbimą...“ (R1); „Labai minimalus grįžtamasis ryšys“ (SŠ5)

Šiame etape suinteresuotosios šalys teikia pasiūlymus ir dalyvauja konsultacijose bei susitikimuose, pvz., „...teikia pasiūlymus viešų konsultacijų metu...“ (R2), „ateina į susitikimus, išsako savo nuomonę“ (SŠ4). Įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo etapuose dalyvavimas tampa mažiau intensyvus ir labiau formalizuotas – suinteresuotosios šalys dalyvauja projektų įgyvendinime, teikia pastabas, tačiau jų įtaka dažniau apsiriboja konsultacine funkcija. Grįžtamasis ryšys dažnai yra formalus, pvz., „...atsakoma raštu į pasiūlymus...“ (R3), o tiesioginio dialogo trūksta. Tyrimas taip pat atskleidė pagrindines suinteresuotųjų šalių įtraukimo problemas: ribotą grįžtamąjį ryšį, formalų dalyvavimą, interesų derinimo sunkumus, komunikacijos ir išteklių trūkumą bei gyventojų pasyvumą. Tai rodo, kad nors dalyvavimo galimybės formaliai sudaromos, praktikoje jos ne visada užtikrina aktyvų ir lygiavertį įsitraukimą. Gauti rezultatai atitinka mokslinėje literatūroje pateikiamas išvalgas, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas dažniausiai koncentruojasi planavimo etape ir ne visuomet užtikrina realią įtaką sprendimams (Bryson, 2018; Ferlie ir Ongaro, 2022), taip pat dera su LR strateginio valdymo įstatyme (2020) ir Europos Tarybos dokumentuose įtvirtintu dalyvavimo principu, tačiau praktikoje įtraukimas dažniausiai išlieka konsultacinio pobūdžio, o partnerystės ir bendrakūros formos yra ribotos.

Analizuojant informantų atsakymus į klausimą, susijusį su suinteresuotųjų šalių įtraukimo reikšme ir tobulinimo galimybėmis, išryškėjo pagrindinė suinteresuotųjų šalių įtraukimo teikiama nauda strateginių sprendimų kokybei ir įgyvendinimui bei pateiktos galimos įtraukimo proceso tobulinimo kryptys (žr. 18 lentelė). Analizuojant informantų atsakymus (žr. 18 lentelė) nustatyta, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas į strateginio valdymo procesą savivaldybėje turi teigiamą poveikį sprendimų kokybei ir jų įgyvendinimui. Informantai pabrėžia, kad įtraukus įvairias grupes sprendimai tampa labiau pagrįsti ir praktiškai pritaikomi, pvz., „...sprendimai tampa praktiškai veikiantys, o ne teoriniai...“ (R1), „geresni, labiau apgalvoti“ (SŠ4). Taip pat nustatyta, kad įtraukimas stiprina pasitikėjimą savivaldybe ir didina visuomenės palaikymą, pvz., „didina pasitikėjimą savivaldybe“ (R1), o įsitraukusios bendruomenės aktyviau prisideda prie sprendimų įgyvendinimo.

18 lentelė. Raseinių rajono savivaldybės informantų nuomonė apie suinteresuotųjų šalių įtraukimo reikšmę ir tobulinimo kryptys (sudaryta autorės, 2026)

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Suinteresuotųjų šalių įtraukimo reikšmė	Sprendimų kokybės gerinimas	„...sprendimai labiau pagrįsti realiais poreikiais...“ (R5); „Sprendimai būna geresni, labiau apgalvoti“ (SŠ4)
	Visuomenės palaikymas ir pasitikėjimas	„...didina pasitikėjimą savivaldybe...“ (R1); „Bendruomenės labiau linkę palaikyti tai, kur patys prisidėjo“ (SŠ2)
	Efektyvesnis įgyvendinimas	„...sprendimus lengviau įgyvendinti...“ (R5); „...bendruomenė prisideda ir pagreitina įgyvendinimą“ (SŠ2)
	Skaitmeninių ir fizinių priemonių derinimas	„...derinti technologijas ir gyvą bendravimą...“ (R1); „...svarbiausia tikras pokalbis...“ (SŠ3)
	Dalyvavimo formų plėtra	„...plėsti dalyvaujimą biudžetą...“ (R1); „...organizuoti daugiau diskusijų...“ (R2)
	Komunikacijos ir grįžtamojo ryšio stiprinimas	„...informuoti apie sprendimų rezultatus...“ (R5); „...aiškus atsakymas gyventojams...“ (SŠ3)
	Institucinis stiprinimas	„...stiprinti bendradarbiavimą su seniūnijomis...“ (R2); „...savivaldybė paskiria koordinatorių, kuris važinėja po seniūnijas, paprastai paaiškina planus ir padeda žmonėms pateikti savo idėjas“ „...savivaldybė turi investuoti į pačias NVO, ...“ (SŠ3)

Kartu išryškėjo pagrindinės tobulinimo kryptys – poreikis derinti skaitmenines ir tiesioginio bendravimo priemones, plėsti aktyvesnes dalyvavimo formas bei stiprinti grįžtamąjį ryšį, aiškiai informuojant, kaip panaudojami pateikti pasiūlymai. Empiriniai rezultatai rodo, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas pripažįstamas svarbiu, tačiau praktikoje jis nėra tolygus viso strateginio valdymo ciklo metu – aktyviausias planavimo etapuose ir silpnesnis įgyvendinimo bei vertinimo stadijose. Lyginant empirinio tyrimo duomenis su teoriniu modeliu nustatyta, kad savivaldybėje dominuoja žemesnio lygmens įtraukimo formos – informavimas ir konsultavimas, o aukštesnio lygmens – bendradarbiavimas ir partnerystė – pasireiškia fragmentiškai. Šios išvalgos atitinka mokslinėje literatūroje pateikiamą tendenciją, kad įtraukimas dažniausiai koncentruojasi ankstyvuosiuose strateginio valdymo proceso etapuose (Bryson, 2018).

Empirinio tyrimo rezultatai siejasi su antrajame skyriuje analizuotais strateginiais dokumentais ir teisės aktais. LR strateginio valdymo įstatyme (2020) numatytas nuoseklus strateginio valdymo proceso ciklas, o Europos Tarybos Papildomas protokolai dėl teisės dalyvauti vietos valdžios institucijose reikalauja visuomenės teisę dalyvauti sprendimų priėmimo. Gauti duomenys rodo, kad šios nuostatos savivaldybėje yra formaliai įgyvendinamos, tačiau praktikoje įtraukimas dažniausiai apsiriboja konsultavimu, o ne aktyviu dalyvavimu. Tai atitinka ir Europos Komisijos Gero valdymo principus bei Lietuvos ateities vizijoje „Lietuva 2050“ akcentuojamą siekį stiprinti visuomenės įsitraukimą, tačiau tyrimas atskleidė, kad šie principai įgyvendinami nevienodai: grįžtamojo ryšio mechanizmai dažnai nėra nuoseklūs, o dialogas su suinteresuotosiomis šalimis labiau deklaratyvus nei aktyvus, todėl gyventojų pasiūlymai retai integruojami į sprendimų priėmimą ir strategijos koregavimus. Rezultatai patvirtina mokslinėje literatūroje išsakomą tendenciją, kad viešajame sektoriuje įtraukimas neretai išlieka formalus ir ne visada užtikrina realią įtaką sprendimams (Ferlie ir Ongaro, 2022). Viena iš pagrindinių priežasčių yra darbuotojų kompetencijų ir analitinių gebėjimų ribotumas, dėl kurio surinkta informacija ir gyventojų pasiūlymai ne visuomet

integruojami į sprendimų turinį. Taip pat įtaka priklauso nuo įtraukimo būdų koordinavimo – planavimo ir tikslų nustatymo etape dalyvavimas intensyvesnis, tuo tarpu įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo etapuose jis dažnai formaliai deklaruojamas, tačiau realiai neaktyvus. Tyrimas taip pat atskleidė skirtingą skaitmeninių priemonių vaidmenį – jos plečia įsitraukimo galimybes, tačiau ne visoms visuomenės grupėms yra vienodai prieinamos, todėl būtina derinti skaitmenines ir tiesioginio bendravimo formas. Be to, nors nevyriausybinių organizacijų ir bendruomenės kai kuriais atvejais dalyvauja ne tik konsultacijose, bet ir įgyvendinime, tokios aukštesnio lygmens partnerystės formos dar nėra plačiai paplitusios.

Tyrimo rezultatai sudarė prielaidas patikslinti teorinį modelį pagal empirinio tyrimo rezultatus (žr. 3 Priedas). Patikslintas modelis išlaiko teorinio ir teisinio modelio struktūrą, tačiau papildomai atskleidžia realų suinteresuotųjų šalių įsitraukimą praktikoje. Modelio struktūra išlieka analogiška – jo viršuje pateikti strateginio valdymo etapai, vidurinėje dalyje – įtraukimo būdai ir priemonės, o apačioje – tikėtina nauda. Esminis teorinio modelio patikslinimas po empirinio tyrimo rezultatų analizės yra suinteresuotųjų šalių įtraukimo intensyvumo diferencijavimas. Skirtingi strateginio valdymo proceso etapai pažymėti nevienodo tipo rėmeliais, kurie leidžia vizualiai identifikuoti įtraukimo stiprumą. Storesniais rėmeliais išskirti etapai, kuriuose nustatytas didžiausias įtraukimas – situacijos analizės, strateginių tikslų nustatymo ir sprendimų formavimo etapai. Tai rodo, kad praktikoje suinteresuotosios šalys aktyviausiai dalyvauja planavimo stadijoje. Strategijos įgyvendinimo etapas pasižymi vidutiniu įtraukimo lygiu, nes įtraukimas čia yra selektyvus ir dažniausiai susijęs su konkrečiomis veiklomis ar projektais. Tuo tarpu stebėsenos, vertinimo ir grįžtamojo ryšio etapas pažymėtas kaip silpniausio įtraukimo sritis, kur dažniausiai apsiribojama informavimo pobūdžio veiklomis. Papildomai modelyje pateikta rodyklė, žyminti įtraukimo lygio mažėjimą pereinant nuo ankstyvųjų strateginio valdymo etapų prie vėlesnių. Šis elementas atspindi empirinio tyrimo rezultatus ir leidžia aiškiai identifikuoti sisteminę problemą – įtraukimas praktikoje nėra nuoseklus viso proceso metu. Šie patikslinimai leidžia atskleisti skirtį tarp teorinio ir realaus suinteresuotųjų šalių įtraukimo. Nors modelyje numatytas nuoseklus įtraukimas visuose strateginio valdymo proceso etapuose, empirinio tyrimo duomenys rodo, kad reali įtaka sprendimams mažėja pereinant prie įgyvendinimo ir vertinimo stadijų. Taigi modelis ne tik struktūruoja įtraukimo procesą, bet ir leidžia identifikuoti pagrindines spragas, susijusias su įtraukimo tęstinumu ir intensyvumu užtikrinimu praktikoje.

Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad strateginio valdymo procesas Raseinių rajono savivaldybėje yra struktūruotas, reglamentuotas teisės aktais ir iš esmės atitinka nacionaliniuose strateginio planavimo dokumentuose nustatytus principus. Tyrimo rezultatai parodė, kad savivaldybėje praktiškai įgyvendinami pagrindiniai strateginio valdymo proceso etapai: situacijos analizė, strateginių tikslų ir prioritetų nustatymas, programavimas ir biudžeto planavimas, strategijos įgyvendinimas, stebėsenos, vertinimas bei atsiskaitymas. Tai leidžia teigti, kad strateginis valdymas savivaldybėje suvokiamas kaip nuoseklus ir cikliškas procesas, orientuotas į ilgalaikės krypties nustatymą ir rezultatų siekimą. Tyrimas atskleidė, kad strateginis valdymas savivaldybėje vertinamas kaip reikšmingas įrankis, padedantis užtikrinti aiškią veiklos kryptį, prioritetų nustatymą, racionalesnį išteklių paskirstymą ir veiklos tęstinumą. Nustatyta, kad strateginio valdymo nauda siejama ne tik su formaliu planavimu, bet ir su didesniu veiklos aiškumu, efektyvesniu biudžeto naudojimu, galimybe orientuotis į ilgalaikius rezultatus bei stiprinti organizacinę veiklos nuoseklumą. Be to, tyrimo duomenys parodė, kad strateginis valdymas prisideda prie veiklos skaidrumo, atskaitomybės ir bendruomenės pasitikėjimo stiprinimo. Analizuojant strateginio valdymo proceso

praktinį įgyvendinimą nustatyta, kad nors visi pagrindiniai etapai savivaldybėje yra įgyvendinami, didžiausi sunkumai kyla planavimo, įgyvendinimo ir vertinimo etapuose. Tyrimo rezultatai rodo, kad strateginių priemonių įgyvendinimą dažniausiai apsunkina finansinių išteklių stoka, pabrangę darbai, biurokratiniai ribojimai, koordinavimo trūkumai, sudėtingos viešųjų pirkimų procedūros ir išoriniai veiksniai, kurių savivaldybė negali tiesiogiai kontroliuoti. Kartu išryškėjo ir tai, kad vertinimo etape vis dar susiduriama su sunkumais nustatant realų strateginių sprendimų poveikį, nes dažnai dominuoja kiekybiniai rodikliai, nepakankamai atspindintys tikruosius pokyčius gyventojų gyvenime. Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas savivaldybėje laikomas svarbia strateginio valdymo proceso dalimi. Nustatyta, kad įtraukimas prisideda prie sprendimų kokybės ir pagrįstumo didinimo, padeda tiksliau identifikuoti gyventojų ir bendruomenių poreikius, stiprina sprendimų priimtinumą visuomenėje, didina pasitikėjimą savivaldybe ir sudaro prielaidas efektyvesniam strategijų įgyvendinimui. Įtrauktos suinteresuotosios šalys ne tik geriau supranta priimamų sprendimų logiką, bet ir dažniau tampa jų palaikytojomis, partnerėmis ar net tiesioginėmis vykdytojomis. Nagrinėjant suinteresuotųjų šalių sampratą ir pagrindines jų grupes nustatyta, kad savivaldybėje jos suvokiamos plačiai – kaip asmenys ir organizacijos, darančios įtaką strateginiams sprendimams arba jaučiančios jų poveikį. Pagrindinėmis suinteresuotųjų šalių grupėmis laikomi gyventojai, bendruomenės, politinė valdžia, administracija, nevyriausybinės organizacijos, socialiniai partneriai, verslo atstovai ir viešosios bei biudžetinės įstaigos. Praktikoje dažniau įtraukiamos instituciniu požiūriu artimesnės, organizuotos ir lengviau pasiekiamos grupės, o pavienių gyventojų balsas ar mažiau organizuotų grupių interesai ne visada girdimi vienodai. Nustatyta, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas vyksta visuose pagrindiniuose strateginio valdymo žingsniuose, tačiau jo intensyvumas nėra vienodas. Didžiausias aktyvumas fiksuojamas planavimo ir situacijos analizės etapuose, kai formuluojami strateginiai tikslai, nustatomi prioritetai ir rengiami strateginiai dokumentai. Programų ir biudžeto svarstymo metu įtraukimas pasireiškia per finansinių prioritetų derinimą, o įgyvendinimo etape suinteresuotosios šalys įtraukiamos labiau fragmentiškai, tačiau jos prisideda prie projektų vykdymo, paslaugų teikimo ar veiklų organizavimo. Stebėsenos ir vertinimo etapuose įtraukimas dažniausiai vyksta per ataskaitų pristatymą, pastabų teikimą ir rezultatų aptarimą, tačiau šiame etape dažnai pasigendama gilesnio dialogo. Tai leidžia teigti, kad pagrindiniai suinteresuotųjų šalių įtraukimo būdai savivaldybėje yra informavimas, konsultavimas, bendradarbiavimas, dalyvavimas projektų vykdyme ir partnerystė. Analizuojant įtraukimo priemones nustatyta, kad savivaldybėje naudojamas pakankamai platus jų spektras: viešos konsultacijos, apklaustos, susitikimai su bendruomenėmis, darbo grupės, institucinių tarybų veikla, informacijos viešinimas savivaldybės interneto svetainėje, socialiniuose tinkluose ir vietos spaudoje, elektroninės apklausų platformos bei dalyvaujамasis biudžetas. Tyrimas parodė, kad skaitmeninės priemonės padeda greičiau skleisti informaciją ir pasiekti platesnę auditoriją, tačiau jų veiksmingumą riboja skaitmeninė atskirtis, nevienodas gyventojų aktyvumas ir paviršutiniško dalyvavimo rizika. Efektyviausias modelis būtų grindžiamas skaitmeninių ir gyvo bendravimo priemonių derinimu. Tyrimo metu išryškėjo pagrindiniai suinteresuotųjų šalių įtraukimo iššūkiai: gyventojų pasyvumas, ribotas kai kurių grupių aktyvumas, nepakankama motyvacija įsitraukti, riboti administraciniai ir finansiniai ištekliai, skirtingų interesų derinimo sudėtingumas bei nepakankamai kokybiška komunikacija. Kai kuriais atvejais įtraukimas vis dar išlieka labiau formalus nei realiai dialogiškas, o grįžtamasis ryšys po konsultacijų ar pasiūlymų teikimo ne visuomet atitinka suinteresuotųjų šalių lūkesčius. Bendruomenės ir nevyriausybinės organizacijos ne visada turi pakankamai resursų, kompetencijų ar ilgalaikio finansinio stabilumo, reikalingo nuosekliam dalyvavimui strateginio valdymo procese. Tyrimas atskleidė ir pagrindines tobulinimo kryptis: svarbu plėsti dalyvavimo formas, stiprinti nuolatinę komunikaciją ir grįžtamąjį ryšį, aiškiau parodyti, kaip gyventojų ir kitų

grupių pasiūlymai panaudojami praktikoje, derinti skaitmenines priemones su tiesioginiu bendravimu, užtikrinti ilgesnį ir ankstesnį įtraukimo laiką planavimo pradžioje bei stiprinti institucinius bendradarbiavimo pagrindus. Ne mažiau svarbu didinti administracijos darbuotojų kompetencijas dirbti su bendruomenėmis ir investuoti į pačių bendruomenių bei nevyriausybinų organizacijų stiprinimą, kad jos galėtų veikti kaip lygiavertės partnerės.

Išvados

1. atlikus mokslinės literatūros ir teisinių bei strateginių dokumentų analizę nustatyta, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas yra esminė strateginio valdymo proceso sąlyga, lemianti sprendimų kokybę, jų legitimumą ir įgyvendinamumą. Suinteresuotosios šalys suprantamos plačiai – tai gyventojai, bendruomenės, nevyriausybinių organizacijų, administracija, politinė valdžia, socialiniai partneriai, verslo subjektai bei viešosios ir biudžetinės įstaigos, kurios gali daryti įtaką strateginiams sprendimams arba jaučia jų poveikį. Kalbant apie suinteresuotąsias šalis turima galvoje bet kuri grupė ar individas, kurie turi teisę, interesą arba galimybę dalyvauti strateginio valdymo procese ir kurio dalyvavimas gali pagerinti sprendimų priėmimą, jų pagrįstumą ir priimamų sprendimų įgyvendinamumą. Teorinė analizė atskleidė, kad strateginis valdymas turi būti suvokiamas kaip cikliškas, nuoseklus ir adaptyvus procesas, kuriame suinteresuotųjų šalių įtraukimas integruojamas į visus proceso etapus – nuo situacijos analizės ir prioritetų nustatymo iki sprendimų įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo. Įtraukimo kokybę lemia jo pobūdis: kuo labiau jis grindžiamas dialogu, bendradarbiavimu ir partneryste, tuo didesnė tikimybė, kad suinteresuotųjų šalių pozicijos bus realiai integruojamos į sprendimus. Analizuojant įtraukimo būdus ir priemones nustatyta, kad jie gali būti klasifikuojami pagal įtraukimo intensyvumą ir įtakos galimybes: žemesnio lygmens įtraukimo būdai – informavimas ir konsultavimas, aukštesnio lygmens – bendradarbiavimas ir partnerystė. Teoriškai pritaikytos priemonės apima viešas konsultacijas, gyventojų apklausas, susitikimus su bendruomenėmis, darbo grupes, institucinių tarybų veiklą, informacijos sklaidą skaitmeninėmis ir tiesioginėmis priemonėmis, elektronines apklausas bei dalyvaujamojo biudžetą. Šios priemonės užtikrina, kad suinteresuotosios šalys gali dalyvauti sprendimų priėmimo, teikti pasiūlymus ir daryti įtaką sprendimų priėmimui. Remiantis mokslinės literatūros analize, sudarytas teorinis modelis vaizduoja suinteresuotųjų šalių įtraukimą kaip visą strateginio valdymo procesą apimančią elementą. Modelyje išskiriami skirtingi įtraukimo lygiai – nuo informavimo ir konsultavimo iki bendradarbiavimo ir partnerystės. Modelis struktūruoja suinteresuotųjų šalių įtraukimo procesą, susieja strateginio valdymo etapus su tinkamais įtraukimo būdais ir priemonėmis, leidžia identifikuoti, kur kokio lygio įtraukimas turėtų vykti, ir akcentuoja, kad nuoseklus dialogas bei partnerystė viso proceso metu yra esminiai veiksniai sprendimų kokybei ir legitimumui užtikrinti. Modelis taip pat suteikia teorinę bazę vietos valdžios institucijoms planuojant sistemingą suinteresuotųjų šalių įtraukimą bei pasirenkant tinkamus būdus ir priemones kiekviename strateginio valdymo etape.
2. išnagrinėjus tarptautinius ir nacionalinius strateginius dokumentus bei teisės aktus nustatyta, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas pripažįstamas esmine demokratinio valdymo, skaidrumo ir atskaitomybės sąlyga, reikšminga sprendimų kokybei, legitimumui ir įgyvendinamumui. Tarptautiniuose dokumentuose įtraukimas siejamas su gero valdymo principais, visuomenės įgalinimu ir pasitikėjimo stiprinimu, akcentuojant gyventojų, bendruomenių ir nevyriausybinių organizacijų teisę dalyvauti sprendimų priėmimo, teikti pasiūlymus ir aktyviai įtakoti sprendimų turinį. Šiuose dokumentuose aiškiai nurodoma, kad įtraukimo procesas turi būti nuoseklus, atviras ir grindžiamas dialogu bei partneryste tarp valdžios institucijų ir suinteresuotųjų šalių. Nacionaliniame teisiniame reguliavime, ypač LR strateginio valdymo įstatyme (2020) ir kitose teisės aktuose, suinteresuotųjų šalių įtraukimas dažniau pateikiamas bendro pobūdžio nuostatomis, kurios nustato teises sąlygas dalyvavimui, informavimui, konsultavimui ir grįžtamajam ryšiui, tačiau konkrečios priemonės ir jų intensyvumas dažnai neapibrėžiami. Dokumentuose numatomi įtraukimo būdai ir priemonės, kurie teoriškai sudaro galimybes

suinteresuotoms šalims dalyvauti: viešos konsultacijos, susitikimai su bendruomenėmis, galimybė pateikti pasiūlymus ir pastabas, darbo grupių veikla, institucinių tarybų funkcijos, elektroninės apklausos ir dalyvaujamas biudžetas. Šios priemonės dokumentuose siejamos su skirtingais įtraukimo lygiais – nuo informavimo ir konsultavimo iki aktyvaus bendradarbiavimo ir partnerystės – leidžiančiais suinteresuotųjų šalių nuomonę integruoti į strateginio valdymo procesą. Remiantis šiomis išvalgomis, teorinis modelis buvo patikslintas įtraukiant teisinio reguliavimo dimensiją, aiškiau susiejant strateginio valdymo proceso etapus su įtraukimo būdais ir priemonėmis. Modelis leidžia vizualiai identifikuoti, kuriose proceso dalyse ir kokių intensyvumu įtraukiamos suinteresuotosios šalys, atskleidžiant, kad teisės aktuose dažniausiai numatyti žemesnio lygio įtraukimo būdai – informavimas ir konsultavimas, o intensyvesnio bendradarbiavimo priemonės dokumentuose vis dar ribotos. Šis modelis suteikia aiškią struktūrą, leidžiančią institucijoms planuoti nuoseklų suinteresuotųjų šalių įtraukimą, pasirinkti tinkamas priemones kiekviename strateginio valdymo etape ir įvertinti, kur teisinis reglamentavimas užtikrina pakankamą įtraukimo intensyvumą, o kur reikalingi papildomi praktiniai sprendimai.

3. atlikus empirinio tyrimo duomenų analizę nustatyta, kad Raseinių rajono savivaldybėje suinteresuotųjų šalių įtraukimas į strateginio valdymo procesą yra fragmentiškas ir jo praktinis įgyvendinimas išlieka netolygus. Raseinių rajono savivaldybės strateginio planavimo dokumentų, veiklos planų, strateginio veiklos plano įgyvendinimo ataskaitų ir kitų vidinių dokumentų analizė parodė, kad savivaldybėje formaliai numatomos įvairios suinteresuotųjų šalių įtraukimo galimybės bei taikomi tokie suinteresuotųjų šalių įtraukimo būdai kaip informavimas, konsultavimas, bendradarbiavimas ir partnerystė, o šiems būdams įgyvendinti naudojamos įvairios priemonės – viešas informavimas savivaldybės interneto svetainėje ir socialiniuose tinkluose, susitikimai su bendruomenėmis, darbo grupės, tarybų veikla, viešos konsultacijos ir elektroninės apklausos, tačiau praktikoje šios priemonės įgyvendinamos nevienodai ir ne visuose strateginio valdymo proceso etapuose. Tyrimas atskleidė, kad aktyvesnis suinteresuotųjų šalių dalyvavimas dažniausiai pasireiškia planavimo ir situacijos analizės etapuose, o įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo etapuose įtraukimas labiau formaliai deklaruojamas, o ne sistemingai vykdomas. Tyrimas atskleidė, kad aktyvesnis suinteresuotųjų šalių dalyvavimas dažniausiai pasireiškia planavimo ir situacijos analizės etapuose, o įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo etapuose įtraukimas vykdomas labiau formaliai. Tai rodo, kad nors teisės aktai ir dokumentai sudaro teisinę bazę nuosekliam įtraukimo organizavimui, jų praktinis realizavimas savivaldybėje dar priklauso nuo administracijos gebėjimų, resursų ir aktyvių dialogo mechanizmų sukūrimo. Todėl galima teigti, kad pagrindinis iššūkis Raseinių rajono savivaldybėje – ne įtraukimo priemonių stoka, o jų nuoseklumas, kokybė ir įtraukimas į strateginius sprendimus, atitinkantis tarptautinių ir nacionalinių dokumentų reikalavimus. Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad intensyviausias suinteresuotųjų šalių įtraukimas vyksta planavimo ir strateginių sprendimų formavimo etapuose, kai identifikuojami poreikiai ir nustatomi prioritetai, o įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo etapuose suinteresuotųjų šalių dalyvavimas silpnėja ir dažnai įgauna formalų pobūdį. Empiriniai duomenys parodė, kad Raseinių rajono savivaldybėje dažniausiai taikomi suinteresuotųjų šalių įtraukimo būdai yra informavimas, konsultavimas ir bendradarbiavimas, o šiems būdams įgyvendinti naudojamos įvairios priemonės – viešos konsultacijos su gyventojais ir bendruomenėmis, susitikimai su nevyriausybinėmis organizacijomis, darbo grupių veikla, institucinių tarybų posėdžiai, dalyvaujamojo biudžeto iniciatyvos bei elektroninės apklausos. Šių priemonių pagalba suinteresuotųjų šalių gali teikti pasiūlymus, dalyvauti sprendimų aptarimuose ir projektų vykdyme, tačiau tyrimas parodė, kad jų naudojimas nėra nuoseklus ir skiriasi tarp strateginio ciklo etapų. Įtraukimą riboja grįžtamojo ryšio trūkumas, žmogiškųjų, finansinių, laiko,

technologinių ir organizacinių išteklių apribojimai, nepakankamas administracijos darbuotojų kompetencijų lygis, riboti koordinavimo mechanizmai ir skaitmeninė atskirtis kuri mažina realią įtaką sprendimams. Remiantis empirinio tyrimo duomenų analize teorinis modelis buvo papildomai patikslintas, aiškiau išskiriant suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdus ir jiems taikomas priemones skirtinguose strateginio valdymo etapuose, atskleidžiant įtraukimo intensyvumo skirtumus, formalaus ir realaus įtraukimo atotrūkį bei pagrindines praktines problemas. Patikslintas modelis parodė, kad Raseinių rajono savivaldybėje dominuoja tokie žemesnio lygmens įtraukimo būdai, kaip gyventojų informavimas apie strateginius dokumentus, konsultavimas per viešas diskusijas, vienkartinį susitikimų ir elektroninių apklausų organizavimas bei formali dokumentų peržiūra, o perėjimas prie nuoseklaus, dialogu, bendradarbiavimu ir partneryste grindžiamo įtraukimo dar nėra pilnai įgyvendintas.

Rekomendacijos

Remiantis atlikta mokslinės literatūros, tarptautinių ir nacionalinių strateginių dokumentų bei teisės aktų analize, taip pat empirinio tyrimo duomenų analize, pateikiamos šios rekomendacijos, skirtos stiprinti suinteresuotųjų šalių įtraukimą į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose:

Lietuvos Respublikos Vyriausybei rekomenduojama:

- Patikslinti strateginio valdymo ir su juo susijusį teisinį reguliavimą, nustatant minimalius privalomus suinteresuotųjų šalių įtraukimo reikalavimus savivaldybėms, aiškiai numatant, kokuose strateginio valdymo etapuose turėtų būti suinteresuotosios šalys įtraukiamos, kokios suinteresuotųjų šalių grupės turi būti identifikuojamos ir kokie įtraukimo rezultatai turėtų būti fiksuojami.
- Parengti vieningas metodines rekomendacijas savivaldybėms, kuriose būtų apibrėžti tinkamiausi įtraukimo būdai ir priemonės atitinkamai pagal strateginio valdymo proceso etapus, nurodyti šių įtraukimo būdų ir priemonių taikymo kriterijai, grįžtamojo ryšio teikimo formos ir pasiūlymų integravimo į sprendimus principai.
- Nustatyti rekomenduojamą suinteresuotųjų šalių įtraukimo kokybės vertinimo sistemą, į kurią būtų įtraukti tokie kriterijai kaip dalyvavusių grupių įvairovė, konsultacijų pasiekiamumas, apimantis savalaikį informacijos apie konsultacijas pateikimą, konsultacijų viešinimo kanalų įvairovę bei galimybes skirtingoms suinteresuotųjų šalių grupėms dalyvauti strateginio valdymo procese.
- Sukurti nacionalinę gerųjų praktikų sklaidos platformą, kurioje savivaldybės galėtų dalintis suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesus praktikomis, viešųjų konsultacijų pavyzdžiais, grįžtamojo ryšio teikimo būdais bei pasiektais rezultatais.

Raseinių rajono savivaldybės administracijos direktoriui rekomenduojama:

- Patvirtinti vidinę suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą tvarką, kurioje būtų aiškiai nustatyta, kuriuose strateginio valdymo proceso etapuose kokios suinteresuotųjų šalių grupės, kokiais būdais ir kokiomis priemonėmis turėtų būti įtraukiamos, taip pat įvardinta, kas konkrečiai savivaldybės administracijoje atsako už šio proceso organizavimą ir rezultatų apibendrinimą.
- Kiekvieno strateginio dokumento rengimo ir įgyvendinimo pradžioje sudaryti suinteresuotųjų šalių žemėlapi, identifikuojant pagrindines grupes, jų interesus, įtaką, dalyvavimo poreikį ir tinkamiausias komunikacijos formas, kad įtraukimas nebūtų atsitiktinis ar apsiribojantis tik aktyviausiomis grupėmis.
- Tobulinti grįžtamojo ryšio teikimą, po kiekvienos viešos konsultacijos ar apklausos savivaldybės interneto svetainėje paskelbiant suvestinę, kurioje būtų nurodyta, kiek pasiūlymų gauta, kurie iš jų įtraukti į sprendimus, kurie neįtraukti ir dėl kokių priežasčių.
- Derinti skaitmenines ir tiesioginio įtraukimo būdus ir priemones, viešas konsultacijas organizuojant ne tik elektroninėje erdvėje, bet ir seniūnijose, bendruomenių susitikimuose, tikslinėse diskusijose su atskiromis gyventojų grupėmis, taip mažinant skaitmeninės atskirties poveikį ir plečiant realaus dalyvavimo galimybes.
- Nustatyti reguliarių konsultacijų kalendorių, iš anksto viešinant planuojamas strateginių dokumentų svarstymo datas, konsultacijų formas ir dalyvavimo galimybes, kad suinteresuotosios šalys turėtų pakankamai laiko pasirengti ir įsitraukti.

- Sustiprinti bendradarbiavimą su seniūnijomis, bendruomeninėmis organizacijomis, nevyriausybinėmis organizacijomis, vietos verslo atstovais ir kitomis institucijomis, numatant ne tik vienkartinės konsultacijas, bet ir nuolatinio bendradarbiavimo formas, pavyzdžiui, temines konsultacines grupes ar periodinius tarpsektorinius susitikimus.
- Į strateginio valdymo stebėsenos procesą įtraukti gyventojų informavimą, reguliariai skelbiant suprantama forma pateiktą informaciją apie strateginių tikslų įgyvendinimo pažangą, pasiektus rezultatus ir numatomus pakeitimus.

Mokslininkams, tyrinėjantiems suinteresuotųjų šalių įtraukimą į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose, rekomenduojama:

- Analizuoti kitų savivaldybių praktikas, kad būtų galima palyginti suinteresuotųjų šalių įtraukimą, identifikuoti gerąsias praktikas ir nustatyti, kokie įtraukimo būdai ir priemonės yra veiksmingiausi skirtingose vietos valdžios institucijose.
- Kurti metodus, kurie kiekybiškai ir kokybiškai vertintų, kaip skirtingi suinteresuotųjų šalių įtraukimo būdai – konsultavimas, bendradarbiavimas ar partnerystė – bei jų įgyvendinimui taikomos priemonės, tokios kaip darbo grupės, dalyvaujamas biudžetas ar elektroninės apklausos, prisideda prie suinteresuotųjų šalių aktyvumo, sprendimų kokybės, grįžtamojo ryšio efektyvumo ir realios įtakos strateginių sprendimų priėmimui..
- Plėtoti suinteresuotųjų šalių įtraukimo kokybės vertinimo kriterijus, kurie leistų įvertinti įtraukimo intensyvumą skirtinguose strateginio valdymo etapuose, įtraukimo nuoseklumą, grįžtamojo ryšio kokybę bei dalyvavusių suinteresuotųjų šalių grupių įvairovę, taip sudarant galimybes sistemingai lyginti skirtingų savivaldybių praktiką.
- Gilinti tyrimus, kaip dialogu ir bendradarbiavimu grindžiamas suinteresuotųjų šalių įtraukimas gali būti nuosekliai integruotas į strateginio valdymo procesą, taip pat analizuoti, kokios sąlygos lemia partnerystės sėkmę tarp savivaldybės institucijų ir suinteresuotųjų šalių.

Literatūros sąrašas

1. Alamoudi, A. K., Abidoje, R. B., & Lam, T. Y. M. (2022). The impact of stakeholders' management measures on citizens' participation level in implementing smart sustainable cities. *Sustainability*, *14*(24), 16617. <https://doi.org/10.3390/su142416617>
2. Antunes, A., Barateiro, J., & Cardoso, E. (2024). Strategic analysis in the public sector using semantic web technologies. *Digital Government: Research and Practice*, *5*(3). <https://ciencia.iscte-iul.pt/publications/strategic-analysis-in-the-public-sector-using-semantic-web-technologies/103753>
3. Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, *35*(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
4. Astrauskas, A. (2003). *Vietos savivaldos samprata ir savivaldybės institucinė struktūra*. Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
5. Awa, H. O., Etim, W., & Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and corporate social responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility*, *9*(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>
6. Axelsson, K., & Höglund, L. (2024). Strategic management in the public sector: The case of the Swedish Transport Administration. *International Public Management Journal*, *27*(4), 609–632. <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2271481>
7. Bazen, A., Barg, F. K., & Takeshita, J. (2021). Research techniques made simple: An introduction to qualitative research. *Journal of Investigative Dermatology*, *141*(2), 241–247.e1. <https://doi.org/10.1016/j.jid.2020.11.029>
8. Beer, H. A., Micheli, P., & Besharov, M. L. (2022). Meaning, mission, and measurement: How organizational performance measurement shapes perceptions of work as worthy. *Academy of Management Journal*, *65*(6), 1923–1953. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0916>
9. Bianchi, C., Nasi, G., & Rivenbark, W. C. (2021). Implementing collaborative governance: Models, experiences, and challenges. *Public Management Review*, *23*(11), 1581–1589. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1878777>
10. Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: A multiple case-study analysis. *Journal of Management and Governance*, *26*(2), 417–448. <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7>
11. Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Wiley.
12. Bryson, J. M., & George, B. (2024). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (6th ed.). Wiley.
13. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, *75*(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
14. Butler, C. R., O'Hare, A. M., Kestenbaum, B. R., Sayre, G. G., & Wong, S. P. Y. (2021). An introduction to qualitative inquiry. *Journal of the American Society of Nephrology*, *32*(6), 1275–1278. <https://doi.org/10.1681/ASN.2021040473>
15. Bynner, C., Escobar, O., & Weakley, S. (2023). Facilitators as culture change workers: Advancing public participation and deliberation in local governance. *Local Government Studies*, *49*(4), 738–758. <https://doi.org/10.1080/03003930.2023.2190586>

16. Cantarelli, P., Belle, N., & Hall, J. L. (2023). Information use in public administration and policy decision-making: A research synthesis. *Public Administration Review*, 83(6), 1667–1686. <https://doi.org/10.1111/puar.13735>
17. Cheng, Y.-H., & Hong, W.-T. (2025). An analytical research tool for monitoring stakeholder conflicts in public–private partnership project delivery. *Construction Management and Economics*, 43(12), 1060–1079. <https://doi.org/10.1080/01446193.2025.2567688>
18. Cvijović, J., Obradović, V., & Todorović, M. (2021). Stakeholder management and project sustainability—A throw of the dice. *Sustainability*, 13(17), 9513. <https://doi.org/10.3390/su13179513>
19. David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach* (16th ed.). Pearson.
20. Dhlamini, J. (2022). Strategy: An understanding of strategy for business and public policy settings. *Journal of Contemporary Management*, 19(2), 108–134. <https://doi.org/10.35683/jcm21073.161>
21. Eikelenboom, M., & Long, T. B. (2023). Breaking the cycle of marginalization: How to involve local communities in multi-stakeholder initiatives? *Journal of Business Ethics*, 186(1), 31–62. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05252-5>
22. Ferlie, E., & Ongaro, E. (2022). *Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues* (2nd ed.). Routledge.
23. Freebairn, L., Song, Y. J. C., Occhipinti, J.-A., Huntley, S., Dudgeon, P., Robotham, J., Lee, G. Y., Hockey, S., Gallop, G., & Hickie, I. B. (2022). Applying systems approaches to stakeholder and community engagement and knowledge mobilisation in youth mental health system modelling. *International Journal of Mental Health Systems*, 16(1), 20. <https://doi.org/10.1186/s13033-022-00530-1>
24. Freeman, R. E. (2022). My own book review: Strategic management: A stakeholder approach. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 67–69. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v25.8519>
25. Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66(Suppl. 1), 66–75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>
26. Gasiūnaitė-Binkienė, M. (2025). *Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymas kuriant užsienio absolventų karjerai integraciją aplinką priimančiojoje studijų šalyje* (Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas).
27. George, B., & Bryson, J. M. (2025). Strategizing in public management: The concept and its measurement. *International Public Management Journal*. <https://doi.org/10.1080/10967494.2025.2559832>
28. George, B., Huijbregts, R., Tiggelaar, M., Vandersmissen, L., Vanhengel, S., & Zaki, B. L. (2023). Strategic planning: The way forward. In *Handbook on strategic public management* (pp. 196–210). Edward Elgar Publishing.
29. Greve, C., & Ysa, T. (2023). Introduction to the handbook on strategic public management. In *Handbook on strategic public management* (pp. 2–9). Edward Elgar Publishing.
30. Grøn, A. B., & Jacobsen, C. B. (2025). Understanding transversal leadership in public organizations: Conceptualization and development of a measurement scale. *Public Management Review*, 27(5), 1417–1443. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2402343>

31. Grootjans, S. J. M., Stijnen, M. M. N., Kroese, M. E. A. L., Ruwaard, D., & Jansen, M. W. J. (2022). Collaborative governance at the start of an integrated community approach: A case study. *BMC Public Health*, 22(1), 1013. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13354-y>
32. Hamdan, H. A. M., Andersen, P. H., & de Boer, L. (2021). Stakeholder collaboration in sustainable neighborhood projects—A review and research agenda. *Sustainable Cities and Society*, 68, 102776. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.102776>
33. Hagl, C., Kanitz, R., Gonzalez, K., & Hoegl, M. (2024). Change management interventions: Taking stock and moving forward. *Human Resource Management Review*, 34(1), 101000. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.101000>
34. Hao, C., Nyaranga, M. S., & Hongo, D. O. (2022). Enhancing public participation in governance for sustainable development: Evidence from Bungoma County, Kenya. *SAGE Open*, 12(1), 21582440221088855. <https://doi.org/10.1177/21582440221088855>
35. Hartaman, N., Putra, M. A. P., & Alim, I. (2023). Community participation in local political processes: A systematic literature review. *Journal of Contemporary Local Politics*, 2(2), 59–70. <https://doi.org/10.46507/jclp.v2i2.469>
36. Höglund, L., Mårtensson, M., & Thomson, K. (2021). Strategic management, management control practices and public value creation: The strategic triangle in the Swedish public sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(7), 1608–1634. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2019-4284>
37. Jankauskaitė-Jurevičienė, L., & Mlinkauskienė, A. (2021). Community participation in decision making processes in urban planning: The case of Kaunas. *Journal of Contemporary Urban Affairs*, 5(2), 197–208. <https://doi.org/10.25034/ijcua.2021.v5n2-3>
38. Jaspers, S., & Steen, T. (2021). Does co-production lead to the creation of public value? Balancing the dimensions of public value creation in urban mobility planning. *Administration & Society*, 53(4), 619–646. <https://doi.org/10.1177/0095399720957613>
39. Joyce, P. (2015). *Strategic management in the public sector*. Routledge.
40. Joshi, A., Galindo, S., Kalauni, D., Lunzmann, C. E., & Michael, S. T. (2025). *Qualitative inquiry in practice: Different approaches to qualitative research and a practical guide to selecting one* (AEC825). EDIS. <https://journals.flvc.org/edis/article/view/138375>
41. Ingram, K. L., & Nitsenko, V. (2021). Comparative analysis of public management models. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, 122–129. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-4/122>
42. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
43. Kirejev, M., Gerstlberger, W., & Niine, T. (2025). Political ideologies and strategic management in municipal transportation: A comparative analysis of smart and sustainable development approaches. *Cities*, 162, 105988. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2025.105988>
44. Kekeya, J. (2021). Qualitative case study research design: The commonalities and differences between collective, intrinsic and instrumental case studies. *DWU Research Journal*, 36.
45. Knox, S., Marin-Cadavid, C., & Oziri, V. (2026). Stakeholder engagement-as-practice in public sector innovation. *International Public Management Journal*, 28(1), 153–168. <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2423952>

46. Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society*, 61(5), 1136-1196. <https://doi.org/10.1177/00076503211066595>
47. Limani, E., Hajdari, L., Limani, B., & Krasniqi, J. (2024). Enhancing stakeholder engagement: Using the communication perspective to identify and enhance stakeholder communication in place management. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2383322. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2383322>
48. Madsen, D. Ø. (2025). Balanced scorecard: History, implementation, and impact. *Encyclopedia*, 5(1), 39. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010039>
49. Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S., & Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 166, 114104. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>
50. Manini, M. (2025). Strategy definition. In A. Bassi, S. Mari, M. Manini, & V. Pasquon (Eds.), *General management principles for project management: Effective ways to help organizations manage business* (pp. 69–72). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-98592-8_8.
51. Mariani, L., Trivellato, B., Martini, M., & Marafioti, E. (2022). Achieving sustainable development goals through collaborative innovation: Evidence from four European initiatives. *Journal of Business Ethics*, 180(4), 1075–1095. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05193-z>
52. Martin, J., Ellström, P.-E., Wallo, A., & Elg, M. (2025). Bridging the policy-practice gap: A dual challenge of organizational learning. *The Learning Organization*, 32(7), 18–34. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2023-0079>
53. Moshtari, M., Zaefarian, G., & Vanpoucke, E. (2024). How stakeholder pressure affects the effectiveness of international-local nongovernmental organization collaboration in localization of humanitarian aid. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53(4), 866–897. <https://doi.org/10.1177/08997640231196886>
54. Moore, M. H. (2021). Creating public value: The core idea of strategic management in government. *International Journal of Professional Business Review*, 6(1), 10. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2021.v6i1.219>
55. Moreno-Menéndez, F. M., González-Prida, V., Pariona-Amaya, D., Zacarías-Rodríguez, V. E., Zacarías-Vallejos, V., Zacarías-Vallejos, S. R., Aguilar-Cuevas, L. A., & Campos-Carpena, L. P. (2025). Improving financial sustainability through effective credit risk management and human talent development in microfinance institutions. *Economies*, 13(2), 60. <https://doi.org/10.3390/economies1302006>
56. Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64–77. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>
57. Motoki, F. Y. S., Luz, M. R. B., Mainardes, E. W., & Damasceno, F. S. (2023). Concept of strategy in the public sector: A study of the perception of public servants. *Responsibility and Sustainability*, 8(2), 35–48. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8021877>
58. Musov, M. (2024). The strategy-focused organizations, twenty years later. *Economic Alternatives*, 1, 142–160. <https://doi.org/10.37075/EA.2024.1.09>
59. Muthoni, D. N., & Irechukwu, N. E. (2023). Stakeholder management practices and customer satisfaction in the public sector in Rwanda: A case of Rwanda Water and Sanitation Corporation. *Journal of Strategic Management*, 7(2), 111–130. <https://doi.org/10.53819/81018102t2141>

60. Nonet, G., Abord-Hugon, T., Gössling, T., Van Tulder, R., & Bryson, J. M. (2022). Multi-stakeholder engagement for the sustainable development goals: Introduction to the special issue. *Journal of Business Ethics*, 180(4), 945–957. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05192-0>
61. Naz, N., & Gulab, F. (2022). Development of qualitative semi-structured interview guide for case study research. *Competitive Social Science Research Journal*, 3(2), 42–52.
62. Oliveira, D. J. S., & Ckagnazaroff, I. B. (2022). Citizen participation as one of the principles of open government. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v28.84867.84522>
63. Pacolli, M. (2022). Importance of change management in digital transformation sustainability. *IFAC-PapersOnLine*, 55(39), 276–280. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.12.034>
64. Paschoioto, W. P., Cunha, C. J. C. D. A., & Silva, S. M. D. (2024). Leadership in the collaborative innovation process in the public sector: An integrative review. *Revista de Administração Pública*, 58(1), e2023-0037. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230037x>
65. Petkovic, A., & Rahman, T. (2021). *Government accountability and development: Evidence from young democracies* [Preprint]. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3971900>
66. Pierre, J., Peters, B. G., & Rönnerstrand, B. (2024). Back to basics: A comparative analysis of government performance in governing. *International Journal of Public Administration*, 47(13), 896–908. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2339948>
67. Popęda, P., & Hadasik, B. (2023). New public governance as a new wave of the public policy: Theoretical approach and conceptualization of the trend. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 13(1), 18–36. <https://doi.org/10.1108/JEPP-09-2023-0089>
68. Pretty, J. N. (1995). Participatory learning for sustainable agriculture. *World Development*, 23(8), 1247–1263. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(95\)00046-F](https://doi.org/10.1016/0305-750X(95)00046-F)
69. Pudjono, A. N. S., Wibisono, D., & Fatima, I. (2025). Advancing local governance: A systematic review of performance management systems. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2442545. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442545>
70. Ridder, H.-G. (2017). The theory contribution of case study research designs. *Business Research*, 10(2), 281–305. <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0045-z>
71. Rodnyansky, D., Abramov, R., & Valeeva, G. (2021). Strategic management of municipality socio-economic development. *E3S Web of Conferences*, 295, 01001. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202129501001>
72. Saka-Helmhout, A., Álamos-Concha, P., Machado López, M., Hagan, J., Murray, G., Edwards, T., Kern, P., Martin, I., & Zhang, L. E. (2024). Stakeholder engagement strategies for impactful corporate social innovation initiatives by multinational enterprises. *Journal of International Management*, 30(4), 101159. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.101159>
73. Sarturi, G., Barakat, S. R., & Gomes, R. C. (2025). Stakeholder theory in the public sector domain: A bibliometric analysis and future research agenda. *Review of Policy Research*, 42(3), 736–756. <https://doi.org/10.1111/ropr.12560>
74. Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
75. Shishanina, M., & Sidorov, A. (2024). *Management of socio-economic development of the municipality* [Preprint]. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5011747>

76. Smalskys, V., & Šilinskytė, A. (2016). Visuomenės įtraukimas į Lietuvos vietos savivaldos valdymą duomenų atvirumo kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 15(4), 641–656. <https://doi.org/10.13165/VPA-16-15-4-09>
77. Smith, S. D., & Thomas, T. F. (2024). The effects of strategic alignment and strategic clarity on multidimensional task performance. *Accounting, Organizations and Society*, 112, 101524. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2023.101524>
78. Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
79. Sobaih, A. E. E., Elsaied, H. A., Hasanein, A. M., & Elshaer, M. A. (2025). Enhancing community engagement and sustainable development in the built environment: A stakeholder-centered approach. *Buildings*, 15(19), 3515. <https://doi.org/10.3390/buildings15193515>
80. Steenmans, K., Robin, E., Acuto, M., Iwaszuk, E., & Ortega Garza, L. (2023). Governing the informed city: Examining local government strategies for information production, consumption and knowledge sharing across ten cities. *Urban Governance*, 3(4), 243–251. <https://doi.org/10.1016/j.ugj.2023.09.001>
81. Steiss, A. W. (Ed.). (2019). *Strategic management for public and nonprofit organizations*. Routledge.
82. Supriyono, B., Said, M., Winoto, S., Cahyasari, E., & Widodo, N. (2025). The effectiveness of performance management for local government: A bibliometric study. *Corporate Law and Governance Review*, 7(2), 84–93. <https://doi.org/10.22495/clgrv7i2p9>
83. Tembo, D., Hickey, G., Montenegro, C., Chandler, D., Nelson, E., Porter, K., Dikomitis, L., Chambers, M., Chimbari, M., Mumba, N., Beresford, P., Ekiikina, P. O., Musesengwa, R., Staniszevska, S., Coldham, T., & Rennard, U. (2021). Effective engagement and involvement with community stakeholders in the co-production of global health research. *BMJ*, 372, n178. <https://doi.org/10.1136/bmj.n178>
84. Tracy, S. J. (2019). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact* (2nd ed.). Wiley.
85. Uquillas Granizo, G. G., Mostacero, S. J., & Puente Riofrío, M. I. (2024). Exploring the competencies, phases and dimensions of municipal administrative management towards sustainability: A systematic review. *Sustainability*, 16(14), 5991. <https://doi.org/10.3390/su16145991>
86. Vaitkienė, D., Juknevičienė, V., & Poškuvienė, B. (2021). The usage of social networks for citizen engagement at the local self-government level: The link between municipal councillors and citizens. *Forum Scientiae Oeconomia*, 9(2), 111–130. https://doi.org/10.23762/FSO_VOL9_NO2_6
87. Voet, J., & van den Bekerom, P. (2025). Performance information, expectations and satisfaction with public service delivery in the context of co-production initiatives. *Public Management Review*, 27(4), 1157–1178. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2392131>
88. Vitálišová, K., Murray-Svidroňová, M., & Jakuš-Muthová, N. (2021). Stakeholder participation in local governance as a key to local strategic development. *Cities*, 118, 103363. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103363>
89. Voet, J., Brandsen, T., Koliba, C., & Verschuere, B. (2021). Collaborative governance. In *Oxford research encyclopedia of politics*. Oxford University Press.

90. Wahyuni, N., Triatmanto, B., & Murdiansyah, I. (2021). Measurement of organizational performance: Empirical evidence on manufacturing companies in Indonesia. In *Proceedings of the International Conference on Engineering, Technology and Social Science (ICONETOS 2020)* (pp. 541–548). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210421.080>
91. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability*. Pearson.
92. Yawson, R. M., & Paros, A. K. B. (2023). Systems perspective of the use of the balanced scorecard for organization development and change. *SAGE Open*, *13*(4), 21582440231218064. <https://doi.org/10.1177/21582440231218064>
93. Zhang, J., & Zhang, Y. (2026). Digital–intelligent synergy empowers Chinese firms’ internationalization: A dual perspective based on green innovation and stable investment. *Sustainability*, *18*(2), 588. <https://doi.org/10.3390/su18020588>
94. Žydžiūnaitė, V., & Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: Principai ir metodai*. Vaga.

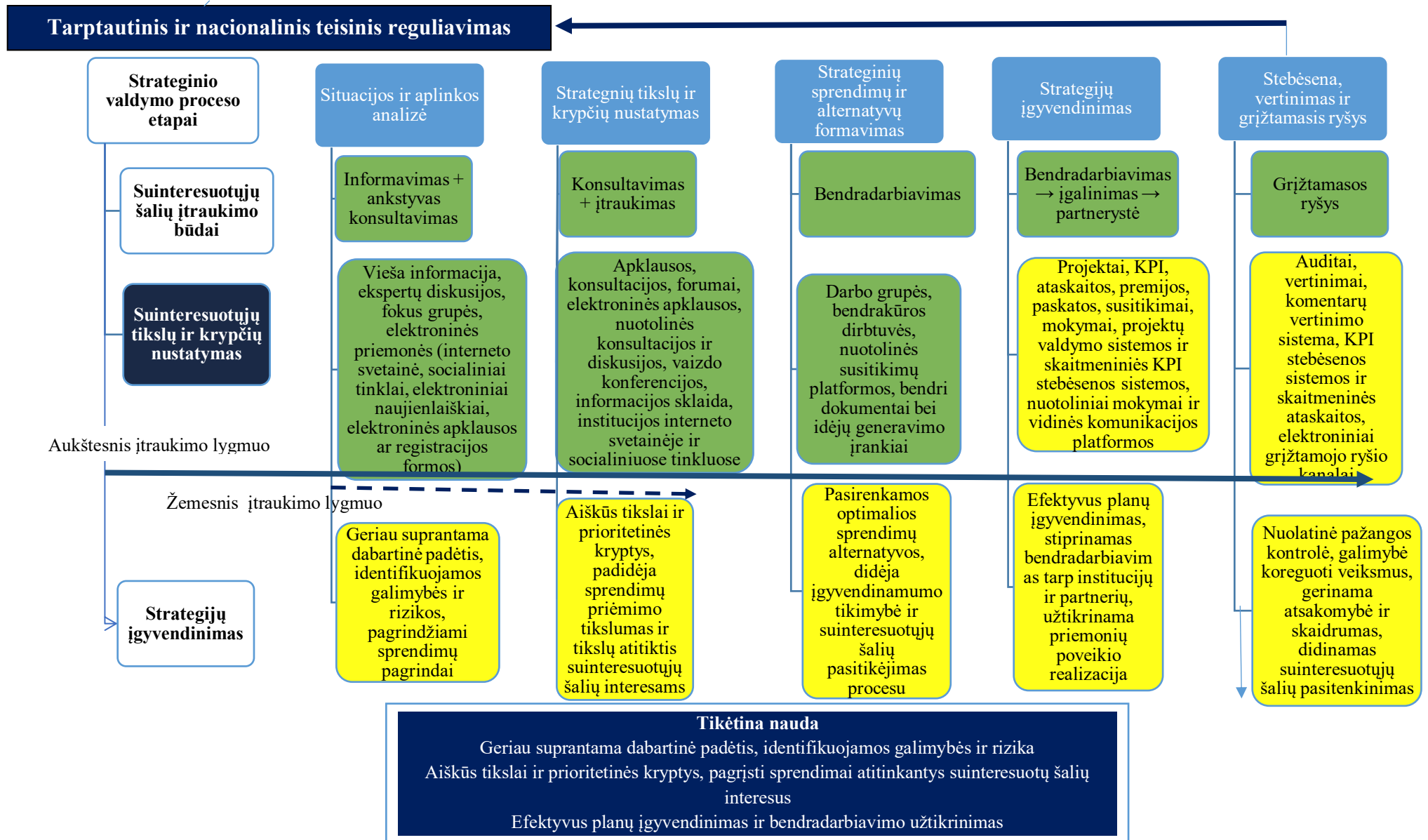
Informacijos šaltinių sąrašas

1. AccountAbility. (2011). *AA1000 stakeholder engagement standard*. https://aa1000ses.files.wordpress.com/2011/11/aa1000ses2011_pre-publication-copy_v1-007nov11.pdf
2. Digital NSW. (2022). *NSW Government Internet of Things policy guidance*. <https://www.digital.nsw.gov.au/sites/default/files/2022-09/iot-policy-guidance.pdf>
3. Europos Taryba. (2009). *Additional protocol to the European Charter of Local Self-Government on the right to participate in the affairs of a local authority*. <https://rm.coe.int/168008482a>
4. Europos Taryba. (1985). *Europos vietos savivaldos chartija*. <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/122>
5. Europos Taryba. (1996). *Europos socialinė chartija*. <https://www.coe.int/en/web/european-social-charter/charter-texts>
6. Europos Komisija. (2001). *European governance: A white paper*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52001DC0428>
7. Europos Komisija. (2016). *EU eGovernment action plan 2016–2020: Accelerating the digital transformation of government*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/communication-eu-egovernment-action-plan-2016-2020-accelerating-digital-transformation-government>
8. Europos Komisija. (2020). *Shaping Europe's digital future*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en>
9. Europos Sąjunga. (2007). *Lisabonos sutartis*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/lis/sign/eng>
10. Europos Sąjunga. (2016). *Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija*. https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/char_2012/oj/eng
11. Europos Sąjunga. (2016). *Europos Sąjungos sutarties ir Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo suvestinės redakcijos*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A12016M%2FTXT>
12. Lietuvos Respublikos Seimas. (1994). *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas* (Nr. I–533). <https://e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F>
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2012). *Lietuvos Respublikos įstatymas dėl Europos vietos savivaldos chartijos papildomo protokolo ratifikavimo* (Nr. XI-2111). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C7C13F57F322>
14. Lietuvos Respublikos Seimas. (2023). *Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2050“*. https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p_fid=83422
15. Lietuvos Respublikos finansų ministras. (2023). LR finansų ministro įsakymas Nr. 1K-257 „Dėl finansų ministro 2021 m. birželio 28 d. įsakymo Nr. 1K-227 ‘Dėl Strateginio valdymo metodikos taikymo’ pakeitimo“. Paskelbta: TAR 2023 m. liepos 4 d., Nr. 2023-13829. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f7c876101a3611eeb233e8b04dc9bb3d>
16. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministras. (2022). *LR vidaus reikalų ministro įsakymas Nr. IV-716 „Dėl regiono plėtros plano pažangos priemonės pagrindimo aprašo formos patvirtinimo“*. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/99d8ee606a6711edbc04912defe897d1>
17. OECD. (2020). *Digital government index: 2019 results*. https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-index_4de9f5bb-en.html

18. OECD. (2020). Innovative citizen participation and new democratic institutions: Catching the deliberative wave. https://www.oecd.org/en/publications/innovative-citizen-participation-and-new-democratic-institutions_339306da-en.html
19. OECD. (2020). Policy framework on sound public governance. https://www.oecd.org/en/publications/2020/12/policy-framework-on-sound-public-governance_931b05fc.html
20. OECD Council. (2017). Recommendation of the Council on open government. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438>
21. OECD Council. (2020). The OECD digital government policy framework. https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html*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>
22. *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>
23. *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>
24. *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>
25. United Nations Environment Programme. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://www.unep.org/resources/report/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development>

Priedai

1 priedas. Pagal tarptautinių ir nacionalinių dokumentų analizę patikslintas suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose būdų ir priemonių teorinis modelis (sudaryta autorės, 2026)



2 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas (sudarytas autorės, 2026)

1. Jūsų nuomone, kokią naudą strateginis valdymas teikia savivaldybės administracijai?
2. Kokie strateginio valdymo proceso etapai praktiškai įgyvendinami Jūsų savivaldybėje?
3. Kuriuose strateginio valdymo proceso etapuose, jūsų manymu, kyla daugiausia iššūkių? Prašau pateikti pavyzdžių.
4. Kaip Jūs apibrėžtumėte suinteresuotąsias šalis savivaldybės strateginio valdymo kontekste? Kokias grupes laikytumėte svarbiausiomis?
5. Kaip manote, kokias suinteresuotųjų šalių grupes savivaldybė dažniausiai įtraukia į strateginio valdymo procesą?
6. Kaip Jūs vertinate suinteresuotųjų šalių įtraukimo svarbą savivaldybės strateginio valdymo procese?
7. Pakomentuokite, kokios konkrečios priemonės naudojamos suinteresuotųjų šalių įtraukimo būdams įgyvendinti?
8. Kokios skaitmeninės priemonės naudojamos suinteresuotųjų šalių įtraukimui ? Kaip vertinate jų veiksmingumą?
9. Ar yra dar kažkokių priemonių, kurios naudojamos suinteresuotųjų šalių įtraukimui?
10. Kaip manote, kuriuose strateginio valdymo proceso etapuose suinteresuotosios šalys yra įtraukiamos jūsų savivaldybėje?
11. Pasidalinkite pagrindiniais suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą būdais, taikomais Jūsų savivaldybėje?
12. Pasidalinkite, kokiais būdais suinteresuotosios šalys įtraukiamos į situacijos ir aplinkos analizės etapą? Kokiais būdais surenkama informacija apie poreikius ir lūkesčius?
13. Papasakokite, kokiais būdais suinteresuotosios šalys dalyvauja formuojant strateginius tikslus ir prioritetus?
14. Kokiais būdais suinteresuotosios šalys įtraukiamos strategijos įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo etapuose?
15. Kaip, jūsų nuomone, savivaldybėje užtikrinamas grįžtamasis ryšys su suinteresuotosiomis šalimis po konsultacijų ar pasiūlymų teikimo? Ar yra aiškus pasiūlymų panaudojimo atsekamumas?
16. Kaip manote, kokią naudą suinteresuotųjų šalių įtraukimas teikia strateginių sprendimų kokybei ir jų įgyvendinimui?
17. Su kokiais pagrindiniais iššūkiais susiduriate organizuodami suinteresuotųjų šalių įtraukimą į strateginio valdymo procesą?
18. Kokiomis priemonėmis ar organizaciniais sprendimais būtų galima pagerinti suinteresuotųjų šalių įtraukimą į savivaldybės strateginio valdymo procesą?

3 priedas. Pagal empirinio tyrimo duomenų analizės rezultatus patikslintas suinteresuotųjų šalių įtraukimo į strateginio valdymo procesą vietos valdžios institucijose būdų ir priemonių patikslintas teorinis modelis (sudaryta autorės, 2026)

