

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOSIOS POLITIKOS IR ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS**

Kristina Buzaitė

**STRATEGINIO PLANAVIMO ĮGYVENDINIMO LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE ANALIZĖ:
KRETINGOS RAJONO IR PALANGOS MIESTO SAVIVALDYBIŲ ATVEJAI**

Magistro darbas

**Darbo vadovas
Doc. dr. R. Petrauskienė**

KAUNAS, 2015

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOSIOS POLITIKOS IR ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS**

**STRATEGINIO PLANAVIMO ĮGYVENDINIMO LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE ANALIZĖ:
KRETINGOS RAJONO IR PALANGOS MIESTO SAVIVALDYBIŲ ATVEJAI**

**Viešojo administravimo magistro darbas
Studijų programa 621N70001**

Darbo vadovas

**doc. dr. R. Petrauskienė
2015-02-18**

Recenzentas

**doc. dr. J. Sinkienė
2015-02-18**

Atliko

SMTV 2/3 gr. stud.

K. Buzaitė

El. paštas:

kristina.buzaitė@ktu.edu

2015-02-18

KAUNAS, 2015

PATVIRTINIMAS APIE MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad parengtas **magistro darbas**

STRATEGINIO PLANAVIMO ĮGYVENDINIMO LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE ANALIZĖ: KRETINGOS RAJONO IR PALANGOS MIESTO SAVIVALDYBIŲ ATVEJAI

- atliktas savarankiškai ir jo dalys arba visas darbas nėra nukopijuotas nuo kitų autorių darbų;
- nebuvo pateiktas atsiskaitymui šiame ar kitame KTU fakultete arba kitoje aukštojoje mokykloje;
- pateiktos nuorodos į visus kitų autorių darbus, kurių medžiaga pasinaudota.

Kristina Buzaitė

Vardas, pavardė

Parašas

2015-02-18

Data

Buzaitė, K. *Strateginio planavimo įgyvendinimo Lietuvos savivaldybėse analizė: Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių atvejai*. Viešojo administravimo magistro darbas. Studijų programa 621N70001. Vadovė doc. dr. R. Petrauskienė. Kaunas: Kauno Technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas, 2015, 65 p.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas strateginio planavimo įgyvendinimas Lietuvos savivaldybėse. Tyrimo objektu pasirinkus dvi savivaldybes – Kretingos rajono ir Palangos miesto. Ši tema yra aktuali, nes siekiama nustatyti, kaip yra derinami strateginio savivaldybių plėtros ir veiklos planavimo įgyvendinimo procesai. Darbe nagrinėjama problema: nepakankamas dėmesys strateginio veiklos ir plėtros planavimo įgyvendinimo Lietuvos savivaldybėse analizei. Didesnis dėmesys skiriamas visų formaliai reikiamų strateginio planavimo procedūrų atlikimui, tačiau realiai nesuvokiant strateginio planavimo, kaip priemonės savivaldybių veiklos efektyvumui didinti, esmės. Tokiu būdu strateginio planavimo problemos savivaldybėse tik kaupiasi, tačiau nėra konkrečiai apibrėžiamos, grupuojamos, sisteminamos ir tyrinėjamos bei ieškoma būdų joms spręsti. Darbo objektas: Strateginis planavimas. Darbo dalykas: Strateginio planavimo įgyvendinimas Lietuvos savivaldybėse. Darbo tikslas – nustatyti Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių strateginio plėtros ir veiklos planavimo įgyvendinimo problemas ir pateikti jų sprendimo pasiūlymus. Darbo uždaviniai: 1. Išanalizuoti strateginio planavimo įgyvendinimo teorinius aspektus. 2. Išnagrinėti Lietuvos savivaldybių strateginio plėtros ir veiklos planavimo įgyvendinimo procesus. 3. Ištirti strateginio Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių plėtros ir veiklos planavimo įgyvendinimo procesą. Taikyti darbo metodai: mokslinės literatūros, statistinių duomenų, Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos teisės aktų, bei dokumentų sisteminė analizė, ekspertų interviu metodas. Darbo struktūra: darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmojoje dalyje aptariama strateginio planavimo ir strateginio valdymo samprata, reikšmė, strateginio planavimo ir strateginio valdymo santykis; strateginio valdymo modeliai ir strateginis planavimas viešajame sektoriuje. Antrojoje dalyje nagrinėjamas Lietuvos savivaldybių teisinis reglamentavimas. Trečiojoje dalyje tiriamas strateginio Kretingos r. ir Palangos m. savivaldybių plėtros ir veiklos planavimo įgyvendinimas, parodant esamus trūkumus bei pateikiant galimus jų sprendimo variantus. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, priedai. Nagrinėjant temą išsiaiškinta, kad nuo gerai parengtų ir atitinkamai vykdomų savivaldybių strateginių plėtros ir veiklos planų priklauso ne tik institucijos, bet ir teritorijos sėkminga ateitis. LR Vyriausybės naujai patvirtintos Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos turėtų įnešti daugiau aiškumo rengiant ir įgyvendinant strateginius planus. Pagrindinės Kretingos r. ir Palangos m. savivaldybių strateginio planavimo įgyvendinimo problemos yra: finansavimo problema; viešųjų pirkimų sistemos problema; kompetencijos trūkumas rengiant strateginius plėtros planus; tarpusavio komunikacijos tarp savivaldybės tarnautojų problema ir kt.

Buzaitė, K. Analysis of Strategic Planning Implementation in Lithuanian Municipalities: Cases of Kretinga District and Palanga City Municipalities. Master's Thesis in Public Administration. Study programme 621N70001. Supervisor assoc. prof. dr. R. Petrauskienė. Kaunas: Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology, 2015, 65 p.

SUMMARY

The final master's thesis analyses the implementation of strategic planning in Lithuanian municipalities. Two municipalities, Kretinga district municipality and Palanga city municipality, have been chosen as the object of the research. The topic is relevant as there is the aim to determine how the implementation processes of strategic municipality development and action planning are being coordinated. The problem analyzed in the thesis is the insufficient attention to the analysis of the implementation of strategic development and action planning in Lithuanian municipalities. Greater attention is paid to the execution of all the necessary procedures of strategic planning without the real understanding of the strategic planning essence as the means of increasing the efficiency of municipality activity. Thus, the problems of strategic planning in municipalities accumulate, but they are not specifically defined, grouped, systemized and analyzed, and the ways to solve them are not being looked for. The object of the thesis is the strategic planning. The subject of the thesis is the strategic planning implementation in Lithuanian municipalities. The objective of the thesis is to determine the implementation problems of strategic municipality development and action planning in Kretinga District and Palanga City municipalities and to introduce the propositions in solving them. The aims of the thesis are: 1. To analyze the theoretical aspects of the implementation of strategic planning; 2. To analyze the implementation processes of strategic development and action planning of Lithuanian municipalities; 3. To investigate the implementation process of the strategic development and action planning of Kretinga District and Palanga City municipalities. The methods applied in the thesis are the systematic analysis of scientific literature, statistic data, documents and rights acts of the European Union and the Republic of Lithuania as well as the method of experts' interview. The structure of the thesis – the thesis comprises three main parts. The first part discusses the conception and meaning of strategic planning and strategic management, the ratio between strategic planning and strategic management, the models of strategic management and strategic planning in public sector. The second part analyses the legal regulation of Lithuanian municipalities. The third part investigates the implementation of strategic development and action planning of Kretinga District and Palanga City municipalities, indicates the existing shortcomings and offers possible ways of solution. Conclusions, recommendations, bibliography and annexes are presented at the end of the thesis. The analysis of the topic made it clear that the successful future of the institution as well as the region depends on the well-prepared and accordingly implemented strategic expansion and action plans of the municipalities. The newly approved by the Lithuanian Government recommendations of municipal strategic planning should make it clearer while working out and implementing the strategic plans. The main problems of the implementation of strategic planning of Kretinga District and Palanga City municipalities are financial problems, the problem of public procurement system, the lack of competence in working out strategic expansion plans, the problem of mutual communication between the employees of the municipality, etc.

TURINYS

ĮVADAS.....	9
PAGRINDINĖS SAŲVOKOS.....	12
1. STRATEGINIO PLANAVIMO ĮGYVENDINIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	13
1.1. Strateginio planavimo samprata ir reikšmė.....	13
1.1.1. Strateginio planavimo ir strateginio valdymo sampratų santykis.....	19
1.1.2. Strateginio planavimo modeliai	23
1.1.3. Strateginio planavimo įgyvendinimo bruožai viešajame sektoriuje.....	28
2. STRATEGINIO PLANAVIMO ĮGYVENDINIMAS LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE.....	34
2.1. Strateginio planavimo reglamentavimas Europos Sąjungoje ir Lietuvoje.....	34
2.2. Savivaldybės strateginio plėtros ir veiklos planavimo įgyvendinimas.....	39
2.3. Strateginio planavimo įgyvendinimo problemos Lietuvos savivaldybėse.....	45
3. STRATEGINIO PLANAVIMO ĮGYVENDINIMO KRETINGOS RAJONO IR PALANGOS MIESTO SAVIVALDYBĖSE ANALIZĖ.....	48
3.1. Strateginio planavimo įgyvendinimo situacija Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse.....	48
3.2. Tyrimo metodika.....	51
3.3. Tyrimo rezultatų analizė.....	54
IŠVADOS.....	64
REKOMENDACIJOS.....	65
LITERATŪRA.....	66

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Požiūriai į strateginį planavimą ir strateginį valdymą.....	23
2 lentelė. Europos Tarybos rekomendacijos Lietuvai 2014-2015 m.....	35
3 lentelė. Pagrindiniai Lietuvos vietos savivaldą reglamentuojantys teisės aktai.....	36
4 lentelė. Strateginio planavimo metodikos pakeitimų sąvadas.....	44
5 lentelė. Strateginio planavimo problemos Lietuvos savivaldybėse.....	46
6 lentelė. Tiriamųjų Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių tarybų narių ir administracijų tarnautojų sociodemografinės charakteristikos.....	53
7 lentelė. Strateginio planavimo sistemos Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse vertinimas politikų ir valstybės tarnautojų požiūriu.....	54
8 lentelė. Strateginio planavimo įgyvendinimo Kretingos r. ir Palangos m. savivaldybėse vertinimas politikų ir valstybės tarnautojų požiūriu.....	56
9 lentelė. Strateginio plėtros ir veiklos planavimo įgyvendinimo problemų Kretingos r. ir Palangos m. savivaldybėse vertinimas politikų ir valstybės tarnautojų požiūriu.....	58
10 lentelė. Strateginio planavimo įgyvendinimo tobulinimo vertinimas politikų ir valstybės tarnautojų požiūriu.....	60

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Planavimo ryšys su kitomis valdymo funkcijomis.....	16
2 pav. Strateginio valdymo principinė struktūra.....	19
3 pav. Efektyvaus strateginio planavimo modelio komponentų sąsaja.....	24
4 pav. Racionalaus strateginio planavimo modelis.....	25
5 pav. Strateginio planavimo procesas.....	26
6 pav. Viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelis.....	31
7 pav. Strateginio planavimo savivaldybėse principinė schema.....	40
8 pav. Tyrimo logikos schema.....	52

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1. Planavimo dokumentų schema.....	73
2. Ekspertų interviu klausimai.....	74

ĮVADAS

Temos aktualumas. Nuo to laiko, kai Lietuva atgavo nepriklausomybę, tapo NATO, tuojau po to Europos Sąjungos nare, daugėja naujų galimybių šalies socialiniam, ekonominiam, kultūriniam, technologiniam vystymuisi skatinti ir plėtoti. Pokyčiai valstybinėje, teisinėje, politinėje srityse vyko ne iš karto. Yra žinoma, jog daug greičiau ir efektyviau pokyčiai vyksta privačiame nei viešajame sektoriuje. Taip yra todėl, kad privačiame sektoriuje, priėmus atitinkamus sprendimus, galima imtis spartesnių veiksmų dėl dažnai turimų didesnių finansinių galimybių, kurias pasitelkus sukuriamas norimas rezultatas. Be to, privatus sektorius nėra tiek reglamentuotas, sąlygojamas gausybės taisyklių, normų, terminų. Kaip bebūtų, per paskutinius dvidešimt metų Lietuvos viešajame sektoriuje vis labiau įsitvirtina iš pažangių demokratinių valstybių perimami vadybiniai metodai, efektyvaus valdymo modeliai; įsisavintas strateginis planavimas viešojo sektoriaus institucijose. Tai svarbūs žingsniai Lietuvai stiprinti, siekiant užtikrinti jos visavertį, jau kaip demokratinės, suverenos valstybės vystymąsi. Viešojo sektoriaus strateginis planavimas yra būtinas siekiant tobulinti savivaldybėse priimamus sprendimus, nes jų kokybė ir efektyvumas yra itin svarbūs, siekiant, kad savivaldybės funkcionuotų sėkmingai.

Darbo tema aktuali, nes siekiama nustatyti, kaip yra derinami strateginio savivaldybių plėtos ir veiklos planavimo įgyvendinimo procesai. Savivaldybių galimybės rengiant strateginius plėtos ir veiklos planus, tiesiogiai priklauso ne tik nuo investicijų iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų, tarptautinių organizacijų, kitų šaltinių, bet ir nuo valstybės. 1998 metais Lietuvoje pradėtas vykdyti Lietuvos ir Kanados viešojo administravimo reformos projektas. 1999 metais, keičiantis vyriausybei, šiam projektui nebuvo skiriama daug dėmesio, bet jau 2000 metais buvo pritarta pagrindiniam šio projekto tikslui, t. y. įdiegti Lietuvoje strateginio planavimo sistemą Lietuvos Respublikos (toliau – LR) Vyriausybės ir institucijų lygmeniu, tobulinti LR Vyriausybės sprendimų priėmimo sistemą. Ministro Pirmininko potvarkiu sudaryta darbo grupė parengė rekomendacijas, kaip rengti strateginį veiklos planą, ir jau 2002 metais buvo patvirtinta *Strateginio planavimo metodika*. Ši metodika buvo rengiama konsultuojant Kanados ekspertams ir JAV patarėjams, todėl šių šalių strateginio planavimo ir programinio biudžeto principai buvo pritaikyti Lietuvos sąlygoms. Strateginio planavimo metodikos parengimas buvo labai svarbus Lietuvai. Visi valstybės biudžeto asignavimų valdytojai buvo įpareigoti parengti ir pateikti savo strateginius veiklos planus LR Vyriausybei ir LR Finansų ministerijai. Strateginiuose veiklos planuose reikėjo detaliai nurodyti, kokiems institucijos tikslams įgyvendinti bus panaudoti valstybės biudžeto asignavimai. Taip Lietuvoje strateginis planavimas buvo susietas su valstybės biudžeto formavimu. Nuo Strateginio planavimo metodikos įsigaliojimo Lietuvoje iki dabar ji buvo ne kartą tobulinta. 2002 metais LR Seimas pritarė dar vienam svarbiam dokumentui – *Valstybės ilgalaikės raidos strategijai*, kur buvo numatyta ilgalaikė valstybės raidos vizija, prioritetai bei visų sektorių ilgalaikės plėtos kryptys iki 2015 metų. 2012 metais LR Seimo nutarimu buvo

patvirtinta Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, kuri numato valstybės viziją ir raidos prioritetus, ir jų įgyvendinimo kryptys iki 2030 metų. 2014 metais parengtas naujas savivaldybėms skirtas strateginio planavimo rekomendacijų projektas, o 2014 12 11 jos buvo patvirtintos LR Vyriausybės.

Temos naujumas. Per pastaruosius daugiau kaip dešimt metų strateginis planavimas Lietuvos savivaldybėse yra laikomas vis dar iki galo nesuvokta ir sunkiai įsitvirtinančia sritimi, kuri yra nuolat peržiūrima bei tikslingai tobulinama pritaikant ją šiuolaikiniam pažangiam valdymui. Daug mokslininkų nagrinėja strateginio planavimo procesą, jo įgyvendinimą, naudą savivaldybių valdymui, taip pat problemas bei strateginio planavimo įgyvendinimo tobulinimo galimybes. Strateginio planavimo ir strateginio valdymo sampratas savo darbuose nagrinėjo tokie užsienio ir Lietuvos mokslininkai, kaip Bryson (1988, 1989, 2011), Crosby (1991), Greenley (1992), Arimavičiūtė (2003, 2005, 2007, 2011, 2012), Astrauskas (2008, 2011, 2013, 2014), Vasiliauskas (2004, 2006) ir kt. Savivaldybių strateginį plėtros planavimą tyrinėjo Bryson (1988, 1989, 2011), Bill (1988), Collinge (1988), Arimavičiūtė (2002, 2005, 2007, 2011, 2012), Bivainis (2005, 2006, 2007, 2009, 2011), Jakaitis (2010) ir kt. Savivaldybių strateginį veiklos planavimą nagrinėjo Bryson (1988, 1989, 2011), Fajulis (2005), Arimavičiūtė (2002, 2005, 2007, 2011, 2012), Astrauskas (2008, 2011, 2013, 2014), Bartkienė (2009), Butenienė (2008), Lankelienė (2012) ir kt.

Lietuvoje nepakankamai dėmesio skiriama strateginių plėtros ir veiklos planų įgyvendinimo savivaldybėse analizei. Lietuvos Respublikos įstatyminėje bazėje iki šiol nebuvo patvirtintos aiškiai apibrėžtos strateginių plėtros ir veiklos planų įgyvendinimo savivaldybėse nuostatos. Būtina paminėti, kad pirmieji žingsniai jau žengti, kadangi 2014 metais yra parengtos Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos, o LR Vietos savivaldos įstatymo 10³ skirsnyje, remiantis minėtomis rekomendacijomis, jau yra apibrėžiamas strateginis planavimas savivaldybėse (tiesa, ši nauja redakcija galios iki 2015 01 01). LR Vyriausybei patvirtinus savivaldybėms skirtų strateginio planavimo rekomendacijų projektą, atsirastų galimybė turėti ir taikyti subalansuoto ir teisiškai reglamentuoto strateginio planavimo savivaldybėse nuostatas. Galima teigti, kad ši tema yra nauja ir reikalauja detalesnio tyrinėjimo. Darbe pasirinktos detaliau tirti (taikant ekspertų interviu metodą) dvi Vakarų Lietuvos savivaldybės, t. y. Kretingos rajono ir Palangos miesto. Šios savivaldybės buvo pasirinktos neatsitiktinai. Pirmiausiai, dėl patogumo, kadangi Kretingoje darbo autorė gyvena, o Palangos mieste – dirba. Palangos miesto savivaldybė yra kurorto statusą turinti savivaldybė. Abi savivaldybės yra panašaus dydžio, jas skiria nedidelis atstumas (apie 10 km).

Darbe nagrinėjama problema: Nepakankamas dėmesys strateginio veiklos ir plėtros planavimo įgyvendinimo Lietuvos savivaldybėse analizei. Didesnis dėmesys skiriamas visų formaliai reikiamų strateginio planavimo procedūrų atlikimui, tačiau realiai nesuvokiant strateginio planavimo, kaip priemonės savivaldybių veiklos efektyvumui didinti, esmės. Tokiu būdu strateginio planavimo

problemos savivaldybėse tik kaupiasi, tačiau nėra konkrečiai apibrėžiamos, grupuojamos, sisteminamos ir tyrinėjamos bei ieškoma būdų joms spręsti.

Darbo objektas: Strateginis planavimas.

Darbo dalykas: Strateginio planavimo įgyvendinimas Lietuvos savivaldybėse.

Darbo tikslas – nustatyti Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių strateginio plėtros ir veiklos planavimo įgyvendinimo problemas ir pateikti jų sprendimo pasiūlymus.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti strateginio planavimo įgyvendinimo teorinius aspektus.
2. Išnagrinėti Lietuvos savivaldybių strateginio plėtros ir veiklos planavimo įgyvendinimo procesus.
3. Ištirti strateginio Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių plėtros ir veiklos planavimo įgyvendinimo procesą.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė ir sintezė, statistinių duomenų, Lietuvos Respublikos teisės aktų bei dokumentų sisteminė analizė, ekspertų interviu metodas. Teorinėje dalyje strateginio planavimo sistemos bruožai išanalizuoti remiantis užsienio ir Lietuvos autorių moksliniais darbais. Darbe taikyta Lietuvos Respublikos teisės aktų bei dokumentų sisteminė analizė, taip pat naudotas ir Europos Sąjungos dokumentų bei teisės aktų sisteminės analizės metodas, pagrindžiant Lietuvos vietos savivaldos sąrangos bei veiklos reglamentavimą. Tyrimui atlikti buvo taikytas ekspertų interviu metodas. Apklausti Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių administracijų tarnautojai: Kretingos r. savivaldybėje buvo apklausti penki informantai, Palangos m. savivaldybėje apklausti trys informantai.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmojoje darbo dalyje aptariamos su tema susijusios pagrindinės sąvokos, jų svarba bei reikšmė, taip pat aptariamas strateginio planavimo ir strateginio valdymo tarpusavio santykis; strateginio planavimo metodologija ir kaip pasireiškia strateginis planavimas viešajame sektoriuje. Antrojoje darbo dalyje pirmiausia pateikiama Europos Sąjungos ir Lietuvos teisinio reglamentavimo analizė, nagrinėjami Lietuvos vietos savivaldos institucijų strateginio valdymo bruožai; atskleidžiama strateginio planavimo sistema Lietuvos savivaldybėse; atskirai aptariami savivaldybių strateginiai plėtros ir strateginiai veiklos planai. Trečiojoje darbo dalyje, naudojantis pirmose dviejose darbo dalyse analizuota teorine medžiaga, tiriama, kaip vykdomas Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių strateginio plėtros ir veiklos planavimo įgyvendinimas, pritaikius ekspertų interviu metodą, parodant esamus trūkumus bei pateikiant galimus jų sprendimo variantus. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas.

PAGRINDINĖS SAŲVOKOS

Strategija – tai sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir priemones tiems tikslams pasiekti (Vasiliauskas, 2006, p. 21).

Strateginė analizė – strateginio valdymo stadija, kuri apima organizacijos išorinės aplinkos ir išteklių analizę bei prognozavimą retrospektyviniu-perspektyviniu periodu (Vasiliauskas, 2006, p. 30).

Strategijos įgyvendinimas – apima užduočių vykdytojams rengimą, išteklių paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos, kontrolės procedūras (Vasiliauskas, 2006, p. 30).

Strategijos kūrimas – tai tokia strateginio valdymo stadija, kuri apima organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą bei strateginių sprendimų parinkimą (Vasiliauskas, 2006, p. 30).

Strateginis planavimas – formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso realizavimą, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus (Strateginio planavimo metodika, 2010).

Strateginio planavimo įgyvendinimas – tai formalaus planavimo proceso, skirtą parengti ir įgyvendinti strategijai, realizavimas.

Strateginis plėtros planavimas – veikla, vykdoma pagal strateginio planavimo dokumentą, kuriame pagal valdymo srities būklės analizę suformuluojami valdymo srities plėtros tikslai ir numatomas jų įgyvendinimas (Strateginio planavimo metodika, 2010).

Strateginis veiklos planavimas – veikla, vykdoma pagal detalų institucijos veiklos planavimo dokumentą, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos ir išteklių analizę, suformuluoti institucijos misija ir strateginiai tikslai, aprašomos institucijos vykdomos programos ir numatomi finansavimo šaltiniai joms įgyvendinti (Strateginio planavimo metodika, 2010).

Strateginis valdymas – tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviai išnaudoja savo turimą potencialą (Pagrindiniai terminai, 2010).

1. STRATEGINIO PLANAVIMO ĮGYVENDINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje analizuojami strateginio planavimo įgyvendinimo teoriniai aspektai. Siekiant aptarti strateginio planavimo viešajame sektoriuje sampratą ir reikšmę, atlikta užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbų teorinė analizė, pateikiamos pagrindinių sąvokų ištakos, aptariami strateginio planavimo bruožai bei svarba viešajame administravime, apibūdinamas strateginio planavimo ir strateginio valdymo sampratų santykis, analizuojamas strateginio planavimo procesas.

1.1. Strateginio planavimo samprata ir reikšmė

Strategijos sąvokos ištakos siekia karybos laikus. Merriam-Webster (Merriam-Webster Online: Dictionary and Thesaurus, 2014) žodyne *strategija* apibrėžiama kaip politinių, ekonominių, psichologinių žinių ir karinių pajėgų mokslo ir meno pritaikymas siekiant tautai ar grupei tautų užtikrinti maksimalią paramą taikos ar karo metu, taip pat mokėjimas planuoti ir nukreipti didelės apimties karines operacijas, sutelkiant jėgas į pačias palankiausias pozicijas, dar prieš susiduriant su priešu. Būta ir ankstyvesnių darbų strategijos tema, kaip kad autoriaus Sun-Zu (V a. prieš mūsų erą) traktatas apie karo meną. Tokie posakiai kaip „vengti išsibarstymo“, „sutelkti pajėgas“ yra kilę iš karinių veiksmų, tačiau dažnai vartojami ir paprastame gyvenime. Plėtodami strateginius principus strategai pabrėžia manevravimo, jėgų sutelkimo, netikėtumo, iniciatyvumo, lankstumo ir panašiai reikšmę (Arimavičiūtė, 2005, p. 11). Čia verta paminėti ir *taktikos* terminą, nes „taktika ir strategija – skirtingi dalykai. Terminas „taktika“ yra susijęs su žemesnio lygio, trumpalaikiais, vietiniais planais. Strategija yra aukštu lygiu vykdomas ilgalaikis užmojis. Iš tiesų terminas „didžioji strategija“ dažnai vartojamas siekiant pabrėžti politinio/strateginio lygio svarbą sprendimų priėmimo procese“. Strategai yra vyriausybės patarėjai ir net politikos vykdytojai. Strategija ne tik kuriama siekiant atitinkamų tikslų. Šiuo metu ji apima diskusijas, kokie tie tikslai turi būti. Terminas „strategija“ organizacijų vadyboje buvo pradėtas vartoti XX a. 7 dešimtmečio I pusėje. Esminės organizacijos veiklos strategijos kūrimo prielaidos yra tokios:

1. Nepasitenkinimas esama padėtimi arba perspektyva.
2. Veiklos sąlygų neapibrėžtumas (Arimavičiūtė, 2005, p. 11-12).

Vasiliauskas (2006, p. 21) pateikia tokią strategijos apibrėžimą – tai sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir priemones tiems tikslams pasiekti. Strategijos reikšmių yra ir daugiau, o jos taikomos atsižvelgiant į esamą situaciją. Arimavičiūtė ir kt. (2007, p. 29) nurodo tokias strategijos reikšmes: 1. Planas (angl. plan) – aiški veiksmų, kuriais vadovai siekia numatyti veiklos kryptį seka. 2. Manevras (angl. ploy) – tam tikras veiksmas, kuriuo siekiama pergudrauti oponentą. 3. Įprastas elgsenos modelis (angl. pattern) – tam tikras pasikartojantis

sąmoningas arba nesąmoningas elgsenos būdas veiksmų grandinėje, kaip nuoseklus elgesio modelis, kuris visada „išlenda“ reikia to ar nereikia. 4. Pozicija (angl. position) – priemonės, nustatančios organizacijos padėtį rinkoje, palyginti su konkurentais. 5. Perspektyva (angl. perspective) – organizacijos pobūdžio ir raidos koncepcija, apimanti kolektyvines nuomones, siekius ir elgseną, t.y. požiūris į organizacijos vaidmenį ir padėtį.

Strategijos esmė – fundamentalių pasikeitimų valdymas, daugiau orientuotas ne į organizacijos viduje vykstančius procesus, bet į kitimus, lemiančius patį organizacijos egzistavimą. Strategija – tai planas, tam tikras sąmoningų veiksmų kaip elgtis įvairiose situacijose vadovas. Čia svarbūs du elementai:

- strategijos – tai planai, rengiami prieš veiksmų pradžia;
- jie rengiami tikslingai ir sąmoningai (Pagrindiniai terminai, 2007).

Pasak Arimavičiūtės ir kt. (2007, p. 30), Vasiliausko (2006, p. 22), plačiau strategijos esmę nusako tai, kad strategija turi apibrėžtą tikslinę orientaciją; neatsiejama strategijos dalis yra priemonės jai įgyvendinti; strategija susiejama su tam tikru vidutinės trukmės (3-7metai) perspektyviniu laiko periodu; strategija formuojama atsižvelgiant į institucijos ištekinių potencialą, kuris lemia institucijos silpnybes ir stiprybes; strategija kuriama atsižvelgiant į institucijos galimybes ir grėsmes jai; strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę indėlį įneša į vertės kūrimą; strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę konkurencinį pranašumą įgyvendina institucija. Išskiriant strategijų tipus (pagal laikotarpį) reikia paminėti, jog strategijos skirstomos į: ilgos trukmės – nuo 10 metų; vidutinės trukmės – iki 7 metų ir trumpos – iki 3 metų (Strateginio planavimo metodika, 2007).

Tikslai ir planai – būtina bet kokios visuomenės gyvenimo dalis. Tikslas – tai geidžiama ateities būklė, kurios nori pasiekti organizacija. Tikslų reikšmė paaiškinama tuo, kad kiekviena organizacija egzistuoja dėl tam tikro rezultato, o tikslai padeda jį nustatyti ir informuoti apie jį darbuotojus ir visuomenę. Planas yra organizacijos judėjimo prie nustatytų tikslų „maršrutas“, apimantis išteklių paskirstymo schemas, įvairius grafikus, tarpines užduotis (Ramanauskienė, 2007, p. 6). Planavimo sąvoka ilgą laikotarpį buvo nepopuliari dėl pernelyg uolios ir netikusio taikymo sovietmečio periodu. Dėl šios priežasties, kai kuriais atvejais planavimą apskritai imta laikyti nereikšminga, netikusia praktika, charakterizuojančia „sovietinės veiklos“ metodus (Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus, 2007). „Planavimo teorija teigia, kad bet kokia organizuota žmonių grupė, neturinti savo veiklos plano (kuriame būtų nurodyti aiškūs tikslai, uždaviniai, priemonės, atsakingi vykdytojai bei finansavimo šaltiniai šiam planui įvykdyti), pasmerkta žlugti“ (Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus, 2007, p. 17). Ramanauskienė (2007, p. 6) cituoja Daft (2001), kuris tikslą vaizdžiai vadina „švyturiu“, galutiniu rezultatu, o planą – „laivą“. Taigi planavimo sąvoka jungianti „laivą“ su „švyturiu“ yra tikslų ir jų siekimo priemonių nustatymo procesas.

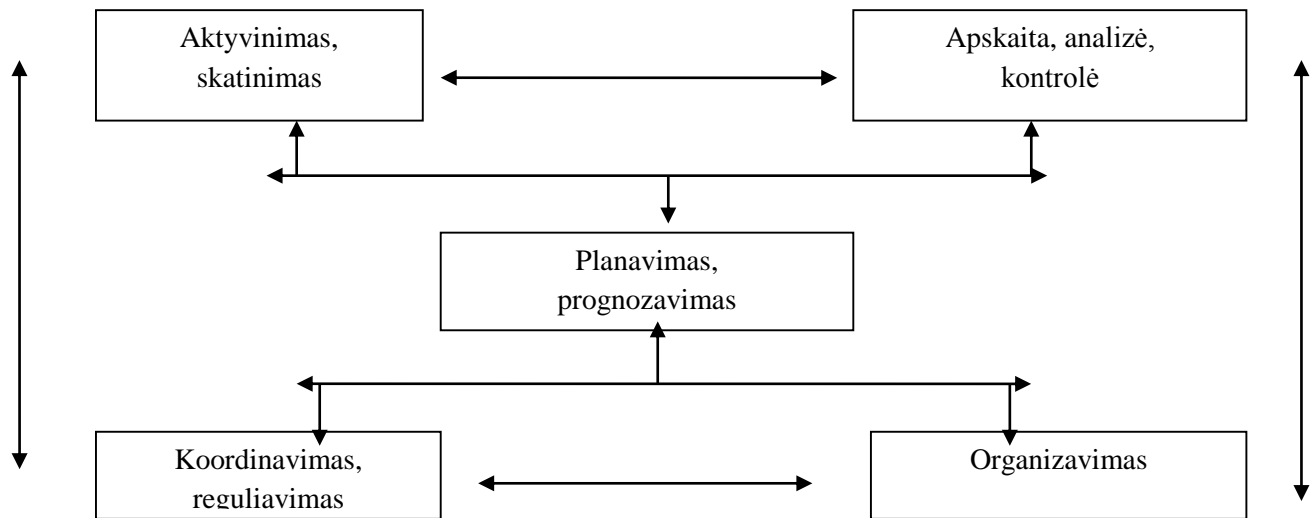
Yra nemažai *planavimo* sąvokos apibrėžimų. Štai kaip įvairūs autoriai ją apibrėžia: Adam (1983) (cituojama pagal Ramanauskienė, 2007, p. 13) teigia, kad planavimas – „sąmoningas ateities apmąstymas“. Plačiaja prasme planavimas – „valdymo taktikos formavimas (pasirinkimas), pagrįstas sistemingomis žiniomis ateičiai nuspėti“ (Hahn, 1985, cituojama pagal Ramanauskienė, 2007, p. 13). Ir kiti autoriai (Koch, 1980; Kosiol, 1967; Wild, 1982, cituojama pagal Ramanauskienė, 2007, p. 14) planavimą vadina procesu ateičiai nustatyti.

Planavimas yra pagrindinė valdymo (vadybinės veiklos) funkcija, kurią 1916-1923 m. paskelbtuose darbuose skyrė prancūzų mokslininkas, administracinės veiklos organizavimo teorijos kūrėjas H. Fayol'is. Mokslininkas suformulavo tokias vadovavimo (administravimo) funkcijas: ateities numatymas ir veiksmų plano parengimas (šios funkcijos vėliau buvo sujungtos ir pavadintos planavimu), organizavimas, koordinavimas ir kontrolė (Zakarevičius, 1998, p. 31-32, cituojama pagal Astrauskas, Česonis, 2008, p. 26). Melnikas ir Smaliukienė (2007, p. 30) teigia, jog planavimas – strateginio valdymo funkcija. Planavimas yra pirmoji iš keturių (planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė) pagrindinių valdymo funkcijų. Tinkamai planuojant, organizacijoje žymiai lengviau atlikti įvairius pakeitimus ir taip įgyvendinti numatytus tikslus. Planavimas padeda organizacijoms pasiruošti pokyčiams. Tos pačios nuomonės laikosi ir autorius Vasiliauskas (2006, p. 24) teigdamas, kad bendriausia reikšme planavimas (vadyboje) – tai valdymo ciklo funkcija, kurios realizacijos rezultate išryškėja organizacijos tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti. Planavimas ir kitos valdymo funkcijos, t.y. organizavimas, vadovavimas, kontrolė sudaro uždara valdymo ciklą.

Ramanauskienė (2007, p. 9) teigia, kad planavimas, kaip savarankiška žinių šaka, yra mokslas – speciali vadybinės veiklos rūšis, o tam tikra prasme net menas. „Vadovų ir specialistų, sprendžiančių planavimo problemas, veikla turi ypatumų, kylančių iš jų darbo kūrybiškumo“ (Ramanauskienė, 2007, p. 12). Planavimo mokslo esmę sudaro sisteminės įvairių ūkinių sistemų dėsningumų žinios. Šis mokslas yra daugiašakis. Planavimo funkcija sudaro valdymo pagrindą. Čia svarbus vaidmuo atitenka prognozavimui, nes prieš sudarant planą yra prognozuojama, todėl prognozavimo procesą galima vadinti pagalbine planavimo funkcija (Ramanauskienė, 2007, p. 7). Kaip planavimas sąveikauja su kitomis valdymo funkcijomis galima pamatyti žemiau pateiktame paveiksle.

1 paveikslo duomenimis, *organizavimas*, kaip viena valdymo funkcijų, yra veikla, reikalinga ūkinės sistemos struktūrai kurti arba plėtoti. *Koordinavimu* užtikrinama, kad būtų išvengta paraleliškumo ir darbų dubliavimosi. *Reguliavimo* funkcija padeda išsaugoti ūkinės sistemos funkcionavimo režimą. *Apskaitos* pagalba surenkami duomenys apie ūkinės sistemos būklę. Tai pasitarnauja *analizuojant* veiklą, efektyvumo didinimo užtikrinimui, turimiems rezervams atskleisti. *Kontrolė* valdymo sistemoje yra priemonė grįžtamajam ryšiui gauti. *Aktyvinimas* ir *skatinimas* pasireiškia tuo, kad pasitelkus šias dvi valdymo funkcijas yra skatinamas darbuotojų kūrybingumas,

taikant materialinio (materialiniai poreikiai) bei moralinio (nuopelnų pripažinimo, pagarbos ir kt.) skatinimo metodus.



1 pav. Planavimo ryšys su kitomis valdymo funkcijomis

Šaltinis: sudaryta pagal Ramanauskienę, 2007, p. 8.

Planavimo procesas susideda iš keturių pagrindinių etapų:

- bendrųjų tikslų parengimo;
- išsamių konkretaus laikotarpio tikslų numatymo;
- tikslų pasiekimo būdų ir priemonių nustatymo;
- siekiamų tikslų kontrolės, lyginant planų rodiklius su faktiniais, ir tikslų koregavimo

(Ramanauskienė, 2007, p. 9).

Nuosekliai nagrinėjant planavimo procesą stebimos tam tikros fazės, t. y. problemų formulavimo, problemų sprendimo, vykdymo, kontrolės ir sprendimų vykdymo užtikrinimo. Jei dar detaliau, planavimo procesas apima tokias fazes kaip: tikslų rengimas; problemų formulavimas; alternatyvų paieška; prognozavimas; įvertinimas ir sprendimų priėmimas; vykdymas; planinių rodiklių nustatymas; faktinių rodiklių paskaičiavimas; faktinių ir planinių rodiklių palyginimas; nukrypimų analizė; koregavimo priemonių nustatymas (Schweitzer, 1992; Wild, 1982, cituojama pagal Ramanauskienė, 2007, p. 16).

Panašiai planavimo procesą apibūdina Vasiliauskas (2006, p. 24) teigdamas, kad planavimas yra intelektinis procesas, kuris leidžia sukurti veiksmų planą. Planavimas, pasak Vasiliausko, susideda iš tokių žingsnių: proceso inicijavimo; planavimo prielaidų apibrėžimo; tikslų formulavimo; alternatyvų identifikavimo; alternatyvų įvertinimo; geriausios alternatyvos parinkimo; atraminių planų kūrimo; plano įgyvendinimo.

Vasiliauskas (2006, p. 25) atkreipia dėmesį, kad organizacijos plano parengimas yra labai sudėtingas procesas, todėl planavimas yra formalizuotas procesas. Tai reiškia, jog visi planavimo

proceso žingsniai yra griežtai ir tiksliai paremti taisyklėmis bei procedūromis. Autorė Ramanauskienė (2007, p. 235) taip pat pabrėžia, jog tam, kad planus būtų galima sėkmingai įgyvendinti, būtinos tam tikros ilgalaikės ir trumpalaikės programos, politika, procedūros ir taisyklės – tai pagrindiniai formalaus planavimo dedamieji.

Dažniausiai pasitaikančios problemos planavime yra sudėtingas, intensyvus protinis darbas (reikalauja daug pastangų ir laiko); planavimas ne visada parodo tikrąjį ateities vaizdą; planai apriboja laisvę laisvai veikti (terminai); dažna problema ir realių žinių apie organizacijos tikslus trūkumas (svarbu tai, kad planuojant turi bendradarbiauti visi organizacijos nariai); pasitikėjimo savo jėgomis stoka; informacijos trūkumas; planai sudaromi, tačiau jų nesilaikoma (Planavimas, P170B108, Organizacinės sistemos, KTU, 2009).

Apibendrinant galima teigti, kad pateiktų skirtingų autorių požiūriai į planavimo procesą daugeliu atvejų sutampa. Visi jie planavimo procese pirmenybę teikia tikslo iškelimui, ateities prognozavimui, geriausių alternatyvų pasirinkimui. Planavimui didelę reikšmę turi vertinimas – kaip sėkmės matas, bei analizė – privalumų ir trūkumų stebėjimas.

Šiandien, vienaip ar kitaip, visos organizacijos privačiame ir viešajame sektoriuje remiasi strateginiu planavimu kaip veiklos vykdymo ir plėtros įrankiu. Nors tikimasi rezultatų iš kryptingo strateginio planavimo ir strateginio valdymo, teoriškai atrodo, kad tiek viešasis, tiek privatus sektoriai yra panašūs, t. y., sudarytas strateginis planas su aiškiai suformuluota vizija ir konkrečiais tikslais, įpareigojančiais visų lygmenų darbuotojus jais vadovautis, visgi viešajame ir privačiame sektoriuose išryškėja strateginio planavimo kaip valdymo įrankio, metodų skirtybės. Manoma, kad privatus sektorius turi viršenybę prieš viešąjį sektorių efektyvumo ir į rezultatus orientuotų veiksmų atžvilgiu (Nartisa et al, 2012, p. 240).

„Strateginis planavimas savivaldybėse padeda sukurti racionalią valdymo sistemą, pagrįstą subalansuotos plėtros principais. Tai leidžia savivaldybėms veiksmingiau naudoti biudžeto lėšas, koordinuoti įvairių sektorių programas ir jų įgyvendinimą“ (Arimavičiūtė, 2012, p. 272-273). Plačiaja prasme strateginis planavimas – tai tikslų nustatymas bei priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimas. Strateginis planavimas – tai veiklos ateities kūrimas. Tai yra procesas, kuriuo reikia numatyti galimas problemas, gebėti jas spręsti, o taip pat mokėti laiku ir naudingai pasinaudoti galimybėmis, kurios atneštų savivaldybei naudą ir taip sustiprintų jos pozicijas kitų savivaldybių atžvilgiu. *Formaliai strateginio planavimo esmę išreiškia nuolatinis galimybių ir grėsmių, išorinių bei vidinių pranašumų bei trūkumų nustatymas, siekiant priimti kuo geresnius sprendimus galimybės panaudoti ir išvengti grėsmių. Strateginio planavimo proceso tikslas – nuolat nagrinėti organizacijos veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu ir numatyti strategines permainas, kad organizacija žengtų į įsivaizduojamą ateitį sėkmingai* (Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus, 2007, p. 8). Strateginis planavimas traktuojamas kaip formali planavimo sistema parengti ir įgyvendinti strategijai,

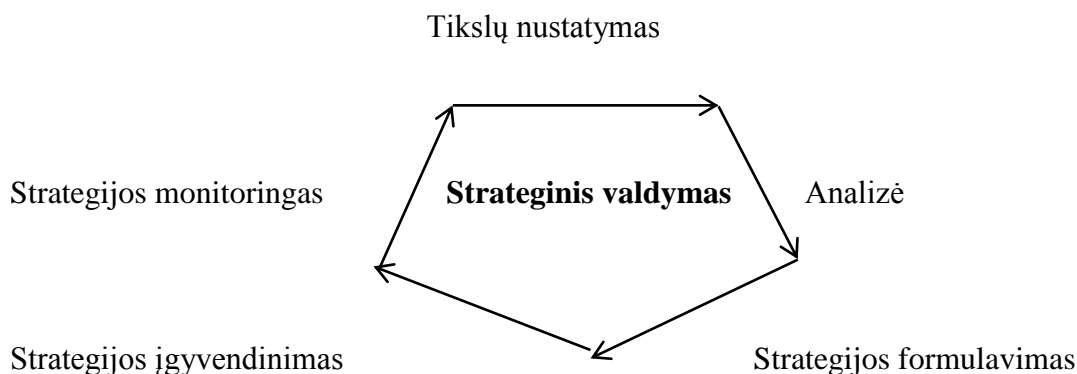
susijusiai su savivaldybės misija ir tikslais (Vasiliauskas, 2006, p. 26). „Strateginis planavimas apima institucijos aplinkos monitoringą, strateginių alternatyvų paieškas, būsimųjų politinių sprendimų numatymą ir jų įgyvendinimo galimybes bei sąlygas“ (Petrauskienė, 2005, p. 66). Vasiliauskas (2006, p. 30) strateginį planavimą apibūdina kaip vieną iš planavimo tipų, kurio tikslas apibrėžti strateginius savivaldybės tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams įgyvendinti. Kitu aspektu – formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso realizavimą savivaldybėje. Pasak Bryson (2011, p. 335), strateginis planavimas – tai priemonių ir procedūrų koncepcija, skirta padėti vadovams, o darbuotojams mokytis veikti strategiškai jų vadovaujamosiose viešosiose institucijose. Bryson manymu, strateginis planavimas skirtas tokiam vadovavimui, kuris nešų naudą visuomenės reikmėms. Mintzberg (1994) požiūriu, strategija, kaip veiklos sistema, yra daugiau rezultatas to, ką žmonės daro, o ne ką planuoja daryti. „Mintzberg jau seniai suabejojo net pačiu terminu „strateginis planavimas“. Jis teigia, kad strategija negali būti suplanuota, nes planavimas reiškia analizę, o strategija – sintezę“ (Ališauskas, Dukynaitė, 2012, p. 76). Bivainis ir Tunčikienė (2005, 2006, 2009) strateginį planavimą savo darbuose iškelia kaip vieną svarbiausių viešojo valdymo, t. y. viešosios politikos ir viešojo administravimo visumos, elementų. Vadybiniu požiūriu strateginis planavimas jau apie septyniasdešimt metų yra svarbi vadybos priemonė viešųjų institucijų veiklai plėtoti (Raipa, 2010, p. 151). Strateginis planavimas yra paremtas strategijos formulavimu. (...). Šios strategijos tikslas – skatinti strateginį mąstymą, veikti strategiškai ir nuolat mokytis. Taigi, strateginis planavimas pateikia „bendrą vaizdą“, kas sujungia futuristinį mąstymą, objektyvią analizę ir subjektyvų vertybių nustatymą, taip pat tikslai ir prioritetai, nukreipiantys ateities link ir veiksmų eiga, garantuojanti organizacijos gyvybingumą, efektyvumą, viešąsias vertybes (Poister, 2010, p. 247).

Strateginio planavimo svarba ir reikšmė nuolat kito. 1960-1980 metų laikotarpiu tikėta, kad strateginis planavimas užtikrins organizacijoms didesnius pelnus, bet ištikus kainų krizei ir praktikoje toms viltims nepasitvirtinus, natūraliai įsitvirtino nuomonė, kad strateginis planavimas tapo nepakankamas kaip strateginio proceso formalizavimo priemonė. Praėjus kuriam laikui, pozityvus požiūris į strateginį valdymą pamažu grįžo (Vasiliauskas, 2006, p. 26). Bene drastiškiausia mokslinėje literatūroje pateikta mintis, kad planavimas apskritai atgyveno. Sarkastiškai aprašomi tipiniai planavimo procesai (jie trunka labai ilgai): išvažiuojamosios į poilsia vietas ar golfo laukus sesijos suteikia mažai pridėtinės vertės ir nuolat baigiasi tradiciniu įsipareigojimu, kad kitamet bus padaryta geriau. Nuo Antrojo pasaulinio karo laikų didėjęs strateginio planavimo autoritetas XX a. pabaigoje pradėjo nykti. Su tuo susiję ryškūs decentralizavimo žingsniai plačiai žinomose stambiose kompanijose, kurių pavyzdžiu seka daug kitų kompanijų (Ališauskas, Dukynaitė, 2012, p. 76). Naujaisiais laikais strateginio planavimo samprata pasikeitė, tačiau išliko toks esminis tikslas, kaip konkurencinio pranašumo siekis.

Apibendrinus įvairių autorių pateikiamas strategijos, planavimo bei strateginio planavimo sampratas galima teigti, kad autoriai sutaria, jog planavimas yra pagrindinė valdymo funkcija. Strateginio planavimo tikslas – užtikrinti viešojo sektoriaus institucijų efektyvų veiklos formavimą nustatant strateginius, ilgalaikius tikslus, būdus išsikeltiems tikslams pasiekti, ir svarbiausia – gauti konkrečius rezultatus. Strateginio planavimo svarba užima ypač aukštą poziciją viešojo sektoriaus institucijų – savivaldybių, strateginio valdymo procese.

1.1.1. Strateginio planavimo ir strateginio valdymo sampratų santykis

Strateginis planavimas ir strateginis valdymas yra du procesai, be kurių savivaldybė negalėtų efektyviai, racionaliai bei kryptingai funkcionuoti. Valdymo teoretikai strateginį valdymą dažniausiai įvardija kaip procesą, susijusį su esminiais viešojo valdymo uždaviniais, planavimu, viešųjų programų ir projektų koordinavimu bei racionalių išteklių panaudojimu. Strateginis valdymas leidžia bet kurio tipo organizacijoms atlikti viešosios politikos formavimo, įgyvendinimo prognozavimo bei vertinimo procedūras, kas reiškia numatyti organizacijos ateities viziją ir parengti vizijos įgyvendinimo metodologiją (Raipa, Staponkienė, 2007, p. 57). Scribner (2000, p. 5-1, cituojama pagal Kiggundu, 1996, p. 1417–1430), vadovaudamasi Kiggundu (1996) teigia, kad strateginis valdymas apjungia į ateitį orientuotą valdymą (*angl. outwardly focused*), numatant ateities perspektyvas (*angl. forward-thinking*), kurios paremtos veikla (*angl. performance-based*). Kaip matyti iš žemiau pavaizduoto paveikslo, autorė Scribner (2000, p. 5-2, Raipa Staponkienė, 2007, p. 59) pateikia (2 pav.) strateginio valdymo principinę struktūrą, kurią sudaro: tikslų nustatymas, analizė, strategijos formulavimas, strategijos įgyvendinimas ir strategijos monitoringas (stebėseną).



2 pav. Strateginio valdymo principinė struktūra

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Scribner, 2000, Introduction to Strategic Management, p. 5-2.

Pagal šį pavyzdį, strateginis valdymas apspręstas griežto ir aiškaus visų jį sudarančių elementų išdėstymo. Visi penki nurodytieji elementai, veikdami paeiliui, užtikrina strateginio valdymo proceso nenutrūkstamumą ir nuolatinį grįžtamąjį ryšį, kas sudaro sąlygas jam būti nuolatos tobulinamam.

Strateginio valdymo mokslo pradžia laikomi 1964 m. „Strateginis valdymas kaip praktinė veikla susiformavo didelėse verslo kompanijose kaip atsakas į didėjančią išorinės aplinkos pokyčių spartą XX a. septintojo dešimtmečio pabaigoje. Kaip ir strateginis planavimas, jis rėmėsi organizacijos aplinkos tyrimu“ (Raipa, Staponkienė, 2007, p. 58). Reikia paminėti, kad iki 1980 m. strateginis valdymas daugiausia taikytas gynybos srityje ir tik vėliau persikėlė į kitas viešojo administravimo sritis. Devintajame dešimtmetyje strateginis valdymas pradėtas taikyti JAV viešajame sektoriuje.

Melnikas ir Smaliukienė (2007, p. 8) teigia, kad bendruoju atveju valdymo sąvoka gali būti apibrėžiama kaip tam tikro subjekto, siekiančio įgyvendinti savo interesus, kryptingas poveikis tam tikram objektui, galima teigti, kad strateginio valdymo sąvoka gali būti apibrėžta taip: strateginis valdymas – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiančių objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti ir kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus. Vasiliauskas (2006, p. 21) teigia, kad strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. *Pirmasis strateginio valdymo proceso žingsnis gauti patvirtinimą – ne tik proceso vykdymui, bet taip pat ir tam, kaip ir kada bei kas tai įvykdys. Kadangi strateginio valdymo procesas nėra vienkartinis veiksmas ir jam būdinga įpareigoti jo dalyvius ilgam laikui; be išipareigojimo šis procesas būtų bevaisis ir, tikėtina, kad būtų palaikytas tuščiu laiko eikvojimu* (Crosby, 1991, p. 5-8). Arimavičiūtė (2005, p. 17) mano, kad strateginis valdymas yra orientuotas į ateitį ir turi būti susijęs su dabartinių sprendimų „ateitimi“; tai mąstymo ir veiklos būdas. „Strateginis mentalitetas yra orientuotas į tikslą; nereikšmingos smulkmenos ignoruojamos. Strateginis planavimas yra svarbiausia valdymo praktikos dalis, o ne atskiras tikslas“; strateginis valdymas yra nenutrūkstantis ir pasikartojantis, todėl strateginiai planai ir jų įgyvendinimo priemonės privalo būti nuolat atnaujinami; strateginis valdymas yra pagrindas vadovauti visoms veiklos funkcijoms – nors strateginis valdymas neatlieka operacinio planavimo, tačiau jis pagrindžia veiksmus nustatydamas tikslus, strategijas, veiklos kryptis, vertybes, pažangos rodiklius ir standartus; strateginis valdymas yra sunkus ir daug pastangų reikalaujantis procesas – čia reikalingos intelektualinės pastangos, noras ir įgūdžiai. Strateginio mąstymo įgūdžiai padeda pasirinkti tinkamus strateginius sprendimus, taikyti atskiras strategijos koncepcijas. Organizacijos sudarinėja strateginius planus, nes strategiškai valdyti yra verta ir naudinga. Vėlgi strateginio valdymo specifika labai priklauso nuo organizacijos veiklos pobūdžio (t. y., kokią veiklą ji vykdo); finansavimo šaltinių; nuosavybės – ar tai privačios, ar valstybinės organizacijos; jų dydžio bei diversifikacijos laipsnio (viena ar daugiau veiklos sritys) (Arimavičiūtė, 2005, p. 15). Strateginis valdymas – tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviai išnaudoja savo turimą potencialą. Strateginio

valdymo rezultatas yra pati sukurta strategija, kuri leidžia įmonei veikti efektyviai. Strateginio valdymo bendrieji principai priklauso nuo organizacijos pobūdžio. Strateginis valdymas susideda iš tikslų formulavimo, strategijos kūrimo bei jos įgyvendinimo (Pagrindiniai terminai, 2007).

Strateginis planavimas ir valdymas yra daugiau nei vadybinių įrankių rinkinys. Jie nustato požiūrį į vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius institucijoje, su kuriais susiduria strateginio planavimo ir strateginio valdymo specialistai. Strategiškai naudojant planavimo ir valdymo priemones, randasi naujas kryptingo mąstymo būdas arba požiūris, toks kaip analizės priemonių rinkinys (Crosby, 1991, p. 5-6).

Astrauskas ir Česonis (2008, p. 26) teigia, kad įvairiuose moksliniuose darbuose, straipsniuose, žiniasklaidoje, teisės aktuose mėgstama vartoti tokias sąvokas, kaip strateginis planavimas ir strateginis valdymas. Labiau įsigilinus galima pastebėti, kad šios sąvokos apibrėžiamos ir susiejamos skirtingai: vieni mano, kad abi šios sąvokos yra skirtos apibrėžti organizacijos strategijos rengimo, vykdymo stebėjimo, tikslinimo, vertinimo ir atsiskaitymo procesą ir vartotinos kaip sinonimai, kiti galvoja, kad strateginis planavimas yra tik strateginio valdymo (visuminės vadybinės veiklos organizacijoje) dalis, o tretieji teigia, kad strateginis valdymas yra strateginio planavimo raidos etapas arba forma (rūšis). „Kartais strateginis valdymas traktuojamas kaip sąvokos „strateginis planavimas“ sinonimas. Tačiau taip nėra. Strateginis valdymas, be strateginio planavimo, apima sprendimų realizacijos mechanizmą“ (Ramanauskienė, 2007, p. 110). *Nepaisant strateginio planavimo ir valdymo svarbos, dėl šių dviejų sąvokų, kyla tam tikra painiava. Tikslingai ar atsitiktinai šie du terminai dažnai vartojami kaip sinonimai, ko neturėtų būti, nes skirtumas tarp strateginio planavimo ir strateginio valdymo pirmiausiai kyla todėl, kad kai vienas jų užbaigia procesą arba jį išryškina, kitas tik pradeda tam tikrą proceso dalį. Kaip ir galima numanyti, strateginis planavimas daugiau dėmesio skiria strateginiams plėtros planams, dažnai „nepriimdami“ įgyvendinimo. Strateginis valdymas būtent apima ir pabrėžia įgyvendinimą. Savaiame suprantama, kad tai nesumenkina planavimo svarbos, greičiau įgyvendinimas yra laikomas labai svarbiu elementu. Literatūroje skiriama mažai dėmesio šių sąvokų skirtumams nagrinėti, tačiau pakankamai dažnas reiškiny, kai naudojant terminą „strateginis planavimas“ tai apima ir įgyvendinimą. Taip pat ir kai kalbama apie strateginį valdymą turima omenyje planavimą. Visgi iš dalies šios sąvokos turi panašumų. Praktiškai galima parengti strateginį planą nesirūpinant kaip tas planas bus įgyvendinamas realybėje. Tačiau, veikiausiai neįmanoma strategiškai valdyti organizacijos neturint strateginio plano. Dar daugiau, tiek strateginis planavimas, tiek strateginis valdymas – pasikartojantys procesai, todėl, įgyvendindami politinius siekius, vadybininkai nuolat dalyvauja strateginiame planavime* (Crosby, 1991, p. 1-2).

Tradicinis valdymo ciklas susideda iš planavimo ir įgyvendinimo. Įgyvendinimas – į tikslus nukreipta veikla. Kaip palaiptui evoliucionavo strateginis valdymas išsamiai aprašo Greenley (1992), kuris mini keturis strateginio valdymo evoliucijos etapus:

• **Biudžeto sudarymas ir kontrolė** – tai ankstyviausias (XX a. pradžia) bandymas valdymą padaryti sistemišką. Buvo sudaromas vienerių metų biudžeto planas ir kontroliuojama, kaip jis vykdomas. Remtasi prielaida, kad praeities sąlygos galios ir ateityje;

• **Ilgalaikis planavimas** (1950-1960 m.). Stengtasi nustatyti praeities tendencijas, ypač veiklos augimo arba mažinimo bei jas pritaikyti ateityje. Planuota, kad ištekliai arba didės, arba mažės. Planai apėmė laikotarpius, trunkančius keletą metų;

• **Strateginis planavimas** atsirado 1960-1970 m. Teigta, kad praeities tendencijos nebūtinai kartojasi ateityje. Todėl dėmesys buvo kreipiamas į institucijos aplinkos tyrimą siekiant laiku pakeisti institucijos veiklos kryptį, plėtoti galimybes, sukurti konkurencinį pranašumą. Svarbiausias strateginio planavimo ciklas buvo metinis planavimo ciklas;

• **Strateginis valdymas** (1970 m. pabaiga). Kaip ir strateginis planavimas, jis buvo pagrįstas institucijos aplinkos tyrimų; labai aiškiai apibrėžtais tikslais; tinkamai parengtomis priemonėmis tikslams pasiekti; išorinės aplinkos galimybėmis (Greenley, 1992, cituojama pagal Arimavičiūtė, 2005, p. 12).

Vadybos mokslo specialistai Hax ir Majluf panašiai aiškina planavimo evoliucinius etapus, tik jie išskiria tris etapus:

- Biudžeto sudarymas ir finansinė kontrolė
- Ilgalaikis planavimas
- Strateginis planavimas:
 1. Biznio (organizacijos lygio) strateginis planavimas
 2. Korporacinis (korporacijos lygio) strateginis planavimas
 3. Strateginis valdymas (Astrauskas, Česonis, 2008, p. 27)

„Įdomu pastebėti, kad vienai planavimo evoliucijos stadijai (arba etapui) keičiant kitą, „senosios“ planavimo formos nėra paneigiamos arba visiškai atmetamos. Jos, nors ir „užgožtos“ laikmečio reikalavimų, nulemtos naujos planavimo formos, tebetaikomos ir toliau“ (Astrauskas, Česonis, 2008, p. 27). Šie mokslininkai, iš gausybės skirtingų autorių siūlomų skirtingų strateginio planavimo ir strateginio valdymo sąvokų apibūdinimų, nustatė du požiūrių į šias sąvokas tipus bei jų tarpusavio santykį (žr. 1 lentelė).

Apibendrinant lentelėje pateikiamą informaciją galima teigti, kad tiek pirmasis, tiek antrasis požiūriai į strateginį planavimą ir strateginį valdymą yra skirtingi. Reikia pabrėžti, kad šiame darbe remiamasi ir laikomasi pirmojo požiūrio, kuriuo teigiama, kad valdymas (visuminė vadybinė veikla organizacijoje) įgyvendinamas per valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę, o strateginis planavimas yra strateginio valdymo sudėtinė dalis. Darbe visas dėmesys sutelktas į strateginį savivaldybių plėtros ir veiklos planavimą. Tačiau autorė strateginį planavimą

šiam darbe nagrinėja ne vien kaip strateginių planų rengimo koncepciją, o kaip sudėtingą formalizuotą sistemą.

1 lentelė. Požiūriai į strateginį planavimą ir strateginį valdymą

I-asis požiūris	II-asis požiūris
<ul style="list-style-type: none"> • Strateginis planavimas – strateginio valdymo sudėtinė dalis. • Valdymas – tai tam tikroje organizacijoje (tikslinėje daugiafunkcinėje socialinėje ekonominėje sistemoje) vykdoma tikslinga veikla, kurią atlikdamas valdymo subjektas daro kryptingą poveikį valdymo objektui, siekdamas bendrųjų sistemos tikslų. • Valdymas (visuminė vadybinė veikla organizacijoje) įgyvendinamas per valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. • Strateginis valdymas įgyvendinamas per funkcijas, kurios grupuotinos į: <ol style="list-style-type: none"> 1) strategijos rengimą (strateginis planavimas); 2) strategijos įgyvendinimą (organizavimas, vadovavimas, strateginė kontrolė). 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginis valdymas – planavimo evoliucijos etapas, strateginio planavimo forma (rūšis). • Planavimas – tai organizacijos (tikslinės daugiafunkcinės socialinės ekonominės sistemos) tikslų (veiklos kryptčių) nustatymas ir • priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimas • (veiksmų plano parengimas), jų tikslinimas, • Įgyvendinimo stebėseną, gautų rezultatų vertinimas ir ataskaitos rengimas. • Strateginis planavimas – veikla, kurią atliekant rengiamas ir tikslinamas strateginis planas, vykdoma jo įgyvendinimo stebėseną, atliekamas rezultatų vertinimas, atsiskaitoma už rezultatus. • Strateginis valdymas – strateginio planavimo forma (rūšis), kai sėkmingos strategijos rengimas ir įgyvendinimas tampa visos organizacijos funkcionavimo esme ir turiniu, kai visos valdymo funkcijos tampa susiejamos ir vykdomos dėl organizacijos sėkmingos strategijos sukūrimo ir įgyvendinimo.

Saltinis: sudaryta pagal Astrauską, Česonį, 2008, p. 27-28

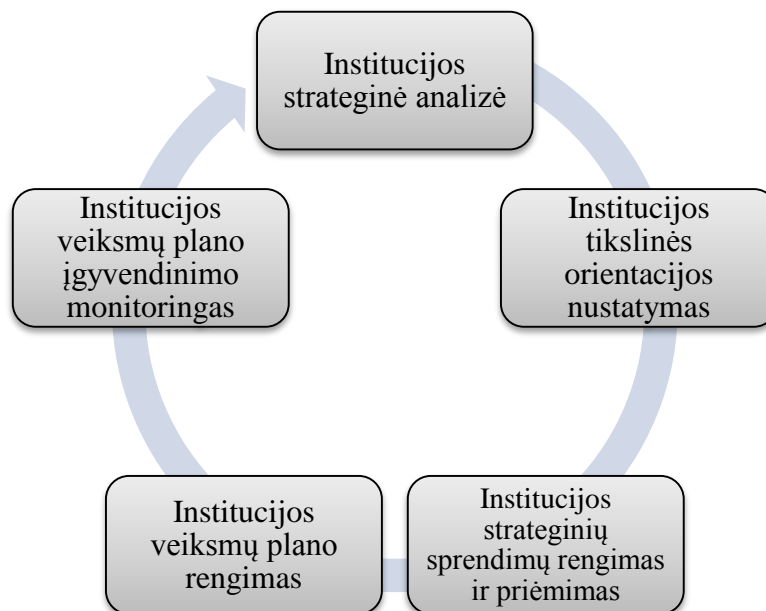
Vasiliauskas (2006, p. 26) teigia, kad strateginis planavimas nepakeičia strateginio valdymo, o tik formalizuoja jį organizacijose. Strateginio valdymo proceso formalizavimas apima ir strateginę analizę ir strategijos įgyvendinimą. Susiejus strateginio valdymo proceso stadijas ir strateginio planavimo proceso žingsnius, matyti, kad strateginė analizė tam tikra prasme atitinka planavimo prielaidų apibrėžimą. Strateginis valdymas organizacijoje neapsiriboja vien formalia strateginio planavimo sistema, bet apima ir strateginį mąstymą, kuris negali būti formalizuotas, o daugiau kūrybinis procesas.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginis planavimas ir strateginis valdymas glaudžiai tarpusavyje susieti. Strateginio planavimo paskirtis – per strateginį plėtros ir veiklos planavimą pasiekti kokybiško, racionalaus, efektyvaus, į ateitį orientuoto strateginio valdymo pageidaujama rezultata. Strateginis planavimas yra viena strateginio valdymo sudedamųjų dalių, o ne atskira valdymo rūšis. Taigi strateginis planavimas prisideda prie racionalių, tikslingų, finansiškai naudingų, į ateitį orientuotų strateginio valdymo tikslų įgyvendinimo.

1.1.2. Strateginio planavimo modeliai

Yra nemažai strateginio planavimo teoretikų (Bryson, Crosby, Parsons, Poister, Arimavičiūtė, Bivainis, Makštutis, Raipa, Tunčikienė, Vasiliauskas ir kt.), kurių kiekvienas savaip vaizduoja ir aprašo strateginio planavimo modelius. Šiame darbe aptariami tik keli dažniausiai mokslinėje literatūroje nagrinėjami strateginio planavimo modeliai. Pirmasis jų yra efektyvus strateginio

planavimo modelis. Čia verta prisiminti, jog strateginis planavimas yra formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso realizavimą, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus. Autoriai Bivainis ir Tunčikienė (2011) nurodo tokią efektyvaus strateginio planavimo modelio komponentų sąsają (3 pav.).

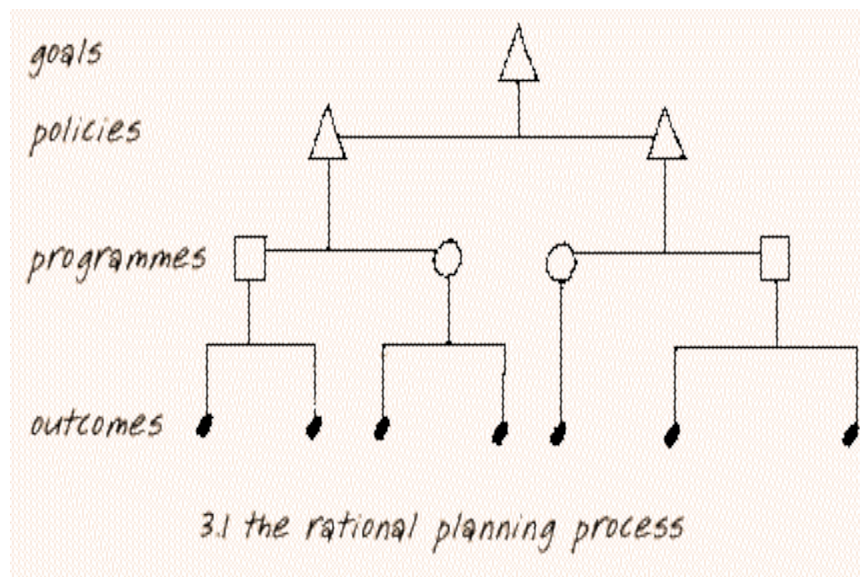
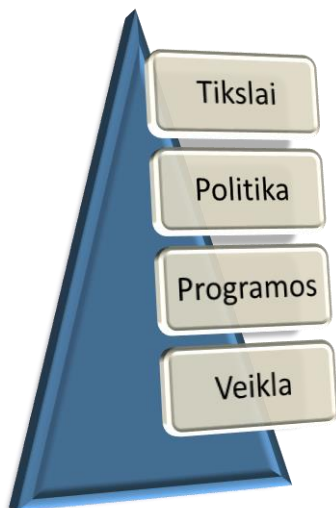


3 pav. Efektyvaus strateginio planavimo modelio komponentų sąsaja

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Bivainį, Tunčikienę, 2011, p. 217.

Mokslininkai Bivainis ir Tunčikienė (2011, p. 216) teigia, kad efektyvaus institucijos strateginio planavimo modeliu laikytinas modelis, išreiškiantis tokią planavimo sampratą, kuria vadovaujantis sudaromos geresnės sąlygos įgyvendinti institucijos veiklos, orientuotos į ateitį, siekius, atskleisti institucijos veiklos plėtros poreikio ir jo patenkinimo galimybių nustatymo, naudojimo ir plėtojimo esmę, siekiant didinti institucijos prisitaikymo prie savo aplinkos galimybes. Taigi šiuos reikalavimus ir tenkina modelis, kuris susideda iš strateginės analizės, tikslinės orientacijos nustatymo, strateginių sprendimų rengimo ir priėmimo, veiksmų plano rengimo ir jo įgyvendinimo stebėsenos.

Kitas modelis – tai racionalaus strateginio planavimo modelis (4 pav.). Racionalumo sąvoka galėtų būti viena strateginio planavimo sinonimo atmainų. Strateginiame planavime racionalūs veiksmai atliekami mąstant ir veikiant kūrybiškai, pasitelkus visas turimas teorines ir praktines žinias, konsultuojantis, dirbant su šios srities specialistais (žmogiškieji ištekliai), iškeliant prioritetus bei atmetant visa, kas galėtų pakenkti organizacijos ateičiai.



4 pav. Racionalaus strateginio planavimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Raipą, 2002, p. 275.

Paveikslėlis iš: <http://www.jobslatter.org.nz/vivian/992done.htm>, pagal Hutchinson, V., 1999.

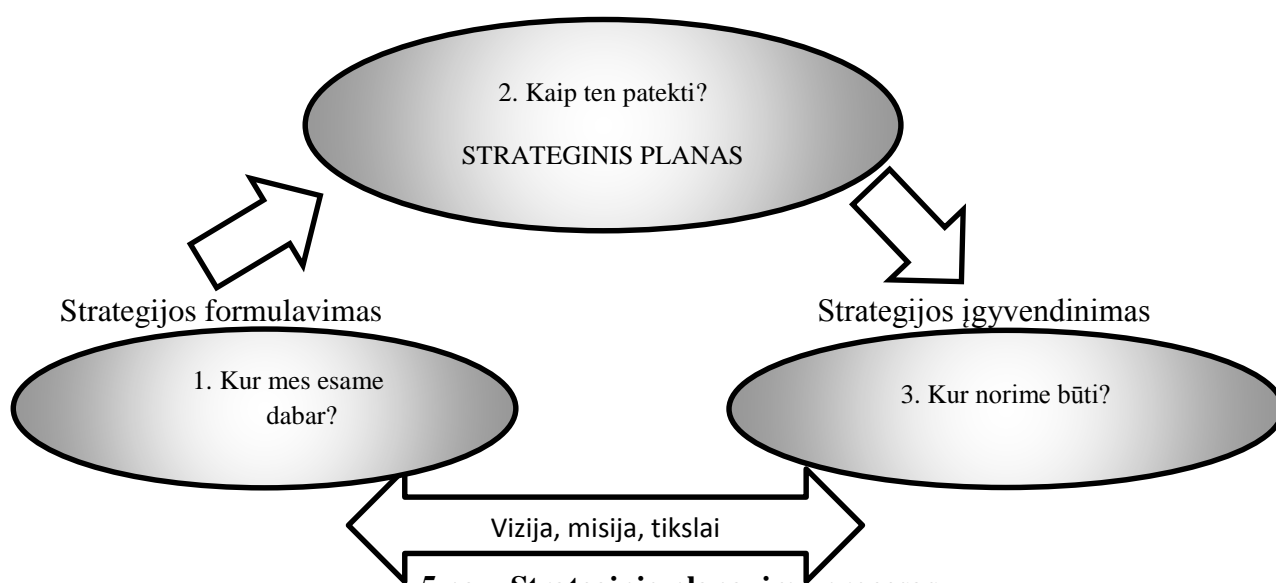
Racionalaus strateginio planavimo modelis siejamas su strateginio planavimo sprendimų rengimo ir priėmimo procesu. Esant netinkamiems sprendimams, jų nedelsiant atsisakoma, kad būtų kiek įmanoma padidintos galimybės išsikeltiems tikslams ir prioritetams įgyvendinti.

Tiek efektyviau, tiek ir racionaliau strateginio planavimo modeliu siekiama vieno tikslo – pagal tam tikrą modelį sudaryti sąlygas pasirinktos strategijos įgyvendinimui. Efektyvaus strateginio planavimo modelio komponentai įpareigoja nustatyti veiksnus, nuo kurių priklauso organizacijos aplinka, nustatyti galimybes, kaip būtų galima prisitaikyti prie organizacijos besikeičiančios aplinkos ir atitinkamai veikti, atskleidžiant organizacijos veiklos plėtros galimybes. Taip pat reikalinga nukreipti organizacijos veiklą sėkmės lydimu rezultato link bei priimti tinkamiausius sprendimus, kad būtų apsiekti užsibrėžti tikslai. Norint pasiekti pageidaujimą rezultatą, privaloma racionaliai paskirstyti išteklius, tikslingai juos panaudoti. Stebint, kaip vykdomas veiksmų plano įgyvendinimas, negalima pamiršti nuolat besikeičiančios aplinkos; fiksuoti veiklos rezultatus bei lyginti faktinius ir planuotus pasiekimų rodiklius. Racionalaus strateginio planavimo modelis išreiškia aiškiai suformuluotus tikslus; vyraujanti politinė, ekonominė situacija šalyje taip pat daro nemažą įtaką strateginiam planavimui organizacijoje; nuosekliai įgyvendinant programas, numatant, kas galimai laukia ateityje, įvertinami veiklos rezultatai.

Kalbant apie strateginio planavimo rengimo procesą viešajame sektoriuje, dažnai įvairių autorių yra cituojamas Bryson (2011) sudarytas strateginio planavimo modelis, kuris susideda iš tokių pagrindinių etapų: 1) strateginio planavimo proceso inicijavimas ir patvirtinimas; 2) organizacijos įgaliojimų identifikavimas (vizija); 3) organizacijos misijos ir vertybių iškristalizavimas; 4) išorinės aplinkos įvertinimas (galimybės ir grėsmės); 5) vidinės aplinkos įvertinimas (stiprybės ir silpnybės); 6)

organizacijos strateginių problemų iškelimas; 7) strategijų formulavimas problemoms valdyti; 8) efektyvios organizacijos ateities vizijos nustatymas (2011, p. 41-42).

Strateginio plano rengimo procese turi būti remiamasi vizija. Tikslai negali būti atsieti nuo vizijos. Taip pat neturint nusistačius rodiklių, niekada nebus įgyvendintas strateginis planas. Svarbiausias strateginio plano privalumas ir pagrindinis skirtumas nuo kitokių planų, kad tai planas besikoncentruojąs ties svarbiausiomis organizacijos problemomis ir uždaviniais. Rengiant strateginį planą būtina išmanyti esamą situaciją, kad būtų pasiektas norimas tikslas (Šiugždinienė, 2013, paskaitų medž.). Todėl neišvengiamai strateginio planavimo procese yra keliami trys pagrindiniai klausimai: 1. Kokia organizacija yra dabar? 2. Kokia organizacija turėtų būti ateityje? 3. Ką reikia padaryti, kad organizacijos dabartinė būklė virstų tokia, kurią norima matyti ateityje? (Ramanauskienė, 2007, p. 116).



5 pav. Strateginio planavimo procesas

Šaltinis: sudaryta pagal Šiugždinienę, 2013, paskaitos medžiaga.

Kad organizacijos vadovybė ir už strateginio planavimo procesą atsakingi asmenys atsakytų į šiuos klausimus, būtina aiškiai įvardyti, kokia yra organizacijos **vizija** – „<...> supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai konkuruos ateityje“ (Vasiliauskas, 2006, p. 207). Vizija turi daug apibrėžimų. Viziją galima apibūdinti kaip – į ateitį orientuotą pageidaujamą situacijos tikrovę, aukščiausių organizacijos siekį. Tai ypač apgalvoti žodžiai, kuriais turi būti vadovaujama ir kurie nušviestų organizacijos ateitį. Toliau seka organizacijos **misijos** formulavimas, kurį, pavyzdžiui, autorius Vasiliauskas (2006, p. 224) apibūdina kaip tekstą, trumpai nusakantį pagrindines organizacijos veiklos kryptis vidutinės trukmės perspektyvai ir trumpai reziumuojantis jas pagrindžiančius argumentus ir vertybes. Trumpiau kalbant, misija tai organizacijos veiklos prasmė. Taip pat reikia ištirti ir organizacijos aplinką, tiek išorinę, tiek vidinę. Atliekama situacijos analizė. Tai yra, (SSGG), stiprybių, silpnybių, galimybių bei grėsmių analizė. Po šio etapo seka organizacijos **tikslų** ir **uždavinių** formulavimas. Išsikelti tikslai ir uždaviniai įgalina vadovybę ir kitą organizacijos personalą siekti, kad jų būtų griežtai laikomasi, norint, kad organizacija klestėtų. Literatūroje nurodomi

keturių tipų organizacijos tikslai: kiekybiniai, kokybiniai, strateginiai ir taktiniai. Iškėlus **strategines problemas**, ieškoma būdų **strateginėms alternatyvoms** kurti bei parenkama geriausia **strategija**. Strateginio planavimo pabaigos etapu vadinama **strateginė kontrolė**, kuri patvirtina strateginių tikslų įgyvendinimo bei organizacijos misijos atlikimo faktą.

Mokslinėje literatūroje išskiriami tokie trys strateginio planavimo metodai (jie taip pat vadinami ir hierarchiniu planavimu):

- retrogradinis metodas (dar jis vadinamas retrogradiniu planavimu – planavimas „iš viršaus į apačią“);
- progresyvinis metodas (planavimas „iš apačios į viršų“);
- kombinuotasis metodas (dar vadinamas cirkuliaciniu planavimu, priešpriešiniu planavimu arba kombinuotuoju „iš viršaus į apačią“ – „iš apačios į viršų“ planavimu) (Ramanauskienė, 2007, p. 99; Vasiliauskas, 2006, p. 26). Pirmuoju atveju planavimo procesą inicijuoja ir jam vadovauja organizacijos vadovybė. Šis metodas neatsitiktinai sulaukia kritikos, kadangi „centriniai planavimo skyriai yra nutolę nuo faktinių žemesniųjų grandžių planavimo problemų ir nuolat jaučia informacijos stoką, o žemesniosios grandys bendrai dirbti ir teikti tokią informaciją yra labai mažai motyvuotos“ (Ramanauskienė, 2007, p. 101). Antruoju atveju, už planavimą yra atsakingos organizacijos struktūriniai padaliniai, o vadovybė nustato bendriausius planų sudarymo padaliniuose reikalavimus ir kritikuoja jų pateiktus planus. Trečiuoju atveju planų sudarymo procese vyksta nuolatinė diskusija tarp centro ir struktūrinių padalinių organizacijoje (Vasiliauskas, 2006, p. 26).

Strateginio valdymo funkcijos pažinimas apibrėžiant problemas ir pasirenkant jų sprendimo metodus pirmiausia priklauso nuo subjektyvaus strateginio valdymo tyrėjo santykio su teorinio funkcijos pažinimo rezultatais ir metodologija. Strateginio valdymo metodologija – tai teorinių ir praktinių strateginio valdymo metodų teorinis apibendrinimas, atskleidžiantis šių metodų kūrimo ir taikymo pagrindines prielaidas bei principus. Strateginio valdymo funkcijos pažinimo priklausymą nuo subjektyvaus tyrėjo santykio su strateginio valdymo metodologija lemia tai, kad ši metodologija gali būti pagrįsta įvairiomis nuostatomis. Kaip vyraujantys skiriami du metodologiniai požiūriai: **nustatytinis** požiūris (angl. prescriptive approach) ir **plėtotinis** požiūris (angl. emergent approach) (Lynch, 1997, cituojama pagal Vasiliauskas, 2004, p. 5-6). **Nustatytinės strategijos** galutiniai tikslai yra suformuluoti iš anksto ir strateginiai sprendimai yra kompleksiskai parengti prieš strategijos įgyvendinimą (Vasiliauskas, 2006, p. 36). **Plėtotinės strategijos** galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir jos daliniai strateginiai sprendimai yra rengiami per visą vidutinės trukmės periodą. Šiam požiūriui pritaria autoriai Bivainis ir Tunčikienė (2011, p. 216) teigdami, jog strateginis planavimas iš visų planavimo atmainų yra labiausiai formalizuotas procesas. Tai formalizuota sistema orientuota į institucijos strateginio valdymo įgyvendinimą. Kilus realių pokyčių institucijos aplinkoje

grėsmėi, didžiausio institucijos strateginio planavimo efektyvumo galima tikėtis taikant modelį, grįstą integruoto – nustatytinio ir plėtotinio – metodologinio požiūrio principu.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginio planavimo procese vyrauja įvairūs strateginio planavimo modeliai. Jais remiantis svarbu įvardyti organizacijos viziją, misiją, tikslus ir uždavinius. Iškelus strategines problemas, būtina rasti būdus strateginėms alternatyvoms kurti ir parinkti pačią veiksmingiausią strategiją. Strateginio planavimo procesą užbaigia strateginė kontrolė, kuri patvirtina strateginių tikslų įgyvendinimo bei organizacijos misijos atlikimo faktą.

1.1.3. Strateginio planavimo įgyvendinimo bruožai viešajame sektoriuje

Strateginis planavimas užima ypatingą vietą šiandienos viešajame sektoriuje. Tai susiję su sparčia ekonomikos, technologijų, politikos, socialine raida pasauliniu mastu. Viešasis sektorius privalo priimti naujoves, siekti visapusiško savo veiklos efektyvumo, būti pasiruošęs atsiskaityti visuomenei už savo padarytus darbus. Pats svarbiausias strateginio planavimo uždavinys viešajame sektoriuje – tai strateginių plėtros ir veiklos planų kūrimas ir įgyvendinimas. Nuo gerai parengtų ir atitinkamai vykdomų savivaldybių strateginių plėtros ir veiklos planų priklauso ne tik institucijos, bet ir teritorijos sėkminga ateitis, stiprėja konkurencingumas kitų institucijų (teritorijų) atžvilgiu, didėja bendruomenės pasitenkinimas, aktyvėja investitorių dėmesys.

Mokslininkas Lane (2001, cituojama pagal Gudelis, 2010, p. 26-30) pateikia šešis **viešojo sektoriaus** apibrėžimus: 1. Vyriausybės veikla ir jos pasekmės (tradicinis požiūris) ir valstybės bendrieji sprendimai ir jų pasekmės (pabrėžiamas įstatymų leidimas ir valdžia, o ne biudžeto paskirstymas); 2. Vyriausybės vartojimas, investicijos ir išmokos (finansinis apibrėžimas); 3. Valstybės vartojimas ir investicijos (viešasis sektorius nusakomas pagal tai, kaip išdėstyti ištekliai); 4. Viešojo gamyba (du atvejai: kai vyriausybė teikia gamybos priemones ir kai vyriausybei jos priklauso); 5. Tai viešojo nuosavybė, pagrindas – gamybos priemonių nuosavybės kriterijus; 6. Viešasis sektorius yra viešasis personalas. Kaip viešojo ir privataus sektorių atskyrimo kriterijus yra darbuotojų statusas, t. y., ar jie dirba valstybinėse (viešosiose), ar privačiose įmonėse.

Galima teigti, kad bendrai viešasis sektorius yra <...> *valstybės finansiniai (lėšos, akcijos ir kt.), materialiniai (žemė, pastatai ir kt.) ir žmogiškieji ištekliai (valstybės ir savivaldybių biudžetų lėšomis samdomi vadovai ir darbuotojai), šiuos išteklius keičiantys procesai ir šių procesų produktai (viešosios ir administracinės paslaugos, individualūs ir norminiai teisės aktai, išmokos, investicijos* (Gudelis, 2010, p. 27).

Viešajame administravime minimas terminas – **biurokratija**, kas laikoma sustabarėjimu, nesibaigiančiomis procedūromis, „popierizmu“, nereikalingu „durų varstymu“. Tačiau iš tikrųjų, biurokratija reiškia valdymo formą, kuri sudaryta pagal griežtą hierarchinę sistemą, visi procesai vykdomi pagal nustatytas taisykles. Jeigu grįžtume prie strateginio planavimo, tai mokslininkai

Bivainis ir Tunčikienė (2011, p. 215) išvelgia ypač svarbų aspektą – dėl to, kad biurokratija yra teisiškai itin smulkmeniškai įvairių viešojo administravimo veiklos sričių reglamentuota (čia turima galvoje Strateginio planavimo metodiką, kuri patvirtinta 2002 metais, ir buvo ne kartą tobulinta (2004, 2007, 2009, 2010)), strateginių veiklos planų rengimas ir priėmimas tampa biurokratine rutina. Pasak autorių, „strateginis planavimas pagal parengtą elgsenos schemą riboja institucijos veiklos, orientuotos į ateitį, lankstumą“ (2011, p. 215). Kaip išėitį Bivainis ir Tunčikienė mato kūrybinius, originalius strateginius sprendimus. „Taigi susiduria du iš esmės skirtingi reikalavimai – originalumas ir reglamentavimas, dar bendriau – demokratijos ir biurokratijos“ (2011, p. 216).

Pastaruoju metu daug diskutuojama ir siekiama atitinkamai sumažinti strateginio planavimo dokumentų skaičių, optimizuoti dokumentų pateikimo bei darbų atlikimo terminus, t. y. tobulinti strateginio planavimo sistemą, kad ji būtų lankstesnė ir lengviau pritaikoma sėkmingam strateginiam plėtos, veiklos ir teritoriniam planavimui.

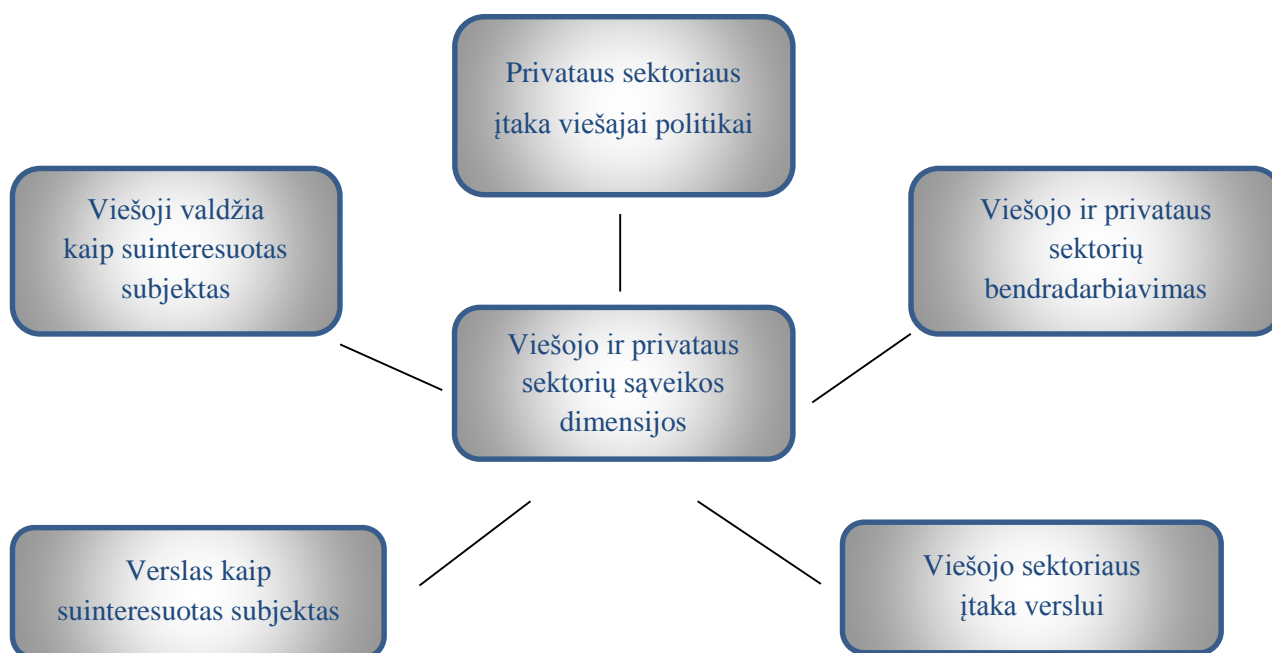
Viešojo sektoriaus institucijos strateginis planavimas – „tai institucijos veiklos, ilgalaikės plėtos problemų nustatymas, tokių problemų sprendimo būdų bei priemonių numatymas. Ieškant tinkamų sprendimų būtina numatyti ateities pokyčius institucijos aplinkoje ir nustatyti, kas įmanoma ir būtina padaryti, siekiant esamomis galimybėmis gauti didžiausią naudą (efektą)“ (Bivainis, Tunčikienė, 2009, p. 10). Minėti autoriai savo darbuose išskirtinai daug dėmesio skiria strateginiam planavimui viešojo sektoriaus institucijose. Jie teigia, kad norint didinti viešojo sektoriaus institucijos veiklos efektyvumą, o taip pat, siekiant, kad augtų institucijos indėlis į valstybės plėtrą nuolat kintančioje aplinkoje, kaip būtina priemonė visam tam pasiekti yra strateginis planavimas. Taigi viešojo sektoriaus institucijos strateginio planavimo tikslas yra sudaryti prielaidas didinti institucijos veiklos, žvelgiant iš dabarties į ateitį perspektyvos, efektyvumą (Bivainis, Tunčikienė, 2009, p. 13-15). *Šiandien į strateginį planavimą reikia žiūrėti kaip į koncepcijų, procedūrų ir įrankių rinkinį, kuris turi būti adaptuojamas konkrečios situacijos, institucijos bei norimos vizijos konstravimui. Strateginis planavimas yra nuolat vykstantis procesas. Jis apibūdinamas kaip tam tikrų atskirų vienas po kito sekančių veiksmų seka, tačiau realybėje šie veiksmai gali vykti vienu metu ir sąveikauti vienas su kitu* (Butenienė ir kt., 2008).

Nagrinėjant strateginį valdymą viešajame sektoriuje, reikia nepamiršti, kad strateginis valdymas plačiai taikomas ir privačiame sektoriuje. Pasak Staponkienės (2004, p. 85), strateginis valdymas per pastaruosius dešimtmečius tapo reikšmingiausia valdymo naujove privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose. Nemažai autorių (Staponkienė (2004), Moan-Gedvilaitė ir Zakarevičius (2010), Kavaliauskaitė ir Jucevičius (2009), Guogis ir Gudelis (2009)) pripažįsta, kad norint pasiekti viešojo ir privataus sektoriaus darnos, vienas svarbiausių veiksnių yra šių sektorių bendradarbiavimas (partnerystė). *Norint permanentiškai, kompleksiškai modernizuoti viešąjį sektorių, reikalinga sisteminga modernizavimo strategija (modernizavimo vizija, misija, nuostatos, koncepcijos). Vienas iš*

infrastruktūros plėtros bei paslaugų efektyvumo skatinimo veiksnių yra partnerystė. Partnerystė apima pakankamai platų skirtingų organizacijų bei sektorių (viešojo, privataus, NVO), taip pat ir interesų grupių įvairių sąveikos formų spektrą. Kiekviena partnerystė siekiama apibrėžtų tikslų, kurie turi būti pasiekti esant tiems patiems ribotiems ištekliams, tik sujungiant skirtingų sektorių potencialą (Moan-Gedvilaitė, Zakarevičius, 2010, p. 61). Kavaliauskaitė ir Jucevičius (2009, p. 810-811) teigia, jog viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė ir jos svarba realizuojant šalies, miesto ar regiono konkurencingumo strategijas yra sunkiai paaiškinama jei nėra įsigilinta į interesų grupių valdymo teorinius aspektus. Piliečiai vis aktyviau dalyvauja visuomeninėje veikloje, kuriasi į įvairias bendruomenes, mokosi, siekia žinių, yra politiškai išprusę. Šį požiūrį papildė autorė Bernotienė (2007), kuri cituoja Raipą (1999): „Piliečių dalyvavimo sprendimų priėmimo procese, pilietinės visuomenės, demokratijos, bendruomeniškumo sąvokos šiuo metu tampa vis populiareesnės. Greta oficialių įstaigų ir asmenų ruošiant sprendimus dalyvauja piliečiai ir jų grupės“ (Raipa, 1999, p. 128, cituojama pagal Bernotienė, 2007, p. 238). *Didžiausios galimybės piliečiams dalyvauti turėtų būti sudarytos būtent savivaldybių veiklos valdyme, kadangi savivaldybių institucijos yra arčiausiai piliečių. Piliečių dalyvavimas vertinamas kaip priemonė koreguoti valdančiųjų sluoksnių politikos klaidas, įgyvendinant politikos uždavinius. Piliečiai savo dalyvavimu gali ryškiai veikti sprendimų priėmimo kokybę ir pagerinti viešosios politikos turinį. Piliečiai, būdami valdžios institucijų teikiamų paslaugų vartotojai, yra žymiai jautresni visuomenės poreikiams. Dažnai jie juos mato ir išskiria daug geriau nei valdžios atstovai* (Petrauskienė, 2005, p. 68). Pasak Arimavičiūtės (2006, p. 64), vykdant regioninę politiką, integracijos į tarptautines erdves ir prisitaikymo prie globalizacijos ir informacinės visuomenės normų procesai negali vykti stichiškai. Jie reikalauja organizuotų veiksmų, atsižvelgiant į savivaldos institucijų strateginius planus. Rengiant ir įgyvendinant strateginius planus galima tinkamai nustatyti interesų grupių problemas ir poreikius, apibrėžti veiklos tikslus, iškeliant prioritетines sritis bei nustatant tinkamiausius problemų sprendimo būdus. „Rengiant organizacijos veiklos strategiją, formuluojant organizacijos misiją, labai svarbi suinteresuotųjų (interesų grupių) poreikių ir tikslų analizė. Tai išties reikšminga jau vien todėl, kad organizacijos veiklos sėkmę apibūdina vienas rezultatas – ar patenkinti organizacijos veikla suinteresuotieji (organizacijos, grupės, asmenys)“ (Raipa, 2002, p. 280)

Derinant interesų grupių teoriją su išteklių teorija, galima sukurti konkrečiai konkurencingumo strategijai realizuoti tinkamiausią interesų, išteklių ir veiklos subjektų sujungimą į tikslinius partnerinius tinklus. *Viešosios politikos pasekmės nepriklauso vien tik nuo viešojo sektoriaus, bet yra viešojo, privataus ir nevyriausybinių organizacijų sektorių sąveikos rezultatas. Taip pat šis modelis gali būti siejamas su naujojo viešojo valdymo modeliu, kuris atkreipia dėmesį į etikos ir atsakomybės, viešojo intereso viešajame administravime svarbą* (Guogis, Gudelis, 2009, p. 26). Taip pat autoriai

pateikia viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelį. Autoriai Guogis ir Gudelis (2009) išskiria penkis viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelio lygius (7 pav.).



6 pav. Viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelis

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Guogį, Gudelį, 2009, p. 26.

Taigi viešojo ir privataus sektorių sąveika pasižymi tam tikru bendradarbiavimu. Pagal šį modelį, socialinės atsakomybės reikalavimai keliami tiek verslo įmonėms, tiek ir viešojo sektoriaus subjektams skirtingose viešojo ir privataus sektorių sąveikos lygiuose. Kad ir kaip glaudžiai viešojo ir privataus sektoriaus organizacijos bendradarbiautų tarpusavyje, visgi strateginiame jų valdyme pasireiškia tik joms būdingi skirtumai. Pagrindiniai skirtumai tarp viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų yra tai, jog viešojo sektorius labiau suvaržytas priimant drąsius, kartais net rizikingus sprendimus, kas visiškai priimtina privačiame sektoriuje. Taip pat viešojo sektoriaus organizacijos yra įtakojamos politinių permainų ir veiksmų; kyla daugiau painiavos keičiant struktūrą, veiklą, strateginius tikslus, organizacijos misiją, programas, sprendžiant finansavimo ir daug kitų klausimų.

Kalbant apie strateginio planavimo įgyvendinimą savivaldybėse yra išskiriami tam tikri principai, išreiškiantys viešojo sektoriaus institucijos strateginio planavimo procesą. Tai yra:

- Valstybės plėtros prioriteto principas;
- Rinkos, kaip veiklos plėtros reguliatoriaus, principas;
- Strateginių planavimo sprendimų pagrįstumo principas (čia svarbi ne tik institucijos, bet ir visuomenės, bendruomenės nuomonė);
- Efektyvumo principas, apibūdinantis strateginio planavimo sprendimų esmę;

- Racionalumo principas, daugiausiai siejamas su strateginio planavimo sprendimo ir priėmimo procesu. Šiuo principu siekiama sušvelninti skirtumus tarp institucijos ir jos veikla tiesiogiai suinteresuotų grupių pozicijų;

- Strateginio planavimo sprendimų variantiškumo principo įgyvendinimas sudaro sąlygas pasiekti strateginio planavimo sprendimų pagrįstumą. Šis principas užtikrina, kad bus atsižvelgta į įvairias aplinkybes, įvairius aplinkybes sąlygojančius veiksnius bei bus įvertinti įvairūs galimi variantai;

- Kompleksiškumo principas taikomas, siekiant nešališkai įvertinti alternatyvas ir jas tarpusavyje palyginus pritaikyti vieną tinkamiausių. Šis principas parodo, jog rengiant ir priimant sprendimus, reikia atsižvelgti į institucijos, jos aplinkos, institucijos strateginio planavimo ir kitų institucijos posistemų – socialinio, ekonominio, techninio, vertybių ir kt., sąveiką;

- Adekvatumo aplinkos pokyčiams principas reikalauja stebėti institucijos aplinkos pokyčius, reaguoti į juos, koreguojant sprendimus;

- Atsakomybės ir atskaitomybės principas. Tai institucijos veiklos planavimu užsiimančių asmenų atsakomybė bei atskaitomybė už strateginio planavimo sprendimus jų veiklą kontroliuojantiems subjektams ir visuomenei;

- Strateginio planavimo sprendimų orientavimo į visuotinį interesų suderinamumą principas siekia suderinti įvairių institucijos veiklą lemiančių grupių interesus;

- Skaidrumo ir viešumo principas. Šis principas glaudžiai susijęs su darbuotojų atsakomybės ir atskaitomybės principu bei grindžiamas tikslumu, aiškumu (Bivainis, Tunčikienė, 2009, p. 17-21).

Viešojo sektoriaus institucijoms rengiant bei įgyvendinant strateginius plėtros bei strateginius veiklos planus, šie, aukščiau išdėstyti, strateginio planavimo principai yra esminiai, siekiant institucijos veiklos efektyvumo bei užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo. Pasikartojant galima teigti, kad tam pasiekti reikalingi patyrę vadovai bei kiti naujovėms, neplanuotoms aplinkybėms, iššūkiams ir pamatuotai rizikai pasiruošę viešojo sektoriaus institucijos strateginio planavimo proceso dalyviai, taip pat ir visuomenės atstovai. Sėkmingam savivaldybės strateginio plano įgyvendinimui reikalingas ypatingas kruopštumas, išmanymas. Strateginio planavimo proceso komanda turi ne tik nuosekliai taikyti strateginio planavimo principus, bet ir žinoti šių principų prasmę strateginio planavimo įgyvendinimui, kas užtikrintų sėkmingą savivaldybės veiklą valstybės bei visuomenės atžvilgiu.

Reikia pažymėti, kad Lietuvos savivaldybėse yra įsteigtos Kontrolės ir audito tarnybos, prižiūrinčios, kaip naudojamas savivaldybių turtas, biudžetas ir kiti piniginiai ištekliai. Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatyme (2002) įtvirtinta, jog vienas iš vidaus audito uždavinių yra užtikrinti viešojo juridinio asmens strateginių ir kitų veiklos planų, programų įgyvendinimą bei valstybės ir savivaldybės turto naudojimą ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriais. Arimavičiūtė (2012, p. 280-281) teigia, kad kai kurios Lietuvos savivaldybės

dažnai apsiriboja tik strateginio veiklos plano rengimu, neanalizuojant programų vykdymo, t. y. nestebint, kaip programos yra įgyvendinamos, ar pasiekiami užsibrėžti tikslai. Programas vertina ir jų tikslingumą prižiūri tie patys įstatymu (2007) numatyti koordinatoriai, t. y. skyrių vadovai. Vertinimo metu turėtų būti nagrinėjami planuoti ir gauti rezultatai, jų pasiekimo laipsnis, panaudotos lėšos. Turėtų būti vertinama, ar rezultatai pasiekti mažiausiomis sąnaudomis, ar planuoti (ir gauti) programos rezultatai yra naudingi tiesioginiams ir netiesioginiams naudos gavėjams, turėtų būti vertinama, kas būtų programos neįgyvendinus. Institucijų vadovai, atsižvelgdami į vertinimo išvadas, turėtų nuspręsti, kaip būtų galima pagerinti būsimų programų rezultatyvumą ir efektyvumą. Galutinis programų vertinimas dažniausiai atliekamas nepriklausomų ekspertų ar auditorių, tačiau gali būti atliktas ir programos vykdytojų, vidaus auditorių (2007).

Apibendrinant pirmąjį skyrių galima teigti, kad strateginio planavimo tikslas – užtikrinti savivaldybių efektyvų plėtros ir veiklos formavimą, nustatant strateginius, ilgalaikius tikslus, būdus išsikeltiems tikslams pasiekti, kad būtų gauti laukiami rezultatai. Visoms savivaldybėms siekiant išlaikyti tvirtas pozicijas, būtina aiškiai žinoti, kokia yra jos paskirtis, atkreipiant dėmesį į pasikeitimus. Strateginio planavimo paskirtis – per strateginio plėtros ir veiklos planavimo įgyvendinimą sudaryti palankias sąlygas racionaliam, efektyviam, į ateitį orientuotam strateginiam savivaldybės valdymui. Didelę įtaką strateginiam savivaldybių plėtros ir veiklos planavimo įgyvendinimo procesui daro ne tik valstybės mastu įteisinti dokumentai, bet ir strateginius planus kuriantys bei juos realizuojantys šio proceso dalyviai, kiti atsakingi asmenys, taip pat ir bendruomenė. Kaip ir kokia tvarka vykdomas strateginių plėtros ir veiklos planų rengimas bei įgyvendinimas Lietuvos savivaldybėse kalbama antrajame baigiamojo darbo skyriuje.

2. STRATEGINIO PLANAVIMO ĮGYVENDINIMAS LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE

Siekiant atskleisti strateginio planavimo svarbą viešajame sektoriuje, atlikta Lietuvos vietos savivaldos institucijų strateginio planavimo teisinio reglamentavimo analizė. Šiame skyriuje atskleidžiama vietos savivaldos institucijų svarba ir įtaka regiono ir visos šalies gyvenime, nagrinėjama savivaldybių strateginių plėtros ir veiklos planų rengimo ir įgyvendinimo tvarka, problemos; ypatingas dėmesys skiriamas savivaldybių strateginių plėtros ir strateginių veiklos planų tarpusavio dermės atskleidimui.

2.1. Strateginio planavimo reglamentavimas Europos Sąjungoje ir Lietuvoje

Apie strateginį planavimą Lietuvoje pradėta diskutuoti beveik prieš dvi dešimtis metų, ieškant konkrečių būdų, kaip užtikrinti efektyvesnę viešojo administravimo institucijų veiklą. Remiantis užsienio šalių patirtimi buvo nuspręsta, kad strateginiu planavimu pagrįsta ir į veiklos rezultatus orientuota valdymo sistema sudarys galimybę institucijoms efektyviau vykdyti viešojo administravimo veiklą bei laiku, tinkamai ir tausojant išteklius įgyvendinti joms keliamus tikslus ir uždavinius (EKT, 2007). Kalbant apie strateginio planavimo reglamentavimą Lietuvoje pirmiausia būtina prisiminti, kokie svarbūs tarptautiniai dokumentai tapo pagrindu visos šalies bei atskirų savivaldybių strateginiam vystymuisi. Pagrindiniai Europos Sąjungos dokumentai, reglamentuojantys vietos savivaldą, yra:

- Europos vietos savivaldos chartija (1985);
- Europos Sąjungos darnaus vystymosi strategija (2006);
- Bendroji Europos Konvencija “Dėl bendradarbiavimo per sienas tarp teritorijų bendrijų ir valdžios institucijų” (1980).

Suvokdama vietos valdžios svarbą, Europos Taryba subūrė Europos vietinės ir regioninės savivaldos kongresą (CLARE). Šis vietos ir regionines savivaldas Europos Taryboje atstovaujantis organas savo veiklą grindžia Europos vietos savivaldos chartija, t. y. tarptautine konvencija, reikalaujančia, kad ją ratifikavusios Europos valstybės laikytųsi tam tikrų sąlygų, principų ir tradicijų. 1985 m. spalio 15 d. parengtoje ir nuo 1988 m. rugsėjo 1 d. įsigaliojusioje Europos vietos savivaldos chartijoje išdėstomi bendri europiniai standartai tam, kad būtų ginamos bei plečiamos vietos savivaldų teisės bei laisvės (Lankelienė, 2012). Lankelienė (2012) teigia, jog Chartija įpareigoja šalis laikytis pagrindinių taisyklių, kurios garantuoja politinę, administracinę bei finansinę vietos valdžios institucijų nepriklausomybę. Šiame dokumente įtvirtinta nuostata, kad savivaldos institucijos yra bet kurios demokratinės santvarkos pagrindas bei suteikia teises garantijas tolesnei savivaldos plėtrai. Europos Vietos savivaldos chartijoje (1999) „vietos savivalda reiškia, kad vietinės valdžios organai įstatymų nustatytose ribose turi teisę ir gebėjimą tvarkyti ir valdyti pagrindinę viešųjų reikalų dalį, už tai prisiimdamos pilną atsakomybę ir vadovaudamosi vietos gyventojų interesais“ (3 str.). Pabrėžtina, jog Chartijos ratifikavimas (1999) Lietuvai buvo ypač reikšmingas, kadangi šiuo dokumentu šaliai

buvo suteiktas demokratinis lygiavertiškumas bei lygiateisiškumas kartu su kitomis Europos Sąjungos šalimis.

Europos Sąjungos darnaus vystymosi strategija buvo priimta Briuselyje, 2006 m. birželio 26 d. Lietuvai bei kitoms šalims narėms ji svarbi tuo, kad – *atsižvelgiant į svarbų vietos ir regioninių dalyvių vaidmenį užtikrinant tvarų vystymąsi ir kaupiant socialinį kapitalą, bendras tikslas – miesto ir kaimo vietovėse sukurti tvarias bendruomenes, kurių piliečiai gyventų, dirbtų ir kartu kurtų aukštos kokybės gyvenimą. (...) Savivaldybės, miestai ir miesteliai turėtų būti raginami pasirašyti bei įgyvendinti Aalborgo įsipareigojimus* (2006, p. 25).

Europos konvencijoje dėl pasienio bendradarbiavimo tarp teritorinių bendrijų ir valdžios organų (1980 m.) ir jos pirmame ir antrame papildomuose protokoluose pripažįstama skirtingose valstybėse esančių vietų ir regionų valdžios institucijų teisė bendradarbiauti vystant municipalines tarnybas ir aplinkos apsaugos srityje (LR NAET, 2014). Europos miestų chartijoje (1992 m.) apibrėžiamos piliečių teisės Europos miestuose. Tai praktinis vadovas, skirtas geram miestų administravimui, apimant aprūpinimo būstu, miestų statybos, transporto, komunalinio ūkio, sporto ir laisvalaikio, taršos ir saugumo gatvėse klausimams (LR NAET, 2014).

Europos Tarybos Vietos ir regionų valdžių institucijų Kongresas yra išskirtinė Europos institucija, kuri atsakinga už demokratijos plėtros vietos ir regioniniame lygmenyje stebėseną. Pagrindinė Kongreso misija yra skatinti vietos ir regioninę demokratiją bei stebėti jos vystymąsi 47 Europos Tarybos šalyse narėse. Atlikdamas vietos savivaldos raidos stebėseną įvairiose šalyse, Kongresas vertina, kaip šalyse narėse įgyvendinamos Chartijos nuostatos. 2011 m. birželio mėnesį tokia stebėseną buvo atliekama Lietuvoje. Apibendrinęs stebėsenos išvadas, Kongresas 2012 m. priėmė rekomendaciją „Dėl vietos demokratijos Lietuvoje“ (VRM, 2014). Verta paminėti svarbias ankstesnes Europos Tarybos rekomendacijas valstybėms narėms (2 lentelė).

2 lentelė. Europos Tarybos rekomendacijos Lietuvai 2014-2015 m.

Eil. nr.	Rekomendacija
1.	Stiprinti 2014 m. biudžeto priemones, atsižvelgiant į išlaidų kriterijų viršijantį išlaidų didėjimą ir į atsirandantį 0,3 % BVP atotrūkį nuo Komisijos tarnybų 2014 m. pavasario prognozėje reikalaujamų struktūrinių pastangų; tas atotrūkis rodo, kad yra didelio nukrypimo nuo Stabilumo ir augimo pakto prevencinės dalies reikalavimų rizika. 2015 m. sustiprinti biudžeto strategiją, kad būtų užtikrintas reikalaujamas 0,5 % BVP koregavimas siekiant vidutinio laikotarpio tikslo.
2.	Priimti ir įgyvendinti teisės aktus dėl visapusiškos pensijų sistemos reformos. Visų pirma suderinti teisės aktais nustatytą pensinį amžių su vidutine tikėtina gyvenimo trukme, apriboti galimybes anksčiau išeiti į pensiją, nustatyti aiškias pensijų indeksavimo taisykles ir skatinti naudoti papildomo kaupimo schemas. Pensijų reformą pagrįsti priemonėmis, kuriomis didinamos vyresnio amžiaus žmonių galimybės įsidarbinti.
3.	Tikslingiau taikyti aktyvios darbo rinkos politikos priemones žemos kvalifikacijos ir ilgalaikiams bedarbiams. Padidinti bedarbio pašalpų aprėptį ir pakankumą ir jas susieti su aktyvumo skatinimo priemonėmis.
4.	Užtikrinti, kad reikiama parama būtų teikiama asmenims, kuriems jos labiausiai reikia, ir toliau stiprinti pini ginės socialinės paramos sistemos sąsajas su aktyvumo skatinimo priemonėmis.
5.	Užbaigti, kaip planuota, valstybės valdomų įmonių reformą; visų pirma užtikrinti, kad būtų atskirta komercinė ir nekomercinė veikla, toliau didinti vykdomųjų valdymų narių profesionalumą ir įdėmiai stebėti, kad būtų laikomasi reformos reikalavimų.
6.	Aktyviau imtis priemonių, kad būtų padidintas pastatų energinis efektyvumas sparčiai įsisavinant kontroliuojančiojo fondo lėšas. Toliau plėsti elektros energijos ir dujų tinklų tarpvalstybines jungtis su kaimyninėmis valstybėmis narėmis, kad gerinant Baltijos šalių energijos rinkų integraciją būtų diversifikuojami energijos šaltiniai ir skatinama konkurencija.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Lietuva viena iš pirmųjų Europos Tarybos valstybių 2009 m. lapkritį Utrechte pasirašė Europos vietos savivaldos chartijos papildomą protokolą dėl teisės dalyvauti sprendžiant vietos valdžios reikalus, kuris Seimo ratifikuotas 2012 m. birželio 21 d. (VRM, 2014).

Europos Sąjungos dokumentai reglamentuojantys vietos savivaldą ypač reikšminga dalimi prisidėjo įteisinant vietos savivaldą Lietuvoje. Prasidėjus Sąjūdžiui Lietuvoje, Atkuriamasis Lietuvos Respublikos Seimas (1990 02 12) Vietos savivaldos pagrindų įstatymu suteikė vietos savivaldos teisę miestų, rajonų, gyvenviečių ir apylinkių taryboms. 1994 metais įsigaliojus LR Konstitucijai, 1994 m. priimtas ir naujas LR Vietos savivaldos įstatymas (Vietos savivalda Lietuvoje, 1998, p. 9-11). LR **Vietos savivaldos įstatyme** (1994), po daugelio pakeitimų, skelbiama: „Vietos savivalda – įstatymo nustatyto valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenės, kuri turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, savitvarka ir savaveiksmiškumas pagal Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją“ (3 str.). Pagrindiniai vietos savivaldą Lietuvoje reglamentuojantys teisės aktai pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė. Pagrindiniai Lietuvos vietos savivaldą reglamentuojantys teisės aktai

Istatymo pavadinimas, metai	Trumpas aprašymas
LR Konstitucija, 1994	Vietos savivaldai paskirti net 6 straipsniai. LR Konstitucija savivaldybėms suteikia tokias teises: Savivaldos teisė laiduojama įstatymo numatytiems valstybės teritorijos administraciniais vienetais. Ji įgyvendinama per atitinkamas savivaldybių tarybas. Valstybė remia savivaldybes. Savivaldybės pagal Konstitucijos bei įstatymų apibrėžtą kompetenciją veikia laisvai ir savarankiškai. Savivaldybės sudaro ir tvirtina savo biudžetą. Ar savivaldybės laikosi Konstitucijos ir įstatymų, ar vykdo Vyriausybės sprendimus, prižiūri Vyriausybės skiriami atstovai ir kt.
LR Vietos savivaldos įstatymas, 2012	Įstatymas reglamentuoja savivaldybių institucijų sudarymo ir veiklos tvarką įgyvendinant LR Konstitucijos ir Europos vietos savivaldos chartijos nuostatas, apibrėžia vietos savivaldos principus, savivaldybių institucijas, jų įgaliojimus ir funkcijas bei kt.
LR Teritorijų planavimo pakeitimo įstatymas, 2013	Reglamentuoja LR teritorijos, kontinentinio šelfo ir išskirtinės ekonominės zonos Baltijos jūroje teritorijų planavimą ir nustato šiame procese dalyvaujančių asmenų teises ir pareigas
LR Teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymas, 1994	Reglamentuoja LR teritorijos administracinius vienetus bei gyvenamąsias vietas.
LR Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2002	Įstatymas nustato valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo tvarką bei sąlygas, valstybės ir savivaldybių institucijų įgaliojimus.
LR Savivaldybių tarybų rinkimų įstatymas, 1994	Įstatymu nustatoma savivaldybių tarybų narių rinkimų tvarka.
LR Savivaldybių administracinės priežiūros įstatymas, 1998	Šiuo įstatymu Vyriausybei suteikiama teisė per savo skiriamus atstovus prižiūrėti savivaldybių veiklą, nustatyti savivaldybių administracinės priežiūros sritį, šią priežiūrą atliekančių pareigūnų įgaliojimus ir jų įgyvendinimo tvarką.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Taigi Lietuvos vietos savivalda remiasi labai svarbiu (aukščiau minėtu) tarptautiniu dokumentu – **Europos vietos savivaldos chartija**, kurią LR Seimas ratifikavo 1999 metais. Pagal LR Tarptautinių sutarčių įstatymą (11 str. 2 dalis), jei Lietuvos įstatymai numatyti kitokias normas nei Europos vietos savivaldos chartija, būtų taikomos ne mūsų šalies, o Europos vietos savivaldos chartijos nuostatos. Chartijos ratifikavimas buvo teigiamas žingsnis plėtojant demokratiją. Chartiją pasirašiusios valstybės vieningai sutarė, kad savivaldos apsauga ir jos stiprinimas yra svarbus įnašas į demokratinius principais ir valdžios decentralizavimu grindžiamos Europos kūrimą.

Vietos savivalda suteikia piliečiams „bendruomeniškumo jausmą ir leidžia realiau dalyvauti vietos gyvenime“; „padeda atsirasti abipusės kontrolės sistemai, kuri sumažina piktnaudžiavimo valdžia galimybę“ (Mačiulytė, Ragauskas, 2007, p. 19). **Savivaldybė** – tai valstybės teritorijos administracinis vienetas, turintis juridinio asmens statusą bei LR Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per savivaldybės tarybą (LR Vietos savivaldos įstatymas, 3 str.). Mačiulytė ir Ragauskas (2007, p. 19-33) teigia, kad kiekvienas socialinis institutas grindžiamas vienokiais ar kitokiais principais. Tie principai turi teisinę, socialinę ir politinę išraišką. Minėti autoriai išskiria dvi su vietos savivalda susijusių principų grupes: 1. Vietos savivaldos esmę apibūdinančius principus (tokius kaip – autonomijos, teisiniai, politiniai, socialiniai, ekonominiai); 2. Vietos savivaldos institucijų veiklos principus (tokius, kaip – teisėtumas, atsakingas valdymas, atskaitingumas, skaidrumas ir kt.). Taip pat išskiriami tokie vietos savivaldos principai, kaip:

- **teisinių garantijų principas**, kuriuo numatoma, jog „pagal Konstitucijos bei įstatymų apibrėžtą kompetenciją“ savivaldybės veikia laisvai ir savarankiškai (120 str. 2 dalis);

- **autonomijos principas**. Tiek Europos vietos savivaldos chartijoje (3 str. 1 dalis), tiek ir LR Vietos savivaldos įstatyme (4 str. 4 punktas), daugiau akcentuojama vietinės valdžios, o ne bendruomenės autonomija, priimat svarbius sprendimus;

- **ekonominio savarankiškumo principas** nustato, kad vietinės valdžios institucijos turėtų savo išteklius, kuriuos naudotų suteiktų įgaliojimų ribose;

- **subsidiarumo principas**, jei būtų kalbama apie teritorinės savivaldos kompetenciją, reiškia, kad suvereni valstybė teritorinėms bendruomenėms suteikia tiek kompetencijų, kiek vietos savivaldos institucijos jų gali efektyviai panaudoti;

- **gyventojų tiesioginio dalyvavimo principas**. Autoriai Mačiulytė, Ragauskas (2007, p. 31) teigia, kad tik realus šio principo įgyvendinimas reiškia, kad kalbama apie vietos savivaldą tikrąja šio žodžio prasme. Lietuvoje jis vis dar tebėra siekiamybė, nors šiandien būtų klaidinga teigti, kad praktikoje savivaldybės visiškai ignoruoja šią gyventojų teisę.

Savivaldybė, kaip institucija, besirūpinanti visų savo kuruojamų socialinių, teisinių, politinių, ekonominių sričių poreikiais, rengia ir tvirtina strateginius planus. „Tai nereiškia, kad strateginis planavimas pats savaime yra garantas arba stebuklingų metodų, priemonių rinkinys, saugantis nuo nesėkmių“ (Raipa, 2002, p. 275). Visgi strateginis planavimas įvardijamas kaip vienas iš instrumentų, kuriuo remiantis siekiama efektyvesnio valdymo. *Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę šalyje buvo atsisakyta iki tol egzistavusio penkiamečio planavimo, pradedant pačia mažiausia organizuota visuomenės ląstele – įmone ir baigiant teritoriniais dariniais: rajonais, miestais ir net apimant visą šalį su atskirais ūkio sektoriais, socialine, kultūrine ir kita veikla. Kurį laiką planavimas buvo traktuojamas kaip sovietmečio palikimas ir planavimo nebuvo iš viso. Tačiau laikas parodė, kad*

siekiant tolygios ir tikslingos valstybės raidos, planavimas yra būtinas (Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus, 2007, p. 17).

Kada terminas *strateginis planavimas* buvo pradėtas minėti Lietuvoje, kalbama „Baltic Sea Region INTERREG III B Project“ projekto medžiagoje (BSR INTERREG IIIB project Promoting Spatial Development Creating COMmon MINdscapes – COMMIN, 2007) „Lithuania Planning System“, t. y. „Lietuvos planavimo sistema“. Strateginis planavimas Lietuvos vyriausybinuose dokumentuose paminėtas 1999 metais kaip Vyriausybės vidaus darbo elementas. Vėliau strateginio planavimo koncepcija įgavo ryškesnius kontūrus ir tam tikru mastu apėmė ir teritorijų planavimą (iš pradžių – Vyriausybės, o vėliau – ir savivaldybių darbo praktikoje).

Vienoje iš regioninės galimybių studijos „Vakarų krantas“ ataskaitų (2013, p. 2) teigiama, jog strateginio planavimo dokumentai yra tarpusavyje susiję – ilgalaikių ES ar Lietuvos Respublikos planavimo dokumentų nuostatos pereina į trumpesnės trukmės planavimo dokumentus, savivaldybių strateginio planavimo dokumentus. Vienų planavimo dokumentų nuostatos turi atsispindėti kituose, susijusiuose dokumentuose ir vieni kitiems neprieštarauti. Patys svarbiausi nacionalinio lygio strateginiai planavimo dokumentai yra LR teritorijos bendrasis planas (toliau – Bendrasis planas), Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (toliau – „Lietuva 2030“), Nacionalinė pažangos programa (toliau – NPP), Nacionalinė darnaus vystymosi strategija. **Bendrasis planas** yra pagrindinis planavimo dokumentas, reglamentuojantis šalies teritorijos naudojimo ir tvarkymo ilgalaikę strategiją. „**Lietuva 2030**“ – tai valstybės vizija ir raidos prioritetai bei jų įgyvendinimo kryptys iki 2030 metų. Tai yra pagrindinis planavimo dokumentas, kuriuo turi būti vadovaujama priimant strateginius sprendimus ir rengiant valstybės planus ar programas. **NPP** – 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa parengta siekiant įgyvendinti Valstybės pažangos strategiją „Lietuva 2030“ ir sukurti pažangią, modernią ir stiprią valstybę, pasižyminčią sumanios visuomenės, sumanios ekonomikos ir sumanaus valdymo derme. **Nacionalinė darnaus vystymosi strategija**. Darnaus vystymosi koncepcijos pagrindą sudaro 3 lygiaverčiai komponentai – aplinkosauga, ekonominis ir socialinis vystymasis. ES Taryba (2006) įpareigojo valstybes nares atlikti nacionalinių darnaus vystymosi strategijų peržiūrą, kad būtų užtikrintas tarpusavio suderinamumas ir nuoseklumas. Pagrindinis Lietuvos darnaus vystymosi siekis tas pats – pagal ekonominio ir socialinio vystymosi, išteklių naudojimo efektyvumo rodiklius iki 2020 metų pasiekti 2003 metų ES valstybių narių vidurkį, pagal aplinkos taršos rodiklius – neviršyti ES leistinių normatyvų, laikytis tarptautinių konvencijų, ribojančių aplinkos taršą ir poveikį pasaulio klimatui, reikalavimų (2011, LR Vyriausybės nutarimas). Taip pat didelę reikšmę Lietuvos vietos savivaldos reglamentavimui turi LR Vietos savivaldos įstatymas, kurio 6 str. išdėstyti tam tikri punktai skelbia apie savarankiškas savivaldybių funkcijas strateginio planavimo atžvilgiu: teritorijų planavimas, savivaldybės teritorijos bendrojo plano ir detaliųjų planų sprendinių įgyvendinimas; infrastruktūros, socialinės ir ekonominės raidos planavimas, strateginių

plėtos ir veiklos planų rengimas, turizmo, būsto, smulkiojo ir vidutinio verslo plėtos programų rengimas; dalyvavimas rengiant ir įgyvendinant regionų plėtos programas (LR Vietos savivaldos įstatymas, 1994).

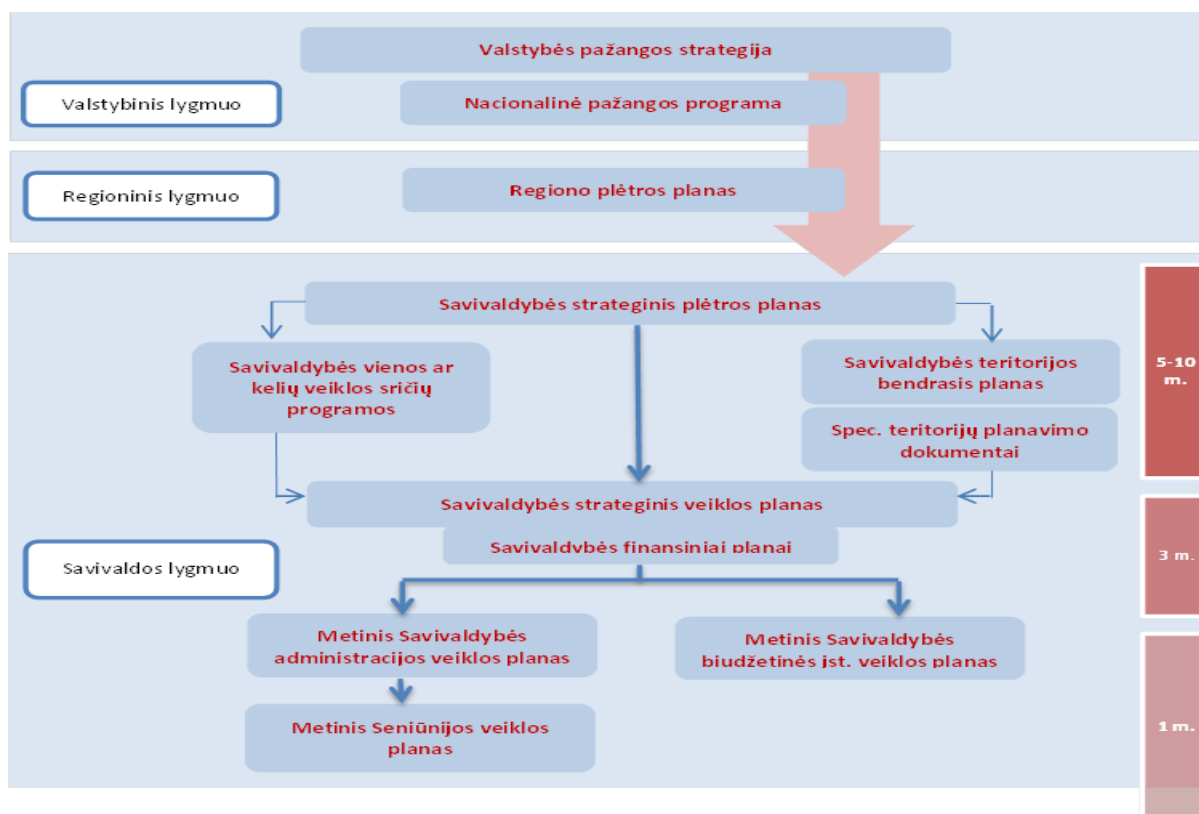
Atlikus teisinio reglamentavimo analizę galima teigti, kad tuomet (2000-2002 m.) dar visai neseniai nepriklausomybę atgavusiai, o taip pat ir šiandienos Lietuvai, didelę reikšmę turi tarptautiniai vietos savivaldą reglamentuojantys dokumentai, kurie sudaro sąlygas pažangios Lietuvos kūrimui. Patys reikšmingiausi ES dokumentai, kurie davė pagrindą Lietuvos vietos savivaldai bei ją teisiškai sustiprino buvo: Europos vietos savivaldos chartija (1985); Europos miestų chartija (1992); Bendroji Europos Konvencija “Dėl bendradarbiavimo per sienas tarp teritorijų bendrijų ir valdžios institucijų” (1980); Europos Sąjungos darnaus vystymosi strategija (2006). 1994 metais įsigaliojusi LR Konstitucija, Vietos savivaldos įstatymas (1994) bei daugelis kitų LR įstatymų reglamentuojančių vietos savivaldos teises Lietuvoje, nustato bei įgalina atskirų administracinių vienetų – savivaldybių savarankiškumą ir įteisina jų galias.

2.2. Savivaldybės strateginio plėtos ir veiklos planavimo įgyvendinimas

Pirmasis dokumentas, kuriuo remiantis buvo įgalintas strateginis planavimas Lietuvos savivaldybėse, buvo jau minėtas LR Vietos savivaldos įstatymas (toliau – Vietos savivaldos įstatymas). Remiantis Astrausku ir Mačiulyte (2013), Seimas priėmė LR Vietos savivaldos įstatymo ir aštuoniolikos kitų įstatymų kai kurių straipsnių pakeitimus (2013 m. liepos 2 d.), kuriais numatė, kad nuo 2014 m. spalio 1 dienos keisis planavimas savivaldybėse. Šiais pakeitimas siekiama net trijų tikslų: 1) kad savivaldybių veikla taptų veiksmingesnė, labiau orientuota į rezultatus ir vietos bendruomenės poreikių tenkinimą; 2) sumažinti savivaldybėse rengiamų planavimo dokumentų skaičių ir geriau juos tarpusavyje suderinti; 3) į planavimo savivaldybėje procesą įtraukti suinteresuotų asmenų grupes, tokias kaip vietos politikai, savivaldybės tarnautojai ir darbuotojai, verslo atstovai ir vietos gyventojai, taip pat jų interesams atstovaujančias asocijuotas struktūras bei sutelktomis jėgomis nustatyti svarbiausias savivaldybėje spręstinas problemas ir aptarti geriausius jų sprendimo būdus. Šie LR Vietos savivaldos įstatymo pakeitimai labai svarbus žingsnis siekiant teisiškai reglamentuoto planavimo savivaldybėse patvirtinimo. Šių tikslų siekiama tokiomis priemonėmis kaip: **vieninga (integruota) planavimo sistema**; savivaldybės **planavimo dokumentus skirstyti į dvi grupes**: ilgesnio laikotarpio (daugiau kaip trejų metų) ir trumpesnio laikotarpio (mažiau kaip trejų metų); tik trys strateginio planavimo dokumentai: **strateginis plėtos planas (5-9 m.)**, **atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtos programa (3-7 m.)** ir **savivaldybės strateginis veiklos planas (3 m.)**; privalomu elementu turi tapti **tikslų ir uždavinių pasiekimo vertinimo rodikliai**; savivaldybės **administracijos, seniūnijų ir biudžetinių įstaigų** (kurių vadovai bus savivaldybės

biudžeto asignavimų valdytojais) **metiniai veiklos planai taps tais trumpos trukmės (1 metų) planavimo dokumentais, kurie detalizuos savivaldybės strateginio veiklos plano programose numatytas priemones; savivaldybės biudžeto asignavimai bus planuojami savivaldybės strateginio veiklos plano programoms įgyvendinti** (t. y. abiejuose šiuose planavimo dokumentuose bus tos pačios programos); iš esmės **pasikeis** daugelyje savivaldybių rengiamos ir įgyvendinamos **seniūnijų veiklos programos; Strateginio planavimo dokumentus tvirtins savivaldybės taryba, o metinius veiklos planus ir kitus įgyvendinimo dokumentus – savivaldybės vykdomoji institucija**; kiekvienoje savivaldybėje **privalu bus** parengti ir patvirtinti **strateginio planavimo savivaldybėje organizavimo tvarkos aprašą**; Seimas numatė, kad LR Vietos savivaldos įstatymo pakeitimai įsigalios 2014 m. spalio 1 d. Iki tol (2014 m. balandžio 1 d.) **Vyriausybė įpareigota parengti strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijas.**

Taigi šiuo metu jau yra parengtos Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos, kurios patvirtintos LR Vyriausybės nutarimu. Minėtose rekomendacijose pateikta tokia strateginio planavimo savivaldybėse sistemos principinė schema (žr. 8 pav.).



7 pav. Strateginio planavimo savivaldybėse principinė schema

Šaltinis: Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos, 2014.

8 paveikslo duomenimis, strateginio planavimo sistema susideda iš trijų pagrindinių lygių, t. y.: valstybinio, regioninio ir savivaldos. Valstybinį lygmenį sudaro Valstybės pažangos strategija bei Nacionalinė pažangos programa. Regioninį lygmenį apibrėžia Regiono plėtros planas. Savivaldos lygmuo turi daugiausiai vienas kitą papildančių komponentų. Tai yra: Savivaldybės strateginis plėtros planas (sudaromas 5-10 m. laikotarpiui) bei savivaldybės vienos ar kelių veiklos sričių programos,

savivaldybės teritorijos bendrasis planas, specialūs teritorijų planavimo dokumentai; 3 metų laikotarpiui sudaromi: Savivaldybės strateginis veiklos planas ir Savivaldybės finansiniai planai; bei 1 metų laikotarpiui sudaromi: Metinis savivaldybės administracijos veiklos planas, Metinis seniūnijos veiklos planas ir Metinis savivaldybės biudžetinės įstaigos veiklos planas.

Taigi iki 2014 spalio 1 dienos savivaldybėse buvo rengiami tokie strateginio planavimo dokumentai: ilgos, vidutinės ir trumpos trukmės. Jie keičiami į trumpesnės ir ilgesnės trukmės dokumentų sistemą. Nuo 2014 spalio 1 dienos nauja strateginio planavimo dokumentų sistema savivaldybėse tapo paprastesnė dėl strateginio planavimo dokumentų skaičiaus. Pagal naująją tvarką savivaldybėse bus rengiami trys pagrindiniai strateginio planavimo dokumentai, t. y. plėtros, atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programos ir savivaldybių strateginiai veiklos planai.

Galima pabrėžti, kad didelę reikšmę strateginiam planavimui Lietuvoje turėjo 2009-2012 metais Ministro Pirmininko tarnybos (nuo 2013 m. gegužės 1 d. – Vyriausybės kanceliarija) įgyvendintas projektas „Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas (VORT)“, kuriuo buvo siekiama viešajame sektoriuje įdiegti į rezultatus orientuoto ir įrodymais pagrįsto valdymo elementus. VORT projektas vyko trimis etapais: **I.** Vyriausybės veiklos rezultatų stebėsenos sistemos tobulinimas; **II.** Vyriausybei atskaitingų institucijų funkcijų peržiūros ir biudžeto programų vertinimo tobulinimas; **III.** Sprendimų projektų poveikio vertinimo sistemos tobulinimas. **Pirmasis** etapas reikšmingas tuo, kad 2011 metais Finansų ministerijoje įdiegta Stebėsenos informacinės sistema (SIS), kurios tikslas – padėti užtikrinti reguliarią Vyriausybei atskaitingų institucijų veiklos rezultatų stebėseną. **Antruoju** etapu sukurtos naujos programų vertinimo ir funkcijų peržiūros sistemos. Iki tol Lietuvoje nebuvo reglamentuota, kaip atlikti funkcijų peržiūras, taip pat nebuvo atsakingos institucijos, kuri koordinuotų funkcijų peržiūrų procesus. Naujai sukurtoje metodikoje bei jos taikymo rekomendacijose nustatyti funkcijų peržiūros procesai ir būdai. **Trečiuoju** etapu buvo tobulinama sprendimų poveikio vertinimo sistema. Nors Vyriausybei teikiamų sprendimų projektų išankstinis poveikio vertinimas yra privalomas nuo 2003 metų, tačiau jis daugeliu atvejų buvo atliekamas formaliai. Viena iš priežasčių – teisės aktų projektų gausa. Siekiant kokybiško poveikio vertinimo atlikimo ir laikantis proporcingumo principo, numatyta giliau analizuoti tik prioritetinius, t. y. svarbiausius, sudėtingus ir, paprastai, brangiai kainuojančius, sprendimus. Pasirinkti sprendimai sudaro sąlygas panaudoti ir pritaikyti VORT projekto rėmuose sukurtus įrankius besikeičiančiame sprendimų priėmimo ir politikos formavimo procese. Jie sudaro sąlygas: sumažinti administracinę naštą verslui, piliečiams ir viešojo sektoriaus įstaigoms; padidinti viešojo sektoriaus institucijų efektyvumą ir rezultatyvumą; pagerinti pokyčių valdymą ir padidinti valstybės tarnautojų atsakomybę už rezultatus (VORT, 2014). LR Vyriausybės kanceliarijos Strateginio planavimo ir stebėsenos skyriaus patarėjos Rimkutė ir Kirstukaitė (2011, p. 27) bendrame savo straipsnyje rašė, jog pokyčiai strateginiame planavime ir valdyme palietė bene visas esmines viešosios politikos ciklo dalis – planavimą, įgyvendinimą, stebėseną ir vertinimą. Ankstesnė

strateginio planavimo sistema buvo apsunkinta dideliu planavimo dokumentų skaičiumi, pasižymėjo išskaidytu išteklių planavimu, prioritetų stoka ir menka atskaitomybe už rezultatus. Optimizuojant planavimo sistemą vienas iš pagrindinių uždavinių buvo žymiai sumažinti planavimo dokumentų skaičių ir atitinkamų sričių plėtrai reikalingus išteklius planuoti integraliai su biudžeto ciklu (visi planavimo dokumentai turi būti įgyvendinami per strateginiuose veiklos planuose esančias programas). Didelis dėmesys buvo skiriamas prioritetų nustatymui tiek Vyriausybės, tiek ir atskirų organizacijų lygmeniu. 2014 metų Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijose (toliau – SPS rekomendacijos, 2014, 10 punktas) pabrėžiama, jog savivaldybės strateginis veiklos planas yra plėtros planą detalizuojantis dokumentas, kuriame numatomos konkrečios priemonės turėtų ne tik atspindėti nuolatinę veiklą, bet ir pademonstruoti kokiais būdais bus įgyvendinami savivaldybės plėtros prioritetai, tikslai bei uždaviniai. „Savivaldybių plėtros planai padeda nustatyti jų vietą ir vaidmenį šalies ir tarptautiniame kontekste, suformuoti plėtros perspektyvas, siekiant tikslingai nukreipti viešąsias ir privačias iniciatyvas, užtikrinančias didžiausią naudą savivaldybėms ir už jų ribų“ (Arimavičiūtė, 2011, p. 60). Savivaldybės strateginis plėtros planas yra pagrindinis savivaldybės strateginio planavimo dokumentas, pateikiantis savivaldybės raidos tendencijų apžvalgą ir strategines išvagas, apibrėžiantis savivaldybės viziją ir veiklos sričių plėtros prioritetus ir tikslus, taip pat numatantis pagrindinius jų įgyvendinimo būdus (SPS rekomendacijos, 2014, 11). Dėl savivaldybių strateginių plėtros planų sandaros atitinkamai sprendimus priima savivaldybių tarybos. Vienintelis įstatymas, tiesiogiai užsimenantis apie savivaldybių strateginės plėtros planavimą, yra LR Regioninės plėtros įstatymas. Tačiau tai nėra įpareigojimas, o tik galimybė: „Savivaldybės tarybos sprendimu gali būti rengiamas savivaldybės strateginis plėtros planas“ (7 str. 3 punktas) (Butenienė ir kt., 2008, p. 13). Kaip bebūtų, pagrindinės savivaldybės strateginio plėtros plano sudedamosios dalys yra: a) savivaldybės plėtros vizija, b) tam tikrų veiklos sričių plėtros prioritetai, c) tikslai ir uždaviniai, d) lėšų ir žmogiškų išteklių poreikio numatymas, e) veiklos vertinimo kriterijai. Paprastai savivaldybės strateginis plėtros planas rengiamas 5 – 10 metų laikotarpiui ir jo rengimo datos turi būti nustatomos atsižvelgiant į valstybės politikos ciklus – trimetį valstybės biudžeto planavimą, Valstybės pažangos strategiją, Nacionalinę pažangos programą, Regiono plėtros planą bei ES struktūrinės paramos panaudojimo planus. Yra išskiriami tokie strateginio plėtros planavimo principai:

- Viešumas, partnerystė, bendruomenės įtraukimas;
- Diskusija pagrįstas bendradarbiavimas ir kompromiso paieškos;
- Visa apimantis strateginis plėtros planas, o ne šakinių strategijų rinkinys;
- Aiškūs, apibrėžti, pagrįsti uždaviniai;
- Realiai per planavimo laikotarpį įgyvendinamos priemonės;
- Dėmesys šalies strateginės plėtros nuostatomis;
- Mokymasis iš geros praktikos pavyzdžių Lietuvoje ir užsienyje;

- Suderinamumas su Lietuvos nacionalinėmis ir Europos Sąjungos plėtros strategijomis;
- Dėmesys strategijos įgyvendinimui;

• Tęstinis procesas, kurio metu strateginis plėtros planas nuolat peržiūrimas ir pataisomas, atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes (Butenienė ir kt., 2008, p. 15-16). Jau anksčiau minėtose 2014 m. SPS rekomendacijose siūloma atsižvelgti į tokius strateginio planavimo principus kaip: **Kryptingumas**. Nuoseklus planavimas ir aiškūs loginiai ryšiai; **Orientacija į rezultatus**. Aiškūs rezultatų planavimas ir dėmesys realiems pokyčiams; **Efektyvumas**. "Vertė už pinigus" principo taikymas; **Atvirumas/partnerystė**. Konsensusas ir veikimas kartu su bendruomene; **Vieningumas**. Vieningi principai ir procesai, veiklos rezultatų palyginamumas. Taigi iki šiol nebuvo specialiai parengtos vieningos metodikos, kuri reglamentuotų savivaldybių strateginių plėtros planų rengimą. Todėl savivaldybės, rengdamos strateginius plėtros planus, privalėjo taikyti Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodiką, patvirtintą LR Vidaus reikalų ministro įsakymu (2011 m. rugsėjo 27 d.). Joje įvardinti tokie strateginio planavimo etapai: 1) plano rengimo iniciatyvos, poreikio formulavimas; 2) plano rengimo darbo grupių formavimas ir tvarkaraščio parengimas; 3) bendruomenės informavimo ir aktyvinimo veikla; 4) duomenų surinkimas; 5) esamos situacijos analizė; 6) vizijos, strategijos rengimas ir politinis tvirtinimas; 7) priemonių rengimas; 8) plano įgyvendinimo dalies parengimas ir galutinis plano patvirtinimas; 9) plano įgyvendinimo priežiūra ir įvertinimas (Butenienė ir kt., 2008, p. 17-18).

Kaip jau buvo minėta anksčiau, savivaldybės strateginis veiklos planas yra plėtros planą detalizuojantis dokumentas, kuriame numatomos konkrečios priemonės turėtų ne tik nurodyti nuolatinę veiklą, tačiau ir apibūdinti, kokiais būdais bus įgyvendinami savivaldybės plėtros prioritetai, tikslai bei uždaviniai. Savivaldybių strateginių veiklos planų rengimą reglamentuoja nauja Strateginio planavimo metodikos (LR Vyriausybės 2010 m. rugpjūčio 25 d. nutarimo Nr. 1220 (nuo 2010 m. rugsėjo 1 d.) (Žin., 2010, Nr. 102-5279, Nr. 103) redakcija. Lietuvos savivaldybės rengia trejų metų trukmės strateginį veiklos planą, kuris kiekvienais metais yra atnaujinamas. Rengdama strateginį veiklos planą, savivaldybės administracija išanalizuoja ir įvertina aplinką ir išteklius, suformuluoja misiją bei numato savo veiklos tikslus ir jų siekimo būdus. Savivaldybės veikla planuojama atsižvelgiant į Valstybės pažangos strategijos, Nacionalinės pažangos programos, Regiono plėtros plano, savivaldybės strateginio plėtros plano, o taip pat kitų su savivaldybės veikla susijusių strateginio planavimo dokumentų nuostatas. Savivaldybės numato, kaip tikslingai panaudos turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius savivaldybės misijai užtikrinti ir suplanuotiems strateginiams tikslams pasiekti. Išskiriami tokie strateginio veiklos plano rengimo ir vykdymo etapai: 1) aplinkos, išteklių ir SSGG analizė; 2) misijos formulavimas; 3) strateginių tikslų nustatymas; 4) veiklos programų rengimas; 5) veiklos programų įgyvendinimas; 6) stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus (Butenienė ir kt., 2008, p. 34).

Strateginio planavimo metodiką laikant pagrindiniu strateginių veiklos planų rengimo vadovu, naudinga prisiminti jos raidą ir pokyčius. Jau 2002 m. Vyriausybė patvirtino naują dokumentą – LR Strateginio planavimo metodiką (toliau – SPM). SPM kalbama apie iš esmės naują dalyką – jau ne apie Vyriausybės patariamojo organo, bet apie visų Vyriausybės ir savivaldos institucijų naujų planavimo veiksmų sistemą. SPM buvo ne kartą koreguota, tačiau jos esmė išliko nepakitusi. Nauja SPM tai, kad joje viešojo administravimo institucijos įpareigojamos parengti nurodymus ne tam, ką jos valdo, o sau pačioms. SPM reikalaujama, kad valdžios institucijų veiklos planai (strateginiai planai) būtų pagrįsti realiomis finansavimo galimybėmis, kad jų rezultatai būtų sekami ir už juos atsiskaitoma.

Strateginis planavimas skirtingose institucijose skiriasi sprendimų įvairove, sprendimų procesu racionalumu, jų įgyvendinimu ir kontrole. Kiekviena savivaldybė turi skirtingus strateginio valdymo tikslus. Jie nulemia strateginio valdymo veiksmų visumos pobūdį. Todėl strateginis valdymas kiekvienoje vietos savivaldos institucijoje yra ir turi būti unikalus. Nėra vieno visoms savivaldybėms taikomo strateginio valdymo modelio, kurį be jokių pakeitimų kiekviena savivaldybė galėtų prisitaikyti savo atveju. Nėra tokių pačių visiškai vienodų savivaldybių, todėl skiriasi tiek jų strateginis valdymas, tiek ir strateginių planų turinys (Arimavičiūtė, 2006, p. 66). Tačiau nebūtų teisinga teigti, kad strateginis planavimas yra strateginio plano parengimas. Remiantis LR strateginio planavimo metodika (2010), strateginis planavimas yra formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius misijai įvykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, realizavimą, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus (Kundrotienė, Rekerta, 2002, p. 58). 4 lentelėje pateikiami reikšmingesni SPM pakeitimai.

4 lentelė. Strateginio planavimo metodikos pakeitimų sąvadas

Laikotarpis	SPM pokyčių esmė
2000–2002 m.	Strateginio planavimo įvedimo etapas. Šiuo laikotarpiu buvo susidurta su strateginių planų vizijos ir misijos problematika.
2004–2009 m.	Tai sumanytos sistemos įtvirtinimo pastangų etapas. Pagrindinė šio laikotarpio problema buvo strateginiai veiklos planai (toliau – SVP), kurie stokojo informatyvumo, juos buvo sunku aprėpti ir suprasti. 2004 m. buvo įvesti trijų lygmenų kriterijai: efekto, rezultato ir produkto. Dar viena problema - planavimo dokumentų augimas ir koordinacijos stoka. 2009 m. SPM buvo keičiama net kelis kartus.
2010 m.	Atsirado dvi esminės problemų grupės: planų kokybės ir situacijos nevaldymo. 2011 m. SPM redakcijoje nurodyta institucijoms SVP pradėti ne tik pateikiant misiją (taip buvo ir anksčiau), bet ir išvardijant institucijos veiklos prioritetus.

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Dukynaitę, Ališauską, 2012, p. 81-82.

SPM pokyčiai buvo natūralus dalykas, nes Lietuvos viešojo sektoriaus planavime tai buvo gana nauja patirtis. Autoriai Dukynaitė ir Ališauskas pastebi, jog koreguojant SPM buvo tikslinamos įvairios formuluotės, apibrėžimai, klasifikuojamos įstaigos, kito jų planavimo pareigos. Gana ryški nuolatinė pataisų kryptis – planavimo dokumentų sąsajos, geresnis derinimasis tarp skirtingo hierarchinio lygmens planų, juos koordinuojančių institucijų ir pan. Taip pat nuolat tobulintos SPM numatytų lentelių formos ir kt. (2012, p. 80). 2010 metų SPM variante nurodyta planavimo dokumentų schema, žr. 1 PRIEDAS. Savivaldybės strateginis plėtros planas rengiamas vadovaujantis valstybės

planavimo dokumentais (Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2014-2020 metų Nacionaline pažangos programa, atskirų valdymo sričių plėtros programomis), atitinkamo regiono plėtros planu, savivaldybės teritorijos bendruoju planu ir kitais savivaldybei aktualiais planavimo dokumentais. Rengiant strateginio plėtros plano pirminius pasiūlymus turėtų būti įvertinamas minėtų dokumentų aktualios nuostatos. Toliau turėtų būti atliekama nuodugni socialinės-ekonominės būklės analizė, kurios išvados naudojamos nustatant ir pagrindžiant pasiūlymus dėl plėtros plano prioritetų, tikslų ir uždavinių ar kitų sudedamųjų dalių (SPS Rekomendacijos, 2014, 58 punktą). Taip pat SPS Rekomendacijose (2014, 55 punktą) teigiama, strateginio plėtros plano rengimo procesą sąlyginai galima išskirti į 3 pagrindinius etapus: 1) analizė ir pirminių siūlymų rengimas, 2) pirminio strateginio plėtros plano projekto parengimas ir 3) svarstymas bei tvirtinimas. Strateginių veiklos planų rengimas taip pat aiškiai apibrėžtas SPS Rekomendacijose (2014, 63-66 punktuose). *Savivaldybės strateginis veiklos planas pradedamas rengti esamos ekonominės-socialinės situacijos ir pasiektų rezultatų atskirose veiklos srityse įvertinimu. Atsižvelgiant į analizės rezultatus, taip pat vadovaujantis savivaldybės strateginiu plėtros planu, savivaldybės teritorijų planavimo sprendiniais ir kitais aktualiais strateginio planavimo dokumentais, išskiriami artimiausio laikotarpio veiklos prioritetai, apsisprendžiama dėl veiklos programų, jų tikslų, uždavinių ir vertinimo kriterijų, užtikrinant šių strateginio veiklos plano elementų tarpusavio loginius ryšius. Parengtas savivaldybės strateginio veiklos plano projektas turi atitikti savivaldybės finansines galimybes* (SPS rekomendacijos, 2014, 65 punktą). SPS rekomendacijose (2014, 51 punkte) teigiama, kad efektyvus savivaldybės plėtros ir veiklos strateginis planavimas neįmanomas be viešo sektoriaus, bendruomenių ir pilietinės visuomenės sektoriaus bei privataus sektoriaus interesų grupių dalyvavimo bei interaktyvaus bendradarbiavimo. Strateginio planavimo procese turi būti užtikrinama, kad maksimizuodamos savo naudą visos interesų grupės įneštų savo indėlį į vietos viešųjų paslaugų ir ekonomikos plėtrą.

2.3. Strateginio planavimo įgyvendinimo problemos Lietuvos savivaldybėse

Lietuvos savivaldybėse nuolat vyksta socialiniai, kultūriniai, ekonominiai pokyčiai. Strateginis planavimas savivaldybėse padeda sukurti racionalią valdymo sistemą, pagrįstą subalansuotos plėtros principais. Tai leidžia savivaldybėms veiksmingiau naudoti biudžeto lėšas, koordinuoti įvairių sektorių programas ir jų įgyvendinimą (Arimavičiūtė, 2012, p. 273). Autorė Arimavičiūtė 2011 metais (p. 71) rašė: *Lietuvoje nėra parengtos specialios savivaldybių plėtros planų rengimo metodikos, plėtros planavimas nėra griežtai reglamentuotas teisės aktais, o savivaldybių plėtros planavime praktiškai taikomi ir erdvinio, ir funkcinio planavimo principai, nepakankamai užtikrinant šalies politinių, ekonominių, socialinių ir kultūrinių veiksnių darną. Rengiant savivaldybių strateginius plėtros planus dažniausiai taikoma Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika, o strateginiam veiklos planavimui – Lietuvos Respublikos patvirtinta Strateginio planavimo metodika, kuri nėra pritaikyta*

savivaldybėms. Abi minėtos metodikos nedera tarpusavyje ir neatspindi savivaldybių ypatumų. Šiai nuomonei pritaria ir kiti autoriai (Butenienė ir kt., 2008) teigdami: *Rengti strateginius plėtros planus Lietuvos savivaldybių tiesiogiai neįpareigoja nė vienas įstatymas. Nėra numatyta ir specializuota strateginio plėtros planavimo metodika. Strateginis valdymas kiekvienoje savivaldybėje yra unikalus. Nėra konkrečios strateginio valdymo sistemos, kuri visiškai tiktų kiekvienai savivaldybei. Savivaldybės strateginius plėtros planus nėra įpareigotos rengti atsižvelgiant į svarbiausius nacionalinius strateginius dokumentus* (Butenienė ir kt., 2008, p. 14). Dar 2002 metais Astrauskas (p. 76) išskyrė tokias aštuonias vietos savivaldos problemų grupes, t. y., problemas, kylančias dėl: 1) savivaldybėms pavestų tvarkyti viešųjų reikalų apimties bei savivaldybių veiklos tvarkant viešuosius reikalus atskiruose sektoriuose; 2) savivaldybių veiklos nepakankamo savarankiškumo; 3) savivaldybėms pavestų funkcijų ir joms reikalingų materialinių – finansinių išteklių neadekvatumo; 4) savivaldybių nepakankamo savarankiškumo valdant, naudojant savivaldybės turtą ir juo disponuojant; 5) negalėjimo savivaldybėms apginti savo teises ir teisėtus interesus; 6) nekonstruktyvių savivaldybių ir valstybės valdžios santykių; 7) bendruomenės narių nepakankamo įtraukimo į vietos reikalų tvarkymą; 8) nepakankamo savivaldos institucijų ir įstaigų veiklos efektyvumo ir efektingumo.

Egzistuoja ne vienas požiūris, kokios didžiausios strateginio planavimo problemos egzistuoja Lietuvos savivaldybėse. Keletas šią temą nagrinėjusių autorių požiūrių išdėstyta žemiau esančioje lentelėje (5 lentelė).

5 lentelė. Strateginio planavimo problemos Lietuvos savivaldybėse

Autorius, metai	Problemos
Arimavičiūtė, (2012)	1. Planavimo proceso tvarka nėra griežtai reglamentuota teisės aktais. 2. Savivaldybėms nėra parengtos specialios metodikos jų plėtros planams rengti. 3. Savivaldybių plėtros planavime praktiškai taikomi ir erdvinio, ir funkcinio planavimo principai, nepakankamai užtikrinant šalies politinių, ekonominių, socialinių ir kultūrinių veiksnių darną. 4. Rengiant savivaldybių strateginius plėtros planus dažniausiai taikoma Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika, o strateginiam veiklos planavimui – LR patvirtinta Strateginio planavimo metodika (SPM), kuri nėra pritaikyta savivaldybėms. Abi minėtos metodikos nesiderina tarpusavyje ir neatspindi savivaldybių ypatumų. 5. Finansinių išteklių trūkumas. 6. Personalo neskatinimas pagal planavimo rezultatus. 7. Darbuotojų trūkumas planavimo padalinyje ir nepakankama planavimo patirtis.
Astrauskas (2002)	1. Per daug administracinio reglamentavimo. 2. Nepakankamas santykių konstruktyvumas tarp skirtingų valdymo lygių valdžios institucijų. 3. Savivaldybės ekonominės problemos. 4. Bendruomenių narių neįtrauktumas į vietos reikalų tvarkymą. 5. Savivaldybės inertiškumas.
Sudnickas (2011)	1. Subalansuoto požiūrio, įgalinančio pažvelgti į strategiją iš kelių skirtingų perspektyvų, nustatant veiklos rodiklius, stoka. 2. Nesėkmingas strateginių tikslų išskaidymas, leidžiantis į žemesnio lygio padalinius, nepakankama komunikacija šiuo klausimu su visų organizacijos lygių darbuotojais.
Ališauskas, Dukynaitė (2012)	1. Planų kokybės problema. 2. Situacijos nevaldymo problema.
Tunčikienė (2007)	Strateginio planavimo tobulinimą tikslinga detalizuoti tokiomis kryptimis: 1. programos tikslų nustatymo tobulinimas; 2. programos uždavinių formavimo tobulinimas; 3. priemonių programos uždaviniams įgyvendinti rengimo tobulinimas; 4. programos tikslų, uždavinių ir priemonių vertinimo kriterijų nustatymo ir kriterijų derinio formavimo tobulinimas.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Arimavičiūte (2012), Astrausku (2002), Ališausku ir Dukynaite (2012), Sudnicku, (2011), Tunčikiene (2007).

Galima teigti, jog iki Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo (2014 12 11) LR Vyriausybėje, planavimas savivaldybėse vyko gana chaotiškai: planavimo dokumentai buvo dubliuojami, nebuvo aiškiai žinoma, kas už ką yra atsakingas ir pan. Teisinio reglamentavimo, ekonomines, taip pat žmogiškųjų išteklių problemas išskiria Arimavičiūtė (2012), Astrauskas (2002). Sudnickas (2011) ir Tunčikienė (2007) kaip problemą įvardija strateginių tikslų, uždavinių ir programų nustatymo tobulinimo problemą. Astrauskas (2002) pažymi bendruomenių narių neįtraukimo į vietos reikalų tvarkymą problemą.

Apibendrinant antrąjį skyrių pažymėtina, jog strateginio planavimo proceso įgyvendinimas ilgą laiką buvo komplikuoatas dėl nepakankamai aiškaus bei palyginti dažnai (kas 3-5 metai) besikeičiančio šios srities reglamentavimo. Tikimasi, kad Vyriausybės naujai parengtos bei aptvirtintos (2014 12 11) strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos žymiai aiškiau ir efektyviau reglamentuos strateginį planavimą ir jo įgyvendinimą Lietuvoje.

3. STRATEGINIO PLANAVIMO ĮGYVENDINIMO KRETINGOS RAJONO IR PALANGOS MIESTO SAVIVALDYBĖSE ANALIZĖ

Šiame skyriuje analizuojamas strateginio planavimo įgyvendinimas Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse. Atsižvelgiant į Lietuvos savivaldybėse egzistuojančias strateginio planavimo įgyvendinimo problemas bei siekiant identifikuoti šių problemų sprendimo galimybes, buvo atliktas ekspertų interviu.

3. 1. Strateginio planavimo įgyvendinimo situacija Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse

Visos Lietuvos savivaldybės yra patvirtinusios savo administracijų veiklos nuostatus. Verta atskirai panagrinėti Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių administracijų veiklos nuostatus, kuriuose yra pateikiami konkretūs įgaliojimai atskiriems savivaldybės padaliniais, atsakingiems už strateginio planavimo įgyvendinimą bei nurodyti savivaldybėje galiojantys strateginio planavimo dokumentai.

Kretingos rajono savivaldybės administracijos veiklos nuostatuose (2008) pažymėta, kad Savivaldybės administracijos direktoriaus pavaduotojas „koordinuoja Savivaldybės administracijos Strateginio planavimo ir investicijų skyriaus veiklą ir kitų Savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių ir į struktūrinius padalinius neįeinančių viešojo administravimo valstybės tarnautojų veiklą programų ir projektų rengimo klausimais“, taip pat „koordinuoja Savivaldybės plėtros programų rengimą, koregavimą ir įgyvendinimą“ bei „organizuoja rajono plėtros ir strateginio veiklos planų rengimą, vykdymo stebėseną ir koregavimą Savivaldybėje“ (Kretingos rajono savivaldybės administracijos nuostatai, 2008 m. gruodžio 18 d. sprendimu Nr. T2-350). Pagrindinius uždavinius strateginio planavimo srityje Kretingos rajono savivaldybėje atlieka Strateginio planavimo ir investicijų skyrius. Šis skyrius organizuoja ir koordinuoja rajono plėtros plano ir kitų strateginio planavimo dokumentų rengimą; teikia rajono Tarybai derinti ir tvirtinti savivaldybės parengtus strateginio planavimo dokumentus; vykdo savivaldybės plėtros ir veiklos planų monitoringą (priežiūrą); kaupia, sistemina teisinę metodinę medžiagą investicinio strateginio planavimo klausimais ir šiais klausimais konsultuoja savivaldybės administracijos darbuotojus. Panagrinėjus kitų Kretingos rajono savivaldybės administracijos skyrių nuostatus, galima teigti, jog skyriai pagal kompetenciją atlieka jiems pavestas atitinkamas strateginio planavimo įgyvendinimui skirtas funkcijas. Kretingos rajono savivaldybės Taryba veikia pagal Tarybos veiklos reglamentą, patvirtintą 2013 metais (Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2013 m. kovo 28 d. sprendimo Nr. T2-78 redakcija). Savivaldybės tarybos sprendimu tvirtinami strateginiai plėtros ir veiklos planai, metinis savivaldybės biudžetas. Kretingos rajono savivaldybėje veikia septyni tarybos komitetai. Tai yra: 1. Ekonomikos ir finansų komitetas; 2. Ekonominės plėtros ir ūkio komitetas; 3. Kaimo reikalų ir ekologijos komitetas;

4. Kultūros, sporto ir jaunimo reikalų komitetas; 5. Sveikatos apsaugos ir socialinių reikalų komitetas; 6. Švietimo komitetas; 7. Kontrolės komitetas.

Reikėtų pažymėti, jog artėjantys savivaldos rinkimai (2015 m. kovo 1 d.) neišvengiamai įtakos savivaldybių valdžios (keisis merai, administracijos direktoriai), bet ir savivaldybių Tarybos. Taip pat verta paminėti, kad pirmą kartą merai bus renkami tiesiogiai. Tiesioginiai mero rinkimai turėti teigiamai įtakoti demokratijos plėtrą. Jau dabar, pasak laikraščio „Pajūrio naujienos“ rikiuojamasi „prie rinkimų į Savivaldybės tarybą starto linijos“. Laikraštyje „Pajūrio naujienos“ (2015 01 09, p. 4) rašoma, jog „po kovo 1 d. vyksiančių rinkimų į Kretingos rajono savivaldybės tarybą save valdžioje regi septynių politinių partijų ir vieno visuomeninio komiteto atstovai. Mero posto siekia net šeši pretendentai kandidatuoti į merus“. Svarbu paminėti tai, kad savivaldybėje planuojant 2015 metų biudžetą, jis ne tik išreiškiamas naująja valiuta – eurais, bet ir tai, kad naujai suplanuotą biudžetą rengia dabartinė savivaldybės valdžia, o jį vykdyti ir įgyvendinti teks naujai išrinktai valdžiai. Dabartinis Kretingos rajono savivaldybės meras J. Mažeika (jis yra vienas kandidatų ir vėl užimti šį postą), teigia, jog planuojant 2015-ųjų biudžetą, „biudžetas planuojamas taip, kaip jį vykdyti tektų šiandieną valdžioje esantiems rajono politikams“ („Pajūrio naujienos, 2015 01 13, p. 5). Taip pat laikraštis „Pajūrio naujienos“ pasirinktinai domėjosi, kaip dabartiniams politikams sekėsi įgyvendinti rinkimų programas, t. y. rinkiminius pažadus, kuriais viliojo rinkėjus bei pateko į Savivaldybės tarybą. Atliktą analizę, „Pajūrio naujienų“ korespondentė A. Puišienė (2015 01 16, p. 7) komentavo taip: <...> *Jeigu kas ir padaryta – tai padaryta visų, jeigu nepadaryta – irgi. Ir, sakysim, įtvirtintas rinkiminis pažadas tikrai nėra vienos partijos nuopelnas, o nesėkmė – tik kažkurios partijos nesėkmė. Vertinant programas taip ir nepavyko išsiaiškinti Kretingos perspektyvos, rajono plėtros, strategijos, ūkio ir verslo ateities.* <...> Taip pat iki 2015 m. gegužės mėnesio turi būti parengta Kretingos rajono vietos bendruomenių 2014-2020 metų veiklos strategija. Nuo šios strategijos priklausys, ar šiuo metu rajone veikiančioms vietos bendruomenėms bus skiriama Europos Sąjungos parama („Pajūrio naujienos, 2015 01 20, p. 5).

Galima tik tikėtis, kad nauja rajono valdžia teiks didesnę dėmesį strateginio planavimo nuostatoms rajone įgyvendinti, nei tai buvo daroma iki šiol.

Savivaldybės strateginio plano įgyvendinimą vertina savivaldybės centralizuota vidaus audito tarnyba. Pagrindiniai šiuo metu galiojantys strateginio planavimo dokumentai Kretingos rajono savivaldybėje yra: 1. 2014-2020 m. Kretingos rajono savivaldybės 2014-2020 metų plėtros planas (projektas). Esamos būklės analizė. 2. 2014-2016 metų strateginis veiklos planas. 3. Specialieji planai: 1) Kretingos rajono teritorijos palei magistralinį kelią A11 Šiauliai – Palanga (ruožo nuo Kretingos miesto iki Vydmantų kaimo) dviračių tako specialusis planas; 2) Atnaujintas Kretingos miesto šilumos ūkio specialusis planas [aiškinamasis raštas] [brėžinys] (patvirtintas 2014 m. rugpjūčio 28 d. tarybos sprendimu Nr. T2-222); 3) Kretingos rajono savivaldybės vandens tiekimo ir nuotėkų tvarkymo

infrastruktūros plėtros specialusis planas (patvirtintas 2010 m. spalio 28 d. tarybos sprendimu Nr. T2-379); 4) 2011-2020 m. Kretingos rajono savivaldybės komunalinių atliekų tvarkymo planas (patvirtintas 2011 m. rugsėjo 29 d. tarybos sprendimu Nr. T2-350); 5) Kretingos rajono aplinkos oro kokybės valdymo programa ir jos įgyvendinimo priemonių planas.

Strateginių planų įgyvendinimui Kretingos rajono savivaldybėje rengiamos programos: bendrosios programos, seniūnijos programos, žemės ūkio programos, strateginio planavimo ir investicijų programos, vietinio ūkio ir turto valdymo programos, sveikatos apsaugos programos, kultūros programos, švietimo programos, socialinės apsaugos programos, kūno kultūros ir sporto programos, informacinių technologijų programos, architektūros ir teritorijų planavimo programos. Savivaldybės administracijos direktorius skiria kiekvienos šių programų koordinatorius (Kretingos rajono savivaldybės 2014-2016 metų strateginis veiklos planas). Programų koordinatoriai yra atitinkamų skyrių vedėjai arba kiti paskirti savivaldybės administracijos tarnautojai.

Analizuojant Palangos miesto savivaldybės administracijos veiklos nuostatus nustatyta, kad administracijos veikla organizuojama vadovaujantis savivaldybės strateginiu planu. Savivaldybės strateginio plano vykdymą vertina savivaldybės centralizuota vidaus audito tarnyba. Administracijos struktūriniai padaliniai savo veiklą (darbą) planuoja ketvirčiais pagal savivaldybės strateginį planą, Tarybos veiklos planą bei jų kompetencijai nustatytas funkcijas. Palangos miesto savivaldybėje už strateginį planavimą yra tiesiogiai atsakingas Ekonominės plėtros skyrius. Ekonominės plėtros skyrius „organizuoja Palangos miesto plėtros strateginio plano rengimą ir įgyvendinimą; organizuoja Palangos miesto savivaldybės vidutinės trukmės (3–4 metų) strateginiu veiklos planų ir programų rengimą, kontroliuoja jų įgyvendinimą“; taip pat „teikia administracijos direktoriui pasiūlymus miesto plėtros strateginio plano įgyvendinimo, miesto ilgalaikės plėtros strategijos formavimo klausimais“ bei „rengia ataskaitas, informaciją investicijų ir verslo plėtros, miesto plėtros strateginio plano įgyvendinimo klausimais ir teikia nustatyta tvarka kitoms institucijoms, administracijos direktoriui“ (Palangos miesto savivaldybės Ekonominės plėtros skyriaus nuostatai, 2005 m. balandžio 29 d. įsakymu Nr. (4.1)-A1-319). Analizuojant kitų Palangos miesto savivaldybės administracijos skyrių veiklos nuostatus matyti, kad kiekvienas jų tam tikra dalimi yra atsakingas už strateginį planavimą savivaldybėje. Savivaldybės tarybos sprendimu tvirtinami strateginiai plėtros ir veiklos planai, tai pat metinis savivaldybės biudžetas. Palangos miesto savivaldybėje veikia penki tarybos komitetai. Tai yra: 1. Švietimo ir kultūros komitetas; 2. Statybos ir miesto ūkio komitetas; 3. Ekonomikos ir finansų komitetas; 4. Turizmo, sveikatos ir socialinės apsaugos komitetas; 5. Kontrolės komitetas.

Strateginių planų įgyvendinimui Palangos miesto savivaldybėje rengiamos tokios programos: bendroji programa, ūkio ir turto programa, Šventosios seniūnijos programa, ekonominės plėtros programa, aplinkos apsaugos programa, statybos programa, sveikatinimo programa, kultūros programa, švietimo programa, socialinės apsaugos programa, architektūros ir teritorijų planavimo

programa, jaunimo iniciatyvų ir vaikų socializacijos programa (Palangos miesto savivaldybės 2013-2015 metų strateginis veiklos planas). Pagrindiniai galiojantys strateginio planavimo dokumentai Palangos miesto savivaldybėje yra: 1. Palangos miesto strateginis plėtros planas iki 2020 m. ir Palangos miesto strateginio plėtros plano iki 2020 metų koregavimas. 2. Palangos miesto savivaldybės 2012-2014 metų strateginis veiklos planas. 3. Palangos miesto savivaldybės vienerių metų veiklos programos.

Kaip ir kitoms Lietuvos savivaldybėms, taip ir Palangos miesto savivaldybei dabartinis laikotarpis gana įtemptas dėl artėjančių savivaldos rinkimų (2015 03 01). Metinis savivaldybės biudžetas planuojamas tvirtinti 2015 02 26. Galima teigti, kad politikų rinkiminės programos kuriamos remiantis strateginiais planais. Ar rinkiminiai politikų pažadai bus įgyvendinti, bus galima vertinti tik po kurio laiko, t. y., sulaukus naujosios valdžios kadencijos pabaigos. Tikimasi, jog naujai išrinkti politikai pateisins rinkėjų lūkesčius, o kalbant apie strateginio planavimo įgyvendinimą, sėkmingai pritaikys naujai subalansuoto ir teisiškai reglamentuoto strateginio planavimo savivaldybėse nuostatas savivaldybių veiklos praktikoje.

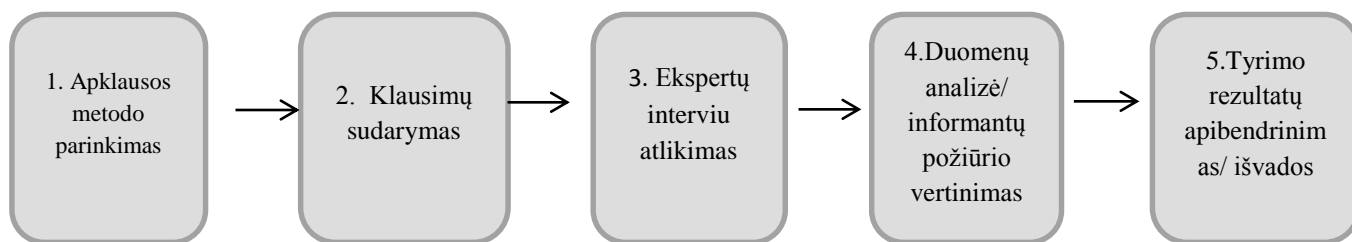
Apibendrinant galima teigti, kad Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybės veikia vadovaujantis šių savivaldybių administracijų veiklos nuostatais bei strateginiais planais. Kalbant apie strateginį planavimą šiose savivaldybėse, kiekvienas skyrius veikia pagal atitinkamus tam skyriui suteiktus įgaliojimus bei pagal kompetenciją teikia ataskaitas už strateginio planavimo įgyvendinimą atsakingam savivaldybės skyriui – Strateginio planavimo ir investicijų skyriui (Kretingos r. savivaldybės atveju) ir Ekonominės plėtros skyriui (Palangos m. savivaldybės atveju). Strateginių planų įgyvendinimui Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse rengiamos programos. Artėjantys savivaldos rinkimai (2015 m. kovo 1 d.) neabejotinai atneš daug pokyčių visose Lietuvos savivaldybėse, neaplenkiant ir analizuojamų savivaldybių. Kaip šiose savivaldybėse bus vykdomas strateginio planavimo įgyvendinimas parodys naujosios valdžios požiūris į strateginio planavimo procesą, jo reikšmės suvokimas ir pan.

3. 2. Tyrimo metodika

Kokybinis tyrimas buvo atliktas Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse. Šios savivaldybės buvo pasirinktos neatsitiktinai. Pirmiausiai, dėl patogumo, kadangi, viename iš šių miestų – Kretingoje, autorė gyvena, o kitame – Palangos mieste – dirba. Antra, abi savivaldybės yra panašaus dydžio, jas skiria nedidelis atstumas (apie 10 km). Palangos miesto savivaldybei suteiktas kurorto statusas.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti strateginio planavimo įgyvendinimo problemas Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse.

Tyrimo logikos schema pavaizduota 8 paveiksle.



8 pav. Tyrimo logikos schema

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kokybinio tyrimo duomenų rinkimui buvo pasirinktas ekspertų interviu (struktūrizuotas). Pasak mokslininko Kardelio (2002, p. 99) „struktūrizuotas (klausimai ir visa procedūra numatomi iš anksto, ir interviu eigoje mažai kas keičiama; šiuo atveju situacija esti apibrėžta)“. *Kokybiniai tyrimai, nebūdami priklausomi nuo hipotezių, pasižymi lankstumu bei duomenų indukcinė analize, kuri induktyvią tyrėjo logiką priskiria prie kokybinių tyrimų bruožų. Lankstumas apibūdina kokybinį tyrimą kaip nestruktūrizuotą, neturintį standartinės tyrimo struktūros, tinkančios bet kuriai tiriamai aplinkai. Struktūrizuotas jis gali būti vėliau, tačiau turi būti atliekamas sistemingai ir tiksliai* (Thomas ir Nelson, 1990; Mason, 1996, cituojama pagal Kardelis, 2002, p. 104). Ekspertų interviu, pasak Kardelio (2002, p. 277), „tai interviu su žmonėmis, kurie profesionaliai supranta tyrimo problemą. Dažnai tai vykdoma neformalaus pokalbio forma. Svarbiausia yra pasirinkti ekspertus, nes jų autoritetas ir kompetencija tampa tyrimo reprezentatyvumo garantija“.

Ekspertų interviu sudarė 15 klausimų (žr. 2 Priedas), kurie buvo orientuoti į informantų nuomonę apie Kretingos r. ir Palangos m. savivaldybėse vykdomą strateginio planavimo įgyvendinimą bei jo tobulinimo galimybes. Tyrėja klausimus informantams sudarė apgalvotai ir nuosekliai, atsižvelgiant į pirmuosius du darbo skyrius. Kaip ekspertų interviu metodo trūkumą tyrėja mato laiko apribojimą, nes beveik visi informantai buvo apklausiami jų darbo laiku, vienas jų – po darbo, todėl, atsižvelgiant į šį faktorių, atsakymų laikas dėl suprantamų priežasčių sutrumpėjo. **Visus 15 interviu klausimus galima suskirstyti į 4 grupes:** 1) Strateginio planavimo sistema; 2) Strateginio planavimo įgyvendinimas Kretingos r. ir Palangos m. savivaldybėse; 3) Strateginio plėtros ir veiklos planavimo įgyvendinimo problemos Kretingos r. ir Palangos m. savivaldybėse; 4) Strateginio planavimo įgyvendinimo tobulinimas. Kokybinio tyrimo – ekspertų interviu buvo renkami gavus informantų sutikimą dalyvauti tyrime, iš anksto suderinus laiką ir vietą su tyrimo dalyviais. Atliekant tyrimą buvo apklausti ne vien savivaldybių administracijos darbuotojai, bet ir padalinių vadovai bei Tarybos nariai. Konfidencialumo pagrindais informantų pavardės neviešinamos. Visi informantai buvo koduojami (žr. 2 Priedas). Vykdam apklausa, buvo laikomasi pagrindinių socialiniuose tyrimuose išskiriamų etinių principų: geranoriškumo, privatumo, anonimiškumo, pagarbos, informacijos tikslumo ir kt. (Kardelis, 2002, p. 76-84). Atliekant interviu buvo gerbiamas informantų privatumas, suteikiama tiksli informacija apie

atliekamo tyrimo pobūdį, užtikrintas anonimiškumas. Tyrėja visiems tyrimo dalyviams žodžiu įsipareigojo, kad nebus skelbiama informacija, susijusi su konkrečiu asmeniu.

Tyrimo laikas. Ekspertų interviu tyrimas atliktas 2014 m. gruodžio mėnesį. Tyrėja informantų atsakymus, jiems sutikus, fiksavo diktofonu. Ekspertų interviu trukmė – nuo 10 iki 20 min.

Tyrimo dalyvių imtis – 8 ekspertai, t. y. savivaldybės administracijos tarnautojai – specialistai; administracijos padalinių vadovai, savivaldybės tarybos nariai. Kretingos rajono savivaldybėje apklausti penki informantai, o Palangos miesto savivaldybėje – trys informantai. Jų kodavimo būdas ir sociodemografinės charakteristikos pateiktos lentelėje (6 lentelė).

6 lentelė. Tiriamųjų Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių tarybų narių ir administracijų tarnautojų sociodemografinės charakteristikos

Asmens charakteristika	Pseudonimas	Lytis	Išsilavinimas	Stažas
Kretingos r. savivaldybė, politikas, tarybos narys	A1.1.	vyras	aukštasis universitetinis	16 metų
Kretingos r. savivaldybė, politikas, tarybos narys	A1.2.	vyras	aukštasis universitetinis	15 metų
Kretingos r. savivaldybė, politikas, tarybos narys	B	vyras	aukštasis universitetinis	4 metai
Kretingos r. savivaldybė, administracijos darbuotojas	C	vyras	aukštasis universitetinis	7 metai
Kretingos r. savivaldybė, administracijos darbuotoja	D	moteris	aukštasis universitetinis	4 metai
Palangos m. savivaldybė, politikas, tarybos narys	A1	vyras	aukštasis universitetinis	16 metų
Palangos m. savivaldybė, administracijos darbuotoja	B1	moteris	aukštasis universitetinis	7 metai
Palangos m. savivaldybė, administracijos darbuotoja	C1	moteris	aukštasis universitetinis	10 metų

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip jau buvo minėta, ekspertų interviu klausimyną sudarė 15 klausimų. Tie klausimai, kurie buvo sudaryti iš kelių klausimų, informantams buvo pateikiami po vieną iš eilės. Nebuvo siekiama kaip nors informantus klaidinti, o tik surinkti kuo daugiau informacijos reikalingos tyrimui. Kadangi baigiamojo darbo tema yra strateginio planavimo įgyvendinimas, tai ir tiriant Kretingos r. ir Palangos m. savivaldybes buvo siekiama išsiaiškinti: kas kiekvienoje savivaldybėje yra tiesiogiai atsakingi už strateginių plėtros ir veiklos planų rengimą bei įgyvendinimą, taip pat domėtasi, ar į šį procesą yra įtraukiamos interesų grupės (nevyriausybinės organizacijos, verslo, bendruomenių atstovai). Teirautasi, „ar pakanka savivaldybės administracijos tarnautojams žinių ir gebėjimų strateginių planų rengimo srityje, ar administracijos tarnautojams yra organizuojami mokymai strateginių planų rengimo srityje?“, bei, „ar yra samdomi ekspertai strateginių planų ar atskirų jų dalių rengimui?“. Informantų buvo prašoma įvardyti „ryškiausias strateginio plėtros bei veiklos planavimo problemas“. Domėtasi, ar jie mano, „kad savivaldybėse parengti strateginiai planai įgyvendinami efektyviai ir atitinka savivaldybės misiją bei plėtros prioritetus?“. Taip pat buvo klausta, „kaip siūlytumėte tobulinti Kretingos rajono/Palangos miesto savivaldybės strateginio plėtros ir veiklos planavimo procesus, kad

jie labiau derėtų tarpusavyje?“ ir “ar esate susipažinę su naujomis Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijomis? Jei taip, ar Jūsų manymu jos padės išspręsti anksčiau Jūsų įvardintas problemas?“ bei kt. Informantams pateikti klausimai padėjo autorei atsakyti į darbe iškilusius klausimus ir leido įvardyti strateginio planavimo įgyvendinimo problemas tirtose savivaldybėse. Būtina pabrėžti, jog nemažai apklausai kviestų informantų atsisakė dalyvauti interviu dėl laiko stokos, dėl nenoro dalintis savo patirtimi ir pan.

3. 3. Tyrimo rezultatų analizė

Kaip buvo minėta, visi interviu klausimai buvo suskirstyti į keturias pagrindines grupes. Toliau darbe atskirai bus aptariamas kiekvienas atskiroje klausimų grupėje esantis klausimas bei pateikiami reikšmingiausi respondentų atsakymai. Tokiu būdu atlikta tyrimo analizė.

1) Strateginio planavimo sistema. Grupę sudaro interviu klausimai: 1, 2 ir 3.

7 lentelė. Strateginio planavimo sistemos Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse vertinimas politikų ir valstybės tarnautojų požiūriu

1 Grupė	Klausimas	Patvirtinantis teiginys
Strateginio planavimo sistema	1. Kaip jūs manote, kuo reikšmingas ir svarbus yra strateginio planavimo procesas?	<p>„Strateginio planavimo procesas yra labai svarbus viešojo administravimo ir ne tik viešojo administravimo institucijai, todėl, kad jis leidžia įvertinti praeityje atliktas klaidas, taip pat planuoti savo veiklą kryptingai ir tikslingai mažais žingsniukais siekiant tos savo vizijos“ (B1)</p> <p>„<...> labai reikšmingas, nes <...> kiekviena sritis įgauna prasmę, kad jinai vystosi tam tikra kryptimi ir prasmingai, ir kryptingai. <...> savivaldybė, pagal savo nusistatytas kryptis pasirinktas planuoja, ką jinai norėtų padaryti, atlikti, įgyvendinti ir čia neišvengiamai yra reikalingas strateginis planavimas“ (A1.1.)</p> <p>„Manau, savivaldybei labai svarbus, vien dėl to, kad čia yra jau rajono plėtra <...>. Strateginiuose planuose yra 2-3 metų laikotarpis įdėti pagrindiniai savivaldybių gyventojų poreikiai ir įmonių poreikiai tuo pačiu,<...>, manau, be galo reikšmingi dalykai, svarbu, kad būtų jų iš principo laikomasi, tų strateginių planų“ (A1.2)</p> <p>„Strateginis planavimas leidžia, esant ribotiems ištekliams pasiekti maksimalių rezultatų, tai čia yra pats pagrindinis dalykas, kad esamos lėšos būtų panaudotos efektyviai“ (C1)</p>
	2. Kaip vertinate Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo sistemą?	<p>„Kadangi tikrai žiūrėjau ne vienos savivaldybės būtent kaip planuoja, savo planus strateginius kaip rengia, tai yra kiekvienos savivaldybės darbuotojų išmanymo reikalas, kas kaip įsivaizduoja, tas taip planuoja, nežinau, nemanau, kad tai yra blogai, nėra „teisingo“ ar „neteisingo“ planavimo <...> (D)</p> <p>„Galiu pasakyti, kad Palangos savivaldybė viena pirmųjų Lietuvoje pradėjo taikyti strateginį planavimą ir būtent programinį, programų pagalba; informacines technologijas šioje srityje pradėjome taikyti, kiek žinau, nemažai savivaldybių ėjo mums iš paskos ir dabar, manau, kad tas procesas yra išsibėgėjęs ir šiaip pasižiūrėjus tuos strateginius planus, mano galva, aš vertinčiau gerai, bet sakau, nesu ekspertė visos Lietuvos mastu (C1)</p> <p>„teigiamai, nes <...> keičiantis ypač politiniams dalykams, jei ateina kita partija, galima vykdyti nuosekliai pradėtus darbus“ (A1)</p>
	3. Ar Kretingos r./Palangos m. savivaldybėje rengiant strateginius planus (veiklos ir plėtros) pilnai vadovaujamasi Strateginės planavimo metodikos nuostatomis?	<p>„nėra metodikos, kaip savivaldybės turėtų rengti planus, <...>, plėtros planą rengėme taip, kaip mums atrodė geriau, kartu su plėtros planu yra patvirtinta jo priežiūros rengimo metodika“ (D)</p> <p>„vadovaujamas, galbūt ne visiškai pilnai, mes vienerių metų programas esame šiek tiek supaprastinę, nes pagal Metodiką ten yra ganėtinai nemažai aprašymų reikalaujama, mes stengiamės struktūrizuoti kiek įmanoma visas tas programas, kad surašytume esmę<...> (C1)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pirmuoju klausimu (**1. Kaip jūs manote, kuo reikšmingas ir svarbus yra strateginio planavimo procesas?**) siekta sužinoti, koks respondentų požiūris į strateginį planavimą. Visi informantai teigė, kad strateginis planavimas yra ypatingai svarbus ir reikšmingas savivaldybėms planuojant savo veiklą. Informantė (B1) teigė, jog strateginis planavimas „leidžia įvertinti praeityje atliktas klaidas, taip pat planuoti savo veiklą kryptingai ir tikslingai mažais žingsniukais siekiant tos savo vizijos“; „savivaldybė, pagal savo nusistatytas kryptis pasirinktas planuoja, ką ji norėtų padaryti, atlikti, įgyvendinti ir čia neišvengiamai yra reikalingas strateginis planavimas“ teigė, informantas (A1.1.). Informantė (C1) paminėjo tai, jog „strateginis planavimas leidžia, esant ribotiems ištekliams pasiekti maksimalių rezultatų, tai čia yra pats pagrindinis dalykas, kad esamos lėšos būtų panaudotos efektyviai“. Atsakydami į šį klausimą informantai buvo vieningi dėl strateginio planavimo svarbos savivaldybių veikloje, o taip pat ir visose kitose srityse, kuriose reikalingas tikslinis, strateginis mąstymas bei planavimas.

Antruoju klausimu (**2. Kaip vertinate Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo sistemą?**) norėta išsiaiškinti, ar Kretingos r./Palangos m. savivaldybėse dirbantys respondentai yra susipažinę su Lietuvos strateginio planavimo sistema, kaip ją vertina. Galima teigti, kad informantai, atsakydami į šį klausimą prisipažino domėjęsi kitų savivaldybių rengiamais strateginiais planais. Informantė (C1) teigė: „galiu pasakyti, kad Palangos savivaldybė viena pirmųjų Lietuvoje pradėjo taikyti strateginį planavimą ir būtent programinį, programų pagalba; informacines technologijas šioje srityje pradėjome taikyti, kiek žinau, nemažai savivaldybių ėjo mums iš paskos ir dabar, manau, kad tas procesas yra įsibėgėjęs ir šiaip, pasižiūrėjus tuos strateginius planus, mano galva, aš vertinčiau gerai, bet sakau, nesu ekspertė visos Lietuvos mastu“. Kita informantė (D) teigė, kad kiek teko domėtis, strateginių planų rengimas „tai yra kiekvienos savivaldybės darbuotojų išmanymo reikalas <...> nemanau, kad tai yra blogai, nėra „teisingo“ ar „neteisingo“ planavimo <...>. Dar vieną pastebėjimą išreiškė ir informantas (A1) teigdamas, jog Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo sistemą vertina „teigiamai, nes <...> keičiantis, ypač politiniams dalykams, jei ateina kita partija, galima vykdyti nuosekliai pradėtus darbus“. Tyrėjos manymu, galbūt šis požiūris tai daugiau siekiamybė, nes praktikoje nauja valdžia neretai kritikuoja buvusios valdžios „palikimą“ dėl nebaigtų darbų, neįgyvendintų projektų, kurie kertasi su naujosios valdžios programomis bei užsibrėžtais tikslais.

Trečiasis klausimas (**3. Ar Kretingos r./Palangos m. savivaldybėje rengiant strateginius planus (veiklos ir plėtros) pilnai vadovaujamasi Strateginės planavimo metodikos nuostatomis?**) atskleidė, kas informantams žinoma apie strateginių planų reglamentavimą ir jų rengimo nuostatas bei taisykles. Dar kartą buvo pabrėžta, jog „nėra metodikos, kaip savivaldybės turėtų rengti planus, <...>, plėtros planą rengėme taip, kaip mums atrodė geriau, kartu su plėtros planu yra patvirtinta jo priežiūros rengimo metodika“, teigė informantė (D). Kita informantė Strateginės planavimo metodikos netobulumą aiškino taip: „vadovaujamasi, galbūt ne visiškai pilnai, mes vienerių metų programos

esame šiek tiek supaprastinę, nes pagal Metodiką ten yra ganėtinai nemažai aprašymų reikalaujama, mes stengiamės struktūrizuoti kiek įmanoma visas tas programas, kad surašytume esmę<...>“ (C1). Šiuo požiūriu, tyrėja, kaip teigiamą dalyką mato tai, kad jau yra patvirtintos Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos, kurios reglamentuos strateginių plėtros ir veiklos planų rengimą bei įgyvendinimą. Interviu metu tik viena ekspertė, tyrėjos neklausoma paminėjo, kad jai yra žinoma ir ji nagrinėjo neseniai patvirtintas Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijas.

2) **Strateginio planavimo įgyvendinimas Kretingos r. ir Palangos m. savivaldybėse.** Grupę sudaro interviu klausimai: 4, 5, 6, 7, 8.

8 lentelė. Strateginio planavimo įgyvendinimo Kretingos r. ir Palangos m. savivaldybėse vertinimas politikų ir valstybės tarnautojų požiūriu

2 Grupė	Klausimas	Patvirtinantis teiginys
Strateginio planavimo įgyvendinimas Kretingos r. ir Palangos m. savivaldybėse	4. Kas Kretingos r./Palangos m. savivaldybėje yra tiesiogiai atsakingas už strateginių plėtros ir veiklos planų rengimą?	„Strateginio planavimo ir investicijų skyrius“ (C, D) „<...> ekonominės plėtros skyrius“ (B1) „Skyriai. Skyriai visą informaciją pateikia plėtros skyriui, plėtros skyrius aprobuoja, yra sukurta strateginės plėtros darbo grupė, kuri pritaria strateginiam plėtros planui“ (A1) „Už rengimą atsakingi nuo valdžios, nuo mero, administracijos ir atitinkamas yra skyrius<...>, yra įtraukiama ir taryba, atskirais klausimais balsuojama (B)
	5. Kas Kretingos r./Palangos m. savivaldybėje yra tiesiogiai atsakingas už strateginių plėtros ir veiklos planų įgyvendinimą?	„Administracija“ (A1) „Už strateginio plėtros plano įgyvendinimą yra atsakingos praktiškai visos Palangos įstaigos, nes verslo įmonių kai kurie planai yra integruoti į strateginį plėtros planą, o už strateginio veiklos plano įgyvendinimą atsakinga savivaldybės administracija“ (B1) „<...> kiekvienos programos koordinatorius (D) „<...> ir atitinkamai administracijos direktorius už bendrą tikslų siekimą“ (C)
	6. Ar rengiant strateginius plėtros ir veiklos planus į šį procesą tiesiogiai įtraukiami visi savivaldybėje dirbantys tarnautojai? Jei taip, tai koku būdu?	„Įtraukiami maksimaliai“ (C, D) „Ar visi 100 proc. negalėčiau atsakyti, bet kiekvieno specialisto yra prašoma pateikti uždavinius, <...> priklauso nuo to, kokios srities uždutys yra, taip, didžioji dalis, tai tiksliai yra“ (A1)
	7. Kokį vaidmenį rengiant strateginius plėtros ir veiklos planus Kretingos r./Palangos m. savivaldybėje vaidina interesų grupės (nevyriausybinų organizacijų atstovai, verslo atstovai, bendruomenės atstovai ir pan.), ar jos yra įtraukiamos į šį procesą?	„Į plėtros planą buvo įtraukti pakankamai, <...> buvo kviečiamam derinama, skelbiama ir prašoma jų išvadų, rekomendacijų, pasiūlymų. Į veiklos planus įtraukiama <...> netiesiogiai“ (D, C) „<...> rengiant plėtros planą buvo įtraukti tiek politikai, tiek verslo atstovai, buvo tikrai nemažai darbo grupių sudaryta, smegenų šturmas, buvo plačiai aptariamasi, ir spaudoj ir susirinkimai daromi vieši, siekiant, kad tai būtų ne kažkokios administracijos parengtas dokumentas, o įtraukiant visuomenę“ (C1) „Prieš darydami strateginius plėtros planus stengiamės išnešti į viešumą, <...> ir atsižvelgiama į poreikius tiek visuomeninių organizacijų, tiek verslo struktūrų, <...> yra šitas dalykas aptariamasi su bendruomenėmis ir su visuomene“ (A1)
	8. Ar pakanka savivaldybės administracijos tarnautojams žinių ir gebėjimų strateginių planų rengimo srityje? Ar Kretingos r./Palangos m. savivaldybės administracijos tarnautojams yra organizuojami mokymai strateginių planų rengimo srityje? Ar yra samdomi ekspertai strateginių planų ar atskirų jų dalių rengimui?	„<...> yra organizuojami mokymai“ (A1) „Pagal poreikį (mokymai)“ (C) „taip, rengiant plėtros planą buvo samdomi ekspertai, nes tai didžiulės apimties darbas <...> ,rengiant 3-jų ir 10-ių metų programas jau šita darom savo jėgomis“ (C1) „Jau šiuo momentu ne, prieš tai buvo samdomi, o dabar mūsų specialistai dirba, tai tikrai, ne“ (A1) „<...> samdomi ekspertai“ (B1)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Ketvirtuoju klausimu (**4. Kas Kretingos r./Palangos m. savivaldybėje yra tiesiogiai atsakingas už strateginių plėtros ir veiklos planų rengimą?**) siekta sužinoti, kas konkrečiu atveju rengia strateginius plėtros ir veiklos planus ir yra už tai atsakingas. Išsiaiškinta, jog strateginius planus inicijuoja, rengia, koordinuoja už strateginį planavimą atsakingi skyriai – Palangos m. savivaldybėje – Ekonominės plėtros skyrius, Kretingos r. savivaldybėje – Strateginio planavimo ir investicijų skyrius. Abiejose savivaldybėse yra paskirti konkretūs asmenys atsakingi už strateginių planų rengimą. Visi kiti savivaldybėse esantys skyriai yra įtraukti į rengimo procesą bei pagal kompetenciją teikia pasiūlymus, ataskaitas už strateginį planavimą atsakingiems asmenims.

Tuo tarpu penktuoju klausimu (**5. Kas Kretingos r./Palangos m. savivaldybėje yra tiesiogiai atsakingas už strateginių plėtros ir veiklos planų įgyvendinimą?**) siekta sužinoti, kas konkrečiu atveju yra atsakingas už strateginių plėtros ir veiklos planų įgyvendinimą. Palangos m. savivaldybės atstovai pažymėjo, kad „už strateginio plėtros plano įgyvendinimą yra atsakingos praktiškai visos Palangos įstaigos, nes verslo įmonių kai kurie planai yra integruoti į strateginį plėtros planą, o už strateginio veiklos plano įgyvendinimą atsakinga savivaldybės administracija“ (B1). Kretingos r. savivaldybės atstovai teigė, kad už strateginių plėtros ir veiklos planų įgyvendinimą atsakingi „<...> kiekvienos programos koordinatorius (D), „<...> ir atitinkamai administracijos direktorius už bendrų tikslų siekimą“ (C).

Šeštuoju klausimu (**6. Ar rengiant strateginius plėtros ir veiklos planus į šį procesą tiesiogiai įtraukiami visi savivaldybėje dirbantys tarnautojai? Jei taip, tai koku būdu?**) norėta sužinoti, ar strateginių planų rengimo procese dalyvauja visi administracijos tarnautojai. Šis klausimas iš pradžių atrodęs ganėtinai paprastas, tačiau tyrimui einant į pabaigą tapo vertas dėmesio, nes, dažnu atveju, tos pačios savivaldybės atstovų atsakymai į tą patį klausimą buvo visiškai priešingi. Tyrėja išsiaiškino, kad vienas informantas (vienu iš pateiktų klausimų) yra neteisus, nes paprasčiausiai tos informacijos nežino. Tai, kad toje pačioje savivaldybėje dirbančių administracijos tarnautojų atsakymai visiškai skyrėsi (buvo klausta dėl ekspertų samdos strateginiams planams rengti), patvirtino faktą, jog savivaldybėse stringa komunikacijos procesas, kiekvienas tarnautojas domisi tik savo veiklos sritimi, bet neanalizuoja klausimų platesniame kontekste.

Septintasis klausimas (**7. Kokį vaidmenį rengiant strateginius plėtros ir veiklos planus Kretingos r./Palangos m. savivaldybėje vaidina interesų grupės (nevyriausybinių organizacijų atstovai, verslo atstovai, bendruomenės atstovai ir pan.), ar jos yra įtraukiamos į šį procesą?**) padėjo išsiaiškinti, ar glaudžiai tarpusavyje bendradarbiauja Kretingos r./Palangos m. savivaldybės su bendruomenėmis, verslo atstovais rengiant strateginius plėtros ir veiklos planus. Šiuo požiūriu visi respondentai teigė, jog savivaldybės dalinasi savo veikla savivaldybių viešojoje elektroninėje erdvėje, kviečia gyventojus, nevyriausybinių organizacijų, verslo ir bendruomenių atstovus išsakyti savo nuomonę, teikti pasiūlymus ir kt. Tyrėja padarė išvadą, kad nors ir įtraukiami į strateginių planų

rengimą, o taip pat kviečiami į pasitarimus, posėdžius nevyriausybinių organizacijų, verslo, bendruomenių atstovai, tačiau patys informantai pasigenda atskirų piliečių bei jų grupių aktyvumo sprendžiant vietos reikalus, išsakant siūlymus, idėjas.

Aštuntoju klausimu **(8. Ar pakanka savivaldybės administracijos tarnautojams žinių ir gebėjimų strateginių planų rengimo srityje? Ar Kretingos r./Palangos m. savivaldybės administracijos tarnautojams yra organizuojami mokymai strateginių planų rengimo srityje? Ar yra samdomi ekspertai strateginių planų ar atskirų jų dalių rengimui?)** domėtasi, koks savivaldybės administracijos tarnautojų pasirengimas rengti strateginius planus, ar šioje srityje jiems yra rengiami mokymai, ar dalinamasi patirtimi su kitomis savivaldybėmis. Taip pat buvo svarbu sužinoti, ar strateginius planus rengia patys savivaldybių darbuotojai, ar tam darbui samdo ekspertus. Abiejų savivaldybių ekspertų apklausa leidžia teigti, jog Kretingos r. ir Palangos m. savivaldybėse yra samdomi ekspertai strateginių plėtros planų rengimui argumentuojant tuo, jog tai „didžiulės apimties darbas“ (C1, D, C ir kt.), o strateginius veiklos planus savivaldybės rengia „savo jėgomis“ (C1). Informantė teigė, kad Palangos m. savivaldybėje buvo įdiegta speciali programa „CopyAir“, kuri „leidžia lengviau planuoti ir po to dar visą įgyvendinimą sekti“ (B1).

3) Strateginio plėtros ir veiklos planavimo įgyvendinimo problemos Kretingos r. ir Palangos m. savivaldybėse. Grupę sudaro interviu klausimai: **9, 10, 11.**

9 lentelė. Strateginio plėtros ir veiklos planavimo įgyvendinimo problemų Kretingos r. ir Palangos m. savivaldybėse vertinimas politikų ir valstybės tarnautojų požiūriu

3 Grupė	Klausimas	Patvirtinantis teiginys
Strateginio plėtros ir veiklos planavimo įgyvendinimo problemos Kretingos r. ir Palangos m. savivaldybėse	9. Ar, Jūsų manymu, yra suderinti Kretingos r./Palangos m. savivaldybės strateginio plėtros ir veiklos planavimo procesai? Pakomentuokite plačiau.	„Veiklos planai atitinkamai turi vadovautis plėtros plane nustatytomis gairėmis, tai kažkiek tai yra sąsajų, bet kad tiesiogiai būtų „žodis į žodį“ perkeliamos priemonės, tai sunku įgyvendinti“ (C) „Taip, jie yra visiškai suderinti, nes jie visiškai yra apjungti tos mūsų adaptuotos strateginio planavimo programos, kuri apjungia būtent ir plėtros planą ir veiklos planą ir net metinį biudžetą.“ (B1)
	10. Kokios ryškiausios Kretingos r./Palangos m. savivaldybės strateginio plėtros planavimo problemos?	„Visi nori visko ir visiems atrodo, kad viską įmanoma padaryti, pasiekti per trumpą laiką. Visiems, atrodo reikia visų išasfaltuotų gatvių, visiems reikia išvalytų tvenkinių, <...> sutvarkytų pastatų, bet tikrai sunku įrodyti, kad tikrai neįmanoma per tą trumpą laikotarpį padaryti visko“ (D) „Viena problema – trūksta lėšų. <...> nuo visų „investicinių projektų mes įgyvendinam galbūt apie 40 proc., <...> kita problema – viešieji pirkimai“ (A1.2.) „<...> pakankamai sunku parengti ataskaitą, nes plėtros planą įgyvendina viso miesto įmonės, ne tik savivaldybės pavaldume esančios, tai gauti visus tuos rezultatus, matyt gali tokia tikimybė būti, kad kažko neįtrauksime, nes <...> nėra tiesioginio atsiskaitymas už rezultatus“ (B1) „numatytų tikslų ir uždavinių įgyvendinimas“ (A1.1) „<...> būtų tikslesni ir konkretesni dalykai, jei žmonės jaustų didesnę atsakomybę, ne tik tie, kas atsakingi už strateginį planavimą, bet ir tie, kurie jus tas pasekmes“ (B)
	11. Kokios ryškiausios Kretingos r./Palangos m. savivaldybės strateginio veiklos planavimo problemos?	„Jei neturime galimybių stabdosi ir veikla, <...> veikla stabdosi, kur trūksta finansinių dalykų“ (A1) „trūksta finansavimo, nusivylimas programų koordinatoriams, kad jie planuoja, o mes braukom“ (C) „poreikio suderinimas su finansavimo galimybėmis“ (B1, C1) „Gal daugiau viešumo ir suinteresuotumo, <...>, interesų grupės, nevyriausybinių organizacijų, kad plačiau dalyvautų, <...> per posėdžius, jeigu planuojama visas rajonas, ateina tik vienas kitas, <...> patys suinteresuoti asmenys mažai dėmesio kreipia“ (B)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Devintuoju klausimu **(9. Ar, Jūsų manymu, yra suderinti Kretingos r./Palangos m. savivaldybės strateginio plėtros ir veiklos planavimo procesai? Pakomentuokite plačiau.)** Kretingos savivaldybės informantai nepatvirtino, jog strateginio plėtros ir veiklos planavimo procesai 100 proc. yra suderinti ir teigė: „Veiklos planai atitinkamai turi vadovautis plėtros plane nustatytais gairėmis, tai kažkiek tai yra sąsajų, bet kad tiesiogiai būtų „žodis į žodį“ perkeliamos priemonės, tai sunku įgyvendinti“ (C). Šiuo klausimu pasisakiusi kita informantė (D) pridūrė, kad „taip ir neturėtų būti“. Autorė tam visiškai pritaria, nes, šiuo atveju, svarbu ne tai, kad būtų atkartota vienokia ar kitokia pageidaujama darbų eiga, o kas bus padaryta, ir, visų svarbiausia, ar bus tinkamai įgyvendinta ir užtikrins siekiamą rezultatą. Tuo tarpu viena Palangos informantė sakė, jog strateginio plėtros ir veiklos planavimo procesai „yra visiškai suderinti, nes jie visiškai yra apjungti tos mūsų adaptuotos strateginio planavimo programos, kuri apjungia būtent ir plėtros planą, ir veiklos planą ir net metinį biudžetą.“ (B1)

Dešimtoju klausimu **(10. Kokios ryškiausios Kretingos r./Palangos m. savivaldybės strateginio plėtros planavimo problemos?)** norėta, kad informantai įvardintų ryškiausias egzistuojančias strateginio plėtros planavimo problemas. Pasak tyrimo dalyvavusių informantų, ryškiausios plėtros problemos: „numatytų tikslų ir uždavinių įgyvendinimas“ (A1.1), kai tikslai realybėje ne visada įgyvendinami; kitą plėtros planavimo problemą mato Palangos atstovė - „<...> pakankamai sunku parengti ataskaitą, nes plėtros planą įgyvendina viso miesto įmonės, ne tik savivaldybės pavaldume esančios, tai gauti visus tuos rezultatus, matyt gali tokia tikimybė būti, kad kažko neįtrauksime, nes <...> nėra tiesioginio atsiskaitymas už rezultatus“ (B1); „visuomenės kritika“ ir kartu „pasyvumas“; laiko stoka, nes „plėtros planavimas – procesas, reikalauja darbo, žmogiškųjų išteklių“ (C1, C, D). Geriausiai tai iliustruotų toks vienos ekspertės teiginys: „Visi nori visko ir visiems atrodo, kad viską įmanoma padaryti, pasiekti per trumpą laiką. Visiems, atrodo reikia visų išasfaltuotų gatvių, visiems reikia išvalytų tvenkinių,<...> sutvarkytų pastatų, bet tikrai sunku įrodyti, kad tikrai neįmanoma per tą trumpą laikotarpį padaryti visko“ (D). Kitas Kretingos r. savivaldybės informantas įžvelgia tokią problemą kaip viešieji pirkimai, nes terminų apribojimai (dėl techninių, žmogiškųjų išteklių problemų) dažnai vilkina darbų ar paslaugų pirkimo ir jų pradėjimo pradžią, ko pasekoje nukenčia darbų kokybė arba, blogiausiu atveju, pinigai yra gauti, bet terminai praėję ir finansavimas nutrūksta. Informantas pasiūlė tobulinti viešųjų pirkimų sistemą ir patikino, jog rajono valdžios susitikimuose šis klausimas ne paskutinėje vietoje.

Vienoliktoju klausimu **(11. Kokios ryškiausios Kretingos r./Palangos m. savivaldybės strateginio veiklos planavimo problemos?)** atitinkamai domėtasi, kokias informantai įvardina ryškiausias strateginio veiklos planavimo problemas. Kaip veiklos planavimo problemą, daugelis informantų įvardijo: „poreikio suderinimas su finansavimo galimybėmis“, „jei neturime galimybių stabdosi ir veikla“ (A1) (B1, A1, C1.). Taigi pagrindine strateginio veiklos planavimo problema

informantai laiko finansavimą, taip pat, pasak informantų, trūksta „<...> viešumo ir suinteresuotumo <...> per posėdžius, jeigu planuojama visas rajonas, ateina tik vienas kitas, <...> patys suinteresuoti asmenys mažai dėmesio kreipia“ (B). Taip Kretingos informantas komentavo viešus strateginio planavimo skyriaus posėdžius, kuriuose pasigedo didesnio visuomenės narių aktyvumo.

4) **Strateginio planavimo įgyvendinimo tobulinimas.** Grupę sudaro interviu klausimai: **12, 13, 14, 15.**

10 lentelė. Strateginio planavimo įgyvendinimo tobulinimo vertinimas politikų ir valstybės tarnautojų požiūriu

4 Grupė	Klausimas	Patvirtinantis teiginys
Strateginio planavimo įgyvendinimo tobulinimas	12. Ar manote, kad Kretingos r./Palangos m. savivaldybėje parengti strateginiai planai įgyvendinami efektyviai ir atitinka savivaldybės misiją bei plėtros prioritetus?	„Apie 80% - taip“(A1) „Tikrai taip, vienintelis dalykas galbūt yra tam tikri svyravimai keičiantis politikams po rinkimų, nes <...> vieni mato šiek tiek kitu keliu galimybę pasiekti, kiti-kitu“ (C1) „manau, kad atitinka. Atitinka ir valstybinę politiką, ir regioninę, ir mūsų plėtros plano yra sąsajos bendros, <...> o ar efektyviai, tai pagal įgyvendinimo rodiklius, tai ar jis įgyvendinamas 100 proc., ar kitu proc., tai jis neparodo efektyvumo“ (C)
	13. Ar Kretingos r./Palangos m. savivaldybėje vykdomas atsiskaitymas už rezultatus, siekiant į rezultatus orientuoto valdymo?	„Teikiant ataskaitas mes parodom, kiek to planuoto rezultato pasiekėm“ (D) „Yra daromos ataskaitos, stebėseną plano įgyvendinimo (tiek plėtros, tiek trimečiai). Bet klausimas visada yra, kiek efektyviai parengti įgyvendinimo kriterijai <...>, iš dalie tai yra daroma, kiek efektyviai tikrai negaliu atsakyti“ (C1)
	14. Kaip siūlytumėte tobulinti Kretingos r./Palangos m. savivaldybės strateginio plėtros ir veiklos planavimo procesus, kad jie labiau derėtų tarpusavyje?	„Mano asmenine nuomone, tai ne tai, kad procesus labiau tobulinti, bet žmogiškąjį faktorių, kad visi matytų daugiau, o ne kad visko reikia šiandien, dabar, nesvarbu, „lipant per galvas“...“ (D) „<...> trūksta nuoseklumo įgyvendinant ir rengiant tuos plėtros planus, <...> jį rengiant išsiskaido visi kas ko pageidauja, bet politikai neseka, kodėl jūs savo tų tikslų nesiekiat“ (C) „<...> pas mus jie pakankamai suderinti, galbūt daugiau reikėtų išnaudoti informacines technologijas-būtent veiklos planavimui, sudarant tos veiklos grafikus bei griežčiau kontroliuoti terminus, <...> vėlgi iš vienos pusės jos padeda sukoordinuoti ir priminti, iš kitos, kad būtų panaudojami kaip stebėsenos įrakis, vėl reikia žmogiškųjų išteklių, laiko“ (C1) „Viešumas ir diskusijos skatinimas“ (B)
	15. Ar esate susipažinę su naujomis Strateginio planavimo savivaldybės rekomendacijomis? Jei taip, ar Jūsų manymu jos padės išspręsti anksčiau Jūsų įvardintas problemas	„Taip, mačiau tą parengtą dokumentą, o ar padės išspręsti, tai tikrai ne“ (D) „<...> vieninga strateginio planavimo sistema yra geras dalykas, nes visi tarpusavyje žinos, ką turi padaryti, o ne kiekvienas savarankiškai, kas kaip įsivaizdavo daro“ (C)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Atsakydami į (12. Ar manote, kad Kretingos r./Palangos m. savivaldybėje parengti strateginiai planai įgyvendinami efektyviai ir atitinka savivaldybės misiją bei plėtros prioritetus?) dvylikąjį klausimą Palangos m. savivaldybės informantai pripažino, kad efektyvumą vertintų 80 proc. ir teigė, kad „vienintelis dalykas galbūt yra tam tikri svyravimai keičiantis politikams po rinkimų, nes <...> vieni mato šiek tiek kitu keliu galimybę pasiekti, kiti - kitu“ (C1). Kretingos r. savivaldybės informantai teigė, jog „atitinka ir valstybinę politiką, ir regioninę, ir mūsų plėtros plano yra sąsajos bendros, <...> o ar efektyviai, tai pagal įgyvendinimo rodiklius, tai ar jis įgyvendinamas

100 proc., ar kitu proc., tai jis neparodo efektyvumo“ (C) bei pridūrė, jog „efektas pasirodo tik ilgalaikėje perspektyvoje“ (C) ir tiksliai negalėjo atsakyti į šį klausimą.

Tryliktu klausimu (**13. Ar Kretingos r./Palangos m. savivaldybėje vykdomas atsiskaitymas už rezultatus, siekiant į rezultatus orientuoto valdymo?**) siekta sužinoti, ar tiriamose savivaldybėse vykdomas atsiskaitymas už pasiektus rezultatus, turint galvoje, kad didelę reikšmę strateginiam planavimui Lietuvoje turėjo 2009-2012 metais Ministro Pirmininko (A. Kubiliaus) tarnybos (nuo 2013 m. gegužės 1 d. – Vyriausybės kanceliarija) įgyvendintas projektas „Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas (VORT)“, kuriuo buvo siekiama viešajame sektoriuje įdiegti į rezultatus orientuoto ir įrodymais pagrįsto valdymo elementus. Iš pateiktų atsakymų galima teigti, kad atsiskaitymas už rezultatus vykdomas, teikiant ataskaitas. Palangos informantė išreiškė mintį: „<...> klausimas visada yra, kiek efektyviai parengti įgyvendinimo kriterijai <...>, iš dalies tai yra daroma, kiek efektyviai tikrai negaliu atsakyti“ (C1). Šią mintį, galima suprasti taip, jog tai, kokie bus rezultatai iš dalies priklauso nuo kruopščiai parengtų įgyvendinimo kriterijų. Todėl siekiant geriausio ir efektyviausio rezultato strateginiame planavime, įgyvendinimo kriterijus reikėtų rengti taip, kad nebūtų „veidrodžio“ efekto, t. y., tarsi netinkami ar menki rezultatai jau iš anksto buvo „nulemti“ ir todėl nebelieka už jį atsakingų asmenų.

Į keturioliktą klausimą (**14. Kaip siūlytumėte tobulinti Kretingos rajono/Palangos miesto savivaldybės strateginio plėtros ir veiklos planavimo procesus, kad jie labiau derėtų tarpusavyje?**) informantai Palangoje siūlė prisiminti informacinių technologijų svarbą, kaip pavyzdžiui, įmonės UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ įdiegtą kompiuterinę programą, kuri, veikiausiai, „dėl žmogiškųjų išteklių“ (A1) menkai naudojama. Informantas A1 paaiškino, kad būtų gerai, jog panaši programa galėtų veikti „žadintuvo“ principu (kompiuterio ekrane atsiradus tam tikram signalui, ji primintų apie neįgyvendintą programą, projektą ar kitą darbą). Panašiai savo mintis dėstė kita Palangos informantė: „<...> galbūt daugiau reikėtų išnaudoti informacines technologijas - būtent veiklos planavimui, sudarant tos veiklos grafikus bei griežčiau kontroliuoti terminus, <...> vėlgi iš vienos pusės jos padeda sukoordinuoti ir priminti, iš kitos, kad būtų panaudojami kaip stebėsenos įrankis, vėl reikia žmogiškųjų išteklių, laiko“ (C1). Kretingos informantė teigė atsakymą į šį klausimą matanti visai kitu kampu: „mano asmenine nuomone, tai ne tai, kad procesus labiau tobulinti, bet žmogiškąjį faktorių, kad visi matytų daugiau, o ne kad visko reikia šiandien, dabar, nesvarbu, „lipant per galvas“...“ (D).

Paskutinyasis penkioliktasis klausimas (**15. Ar esate susipažinę su naujomis Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijomis? Jei taip, ar Jūsų manymu jos padės išspręsti anksčiau Jūsų įvardintas problemas?**) informantus glumino, ne visi jų buvo susipažinę ir girdėję apie naujas Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijas. Kretingos r. savivaldybės ekspertė atsakė teigiamai: „Taip, mačiau tą parengtą dokumentą, o ar padės išspręsti, tai tikrai ne“ (D), kitas

respondentas pripažino, kad teigiamai vertina naujas Rekomendacijas: „<...> vieninga strateginio planavimo sistema yra geras dalykas, nes visi tarpusavyje žinos, ką turi padaryti, o ne kiekvienas savarankiškai, kas kaip įsivaizdavo daro“ (C).

Apibendrinimas. Atlikusi ekspertų interviu buvo gauti atsakymai į darbe keltus klausimus. Kadangi apklausa vyko laisva forma, kai kurių informantų atsakymuose (kai kuriais klausimais) neišvengta asmeniškumų, kaip pavyzdžiui, jaučiama tam tikra nuoskauda arba užtikrintumo tonas. Tyrėja nesistengė šių dalykų nusišluoti bei juos vertina teigiamai. Citatose informantų atsakymai pateikiami kiek galima tiksliau. Apklausos metu tyrėjai susidarė įspūdis, jog dauguma informantų puikiai išmano tik savo sritį, kurioje kasdien dirba ar kurią koordinuoja, o tai nemenkai keičia bendrą savivaldybių tikslą – dirbti išvien. Nustebino toje pačioje savivaldybėje kalbintų informantų skirtingi atsakymai dėl išorės ekspertų samdymo strateginių planų rengimui. Informantai pripažino, kad strateginis planavimas yra labai svarbus procesas savivaldybėje, tuo pačiu pažymėjo, jog strateginiame planavime yra spragų: „<...> kaip planuoja, savo planus strateginius kaip rengia, tai yra kiekvienos savivaldybės darbuotojų išmanymo reikalas“, „nėra metodikos, kaip savivaldybės turėtų rengti planus“, Strateginio planavimo metodika „vadovaujamosi, galbūt ne visiškai pilnai, mes vienerių metų programas esame šiek tiek supaprastinę, nes pagal Metodiką ten yra ganėtinai nemažai aprašymų reikalaujama, mes stengiamės struktūrizuoti kiek įmanoma visas tas programas, kad surašytume esmę“ ir kt., ir visgi teigiami atsakymai į paskutinįjį (15) klausimą buvo trys, o neigiami - penki. Dėl kokių priežasčių tirtų savivaldybių ekspertai nėra susipažinę su dokumentu, kurio tikslas padėti reglamentuoti ir palengvinti strateginio planavimo įgyvendinimą – naujomis Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijomis - neaišku. Veikiausiai manoma, jog tai vien savivaldybės strateginio planavimo skyriaus prioritetas.

Verta išsamiau aptarti ekspertų interviu metu identifikuotas problemas. Informantų nurodytos savivaldybių strateginio plėtros ir veiklos planavimo problemos nėra naujos, tačiau kelia nemažai trukdžių sklandesniam, efektyvesniam strateginių tikslų savivaldybėse pasiekimui. Ne vienas informantas, kaip esminę strateginio plėtros ir veiklos problemą, nurodo nepakankamą finansavimą. Informantai teigia, kad tiek, kiek yra parengę investicinių projektų, dėl lėšų stygiaus, realiai jų įgyvendina tik, palyginti, nedidelį procentą. Pavyzdžiui, Kretingos r. savivaldybės duomenimis, per 2014 m. įgyvendinta tik apie 40 proc. visų numatytų investicinių projektų. Informantai išskėlė ir kitą – viešųjų pirkimų sistemos – problemą. Teigiama, kad viešųjų pirkimų sistema yra ydinga, nes griaua kruopščiai parengtus strateginių planų projektus. Kyla klausimas, ar tai vien viešųjų pirkimų sistemos problema, galbūt vertėtų daugiau dėmesio skirti būtent programų rengimo tobulinimui, kuo remiantis galėtų būti įvestas tam tikras pirmenybiškumas ir, tokiu būdu, įgyvendinimui būtų teikiami tuo laikotarpiu ypač strategiškai svarbūs projektai. Kaip pavyzdys galėtų būti Kretingos Viešoji biblioteka, kurios statyba pagal ESF projektą turėjo būti užbaigta 2008 metais. Rezultatas – stovi pastatas

„vaiduoklis“. Kiekvienais metais rajono vadovai veda politikų bei seimo narių delegacijas aprodyti šio pastato, kaip probleminio, vis žadama, kad statyba bus atnaujinta, tačiau tai jau vadinama „amžiaus statyba“. Tiek Kretingos r., tiek ir Palangos m. savivaldybėje apklausti informantai susiduria su visuomenės narių nesupratingumu, kaip taikliai išsireiškė viena Kretingos informantė (D): „visi nori visko ir visiems atrodo, kad viską įmanoma padaryti, pasiekti per trumpą laiką. Visiems, atrodo reikia visų išasfaltuotų gatvių, visiems reikia išvalytų tvenkinių, <...> sutvarkytų pastatų, bet tikrai sunku įrodyti, kad tikrai neįmanoma per tą trumpą laikotarpį padaryti visko“. Išklausus šią nuomonę norisi pasakyti, jog galbūt rengdami strateginius plėtros ir veiklos planus savivaldybės administracijos tarnautojai kartais per daug visapusiškai atsižvelgia į visus siūlymus ir reikalavimus, kurių tiesiog neįmanoma įgyvendinti numatytu laikotarpiu. Šioje vietoje verta prisiminti posakį: „mažiau yra daugiau“ ir rengti programas taip, kad nereikėtų sakyti: „<...> nusivylimas programų koordinatoriams, kad jie planuoja, o mes braukom“ (C). Siekiant spręsti strateginio plėtros ir veiklos planavimo savivaldybėse problemas, reikalingas nuoseklus visų savivaldybės skyrių darbas, aiškiai pasiskirstant veiklas, atsakomybes, dirbant išvien bei aktyviai gilinantį į visas savivaldybės veiklos sritis.

IŠVADOS

1. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, strateginio planavimo procesas susideda iš tokių pagrindinių etapų, kaip: proceso inicijavimas; planavimo prielaidų apibrėžimas; tikslų formulavimas; alternatyvų identifikavimas; alternatyvų įvertinimas; geriausios alternatyvos parinkimas; atraminių planų kūrimo; plano įgyvendinimo. Strateginis planavimas nagrinėjamas ne vien kaip strateginių planų rengimo koncepcija, o kaip sudėtinga formalizuota sistema. Svarbiausias strateginio planavimo uždavinys savivaldybių veikloje yra strateginių tikslų įgyvendinimas. Strateginio planavimo įgyvendinimas savivaldybėse yra strateginio planavimo procesą užbaigiantis etapas. Jo rezultatai parodo, ar yra realiai pasiekti savivaldybių išsikelti tikslai.

2. Išnagrinėjus Lietuvos teisės aktus nustatyta, jog stebint esamas strateginio planavimo įgyvendinimo problemas jau pradėta rengti visa eilė įstatymų bei jų straipsnių pakeitimų, kad strateginio planavimo įgyvendinimas būtų labiau orientuotas į rezultatus, neapsunkintas dokumentų gausa bei sudarytų platesnes galimybes į šį procesą jungtis visų savivaldybės grandžių ir bendruomenių, verslo, nevyriausybinių organizacijų atstovams. Mokslininkai, tiriantys savivaldybių strateginį planavimą bei jo įgyvendinimą pastebi teisinio reglamentavimo problemą rengiant strateginius plėtros planus, strateginiai veiklos planai rengiami pagal savivaldybėms nepritaikytą metodiką. Atlikta mokslininkų darbų, nagrinėjančių strateginio planavimo problemas Lietuvos savivaldybėse analizė, lyginant su darbo autorės atliktu tyrimu, įrodo, kad ir tirtose savivaldybėse egzistuojančios problemos yra panašios.

3. Atlikta dviejų Lietuvos savivaldybių strateginio plėtros ir veiklos planavimo įgyvendinimo analizė pateikia tokias pagrindines problemas: 1) išorines: strateginio planavimo įgyvendinimo reglamentavimas, finansavimo trūkumas; viešųjų pirkimų sistemos netobulumas; tiesioginio atsiskaitymo už rezultatus, įgyvendinant strateginius plėtros planus, trūkumas; 2) vidines: kompetencijos trūkumas rengiant strateginius plėtros planus; menkas visuomenės narių, suinteresuotų grupių, verslo, nevyriausybinių organizacijų atstovų indėlis strateginių planų rengimo ir įgyvendinimo srityje; tarpusavio komunikacijos tarp savivaldybės tarnautojų problema. Pasigendama sistemos, kuri leistų išmatuoti savivaldybių strateginio planavimo įgyvendinimo efektyvumą, siekiant į rezultatus orientuoto valdymo. Strateginiai plėtros ir veiklos planai savivaldybėse rengiami taikant skirtingus planavimo procesus ir nesant vientisai sistemai. Pripažįstama, jog iki šiol nebuvo aiškios metodikos, kaip rengti strateginius planus. Naujosiomis LR Vyriausybės patvirtintomis Strateginio planavimo savivaldybėms rekomendacijomis siekiama aiškiau reglamentuoti strateginį planavimą.

REKOMENDACIJOS

1. **LR Finansų ministerijai** tobulinti viešųjų pirkimų Lietuvoje sistemą, tokiu būdu sudarant palankesnes sąlygas savivaldybių strateginių planų įgyvendinimui.

2. **Savivaldybių administracijų vadovams:**

- A) įpareigoti strateginių plėtros ir veiklos planų rengėjus vadovautis naujomis strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijomis;
- B) supažindinti visus savivaldybės administracijos tarnautojus su nuolat atnaujinama strateginio planavimo reglamentavimo baze;
- C) organizuoti savivaldybių administracijų tarnautojams mokymus strateginių plėtros planų rengimo gebėjimams didinti;
- D) sudaryti sąlygas, kad visi savivaldybių administracijų tarnautojai turėtų galimybę susipažinti su savivaldybėje vykdomomis veiklomis, taip skatinant bei didinant tarnautojų tarpusavio komunikaciją.

3. **Nevyriausybinių organizacijų, verslo, bendruomenių atstovams:**

- A) skatinti visuomenės bei savo grupių narių suinteresuotumą, aktyviai dalyvauti teikiant pasiūlymus, prisidedant tiek žmogiškuoju, tiek intelektualiniu potencialu, kai yra sprendžiami savivaldybių gerovės ir ateities klausimai;
- B) teikti savivaldybėms ataskaitas apie pasiektus rezultatus, siekiant išmatuoti strateginių plėtros planų įgyvendinimo bei efektyvumo rodiklius.

LITERATŪRA

1. Ališauskas, R., Dukynaitė, R. (2012). *Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 1/2012, Vol. 11, No1, pp. 75-88.
2. Arimavičiūtė, M. (2003). *Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos*. Viešojo politika ir administravimas. Vilnius. Nr. 4, p. 9-10.
3. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius. Mykolo Romerio universitetas.
4. Arimavičiūtė, M. (2006). Strateginio planavimo modeliai ir jų taikymo galimybės savivaldos institucijose. Kn. S. Puškorius (red.). *Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas* (pp.64-77). Monografija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
5. Arimavičiūtė, M., Mačys, G., Trasauskas, E. (2007). *Strateginio planavimo sistema ir savivaldybės plėtros strategijos rengimas*. Finansų ministerijos mokymo centras - [žiūrėta 2014 07 10]. Prieiga per internetą: <<http://malvina.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2008/11/strateginio-planavimo-sistema-viesojo-sektoriaus-institucijose.ppt>>
6. Arimavičiūtė, M. (2011). *Savivaldybių strateginės plėtros planavimas užsienio šalių pavyzdžiu*. Socialinių mokslų studijos. 2011, 3(1), p. 59–76. Mykolo Romerio universitetas.
7. Arimavičiūtė, M. (2012). Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo problemos. Viešojo politika ir administravimas. T. 11, Nr. 2, p. 272–286.
8. Auruškevičienė, V. (1997). *Strateginio planavimo modeliai: teorinis aspektas*. Tarptautinė konferencija „Ekonomika ir vadyba – 1997“ pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, pp. 19-21.
9. Astrauskas, A., Česonis, G. (2008). *Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai*. Viešojo politika ir administravimas, Nr. 26, 25-33.
10. Astrauskas, A. (2011). Vietos savivaldos raida Lietuvoje 1990-2010 metais. Viešojo politika ir administravimas. T. 10, Nr. 2, p. 283–298. Mykolo Romerio universitetas.
11. Astrauskas, A., Mačiulytė R. (2013) Keisis planavimas savivaldybėse. Savivaldybių žinios, Nr. 23 (656) - [žiūrėta 2014 11 03]. Prieiga per internetą: <http://www.savzinios.lt/index.php?lang=lt&id=2&mag_id=359&art_id=1216>.
12. Astrauskas, A., Svetikas, Ž. K. (2014). Dalyvaujamasis strateginis planavimas: pažangi patirtis, teisinis reglamentavimas. Mokymo modulis: „Pažangi Lietuvos ir užsienio patirtis vystant darnias bendruomenes“ - [žiūrėta 2014 11 08]. Prieiga per internetą: <http://dpakademija.lt/stor/uploads/2014/04/Dalyvaujamasis-strateginis-planavimas-pa%C5%BEangi-patirtis-teisinis-reglamentaviams-A.-Astrauskas.pdf>
13. Baltic Sea Region INTERREG III B project (2005) “Promoting Spatial Development by Creating COMmon MINdscapes – COMMIN”. Lithuania planning System - [žiūrėta 2014 06 03]. Prieiga per internetą: http://commin.org/upload/Lithuania/LT_Planning_System_in_Lithuanian.pdf
14. Bernotienė, M. (2010). Piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procese: sąvoka ir esmė. Kn. V. Smalskys (red). *Viešasis valdymas* (pp. 238-251), Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
14. Bileišis, M. (2009-05-12) . Viešojo administravimo sistemos dalyko paskaitų santraukos. Mykolo Romerio universitetas – [žiūrėta 2014 09 23]. Prieiga per internetą:

- https://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/katedros/viesojo_administravimo_katedra/paskaitu_konspektai/VA_S_Paskaitu%20santraukos.pdf>
15. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo modeliai*. Kaunas.
 16. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2006). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodai: teorinis potencialas ir perspektyvos*. Kaunas.
 17. Bivainis, E., Tamošiūnas, T. (2007). Darnus regionų vystymasis: teorinis diskursas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1 (8). 30–36 - [žiūrėta 2014 07 10]. Prieiga per internetą:
<http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/7_8/bivainis.pdf>
 18. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2009). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas*. Monografija. Vilnius.
 19. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2011). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio valdymo biurokratija. *Biurokratija demokratinėje visuomenėje*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, pp. 215-234.
 20. Bosas, A. (2002). *Šiuolaikinės strateginio valdymo problemos: socialinių, ekonominių bei technologinių pokyčių įvertinimas*. Vakarų Lietuvos pramonės ir finansų korporacija - [žiūrėta 2014 07 10]. Prieiga per internetą:
<<http://www.elibrary.lt/resursai/Mokslai/LRS%20mokslininkai/Bosas/Siuolaikines%20strateginio%20valdymo%20problemos.pdf>>
 21. Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement* / 4th edition – San Francisco: John Wiley & Sons.
 22. Butenienė, I., Steponavičienė, I., Kalvaitis, R. (2008). *Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos*. Praktiniai patarimai rengiantiems savivaldybių plėtros ir savivaldybių veiklos planus. LSA Mokymo ir konsultavimo centras.
 23. Crosby, B. L. (1991). *Strategic Planning and Strategic Management: What are they and how are they different?* A publication of USAID's Implementing Policy Change Project, p. 1-8. – [žiūrėta 2014 09 09]. Prieiga per internetą: <http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABR481.pdf>
 24. EUROPOS VIETOS SAVIVALDOS CHARTIJA: priimta 1985 10 15, Valstybės žinios, 1999-10-01, Nr. 82-2418
 25. Europos Sąjungos darnaus vystymosi strategija (2006) - [žiūrėta 2014 10 30]. Prieiga per internetą:
<<http://www.am.lt/VI/files/0.207844001174307767.pdf>>
 26. Europos Tarybos rekomendacija dėl 2014 m. Lietuvos nacionalinės reformų programos su Tarybos nuomone dėl 2014 m. Lietuvos konvergencijos programos 2014 m. liepos 8 d., Briuselis - [žiūrėta 2015 01 04]. Prieiga per internetą:
http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2014/csr2014_council_lithuania_lt.pdf
 27. Fajulis, H. (2005). *Administravimas: teorija ir praktika*. Vilnius: Eugrimas.
 28. Gudelis, D. (2010). Pagrindinės viešojo administravimo sąvokos. Kn. V. Smalskys (red). *Viešasis valdymas* (pp. 23-39), Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
 29. Guogis, A., Gudelis, D. (2009). Viešojo administravimo ir verslo vadybos integracijos perspektyvos: viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelis. *Viešojo politika ir administravimas*. Vilnius. Nr. 28, 23-28.

30. Heylighen, F. 1998. Basic Concepts of the Systems Approach [interaktyvus] [žiūrėta 2014 10 20]. Prieiga per internetą: <<http://pespmc1.vub.ac.be/sysappr.html>>
31. Į rezultatus orientuoto ir įrodymais pagrįsto valdymo praktika Lietuvos ir užsienio šalių viešajame sektoriuje (2011). Red. A. Drungilienė. Ministro Pirmininko tarnyba. Išleista: UAB „Klaipėdos banga“.
32. Jucevičius, G., Kriaučionienė, M. (2006). *Regionų ir miestų sėkmės strategijos*. Mokomoji knyga. Kauno technologijos universitetas - [žiūrėta 2014 06 05]. Prieiga per internetą: <http://www.ebooks.ktu.lt/eb/405/regionu_ir_miestu_sekmes_strategijos/>
33. Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus (2007). Metodinė medžiaga. Kauno technologijos universitetas - [žiūrėta 2014 07 18]. Prieiga per internetą: <<http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/strateginis-planavimas.pdf>>
34. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas, JUDEX leidykla.
35. Kavaliauskaitė, V., Jucevičius, R. (2009). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės svarba realizuojant regiono konkurencinę strategiją. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, 809-818. Kauno technologijos universitetas.
36. Kirstukaitė, I., Rimkutė, E. (2011). *Veiklos valdymas Lietuvoje: ar esame pažangūs ir kokie iššūkiai mūsų laukia?* LR Vyriausybės kanceliarija. Projektas „Į rezultatus orientuoto ir įrodymais pagrįsto valdymo praktika Lietuvos ir užsienio šalių viešajame sektoriuje“.
37. Kretingos rajono savivaldybės administracijos nuostatai, 2008 m. gruodžio 18 d. sprendimu Nr.T2-350. - [žiūrėta 2015 01 06]. Prieiga per internetą: <<http://www.kretinga.lt/node/53>>
38. Kretingos rajono savivaldybės Tarybos veiklos reglamentas. PATVIRTINTA Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2009 m. kovo 26 d. sprendimu Nr.T2-77 (Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2013 m. kovo 28 d. sprendimo Nr. T2-78 redakcija). - [žiūrėta 2015 01 06]. Prieiga per internetą: <<http://www.kretinga.lt/node/53>>
39. 2014 - 2020 m. projektas Kretingos rajono savivaldybės 2014-2020 metų plėtros planas (projektas). Esamos būklės analizė - [žiūrėta 2014 12 26]. Prieiga per internetą: <http://www.kretinga.lt/node/7066>
40. Kretingos rajono savivaldybės 2014-2016 metų strateginis veiklos planas - [žiūrėta 2014 12 26]. Prieiga per internetą: <http://www.kretinga.lt/node/1862>
41. Kretingos rajono savivaldybės Specialieji planai - [žiūrėta 2014 12 26]. Prieiga per internetą: <http://www.kretinga.lt/node/8367>
42. 2011-2020 m. Kretingos rajono savivaldybės komunalinių atliekų tvarkymo planas (patvirtintas 2011 m. rugsėjo 29 d. tarybos sprendimu Nr. T2-350) - [žiūrėta 2014 12 26]. Prieiga per internetą: <http://www.kretinga.lt/node/8368>
43. Kundrotienė, N., Rekerta, K. (2002). Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 3, p. 57-63.
44. Lane, J. E. (2003). Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požymiai, Vilnius, Margi Raštai, p. 31-33.
45. Lankelienė, A. (2012). Vietos savivaldos raida Lietuvoje. Lietuvos savivaldybių asociacija - [žiūrėta 2014 10 22]. Prieiga per internetą: <<http://www.lankeliene.eu/index.php/vietos-savivaldos-raida-lietuvoje.html>>
46. Lawlor, John. E. (2006). *The Importance of Strategic Planning*. Practical Decisions - [žiūrėta 2014 07 18]. Prieiga per internetą: < <http://www.practicaldecisions.com/strategic-planning.pdf> >

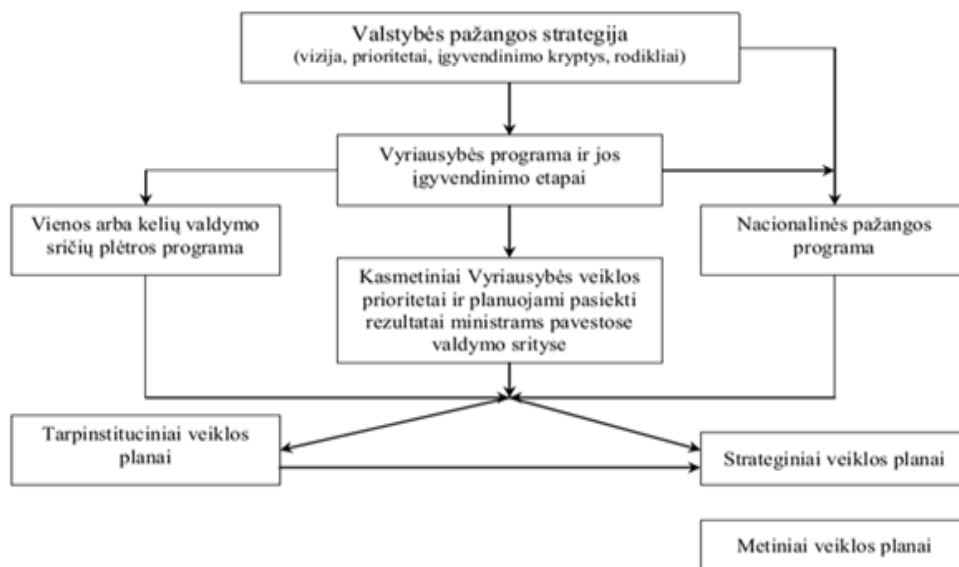
47. LIETUVOS RESPUBLIKOS VIETOS SAVIVALDOS ĮSTATYMAS, 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533, Nauja įstatymo redakcija nuo 2008 m. spalio 1 d.: Nr. X-1722, 2008-09-15, Žin., 2008, Nr. 113-4290 (2008-10-01), atitaisymas skelbtas: Žin., 2011, Nr. 45.
48. Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2002 m. birželio 6 d. Nutarimas Nr. 827, „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, Valstybės žinios, Nr. 57-2312.
49. LR viešojo administravimo pakeitimo įstatymas Nr. XI-283. Valstybės žinios. 2009, Nr. 75-3062.
50. LR Viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatymas Nr. VIII-371. Valstybės žinios. 1997, Nr. 67-1659.
51. LR Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas Nr. IX-855. Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1708.
52. LR Vietos savivaldos įstatymas Nr. I-533. Valstybės žinios. 1994, Nr. 55-1049.
53. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimo Nr. 1160 „Dėl nacionalinės darbaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo“ pakeitimo, 2011 m. kovo 30 d. Nr. 379, Vilnius - [žiūrėta 2014 10 23]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=217644>
54. LR Vyriausybės nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo, 2010 m. rugpjūčio 25 d. Nr. 1220, Vilnius - [žiūrėta 2014 10 23]. Prieiga per internetą: <[http://www.lrv.lt/bylos/VORTprojektas/Dokumentai/2010-08-25_patvirtinta%20SPM%20\(2\).pdf](http://www.lrv.lt/bylos/VORTprojektas/Dokumentai/2010-08-25_patvirtinta%20SPM%20(2).pdf)>
55. LR vietos savivaldos įstatymas. Valstybės žinios, 2008, Nr. 113-4290.(2008)
56. LR Vyriausybė, *Apie projektą „Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas (VORT)“* - [žiūrėta 2014 10 30]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrv.lt/lt/veikla/vort/apie-projekta/>>.
57. LR Vidaus reikalų ministerija (VRM). Vietos savivalda - [žiūrėta 2014 11 09]. Prieiga per internetą: http://www.vrm.lt/go.php/Vietos_savivalda197
58. LR Nuolatinė atstovybė prie Europos Tarybos (LR NAET). Europos vietų ir regionų valdžių kongresas - [žiūrėta 2014 12 22]. Prieiga per internetą <http://mission-ce.mfa.lt/index.php?3480192600>
59. Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas. Valstybės žinios. 2000, Nr. 66-1987.
60. Lietuvos Respublikos Seimo vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas. Valstybės žinios, 2002, Nr. IX-1253.
61. Mačiulytė, J., Ragauskas, P. (2007). *Lietuvos savivalda: savarankiškos visuomenės link?* Vilnius: Versus aureus.
62. Makštutis, A. (2006). *Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis*. Mokojoji knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
63. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Mokojoji knyga. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Vilnius.
64. Merriam-Webster Online: Dictionary and Thesaurus - [žiūrėta 2014 06 03]. Prieiga per internetą: <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/strategy>>.
65. Mikulskienė, B. *Viešasis sektorius XXI amžiuje*. Mykolo Romerio universitetas, Vadybos katedra – [žiūrėta 2014 09 23]. Prieiga per internetą:

- http://www.vkontrole.lt/aktualiju_failai/files/Birute%20Mikulskiene%20Viesasis%20sektorius%20XXI%20a_mziuje.pdf
66. Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. London: Prentice Hall.
67. Moan-Gedvilaitė, A., Zakarevičius, P. (2010). Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, pp. 54-66. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas.
68. Nartisa, I., Putans, R., Muravska, T. (2012). *Strategic planning and management in public and private sector organizations in Europe: comparative analysis and opportunities for improvement*. European integration studies: University of Latvia , No 6, p. 240-248 - [žiūrėta 2014 09 06]. Prieiga per internetą: www.eis.ktu.lt/index.php/EIS/article/download/1538/1596
69. Pagrindiniai terminai (2007) - [žiūrėta 2014 07 10]. Prieiga per internetą: http://www.tax.lt/uploads/20078-strateginis_v_original.pdf
70. Palangos miesto savivaldybės strateginis plėtros planas iki 2020 metų. PATVIRTINTA Palangos miesto savivaldybės tarybos 2011 m. vasario 18 d. sprendimu Nr. T2-19 - [žiūrėta 2015-01-06]. Prieiga per internetą: <http://www.palanga.lt/index.php?3798810714>
71. Palangos miesto savivaldybės 2013–2015 metų strateginis veiklos planas. PATVIRTINTA Palangos miesto savivaldybės tarybos 2013 m. sausio 31 d. sprendimu Nr. T2-2 19 - [žiūrėta 2015-01-06]. Prieiga per internetą: <http://www.palanga.lt/index.php?3798810714>
72. Palangos miesto savivaldybės Ekonominės plėtros skyriaus nuostatai, 2005 m. balandžio 29 d. įsakymu Nr. (4.1)-A1-319 - [žiūrėta 2014 12 26]. Prieiga per internetą: <http://www.palanga.lt/index.php?3383107158>
73. Palangos miesto savivaldybės planavimo dokumentai - [žiūrėta 2014 12 26]. Prieiga per internetą: <http://www.palanga.lt/index.php?731113851>
74. Palangos miesto savivaldybės administracijos veiklos nuostatai - [žiūrėta 2014 12 26]. Prieiga per internetą: <http://www.palanga.lt/index.php?3398953022>
75. Palangos miesto savivaldybės Tarybos veiklos reglamentas. PATVIRTINTA Palangos miesto savivaldybės tarybos 2011 m. rugsėjo 8 d. sprendimo Nr. T2-151- [žiūrėta 2015 01 06]. Prieiga per internetą: <http://www.palanga.lt/index.php?3951730907>
76. Paskaitų medžiaga (2009). Kauno technologijos universitetas - [žiūrėta 2014 07 10]. Prieiga per internetą: http://www.oksl.ktu.lt/studijos/P170B108/slide/os2009/05_Planning.pdf
77. Petrauskienė, R. (2005). Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 11, p. 65-73.
78. Planavimas. (2009). Kauno technologijos universitetas, P170B108, Organizacinės sistemos - [žiūrėta 2014 07 10]. Prieiga per internetą: http://www.oksl.ktu.lt/studijos/P170B108/slide/os2009/05_Planning.pdf
79. Poister, H. T. (2010). *The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance*. Public Administration Review: Georgia State University - [žiūrėta 2014 09 06]. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=28&sid=e4f0800d-9d47-48b2-b98a-a91bc90ad09d%40sessionmgr4002&hid=4101>

80. Puišienė, A. (2015 01 16), straipsnis „Pažadėjo – patiešijo, netesėjo - negriešijo“. Laikraštis „Pajūrio naujienos“, Nr. 4 (2356), p. 7.
81. Raipa, A. (1999). Sprendimų priėmimo teorijos. Biurokratijos vieta ir vaidmuo demokratiškai įgyvendinant sprendimus. *Viešasis administravimas* (ats. red. A. Raipa). Kaunas: Technologija.
82. Raipa, A. (2002). Strateginis planavimas viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas*. Monografija. Kaunas: Technologija, pp. 274-291.
83. Raipa, A. (2010). Strateginis valdymas: metodologinės paieškos. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 32, p. 151-153.
84. Ramanauskienė, J. (2007). *Planavimo ir prognozavimo teorija*. Mokomoji knyga. Akademija: Lietuvos žemės ūkio universiteto leidybos centras.
85. Regioninė galimybių studija „Vakarų krantas“. (2013). Savivaldybių strateginių dokumentų analizė - [žiūrėta 2014 10 23]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakarukrantas.lt/wp-content/uploads/2013/12/Ataskaita-Nr.-5-Savivaldybiu-strateginiu-dokumentu-analize.pdf>>
86. Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika. Patvirtinta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. spalio 4 d. įsakymu Nr. 482.
87. Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas (2006). Red. S. Puškorius. Monografija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas
88. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*, Nr. 4,85-93. Šiaulių universitetas.
89. Strateginio planavimo metodika, patvirtinta LR Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827. Nauja metodikos redakcija nuo 2007-02-23Nr. 194, 2007-02-07, Žin., 2007, Nr. 23-879 (2007-02-22).
90. Sudnickas, T. (2011). *Strateginio valdymo problemos Lietuvos savivaldybėse*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 2 (22). 108—113 - [žiūrėta 2014 06 15]. Prieiga per internetą: <http://www.lvb.lt/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TLITLIJ.04~2011~1367178216916&indx=44&recIds=TLITLIJ.04~2011~1367178216916&recIdxs=3&elementId=3&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=3&dscnt=0&tab=other_tab&dstmp=1402076581401&vlfreeText0=strategija%20viesajame%20sektoriuje&vid=KTU&mode=Basic>
91. Šiugždienienė, J. (2013). Paskaitų medžiaga.
92. Tunčikienė, Ž. (2007). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo sprendimai. Daktaro disertacija. Vilniaus Gedimino Technikos universitetas- [žiūrėta 2014 11 09]. Prieiga per internetą: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D_20070629.121234-13852/DS.005.0.01.ETD
93. Tunčikienė, Ž. (2009). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo sprendimų paramos modelių analizė*. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai - [žiūrėta 2014 06 07]. Prieiga per internetą: <<http://archive.minfolit.lt/arch/19501/19802.pdf>>
94. Tunčikienė, Ž., Skačkauskienė, I. (2012). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos*. Socialinių mokslų studijos. Nr. 4(1), pp. 097–110 - [žiūrėta 2014 06 07]. Prieiga per internetą: <http://www.lvb.lt/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TLITLIJ.04~2012~1367182644976&indx=54&recIds=TLITLIJ.04~2012~1367182644976&recIdxs=3&elementId=3>

95. UAB "Ekonominės konsultacijos ir tyrimai". (EKT, 2007). *Savivaldybių strateginių planų analizė*. Skiriama: LR Vidaus reikalų ministerijai. Vilnius.
96. Vasiliauskas, A. (2004). Nacionalinės ekonominės plėtros strateginis valdymas: nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai. *Pinigų studijos. Ekonomikos teorija ir praktika*, 3, 5-18. (naudota)
97. Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
98. Vietos savivalda Lietuvoje. Trumpas žinynas savivaldybių darbuotojams (1998). Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
99. Viešasis valdymas (2010). Red. V. Smalskys. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
100. Vietos savivalda Lietuvoje. Trumpas žinynas savivaldybių darbuotojams (1998). Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
101. Vitkauskienė, V. (2015 01 09), straipsnis „Rikiuojasi prie rinkimų į Savivaldybės tarybą starto linijos“. Laikraštis „Pajūrio naujienos“, Nr. 2 (2354), p. 4.
102. Vitkauskienė, V. (2015 01 13), straipsnis „Savivaldybės 2015 metų biudžetas: ar bus daugiau pajamų – neaišku, išlaidų – taip“. Laikraštis „Pajūrio naujienos“, Nr. 3 (2355), p. 5.
103. Vitkauskienė, V. (2015 01 20), straipsnis „Bendruomenės suka į verslą – maitinimo, pirčių, kitų paslaugų“. Laikraštis „Pajūrio naujienos“, Nr. 5 (2357), p. 5

PLANAVIMO DOKUMENTŲ SCHEMA



Šaltinis: Strateginio planavimo metodika, 2010.

Ekspertų interviu klausimai:

1. Kaip jūs manote, kuo reikšmingas ir svarbus yra strateginio planavimo procesas?
2. Kaip vertinate Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo sistemą?
3. Ar Kretingos rajono/Palangos miesto savivaldybėje rengiant strateginius planus (veiklos ir plėtros) pilnai vadovaujamasi Strateginės planavimo metodikos nuostatomis?
4. Kas Kretingos rajono/Palangos miesto savivaldybėje yra tiesiogiai atsakingas už strateginių plėtros ir veiklos planų rengimą?
5. Kas Kretingos rajono/Palangos miesto savivaldybėje yra tiesiogiai atsakingas už strateginių plėtros ir veiklos planų įgyvendinimą?
6. Ar rengiant strateginius plėtros ir veiklos planus į šį procesą tiesiogiai įtraukiami visi savivaldybėje dirbantys tarnautojai? Jei taip, tai koku būdu?
7. Kokį vaidmenį rengiant strateginius plėtros ir veiklos planus Kretingos rajono/Palangos miesto savivaldybėje vaidina interesų grupės (nevyriausybinų organizacijų atstovai, verslo atstovai, bendruomenės atstovai ir pan.), ar jos yra įtraukiamos į šį procesą?
8. Ar pakanka savivaldybės administracijos tarnautojams žinių ir gebėjimų strateginių planų rengimo srityje? Ar Kretingos rajono/Palangos miesto savivaldybės administracijos tarnautojams yra organizuojami mokymai strateginių planų rengimo srityje? Ar yra samdomi ekspertai strateginių planų ar atskirų jų dalių rengimui?
9. Ar, Jūsų manymu, yra suderinti Kretingos rajono/Palangos miesto savivaldybės strateginio plėtros ir veiklos planavimo procesai? Pakomentuokite plačiau.
10. Kokios ryškiausios Kretingos rajono/Palangos miesto savivaldybės strateginio plėtros planavimo problemos?
11. Kokios ryškiausios Kretingos rajono/Palangos miesto savivaldybės strateginio veiklos planavimo problemos?
12. Ar manote, kad Kretingos rajono/Palangos miesto savivaldybėje parengti strateginiai planai įgyvendinami efektyviai ir atitinka savivaldybės misiją bei plėtros prioritetus?
13. Ar Kretingos rajono/Palangos miesto savivaldybėje vykdomas atsiskaitymas už rezultatus, siekiant į rezultatus orientuoto valdymo?
14. Kaip siūlytumėte tobulinti Kretingos rajono/Palangos miesto savivaldybės strateginio plėtros ir veiklos planavimo procesus, kad jie labiau derėtų tarpusavyje?
15. Ar esate susipažinę su naujomis Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijomis? Jei taip, ar Jūsų manymu jos padės išspręsti anksčiau Jūsų įvardintas problemas?

Dėkoju už Jūsų atsakymus.