

STRATEGINIS VALDYMAS

Kostas Žymantas Svetikas
Malvina Arimavičiūtė

www.mruni.eu

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Kostas Žymantas Svetikas, Malvina Arimavičiūtė

STRATEGINIS VALDYMAS

Vadovėlis

Vilnius
2012

Vadovėlis parengtas pagal projektą „Inovatyvių mokymo metodų taikymas Mykolo Romerio universitete“, projekto kodas Nr. VP1-2.2-ŠMM-07-K-01-072, finansavimo ir administravimo sutarties Nr. VP1-2.2-ŠMM-07-K-01-072.

Recenzavo:

prof. habil. dr. Albinas Marčinskas, Vilniaus universitetas

prof. habil. dr. Stasys Puškorius, Mykolo Romerio universitetas

Autorių indėlis:

prof. dr. Kostas Žymantas Svetikas – 6–118 p. (5,75 autorinių lankų)

doc. dr. Malvina Arimavičiūtė– 119–203 p. (3,62 autorinių lankų)

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Strateginio valdymo katedros 2011 m. rugsėjo 17 d. posėdyje (protokolo Nr. 1VK-2) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto tarybos 2011 m. lapkričio 15 d. posėdyje (protokolas Nr. 1PV-9) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto mokslinių-mokomųjų leidinių aprobavimo leidybai komisijos 2011 m. lapkričio 22 d. posėdyje (protokolas Nr. 2L-21) pritarta leidybai.

Visos knygos leidybos teisės saugomos. Ši knyga arba kuri nors jos dalis negali būti dauginama, taisoma arba kitu būdu platinama be leidėjo sutikimo.

TURINYS

ĮVADAS	6
1 DALIS. ĮVADAS Į STRATEGIJĄ	8
1 skyrius. Įvadas į strateginį valdymą	8
<i>Mokymosi tikslai</i>	8
1.1. Strategijos ir strateginio valdymo istorinės ištakos	8
1.2. Strateginio valdymo mokyklos	10
<i>Klausimai</i>	16
<i>Literatūra</i>	16
2 skyrius. Pagrindinės sąvokos strateginiame valdyme	17
<i>Mokymosi tikslai</i>	17
2.1. Strateginio valdymo tikslai, kuriant konkurencinį pranašumą	17
2.2. Pagrindinių sąvokų apibrėžimai	18
<i>Klausimai</i>	20
<i>Literatūra</i>	21
2 DALIS. STRATEGIJOS KONTEKSTAS	22
3 skyrius. Išorinis kontekstas	22
<i>Mokymosi tikslai</i>	22
3.1. Išorinės aplinkos charakterizavimas	22
3.2. Makroaplinkos supratimas	26
3.3. Šakinė aplinka ir jos struktūros įtaka	30
3.4. Konkurencijos dinamika ir strateginės grupės	33
<i>Klausimai</i>	34
<i>Literatūra</i>	35
4 skyrius. Organizacinis kontekstas	36
<i>Mokymosi tikslai</i>	36
4.1. Suinteresuotųjų šalių nustatymas	36
4.2. Organizacinės funkcijos	38
4.3. Išteklių, pagrindinės ir išskirtinės kompetencijos	38
4.4. Organizacinės struktūros įtaka	41
4.5. Lyderystės įtaka	43
4.6. Organizacijos kultūros įtaka	45
4.7. Organizacinis kontekstas tarptautiniu požiūriu	47
<i>Klausimai</i>	49
<i>Literatūra</i>	50

3 DALIS. STRATEGIJOS TURINYS	51
5 skyrius. Verslo lygio strategijos	51
<i>Mokymosi tikslai</i>	<i>51</i>
5.1. Konkurencinės strategijos parametrai	51
5.2. Geros strategijos pagrindai	52
5.3. Generalinės strategijos	53
5.4. Šakos gyvenimo ciklas	56
5.5. Išteklių, gebėjimai ir kompetencijos	58
5.6. Verslo lygio strategija tarptautiniu požiūriu	59
<i>Klausimai</i>	<i>60</i>
<i>Literatūra</i>	<i>61</i>
6 skyrius. Korporacijos lygio strategijos	62
<i>Mokymosi tikslai</i>	<i>62</i>
6.1. Korporatyvinė strategija	62
6.2. Portfelio metodai	63
6.3. Korporatyvinė strategija ir vertės didinimas	67
6.4. Pagrindinių kompetencijų metodas	70
6.5. Daugiaprofilio verslo pranašumų kūrimas ir tvarumas	71
6.6. Korporacijos lygio strategija tarptautiniu požiūriu	73
<i>Klausimai</i>	<i>75</i>
<i>Literatūra</i>	<i>76</i>
7 skyrius. Tinklo lygio strategijos	77
<i>Mokymosi tikslai</i>	<i>77</i>
7.1. Strateginiai aljansai	77
7.2. Franšizė	79
7.3. Valdymo sutartys	81
7.4. Bendrosios įmonės	83
7.5. Antrinės įmonės	84
7.6. Strateginių aljansų formavimas tarptautiniame kontekste	85
<i>Klausimai</i>	<i>88</i>
<i>Literatūra</i>	<i>88</i>
4 DALIS. STRATEGIJOS PROCESAS	90
8 skyrius. Strategijos formavimas	90
<i>Mokymosi tikslai</i>	<i>90</i>
8.1. Strategijos formulavimas	90
8.2. Strategijos formavimas tarptautiniu požiūriu	99
<i>Klausimai</i>	<i>101</i>
<i>Literatūra</i>	<i>103</i>

9 skyrius. Strategijos įgyvendinimas ir pokyčiai	104
<i>Mokymosi tikslai</i>	104
9.1. Įgyvendinimo sistemos	104
9.2. Strategijos įgyvendinimo kliūtys ir pasipriešinimas	113
9.3. Strategijos įgyvendinimas ir pokyčiai tarptautiniame kontekste	114
<i>Klausimai</i>	115
<i>Literatūra</i>	116
5 DALIS. VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ STRATEGINIO PLANAVIMO SPECIFIŠKUMAS	119
10 skyrius. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo ypatumai ir modeliai	119
<i>Mokymosi tikslai</i>	119
<i>Klausimai</i>	125
<i>Literatūra</i>	125
11 skyrius. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas Lietuvoje	125
<i>Mokymosi tikslai</i>	125
11.1. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodika Lietuvoje	126
11.2. Regionų plėtros planavimas Lietuvoje	144
<i>Klausimai</i>	153
<i>Literatūra</i>	153
12 skyrius. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo ypatumai kai kuriose užsienio šalyse	154
<i>Mokymosi tikslai</i>	154
12.1. Viešųjų institucijų (departamentų) veiklos strateginio planavimo modeliai	154
12.2. JAV valstijų strateginio planavimo gairės	161
12.3. Miestų plėtros strateginis planavimas	164
<i>Klausimai</i>	171
<i>Literatūra</i>	171
PRIEDAI	173

ĮVADAS

Šis vadovėlis skirtas bakalauro studijų studentams, ketinantiems tęsti magistratūros studijas ir tapti organizacijų lyderiais bei vadovais. Leidinyje pateikiamos šiuolaikiškos strateginio valdymo žinios padės studentams įgyti analitinių ir praktinių strateginio valdymo gebėjimų. Vadovėlyje pristatomas holistinis požiūris į strateginį valdymą, pabrėžiant sinergetinio ryšio kūrimo svarbą tarp išorinės ir vidinės organizacijų aplinkos.

Knyga apima keturias pirmąsias pagrindines dalis, labiau orientuotas į verslo strateginį valdymą: įvadą į strateginį valdymą, strategijos kontekstą, strategijos turinį ir strategijos procesą, ir penktą dalį, orientuotą į viešojo sektoriaus institucijų specifiką. Kiekvienos dalies skyriuje atsispindi pedagoginė struktūra, susidedanti iš įvado, mokymosi uždavinių, turinio dėstymo, santraukos, studijų klausimų ir panaudotos literatūros bei literatūros, skirtos toliau ir nuodugniau studijuoti. Ne visi šaltiniai panaudoti vienodai. Daugiausia remtasi Deivido Hungerio, Tomo Vheeleno, Fevzio Okumuso bei Michaelio Hito, Roberto Hoskisono, Duanio Irelando pastarojo laikotarpio darbais strateginio valdymo srityje.

Pirmos dalies pirmame skyriuje trumpai aptariamos strateginio valdymo istorinės ištakos, strateginio valdymo mokyklų charakteristikos ir diskusijos, remiantis pastarosiomis antrame skyriuje apžvelgiamos pagrindinės naudojamos strateginio valdymo sąvokos.

Antroje dalyje aiškinami pagrindiniai organizacijos strategijos turinio ir strategijos proceso išorinio bei vidinio konteksto matmenys. Trečiame skyriuje telkiamasi į išorinės aplinkos analizės būdus, teorijas ir modelius. Ketvirtame skyriuje atskleidžiami organizacijos vidinės aplinkos elementai ir įvertinama jų įtaka strategijos formulavimui ir įgyvendinimui. Organizacinės struktūros, kultūros ir lyderystės svarba nušviečiama tarptautinio verslo kontekste.

Trečioje dalyje nagrinėjami įvairūs strategijos turinio lygiai. Trijų turinio lygių strategijos, t. y. korporacijos, verslo ir tinklo lygio strategijos, apžvelgiamos kaip santykinai savarankiškos. Penktame skyriuje aiškinamos konkurencingumo strategijos problemos strateginių verslo

vienetų lygiu, pabrėžiant darnaus konkurencinio pranašumo strategijas. Šeštame skyriuje apžvelgiami korporacijos centro vaidmuo ir jo ryšiai su strateginiais verslo vienetais, korporatyvinės strategijos samprata, verslo portfelio ir kompetencijų portfelio analizės metodai. Septintame skyriuje nagrinėjamos tinklo lygio strategijos turinio problemos, pateikiamos pagrindinės strateginių aljansų formos, naudojamos kuriant strategijas.

Ketvirtoje dalyje aptariamos diskusijos apie strategijos procesą apima du skyrius – strategijos formavimą ir strategijos įgyvendinimą. Jie nėra izoliuoti vienas nuo kito kaip atskiros stadijos ar tarpiniai, bet yra stipriai susiję ir persidengiantys, nes debatai apie šias problemas tęsiasi daugelį metų. Aštuntame skyriuje vertinamas skirtingų mokyklų požiūris į strategijos plėtrą ir įgyvendinimą, pateikiamos rekomendacijos organizacijoms, ištraukusioms į strategijos formavimo procesą. Devintame skyriuje aiškinama, kaip strategijos ar strateginiai sprendimai gali būti įgyvendinti ir kaip gali būti valdomi pokyčiai. Pateikiami ir analizuojami pagrindiniai įgyvendinimo veiksniai.

Penktoje dalyje nagrinėjami strateginio planavimo ypatumai viešojo sektoriaus institucijose. Dešimtame ir vienuoliktame skyriuose aptariami pagrindiniai viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo modeliai ir strateginio planavimo praktika Lietuvos viešajame sektoriuje. Dvyliktas skyrius skirtas viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo apžvalgai kai kuriose užsienio šalyse.

Mykolo Romerio universiteto strateginio valdymo katedros prof. Kostas Žymantas Svetikas parengė pirmąsias keturias šio vadovėlio dalis, o šios katedros docentė Malvina Arimavičiūtė – paskutiniąją, penktą dalį.

1 DALIS

ĮVADAS Į STRATEGIJĄ

1 SKYRIUS

ĮVADAS Į STRATEGINĮ VALDYMĄ

Mokymosi tikslai

Perskaityę šį skyrių gebėsite:

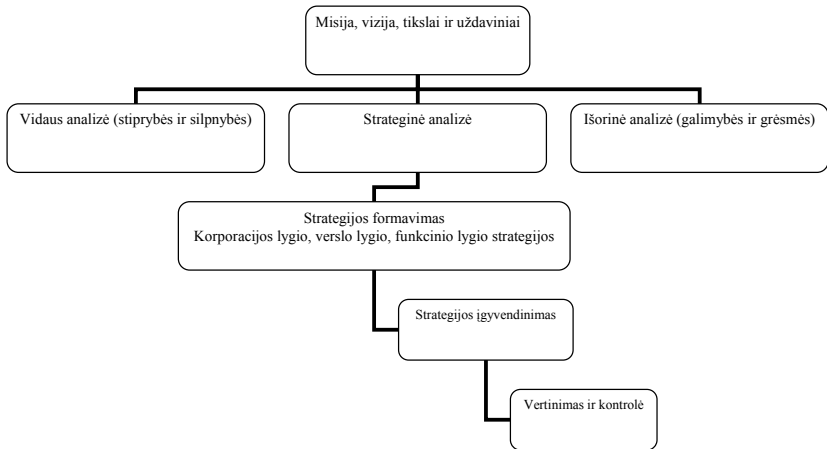
1. Aptarti strateginio valdymo istorines ištakas.
2. Atpažinti strateginio valdymo mokyklas.

1.1. STRATEGIJOS IR STRATEGINIO VALDYMO ISTORINĖS IŠTAKOS

Strateginis valdymas yra procesas, kurio metu įmonė geba nusistatyti misiją, viziją, tikslus bei uždavinius, taip pat geba numatyti ir įvykdyti strategijas įvairiais įmonės hierarchijos lygmenimis taip, kad sukurtų tvarų konkurencinį pranašumą, tai yra pasiektų savo tikslus ir ilgai išlaikytų konkurencinį pranašumą. Strateginis valdymas suteikia holistinį požiūrį į organizaciją ir padeda jai nusistatyti prioritetus. Strateginiame valdyme sąlyginai galime skirti tris tarpsnius: strateginės analizės, strategijos formavimo ir strategijos įgyvendinimo. 1.1 paveikslėlyje pateiktas supaprastintas strateginio valdymo procesas, kuris detaliau bus apibūdinamas penktame skyriuje.

Strateginio valdymo istorinės ištakos siejamos su kariuomene. Žodis „strategija“ kilo iš graikiško žodžio *strategos*, reiškiančio „karvedys“. Tiksliai išraiška būtų „armijos lyderis“. Karinė strategija susijusi su planavimu ir veiksmų vykdymu karo aplinkoje, o strategija ir taktika yra būtina įgyvendinant planą. Norint pergudrauti priešininką, kaip šachmatų partijoje, būtina turėti gerai apgalvotą planą ir jį vykdyti. Taktika yra siejama

su trumpalaikiais, žemesnio lygio vietiniais planais. Strategija yra aukšto lygio ilgalaikiai siekiai.



1.1 pav. Pagrindinės strateginio valdymo proceso dalys

Strateginio valdymo pagrindai siejami su Sun Tzu 400 m. pr. Kr. ir Carlo Clausewitziaus (Carl von Clausewitz) darbais XVIII a. Sun Tzu rėmėsi vietove, kiekybe ir kitais veiksniais, panašiai kaip pozicionavimo mokykla – charakteristikomis (Mintzberg, Ahlstrand ir Lampel, 1998).

C. Clausewitzius strategiją laiko „temų variacija“ karinėje situacijoje (Mintzberg et al., 1988). Jo teigimu, strategija chaotiškoje ir neorganizuotoje situacijoje yra „atviro tipo ir kūrybinė“ (Mintzberg et al., 1988). Planavimas tampa šio proceso dalimi. Formuojant strategiją atsižvelgiama į įvairių manevrų ir scenarijų apsvarstymą bei su jais siejamus skaičiavimus. Lankstumas, proaktyvumas aptariamai iš esmės. XX a. mokslinėje literatūroje šie darbai buvo pasitelkiami apibūdinant korporacijų, įmonių strategijas.

Strateginio valdymo tyrimų sritis keitėsi per pastaruosius 50 metų. 1950 ir 1960-aisiais į strateginį valdymą buvo žiūrima iš bendro valdymo perspektyvos, pabrėžiant lyderio vaidmenį. Dėmesio centru tapo lyderystė, tarpasmeniniai ryšiai bei sistemos, procesai ir organizacijos struktūros. Įmonės naudojo vertikalųjų požiūrį, kur aukščiausia vadovybė yra sprendimų priėmimo proceso centras. Strateginio valdymo procesas nebuvo formalizuotas ir aiškus, bet – labiau numanomas ir neformalus. Vėliau

1960, 1970 ir 1980-ųjų pradžioje įmonės prisitaikė strateginio planavimo požiūrį, telkdamosi į analizę ir formalizuotą planavimą, planams rengti paskirdamos specialias komandas. Tipologijos ir koncepcijos labiau susijusios su verslo ir korporatyvinėmis strategijomis. Šiose koncepcijose svarbiausia buvo strategijos formulavimas.

1980-aisiais mokslininkai jau labiau pabrėžė strategijos įgyvendinimą kaip procesą. Dėmesys nuo lyderio buvo nukreiptas į organizacijos kultūros plėtojimą, jos vaidmenis nustatant ir įgyvendinant strategijas. Vykstant globalizacijai įmonių vadovai, kai kurie tyrėjai daugiau dėmesio skyrė šiems procesams, sistemoms ir struktūroms, suteikiančioms galimybę plėtotis tarptautinėms korporacijoms. Kiti mokslininkai susitelkė į įmonių kompetencijų, suteikiančių joms išskirtinius konkurencinius pranašumus, tyrimus ir išplėtojo ištekliais grindžiamas įmonių strategijas. 1980-ųjų pabaigoje strateginio valdymo srityje ypač siekiama organizacijų praktikoje taikyti mokslininkų darbus. Paprastai šios pastangos buvo skirtos, siekiant patvirtinti teorijas, susijusias su strateginiu planavimu ir konkurencingumo strategijomis.

1990-aisiais globalizacija paskatino tinklaveikos strategijų atsiradimą. Strateginiai susivienijimai (aljansai) tapo pagrindu to laikotarpio mokslinėje literatūroje. Ištekliais grįstose strategijose daug dėmesio skiriama charakteristikų, susijusių su įmonių vidinėmis kompetencijomis, konceptualizavimui. Tai suteikė galimybę išplėtoti tvaresnius konkurencinius pranašumus. 1990-ųjų pabaigoje plėtojant strateginius konkurencinius pranašumus susiformavo žiniomis grįstos ir besimokančios organizacijos koncepcijos, Žinių perspektyvos vystymo pastangos tęsiasi ir po 2000-ųjų, kai jau pabrėžiama ir korporatyvinė socialinė atsakomybė.

1.2. STRATEGINIO VALDYMO MOKYKLOS

Istoriniu požiūriu strateginio valdymo srityje išryškėjo įvairių nuomonių. Henris Mintzbergas su kolegomis (1998) šiai sričiai apibūdinti nurodė 10 vyraujančių nuomonių – mokyklų (1.1 lentelė), kurios siejamos su projektavimu (dizainu), planavimu, pozicionavimu, antreprenerišku, pažinimu, mokymusi, valdžia, kultūra, aplinka ir konfigūracija.

Kaip teigia H. Mintzbergas ir jo kolegos, pirmosios trys mokyklos vystėsi nuo 1960 iki 1980-ųjų ir yra daugiau preskriptyvinės, norminančios, pabrėžiančios strategijos formulavimą. Kitos šešios mokyklos yra mažiau preskriptyvinės, pabrėžiančios, kaip vystomos ir įgyvendinamos strategijos. Dešimtoji mokykla konceptualiai derina ir sujungia devynias mokyklas į vieną bendrą visumą. Kiekvieną mokyklą trumpai apžvelgsime.

Dizaino mokykla siekia nustatyti atitikmenį tarp organizacijos vidinio pajėgumo ir išorinių galimybių. Ši mokykla pabrėžia įmonės pozicijos svarbą išoriniame ir vidiniame jos veiklos kontekste (terpėje). Išorinė ir vidinė aplinka yra atramos taškas nustatant ir vertinant įmonės strategijas. Manoma, kad organizacijos strategija lemia jos struktūrą. Strategijos kūrimas ir įgyvendinimas buvo laikomi dviem atskirais strateginio valdymo proceso etapais.

Antroji sudėtingesnė strateginio **planavimo mokykla** išplėtota 1970-aisiais. Tai konceptualizuota strategija, apimanti *žingsnis po žingsnio* procedūras. Nustatoma vizija ir misija, pagrindiniai organizacijos tikslai ir tam tikri juos detalizuojantis, pamatuojami uždaviniai. Uždaviniai ir strategijos aiškiai diferencijuojami. Poveikio aplinkai vertinimas apima prognozes ir scenarijų analizę. Išorinė aplinka yra nuolat vertinama. Laikoma, kad jei neįmanoma prognozuoti aplinkos, tai neįmanoma jos ir kontroliuoti. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė yra esminė šio proceso dalis, leidžianti pažvelgti į įmonę išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių kontekste, įvertinti jos poziciją rinkoje. Strategijos procesas apima įvairias planavimo hierarchijas. Pasak H. Mintzbergo ir jo kolegų, planavimo hierarchijos apima tikslų hierarchijas, strategijų hierarchijas, taip pat jas įgyvendinančių programų ir biudžetų hierarchijas. Šios hierarchijos nustatytos korporatyviniu, verslo, funkcinio ir operatyvinės veiklos lygmenimis. Čia, panašiai kaip ir dizaino mokykloje, strategijos kūrimo procesas išskaidomas į strateginę ir operatyvinę dalis. Planavimo mokykla pabrėžia planavimą kaip formalizuotą procesą, kuriame pagrindiniu dalyviu tampa planuotojas. Nors aukščiausioji organizacijos vadovybė į planų rengimą, požiūrių derinimą pritraukia daug įmonės darbuotojų, bet išsamūs planai varžo vadybininkų iniciatyvas, taip pat atsakomybę už rengiamus ir įgyvendinamus planus.

I.1 lentelė. Strategijos mokyklos (parengta remiantis H. Mintzbergu ir kt., 1998)

	Dizaino	Planavimo	Požiūrio	Antrepreneriška	Kognityvinė	Mokymosi	Valdžios	Kultūros	Aplinkos	Konfigūravimo
Pagrindinė sąvoka	Organizacinių gebėjimų ir išorinių galimybių atitikimas	Struktūrizuotas žingsnis po žingsnio, iš viršaus į apačią būdas	Strategija kaip formuluojamas ir kontroliuojamas procesas	Lyderis arba antrepreneris organizacijos kūrėjas	Sprendimus priimančių vadovų kūrybiškumas, individualus intelektuales suprati-mas kuriant strategiją	Mokymasis – strategijos formavimo pagrindas	Valdžia ir politika strategijos formavimo pagrindas	Strategijos formavimas apima socialines sąveikas	Ribinis sprendimų priėmimo vaidmuo	Strategija kaip transformacija
Suteltas dėmesys	Organizacijos pozicija rinkos kontekste	Misija, vizija, tikslai ir strategijos	Strategijos tipai ir pozicionavimo strategijos	Lyderio intucija, išmintis ir patirtis, kuriant rinkos nišą	Valdymo gebėjimai formuojant ir įgyvendinant strategiją	Organizaciniai gebėjimai yra konkurencinio pranašumo pagrindas	Įmonės, lenkyniaujančios dėl padėties, užsima valdžios žaidimais, gundrybėmis ir taktika, kad galėtų mane įvairiose situacijose	Išskirtiniai ir gebėjimai yra konkurencinio pranašumo šaltiniai	Aplinkos charakteristikos daro poveikį strategijos formavimui	Transformacinis lyderiavimas – strategijos esmė
Požiūris	Aplinka kaip nuoroda; strategijos formulavimas yra labiau patiriamoji pobūdžio	Planavimo hierarchijos kartu su vertinimu, operacionalizacija, vykdymo ir kontrole	Strategijos formulavimas yra aptariama ir galutinė	Pasitariantis kuriant strategiją, prisitaikantis prie aplinkos pokyčių	Pažintiniai vadovų igūdžiai daro įtaką aplinkos suvokimui	Mokymasis paveikia aptariamą strategiją, padidina proceso svarstymą	Strategijos formavimas yra staiga pasirodantis	Strategija yra aptarstyta	Reaguojantis strategijos formavimas	Iš apačios į viršų pokyčiai ir iš viršaus į apačią transformacijos procesas yra dalis

Trečioji, **pozicionavimo mokykla** sukurta 1980-aisiais. Nors ši mokykla neturi daug skirtumų, palyginti su planavimo ir dizaino mokyklo-
mis, ji pateikia požiūrį į strategijos formavimą, kaip susidedantį iš kelių strategijos tipų. Ši mokykla atsirado remiantis Michaelio Porterio dar-
bu 1980-aisiais, kur pagrindinis dėmesys labiau kreipiamas į strategijų tipologiją, strategijos turinį, o ne kūrimo procesą. Čia strategija yra vis dar konceptualizuotas, tai yra formalus ir kontroliuojamas, procesas, bet dėmesys labiau nukreiptas į konkurencingumo strategijas ir industrijos struktūrą. Kaip rodo pats terminas, generalinės strategijos buvo taiko-
mos įmonėms ir pramonės šakoms. H. Mintzbergas su kolegomis api-
būdina pozicionavimo mokyklą kaip dalį „trijų bangų“: „karinių raštų, 1970 m. konsultavimo imperatyvų ir paskutinių empirinių darbų, ypač 1980 metais“. Pabrėžtina, kad Sun Tzu ir C. Clausewitziaus darbai turėjo didelės įtakos šiai mokyklai atsirasti, kartu su Bostono konsultacinės gru-
pės (BCG) matrica, konsultacinės įmonės *MC Kinsey* darbais, sukurtais portfelio analizei 1960-aisiais, taip pat M. Porterio darbais (1979, 1980, 1985), susijusiais su konkurencingumo analize (penkių jėgų modeliu; ge-
neralinėmis strategijomis) ir vertės grandine.

Ketvirtoji yra **antreprenerinė mokykla**, susijusi su sprendimų pri-
ėmimu ir strategijos formavimo procesu. Čia pagrindinis strategijos formavimo vaidmuo priklauso lyderiui, kurio intuicija, patirtis ir išval-
gumas yra sprendimo priėmimo šerdis. Lyderio vizija ir jo lyderiavimo stilius veikia organizacijos strategijos poziciją. Lyderis konceptualizuoja strategiją, labiau remdamasis savo intuicija ir viltimis negu kruopščiai pa-
rengtu planu.

H. Mintzbergas ir kolegos apibūdina šią mokyklą tiek kaip „sąmo-
ningą“, tiek kaip „naujai atsirandančią“, pabrėžiančią lyderių patirtį ir prisitaikančią prie besikeičiančios verslo aplinkos. Josephas Schumpete-
ris buvo vienas iš pirmųjų antreprenerystės (verslumo) orientacijos šali-
ninkų ir apibūdino verslininką kaip pagrindinį verslo inovacijų bei idėjų formavimo dalyvį. Verslininkas teikia kapitalą bei postūmius plėsti verslą ir tapti reikšmingiausiu. Verslininko paieškos naujų galimybių, pritaikant savas išvalgas, pastebėjimus, kokį žingsnį versle geriausia žengti, vado-
vaujantis intuityviu mąstymu, – visa tai yra įmonės progreso ir tobulėji-
mo šerdis.

Filosofija ir požiūris iš viršaus į apačią būdingi organizacijose, kurios gyvena ir miršta, vadovaudamosi antreprenerystės (verslumo) dvasia ir yra išvien su lyderiu, turinčiu teisę nuspręsti, koku kursu vadovausis organizacija, siekdama įgyvendinti strategiją. Beje, organizacijos, turinčios antreprenerystės (verslumo) orientaciją, yra linkusios atrasti nišos poziciją.

Penktoji **pažinimo (kognityvi) mokykla**. Ji pabrėžia, kad strategijos kūrimas yra pažinimo procesas, vykstantis vadovo stratego sąmonėje. Kognityviniai vadovų įgūdžiai turi įtakos organizacijos aplinkos suvokimui, veikiančiam strategijos formavimo procesą. Anot H. Mintzbergo ir jo kolegų, čia strategijas sudaro „konceptijos, žemėlapiai, schemas. Ši mokykla yra mažiau deterministinė nei pozicionavimo mokykla ir labiau individualistinė nei planavimo mokykla.

Šeštoji yra **mokymosi mokykla**, kuri remia idėją, kad strategijos kūrimas yra pagrįstas mokymusi. Strategijos kūrėjas nuolat mokosi apie strategijos formavimo procesą ir tam tikrus jo elementus kompleksinėje aplinkoje. Strategijos samprata siejama su nenutrūkstamu mokymosi procesu. Mokymasis yra svarbesnis už formalią analizę. Žinių perspektyva yra mokymosi mokyklos dalis, kur orientuojamasi į sistemą kaip į visumą nei keletą pagrindinių sprendimų priėmėjų, vadovų. Vadovo pareiga valdyti strateginio mokymosi procesą.

Organizaciniai gebėjimai ir kompetencijos tampa pagrindu, siekiant darnaus konkurencinio pranašumo. Čia nėra lengva atskirti strategijos formulavimą ir įgyvendinimą. Beje, mokymasis veikia strategijos formulavimo procesą, leisdamas iškilti svarbesniems jo aspektams. Apibūdinamas mokymosi mokyklą H. Mintzbergas ir jo kolegos konstatavo, kad „strategijos pirmiausia pasirodo kaip modelis iš praeities ir tik vėliau kaip ateities planas“.

Septintoji **valdžios mokykla** žvelgia į strategijos formavimą iš valdžios įtakos perspektyvos, kur strategijos formavimo procese derybos yra esminės. Valdžia ir politika yra šios mokyklos pagrindas. Organizacijos, sudarinėdamos sandorius, kovoja už savo padėtį rinkoje. Mikro- ir makrovaldžia atitinkamai kreipia dėmesį į valdžią sandorių lygiu ir į valdžią rinkos lygiu. Strategija labiau atspindi galingesniųjų grupių interesus ir yra tarsi savotiškas organizacijos valdžios struktūros žemėlapis.

Aštuntoji mokykla yra **kultūros mokykla**, kurioje vėlgi orientuojamasi į organizaciją kaip į visumą ir strategijos formavimą kaip į socialinę organizacijos narių kolektyvinę sąveiką. Vietoj padrikų politinių konfliktų valdžios mokykloje kultūros mokykla siūlo sutartinę ideologiją. Skirtingai nei dizaino, mokymosi ir antreprenerystės mokyklos, pabrėžiančios individualizmą, kultūros mokykla suteikia strategijai kolektyvinio proceso svarbą. Organizacijos ištekliai ir gebėjimai yra konkurencinio pranašumo šaltiniai, jei organizacijos sugeba sukurti vidinę kultūrą, gebančią priimti unikalius sprendimus.

Devintoji **aplinkos mokykla** remiasi nuostata, kad įmonės išorinė aplinka lemia strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesą. Įmonė yra matoma kaip paprastos ar sudėtingos, stabilios ar dinamiškos makro- ir mikroišorinės aplinkos sudedamoji dalis. Jos vadovybė yra pasyvus strateginio proceso elementas ir siekiant nustatyti išorinės aplinkos jėgas, užtikrinti įmonės prisitaikymą prie išorinės aplinkos spaudimo, nepakanamai dėmesio skiriant įmonės vidinės aplinkos vertinimui.

Dešimtoji mokykla yra **konfigūracijos mokykla**, kuri mato strategiją kaip kintančią. Konfigūracija remiasi struktūra, kurią įmonė pritaiko prie tam tikro aplinkos konteksto, ir transformacija reiškia konfigūracijos, pagrįstos aplinkos kontekstu, pokyčius. Organizacijos gyvavimo ciklas iš esmės susideda įvairių konfigūracijų ir transformacijų, kur po konfigūracijos neišvengiamai eina transformacija. Strategijos formavimo esmė yra užtikrinti, kad įmonės būtų pajėgios pamatyti ir pripažinti jų konfigūracijų pakeitimo poreikį ir pertraukti transformacijomis – šuoliais į kitas konfigūracijas.

Struktūra seka strategiją ir strategija seka struktūrą, tai dvi šios mokyklos naujienos strategijos formavimo procese. Iš tiesų ši mokykla yra visų kitų kartu paimtų strategijos mokyklų santrauka. Transformacinė lyderystė formuoja strategijos esmę, o iš apačios į viršų pokyčiai bei iš viršaus į apačią transformacija yra proceso dalis. H. Mintzbergas su kolegomis teigia, kad strategijos tam tikru laiku ir atsizvelgiant į tam tikrą situaciją gali turėti penkeriopą strategijos raišką: **plano** ar **įprasto elgsenos modelio**, **pozicijos** ar **perspektyvų** arba **manevro**. Šios sampratos sudaro vadinamąjį **5 – P modelį**. Jų įvairovė rodo, kad organizacijos, kurdamos strategijas, turėtų būti lanksčios.

KLAUSIMAI

1. Paaiškinkite strategijos ir strateginio valdymo ištakas.
 2. Išvardykite strateginio valdymo mokyklas ir paaiškinkite jų prielaidas strateginiame valdyme.
 3. Kodėl yra skirtingos strateginio valdymo mokyklos? Ar turint kelis skirtingus požiūrius į strateginį valdymą nėra painu?
 4. Paaiškinkite strategijos sampratos 5 – P modelį?
-

LITERATŪRA

- Bowman, E. H.; Sing, H.; Thomas, H. The domain of strategic management history and evolution. Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. (Eds.) *Handbook of strategy and management*. London: Sage, 2002.
- David, F. R. *Strategic management*. Concepts and cases. New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2007.
- Hitt, M. A.; Hoskisson, R. E.; Ireland, R. D. *Management of strategy*. Cincinnati: Thomson South – Western, 2007.
- Hunger, I. D.; Wheelen, T. L. *Essentials of strategic management*. New York: Prentice Hall, 2007.
- Hoskisson, R.; Hitt, M.; Wan, W. And YIU D. Theory and research in strategic management: Swings of Pendulum, *Journal of management*. 1999, 25 (3): 417– 456.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. W.; Lampel, J. *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The free press, 1998.
- Porter, M. E. *How competitive forces shape strategy*. Harvard business review, March/April 1979.
- Porter, M. E. *Competitive strategy*. New York: The Free Press, 1980.
- Porter, M. E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985.

2 SKYRIUS

PAGRINDINĖS SĄVOKOS STRATEGINIAME VALDYME

Mokymosi tikslai

Perskaite šį skyrių gebėsite:

1. Apibūdinti strateginio valdymą ir jo tikslus.
2. Apibrėžti pagrindines sąvokas, susijusias su strateginiu valdymu.
3. Įvertinti strateginio valdymo perspektyvas ir jų reikšmingumą.

2.1. STRATEGINIO VALDYMO TIKSLAI, KURIANT KONKURENCINĮ PRANAŠUMĄ

Įmonė vykdo verslą tam, kad sukurtų vertę suinteresuotoms šalims. Kad vertė būtų sukurta, reikalingas konkurencinis pranašumas prieš savo rinkos konkurentus, o tam būtinas formalizuotas strateginio valdymo požiūris. Rėmimasis sėkme ir intuicija gali būti ne pats geriausias būdas rinkoje išlaikyti įmonę. Norint sukurti konkurencinį pranašumą, o vėliau jį išlaikyti tam tikrą laikotarpį, reikia formalaus požiūrio į strategijos formavimą ir įgyvendinimą. Įmonė turi nuolat rūpintis savo padėtimi rinkoje, įskaitant lyginamąją analizę, kuri leidžia sukurti strateginę perspektyvą vertės kūrimo procese. Kadangi įmonės vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai nuolat kinta, tai kuriant ir išlaikant konkurencinį pranašumą, jo kompleksiskumas ir kintamumas yra didelis.

Dėl šios priežasties net tokios tarptautinės bendrovės kaip IBM, *Microsoft*, *McDonald's* ar kitos savo istorijoje turėjo verslo pakilimų ir kritimų. Jei įmonės numato nuolatinį aplinkos tyrimą, sugeba aptikti išorės aplinkos pokyčius ir formuluoti korporatyvinio, verslo ir funkcinio lygio strategijas, jos gali įsitraukti į strateginio valdymo procesą. Čia dėmesys kreipiamas ne tik į strategijų formavimą, bet ir į jų įgyvendinimą, apimantį strategines kontrolės sistemų sukūrimą.

Kaip jau minėta, įmonės dažniausiai formuoja ir įgyvendina trejopas strategijas: korporatyvinio lygmens, atskirų korporacijos strate-

ginių verslo vienetų lygmens – verslo strategijas ir atskiras funkcines strategijas.

1. **Korporacijos lygmeniu** strategija atsako į klausimus, kokie verslai įmonėje yra ar kokių norima, kokio reikia įmonės potencialo, kad būtų galima sukurti esamų verslų vertę ar plėsti naujas verslo linijas, kokie įmonės ištekliai ir gebėjimai reikalingi, siekiant darnaus jos verslų konkurencinio pranašumo.

2. **Verslo lygmeniu** įmonės turi atsakyti į šiuos klausimus: kaip galime sukurti mūsų produktų – rinkos konkurencinį pranašumą kiekviename įmonės strateginiame verslo vienetė? Koks būsimė savo rinkoje sąnaudų lyderis ar produktų diferenciatorius? Pažymėtina, kad **strateginis verslo vienetas** (SVV) yra apibrėžiamas kaip korporacijoje santykinai savarankiškas verslo vienetas (verslas), kuris iš esmės skiriasi nuo kitų korporacijos verslų pagal teikiamus produktus ir paslaugas, taip pat pagal tam tikro verslo vieneto aptarnaujamą rinką ar rinkos segmentą. Įmonės padaliniui, kuris yra strateginis verslo vienetas, rengiama atskira rinkos – produktų verslo strategija ir jis yra atsakingas už šios strategijos parengimą bei įgyvendinimą. Jei įmonė nėra suskaidoma į atskirus strateginius verslo vienetus, ji pati laikoma tokiu vienetu.

3. **Funkciniu lygmeniu** įmonės uždavinys yra sustiprinti jos pranašumą, telkiant dėmesį į gamybos, rinkodaros, operacijų, administravimo ir kitų verslo paramos funkcijų veiksmingumą. Šiuo lygmeniu taip pat svarbu diegti naujoves, siekiant užtikrinti naujų produktų ar paslaugų plėtrą, aukštą kokybę ir su ja susijusį klientų pasitenkinimą.

Beje, ryšių tarp šių trijų lygmenų išplėtojimas suteikia įmonei darnų konkurencinį pranašumą. Šioje dalyje trumpai aptartos įvairios koncepcijos detaliau bus nagrinėjamos tolesniuose knygos skyriuose.

2.2. PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ APIBRĖŽIMAI

Strategija reiškia mąstymą apie ateitį ir veiksmų krypties išplėtojimą, kad būtų galima pasiekti tikslus ir uždavinius (daugiau apie tai 5 skyriuje). Strateginio valdymo modelyje (žr. 1.1 pav.) procesas fiksuojamas kaip nuoseklus ir baigtinis. Beje, nors modelyje elementus pateikėme atskirai kaip tiesinį baigtinį žingsnis po žingsnio procesą, faktiškai

jie apima grįžtamuosius ryšius. Dėl grįžtamųjų ryšių (mokymosi proceso) informacija po kiekvieno elemento proceso gali būti panaudota koreguojant visų prieš tai einančių proceso elementų veiksmus. Kada įmonė arba verslo vienetas formuluoja ar įgyvendina strategiją, dažnai tenka peržiūrėti ir koreguoti sprendimus, priimtus proceso pradžioje. Modelis apima viziją, misiją ir juos konkretizuojančius tikslus ir uždavinius, taip pat strategijas ir taktikas, kad būtų pasiekti tikslai ir įgyvendinti uždaviniai. **Strateginė analizė**, susidedanti iš vidinės ir išorinės aplinkos analizių, parodo įmonės situaciją. Vidinė analizė – stipriųjų ir silpnųjų ypatybių analizė ir išorinė analizė – galimybių ir grėsmių analizė remiasi SSSG analizė. Analizė leidžia įmonei užsiimti strateginių sprendimų rengimu. Strateginiai sprendimai priklauso nuo alternatyvos pasirinkimo iš kelių galimų. Šie sprendimai turi įtakos įmonės ilgalaikiai orientacijai ir kryptčiai.

Strateginis valdymas apima du etapus: strategijos formavimo ir strategijos įgyvendinimo. **Strategijos formavimas** – tai procesas, apibrėžiantis įmonės ateities veiksmų kryptį, sudarančią sąlygas įmonei paskirstyti išteklius taip, kad ji kryptingai pasiektų tikslus ir įgyvendintų uždavinius. Vidinė ir išorinė aplinkos analizė yra vertinimo dalis prieš strategijos formulavimą korporacijos, verslo ir funkcinio lygiu. **Strategijos įgyvendinimas** yra procesas, kai strategija praktikoje paverčiama veiksmais. Jis apima ir organizacinės struktūros projektavimą, ir kitas susijusias sistemas. Šis procesas leidžia veiksmingai paskirstyti išteklius, atlikti tokias veiklas, kaip biudžetų sudarymas, veiklos vertinimo ir kontrolės sistemų plėtojimas, padedantis siekti užsibrėžtų strateginių tikslų ir uždavinių. Kartais strategijos įgyvendinimas vadinamas operaciniu planavimu, nes tokiu atveju tenka priimti kasdienes išteklių paskirstymo sprendimus. **Programose** numatomos veiksmų visumos pasirinktiems strategijos tikslams ir sprendimams įgyvendinti. Dėl programų strategija tampa orientuota į veiksmus. Programos gali apimti korporacijos struktūros pertvarką, įmonės vidinės kultūros pokyčius ar naujus tyrimus. **Biudžetas** – tai korporacijos programos, išreikštos pinigine išraiška. Jame detalai pateikiamos kiekvienos programos sąnaudos.

Dažniausiai organizacijos pirmiausia apibrėžia savo misiją, tikslus ir uždavinius. **Misija** yra trumpas ir aiškus apibūdinimas, kodėl organiza-

cija sukurta, kokia jos paskirtis ir veiklos kryptis, trumpai apibendrinant jas pagrindžiančiais argumentais ir vertybėmis.

Vizija apibūdina, kokia organizacija bus ateityje, taip pat kodėl, kur ji nori būti ir kaip ji ateityje vykdys veiklą.

Tiksiai yra specifiškesni, kuriuos organizacija užsibrėžusi pasiekti per tam tikrą laiką, kad galėtų viziją ir misiją paversti tikrove. Tikslai gali būti trumpalaikiai ir ilgalaikiai. Trumpalaikiai tikslai yra skirti tam tikram laikotarpiui, nesiekiančiam vienų metų, ilgalaikiai tikslai turėtų būti pasiekiami per 3–5 metus. Tai labai priklauso nuo verslo charakteristikų. Tikslai yra abstraktesni negu uždaviniai. **Uždaviniai** turi būti tiksliai apibrėžti ir kiekybiški. Strategijos aiškiai nustato, kaip uždaviniai bus pasiekti. Taktika yra veiksmi, kurie operacionalizuoja strategiją ir veda prie tikslų ir uždavinių įgyvendinimo. Pavyzdžiui, šachmatų žaidime pasitelkiant taktiką vienu kirčiu į priešininko kampą galima atlikti daugybę kitų veiksmų. Kita taktika gali būti skirta karalienei susilpninti. Šios taktikos gali būti strategijos dalis, kuria siekiama įgyti pranašumą, galų gale leisiantį laimėti žaidimą. Atkreipkite dėmesį, kad taktiniai sprendimai, kurie gali būti atlikti nedelsiant ar per labai trumpą laiką, daro įtaką įgyvendinimo procesui.

Strateginiame valdyme **strategijos turinys** siejamas su strategijos apibūdinimu, pasirinkimu. Turinys paaiškina, kokia yra strategija ir kodėl ji turi būti pasirinkta, vystoma ir įgyvendinama. **Strategijos kontekstas** yra siejamas su išorine ir vidine aplinka, o **procesas** – su strategijų vystymu ir įgyvendinimu išoriniame ir vidiniame kontekste. Strategijų įgyvendinimo **rezultatai** gali būti tiek planuoti, tiek nenumatyti. Kaip minėjome, į strateginį valdymą turime žiūrėti ne kaip žingsnis po žingsnio procesą, bet kaip į dinamišką ir tarpusavio ryšiais susiejantį strategijos turinį, kontekstą, procesą ir rezultatus.

KLAUSIMAI

1. Apibrėžkite strateginio valdymo viziją, misiją, tikslus ir taktiką.
 2. Kaip jūs manote, ar bendrovėms svarbu turėti tokius apibrėžimus? Jei taip, kodėl? Jei ne, kodėl ne?
-

LITERATŪRA

- David, F. R. *Strategic management. Concepts and cases*. New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2007.
- Hunger, I. D.; Wheelen, T. L. *Essentials of strategic management*. New York: Prentice Hall, 2007.
- Harrison, J. *Strategic management of resources and relationships: Concepts and Cases*. New York: John Wiley, 2003.
- Leibold, M.; Probst, G.; Gibbert, M. *Strategic management in the knowledge economy: New approaches and business applications*. Erlangen: Publicist, 2002.
- Morden, T. *Principles of strategic management*, Hampshire, Ashgate Publishing company, 2007.
- Vasiliauskas, A. *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, 2005.

2 DALIS

STRATEGIJOS KONTEKSTAS

3 SKYRIUS

IŠORINIS KONTEKSTAS

Mokymosi tikslai

Perskaitytę šį skyrių gebėsite:

1. Apibūdinti ir paaiškinti organizacijos išorinės aplinkos vaidmenį.
2. Klasifikuoti aplinką į specifines kategorijas.
3. Apibūdinti ir analizuoti organizacijos šakinę aplinką.
4. Įvertinti su šaka susijusius konkurencingumo veiksnius ir struktūras.
5. Aptarti iššūkius, analizuojant makro- ir šakinę aplinkas.

3.1. IŠORINĖS APLINKOS CHARAKTERIZAVIMAS

Kiekvieną dieną įmonės susiduria su išorinėmis ir vidinėmis aplinkomis. Išorinė aplinka telkiasi už įmonės ribų ir apima: asmenis, įmonės, sistemas ir įstaigas, turinčias poveikį jai. Dėl veikiančių įvairių jėgų šie poveikiai pasireiškia skirtingų formų pokyčiais. Šitos jėgos kyla iš makro- ir mikroaplinkos tendencijų ir gali suteikti galimybes ar sukelti tam tikras grėsmes pagal tai, kaip jos paveikia įmonę. Organizacijos, atliekančios aplinkos stebėseną, domisi jos pokyčiais ir vertina jų poveikį, turi labiau formalizuotą aplinkos stebėsenos būdą.

Robertas Duncanas (1972) apibrėžė vidaus aplinką kaip įmonės kontekstą, kuriame sprendimus priimantys asmenys be dėmesio nepalieka socialinių ir fizinių veiksnių. Tarpasmeninės sąveikos tarp narių įmonės vidaus aplinkoje skiria vidinę aplinką nuo išorinės aplinkos. Pasak R. Duncano, vidaus aplinką sudaro trys sudedamosios dalys: žmogiškieji išteklių, organizacinis funkcinis ir organizacinis lygmenys. Funkcinis lyg-

muo siejamas su operacijomis, pardavimais ir rinkodara, žmogiškaisiais ištekliais, administravimu, o organizacinis lygmuo siejasi su produktais ir paslaugomis, tikslais ir uždaviniais, jungiančiais personalą organizacijoje.

Organizacijos turi sugebėti susidoroti su jėgomis, garantuodamos, kad jų vidaus ištekliai ir gebėjimai atitinka galimybes, tai yra jos turi pasinaudoti galimybėmis, kai tik šios pasitaiko įmonės išorinėje aplinkoje. Organizacijos turi sugebėti atremti grėsmes, kurios gali atsirasti keičiantis aplinkai. Šis procesas, apimantis stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių nustatymą bei sulyginimą, dar vadinamas SSGG analize. Stiprybės ir silpnybės telkiasi įmonės vidaus aplinkoje. Galimybės ir grėsmės sklinda iš makro- ir mikro- (šakinių) aplinkų. SSGG analizė pateikia įmonės padėties analizę, jos poziciją tam tikroje rinkoje.

Strateginis atitikimas ir strateginis ketinimas. SSGG analizė suteikia vaizdą, kokią poziciją užima organizacija tam tikroje rinkoje, siekdama pasinaudoti galimybėmis ir atremti grėsmes. Pradžioje šią analizę išvystė Albertas Humphrey'us iš Stanfordo universiteto, taip suteikdamas įmonėms metodą, kaip įvertinti savo išteklius ir gebėjimus, kad jie atitiktų galimybes. Įmonės vidaus išteklių ir gebėjimų palyginimas su išorinėmis galimybėmis vadinamas strateginiu atitikimu. Atitikimas užtikrina, kad įmonės gali pasinaudoti visomis pasitaikančiomis galimybėmis.

Šis metodas buvo plėtojamas nuo 1960 m. ir vėliau vystomas 1980-ųjų strateginėje valdymo srityje. Tačiau buvo pastebėta, kad atitikimui ypač svarbu tinkamai parinkti laiką. Garis Hamelis ir Caimbatore Krishnarao Prahaladas (1989; 1994) buvo pradininkai, paskatinę paradigmos poslinkį konceptualizuojant strategijos formulavimą ir įgyvendinimą. Jie pareiškė, kad įmonėms būtina iš strateginės perspektyvos apsvarstyti savo poziciją rinkoje tam, kad galėtų išlaikyti darnų konkurencinį pranašumą, žvelgiant į ilgalaikę perspektyvą.

Įmonėms yra svarbus laiko parinkimas, kad atsiradus galimybėms sugebėtų užtikrinti, jog jos ne tik turi išteklius ir gebėjimus, bet geba juos tinkamu laiku panaudoti. Atitikimo būdo kritikai atkreipia dėmesį į išteklių ir gebėjimų kompleksiško svarbą, nes jiems įgyti taip pat reikia laiko. Pasinaudodama galimybėmis įmonė turėtų pasitelkti „strateginius išteklius ir gebėjimus“, kad išvystytų produktus ir paslaugas. Be to, dėl esamų išteklių ir gebėjimų nepakankamumo pasinaudoti susidarancio-

mis galimybėmis yra sudėtinga. Tokiais atvejais konkurencinis pranašumas, kurį įmonės sukuria dėl išteklių ir gebėjimų mažesnės „strateginės“ prigimties, nėra darnus, pastovus.

„Strateginis ketinimas“ buvo siūlytas G. Hamelio ir C. K. Prahalado (1989) ir pagrįstas prielaida, kad įmonės nesugebės sukurti darnaus konkurencinio pranašumo, kol strateginiai ištekliai ir gebėjimai bus panaudojami tik atsižvelgiant į galimybes. Ištekliai turėtų būti įgyjami ir gebėjimai plėtojami, naudojantis rytojaus galimybėmis ir grėsmėmis. Pagal šį būdą kuriamas darnus konkurencinis pranašumas verčia įmones tyrinėti ateitį, kad nustatytų galimas ateities galimybes ir grėsmes. M. Porterio (1980) teigimu, darnus konkurencinis pranašumas yra pranašumas, kai įmonės sugeba rinkoje kurti, būdamos nuolat konkurencingos, o ištekliai ir gebėjimai panaudojami iki galo. Galimybės ir grėsmės aplinkoje, kaip apibūdinome anksčiau, yra rezultatas jėgų, pasireiškiančių iš makro- ir mikroišorinių aplinkų. Literatūroje, naudojant klasifikacijos schemą, pateikiamos skirtingos aplinkos kategorijos. Schema buvo parengta taip, kad būtų lengviau suvokti ir suprasti sudėtingą išorinę aplinką. Aplinkos supratimo ir jos poveikio svarbą mokslininkai pabrėžė 1950-aisiais, kai atsirado atsitiktinumo mokykla. Smulkiau aplinkos charakteristikos apibūdintos tolesniame skyrelyje.

Aplinkos charakteristikos. Aplinkai apibūdinti vartojami šie terminai: aplinkos neapibrėžtumas, kintamumas ir dosnumas (3.1 lentelė). Aplinkos neapibrėžtumas susijęs su įmonės vadovų gebėjimu kruopščiai numatyti įvykius. Kuo didesnis neapibrėžtumas, tuo sunkiau tikėtis, kad įvykis įvyks ar neįvyks. Aplinkos neapibrėžtumas skirstomas į: atsitiktinumo, nenumatyto atvejo požiūrį ir suvokimo požiūrį (Gerloff, Muir, ir Bodensteiner, 1991).

Atsitiktinumo požiūris yra susijęs su aplinkos supratimu ir įmonės pritaikymu prie aplinkos charakteristikų. Kita vertus, aplinkos suvokimo požiūris yra susijęs su tuo, kaip įmonės vadovai geba „pastebėti, interpretuoti, arba sužinoti apie“ aplinką ir jos charakteristikas. Įmonės išorinė aplinka yra apibūdinta kaip stabili ar kintanti, apibrėžta ar neapibrėžta, liberali ar neliberali. Kintamumas ir neapibrėžtumas susietas pagrindinių kintamųjų pokyčių dažnumu tam tikrame aplinkos kontekste. Aplinka, kurioje įmonės turi daug galimybių augti, apimdamos išteklių tinkamumą, yra liberali ar dosni. Priešingai, neliberalioje, ribotoje aplinkoje sunku įgyti strateginių išteklių ir įmonėms sunku augti.

3.1 lentelė. Aplinkos charakteristikos

Aplinkos charakteristikos	Apibūdinimas
Aplinkos neapibrėžtumas	Sunku tiksliai numatyti galimą įvykį
Aplinkos kintamumas	Pokyčių laipsnis susijęs su išorinės aplinkos veiksniais
Aplinkos dosnumas	Išteklių ir galimybių tinkamumas įmonėms augti
Ribotumas	Priešingai nei dosnumas; aplinka, kurioje augimo mastas yra ribotas
Aplinkos dinamiškumas	Išorinės aplinkos pagrindinių veiksnių pokyčių laipsnis
Aplinkos priešiškusumas	Nepalankios makroaplinkos sąlygos, turinčios neigiamą poveikį įmonei
Rinkos priešiškusumas	Su nepalankiomis sąlygomis susijusios įmonės šakos aplinkoje
Aplinkos neramumas	Pokyčių kiekis įmonės išorinėje aplinkoje, kaip ir kompleksiškusumas

Įmonės aplinka apibūdinama ir kaip priešiška, nerami bei dinamiška. Aplinkos priešiškusumas siejasi su nepalankiomis sąlygomis makroaplinkoje. Pavyzdžiui, dabartinė ekonominė aplinka yra priešiška statybos įmonėms. Kita vertus, rinkos priešiškusumas reiškia nepalankias sąlygas šakos aplinkoje. Statybos sektoriuje paklausa ir konkurencingi veiksniai sukuria priešišką rinkos aplinką. Aplinkos neramumai siejami su pokyčių kiekiu aplinkos kategorijose, apimant kompleksiškusumo lygį jose. Kompleksiškumas siejamas su aplinkos veiksnių skaičiumi. Aplinkos dinamiškumas yra įmonės išorinės aplinkos pagrindinių veiksnių pokyčių laipsnis. Pavyzdžiui, palūkanų normų pokyčiai Lietuvos kontekste dėl ekonominio nuosmukio, kuris prasidėjo 2008 m., atspindi aplinkos dinamiškumą.

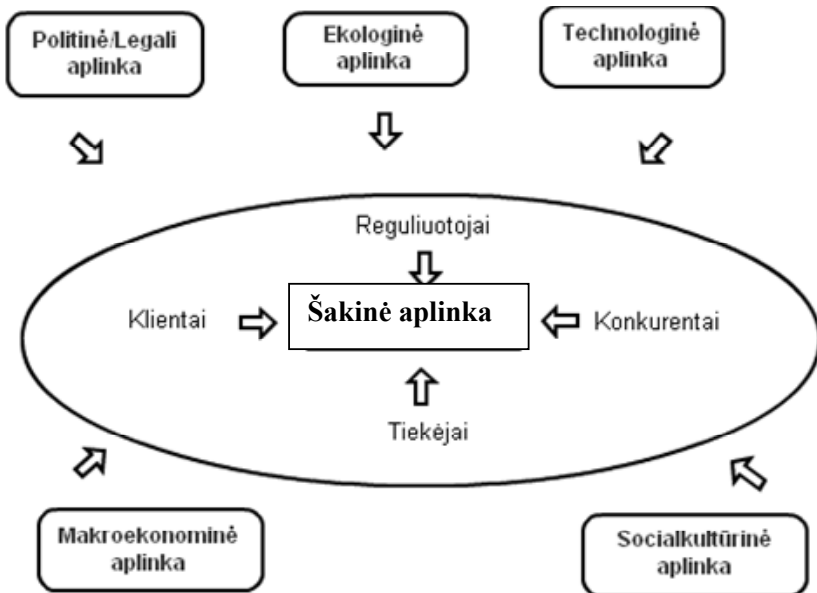
Aplinkos matmenys. Nurodomi du aplinkos matmenys: paprastas ir kompleksinis bei statiškas ir dinamiškas. Paprastas ir sudėtingas matmuo susijęs su veiksnių arba kintamųjų skaičiumi, kurie daro įtaką aplinkai. Kuo mažiau veiksnių, tuo stabilesnė aplinka ir, priešingai, – kuo daugiau veiksnių, tuo sudėtingesnė, kompleksiškesnė aplinka. Pavyzdžiui, jei rinkoje yra daug tiekėjų ir daug pirkėjų grupių, tuomet verslo aplinka tokioje rinkoje laikoma sudėtinga. Statiškas ir dinamiškas matmuo siejamas su aplinkos veiksnių pokyčių laipsniu. Kuo mažesnis pokytis, tuo aplinka statiškesnė, ir atvirkščiai.

Aplinkos tipai. Literatūroje įvardijamos šios aplinkos kategorijos: bendra (makro-), šakinė (mikro-) ir įmonės (vidinė) aplinka. Bendra

aplinka yra makroaplinka, kurios veiksniai veikia visų šakų įmones ir apima jėgas, netiesiogiai veikiančias įmonės veiklą. Mikroaplinka yra tarpinė, tai yra šakinė verslo aplinka, kurioje įmonė vykdo savo veiklą. Šakinės aplinkos veiksniai ir jėgos būdingi konkrečiai šakai. Tai konkurentai, tiekėjai, klientai ir kiti rinkos dėmenys, vyriausybė, vietos bendruomenės bei kiti veiksniai, tiesiogiai veikiantys įmonę ir yra veikiami jos. Įmonės aplinka, kaip aptarta anksčiau, yra vidaus aplinka, apimanti ir personalą, ir funkcijas. Šie aplinkos tipai išsamiau aptariami kituose skyreliuose.

3.2. MAKROAPLINKOS SUPRATIMAS

Makroaplinka turi įtakos įmonės sociokultūrinėms, ekonominėms, technologinėms, politinėms (tarp jų ir teisinėms) bei ekologinėms perspektyvoms. Nėra aiškių ribų tarp aplinkos kategorijų, tačiau jos išsivaduojamos, kad būtų lengviau suprasti. Makroaplinkos subkategorijos pa-vaizduotos (3.1 pav.) ir išsamiau aptariamos šiame skyriuje.



3.1 pav. Aplinkos tipai

Politinė / teisinė aplinka. Politiniai ir reguliavimo veiksniai padeda įmonėms nusistatyti, kaip joms sėkmingai veikti ir plėstis vietinėje ar tarptautinėse rinkose. Skaidri teisinė ir politinė sistema leidžia įmonėms naudotis franšize ir vystyti tarptautiniame kontekste. Įmonės yra paveiktos reglamentų, reguliuojančių žmoniškųjų išteklių valdymą, ekologiją, technologijas, autorių teises, patentus ir t. t. Verslo aplinkos taisyklių, reglamentavimo ir įstatymų pasikeitimai, galintys paveikti įmonę, turi būti stebimi ir vertinami.

Taip pat svarbu apžvelgti politinę aplinką, nes ji veikia sprendimus, darančius įtaką visoms kitoms aplinkos kategorijoms. 3.2 lentelėje pateikiami pagrindiniai kintamieji ir problemos, kurie yra politinės teisinės aplinkos dalis.

3.2 lentelė. Bendra (makro-) aplinka – pagrindiniai kintamieji / stebima ir analizuojama problema

Bendra aplinka	Kintamasis / svarstoma problema
Politinė / teisinė	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regioninės politikos ▪ Pokyčiai vyriausybėje ▪ Terorizmas ▪ Karai ▪ Naujų reglamentų poveikis verslui, tarp jų minimalaus darbo užmokesčio, gamybos ir vietos produktų vartojimo ir t. t. ▪ Politika, susijusi su protekcionizmu ▪ Su tarptautine prekyba susijusi politika ▪ Su sveikata susijusi politika ▪ Darbo teisė ir darbo jėgos samdymas ▪ Politika, susijusi su ekologija: globalinis atšilimas, šiltnamio efektas ir t. t. ▪ Politika, susijusi su įmonių ir gyventojų apmokestinimu
Ekonominė	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Palūkanų normos ▪ Infliacijos laipsnis ▪ BVP augimo tempas ▪ Sąnaudos ▪ Vartotojų kainų indeksas ▪ Vartotojų pasitikėjimas ▪ Naftos produktų kainos ▪ Akcijų rinka ▪ Hipotekos palūkanų norma ▪ Pusiausvyra tarp importo ir eksporto ▪ Valiutų kurso ir perkamosios galios paritetas ▪ Korporacijų, personaliniai ir kapitalo mokesčiai ▪ Kredito prieinamumas ▪ Nedarbo lygis

Bendra aplinka	Kintamasis / svarstoma problema
Sociakultūrinė	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demografiniai pokyčiai: <ul style="list-style-type: none"> - Gimstamumo ir mirtingumo koeficientai - Imigracija - Emigracija - Su švietimu susiję pokyčiai ▪ Psichografiniai pokyčiai ▪ Kultūros pokyčiai ▪ Kiti veiksniai: <ul style="list-style-type: none"> - Ligų paplitimas - Darbo ir gyvenimo pusiausvyra - Terorizmas - Religija - Nacionalizmas
Technologinė	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Naujos technologijos, susijusios su įranga ▪ Naujos technologijos, susijusios su programine įranga ▪ Naujų technologijų taikymai ▪ Naujų produktų plėtra ▪ Investavimas į technologijas, susijusias su taikomaisiais tyrimais ir eksperimentine plėtra ▪ Technologinės plėtros saugumas
Ekologinė	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ekologiškų produktų poreikis ▪ Ekologiškų produktų tiekimas ▪ Visuotinis atšilimas ir šiltnamio efektas ▪ Atliekų šalinimas ▪ Atliekų perdirbimas ▪ Natūralios aplinkos apsauga

Ekonominė aplinka. Ekonominė aplinka yra susijusi su jėgomis, pasireiškiančiomis ūkyje ir apima tokius kintamuosius, kaip BVP augimo tempas, palūkanų normos, hipoteka, vertybinių popierių rinka, tiesioginės užsienio investicijos, vartotojų pasitikėjimas ir infliacija. Šie kintamieji parodo ūkio būklę ir verslo perspektyvas. Įmonės turėtų stebėti šalies pokyčius ekonomikoje, kad galėtų įvertinti šių pokyčių poveikį, priežastis ir pasekmes. Ekonomikos ciklai taip pat turi būti stebimi. Pavyzdžiui, ekonomikos kilimas iki 2008 m. vidurio ir vėliau prasidėjęs sąstingis turėjo būti numatomas, įvertinimas jo poveikis verslui. Iš tikrųjų tik keletas išsivysčiusių šalių numatė ekonomikos defliaciją. Todėl ekonominės aplinkos stebėjimas yra būtinas, siekiant išsiaiškinti, kaip verslas gali būti paveiktas iš ekonominės perspektyvos. Tačiau būtina gauti išsamų aplinkos vaizdą, apžvelgiant kiekvienos aplinkos kategorijos bendrą poveikį verslui. Toliau pateiksime tokią analizę ir aptarsime kitas aplinkos kategorijas (3.2 lentelė).

Sociokultūrinė aplinka. Sociokultūrinė aplinka susijusi su geografinių, demografinių ir psichografinių rinkų aprašymu ir jų tendencijomis. Geografinių vietovių rinkos, ypač apskritys, valstybės, regionai ir nacionalinis kontekstas turi įtakos verslui. Sociokultūriniai veiksniai, turintys įtakos verslui viename regione, gali gerokai skirtis nuo tų, kurie yra kitame regione. Šie skirtumai gali būti grindžiami demografiniais ir psichografiniais veiksniais. Nereikia nė sakyti apie sociokultūrinius skirtumus nacionaliniuose kontekstuose, pavyzdžiui, JAV ir Švedijos, Didžiosios Britanijos ir Japonijos ar Lietuvos ir Kinijos ir pan. Kiti kintamieji, pateikti 3.2 lentelėje, taip pat veikia organizacijos šakinę aplinką.

Technologinė aplinka. Kadangi ekonomikos ir sociokultūrinė aplinka turi didelį poveikį įmonei, taip pat vienodai svarbu atsižvelgti į technologinės aplinkos poveikį, kuris turėjo didelę įtaką verslui per pastaruosius du dešimtmečius. Technologijos suvaidino svarbų vaidmenį produktų ir paslaugų vartojimui, gaminimui ir netgi reklamavimui ir paskirstymui. Kalbant apie technologijų vaidmenį mokslo, inžinerijos ir verslo pasaulyje, svarbūs pokyčiai įvyko po Antrojo pasaulinio karo. Pastaruosius du dešimtmečius kompiuterių technologijos pasirodymas padarė revoliuciją verslo ir rinkų ryšiuose, taip pat verslo tarptautiniame kontekste. Įmonių globalizacija per pastaruosius tris dešimtmečius buvo veikiamą technologinės pažangos, o ji ir toliau sparčiai plečiasi. Technologija padėjo vadybininkams veiksmingiau valdyti globalius verslo vienetus, daug lengviau ir geriau palaikant ryšius tarptautinėse rinkose. Protingi kambariai, protingi automobiliai ir mikroprocesorinės technologijos privertė įmones iš naujo apibrėžti paslaugos sandorį (žr. 3.2 lentelę).

Ekologinė aplinka. Pastaraisiais metais ekologinė aplinka turėjo didžiulį poveikį įmonėms ir vis daugiau jų tampa socialiai atsakingos pagal tai, kaip sprendžia didėjančias grėsmes, susijusias su aplinka. Šias grėsmes skatina blogėjanti aplinkos būklė ir senkantys gamtos išteklių, taip pat visuotinis atšilimas. Pagrindiniai kintamieji apima ekologiškų produktų paklausą ir pasiūlą, visuotinį atšilimą ir šiltnamio efektą, sukeliančių dujų, atliekų šalinimas, popieriaus ir atliekų perdirbimas, miškų nykimas, klimato kaita ir natūralios aplinkos apsauga.

3.2 lentelėje išvardyti kintamieji ir problemos, kurios yra ekologinės aplinkos dalis. Įmonės turėjo pertvarkyti savo sistemas, procesus ir pro-

cedūras, kad taptų labiau orientuotos į ekologinę aplinką. Vartotojai savo ruožtu pradėjo propaguoti ekologišką gyvenimo būdą ir to paties ieško produktuose. Ekologinis sertifikavimas tapo norma nustatant geriausią veiklą versle. Technologijų plėtra tapo pagrindiniu veiksmu, gerinančiu įmonių ekologiškumą.

3.3. ŠAKINĖ APLINKA IR JOS STRUKTŪROS ĮTAKA

Įmonės yra labiau veikiamos artimiausio verslo ar šakinės aplinkos, į kurią patenka klientai, konkurentai, tiekėjai ir reguliuotojai. Šie keturi šakinės aplinkos dėmenys daro įtaką įmonėms šakose. Čia šaka yra apibrėžta kaip susidedanti iš įmonių, siūlančių panašius produktus ir paslaugas, kurie gali būti laikomi artimais pakaitalais.

Klientai ar pirkėjai formuoja svarbų šakinės aplinkos dėmenį, sudarydami skirtingas grupes su skirtingais poreikiais, norais ir pirkimo galia. Kliento grupės su panašiais poreikiais yra apibrėžiamos kaip segmentai ir jų pirkimo elgsena daro įtaką įmonės produktų ir paslaugų pozicionavimui.

Konkurentai formuoja kitą svarbų šakinės aplinkos elementą. Įmonės pozicionavimo strategija nustato, su kuo ji konkuruoja įvairiuose rinkos segmentuose.

Tiekėjai formuoja svarbų verslo šakinės aplinkos dėmenį, tiekdami įmonėms žaliavas ir gaminius. Problemų, susijusių su kokybe, kyla tuomet, kai tiekėjai nesugeba tiekti prekių ir gaminių įmonei, kaip buvo sutarta. Reakcija į klientų poreikius, ryšių efektyvumas su tiekėjais turi svarbią reikšmę. Įmonės turėtų pageidauti dažno grįžtamojo ryšio iš tiekėjų, kad žaliavos ir gaminiai, naudojami įmonės produktams, atitiktų ateities galimybes. Tai būtina, siekiant įmonėms išlaikyti darnų konkurencinį pranašumą ilgą laikotarpį.

Reguliuotojai išplečia teisinę aplinką, nustatydami politikas, taisykles ir nuostatus, kad tarp įmonių šakose ir visame ūkyje vyktų sveika konkurencija. Reguliuotojai nustato konkuruojančių įmonių aplinką rinkose per politiką, kuri garantuoja, kad nėra autorių teisių ar patentų pažeidimo, kad antimonopoliniai klausimai nekelia problemų, kad kainų nustatymas ar kitos panašios svarstomos problemos nesuteikia įmonėms nesąžiningo pranašumo ir kad nėra jokių pažeidimų, susijusių su kodeksais ir kitais

nuostatais. Reguluotojai nuolat tikrina įmones, siekdami užtikrinti, kad normų laikosi visos įmonės, kitaip tariant, nė viena įmonė ar įmonių grupė neturi nesąžiningų pranašumų, kai kalbama apie įstatymus, susijusius su antimonopoliniais klausimais.

Penkių jėgų modelis

Porteris (1979; 1980), remdamasis šakinės aplinkos konkurencinėmis jėgomis, išvystė penkių jėgų modelį (3.3 lentelė). Jis gali būti apibendrinamas taip:

1. Potencialūs nauji konkurentai.
2. Konkurencija tarp šakoje esančių konkurentų.
3. Klientų įtaka.
4. Tiekėjų įtaka.
5. Produktų pakaitalai.

Kuo stipresnė kiekviena iš šių jėgų, tuo didesnis konkurencijos laipsnis tam tikroje šakoje, tuo sudėtingiau padidinti kainas ir gauti pelną. Kiekvienos jėgos poveikis yra pateiktas 3.3 lentelėje.

3.3 lentelė. M. Porterio penkių jėgų modelio charakteristikos

Šakinės aplinkos jėgos	Charakteristikos
Potencialūs nauji konkurentai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ši grėsmė yra didelė, kai pramonės įėjimo barjeras yra žemas ▪ Įkurtos įmonės laikosi savo pozicijos ir neskatina įmonių įeiti į jų rinką mažinant kainas ir pelną ▪ Ši grėsmė yra žema, kai įmonės turi geriausias rinkodaros, valdymo, gamybos ir administravimo praktikas ▪ Lojalumas prekės ženklu leidžia įmonėms sumažinti šią riziką
Konkurencingumas tarp esančių šakos įmonių	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ši grėsmė yra didelė, kai šakos augimo tempas mažėja ▪ Ši grėsmė yra žema, jei aplinka yra liberali, pasitaikanti augančiose rinkose ▪ Įmonės vengia tiesiogiai konkuruoti brandžiose rinkose
Pirkėjų įtaka	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grėsmė yra tuomet, kai pirkėjų perkamoji galia ir įtaka įmonei yra didelė ▪ Pirkėjo įtaka pasirodo nuolaidų kainoms forma, reikalavimu geresnės kokybės ir paslaugų lygmens, ypač pardavus paslaugą ▪ Pirkėjai gali gana lengvai pereiti prie kitų produktų ir paslaugų, kai perėjimo sąnaudos yra mažos

Šakinės aplinkos jėgos	Charakteristikos
Tiekėjų įtaka	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiekėjams kyla didelė grėsmė, kai jie gali nustatyti didesnes žaliavų ir gatavų prekių kainas ▪ Grėsmė kyla tuomet, kai keli tiekėjai gali teikti specializuotų prekių priegią prie unikalių žaliavų, technologijų ir kitų atitinkamų išteklių ▪ Grėsmė didelė, kai tiekėjai gali kontroliuoti žaliavų kainą ir kokybę ▪ Kai tiekėjai turi didelę įtaką, esamoms įmonėms nelieka kito pasirinkimo, kaip tik priimti arba pakeisti tiekėjus, o tai sunku, jei yra tik keletas tiekėjų
Pakaitalų produktai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendencijos ir vartotojų perkamoji aplinka daro įtaką rinkoms užsiimti alternatyviais produktais ▪ Produktų pakaitalai yra apsvarstomi, kai rinkos susiduria su grėsmėmis, pavyzdžiui, susijusiomis su sveikata ir t. t.

Potencialūs nauji konkurentai. Šakos, kurios turi potencialą naujoms konkurencingoms įmonėms įeiti ir įsitvirtinti per santykinai trumpą laiko periodą, turi žemus įėjimo barjerus, tačiau didelę riziką išlikti. Įmonėms tokiose rinkose kyla rizika gauti mažą pelningumą.

Paprastai įmonės, kurios yra nusistovėjusios tam tikroje rinkoje, bando išlaikyti savo poziciją ir neskatina įmonių įeiti į jų rinką, sumažindamos kainas bei pelną ir kartu sudarydamos sunkumus naujoms įmonėms išlaikyti pelningumą trumpuoju laikotarpiu. Tačiau jei tai netrukdo įmonėms įeiti į rinką, tai rodo, kad tokiose rinkose jos susiduria su didesne rizika. Savaimė suprantama, tokiose rinkose kainų pakėlimas nėra tinkamas pasirinkimas. Priešingas scenarijus leidžia įmonėms tam tikroje rinkoje pakelti kainas ir padidinti pelną.

Šakos įmonės senbuvės gali gauti naudos ir sumažinusios sąnaudas, taikydamos geriausią gamybos ir valdymo praktiką, dėl to kyla mažesnė grėsmė įeiti į rinką potencialiems konkurentams. Faktiškai įmonės, kurios turi didesnius gamybos pajėgumus, gauna naudą iš masto ekonomijos. Įėjimo grėsmė sumažėja, jei įmonės senbuvės yra lojalios prekės ženklui. Kai rinkos yra lojalios įmonėms, tuomet tampa sudėtingiau į rinką įeiti potencialiems konkurentams.

Konkurencingumas tarp šakos įmonių senbuvių. Konkurencija tarp pramonės senbuvių yra didelė rinkoje, turinčioje daug dalyvių ir jie visi susiduria su augimo tempų lėtėjimu. Tai yra rezultatas, susijęs su paklausos veiksniais, priverčiančiais įmones konkuruoti, kad užimtų didesnę rinkos

dalį. Kita vertus, jei aplinka yra liberali, kurioje kelios įmonės varžosi dėl rinkos dalies ir paklausa yra didelė, kad pagrindiniai dalyviai gali išlaikyti savo verslo modelį, konkurencijos lygis mažės. Beje, šakos struktūra ir šakos gyvavimo ciklas, jo skirtingos gimimo, augimo, brandumo ir nuosmukio tarpsniai turi tiesioginį poveikį konkurencijos lygiui tarp įmonių.

Pirkėjų įtaka. Laikoma grėsme, kai klientai gali daryti spaudimą įmonėms dėl jų perkamosios galios ir įtakos įmonės gerovei. Pirkėjų įtaka pasireiškia nuolaidų kainoms ir reikalavimų geresnei kokybei ir aptarnavimo lygiui forma. Pirkėjai taip pat gali daryti įtaką įmonei, kai jie nusprendžia pasirinkti kitus produktus ir paslaugas, ypač jei kainos yra žemesnės. Kai pirkėjų grupė sudaro reikšmingą rinkos dalį, jos įtaka įmonei gali būti aukšta. Kai pirkėjo grupė yra maža, įmonės sugeba daryti įtaką rinkoms. Įmonės gali daryti įtaką pirkėjų grupėms, keldamos kainas ir teikdamos paslaugas.

Tiekieju įtaka. Tiekėjai turi didesnę įtaką įmonėms, kai jie gali nustatyti didesnę žaliavų ir gatavų prekių kainą. Tai atsitinka tuomet, kai keletas tiekėjų gali teikti specializuotas prekes ir turi prieigą prie unikalių žaliavų, technologijų ir kitų svarbių išteklių, kai tiekėjai gali kontroliuoti kokybę ir žaliavų kainą, remdamiesi savo galia, o esamos įmonės neturi kito pasirinkimo. Rinkoje, kurioje tiekėjai turi galią, sudėtinga rasti tiekėją, gebantį patenkinti įmonės norus.

Produktų pakaitalai. Ši grėsmė priklauso šakoms ir rinkoms, kur alternatyvūs produktai gali pakeisti esamus produktus dėl kintančių poreikių, susijusių su kintančiomis tendencijomis ir rinkos pirkėjų elgsenos pasikeitimais. Dėl produktų pakaitalų svarstoma tuomet, kai rinkos susiduria su grėsmėmis. Pakaitalai apriboja potencialų pajamingumą šakoje, įvesdami ribas kainoms, kurias įmonės galėtų nustatyti, siekdamos gauti didesnę pelną.

3.4. KONKURENCIJOS DINAMIKA IR STRATEGINĖS GRUPĖS

Konkuruojančios įmonės užsiima konkurenciniais veiksmais rinkose, kuriose klientai turi aukštesnę derėjimosi galią. Įmonės, konkuruodamos dėl rinkos dalies, pasižymi panašumais ir skirtumais, apibūdinančiais jų strateginę padėtį ir rinkos orientaciją. Įmonės, panašios pagal

strategijas, gali būti sugrupuotos pagal tam tikras jų charakteristikas. Pirmą kartą tai buvo pastebėta alaus pramonėje, ir tas pats reiškiny s vėliau tirtas kitose šakose.

Šakos įmonės, kurios, turėdamos palyginti vienodus išteklius, įgyvendina panašias strategijas, priklauso tai pačiai strateginei grupei. Strateginėje grupėje įmonės yra beveik panašios pagal produktus ir paslaugas. Šių įmonių produktai ir paslaugos yra vienas kito pakaitalai. Kadangi konkuravimas tarp įmonių tam tikroje grupėje yra tiesioginis, įmonės dažnai kovoja už poziciją šiose grupėse ir dėl priegios prie išteklių bei tiekėjo / pirkėjo kontaktų. Pažymėtina, kad panašumai tarp įmonių tam tikroje strateginėje grupėje priveda prie skirtumų tarp grupių, nes įmonės kiekvienoje grupėje turi skirtingus bruožus ir elgseną. Įmonės turi apsvarstyti savo poziciją grupėse pagal tai, su kuriomis bendrovėmis jos nori konkuruoti, atsižvelgdamas į jų strateginę orientaciją rinkoje.

Pavyzdžiui, greito maisto restoranai kaip *McDonald* ir *Burger King*, siūlantys panašius produktus ir paslaugas pasaulio rinkose, gali būti priskiriami prie strateginės grupės. Jie turi panašias pozicionavimo strategijas, produktus, paslaugas ir kompetencijas, reikalingas sėkmingai savo produktus realizuoti rinkose.

Remiantis įmonių charakteristikomis, apibūdinančiomis jų aptarnaujamas rinkas ir siūlomus produktus bei paslaugas, pasirodė aiškesnis produktų – rinkos segmentavimas. Šiuose segmentuose strateginės grupės pagrįstos įmonių pozicionavimo strategijomis. Šakos įmonės siūlo produktus ir paslaugas skirtingų rinkos segmentų unikaloms rekmėms tenkinti ir strateginėje grupėje varžosi dėl pozicijos segmente. Taigi strateginių grupių analizė išplečia ir papildo penkių jėgų modelį, nes leidžia analizuoti konkurenciją atskirose rinkos dalyse – segmentuose, o ne visoje rinkoje.

KLAUSIMAI

Šiame skyriuje pateikta išorinės aplinkos samprata ir apibūdintos jos charakteristikos, matmenys ir tipai. Stebėti ir vertinti išorinę aplinką būtina, kad įmonių vadovai galėtų formuoti strategijas, atsižvelgdami į įvairias jėgas, kurios kyla iš tam tikros aplinkos. Makro- ir (mikro-) šakinės aplinkos veikia įmones, todėl svarbu suvokti šių jėgų kilmę makro-

aplinkoje ir atitinkamą šakinės aplinkos poveikį. M. Porterio penkių jėgų modelis pateikia verslo šakinės aplinkos ir jos poveikio aiškų supratimą. Būtina suprasti šakinę struktūrą, strategines grupes ir rinkos segmentus, kad galėtume suvokti strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesą.

1. Kodėl mums reikia analizuoti išorinę aplinką?
2. Kaip galima klasifikuoti išorinę aplinką?
3. Kas yra šakinė aplinka ir kaip ji daro įtaką įmonei?
4. Kaip penkių jėgų modelis gali būti naudojamas analizuojant šakinę aplinką?
5. Kokie yra potencialūs iššūkiai analizuojant išorinę aplinką?
6. Kas yra strateginė trumparegystė ir kaip ją galime įveikti?

LITERATŪRA

- David, F. R. *Strategic management. Concepts and cases*. New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2007.
- Duncan, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly*. 1982, 17 (3): 313–327.
- Gerloff, E. A.; Muir, N. K.; Bodensteiner, W. D. Three components of perceived environmental uncertainty: an explanatory analysis of the effects of aggregation. *Journal of management*. 1991, 17 (4), 749–768.
- Gražulis, V. *Organizacinės strateginės pasirinktys*. Ar mokame veikti? Mokomasis leidinys. Vilnius: MRU, 2008.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. Strategic intent. *Harvard business review*, 1989, 63–74.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. *Competing for the future*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1994.
- Hitt, M. A.; Hoskisson, R. E.; Ireland, R. D. *Management of strategy*. Cincinnati: Thomson South – Western, 2007.
- Hunger, I. D.; Wheelen, T. L. *Essentials of strategic management*. New York: Prentice Hall, 2007.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. W.; Lampel, J. *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The free press, 1998.
- Morden, T. *Principles of strategic management*. Hampshire, Ashgate Publishing company, 2007.
- Porter, M. E. *How competitive forces shape strategy*. Harvard business review, March/April, 1979.
- Porter, M. E. *Competitive strategy*. New York: The Free Press, 1980.

Porter, M. E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985.

Vasiliauskas, A. *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, 2005.

4 SKYRIUS

ORGANIZACINIS KONTEKSTAS

Mokymosi tikslai

Perskaityę šį skyrių gebėsite:

1. Nustatyti skirtingus organizacijos vidinės aplinkos veiksnius.
2. Įžvelgti organizacijos vidinės aplinkos sudėtingumą.
3. Analizuoti organizacijos vidinę aplinką.
4. Įvertinti organizacinių kintamųjų / veiksmų įtaką formuluojant ir įgyvendinant strategiją ir pateikti rekomendacijas, kaip įveikti galimus iššūkius.

4.1. SUINTERESUOTŪJŲ ŠALIŲ NUSTATYMAS

Viena iš pagrindinių šiandienos organizacijų problemų, kaip valdyti įvairių suinteresuotųjų šalių grupių interesus. Todėl tampa svarbu nustatyti ir analizuoti suinteresuotųjų šalių poreikius, lūkesčius ir tikėtinas reakcijas.

Suinteresuotosios šalys yra bet kurios grupės arba asmenys, kurie gali turėti įtakos įmonei arba yra veikiami įmonės. Norint patenkinti šių suinteresuotųjų grupių poreikius, reikia atsakyti apie jas į tris klausimus:

- Kas jos yra?
- Ko jos nori?
- Kaip jos ketina tai pasiekti?

Daugelis atsakymų į klausimą „Kas jos?“ – ilgi įvairių suinteresuotųjų šalių sąrašai. Tai apima klientus, akcininkus, darbuotojus, tiekėjus, bankininkus, lobistus ir bendruomenės grupes, įskaitant aplinkos apsau-

gos grupes ar darbuotojų sąjungas. Šios grupės veikia bet kurios organizacijos strategines kryptis, jos gali kontroliuoti svarbiausius išteklius ir patraukti aukščiausiųjų vadovų dėmesį.

Atsakydami į klausimą „Ko jos nori?“, galime sudaryti jų ženklius interesų sąrašus. Kiekviena iš grupių gali turėti skirtingus lūkesčius. Pavyzdžiui, pagrindinis akcininkų interesas yra ekonominė gerovė. Bet kokios organizacijos darnus augimas priklausys nuo savininkams sukurtos vertės. Jei vertė savininkams nėra sukurta, tuomet organizacija negalės išgyventi. Verta pažymėti, kad organizacijos pasiūlyta investicijų grąža akcininkams savininkams taip pat priklauso nuo gebėjimo tenkinti kitų suinteresuotųjų grupių lūkesčius. Vertė nebus sukurta, jei klientų lūkesčiai nebus patenkinti, ir darbuotojai nebus produktyvūs, jei nebus motyvuoti tinkamais atlyginimais bei darbo aplinka. Be to, tinkamos paslaugos ir produktai nebus pagaminti, jei nebus sukurti geri darbo santykiai su tiekėjais ir bankininkais. Kitaip mes neįvykdysime savo etinės ir socialinės atsakomybės bendruomenės grupėms ir kitoms suinteresuotosioms šalims.

Pagaliau norint atsakyti į klausimą „Kaip jos ketina tai gauti?, reikia atidžiai išanalizuoti įvairių suinteresuotųjų grupių įtaką organizacijai ir jų ketinimus, kaip jos patenkins savo poreikius ir lūkesčius. Pavyzdžiui, akcininkai stebi, kontroliuoja organizacijos veiklas, daro įtaką aukščiausios grandies vadovų veiklai ir (ar) reguliuoja įmonės lėšų srautus. Klientų, bendruomenės ir lobistų grupės gali boikotuoti produktus ir paslaugas, siekdamos priversti organizacijas vykdyti veiklą tam tikra kryptimi. Darbuotojai gali streikuoti, kad darytų įtaką vadybininkams.

Suinteresuotųjų šalių interesai sudaro korporacijos strategijos pagrindą, tai yra atspindi „kas mes esame“ ir „ką mes giname“ kaip bendrovė. Todėl būtina nustatyti tam tikrus pagrindinius principus, kuriais bus vadovaujama kuriant verslą ir naudojama šiais principais priimant sprendimus, ypač atsižvelgiant, kaip bus elgiama su suinteresuotosiomis šalimis. Nors organizacijose esama įvairių suinteresuotųjų šalių, tačiau akcininkų interesai yra patys svarbiausi ir organizacijos visada juos turi įvertinti.

Analizuojant vidaus aplinką organizacijose – taip pat sprendimus, investicijas ir ateities projektus, – naudinga pažvelgti į strateginius klausimus iš aukščiausiųjų vadovų ir vadybininkų perspektyvos.

4.2. ORGANIZACINĖS FUNKCIJOS

Organizacinės funkcijos daro įtaką organizacijos gebėjimams reaguoti į pokyčius kintančioje išorinėje aplinkoje. Galimos keturios pagrindinės sritys:

1. Operacijų funkcija susijusi su kasdienių operacijų sistema, siekiant užtikrinti, kad organizacija turi atitinkamas sistemas bei procedūras, taip pat tiekia tinkamos kokybės paslaugas ir produktus.
2. Rinkodaros funkcija susijusi su klientų paklausos valdymu, kuriant ir įgyvendinant atitinkamą kainų politiką ir rinkodaros programas bei kampanijas, naudojančias televizijos, žurnalų, interneto ir kitus įvairius kanalus.
3. Žmogiškųjų išteklių funkcija siejama su kruopščia analize, kaip žmogiškieji aktyvai padidina organizacijos vertę ir prisideda siekiant darnaus konkurencinio pranašumo. Analizuojamos darbuotojų atrankos ir įdarbinimo problemos, vertinami darbuotojų poreikiai ir norai, stebimos darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemos, kvalifikacijos kėlimo ir įgaliojimų politika.
4. Finansų funkcija siejama su organizacijos pagrindinių efektyvių investavimo ir finansavimo šaltinių nustatymu. Atliekant sisteminę analizę įvertinama, kaip įvairūs finansiniai ištekliai didina organizacijos vertę ir prisideda prie jos konkurencinio pranašumo.

Atliekant organizacijos vidaus analizę, būtina analizuoti kiekvieną funkcinę sritį, nustatant jose kylančias stiprybes ir silpnybes. Kai kuriais atvejais stipriąsias ir silpnąsias ypatybes gali sukelti veiksnių derinys, kylantis iš skirtingų funkcinių sričių, o ne iš vienos funkcinės srities.

4.3. IŠTEKLIAI, PAGRINDINĖS IR IŠSKIRTINĖS KOMPETENCIJOS

Ištekliai yra organizacijos turtas (aktyvai), kurie naudojami kaip indėliai produktų ir paslaugų gamybos procese. Tai įmonių pastatai, įranga, darbuotojai ir jų įgūdžiai, patentai, finansai ir talentingi vadybininkai. Iš-

tekliai gali būti skirstomi į tris grupes: fizinį kapitalą (pastatai, įranga ir t. t.), žmogiškąjį kapitalą (darbuotojai ir jų įgūdžiai) ir organizacinį kapitalą (kultūra ir reputacija), o pagal savo prigimtį skirstomi į materialiuosius (fizinius, finansinius, technologinius – patentai, prekių ženklai) ir nematerialiuosius (žmogiškuosius, inovatyvius ir reputacijos) išteklius.

Organizacijos **gebėjimus (gabumus)** lemia, kaip įmonės geba efektyviai panaudoti savo materialiuosius ir nematerialiuosius išteklius. Čia įeina verslo procesai ir tvarkos, naudojami valdant veiklą, kad iš indėlių (išteklių) būtų galima gauti galutinius produktus. Pavyzdžiui, rinkodaros gebėjimų pagrindas gali būti rinkodaros specialistų, informacinių technologijų ir finansinių išteklių derinys. Tokie gebėjimai yra funkciniai ir pasireiškia vykdant konkrečias funkcijas, pavyzdžiui, rinkodaros, gamybinės ar žmogiškųjų išteklių valdymo.

Organizacijos **kompetencija** suprantama kaip įmonės gebėjimų tarpfunkcinė integracija ir koordinavimas. Pavyzdžiui, vieno įmonės padalinio kompetencija kuriant naujus produktus gali būti rezultatas integracijos informacinių valdymo sistemų gebėjimų, rinkodaros gebėjimų, tyrimų ir eksperimentinės plėtos gebėjimų bei produktų gamybos gebėjimų rezultatas. **Pagrindinės kompetencijos** – tai visuma kompetencijų, kurios pasireiškia visos korporacijos mastu, peržengia atskirų padalinių ribas ir remiasi tomis veiklos sritimis, kuriose daroma itin gerai. Todėl naujų produktų kūrimas tampa pagrindine kompetencija, jei tuo užsiima ne tik vienas padalinys. Pavyzdžiui, pagrindinė *Avon Products* kompetencija yra pardavimai „nuo durų iki durų“ ir pan. Jei pagrindinės kompetencijos pranoksta ir yra geresnės konkurentų, jos vadinamos **išskirtinėmis kompetencijomis**. Kad ištekliai, gebėjimai ir kompetencijos taptų konkurenciniu pranašumu, jie turi būti vertingi, reti, brangūs imituoti ir nepakeičiami. Vertinant įmonės kompetencijas pagal **VRIO analizės metodą** (Barney, 1997), reikia atsakyti į keturis klausimus:

1. Vertingumas. Ar kompetencija sukuria konkurencinį pranašumą?
2. Retumas. Ar tai turi kiti konkurentai?
3. Imituojamumas (kopijavimo galimybė). Ar kitoms rinkos bendrovėms brangiai kainuos kopijavimas?
4. Organizavimas. Ar gali įmonė panaudoti šį išteklių?

Jei atsakymai į šiuos klausimus teigiami, tai kompetencija yra laikoma bendrovės stiprybe ir priskiriama prie išskirtinės kompetencijos.

Remiantis prielaida, kad įmonės darnus (pastovus) konkurencinis pranašumas pirmiausia priklauso nuo bendrovės turimų išteklių, buvo pasiūlytas **penkių žingsnių ištekliais paremtas strategijos analizės būdas** (Wheelen, Hunger, 2006):

1. Nustatykite ir suskirstykite įmonės išteklius į stiprybes ir silpnybes.
2. Sujunkite įmonės stiprybes į specifinių gebėjimų grupę, žinomą kaip pagrindinės kompetencijos.
3. Įvertinkite bendrovės potencialą remdamiesi šiais gebėjimais ir kompetencijomis, siekiant tvaraus, pastovaus konkurencinio pranašumo. Kurios yra išskirtinės kompetencijos, jei išvis jų esama?
4. Pasirinkite strategiją, kuri labiausiai panaudoja įmonės gebėjimus ir kompetencijas išorinių galimybių atžvilgiu.
5. Nustatykite išteklių neatitikimus ir investuokite į silpnybių likvidavimą.

Įmonės gebėjimas panaudoti savo išteklius, gebėjimus ir kompetencijas, norint sukurti konkurencinį pranašumą dėl išskirtinių kompetencijų nereiškia, kad jis bus tvarus, pastovus. Dvi pagrindinės charakteristikos lemia išskirtinių kompetencijų tvarumą: **ilgaamžiškumas ir galimybė imituoti, kopijuoti**.

Ilgaamžiškumas – tai greitis, pagal kurį įmonės ištekliai, gebėjimai ar pagrindinės kompetencijos nuvertėja ar pasensta. Pavyzdžiui, nauja technologija gali padaryti bendrovės išskirtinę kompetenciją pasenusia ar nereikalinga, ir jei nėra naujo įdirbio, ji praras konkurencinį pranašumą.

Galimybė imituoti nustatoma pagal tai, kaip sparčiai įmonės ištekliai, gebėjimai ir pagrindinės kompetencijos gali būti nukopijuoti kitų įmonių. Tam gali būti panaudoti įvairūs būdai, pradedant staigiu technologijų pakeitimu ir baigiant tiesioginiais patentinės teisės pažeidimais. Palyginti nesunku išmokti ir atkartoti kitos įmonės išskirtinę kompetenciją, jei remiasi **koduotomis žiniomis**, tai yra žiniomis, kurias lengva suformuluoti ir perduoti kitiems. Šiam tipui žinių gali būti greitai nustatyta informacija apie konkurencinę veiklą. Priešingai, **neišreikštinės žinios** gali būti sunkiai perduodamos, nes jos remiasi darbuotojų patirtimi, įgūdžiais ar korporacijos kultūra. Taigi išskirtinių kompetencijų ilgaamžiš-

kumas ir kopijavimo galimybės lemia įmonės konkurencinių pranašumų tvarumą (pastovumą, ilgalaikiškumą).

4.4. ORGANIZACINĖS STRUKTŪROS ĮTAKA

Organizacinė struktūra gali būti apibrėžta kaip organizacijos darbų srautų ir komunikavimo (bendravimo) koordinavimas bei ryšių tarp padalinių valdymas (Hall, 1991; Mintzberg, 1979). Visa tai labai svarbu priimant sprendimus, tai yra kur yra sprendimų priėmimo galia, kas daro sprendimus ir kaip yra priimami sprendimai. Organizacinė struktūra daro įtaką įgaliojimų, teisių, pareigų ir atsakomybių nustatymui, koordinavimo, komunikavimo ir išteklių paskirstymo procedūrų organizavimui.

Organizacijose pasitaiko įvairių organizacinių struktūrų tipų, bet vyrauja tradiciniai – funkcinė, divizinė, strateginių verslo vienetų ir daugiau šiuolaikinės – matricinė, tinklaveikos.

Funkcinės struktūros pagrindą sudaro funkcinės veiklos, kurias vykdo organizacijos, kaip antai operacijos, rinkodara, žmogiškieji ištekliai ir finansai. Pagal šią struktūrą organizacijos atsakomybės yra padalytos, atsižvelgiant į pagrindinius organizacijos vaidmenis. Pavyzdžiui, nedidelėje paslaugų organizacijoje gali būti keletas funkcinų departamentų: klientų aptarnavimo, rinkodaros, žmogiškųjų išteklių valdymo, finansų ir apsaugos.

Divizinė struktūra turi centralizuotą koordinuojantį štabą ir atskirus santykinai decentralizuotus divizionus – verslo vienetus, kurie organizuoti pagal produktų, paslaugų linijas ar geografines rinkas. Kiekvienas divizionas turi savo operacijų, rinkodaros, žmogiškųjų išteklių ir finansų funkcines sritis. Divizinės struktūros modifikacija yra strateginiai verslo vienetai, aptarnaujantys atskirus rinkos – produktų segmentus, turinčius atsakomybes, įgaliojimus ir galinčius savarankiškai valdyti savo srityse. Strateginiai verslo vienetai dažniausiai turi savo misiją, konkurentus, klientus ir kontrolę savo verslo funkcijoms. Šio būdo idėja yra decentralizuoti korporacijos veiklą pagal rinkos strateginius elementus, o ne pagal dydį, produktų charakteristikas ar kontrolės apimtis.

Matricinėje struktūroje funkciniais departamentams, tokiems kaip rinkodaros, žmogiškųjų išteklių vadybos, finansų, tyrimų ir plėtros, yra

priskiriamas darbas su vienu ar daugiau produktu ar geografiniu verslo vienetu. Darbuotojas tampa pavaldus dviem vadybininkams, pavyzdžiui, produkto ar projekto vadybininkui ir funkciniam vadybininkui.

Radikaliausia yra tinklaveikos struktūra – tai visuma nepriklausomų įmonių ar verslo vienetų, susijusių vienas su kitu per informacines sistemas ir užsiimančių kokio nors produkto ar paslaugos kūrimu, gamyba ir rinkodara. Organizacija faktiškai turi nedidelį štabą, vekiantį kaip brokeris ir informacinėmis sistemomis sujungiantį vieną su kita į skirtingas, iš dalies ar visiškai savarankiškas organizacijas bei padalinius. Tai būtų galima pavadinti struktūros nebuvimu, nes faktiškai dauguma korporacijos veiklų perduodama kitoms bendrovėms. Dažnai tinklaveikos struktūra vadinama virtualia ir naudinga, kai įmonė veikia ypač nestabilioje aplinkoje ir tikėtina, kad tokia aplinka išliks ir ateityje. .

Žinoma, kad struktūra priklauso nuo strategijos, taigi pasikeitimai korporacijos strategijoje skatina organizacinės struktūros pokyčius. Be to, esama struktūra daro įtaką kitos strategijos pasirinkimui. Plėtojant ir įgyvendinant strategijas, kiekvienas organizacinės struktūros tipas turi savo pranašumų ir trūkumų. Pavyzdžiui, funkcinėje organizacinėje struktūroje lengva priimti sprendimus, susisiekti su pavaldiniais ir artimai kontroliuoti procesus ir rezultatus. Tačiau didelėse organizacijose funkcinė struktūra neveiks, nes reikės bendradarbiauti ir bus būtina įvesti iš daugelio divizionų ir padalinių. Divizinėje struktūroje, kiekvienas divizionas gali turėti galimybę ir gali neatsižvelgti į bendradarbiavimą su kitais verslo vienetais. Kai kurie verslo vienetai gali turėti skirtingas iniciatyvas, o šios gali nepalaikyti visa apimančios korporacijos misijos ir vizijos. Matricinė struktūra palengvina bendradarbiauti tarp daugelio verslo vienetų, bet ji gali būti komplikuota, biurokratinė ir daug laiko reikalaujanti palaikant ryšius tarp skirtingų vienetų. Todėl organizacijos vadovai turi įvertinti savo įmonės organizacinės struktūros pobūdžio ribojančias sąlygas formuojant ir įgyvendinant strategijas.

Kita svarstoma problema, kurią organizacijos turi įvertinti, yra ar jų organizacija turi centralizuotą, ar decentralizavo organizacinę struktūrą. Jei organizacija turi centralizuotą struktūrą, tai reiškia, kad aukščiausioji vadovybė turi sprendimų priėmimo valdžią ir atsakomybę ir yra tendencija strategiją formuoti griežtu, į kontrolę orientuotu būdu. Biurokratinės

kliūtys ir į kontrolę orientuotų sprendimų priėmimas nemotyvuoja organizacijos narių. Ypač tai varžo naujovių ir inovatyvių idėjų pasireiškimą, komandinį darbą ir, svarbiausia, tai daro negatyvų poveikį organizacijai mokymuisi apie klientus ir konkurenciją.

Kitu atveju, kai valdymas yra decentralizuotas, žemesniųjų hierarchijos lygmenų organizacijos nariai turi atsakomybę priimti sprendimus ir strategijos išsivystymas tampa įvairių lygmenų atsakomybe. Čia strategijos įgyvendinimas yra pagrįstas laisvu bendradarbiavimu ir su veikla susijusiomis paskatomis. Decentralizuota organizacinė struktūra lengvina bendravimą ir skatina pasitikėjimą tarp aukščiausiosios vadovybės bei darbuotojų. Tokia vadybos struktūra palengvina sprendimų priėmimą, nes darbuotojai gali išreikšti savo mintis. Tai leidžia greičiau pripažinti idėjas, sprendimus. Be to, decentralizuota struktūra suteikia galimybę organizacijos darbuotojams plačiai dalyvauti formuojant ir įgyvendinant strategiją. Jos kūrimas ir įgyvendinimas yra sklandesnis, nes organizacijos nariai skirtingais lygmenimis turi daugiau svarstomų problemų, žinių ir supratimo apie skirtingas rinkas ir jie įgyja didesnę nuosavybės jausmą. Laikoma, kad nėra išmintinga per daug išplėsti decentralizaciją. Tarptautinėse organizacijose, ypač kai jos tampa didelės ir kompleksiškos, bendrovės centrui tampa sunku įgalioti decentralizuotų padalinių darbuotojus prisiimti atsakomybę ir atsakomybę. Taigi tinkamas pusiausvyros tarp centralizacijos ir decentralizacijos laipsnio pasirinkimas daro įtaką organizacijos strategijos formavimui ir įgyvendinimui.

4.5. LYDERYSTĖS ĮTAKA

Kiekviena organizacija turi pagrindinius asmenis – lyderius su jų įgūdžiais, gabumais ir vizija, kad išaugintų ir sudarytų sąlygas organizacijai išvystyti strategiją, nustatytų reikalingus išteklius ir išugdytų kitus darbuotojus, gebančius paversti savo idėjas verslo realybe. Lyderiai organizacijose turi turėti savo viziją, gabumų mąstyti kūrybiškai, intuityviai ir įgūdžių daryti poveikį kitiems. Jie kartais laikomi išskirtinėmis asmenybėmis, galinčiomis pasiūlyti kūrybinę idėją, valdyti pokyčius organizacijoje ir juos įgyvendinti. Tokie lyderiai reikalingi, nes jie geba novatoriškai spręsti organizacijos problemas. Jie paprastai reiškiasi kaip ištisinių pokyčių iniciatoriai.

Lyderystė netapati vadovavimui. Vadovas planuoja organizacijos darbuotojų veiklą ir rūpinasi biudžetu, o lyderis nusako veiklos kryptį; vadovas kontroliuoja veiklos įgyvendinimą ir sprendžia problemas, o lyderis vienija; vadovas organizuoja ir valdo personalą, o lyderis motyvuoja ir įkvepia.

Lyderiai gali palengvinti organizacinį mokymąsi, pateikdami verslo galimybes kitų organizacijos narių dėmesiui ir išorėje bendraudami su tiekėjais bei klientais. Jie geba pastebėti pokyčius išorinėje ir vidinėje aplinkose ir gali veikti kaip pagrindinė ašis tarp organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos suinteresuotųjų šalių kaip klientų ir tiekėjų.

Lyderių pastangų rezultatas yra novatoriški organizacijos problemų sprendimai ir naujos kūrybinės priemonės užsiimant aplinkos pokyčiais. Jų verslumo įgūdžiai ir savybės yra labai svarbūs, diegiant inovacinius organizacijos problemų sprendimus. Jie yra kūrybiški ir įvertina rizikas. Nustatydami verslo galimybes, jie prisiima atsakomybę ir yra atsakingi už savo veiksmus. Jie pasitelkia savo kūrybišką ir lankstų mąstymą, gebėjimą prisiimti rizikas ir panaudoja savo įgūdžius rizikai sumažinti.

Skirtingi lyderystės stiliai yra autoritarinis, įtikinėjimų, konsultacinis ir dalyvavimo sprendimų priėmimas, kurie gali palengvinti ar trukdyti veiksmingai priimant sprendimus. Neatsižvelgiant į tai, koks yra vadovavimo stilius, priimant ir įgyvendinant strateginius sprendimus sėkmė labai priklauso nuo prielaidų, įgūdžių ir lyderio gebėjimų.

Lyderiai turėtų pateikti asmeninį įsipareigojimą remti novatoriškas idėjas. Lyderystė turėtų įsipareigoti sukurti „palankią kultūrą“, kurioje puoselėtų ir skatintų naujas idėjas, remtų savo pavaldinius. Be to, kurdami ir įgyvendindami naujas idėjas bei valdymo pokyčius organizacijose, lyderiai turėtų pasitelkti įtikinamus bendravimo, derybų ir įsiklausymo gebėjimus, kad galėtų atskleisti kitų interesus ir poreikius.

Paprastai organizacijose vyksta lyderių kaita ir kai, pavyzdžiui, naujas organizacijos generalinis direktorius pradeda dirbti, visuomet galima tikėtis, kad bus organizacinės krypties, struktūros ir kultūros pakitimų. Kita galima problema yra ta, kad daugelis organizacijų samdo vadovus, kurie atvyksta iš veiklos, kurioje vyravo operatyvinis darbas, o ne strateginis planavimas ir analizė. Tuomet tampa aktualūs strateginio valdymo praktikos mokymai.

4.6. ORGANIZACIJOS KULTŪROS ĮTAKA

Kitas svarbus veiksnys yra organizacinė kultūra, kuri formuoja organizacijos strateginę kryptį ir darbuotojų elgseną. Tai yra holistinis, istoriškai nustatytas, socialiai sukonstruotas organizacinis kintamasis, sudarytas iš simbolių, svarbiausių veikėjų, ritualų ir vertybių. Simboliai – tai žodžiai, gestai, paveikslėliai ar objektai, kurie suteikia tam tikrą reikšmę kultūroje. Veikėjai yra asmenys, gyvi ar negyvi, tikri ar įsivaizduoti, kurie turi vertinamų kultūros savybių ir taip padeda formuojant elgsenos modelį. Ritualai yra kolektyvinis veiksmas, kuris socialiai reikšmingas kultūroje (Brown, 1998). Simboliai, veikėjai ir ritualai sudaro kultūros praktiką. Kultūros pagrindą suformuoja vertybės plačiąja prasme, nesusijusios su gėrio ir blogio jausmais, grožio ir bjaurumo, normalumo ir nenormalumo, racionalumo ir iracionalumo jausmais, kurie dažnai nesąmoningi ir retai diskutuojami, bet pasireiškia aplinkos alternatyvose. Vertybės apibūdina tai, kuo darbuotojai organizacijoje turėtų tikėti, tuo tarpu praktika apibūdina tai, ką šiuo metu jie jaučia.

Organizacinė kultūra atlieka keturias svarbias funkcijas. Pirma, ji perduoda identiteto (tapatumo) jausmą organizacijos nariams. Ji gali net tapti organizacijos pasididžiavimo šaltiniu. Antra, ji kuria išpareigojimą, šiek tiek didesnę nei pačiam sau. Trečia, ji stiprina socialinės sistemos stabilumą. Tai socialinis mechanizmas, kuris formuoja žmonių mintis, vertybes, įsitikinimus ir galų gale kontroliuoja jų elgseną. Kultūra tampa kontrolės šaltiniu per žinias, apimančias ritualus, istorijas ir ceremonijas, kad perduotų organizacijos nariams pageidaujamą elgseną. Tokiu būdu kultūra tam tikrose organizacijose gali būti kontrolės mechanizmas.

Pagaliau kultūra kaip priemonė gali formuoti elgseną. Ji veikia taikomas organizacines struktūras, organizacinę elgseną ir individualių sprendimų priėmimo procesą. Kitais žodžiais tariant, organizacinė kultūra yra vadovas, parodantis individams, kaip interpretuoti tikslus, atsižvelgiant į aplinką.

Organizacijos kultūra yra veikiama šakos charakteristikų, kurioje ji veikia. Organizacija, remdamasi šakinėmis prielaidomis apie klientus, konkurentus, taip pat visuomenę, formuoja organizacinės kultūros pagrindą. Remiantis šiomis prielaidomis formuojasi vertybės ir pagal jas

plėtojamos strategijos, struktūros ir procesai. Pavyzdžiui, dėl bendruomenių, klientų grupių ir visuomenės įtakos daugelis organizacijų savo strateginio valdymo praktikoje ir kasdienėje veikloje vadovaujasi socialinėmis vertybėmis.

Nustatyta, kad organizacinė kultūra – tai savotiška ideologija, kuri:

- 1) užtikrina tapatumo jausmą; tada, kai yra kuo tiksliau nustatytos organizacinės vertybės ir vaizdiniai, tuo labiau darbuotojai tapatinasi su savo organizacijų užduotimis ir tuo labiau suvokia save kaip svarbiausią dalį;
- 2) ugdo atsidavimą organizacijos misijai; kai kada žmonėms naudinga išeiti už savo interesų ribos (pavyzdžiui, jaudinantis, kaip tai paveiks juos). Bet esant stipriai vienijančiai kultūrai, žmonės pradeda jaustis esantys dalis didelės, griežtai apibrėžtos visumos ir įsitraukia į visos organizacijos darbą. Stipriau už visus asmeninius interesus kultūra primena žmonėms, kam reikalinga organizacija;
- 3) pagrindinė (dažniausiai nepiniginė) valdymo priemonė;
- 4) padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius;
- 5) padeda kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimui;
- 6) siekiamas atvirumas dėl prieinamų bendravimo galimybių;
- 7) būna draugiški santykiai su bendradarbiais;
- 8) apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus (I. Šimanskienė, 2002).

Sėkmingai valdoma organizacinė kultūra gali daryti įtaką inovatyvaus verslo veiklų ir darnaus (ilgalaikio) konkurencinio pranašumo šaltinių plėtrai. Pavyzdžiui, norint sėkmingai formuoti strategiją, reikia nustatyti, ar organizacinė kultūra yra kolektyvinė, ar sutelkta į individualizmą. Jei organizacijoje yra kolektyvinė organizacinė kultūra, tai joje nustatytos pagrindinės vertybės, kas organizacijai svarbu. Strategijos formavimas apima plačiai pasidalijusių uždavinių nustatymą, komandinį darbą ir reguliarias komunikacijas decentralizuotoje valdymo struktūroje. Kad būtų galima įgyvendinti strategiją, reikia suprasti pagrindines organizacijos vertybes ir jei organizacija yra tinkamai valdoma, stipri kultūra skatina organizacijos narius aktyviai dalyvavauti įgyvendinant ir palaikant strategiją.

Į individualizmo organizacinę kultūrą sutelktoje organizacijoje organizacinę kultūrą valdo ritualai, o ne pagrindinės vertybės. Valdžia ir organizacinė kultūra yra centruota apie grupę asmenų ir čia daug dėmesio skiriama šių asmenų trumpalaikės taktikos veiklai formuoti, o ne ilgalaikiams tikslams. Organizacijos strategijos formavimas ir įgyvendinimas tampa rizikingas, nes priklauso tik nuo individualių asmenų. Nors paly-

ginti negriežta kultūra palengvina valdymo pokyčius ir padidina organizacijos galimybes manevruoti, bet visuomet išskyla organizacijos narių įsipareigojimų ir paramos strategijai problema, kuri apsunkina strategijos įgyvendinimą.

4.7. ORGANIZACINIS KONTEKSTAS TARPTAUTINIŲ POŽIŪRIU

Visi elementai, esantys už organizacijos ribų, turi potencialą paveikti visą ar dalį organizacijos. Kai organizacija plečia savo verslą už nacionalinių sienų, ji susiduria su visais poveikiais, kurie egzistuoja priimančios šalies ar šalių aplinkoje, visa tai yra apibendrinama tarptautinės aplinkos sąlygomis. Politiniai pavojai, ekonominės kliūtys, kultūriniai skirtumai ir technologiniai trūkumai trukdo organizacijoms veiksmingai vykdyti strategiją (Zhao ir Olsen, 1997). Organizacija turi suprasti tarptautinės aplinkos tikėtiną poveikį sudarant ir vykdant strategiją. Priešingu atveju organizacija gali prarasti galimybes, netinkamai paskirstyti savo išteklius, prisiimti nereikalingas rizikas ir galų gale prarasti savo turtą. Visa tai trukdo organizacijos išlikimui ir klestėjimui.

Rizika plačiąja prasme atsiranda kiekvieną kartą, kai susiduriama su pasirinkimo galimybe ir kai potencialūs rezultatai yra neapibrėžti. Kitaip tariant, jei vadybininkui reikia pasirinkti vieną iš alternatyvų, vertinamų neapibrėžtu pelnu ir nuostoliais, jis susiduria su rizikinga situacija. Yra trys pagrindinės rizikos formos: politinė, ekonominė ir sociokultūrinė. Politinė rizika yra vyriausybės veiksmai ar politiškai motyvuoti įvykiai, kurie gali neigiamai paveikti ilgalaikį organizacijos pelningumą ar vertę. Tai atsiskleidžia per politinius įvykius, apimančius besikeičiančią politinę filosofiją, augantį nacionalizmą, konkuruojančias religines, teroristines ar anarchistines grupes.

Besikeičiančios ekonominės sąlygos taip pat laikomos rizikos šaltiniu. Šalies ekonominė rizika yra šalies gebėjimas įvykdyti savo finansinius įsipareigojimus. Šalies ekonominio išsivystymo lygį paprastai lemia ekonominis stabilumas. Dauguma industrializuotų šalių kelia nedidelę riziką ekonominiam stabilumui, didesnę riziką kelia mažiau išsivysčiusios valstybės. Ekonominė rizika atskleidžiama per įvykius, tarp jų ir vie-

tinės valiutos keitimo į užsienio valiutas apribojimus; apribojimus kapitalo išvežimui, pelno ir mokesčių valdymui; ribojančius darbo įstatymus; unikalią mokesčių politiką; licencijavimo sutartis. Kultūriniai rinkų skirtumai taip pat gali būti rizikos šaltinis. Kultūriniai skirtumai yra susiję su skirtumais ir panašumais tarp vietinės bei priimančios šalies vartotojų rinkos. Šalies rizika yra didelė, kai vadovams trūksta rinkos žinių apie tikslinius vartotojus užsienio šalyje.

Trumpalaikis veiksmingumas ir ilgalaikis organizacijos išlikimas priklauso nuo veiksmų, kurių jos ėmėsi reaguodamos į išorinę aplinką ir su ja susijusias rizikas. Visų pirma organizacinių narių išorinės aplinkos suvokimas ir interpretacijos priklauso nuo vidinio organizacijos konteksto. Pavyzdžiui, vengianti rizikos, organizacinė kultūra užkirstų kelią rizikuoti tarptautiniu mastu ir nepalaikytų strategijos, skatinančios būti šalių rinkose, kur politinė, ekonominė arba sociokultūrinė rizika yra suvokiama kaip didelė. Šiose organizacijose sprendimai paprastai priimami centralizuotai ir vykdomi aukštesniaisiais organizacinės hierarchijos lygmenimis, vyrauja aktyvus darbuotojų informacijos srautų, patyrimo ir žinių perdavimas iš žemesniųjų organizacinės hierarchijos lygmenų, esančių įvairiose šalyse ir gerai išmanančių vietinių rinkų sąlygas bei kultūrą, aukštesniesiems. Tačiau kai nėra tinkamo komunikavimo, aukštesniuose lygmenyse gali būti klaidingai interpretuojamos šių rinkų problemos ir priimami strateginiai sprendimai.

Įvairios šalių socialinės, politinės ir verslo sąlygų rizikos gali būti sumažintos vadovaujantis sisteminiu požiūriu, valdant tarptautiniu mastu. Kai nepajėgiama suprasti tarptautinių kultūrinių skirtumų ir prisiimant nereikalingą politinę bei ekonominę riziką dėl neatitinkančios organizacinės kultūros ir strategijos, organizacinės struktūros, lyderystės bei darbo jėgos, gali būti padaryta neigiama įtaka klientų, darbuotojų, akcininkų, tiekėjų ir kitų suinteresuotų grupių suvokimui. Taip gali atsirasti susirūpinimas tarp šių suinteresuotų grupių, ko organizacija tikrai nenorėtų. Jei vadovai veikia strategiškai ir suplanuoja veiksmus, kokių jų organizacijos imtųsi, tai jie turi idėją, kaip kiti esantys šioje aplinkoje elgsis, ir pritaiko savo organizacinius kontekstus prie besikeičiančių tarptautinės aplinkos sąlygų.

KLAUSIMAI

Šiame skyriuje buvo charakterizuota organizacijos vidaus aplinka ir paaiškinta organizacinių kintamųjų svarba, siekiant, kad organizacija gerai veiktų. Pagrindinės išvados:

- Organizacijos aplinka apima įvairius svarbius veiksnius, kurie turi įtakos jos funkcionavimui.
- Būtina nustatyti bendrovės suinteresuotas šalis, materialiuosius ir nemateriuosius išteklius, gebėjimas, pagrindines ir išskirtines kompetencijas.
- Analizuojant organizacijos vidaus aplinką, svarbu pažvelgti į keturias pagrindines funkcines sritis: operacijas, rinkodarą, finansus ir žmogiškuosius išteklius, taip pat nustatyti jų stiprybes ir silpnybes.
- Organizacinė struktūra, kultūra ir lyderystė – tai trys svarbūs veiksniai, kurie turi įtakos tiek strategijos formavimui, tiek įgyvendinimui.
- Organizacinėje struktūroje svarbu subalansuoti centralizacijos ir decentralizacijos laipsnį.
- Organizacinė kultūra gali paskatinti inovatyvios verslo praktikos ir darnaus (ilgalaikio) konkurencio pranašumo šaltinių atsiradimą.
- Svarbu suprasti tikėtiną tarptautinės aplinkos poveikį organizacijos vidaus aplinkos funkcionavimui.
- Nagrinėjant organizacijų vidinę aplinką, rekomenduojama apžvelgti visas anksčiau minėtas sritis. Šios siūlomos analizės nėra alternatyva kitoms, bet jos papildo viena kitą, suteikdamos skirtingus ir papildomus požiūrius.

1. Kokie yra organizacijos vidinės aplinkos veiksniai, kurie turi įtakos jos funkcionavimui?
 2. Kiek šie veiksniai yra svarbūs jūsų organizacijai?
 3. Kaip organizacijos struktūra, kultūra ir lyderystė veikia strategijos vystymą ir įgyvendinimą?
 4. Kokios yra centralizuotos organizacinės struktūros pasekmės organizacijai, veikiant tarptautiniu mastu?
-

LITERATŪRA

- Barney, J. B. Firms recourses and sustained competitive advantage. *Journal of management*. 1991, 17: 99–120.
- Barney, J. B.; Wright, P. On becoming a strategic partner: The role of Human recourses in gaining competitive advantage. *Human recourse management*. 1998, 37 (1): 31–46.
- Brown, A. *Opganisational culture, second edition, financial times Pitman Publishing*. London, 1998.
- David, F. R. *Strategic management. Concepts and cases*. New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2007
- Hunger, I. D.; Wheelen, T. L. *Essentials of strategic management*. New York: Prentice Hall, 2007.
- Hall, H. R. *Organisations: Structures, Processes and Outcomes*. Prentice Hall International Editions, London, 1991.
- Marriot, J. Our competitive strength Human capital. *Executive Speeches*. 2001, 15(5): 18–21.
- Mintzberg, H. *The structuring of organizations*. Prentice Hall International Editions, London, 1979.
- Morden, T. *Principles of strategic management, Hampshire, Ashgate Publising company*. 2007.
- Wheelen, T.; Hunger, J. *Strategic management and business policy*. Tenth edition, New Jersey: Pearson Prentise Hall, 2006.
- Zhao, J. L.; Olsen, M. D. The antecedent factors influencing entry mode choices of multinational firms, *International Journal of management*. 1997, 16 (1): 79–98.

3 DALIS

STRATEGIJOS TURINYS

5 SKYRIUS

VERSLO LYGIO STRATEGIJOS

Mokymosi tikslai

Perskaityę šį skyrių gebėsite:

1. Apibrėžti konkurencines strategijas
2. Paaaiškinti pozicionavimą ir generalines verslo strategijas bei jų vaidmenį įmonių vertės kūrimo procese.
3. Paaaiškinti išteklių, gebėjimų ir kompetencijų vaidmenį kuriant strategiją.
4. Apibūdinti šakos gyvenimo ciklą ir paaaiškinti konkurencines strategijas, kurias įmonė vykdo kiekviename ciklo tarpsnyje.
5. Įvertinti įmonės verslo lygio strategiją tarptautiniu požiūriu.

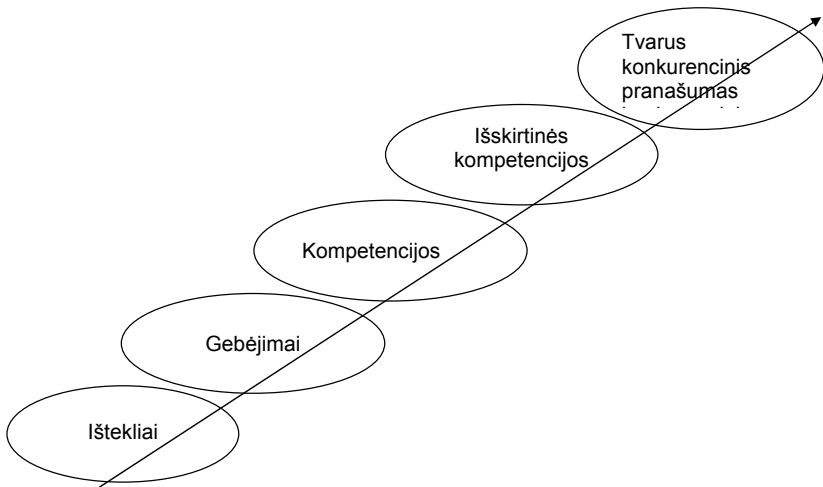
5.1. KONKURENCINĖS STRATEGIJOS PARAMETRAI

Konkurencinė strategija nustato įmonės poziciją konkurentų atžvilgiu tam tikroje rinkoje. Šios strategijos leidžia įmonei plėtoti savo poziciją rinkoje ir kurti darnų (tvarų) konkurencinį pranašumą. Kitaip tariant, įgyvendinant konkurencines strategijas, kurios apsaugo arba išplečia pozicijas rinkoje, įmonės gali padidinti pridėtinę vertę. Porteris (1980) nurodo, kad įmonė daro įtaką šakos patrauklumui, kaip ir jos konkurencinei pozicijai. Šakos patrauklumas yra svarbus, jei įmonės kuria darnią (tvarią) pridėtinę vertę, o įmonė negali jos kurti, jei pasirenka blogą konkurencinę poziciją.

Konkurencinis pranašumas yra tuomet, kai įmonė iš savo verslo operacijų, palyginti su konkurentais, geba sukurti didesnę nei vidutinis pelną (grąžą). Konkurencingumas siejasi su įmonėmis tam tikroje rinkoje, ku-

riuje jos konkuruoja tiesiogiai viena prieš kitą. Konkurencinio pranašumo darnumas (tvarumas) priklauso nuo laiko trukmės, kai įmonė yra pajėgi sukurti didesnę nei vidutinis pelną, palyginti su konkurentais tam tikroje rinkoje. Norinčioms išlaikyti darnų pranašumą (5.1 pav) įmonėms būtina užtikrinti, jog ištekliai ir gebėjimai yra tinkami, o strategijos – tinkamai nustatytos, kad būtų galima pasiekti ryšį tarp išteklių, gebėjimų ir strategijų.

Kaip įmonės įgyja konkurencinį pranašumą? Atsakymas į šį klausimą slypi jos galimybėje aptarnauti savo rinkas tokiais pačiais produktais ir paslaugomis kaip ir konkurentai, tik mažesnėmis sąnaudomis. Pranašumą įmonė gali įgyti, jei ji geba aprūpinti rinką pranašesniais produktais ir paslaugomis už konkurentus. Abu šie požiūriai padeda įmonėms užimti unikalią poziciją, kai įgyjamas konkurencinis pranašumas. Įmonės gebėjimas įgyti pranašumą, naudojant sąnaudų ar diferenciacijos pagrindus, veda prie pozicionavimo strategijų konceptualizavimo.



5.1 pav. Konkurencinio pranašumo tvarumas

5.2. GEROS STRATEGIJOS PAGRINDAI

Prieš aiškindamiesi pozicionavimo strategijas, aptarsime, kas sudaro gerą strategiją. Pasak M. Porterio (1996), gera strategija susijusi su įmo-

nės unikalumu, kurį ji sugeba pasiekti, „strategijos esmė yra pasirinkti ir vykdyti veiklą kitaip negu konkurentai“ (p. 64). Beje, esama daug painiavos, kas yra strategija. Ji nėra nei veiksmas, nei misija, vizija ar tikslas. Strategija suteikia galimybę įmonei tapti unikalia pagal užimamą poziciją rinkoje. Gera strategija palydima aiškiu šakos bei produktų ir paslaugų nustatymu. Faktiškai strategija leidžia įmonei priimti tinkamus sprendimus pasirenkant veiksmų kryptį.

M. Porteris (1996) atkreipia dėmesį, kad vadovai dažnai painioja operatyvinį veiksmingumą su strategija. Geriausia praktika nebūtinai suteikia verslui unikalią poziciją, nes ji yra lengvai nukopijuojama. Pavyzdžiui, verslo vadybininkai dažnai įtraukia klientų aptarnavimo veiksmus, kurie nėra unikalūs, jie padeda tobulinti veiklą, bet nėra verslo strategija. Pažymėtina, kad unikalumas operatyviniu lygiu dar neužtikrina įmonei ekonominės vertės darnumo (tvarumo) ilgą laikotarpį. Dar daugiau, strategija turi turėti tęstinumą, į kurią daugelis mėgstančių operatyvinius prašumus vadybininkų dažnai neatsižvelgia.

Įmonės strategija parengiama remiantis rinkos informacija ir analize. Į išorę orientuotame būde lemiamas strategijos plėtojimo veiksnys yra išorinė aplinka, rinka. Įmonės išteklių ir kompetencijos yra keičiamos pagal esamas ir atsirandančias išorinėje aplinkoje galimybes. Priešingai, į vidų (vidinę aplinką) orientuotame būde strategijos plėtojimo kritiniai veiksniai yra unikalūs įmonės išteklių, gebėjimai ir kompetencijos. Gera strategija yra tokia, kuri naudoja dviejų metodų derinį, su didesniu polinkiu į vidinę aplinką. Kadangi strategija turi būti nuolatinė, pats strategijos formulavimas turi būti ilgalaikis. Tam, kad taip įvyktų, įmonė turi aiškiai apibrėžti savo ilgalaikius tikslus ir uždavinius, taip pat jiems įgyvendinti numatyti strateginių veiksmų kryptis ir išteklių paskirstymo sprendimus. Toliau apibūdinsime pozicionavimą ir generalines strategijas.

5.3. GENERALINĖS STRATEGIJOS

Pozicionavimas siejamas pozicija rinkoje, kurią įmonės siekia susikurti. M. Porteris (1996) apibūdina strateginį pozicionavimą kaip „paremtą klientų poreikiais, klientų prieinamumu arba bendrovės produktų ir paslaugų įvairove“ (p. 66). M. Porteris konceptualizuoja pozicionavimą pagal

tris veiksniais: įvairove pagrįstą, poreikiais pagrįstą ir prieinamumu pagrįstą su bendru tikslu „nišos išskyrimu“. Pozicionavimas pagal klientų grupes gali būti platus arba siauras. Pozicionavimas yra pagrįstas grupė veiklų, kurios yra skirtingos ir unikalios, palyginti su konkurentais. Pažymėtina, kad pozicionavimas skiriasi nuo strategijos. Anot M. Porterio, strategija yra „unikalios ir vertingos pozicijos sukūrimas, apimantis įvairias veiklas“.

Kaip skiriasi trys pozicionavimo tipai? Anot M. Porterio (1996), įvairove pagrįstas pozicionavimas yra susijęs su produktais ir paslaugomis, kuriuos įmonė geba pagaminti remdamasi išskirtinėmis kompetencijomis ir veiklomis. Unikalumas, susietas su produktais ir paslaugomis, yra pagrįstas tuo, kad įmonė rinkos segmentui gamina geresnius išskirtinius produktus ir paslaugas. Poreikiais pagrįstas pozicionavimas siejamas su tikslinėmis klientų grupėmis, atsižvelgiant į jų poreikius. Šiuo atveju bendrovės produktai ir paslaugos yra pagaminami taip, kad patenkintų specifinius kliento grupių poreikius tam tikrame rinkos segmente. Bendrovė turėtų išplėtoti išskirtines veiklas, atitinkančias tikslinio rinkos segmento poreikius, ir taip užsitikrinti konkurencinę padėtį rinkoje. Prieinamumu pagrįstas pozicionavimas remiasi rinkos segmentavimu, siekiant nustatyti klientus, kurie būtų prieinami skirtingai. M. Porterio (1996) teigimu, klientų prieinamumas yra šio pozicionavimo esmė, kai įmonės diferencijuojasi pagal klientų geografiją ar klientų mastą. Beje, įmonės pozicionavimo strategija nebūtinai turi diferencijuotis tarp klientų. Įmonės, kurių pozicija pagrįsta įvairove ar prieinamumu, nebūtinai telkiasi į klientų skirtumus.

Generalinės strategijos

Verslo lygmens strategijos yra vadinamos generalinėmis strategijomis, kai bet kurios šakos įmonės, neatsižvelgiant į gaminamus produktus ir teikiamas paslaugas bei aptarnaujamas rinkas, yra pasirengusios jų laikytis. Jos apima sąnaudų lyderystės, diferenciacijos ir nišos strategijas (Porter, 1980, 1985).

Sąnaudų lyderystės strategija: tai konkurencinė mažų sąnaudų įmonės strategija, besiorientuojanti į masinę rinką ir reikalaujanti nuolat mažinti sąnaudas remiantis patirtimi, griežta sąnaudų kontrole, minimizavimu pridėtinų išlaidų ir išlaidų tokiose srityse kaip tyrimuose ir plėtoje, aptarnavime, reklamoje ir kt. Jei įmonei sekasi pasiekti žemesnių

sąnaudų, palyginti su konkurentais toje pačioje rinkoje ilgą laikotarpį, galima sakyti, kad įmonė turi konkurencingą pranašumą.

Tokie produktai ir paslaugos tenkina esminius poreikius. Norėdamos pasiekti žemų sąnaudų poziciją, įmonės turėtų orientuotis į tikslinių klientų grupių produktus ir paslaugas. Įmonių uždavinys yra pasiekti pardavimo apimtį, kad ribinės sąnaudos, susijusios su gamyba, būtų sumažintos dėl masto ekonomijos. Sąnaudų lyderio rinkos strategija yra patenkinti pagrindinius vidutinio kliento poreikius įmonės produktais ir paslaugomis.

Dėl mažesnių sąnaudų lyderis gali sumažinti savo produktų kainas daugiau nei konkurentai ir taip gauti pakankamą pelną. Be to, bendrovės ar verslo vieneto žemų sąnaudų pozicija suteikia galimybę geresnei apsaugai nuo konkurentų. Žemos sąnaudos leidžia tokioms įmonėms gauti pelną net ir didelės konkurencijos sąlygomis. Žemos kainos sunkina įeiti į rinką kitiems dalyviams, todėl tik nedaugelis naujų dalyvių geba sumažinti išlaidas. Taip sąnaudų lyderiai gauna didesnę nei vidutinis šakoje pelną (gražą).

Diferenciacijos strategija. Ši strategija orientuojasi į plačią masinę rinką ir joje numatomi unikalūs produktai bei paslaugos. Jos tikslas aprūpinti klientus unikaliais produktais ir paslaugomis. Konkurencinis pranašumas yra pasiekiamas, kai įmonės geba parduoti daugiau tokių produktų už didesnes kainas, palyginti su konkurentais. Taigi čia remiamasi prielaida, kad įmonė, diferencijuodama savo produkciją ir paslaugas nuo konkurentų tam, kad prisiderintų prie įvairių grupių (rinkos segmentų) specifinių poreikių, gali parduoti produktus didesnėmis kainomis nei vidutinės rinkoje. Beje, šių rinkos segmentų klientai sutinka mokėti didesnę kainą už produktą, nes jis tikslingai orientuotas į to rinkos segmento klientų reikmes. Tokie klientai dažniausiai tampa lojaliais klientais ir toks jų lojalumas leidžia įmonei išlaikyti konkurencinį pranašumą net ir nuosmukio laikotarpiu. Klientų lojalumas tampa kliūtimi naujiems gamintojams įeiti į rinką. Naujokams tenka sukurti savo išskirtinę kompetenciją, kad taip būtų galima diferencijuoti savo produktus bei paslaugas ir sėkmingai konkuruoti.

Tyrimai rodo, kad taikant diferenciacijos strategiją yra didesnė tikimybė gauti didesnę pelną, nei taikant sąnaudų lyderystės, nes diferenciacija sukuria didesnius barjerus įeiti į rinką kitoms bendrovėms. Antra

vertus, panaudojant sąnaudų lyderystės strategiją, tikėtina, kad bus lengviau padidinti rinkos dalį.

Nišos strategija. Pagal šią strategiją įmonė sutelkia savo veiklą į tam tikrą rinkos segmentą, kuriame konkurencinis pranašumas gaunamas pateikiant šiai rinkos nišai specialiai sukurtą produktą ar paslaugą. Įmonė plėtoja sąnaudų pranašumą ar save diferencijuoja. Todėl nišos strategija gali būti dvejopa: **sąnaudų lyderystės nišoje strategija** ir **diferenciacijos nišoje strategija**.

Įmonė, naudodama sąnaudų lyderystės nišoje strategiją, stengiasi pasiekti pranašumą sąnaudose tiksliniame rinkos segmente. Šia strategija daugiausia naudojasi verslininkai, kurie įsitikinę, kad įmonės ar verslo vienetai, siaurai koncentruojantys pastangas, geba efektyviau aptarnauti savo siaurą strateginę rinką, negu tai gali padaryti konkurentai. Bet tuo atveju tenka surasti kompromisinį variantą tarp rentabilumo ir bendros rinkos dalies rodiklių.

Diferenciacijos nišoje strategija – tai diferenciacijos strategija, kuri telkiasi į tam tikrą pirkėjų grupę, prekinės linijos segmentą ar geografinę rinką. Įmonės ar verslo vienetai, pasirinkę šią strategiją, siekia diferenciacijos tiksliniame rinkos segmente. Šia strategija naudojasi tie, kurie įsitikinę, kad įmonė ar verslo vienetas, telkiantis savo pastangas, gali geriau patenkinti specialius klientų poreikius ir pasiekti didesnio efektyvumo nei konkurentai.

5.4. ŠAKOS GYVENIMO CIKLAS

Nustatant veiksnius, kurie daro įtaką įmonių konkurencingumo strategijoms, svarbu apžvelgti **šakos gyvenimo ciklą**. Iš esmės šakos gyvenimo ciklas fiksuoja šakos įmonių evoliuciją per tam tikrą laikotarpį. Evoliucinis įmonių kelias šakoje yra fiksuojamas sinusoidės formos grafiniu vaizdu. Jis susideda iš **penkių skirtingų etapų: gimimo, augimo, sukrėtimo, brandos ir nuosmukio**. Gimimo etape labai mažai įmonių investuoja į unikalius išteklius, gebėjimus ir kompetencijų sukūrimą. Šios įmonės orientuojasi į verslininkiškumą, imasi rizikos, kad galėtų patekti į naujas rinkas. Tokios įmonės yra tik ankstyvosios stadijos ir klientai tyrinėja naujų produktų bei paslaugų pasiūlą. Kadangi įmonėms pavyksta pritraukti

klientus, rinkoje ima reikštis jų produktų ir paslaugų vartojimo augimo tendencijos, ženkliai išauga paklausa. Dėl paklausos ir pasiūlos atotrūkio daugiau įmonių atkreipia dėmesį į atotrūkį ir įeina į šakos verslą.

Kadangi rinkos pradeda augti ir vis daugiau įmonių įeina į naujas rinkas, šakos gyvenimo ciklas patenka į augimo tarpsnį. Šiame etape konkurencija tarp įmonių nėra nuožmi, nes aplinka yra dosni, o produktų ir paslaugų paklausa – didelė. Įmonių uždavinys šiame etape yra kuo greičiau skverbiantis į rinką ir panaudojant tinkamas strategijas padidinti savo rinkos dalį. Taip pat įmonės, panaudodamos esamus išteklius ir gebėjimus, bando įeiti į naujus šakos rinkos segmentus. Pavyzdžiui, verslo šakoje franšizės ar valdymo sutartys gali būti naudojamos kaip priemonės greitam augimui pasiekti. Šiame etape įgyvendinamos skirtingos sąnaudų lyderystės, diferenciacijos ar nišos strategijos, o šakos tampa fragmentuotos, nes ir didelės, ir mažos įmonės auga, apimdamos nišas įvairiuose rinkos segmentuose.

Laikui bėgant, kai rinkos augimo tempas sulėtėja, atotrūkis tarp paklausos ir pasiūlos sumažėja. Kai pasiūla pasiekia paklausą ir kai įmonių augimas mažėja, jos ima konkuruoti tarpusavyje. Kainomis pagrįsta konkurencija didėja ir įmonės bando užimti konkurentų rinkas. Konkurencijos intensyvumas pasiekia tokį lygį, kai klientams teikiamos nuolaidos. Nors įmonės šiame etape auga, pramonės išgyvena šoko etapą. Didelės įmonės dar padidėja, išgydamos mažesnes įmones. Mažosioms įmonėms, kurios nepajėgia išsilaikyti augimo metu per šoko etapą, pasitraukia iš rinkos. Šakos struktūra per šį tarpsnį pasikeičia, nes pereina nuo fragmentuotos prie konsoliduotos struktūros.

Šakoje besikeičiančios paklausos ir pasiūlos sąlygos bei konkurencinės jėgos sukuria oligopolinę struktūrą. Šaka apima kelias įmones su ištekliais, gebėjimais, taip pat lojalumu prekės ženklui, o tai suteikia stiprią poziciją jų individualioje produktų ir paslaugų rinkoje. Įmonės pripažįsta vienos kitų stipriąsias ir silpnąsias ypatybes ir jų įgyvendinamas generalines strategijas. Jos taip pat pripažįsta, kad šaka įžengė į brandos etapą. Taip rinkos senbuviai išvengia tiesioginės konkurencijos, išlaikydami pelningumo lygį

Per brandos etapą pasiūla yra beveik statiška, numatoma, kad paklausa nemažės, o jei ir mažės, tai įmonės atves į nuosmukio etapą. Šis tarpsnis priverčia rinkos senbuvius sumažinti savo investicijas. Mažėjanti paklausa verčia įmones taip sumažinti gamybą, kad tenka susitelkti į segmentą, ku-

ris yra naudingiausias. Jei mažėjanti paklausa yra nuolatinė, tuomet įmonės priverstos išeiti iš segmentų, o kai kuriais atvejais ir iš šakos.

Pateiktas šakos gyvenimo ciklas ir konkurencinė dinamikos samprata gali būti iliustruojami įvairiais pavyzdžiais. Pavyzdžiui, JAV greito maisto pramonė augo nuo vienos ar dviejų firmų 1950 m. iki kelių šimtų firmų 1960 m., o 1970-aisias ši šaka tapo kaip fragmentuota auganti rinka. 1980 m. šokas ir 1990-ųjų branda prasideda didesnėse firmose, tokiose kaip *McDonald*, *Burger King*, *Wendy's* ir KFC, o mažesnės firmos, užėmusios nišinius rinkos segmentus, išnyksta. Toliau po 2000 m. šios pagrindinės firmos vyrauja tiek JAV, tiek ir kitose tarptautinėse rinkose, kuriose, atsižvelgiant į besikeičiančią klientų elgseną ir rinkos tendencijas, siūlomi nauji produktai ir paslaugos.

5.5. IŠTEKLIAI, GEBĖJIMAI IR KOMPETENCIJOS

Ištekliai ir gebėjimai formuoja įmonės konkurencinės pozicijos pagrindus. Ištekliai ir gebėjimai plėtojami, siekiant sukurti tvarų konkurencinį pranašumą. Pagal ištekliais pagrįstą požiūrį (RBV), pirmą kartą pateiktą Jey'aus Barney'aus (1991), įmonėms tikslinga investuoti į vertingus, retus ir neimituojamus (nenukopijuojamus) išteklius. Tai įmanoma tik tuomet, jei dėmesys skiriamas heterogeniniams (įvairiarūšiams) ištekliams, kurie nėra visiškai mobilūs (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Kuo daugiau išteklių yra neimituojamų, tuo didesnis konkurencinio pranašumo tvarumas. Įmonės vidinėje aplinkoje ištekliai daugiausia pateikiami kaip prekybiniai ir nespacificiniai, o gebėjimai eksploatuojant įmonės išteklius – kaip labiau specifiškesnė įmonės vidinė aplinka.

Kaip minėta, ištekliai gali būti materialūs ir nematerialūs. Materialūs ištekliai: fiziniai, finansiniai ir technologiniai, pavyzdžiui, augalai, mašinos, įranga ir kitas fizinis turtas. Nematerialūs ištekliai – tai intelektinis kapitalas, apimantis operacijų, technologijų, rinkodaros ir finansų žinias, taip pat žmogiškąją kapitalą, prekių ženklus, prestižą, patentus ir kt. Pavyzdžiui, geras nematerialiojo ištekliaus pavyzdys gali būti *Omnitel* bendrovės prekės ženklas ir prestižas, sukuriantis jai tarptautinį konkurencinį pranašumą.

Kita vertus, gebėjimai yra susiję su įmonės įgūdžiais, kasdienybe bei veikla. Neatskiriamas nuo jų yra valdymo sprendimų priėmimas, kūrybiš-

kumas ir žinių kūrimas bei sklaida. Beje, organizacinė kultūra, valdymo stilius ir veikla sudaro vientisą organizacinio gebėjimo dėmenį. Pavyzdžiui, įmonės valdymo gebėjimai gali būti išskirtiniai, jei ji geba derinti technologinius pasiekimus kartu su žinių kūrimu, sklaida ir apsauga. Tai suvaidino reikšmingą vaidmenį įmonėms, per pastaruosius kelis dešimtmečius tarptautiniu mastu sukūrusioms prekės ženklo vertę. Kompetencija yra išteklių ir gebėjimų produktas ir yra išskirtinė, jei įmonė geba juos suderinti taip, kad pasiektų unikalų pranašumą. Pavyzdžiui, *Radisson* viešbučiai buvo novatoriški savo ištekliais ir gebėjimais, gebėjo pasiūlyti unikalias technologines naujoves, susijusias su rezervavimo sistemomis.

Įmonės turi susitelkti susiedamos savo išteklius ir gebėjimus su strategijomis. Esamos kompetencijos daro įtaką strategijoms, kurias įmonės kuria rinkoje. Tačiau strateginė įmonių orientacija turi būti tokia, kad su ištekliais ir gebėjimais pasinaudotų atsirandančiomis aplinkos galimybėmis (plačiau 3 skyriuje apie strateginius atotrūkius ir strateginius ketinimus). Tai suteiktų įmonėms tvarų konkurencinį pranašumą, ypač toms, kurios labiau remiasi savo nematerialiaisiais ištekliais ir gebėjimais. Ištekliais pagrįstame įmonės požiūryje (RBV) pabrėžiamas išteklių ir gebėjimų neimituojamumas (nukopijavimo negalimumas) ir ilgaamžiškumas, o tai, kaip jau anksčiau minėta, yra vienos iš pagrindinių charakteristikų, siekiant įmonei tvaraus konkurencinio pranašumo.

5.6. VERSLO LYGIO STRATEGIJA TARPTAUTINIŲ POŽIŪRIU

Įmonės susiduria su skirtinga šakine aplinka tiek viduje, tiek tarptautinėse rinkose, ir jų strategijų formulavimo sprendimai yra veikiami su rinkos konteksto veiksniais. Andrew Rothas ir Allenas Morrisonas (1992) teigia, kad įmonių, vykdančių veiklą tarptautinėse ir vidaus aplinkose, konkurencingumo požymiai yra labai skirtingi. Faktiškai formuluojant įmonės strategiją **internacionalizacija yra traktuojama kaip atsitiktinis (nenumatyto atvejo) veiksnys**. A. Rothas ir A. Morrisonas iš veiksmių, darančių įtaką konkurencingumui, kaip **pagrindinius** taip pat nurodo rinkodaros **diferenciaciją ir inovacijas**.

Siekdamos plėtoti rinkodaros diferenciaciją tarptautinių rinkų kontekste, įmonės turėtų apsvarstyti prekės ženklo identifikavimą, re-

klamą ir produkto paskirstymą. Pateikiama keletas įmonių, kurioms diferenciacija suvaidino pagrindinį vaidmenį, kai jos įvedinėjo naujus produktus tarptautinėse rinkose. Pavyzdžiui, *Radisson Hotel* Jungtinėse Amerikos Valstijose yra pripažįstamas kaip vidutinio lygio viešbutis, tuo tarpu Azijos ir Artimųjų Rytų kontekste vertinamas kaip pasiturinčiųjų. Dažniausiai, siekiant sukurti didesnę grąžą per trumpą ir vidutinį laikotarpį, diferenciacija grindžiama vartotojų suvokimu ir prekės ženklu.

Inovacija – kitas svarbus konkurencingos įmonės elementas tarptautinėje rinkoje. Įmonės, įvertindamos skirtingus tarptautinių rinkų kontekstus, pateikia joms skirtingus produktus ir paslaugas. Pavyzdžiui, *McDonald* produkto naujovė siūlyti vegetarinius mėsainius Indijos rinkoje yra geras pavyzdys sąsajos tarp tarptautinės rinkos veiksnių ir poreikio inovacijoms bei konkurencinio pranašumo vystymo. Šios inovacijos – tai rezultatas naujų išteklių ir gebėjimų išplėtojimo.

KLAUSIMAI

Šiame skyriuje pateikta verslo strategijų apžvalga, nagrinėjamas pozicionavimas, konkurencinės strategijos ir kaip jos prisideda prie tvaraus įmonės konkurencinio pranašumo. Konkurencingo pranašumo tvarumas padidėja pagal tai, kaip įmonės geba sukurti pridėtinę vertę, tinkamai realizuodamos ryšius tarp išteklių, gebėjimų, kompetencijų ir jos strategijos. Generalinės strategijos suteikia įmonėms galimybę naudotis sąnaudų lyderystės ir diferenciacijos ar sąnaudų lyderystės ir diferenciacijos nišoje strategijomis. Įmonės, kurios to nesugeba, praranda savo konkurencinius pranašumus, jų veiklos rezultatai blogėja. Ištekliai turi būti įsigijami, gebėjimai ir kompetencijos plėtojami taip, kad įmonės didintų savo pridėtinę vertę. Vis dėlto, siekdami tvaraus konkurencinio pranašumo, įmonių vadybininkai ne visuomet geba įvertinti, kurie gebėjimai ar kompetencijos yra ilgaamžiai ar sunkiai imituojami.

1. Kas yra konkurencinis pranašumas?
2. Apibūdinkite konkurencinį pranašumą ir tvarų konkurencinį pranašumą.

3. Kas yra generalinės strategijos? Kaip įmonės, siekdamos sukurti konkurencinį pranašumą, gali naudotis šiomis verslo strategijomis?
4. Kuo sąnaudų lyderystės ir diferenciacijos strategijos skiriasi nuo sąnaudų lyderystės nišoje ir nuo diferenciacijos nišoje strategijų?
5. Kas tai yra šakos gyvenimo ciklas? Kokios rinkos sąlygos vyrauja atskiruose jo etapuose?
6. Kas tai yra įmonės ištekliai, gebėjimai ir kompetencijos?
7. Apibūdinkite pagrindines ir išskirtines įmonės kompetencijas.
8. Apibūdinkite išskirtinių kompetencijų tvarumo charakteristikas: ilgaamžiškumą ir galimybę imituoti.

LITERATŪRA

- Anderson, O.; Kheam, L. Recourse- based theory and international growth strategies: an explanatory study. *International Business Review*. 1998, 7: 163–184.
- Abell, D. E. *Defining the business: The starting point of strategic planing*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1980.
- Barney, J. B. Firms recourses and sustained competitive advantage. *Journal of management*. 1991, 17: 99–120.
- David, F. R. *Strategic management*. Concepts and cases. New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2007.
- Hitt, M. A.; Hoskisson, R. E.; Ireland, R. D. *Management of strategy*. Cincinnati: Thomson South – Western, 2007.
- Hunger, I. D.; Wheelen, T. L. *Essentials of strategic management*. New York: Prentice Hall, 2007.
- Mitzberg, H. The strategy cocept: The five Ps for strategy. *California management review*. 1987, 30 (1): 11–24.
- Morden, T. *Principles of strategic management* Hampshire, Ashgate Publishing company. 2007
- Peteraf, M. A. The conerstones of competitive advantage: recourse – based view. *Strategic Management Journal*. 1993,14 (3): 179–191.
- Porter, M. E. *Competitive strategy*. New York: The Free Press, 1980.
- Porter, M. E. *Competitive agvantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985.
- Porter, M. E. *What is strategy?* Harvard Business Review, November – December, 1996, 61–78.
- Roth, K.; Morrison, A. J. Business – level competitive strategy: A contingency link to internationalization. *Journal of management*.1992, 18 (3): 473–487.

Vasiliauskas, A. *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, 2005.

Wheelen, T.; Hunger, J. *Strategic management and business policy*. Tenth edition, New Jersey: Pearson Prentise Hall, 2006.

6 SKYRIUS

KORPORACIJOS LYGIO STRATEGIJOS

Mokymosi tikslai

Perskaite šį skyrių gebėsite:

1. Suprasti korporatyvinę strategiją ir nustatyti jos dėmenis.
2. Įvertinti ir nustatyti skirtingus požiūrius į korporatyvinės strategijos išsivystymą.
3. Suprasti, kaip organizacijos gali sukurti ir išlaikyti daugelio verslų pranašumą.
4. Įvertinti, kaip skirtingos korporatyvinės strategijos gali padidinti korporacijos vertę.
5. Įvertinti korporatyvinės strategijos plėtojimo sudėtingumą tarptautiniu lygiu.

6.1. KORPORATYVINĖ STRATEGIJA

Ankstesniame skyriuje susipažinome, kaip tam tikros verslo linijos ir verslo vienetai gali įgyti konkurencinį pranašumą naudodami konkurencines strategijas. Korporacijos strategija turi du pagrindinius elementus: korporacijos lygio, arba korporatyvinę, strategiją ir verslo lygio strategijas. Korporatyvinė strategija – tai yra strategija, kaip įmonei, vykdančiai veiklą keliose skirtingose produktų linijose ir verslo vienetuose, valdyti juos, kad įgytų konkurencinį pranašumą. Norint įgyti konkurencinį pranašumą, reikia šiai daugiaprofilei organizacijai nustatyti aiškius tikslus, planus ir veiksmus. Korporacijos centro lygmeniu organizacijos turi nuolat kelti klausimą, kokiuose versluose jos yra, kokiuose versluose jos

turėtų būti, kokios jų pagrindinės kryptys numatomos ateityje ir koks jų požiūris į tarptautines rinkas. Korporatyvinė strategija atspindi pagrindines vertybes ir nustato kryptį, kokiuose versluose bendrovė yra arba turi būti, kokio pobūdžio ji yra dabar ar netrukus ketina būti.

Kuriant konkurencingą korporatyvinę strategiją, reikia lankstumo, kad būtų galima greitai ir sklandžiai, reaguojant į kintančias rinkos sąlygas, perskirstyti išteklius tarp įvairių verslo linijų ar verslo vienetų. Kad galėtų reaguoti į kintančią verslo aplinką ir pagerinti konkurencingumą, organizacijos turėtų plėtoti lanksčias korporatyvines strategijas ir nustatyti efektyvius ketinimus šiam lankstumui pasiekti. Toliau apibūdinsime įvairias korporatyvines strategijas, taikomas didelėse korporacijose.

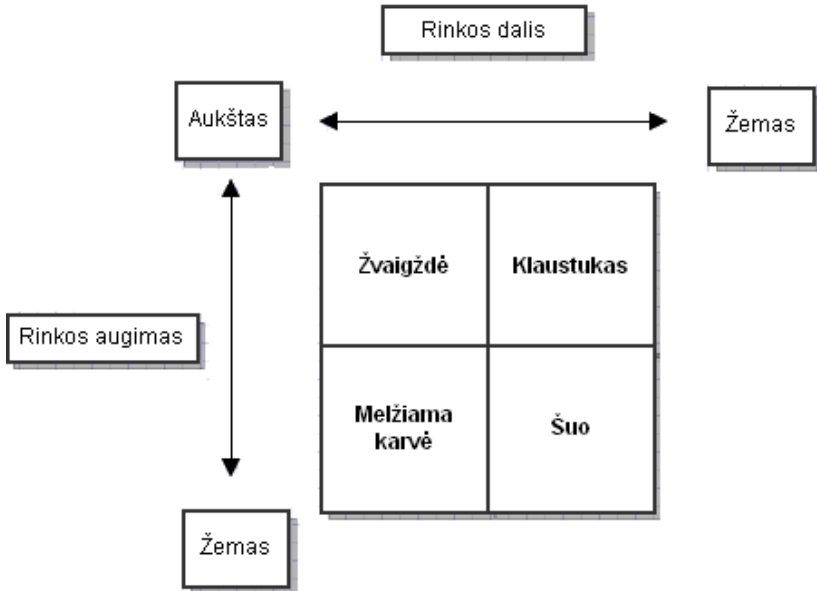
6.2. PORTFELIO METODAI

Šiandiniame pasaulyje dauguma organizacijų siūlo daugiau nei vieną produktą ar paslaugą ir aptarnauja daugiau nei vieną klientų grupę. Tam yra labai geros strateginės priežastys: remiantis tikta viena veikla organizacijai padidėtų rizika patirti nuosmukį, o jei tokioje daugiaprofilėje organizacijoje dėl kokios nors priežasties vienas iš jo produktų ar paslaugų nepasisektų ar jei klientai pereitų kitur, tai ji vis dar vykdytų savo veiklą.

Organizacijos, turinčios daug produktų linijų ar verslo vienetų, turi kelti klausimą: kaip šie įvairūs produktai ir verslo vienetai turėtų būti valdomi, kad padidintų bendrus veiklos rezultatus. Korporatyvinė strategija yra susijusi su problemų sprendimais: kiek laiko ir lėšų turime skirti savo geriausiems produktams ir verslo vienetams, kad užsitikrintume jų ilgalaikę sėkmę, taip pat kiek laiko ir lėšų būtina išleisti naujiems produktams kurti.

Viena iš populiariausių korporatyvinės strategijos vystymo daugiaprofilėse organizacijose priemonių yra portfelio analizė. Portfelio analizėje aukščiausioji vadovybė savo produktų linijas ir verslo vienetus vertina kaip investicijas, turinčias duoti grąžą. Faktiškai korporacijos centras dirba kaip vidinis bankininkas. Verslo linijos / verslo vienetai formuoja investicijų portfelį, kurio turinį korporacijos aukščiausioji vadovybė nuo-

lat vertina, kad būtų gauta didžiausia viso portfelio investicijų grąža. Du populiariausi portfelio metodai tai Bostono konsultacinės grupės (BCG) matrica ir Kryptinės politikos (General Electric-McKinsey) matrica.



6.1 pav. BCG augimo – rinkos dalies matrica

6.1 pav. pateikiamas paprasčiausias būdas, vaizduojantis organizacijos investicijų portfelį, naudojant BCG. Kiekviena iš organizacijos produkto linijų ar verslo vienetų grafiškai pavaizduota matricioje pagal šakos, kurioje ji konkuruoja, augimo tempą ir pagal jos santykinę rinkos dalį. Verslo vieneto santykinė konkurencinė pozicija (santykinė rinkos dalis) yra nustatoma kaip jo rinkos dalis šakoje, padalyta iš paties didžiausio konkurento rinkos dalies. Santykinė rinkos dalis yra svarbi, nes konkurencinėje aplinkoje naudinga būti didesniai negu konkurentai. Taip skaičiuojant didžiausia santykinė rinkos dalis bus rinkos lyderio. Rinkos augimo tempas – tai procentas, rodantis, kiek padidėjo tam tikro verslo vieneto pardavimai. Rinkos augimo tempas yra svarbus, nes rinkos, kurios sparčiai auga, siūlo daugiau pardavimų galimybių nei pardavimų rinkos, pasižyminčios mažesniu augimo tempu. Sudarant matricę laiko-

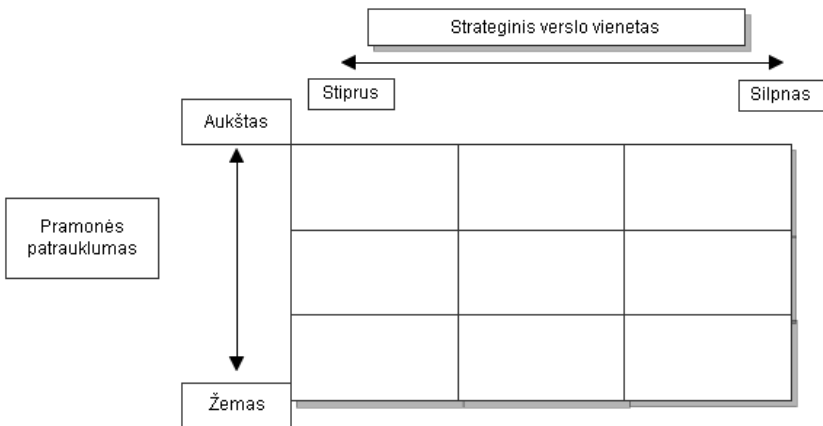
masi prielaidos, kad esant kitoms lygioms sąlygoms auganti rinka yra patraukli.

BCG matrica parodo, kad produktas, judėdamas per savo gyvavimo ciklo etapus, pakliūva į vieną iš keturių tipų, siejamų su finansavimo sprendimais:

1. Žvaigždės. Viršutinis kairysis kvadrantas atstovauja tiems produktams ar verslo vienetams su didele rinkos dalimi, kurie veikia sparčiai augančiose rinkose. Tai rinkos lyderiai, įprastai išryškėjantys savo gyvenimo ciklo pike, kuriantys pakankamai lėšų, kad galėtų palaikyti didelę savo rinkos dalį. Kai rinkos augimas sulėtėja, žvaigždės gali pereiti į melžiamų karvių kategoriją.
2. Melžiamos karvės. Žemesnis kairysis kvadrantas rodo verslo vienetus ar produktus, pasižyminčius didele rinkos dalimi žemo augimo rinkose. Paprastai melžiamos karvės bendrovei uždirba daugiau pinigų, nei jai būtina rinkos daliai palaikyti. Kol šie produktai gyvenimo cikle pereina į nuosmukį, juos aktyviai „melžia“, siekiant gauti lėšų, kurios gali būti panaudojamos investuojant į naujus produktus – klaustukus. Perėję į klaustukų kategoriją produktai, kuriems nepavyksta užimti rinkoje vyraujančios padėties (tapti žvaigžde) ir kurių augimo tempai sulėtėja, tampa šunimis.
3. Klaustukai. Kartais vadinami „probleminiais vaikais“ ar „laukinėm katėm“, tai nauji produktai, kuriems būdingas potencialas pasisekti, bet jiems vystyti reikia didelių pastangų ir išteklių. Jų rinkos dalis yra mažiau vyraujanti, nes konkuravimas gali būti agresyvesnis. Rinkos augimas reiškia, kad tikėtina, jog didelės investicijos vis dar bus reikalingos, maža rinkos dalis reiškia, kad tokiems verslo vienetams ar produktams bus sunkiau kurti didelius pinigus. Vadinausi, šiuo pagrindu produktai, tikėtina, bus grynųjų pinigų vartotojai. Kad nors vienas iš šių produktų padidintų dalį ir taptų lyderiu, be to, kartu pereitų į žvaigždžių kategoriją, reikia sumažinti pinigus pribrendusiems produktams ir išleisti juos klaustukams.
4. Šunys. Šie produktai ar verslo vienetai turi žemą rinkos dalį, nes jie yra nepatrauklioje šakoje ir neturi potencialo uždirbti daugiau pinigų. Šunys turi išsiparduoti arba rūpestingai valdyti mažą kiekį grynųjų pinigų, su kuriais jie gali uždirbti.

Kryptinės politikos (GE-McKinsey) matrica yra kitas verslo portfelio analizės būdas. Matricos išvystymo pradininkai yra *McKinsey & Co* konsultantai. Šioje matricoje verslo vienetai ar produktai skirstomi į pasižyminčius geromis perspektyvomis ir į tuos, kuriems būdingos blogesnės perspektyvos. Jų pozicija nustatoma pagal šakos (rinkos), kurioje jie vykdo veiklą, patrauklumo ir strateginių verslo vienetų konkurencinę jėgą toje rinkoje.

Kaip pavaizduota 6.2 pav., GE verslo matrica apima devynis langelius, pagrįstus ilgalaikiu šakos patrauklumu ir verslo jėga / konkurencine pozicija. Priešingai nei BCG matricoje, čia apimama daug daugiau duomenų ir pagrindiniai veiksniai yra ne tik verslo augimas bei rinkos dalis. Pavyzdžiui, GE-McKinsey šakos patrauklumas gali būti nustatomas pagal PESTE bei penkių jėgų modelį (kuris yra paašškintas 3 skyriuje) ir tarp kitų galimų galimybių bei grėsmių apima rinkos augimo tempą bei šakos dydį. Verslo stiprumas ar konkurencinė pozicija tarp kitų galimų stiprybių ir silpnybių apima rinkos dalį, taip pat pelningumą ir dydį.



6.2 pav. GE matrica

Skirtingos verslo linijos ar verslo vienetai žymimi skirtingomis raidėmis ir vaizduojami apskritimais GE matricoje. Apskritimo dydis priklauso nuo verslo linijos ar verslo vieneto rinkos dalies. Kad GE matri-

coje būtų galima grafiškai pavaizduoti verslo linijas ar verslo vienetus, siūloma atlikti keturis žingsnius (Wheelen ir Hunger, 2006):

1. Išrinkite kriterijus, pagal kuriuos sudarysite šakos reitingą pagal kiekvieną produktų liniją ar verslo vienetą. Pagal skalę nuo 1 (labai nepatrauklus) iki 5 (labai patrauklus) įvertinkite bendrą šakos patrauklumą pagal kiekvieną produktų liniją ar verslo vienetą.
2. Išrinkite pagrindinius veiksnius, kurie būtini kiekvienos produktų linijos ar verslo vieneto sėkmei. Įvertinkite kiekvienos produktų linijos ar verslo vieneto verslo efektyvumą ir konkurencinę poziciją pagal skalę nuo 1 (labai silpna) iki 5 (labai stipri).
3. Grafiškai pavaizduokite kiekvienos gaminių linijos ar verslo vieneto einamąją poziciją 6.2 pav. matricoje.
4. Grafiškai pavaizduokite būsimąjį įmonės portfelį, kai korporatyvinė ir verslų strategijos išlieka nepakitusios. Ar yra veiklos atotrūkis tarp projektuoto ir pageidaujamo portfelių? Jei taip, tai vadybininkams reikėtų peržiūrėti dabartinę organizacijos misiją, uždavinius, strategijas ir politikas.

6.3. KORPORATYVINĖ STRATEGIJA IR VERTĖS DIDINIMAS

Didelės organizacijos, veikiančios itin kintančioje ir konkurencingoje rinkoje, susiduria su įvairių tipų spaudimu (Connelly, Hitt, DeNisi ir Airija, 2007):

1. Spaudimu sumažinti kainas.
2. Spaudimu padidinti pajamas.
3. Spaudimu padidinti rinkos dalį.
4. Spaudimu reaguoti į rinkas, kuriose ji veikia.
5. Spaudimu diegti naujoves.
6. Spaudimu patenkinti akcininkus ir suinteresuotąsias šalis.
7. Spaudimu perduoti informaciją, žinias ir kompetencijas tarp verslo vienetų ir funkcinų sričių (p. 564).

Norėdamos išvengti kai kurių iš šių spaudimų, didelės organizacijos turi siekti žemų sąnaudų tinkamoje strategijos vietoje, kurioje jos gali gauti masto ekonomiją. Didelėms organizacijoms taip pat gali reikėti savo produktus ir siūlomas paslaugas pritaikyti prie vietinių rinkų

sąlygų, kad būtų galima diferencijuotis skirtingose rinkose. Gebėjimas išlaikyti pusiausvyrą tarp šių konkuruojančių reikalavimų gali būti laikomas konkurenciniu pranašumu, padidinančiu organizacijos portfelio vertę. Tikslas yra sukurti ir palaikyti sinergiją tarp visų verslo vienetų ir funkcinių sričių, kad visa organizacija galėtų dirbti kolektyviai, siekdama korporatyvinių tikslų.

Sumantra Ghoshalas ir Christopheris Barlettas (1990) pateikė dažnai naudojamą tipologiją, keturias svarbiausias daugianacionalinės korporacijos strategijas: tarptautinę, daugianacionalinę, globalinę ir transnacionalinę. Šių strategijų pagrindinės charakteristikos pateiktos 6.1 lentelėje.

Tarptautinė strategija sukuria vertę, iš vietinės rinkos perduodama pagrindines kompetencijas ir išteklius į užsienio šalių rinkas. Organizacija, vykdydama tarptautinę strategiją, vadovaujasi decentralizuotu savo išteklių ir gebėjimų valdymu (Connelly, Hitt, DeNisi, Ireland, 2007). Vietiniai tinklai ir kompetencijos yra panaudojami, bet sudėtinga prisitaikyti prie vietinių rinkų. Tarptautinė strategija yra tinkama tose rinkose, kuriose poreikis vietinei atsakomybei nėra būtinas.

6.1 lentelė. Daugianacionalinė korporacija (parengta remiantis S. Ghoshalu ir Ch. Bartlettu, 1990).

Organizacinė strategija	Specifikacijos
Tarptautinė	Vietinės bendrovės yra kontroliuojamos korporacijos komandos. Pirminės bendrovės požiūris linkęs būti ribotas, globojamas centro žiniomis. Konkurencinis pranašumas priklauso nuo sugebėjimo perduoti žinias ir patirtį užsienio aplinkoms, kurios yra mažiau pažangios.
Daugianacionalinė	Yra decentralizuota vietinių bendrovių federacija, susijusi personaline kontrole. Emigrantai iš organizacijos šalies užima pagrindinius postus. Stiprybė yra didelio laipsnio vietinė atsakomybė.
Globalinė	Įmonė gamina standartizuotus produktus ir paslaugas. Ji dažnai centralizuota. Strateginių sprendimų, išteklių ir informacijos kontrolė yra griežta. Stiprybė yra masto ekonomija ir sąnaudų pranašumai.

Organizacinė strategija	Specifikacijos
Transnacionalinė	<p>Sudaryta iš specializuotų arba skirtingų tinklo vienetų. Dėmesys yra skiriamas integruotų ryšių tarp vietos bendrovių ir jų su centru valdymui.</p> <p>Antrinė bendrovė yra atskiras aktyvas (turtas) nei pirminės bendrovės.</p> <p>Ir gamyba, ir technologijos plėtojamos ten, kur tai turi prasmę, bet aiški koncentracija panaudojant vietines žinias.</p> <p>Ši organizacinė forma buvo neabejotinai palaikyta kaip „ideali“ organizacinė struktūrinė forma.</p>

Priešingai, daugianacionalinė strategija siekia kuo didesnės vietinės atsakomybės. Produktai ir paslaugos yra sukurti ir išvystyti pagal vietinių klientų pageidavimus (Connelly et al., 2007). Operacijų sąnaudos, atsižvelgiant į lūkesčius, gali būti didelės, nes ši strategija reikalauja autonomiškai prie kiekvienos rinkos pritaikyti vietinius išteklius ir kompetencijas. Verslo vienetai autonomiškai yra visiškai atskaitingi ir atsakingi už strateginius ir operatyvinius sprendimus.

Organizacija, siekianti globalios strategijos, yra linkusi strateginius ir veiklos sprendimus centralizuoti korporacijos lygmeniu (Ghoshal ir Bartlett, 1990). Gaunama masto ekonomija iš standartizuotų produktų ir paslaugų, taip pat pat iš rinkodaros veiklos. Šios strategijos privalumai yra masto ir sąnaudų pranašumai. Todėl strategija yra tinkama, kai reikia mažinti sąnaudas ir poreikis prisitaikyti prie vietos poreikių yra mažas (Connelly et al., 2007). Organizacijose, kuriose siekiama globalinės strategijos, pasižymi aukšto lygio bendradarbiavimu, išteklių ir kompetencijos pasidalijimu korporacijos lygmeniu ir mokymusi iš centro (Connelly et al., 2007).

Galiausiai transnacionalinė strategija siekia rasti pusiausvyrą tarp vienos šalies sąnaudų mažinimo ir kitos šalies atsakomybės už vietos poreikius. Bet kuri organizacija vykdo šią strategiją, tačiau turi suderinti prieštarungus tikslus: poreikį mažoms sąnaudoms, reikalingoms globalaus koordinavimo ir vietinės atsakomybės poreikio, kuriam būtinas lankstumas ir vietinė kontrolė (Connelly et al., 2007). Dėmesio skiriama integracinių ryšių tarp vietos įmonių ir tarp jų bei korporacijos centro valdymui. Yra daug žinių ir kompetencijų pasidalijimų tarp korporacijos centro (pirminės bendrovės) bei antrinių bendrovių.

6.4. PAGRINDINIŲ KOMPETENCIJŲ METODAS

Prieš paaiškinant pagrindinį kompetencijos metodą didelėms korporacijoms, reikia prisiminti pagrindines kompetencijas, kurios buvo aptartos 5 skyriuje. Pagrindinės kompetencijos yra vertingi, reti, nepakartojami, nepakeičiami organizacijos ištekliai, kurie suteikia konkurencinį pranašumą rinkoje. Mažiausiai gali būti pritaikyti trys testai, kurie nustatytų pagrindines kompetencijas didelėje organizacijoje. Pirma, pagrindinė kompetencija aprūpina potencialią priegią prie plačios rinkų įvairovės. Antra, pagrindinė kompetencija turi padaryti reikšmingą įnašą klientų naudai. Trečia, pagrindinę kompetenciją konkurentams turėtų būti sudėtinga imituoti. Praeityje korporacijos galėjo tiesiog nukreipti savo verslo vienetus veiklai tam tikrose produkto rinkose vykdyti ir tapti pasauliniais lyderiais. Tačiau vis sparčiau keičiantis rinkų riboms, užduotys tampa laikinos ir silpnos. Šiandieniam kintančiam pasaulyje svarbi užduotis – sukurti paklausius produktus ir paslaugas. Tai sudėtinga užduotis. Galiausiai reikia esminių pokyčių valdant stambias įmones. Visų pirma būtina, kad aukščiausia vadovybė peržiūrėtų pagrindinių kompetencijų valdymą.

Lygiai taip, kaip organizacijos turi produktų portfelį ir verslų portfelį, jos taip pat turi valdyti kompetencijų portfelį. Dauguma organizacijų turi pakankamai išteklių kompetencijoms kurti, bet joms dažnai trūksta aukščiausiosios vadovybės vizijos joms kurti ir administracinių ketinimų, kaip paskirstyti išteklius tarp daugelio verslų. Pagrindinių kompetencijų valdymas yra darbų tarp verslo vienetų organizavimas ir kolektyvinės vertės gavimas. Vadovai turi sumažinti tam tikrų įmonių individualius interesus ir įtraukti jas į bendrą tikslų siekimą, kad tarp skirtingų verslo vienetų būtų sinergija. Jie turėtų atlikti šiuos veiksmus:

- Skatinti kolektyvinį mokymąsi korporacijoje, ypač tai, kaip koordinuoti skirtingus gamybos įgūdžius ir integruoti daugialypius technologijų srautus.
- Skatinti atvirą bendravimą ir tvirtą įsipareigojimą dirbti organizacijoje, apimant visas jos funkcijas.

Pavyzdžiui, vartotojų pasitenkinimo ir paslaugų kokybės pasaulinės reikšmės tyrimas atliktas korporacijos lygiu be jokio poveikio organiza-

cijos verslams. Skirtingos organizacijos funkcinės sritys turėtų prisidėti su savo funkcinė ekspertize prie tų, kurie vykdė tyrimą, kad būtų gauta nauda iš projekto rezultatų.

Pasak C. K. Prahalado ir G. Hamelio (1996), korporacija yra kaip augantis medis. Pagrindinės kompetencijos yra šaknys, maitinančios svarbiausius produktus ir verslo vienetus. Šių autorių manymu, vadovybė turėtų skirti didelę laiko dalį, kurdama **korporacijos „strateginę architektūrą“**. Strateginė architektūra taip pat gali būti panaudota kaip priemonė, siekiant nuspręsti, kurią iš esminių kompetencijų įsigyti ar plėtoti. Strateginė architektūra yra ateities planas, kuriame nustatoma, kurias pagrindines kompetencijas vystyti (Prahalad, Hamel, 1996).

Pirmiausia reikia atsakyti į šiuos klausimus:

1. Kaip ilgai galime išsaugoti savo konkurencingumą versle, jei nekontroliuojame šios pagrindinės kompetencijos?
2. Kiek ši pagrindinė kompetencija yra svarbi klientams?
3. Kokios ateities galimybės būtų nepanaudotos, jei prarastume tam tikrą kompetenciją?

Antra, jūs taikote strateginę architektūrą kaip šabloną, nurodantį bendrą kryptį planui, tai yra kuriame versle jūs esate ar norėtumėte būti ir kokias pagrindines kompetencijas jau turite, kokias reikia vystyti. Šis šablonas padeda nustatant išteklių paskirstymo skirtingoms veikloms sprendimų prioritetus. Šis metodas kuria stiprią valdymo kultūrą, komandinį darbą, gebėjimus keistis ir ilgalaikį mąstymą. Jis taip pat yra komunikavimo su klientais ir kitomis išorinėmis suinteresuotosiomis šalimis priemonė.

6.5. DAUGIAPROFILIO VERSLO PRANAŠUMŲ KŪRIMAS IR TVARUMAS

Penktame skyriuje buvo aiškinta, kad esama daug skirtingų požiūrių, kaip organizacijos gali sukurti ir palaikyti darnų konkurencingą pranašumą. Pavyzdžiui, M. Porterio (1980) penkių jėgų šakos struktūros analizės sistema ir jo generalinės verslo strategijos (sąnaudų lyderystės, diferenciacijos ir nišos) yra dažnai taikoma aiškinantis kiekvieną bendrovės konkurencinį pranašumą. Kai kuriais atvejais šis metodas gali būti pasitelkiamas

analizuojant kiekvieno korporacijos prekės ženklo konkurencinį pranašumą. Manoma, kad išanalizavusios konkurenciją ir konkurencines strategijas šakoje, bendrovės gali įvertinti savo santykinę poziciją rinkoje. Tuomet, siekdamos įgyti konkurencinį pranašumą, jos gali pasirinkti vieną iš generalinių verslo strategijų – sąnaudų lyderystės, diferenciacijos ir nišos.

Ištekliais požiūris buvo pasiūlytas kaip alternatyvus būdas įmonių konkurenciniam pranašumui analizuoti (Barney ir Hesterly, 2008). Skirtingai negu M. Porterio pozicionavimo požiūris, ištekliais paremtas požiūris teigia, kad konkurencinis pranašumas įgyjamas iš unikalių įmonės išteklių. Ištekliai, kuriuos turi ir korporacijos, ir verslo vienetai, turi būti vertingi, reti, nepakartojami ir nepakeičiami. Korporacija turėtų būti organizuota taip, kad ji galėtų veiksmingai (rezultatyviai) ir efektyviai panaudoti šiuos išteklius (Barney ir Hesterly, 2008). Dėl globalizacijos ir greitų ekonominių, technologinių bei sociokultūrinių pokyčių organizacijoms naudojant išteklius ir gebėjimus reikia būti novatoriškomis, galinčioms prisitaikyti, greitoms bei efektyvioms. Skirtingų verslo vienetų žinios, patirtis ir darbuotojų bei vadovų atsidavimas dažnai yra svarbūs veiksniai, kuriant ir plėtojant unikalius išteklius bei kompetencijas. Ypač žinios ir įgūdžiai bei jų koordinavimo laipsnis pasaulinėse bendrovėse lemia jų pagrindinių kompetencijų skirtumus ir jų konkurencinio pranašumo tvarumą.

Nepriklausomai nuo požiūrio, taikomo konkurenciniam pranašumui sukurti ir darnumui palaikyti, kiekviena organizacija, turinti daugiaprofilius verslo vienetus, susiduria su problemomis. Turi būti pasiekta pusiausvyra tarp reagavimo į kiekvieno verslo vieneto reikmes ir į besiplėtojančios ekonomikos masto, tarp įvairovės ir integracijos, tarp lankstumo ir koncentracijos.

M. Porteris (1996) pasiūlė veiksmų programą organizacijoms su daugiaprofiliais verslo vienetais, kad atkreiptų dėmesį į šias svarstomas problemas:

- Organizacija turi pradėti kurti korporacijos strategiją, nustatydama egzistuojantį verslo vienetų portfelį, siekdama surasti būdus, kaip padidinti jų konkurencinį pranašumą.
- Tuomet turi pasirinkti pagrindinius verslus, kurie bus korporatyvinės strategijos pagrindas. Pagrindiniai verslai – tie, kurie yra

patrauklios šakos, turi potencialą pasiekti darnų (tvarų) konkurencinį pranašumą ir palaiko svarbius ryšius su kitais verslo vienetais.

- Toliau reikia sukurti horizontaliuosius organizacinius mechanizmus, kurie palengvintų tarpusavio ryšių užmezgimą tarp pagrindinių verslų. Aukščiausioji vadovybė juos gali palengvinti pabrėždama bendradarbiavimą, grupuodama vienetus organizaciniu požiūriu, modifikuodama skatinimą ir vystydama stiprų korporacijos tapatumą.

6.6. KORPORACIJOS LYGIO STRATEGIJA TARPTAUTINIŲ POŽIŪRIU

Tarptautinės strategijos taikymo sritis yra didelė ir apima ne tik tarptautines organizacijas, bet ir skirtingas tautas. Vieni teigia, kad tarptautinė strategija yra daugianacionalinių operacijų konkurencinio pranašumo funkcija. Organizacijos, stiprindamos konkurencinį pranašumą ar subalansuodamos konkurencines silpnybes, tarptautinėje aplinkoje turi apsvarstyti du pagrindinius klausimus: Kiek klientų poreikiai tarptautiniu mastu yra vienodi? ir Ar mes galime patenkinti jų poreikius standartizuotu visiems tinkamu būdu?

Atsakymai į šiuos klausimus yra svarbūs, nes standartizacija daro įtaką visų nacionalinių rinkų vertės grandinės veikloms. Pavyzdžiui, panašūs klientų poreikiai sudaro sąlygas masto ekonomijai ir bendrai rinkodarai. Nevienalyčiai poreikiai, priešingai, gali priversti organizaciją taikyti skirtingus produktus ir prekės ženklus kiekvienai nacionalinei rinkai. Standartinių produktų pasiūlymas visiems bus sėkmingas, nes organizacija turės naudos iš masto ekonomijos ir rinkodaros. Kita vertus, reikia žinoti, kad esama skirtumų tarp skirtingų šalies rinkų ir vartotojų dėl jų kultūrų, vertybių ir stilių nevienodumo. Taigi tarptautinė strategija turi įvertinti šiuos skirtumus.

Siekdamas koordinuoti ir integruoti strategijas, M. Porteris (1990) nustatė du strategijų tipus, kuriuos organizacijos gali taikyti tarptautiniu mastu: daugianacionalinę ir globalinę. Daugianacionalinę strategiją jis apibrėžė kaip į šalis nukreiptas strategijas. Organizacija, naudodama

šias strategijas, taikys atskiras strategijas kiekvienoje užsienio rinkoje. Kiekviena užsienio antrinė įmonė yra strategiškai nepriklausoma su savo autonomine veikla ir konkuruoja savarankiškai įvairiose vidaus rinkose. Bendrovė įgyja konkurencinį pranašumą dėl žinių perdavimo iš jos centro į kitas šalis. Daugianacionalinėje bendrovėje rinkodaros ir finansinė politika yra centralizuota, bet decentralizuotos verslo strategijos ir operacijos. Globalinė strategija yra centralizuota, tačiau operacijos gali būti centralizuotos ar decentralizuotos, atsižvelgiant į ekonomiką ir veiksmingumą.

Nurodomi keturi tarptautinės strategijos būdai: etnocentrinis, policentrinis, regiocentrinis ir geocentrinis (Perimutter, 1969). Organizacija, kuri orientuojasi į etnocentrinę strategiją, užsienio rinkas laiko kaip vietinių rinkų išplėtimą. Ji suteikia pirmenybę bet kam iš vietinės šalies ir žemesnę padėtį iš užsienio šalies. Priešingai, taikant policentrinę strategiją pripažįstama, kad yra skirtumų tarp vidaus bei kitų rinkų ir strategija sukurta, siekiant geriau panaudoti vietines rinkas. Taikant geocentrinę strategiją pripažįstama, kad yra globalinių panašumų ir kultūrose, ir rinkose, kad geriausia globalinė praktika gali kur būtina pritaikyta vietinėmis sąlygomis. Regiocentrinė strategija žvelgia į regioną kaip potencialią rinką, ignoruodama nacionalines sienas. Organizacija kuria strategijas ir organizuoja veiklą regioniniu pagrindu.

Šios strategijos daro įtaką tarptautinės organizacijos misijai, valdymui ir organizacinėms struktūroms. Organizacijose, taikančiose etnocentrinę strategiją, sprendimų priėmimas yra centralizuotas centrinės būstinės šalyje. Siekiant vertinti ir kontroliuoti organizacijos veiklą, centrinės būstinės standartai yra taikomi antrinėms įmonėms kitose šalyse. Policentrinėje sistemoje sprendimų priėmimas yra decentralizuotas ir daugiau įgaliojimų perduodama antrinėms įmonėms. Centrinės būstinės standartai naudojami tik antrinių įmonių veiklos rezultatams vertinti ir kontroliuoti. Čia iš centrinės būstinės gaunami minimalūs nurodymai bei konsultacijos.

Regiocentrinės strategijos atveju sprendimų priėmimas yra centralizuotas regioninėse būstinėse ir apima bendradarbiavimą tarp antrinių įmonių, o veiklos vertinimo ir kontrolės standartai nustatyti pagal regionus. Mažai bendraujama tarp regioninių būstinių, bet daug tarp jų ir kitų šalių.

Geocentrinė strategija apima centrinės būstinės ir antrinių įmonių bendradarbiavimą visame pasaulyje. Veiklos vertinimo ir kontrolės standartai yra universalūs ir lokalūs. Bendradarbiaujama tiek tarp centrinės būstinės ir antrinių įmonių, tiek ir tarp antrinių įmonių visame pasaulyje.

KLAUSIMAI

Šiame skyriuje aiškinama, kad korporacijos strategija yra įmonės požiūris į tai, kaip įgyti konkurencinį pranašumą, veikiant keliuose versluose tuo pačiu metu. Ji turi du svarbiausius elementus: korporatyvinio lygmens strategiją ir verslo lygmens strategiją. Organizacijos, vykdančios veiklą konkurencingoje tarptautinėje rinkoje, susiduria su dvejopu spaudimu: spaudimu mažinti sąnaudas ir spaudimu būti lokaliai atsakingoms už rinkas, kuriose jos vykdo veiklą. Atsižvelgiant į tai, taikomos skirtingos korporacijos strategijos: globali, tarptautinė, tarpvalstybinė ir daugianacionalinė. Nurodomi skirtingi korporatyvinės strategijos plėtojimo būdai: portfelio ir kompetencijų. Portfelio analizėje aukščiausia vadovybė teikiamų produktų linijas ir verslo vienetus vertina kaip keletą investicijų, turinčių turėti grąžą, kompetencijų požiūris reikalauja vadovybės valdyti pagrindines įvairių verslo vienetų kompetencijas, siekiant padidinti bendrąją organizacijos vertę. Aiškinama, kad reikia siekti pusiausvyros tarp reagavimo į kiekvieno verslo vieneto reikmes ir į besiplėtojančios ekonomikos masto, tarp įvairovės ir integracijos, tarp lankstumo ir koncentracijos, o organizacijoms, stiprinančioms konkurencinį pranašumą tarptautinėje aplinkoje, reikia apsvarstyti, kiek klientų poreikiai tarptautiniu mastu yra panašūs ir ar mes galime patenkinti jų poreikius standartizuotu visiems tinkamu būdu.

1. Kas yra korporatyvinė strategija ir kodėl didelėms korporacijoms jos reikia?
2. Kas yra portfelio metodas ir kaip pagal jį didelėse organizacijose grupuojami verslai?
3. Kaip didelės korporacijos gali sukurti ir išlaikyti daugiaprofilio verslo tvarų konkurencinį pranašumą?

4. Kas yra sinergija ir kaip ji gali būti pasiekta?
5. Kokios yra tarptautinės, daugianacionalinės, globalios ir transnacionalinės strategijos apibrėžimai?

LITERATŪRA

- Barney, B. J.; Hesterly, S. W. *Strategic management and competitive advantage*. New Jersey: Person Prentice Hall, 2008.
- Connely, B.; Hitt, A. M.; DeNisi, A.; Ireland, D. R. Expatriates and corporate level international strategy: governing with the knowledge contract. *Management Decision*. 2007, 45 (3): 564–581.
- David, F. R. *Strategic management*. Concepts and cases. New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2007.
- Ghoshai, S.; Barlett, A. C. *Managing across borders: the transnational solution*. Random House Business Books, London, 1990.
- Hitt, M. A.; Hoskisson, R. E.; Ireland, R. D. *Management of strategy*. Cincinnati: Thomson South – Western, 2007.
- Hunger, I. D.; Wheelen, T. L. *Essentials of strategic management*. New York: Prentice Hall, 2007.
- Morden, T. *Principles of strategic management*. Hampshire, Ashgate Publishing company, 2007.
- Perlamutter, V. H. The tortuous evolution of the Multinational Corporation. *Journal of World Business*. 1989, 4 (1): 9–18.
- Porter, M. E. *Competitive strategy: Techniques for analysing Industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.
- Porter, M. E. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press, 1990.
- Porter, M. E. From competitive advantage to corporate strategy. M. Goold and S. K. Luchs (Eds.), *Managing the multibusiness company: Strategic issue for diversified groups*. New York: Routledge, 1996.
- Prahalad, K. C.; Hamel, C. The core competence of the corporation. M. Goold and S. K. Luchs (Eds.), *Managing the multibusiness company: Strategic issue for diversified groups*. New York: Routledge, 1996.
- Wheelen, T.; Hunger, J. *Strategic management and business policy*. Tenth edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.

7 SKYRIUS

TINKLO LYGIO STRATEGIJOS

Mokymosi tikslai

Perskaite šį skyrių gebėsite:

1. Nustatyti ir aptarti skirtingus strateginio aljanso formavimo motyvus.
2. Apsvarstyti strateginio aljanso privalumus ir trūkumus.
3. Įvertinti franšizės naudą.
4. Paaiškinti valdymo sutarties sąvoką ir aptarti šio bendradarbiavimo naudą.
5. Paaiškinti bendros įmonės sąvoką ir nustatyti šios partnerystės formos naudą partneriams.
6. Įvertinti strateginio aljanso formavimosi sudėtingumą tarptautiniame kontekste.

7.1. STRATEGINIAI ALJANSAI

Panašiai kaip ir konkurencines jėgas, veikiančias bet kurią įmonę, organizaciją, galima įvardyti ir naujas įmonių bendradarbiavimo formas, kurios grindžiamos ilgalaikiu partnerių pavaldumu. Strateginio aljanso sąvoka dažnai apibrėžiama kaip susitarimas tarp dviejų ar daugiau partnerių, siekiant pasidalyti ištekliais ir žiniomis, kurie galėtų būti naudingi visoms dalyvaujančioms šalims. Šie strateginiai aljansai gali būti paprastas dviejų bendrovių dalijimasis savo technologijomis ar rinkodaros ištekliais, siekiant kartu sukurti produktus, rinką ir skatinti bendradarbiavimą. Tai yra abipusis ryšys, kuriame kiekvienas partneris suteikia tam tikrų stiprybių, sujungiant išteklius, investicijas ir rizikas bendrai naudai. Strateginis aljansas tarp dviejų partnerių dar vadinamas įprastu aljansu. Strateginiai aljansai gali būti labiau kompleksiniai, jei yra įtraukiama daug įmonių. Strateginis aljansas daugiau kaip tarp dviejų įmonių, organizacijų, susijusių tarp savęs formaliais ir neformaliais susitarimais bendradarbiauti, gali būti vadinamas aljanso tinklu, o regioniniu lygmeniu industriniu klasteriu.

Strateginių aljansų susitarimai gali būti skirstomi į akcijomis pagrįstus arba ne akcijomis pagrįstus. Jie apima nuo bendros veiklos, bendradarbiavimo ir tinklo susitarimų iki valdymo sutarčių, frančizių, bendrų įmonių ir yra formalių ar neformalių susitarimų tarp dviejų ar daugiau bendrovių rezultatas. Formalus strateginio aljanso partnerių bendradarbiavimas turi juridinį, dokumentinį ir labiau matomą bendradarbiavimą tiek tarp bendradarbiaujančių įmonių, tiek ir už jų. Kita vertus, neformalus bendradarbiavimas grindžiamas pasitikėjimu, sustiprintu dalykiniais santykiais.

Skiriami šie patekimo į partnerių bendradarbiavimo veiklą motyvai: rizikos sumažinimas, masto ir užmojo ekonomija ir (ar) mokymasis, rinka, technologija ir (ar) žinių prieinamumas bei konkurencingumo stiprinimas. Organizacijos turi specifinių išteklių ir gebėjimų, tačiau gali prireikti papildomų išteklių, norint būti konkurencingoms tam tikrose rinkose.

Strateginiai aljansai gali keistis įmonės materialiuoju turtu ar nematerialiais gebėjimais, tokias kaip: žiniomis, įgūdžiais, finansiniu kapitalu, techniniais ar valdymo gebėjimais, įmonės reputacija. Mažiau ištekliais aprūpinta organizacija gali norėti įgyti naujų techninių ir valdymo gebėjimų, o daugiau ištekliais aprūpintos organizacijos gali norėti įgyti žinių apie rinkas ir siekia sukurti ryšius, suteikiančius prieigą prie skirtingų rinkų. Strateginiai aljansai taip pat siekia padidinti rinkos apimtį, gauti masto ir užmojo ekonomijas, taip pat sumažinti kapitalo investicijas.

Pirmieji aljansai pasirodė organizacijų strateginiu lygmeniu kaip konsorciumo pobūdžio organizacijos. Juose įmonės yra iš esmės nepriklausomi operatoriai, susiję bendra rinkodaros sistema. Sudėtingesnio pobūdžio aljansas jungia įmones ne tik horizontaliai, bet ir susieja vertikaliąja integracija.

Vienas iš strateginio aljanso kaip augimo priemonės privalumas yra tas, kad jis gali greitai suteikti pranašumą, pripažįstant kelių tarptautinių organizacijų prekės ženklą. Vykdant veiksmingesnes ir efektyvesnes pastangas, siekiant masto ekonomijos strateginiame aljanse, rinkodaros sąnaudos pasiskirsto daug plačiau. Pagal šią augimo strategiją daugelis darbo ir valdymo patirties problemų sumažėja. Šios partnerystės neapsiriboja bendrovėmis, veikiančiomis toje pačioje pramonėje. Didėja strateginių aljansų skaičius tarp sinergiškai susijusių įmonių, pavyzdžiui, tarp oro linijų, automobilių nuomos, gyvybės draudimo bendrovių, būsto korporacijų ir pan.

Tos įmonės, kurios įtrauktos į strateginius aljansus, organizacinių tikslų labiau siekia bendradarbiaudamos, o ne konkuruodamos. Jos turi įvairią bendrą naudą ir apima didesnę akcijų grąžą, didesnę pelną iš investicijų ir didesnius sėkmės rodiklius. Kita nauda yra ta, kad sumažėja išorinės ir vidinės aplinkos neapibrėžtumas. Išorės aplinkos neapibrėžtumas gali būti įveiktas iš dalies mažinant paklausos neapibrėžtumą (kylantį iš nenuspėjamų klientų ir jų elgesio) ir iš dalies mažinant konkurencingumo neapibrėžtumą (sukelto abipusio konkurencingumo). Kita vertus, vidinis organizacinis neapibrėžtumas gali būti pasiektas mažinant operacinį neapibrėžtumą ir gaunant prieigą prie ribotų išteklių. Tai sumažina operacijų riziką tarptautinėse rinkose. Gerai valdomi strateginiai aljansai padeda įmonėms patekti į šias rinkas, kurios kitu būdu būtų neekonomiškos. Be to, strateginiai aljansai remia įėjimą į naujas rinkas, pavyzdžiui, įmonės, kad taptų kompetentingos, gali išvengti vyriausybinių apribojimų, skleisti naujas technologijas ir naudotis esamais rinkos lyderių įgūdžiais.

Nors strateginiai aljansai pasižymi įvairiais privalumais, jie taip pat turi ir įvairių trūkumų. Aljansai suteikia galimybių įsigyti naujų įgūdžių ir pagrindinių kompetencijų, tačiau kartu jie sukuria potencialų pavojų partnerį paversti konkurentu. Be to, aljanso partnerystės nutraukimas dėl netinkamo strateginio aljanso partnerystės pasirinkimo ir (arba) konfliktų partnerystės metu gali lemti blogesnius rezultatus.

7.2. FRANŠIZĖ

Atsiradusi JAV, franšizė tapo veiksmingu būdu skatinant organizacijų augimą. Franšizė suteikia organizacijoms galimybę sudaryti sąjungą su partneriais skirtingų šalių rinkose. Todėl, žvelgiant iš verslo perspektyvos, ji yra mažiau rizikinga nei kai kurių kitų priemonių plėtra, visų pirma tiesioginės investicijos.

Franšizė – tai partnerystė tarp skirtingų suinteresuotųjų šalių, kur prekės ženklą ir verslo sistemos savininko (franšizės davėjos) teisės suteikiamos franšizės gavėjui naudotis prekės ženklu pagal sutartį (Grantas, 1985). Ši sutartis sudaroma nustatytam laikotarpiui, kai franšizės gavėjas sumoka franšizės davėjui pradinį išankstinį mokestį, o vėliau moka honorarą kaip faktinių pajamų procentinę dalį. Franšizės siūlo abipusę naudą tiek

franšizės gavėjui, tiek jos davėjui. Franšizės davėjas teikia pirmenybę šiai franšizės partnerystei, nes šio verslo formatas yra vertinamas kaip „rizikos išvengimo“ būdas, mat leidžia greitą augimą su minimaliomis finansinėmis kapitalo sąnaudomis. Kita vertus, franšizės gavėjo nauda yra taip pat susijusi su valdymo bei rinkodaros parama. Jei franšizės susitarimas numato ilgalaikį finansinių ir turtinių santykių tarp partnerių pobūdį, tuomet ji laikoma strateginio aljanso forma. Licenciniai susitarimai nėra strateginiai aljansiniai susitarimai, nes paprastai nenumatoma tarpusavio priklausomybės, bendros vadovų kontrolės ir ilgalaikės paramos ir palaikymo.

7.1 lentelėje pateikti pagrindiniai franšizės privalumai ir trūkumai.

7.1 lentelė. Franšizės privalumai ir trūkumai (sudaryta remiantis I. Maitlandu, 2000)

	Privalumai	Trūkumai
Franšizės davėjas	<ul style="list-style-type: none"> - Lengviau patekti į rinką - Prieiga prie rinkos augimo - Prieiga prie vietinių žinių - Sutaupoma laiko, kuriant naujus vienetus - Darbo jėgos išteklių paskirstymas pagal franšizės gavėjus - Dalijimasis teisine atsakomybe su franšizės gavėjais - Mažos kapitalo išlaidos - Asmeniniai įsipareigojimai ir motyvacija - Trumpiau tenka kasdien dalyvauti 	<ul style="list-style-type: none"> - Iššūkiai kontroliuojant standarti- zuotą politiką - Skirtingi franšizės davėjo ir franšizės gavėjo požiūriai apie ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus - Nesugebėjimas užtikrinti pardavimų maksimizavimo politikos - Nuosavybės praradimas - Priklausomybė nuo franšizės gavėjo
Franšizės gavėjas	<ul style="list-style-type: none"> - Sukurtos ir išbandytos veiklos gairės - Pradinė pagalba ir patarimai kuriantis - Įtvirtintas vardas - Prieiga prie rinkodaros ir pardavimų - Sumažintas apyvartinis kapitalas - Franšizės davėjo palaikymas 	<ul style="list-style-type: none"> - Nelankstūs pirkimo sprendimai - Priklausomybė nuo franšizės davėjų rinkos buvimo ir masto ekonomijos - Mokėjimai - Nelanksčios taisyklės ir procedūros - Tarpusavio priklausomybė - Pokyčiai pagal franšizės davėjo veiklos politikos kryptis ir gaires - Per daug franšizės vienetų tame pačiame regione

Franšizės veikla nebūtinai reikalauja klestinčių ekonomikos sąlygų. Tokios franšizės charakteristikos, kaip įėjimo į rinką palengvinimas,

verslo nesėkmių sumažinimas, masto ekonomijos panaudojimas, franšizės gavėjo personalo motyvacija, rodo, kad tai yra verslo metodas, kuris gali būti sėkmingesnis neigiamose ekonominėse aplinkybėse nei tradicinės verslo formos.

Franšizė gerai vertinama įvairių verslo organizacijų grandinių, kur į ją žiūrima kaip į plėtros strategijos formą. Franšizė laikoma viena iš sparčiausiai augančių plėtros priemonių, ypač tarptautinėje srityje. Ji patraukli, nes reikalauja daug mažiau kapitalo nei nuosavybė.

Daugelis veiksmių paskatino organizacijas tapti tarptautinėmis, naudojant franšizės sistemą:

- Išsiplėtusi rinka: augantis gyventojų skaičius ir disponuojamų pajamų augimas įvairiose šalyse sukūrė rinkas kai kurių sektorių verslo bendrovėms ir poreikį franšizėms, pavyzdžiui, ypač Pietryčių Azijoje.
- Demografinės tendencijos: tendencijos, kad franšizės užsienio rinkose padidina vietos gyventojų švietimo lygį, technologijų pažangą, gyventojų santalką miesto ir pramoninėse vietovėse.
- Produktų ir paslaugų kokybė: standartizacijos procesas, kuris yra naudojamas daugelyje franšizių koncepcijose, sukūrė kokybės užtikrinimo ir vartotojų pasitenkinimą. Pavyzdžiui, tokios bendrovės, kaip *Mc Donald* su žinoma produktų ir paslaugų lygio kokybe.
- Technologinė pažanga: franšizės sistema leido lengviau įgyvendinti pažangias informacines technologijas, naudojamas valdymui tobulinti.

7.3. VALDYMO SUTARTYS

Valdymo sutartis gali būti apibrėžiama, kai viena bendrovė valdo kitą, dažnai, bet ne visada, jos abi yra skirtingose šalyse. Žinoma įmonė, pasižyminti puikia vadybininko reputacija, auga su savininku už tam tikrą mokesčių sudarydama turto valdymo sutartis. Pripažįstama, kad valdymo sutartys yra viena iš greičiausių plėtros, ekspansijos strategijų su minimalia rizikos forma. Iš esmės valdymo sutarties racionalumas pagrįstas tuo, kad viena bendrovė valdo kitos išteklius neturėdama akcijų arba jų minimaliai turėdama. Paprastai valdymo sutartis apima trijų suinteresuotųjų susitarimą, pagal kurį viena bendrovė (operatorius) susitaria su kita

(savininku) sudaryti trečią (sutarties įmonę), kad būtų galima sujungti operatoriaus patirtį ir savininko kapitalą.

Valdymo sutartis didžiausią palankumą įgijo tarptautiniuose organizacijų tinkluose, pavyzdžiui, tokiuose kaip *Holiday Inn* viešbučių, kurie yra tarptautiniu mastu pripažinti prekių ženklai ir turi sėkmingą valdymo patirtį. Valdymo sutartis leidžia organizacijų tinklams vykdyti veiklą įvairių šalių rinkose be investicijų į nuosavybę. Valdymo sutartis leidžia atskirti nuosavybę ir operacijas. Esant tokiai tvarkai, savininkas elgiasi kaip investuotojas, kuris leidžia kitiems valdyti turtą.

Yra tam tikrų dalykų, dėl kurių savininkas ir operatorius turi susitarti valdymo sutartyje. Paprastai savininkas privalo:

- suteikti nekilnojamojo turto, įrangos, baldų, atsargų ir apyvartinį kapitalą;
- suteikti operatoriui pardavimo bei išskirtinę teisę kontroliuoti ir valdyti turtą;
- netrukdyti valdant turtą, jei valdantysis turi patirties ir atsakomybės atlikdamas šią užduotį;
- padengti darbuotojų darbo apmokėjimą;
- suteikti pakankamą draudimą;
- mokėti sutartyje numatytus mokesčius ir atitinkamą operatoriaus išlaidų procentą;
- suteikti operatoriui pirmumo teisę perkant turtą, jei savininkas jį parduoda sutarties laikotarpiu.

Kita vertus, operatorius turi atlikti šiuos veiksmus:

- pasirinkti, įdarbinti, apmokyti ir prižiūrėti personalą;
- įdiegti tinkamas apskaitos sistemas ir palaikyti buhalterijos įrašus;
- derėtis dėl ilgalaikės turto nuomos ir koncesijos;
- prašyti, gauti ir išlaikyti visas licencijas;
- derėtis dėl visų paslaugų teikimo sutarčių;
- vykdyti operatyvinius pirkimus;
- planuoti, parengti ir sudaryti reklamos ir rėmimo programų metinius biudžetus;
- savininko išlaidų sąskaita vykdyti visus būtinus remonto darbus, pakeitimus ir patobulinimus;
- laikytis įstatymų.

Organizacijos paprastai pasirenka valdymo sutartį, nes ši sutartis yra puiki proga padidinti pajamas su mažesne rizika. Keletas kitų priežasčių, kodėl operatorius galėtų dalyvauti valdymo sutartyje:

- operatoriaus kompetencijos yra paklausios;
- operatorius turi laisvų išteklių, pavyzdžiui, valdymo, patirties, žinių ir įrangos;
- yra perspektyvūs nauji verslai su maža įėjimo į rinką rizika;
- leidžia operatoriui kontroliuoti operacijų standartus;
- sutartis gali skatinti papildomus verslus.

Savininko požiūriu, pagrindinis motyvuojantis veiksnys yra įgyti patirties ar tiesiog įdėti lėšas į pelningą projektą. Gali būti ir kitų motyvų:

- valdymo įgūdžių, kuriuos operatorius gali suteikti, stoka;
- operatorius teikia technines konsultacijas, rinkodaros paramą ir valdymo paslaugas;
- jei sutartis sudaryta su gerą reputaciją turinčiu operatoriumi, tai gali padėti lengviau gauti finansavimą.

7.4. BENDROSIOS ĮMONĖS

Bendroji įmonė gali būti apibrėžiama kaip dviejų ar daugiau įmonių dalyvavimas įmonės veikloje, kurioje kiekviena iš jų prisideda turtu, atitinkamu laipsniu valdo ir dalijasi rizika. Aljansas gali būti sudarytas iš lygiaverčių partnerių arba kai viena įmonė yra stipresnė nei kita pagal išteklius ar patirtį, kurią ji turi. Įmonės dalyvauja bendroje įmonės partnerystėje, nes ji sumažina nesėkmės riziką dalijantis našta su partneriu, gauna greitą prieigą prie rinkos. Taigi susitarimas apie dalyvavimą aktyvuose, įkuriant naują organizaciją, pasireiškia kaip bendros įmonės. Bendrosios įmonės užtikrina bendrą, bet nebūtinai lygiateisę nuosavybę ir kontrolę naudojant aktyvus.

Bendrosios įmonės – sudėtingiausia organizaciniu požiūriu strateginio aljanso forma. Be to, atsiranda savarankiška organizacija, kurios kapitalas padalytas tarp partnerių įkūrėjų, turinčių teisę gauti dividendus kaip kompensaciją, proporcingą indėliams. Bendras partnerių turtas lemia bendrą jų kuriamo produkto nuosavybę.

Kai kuriais atvejais partneriai apriboja savo bendradarbiavimą vykdydami tik tam tikras funkcijas. Pavyzdžiui, daugelio bendrų įmonių, gaminančių transporto priemones ir komplektuojamąsias detales, įkūrėjai bendradarbiauja tik rengdamiesi gamybai ir ją vykdydami, atsakomybė už rinkodarą ir distribuciją lieka pačioms įmonėms įkūrėjoms. Kitos organizacijos siekia sujungti visą įvairovę funkcijų.

Bendras šiuolaikinių bendrų įmonių bruožas yra tas, kad partneriai bendradarbiauja vienoje šalyje gamindami vieną tam tikrą produktą, bet tuo pat metu jie gali būti kaip konkurentai kitose rinkose.

Bendroji įmonė suteikia galimybę išvystyti geresnius santykius su vietinėmis savivaldybėmis ir institucijomis. Bendrosios įmonės racio- nalesnės mažiau išsivysčiusiose šalyse, ypač jei vietos partneris yra pati vyriausybė ar savivaldybės, arba jei vietos partneris yra politiškai įtakingas. Nauja įmonė gali gauti mokestines nuolaidas, dotacijas ir vyriausybės paramą. Svarbiausia bendrojoje įmonėje yra pasidalyti verslo uždavinius. Tarptautiniu mastu gali pasireikšti nesugebėjimas gerai dirbti su užsienio partneriu dėl kultūrinių skirtumų. Be to, partneriai taip pat gali pamanyti, kad jie kuria vietinio partnerio, kuris tiesiogiai konkuruoja su bendrąja įmone, verslo įgyvendinimo rinkas. Toks suvokimas gali sumažinti bendradarbiavimą ir žinių perdavimą tarp partnerių.

Pasirinkdamos partnerius, bendrovės turi atkreipti dėmesį į partnerio kultūros suderinamumą. Pavyzdžiui, plečiantis į kitų šalių rinkas ir neturint žinių apie jas, bendroji įmonė kartu su vietos partneriu, įeinančiu į šias rinkas, gali būti tinkamas pasirinkimas. Tačiau reikia nepamiršti kultūrinių skirtumų, įskaitant išsilavinimą ir kultūros vertybes, ir kaip jie gali būti valdomi būnant partneriais. Siekiant padidinti veiklos vertę tarptautiniu mastu, taip pat gali tekti įvertinti partnerio rinkos įvaizdį, reputaciją ir jo kompetencijų tinkamumą.

7.5. ANTRINĖS ĮMONĖS

Visiškai valdoma antrinė įmonė apima jos nuosavybės ir fizinių priemonių, panaudojamų produktų ir paslaugų gamyboje valdymą. Organizacijos galėtų pasirinkti steigti savo verslą „nuo nulio“ arba įsigyjant kitas organizacijas, kur organizacija plėtoja savo išteklius ir kompetencijas,

perimdama kitas organizacijas. Visiškai valdoma antrinė įmonė leidžia priartėti prie klientų ir taip padeda prisitaikyti prie rinkos, taip pat įvertinti ateities galimybes. Be to, ji padeda organizacijoms sukurti bendrą strategiją ir tikslus. Kita vertus, ji susiduria su didelių nuolatinių išlaidų ir pradinių sąnaudų trukūmais. Taip pat kyla vietos operacijų valdymo problemų, kai neturima rinkos žinių ir patirties.

Pastaruoju laikotarpiu itin auga organizacijų tiesioginių investicijų ir įsigijimų mastai. Tai leidžia joms greitai padidinti rinkos dalis ir permiti patirtį. Tačiau įsigyjant organizacijas galima susidurti su netinkamais rizikos sprendimais dėl kultūrų suderinamumo ir atitikimo, be to, ir dėl didesnių kainų.

Kaip buvo minėta, prie strateginio aljanso nepriskiriamos organizacijos, susikūrusios susiliejus įmonėms ar vienai kitą įsigijus. Strateginis aljansas skiriasi nuo jų šiais aspektais. Susiliejimas ar įsigijimas numato tik vienos organizacijos tolesnį egzistavimą, o aljansai, neatsižvelgiant į jų formas, yra ne mažiau kaip dviejų juridiskai ir ekonomiškai savarankiškų dalyvių visuma.

Taip pat tarpusavio ryšiai tarp pirminės ir antrinių įmonių, esančių daugianacionalinėje bendrovėje, nesukuria strateginio aljanso, kai čia nėra santykinai nepriklausomų įmonių, turinčių savo nuosavus atskirus strateginius tikslus. Antrinės įmonės dažnai sutinka su visais pirminės įmonės strateginiais klausimais. Bet kai tarp jų išryškėja ir ima vyrauti santykiai, turintys ilgalaikių tarpusavio susitarimų ir bendros organizacijos bruožų, tokia forma priskiriama strateginiam aljansui.

7.6. STRATEGINIŲ ALJANSŲ FORMAVIMAS TARPTAUTINIAME KONTEKSTE

Strateginė aljansų partnerystė dažnai yra vadinama „santuoka“. Netinkamai pasirinkus partnerį, gali padidėti valdymo konfliktai, sulėtėti sprendimų priėmimo procesas ir išryškėti bendravimo trūkumas. Taip pat gali kilti klausimų, susijusių su sumažėjusia pardavimo apimtimi, pelnu ir trukdžiais įgyvendinti bendrą strategiją. Siekiant išvengti šios problemos tarptautiniu mastu, svarbu įvertinti kritinius veiksnius, kaip atrankinis partnerių pasirinkimas, informacijos pasidalijimas, vaidmenų

specifikavimas, taisyklių ir išėjimo nuostatų tarp partnerių pagrindimas. Be to, partneriams gali padėti pasitikėjimas, nešališkumas, lankstumas, įsipareigojimai, atviras komunikavimas ir suderinamumas prieš paskelbiant partnerystę ir ją paskelbimus.

Kartais bendrovės įstoja į aljansus neišnagrinėjusios visų galimų variantų. Yra svarbu, kad verslai turėtų gerai įvykdomą planą, apimantį apribojimus, lūkesčius ir naudą. Aljanso partnerių atranka taip pat turėtų būti gerai apgalvota. Svarbu, kad strateginio aljanso partneris būtų parenkamas pagal operacijų patirtį ir kultūros atitiktį įmonėje.

Gali būti panaudotas trijų etapų partnerio pasirinkimo procesas. Pirmasis etapas apima aljanso steigimo uždavinius. Yra daug priežasčių, kodėl įmonės nusprendžia sudaryti aljansą. Įmonės gali turėti skirtingus uždavinius, pavyzdžiui, sukurti naują produktą ar visuomenę informuoti apie įmonės veiksmus. Kiekvienos įmonės situacija priklausys nuo skirtingų aljanso uždavinių. Taigi aiškus uždavinių supratimas yra aljanso proceso pagrindas.

Antrasis strateginio aljanso formavimo proceso etapas apima tinkamų aljanso partnerio charakteristikų nustatymą, tokių kaip patikima vietinė ir tarptautinė reputacija, gera žinių bazė arba geras supratimas apie verslo aplinką. Skirtingos strategijos reikalauja, kad aljanso partneris turėtų konkrečias specifines charakteristikas ir gebėjimus. Taigi įmonėms tampant partnerėmis reikia nustatyti, kokiomis galimybėmis ir charakteristikomis turi pasižymėti aljanso partneris įsiliedamas į aljansą. Galiausiai partnerių atrankos procesas bus baigtas tik nustačius tinkamus partnerius. Gali būti daug potencialių partnerių, tačiau kai kurie gali būti laikomi nepageidaujami. Įmonė turi užtikrinti, kad būsimasis partneris galėtų padėti įgyvendinti jų uždavinius.

Šis penkių pakopų modelis gali būti naudojamas išsamiau įvertinti būsimuosius aljanso partnerius, susijusius su bendrovės strategija ir sektorių veikla:

1. Suformuluoti įmonės strategiją.
2. Plėtoti partnerystės etaloną.
3. Pašalinti nepageidaujamus verslo sektorius.
4. Pasirinkti perspektyviausius verslo sektorius.
5. Pasirinkti iš galimų kandidatų.

Aljanso partnerių pasirinkimo procesas priklauso nuo strateginio aljanso derybų komandos, kuri turi naudoti šias analizes, o jos gali skirtis įvairiose organizaciniuose kontekstuose priimant pasirinkimą.

Timothis Pettas ir Charles Dibrellis (2001) pasiūlė verslo modelį, skirtą strateginiam aljansui formuoti. Šis modelis turi ilgalaikę orientaciją ir reikalauja, kad organizacijos, prieš priimdamos bet kokius ilgalaikius įsipareigojimus, pereitų keletą etapų: tiriamąjį, pasikartojantį, ryšių ir rezultatų. Tiriamasis etapas apima pradinį procesą, jungiantį dvi ar daugiau įmonių, siekiant suteikti joms galimybę įvertinti vienoms kitų stiprybes ir silpnybes. Šis etapas taip pat susijęs su tokiais klausimais, kaip nacionalinės ir politinės kultūros, ekonominis, sociokultūrinis ir technologinis vertinimas. Po pradinio susitarimo, organizacija pereina prie pasikartojančio etapo. Per šį etapą trumpalaikiai susitarimai, įvertinantys dalyvaujančių organizacijų riziką ir motyvus, pasitikėjimą, yra pasiekti. Kai pasitikėjimas yra paskelbtas ir rizika yra įvertinta, organizacijos pereina prie santykių sutarties etapo ir siekia ilgalaikio aljanso. Galiausiai rezultatų etape organizacijos pasirenka partnerį, atitinkantį abipusius tikslus ir lūkesčius.

Organizacijos numato keletą atrankos kriterijų, pasirenkant strateginio aljanso partnerius tarptautiniam bendradarbiavimui. Partnerių pasirinkimo kriterijai – tai potencialių kandidatų kvalifikacijos, kurios nėra specifinės operacijos tipui, bet daugiau veikiamos galimų rizikų. Tiksliau tariant, jos apima vadinamuosius „nematerialiuosius“ bruožus, pavyzdžiui, verslo filosofiją, patikimumą, motyvaciją, įsipareigojimus ir intelektinės nuosavybės apsaugos būdus, taip pat keletą bendrųjų charakteristikų, pavyzdžiui, patirtį ir reputaciją. Šie kintamieji yra specifiniai veiklos ištekliai ir įgūdžiai. Jie apima finansus, rinkodarą, organizavimą, gamybą ir plėtos išteklius bei klientų aptarnavimą. Tarptautinių strateginių aljansų atveju žinios apie vietos rinkas, prieiga prie paskirstymo kanalų, ryšių prieigos su pagrindiniais pirkėjais ir prieigos prie informacijos apie vietinę kultūrą yra taip pat svarbūs įgūdžiai.

KLAUSIMAI

Šiame skyriuje pateiktos, kai kurios populiariausios tinklo tipo strategijos:

- Labai konkurencinga ir kintama šių dienų globalinė aplinka verčia organizacijas siekti aljansų su kitais partneriais.
 - Stengdamosi susidoroti su vis labiau aktyvėjančia ir konkurencinga veiklos aplinka, organizacijos jungia pastangas, kad naudodamos būtinius finansinius ir nefinansinius išteklius užsitikrintų galimybę prasiskverbti į rinką.
 - Franšizė yra viena iš populiariausių strateginio aljanso formų. Ji taip pat leidžia franšizės davėjui diversifikuoti riziką ir pasiekti masto ekonomiją.
 - Valdymo sutarties sudarymas – kita strateginio aljanso forma, kai yra nereikalingos valdymo įmonės kapitalo investicijos arba jų reikia tik minimaliai. Organizacijos pasirenka valdymo sutartį, nes jos suteikia palankias galimybes su mažesne rizika iš brangiai įsigytų žinių gauti daugiau pajamų.
 - Formuojant strateginius aljansus tarptautiniame kontekste, būtina suprasti lūkesčius, partnerių kultūrą ir verslo kontekstą, kuriame organizacijos vykdo veiklą.
1. Kokios yra strateginių aljansų formavimo priežastys?
 2. Aptarkite franšizės naudą franšizės davėjui ir franšizės gavėjui.
 3. Kas yra valdymo sutartis ir kokia šio bendradarbiavimo nauda savininkui bei valdymo įmonėms?
 4. Kas yra bendroji įmonė ir kuo ši partnerystė naudinga partneriams?
 5. Kokie yra iššūkiai formuojant strateginius aljansus tarptautiniame kontekste?

LITERATŪRA

Axelsson, B.; Easton, G. *Industrial networks: a new reality*. London, Routledge, 2001.
Beeby, H.; Booth, Ch. Networks and interorganizational learning: a critical review. *The Learning Organization*. 2001,7 (2): 75–88.

- Biggs, P. *Cultural differences in alliance* (on line, 2006 March 19). Available: <<http://www.Strategic-triangle.com/pdf/ACF53D2.pdf>>.
- Borgati, S.; Foster, P. B. The network paradigm in organizational research: a review and typology. *Journal of Management*. 2003, 29: 991–1013.
- David, F. R. *Strategic management*. Concepts and cases. New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2007.
- Doz, Y. L.; Hamel, G. *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Failkner, D. *International strategic alliance cooperating to compete*. McGraw – Hill Book Company, 1995.
- Ghosh, A. Learning in strategic alliance. *The Learning Organization*. 2004, 11 (4): 302–311.
- Grant, C. *Business Format Franchising: a system for growth*. Economist Intelligence Unit, 1985.
- Gulati, R. Alliance and networks. *Strategic Management Journal*. 1988, 19: 293–317.
- Maitland, I. *Franchising – a practical guide for franchisors and franchisees*. Chalford: Management Books, 2000.
- Pett, T. L.; Dibrel, C. C. A process model of global strategic alliance formation. *Business Process Management*. 2001, 7 (4): 349–364.

4 DALIS

STRATEGIJOS PROCESAS

Šioje dalyje pateikiamos diskusijos apie strategijos procesą. Į strategijos formulavimą ir įgyvendinimą žiūrima ne kaip į atskirus strateginio valdymo etapus, bet kaip į stipriai susijusias temas, nors ir nagrinėjamas atskiruose strategijos formavimo ir strategijos įgyvendinimo skyriuose.

8 SKYRIUS

STRATEGIJOS FORMAVIMAS

Mokymosi tikslai

Perskaityę šį skyrių gebėsite:

1. Apibrėžti strategijos formavimą.
2. Aptarti įvairių strategijos formavimo būdų vertinimus.
3. Įvertinti įvairių strategijos mokyklų strategijos formavimo prielaidas.
4. Pakomentuoti strategijos formavimą tarptautiniame kontekste.

8.1. STRATEGIJOS FORMULAVIMAS

Strateginio valdymo vystymuisi įtaką darė daugelis disciplinų, tokios kaip biologija, istorija, fizika, matematika, psichologija, antropologija, ekonomika, miestų planavimas, politologija ir karinė istorija (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998). Vystantis strateginiam valdymui pasirodė įvairių nuomonių apie jos pobūdį ir charakteristikas. Nuo 1980 m. mokslininkai apžvelgė strateginio valdymo literatūrą ir įvardijo autorius, kurie turi panašų požiūrį į strategiją bei strateginį valdymą, taip pat kaip turi būti suformuluoti ir įgyvendinti strateginiai sprendimai. Įvairios sąvokos

panaudotos kiekvienai tendencijai ar vystymui apibūdinti kaip struktūra, metodas, požiūris ar mokykla.

Šiame skyriuje aptarsime, kaip strategijos formulavimas ir įgyvendinimas (toliau vadinamas strategijos formavimu) yra aprašomas įvairiose strateginio valdymo mokyklose ar požiūriuose. Kiekvieną iš jų įvertinsime ir pateiksime strategijų rengimo ir įgyvendinimo pasiūlymų.

Strategijos formulavimas apima pagrindus, kuriais vadovaujama si plėtojant, vertinant ir pasirenkant strategines alternatyvas (Johnson, Scholes, Whittington, 2008). Strategijos įgyvendinimas – kaip suformuluotą strategiją, esant ribotiems ištekliams ir laikui, paversti veiksmis (Alexander, 1991). Nors strategijos formulavimas ir įgyvendinimas yra apibrėžiami atskirai ir suvokiamos kaip atskiros sritys, pastaraisiais metais strategijos formavimas ir įgyvendinimas jau buvo suprantamas kaip proceso visuma, o ne atskiros veiklos. Todėl rekomenduojama, kad jie nebūtų apibrėžti atskirai vienas nuo kito (Mintzberg, 1994; Mintzberg et al., 1998; Okumus, 2003). Kitaip tariant, keturi svarbiausi strateginio valdymo elementai – strategijos analizė, strategijos formulavimas, strategijos įgyvendinimas ir strategijos kontrolė – iš tikrųjų yra tarpusavyje glaudžiai susiję ir dinamiški. Taigi vartojama strategijos formavimo sąvoka tam, kad būtų galima vertinti strategijos formulavimą ir įgyvendinimą kaip vieną vienetą (Mintzberg et al., 1998). Toliau apžvelgsime įvairių strateginio valdymo mokyklų požiūrį į strategijos formavimą.

Strateginio valdymo mokyklos

Anksčiau pagrindinis dėmesys buvo skirtas planavimo svarbai ir planavimo mokyklos terminologijos panaudojimui. Nuo 1970-ųjų vidurio buvo pripažintas mokymosi svarbumas ir šis būdas buvo pavadintas mokymosi, nuoseklaus augimo būdu. Atsižvelgiant į anksčiau minėtų būdų ribotumą, buvo nuspręsta, kad nėra vieno geriausio strategijų vystymo ir įgyvendinimo būdo. Buvo nutarta, kad tinkamiausias būdas įgyvendinti strategijas priklauso nuo situacijos. Šis metodas pavadintas atsitiktinumo mokykla. H. Mintzbergas ir kolegos (1998) bei Billas Richardsonas (1994) vienu matmeniu sujungė šias tris mokyklas ir pavadino konfigūracijos mokykla. Tačiau jie tvirtino, kad net šis požiūris turi ribotumą, ir

pasiūlė žvelgti plačiau nei konfigūracijos mokykla, įvertinti strateginio proceso kompleksiskumą ir dinamiką. Šis būdas buvo pavadintas kompleksiskumo mokykla (Stacey, 1996). Toliau apžvelgsime ir įvertinsime kiekvienos mokyklos požiūrį į strategijos formavimą.

Planavimo požiūris. Strateginio planavimo metodas yra vienas iš seniausių ir svarbiausių strateginiame valdyme (Whittington, 2001). Jis pradėtas vystyti 1960-aisiais, o pradininkais laikomi Igoris Ansoffas (1965), Kennethas Andrewsas (1971), Alfredas Chandleris (1962) ir kiti. Pagal šį metodą strategijos formavimas yra nuosekli, suplanuota ir apgalvota procedūra. Strateginis planavimas susideda iš keturių atskirų elementų: strateginės analizės, strategijos formulavimo, strategijos įgyvendinimo ir stebėsenos / kontrolės. Šiame metode daugiau dėmesio skiriama formaliai vidaus ir išorės aplinkos analizei. Manoma, kad panaudojant tikslus skaičiavimus, techniką ir analizę, planavimas gali padaryti išorinę aplinką labiau nuspėjamą, todėl bendrovės gali išvystyti ir įgyvendinti sėkmingas strategijas, reaguojančias į išorinės aplinkos pokyčius. Vystant strategijas ar strateginius sprendimus pagal strateginius planavimo principus ir panaudojant PESTE analizę, H. Porterio šakos struktūros analizę bei SSGG analizę, yra nustatomos korporacijos įstaigų, vyresniųjų vadovų, ar specializuotų skyrių, tokių kaip strateginis planavimo skyrius ar korporacijos strateginio planavimo įstaiga, pagrindinės atsakomybės. Kadangi jie yra laikomi šios srities ekspertais, manoma, kad jie geriau mato pokyčius aplinkoje ir geriau gali analizuoti situacijas nei žemesnieji organizacijos valdymo lygmenys. Įgyvendinimo klausimas yra laikomas taktine veikla, vykdoma vidurinio ir žemiausiojo valdymo lygmenų.

Kitaip tariant, strategijas ar strateginius sprendimus rengia vadovai ir dėl kelių modifikacijų šie vadovai nesprenžia strategijos įgyvendinimo. Vidurinės grandies vadovų vaidmuo yra įgyvendinti sukurtas strategijas. Šiame metode pasisakoma už gerai sudarytus planus su aiškiais tikslais ir uždaviniais, tvarkaraščiais, biudžeto ir išteklių paskirstymais, aiškiais atsakomybės ribomis, ribotu dalyvavimu vystant strategiją ir minimaliu nepasitikėjimu visų lygių įgyvendintojais. Strategijos formavimo proceso tikslai yra pelno maksimizavimas, sąnaudų mažinimas, didelė rinkos dalis ir kiti materialūs rezultatai.

Mokymosi požiūris. Mokymosi metode strategijos formavimo procesas nėra tvarkingas, nuoseklus ir racionalus. Šios mokyklos teigimu, strategijos dažnai atsiranda dėl bandymų ir klaidų pragmatinio proceso. Jos dažnai yra vystomos ir vykdomos vidurinės grandies vadybininkų inkrementiniu bandymų ir klaidų metodu, kur strategijos formulavimo ir įgyvendinimo etapai dažnai persidengia. (Johnson, 1987; Mintzberg, 1994; Pettigrew ir Whipp, 1991). Pavyzdžiui, H. Mintzbergas ir kolegės (1998) apibūdina tai, kaip staiga iškylančią strategiją ir kad sėkmingos bendrovės pasiekė savo poziciją be strateginiame planavimo metode numatomų procesų analizės, strategijos formulavimo ir įgyvendinimo. Kai kurioms bendrovėms tapti sėkmingomis padėjo ne strateginis planavimas, o tai, kad jos sprendė iškilusias problemas ir mokėsi iš savo patirties.

Šio metodo strategijos formavimo procese reikšmingas yra galios pasiskirstymas, politikos ir organizacijos kultūra. Racionalūs finansiniai uždaviniai ne visada gali būti praktiški, nes bendrovės dažnai turi atsižvelgti į nematerialius proceso aspektus, tokius kaip vidaus politika ir kultūra (Whittington, 2001). Taip yra todėl, nes organizacijos dažnai yra politinis objektas, sudarytas iš nepastovių koalicijų bei vidinių ir išorinių suinteresuotų grupių, kurios gali turėti prieštarigus reikalavimus ir uždavinius (Mintzberg et al., 1998). Todėl ne visada paprasta vystyti ir įgyvendinti strategijas, neatsižvelgiant į vidaus politiką ir galias (Pettigrew ir Whipp, 1991). Be to, strategijos turėtų atitikti bendrovės vertybes, tradicijas ir praeities patirtį, nes organizacijos kultūra (Johnson, 1987) gali sustabdyti strategijų formavimo procesą. Ankstesni tyrimai (DE GEUS, 1988; Johnson, 1987) rėmė mokymosi mokyklą, kurioje strategijos formavimo procesai yra labiau interaktyvūs ir inkrementalūs, o ne racionalūs ir vykstantys iš viršaus į apačią.

Atsitiktinumo požiūris. Atsitiktinumo mokyklos požiūriu sėkmingos strategijos nėra išvystytos ir įgyvendintos atsižvelgiant į vienintelį veiksnį rinkinį. Todėl sėkmė priklauso nuo daugelio bendrovės vidaus ir išorės aplinkos veiksnių. Šis metodas buvo sukurtas kaip atsakas į idėją „vienas geriausias valdymo būdas“. Atsitiktinumo atvejo požiūris susijęs su kūrimu veiksmingos organizacijos, turinčios susidoroti su atsitiktiniais aplinkos, technologijų, išteklių ir kitais veiksniais, darančiais įtaką įmonės veiklai (Child, 1984). Strategijos formavimo proceso veiksmingu-

mas priklauso nuo to, kaip daugybiniai veiksniai sąveikauja tam tikroje įmonės situacijoje, o atsižvelgiant į situaciją gali būti skirtingi būdai tai pačiai problemai nagrinėti. Strategijos gali būti efektyvios, jei jos atitinka situaciją, strategijos formavimo proceso koordinavimo laipsnį bei organizacijos ir aplinkos stabilumą / kompleksiskumą (Berman, 1980). Kitaip tariant, strategijos formavimo procesas negali būti vienodas visose situacijose, nekintantis bėgant laikui ir vienodas visais organizacijos lygmenimis, todėl vadovai ir vadybininkai turi rasti tinkamus būdus ir nukreipti juos taip, kad strategijos būtų sėkmingai panaudotos.

Konfigūracijos požiūris. Čia stengiamasi sujungti visas ankstesnes strateginio valdymo mokyklas į vieną aspektą, kuris yra pavadintas konfigūracijos požiūriu (Johnson et al., 2008; Mintzberg et al., 1998; Richardson, 1994). Buvo siekiama pašalinti ankstesnių metodų trūkumus ir pasiūlyti holistinį požiūrį. Pagrindinis skirtumas tarp atsitiktinumo ir konfigūracijos metodų yra tai, kad vadovaujantis atsitiktinumo požiūriu, „visa tai priklauso nuo strategijos sudarymo situacijos“, o konfigūracijos požiūris yra susijęs su „visų ankstesnių metodų derinimu“. H. Mintzbergas ir kolegos (1998) rašė: „Strategijos sukūrimo procesas gali būti vienas iš konceptualaus projektavimo ar formalaus planavimo, sisteminio analizavimo ar lyderystės vizijų, mokymasis bendradarbiaujant ar konkurencinis politikavimas, susitelkimas į tam tikrą pažinimą, kolektyvinę socializaciją, ar silpna atsakomybė už aplinkos jėgas, bet kiekvienas gali būti rastas atitinkamu laiku ir kontekste. Kitaip tariant, strategijos mokyklos atstovauja tam tikroms konfigūracijoms“ (p. 305–306).

Konfigūracijos požiūriu strategijos formavimo procesas yra kaip epizodinis procesas. Kitaip tariant, pagal jį siūloma, kad visi ankstesni požiūriai gali būti derinami ir naudojami kartu, nors kartais vienas požiūris gali būti tinkamesnis, kitąkart kitas gali tapti svarbesnis (Mintzberg et al., 1998). Skirtingai nei ankstesni, šis požiūris propaguoja, kad bendrovė, kiekvienas valdymo lygmens vadovas (aukščiausiasis, vidurinis ir žemesnysis) turi dalyvauti ir bendradarbiauti tiek formuojant, tiek įgyvendinant strategijas. Atsižvelgiant į pagrindinius strategijos formavimo proceso veiksnius, pavyzdžiui, strategiją, struktūrą, vadovavimą, kultūrą, išteklius, bendravimą ir kitus kintamuosius, jie yra svarbūs kuriant ir įgyvendinant veiksmingas strategijas, taip pat norint pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Kadangi visi veiksniai yra tarpusavyje susiję, jie turi kartu derėti ir atitikti vienas kitą. Sėkmė gali būti pasiekta tik per atitinkamus veiklos modelius, pozicijas ir charakteristikas, kurios turi tikti tarpusavyje ir palaikyti viena kitą (Mintzberg et al., 1998). Tam, kad būtų galima išvystyti ir įgyvendinti strategijas, daugelis tam tikrų veiksmų turi kartu derėti. Tai reiškia reikalinga visapusiška strategijos formulavimo ir įgyvendinimo sistema, kad būtų galima analizuoti ir vertinti atitikimus ir ryšius tarp pagrindinių veiksmų. Apibendrinant pagrindinė konfigūracijos požiūrio idėja būtų tokia: tam, kad būtų galima suprasti ir vertinti strategijos formavimą organizacijose, nepakanka susitelkti į vieną ar du veiksmus, bet turi būti priimtas holistinis požiūris.

Kompleksinis požiūris. Vadovaujantis kompleksiniu požiūriu laikoma, kad organizacijos yra adaptyvios sistemos, turinčios netiesinius teigiamus ir neigiamus grįžtamuosius ryšius, jungiančius asmenis, grupes, funkcijas ir organizacijos procesus bei organizaciją su kita aplinka (Levy, 1994; Stacey 1996; Theys, 1998). Dėl netiesinių grįžtamojo ryšio ciklų bet koks mažas pokytis ar išsivystymas tiek organizacijos viduje, tiek iš išorės įmonei gali turėti reikšmingą ir netikėtą reikšmę. Tai dažnai vadinama „drugelio efektu“ (Stacey, 1995). Strategijos formavimo požiūriu tai reiškia, kad vadybininkai turi be perstojo nustatinėti ir vertinti išylančius būdus, modelius organizacijos viduje bei išorėje ir tuomet skubiai išvystyti ir įgyvendinti strategijas.

Vadovaujantis šiuo požiūriu, laikoma, kad sėkmingos bendrovės vykdo veiklą esant menko ar riboto stabilumo būklei ir bando pakeisti išorinę bei vidinę aplinkas (Stacey 1996). Tai, matyt, nėra geras būdas bendrovėms siekti atitikties tarp išorinės aplinkos ir vidinių išteklių, kai nuolat viskas kinta. Įmonės turėtų stengtis plėtoti įvairių kultūrų neoficialias darbo grupes, tinklus ir leisti vidaus konfliktus tarp padalinių ir grupių. Tai turėtų padėti pakeisti egzistuojančius modelius, mąstymo būdus, struktūras ir leistų geriau suprasti strategijos formavimo proceso kompleksumą bei dinamiką. Tai galbūt priverstų bendrovės kurti naujus būdus, kaip formuoti ir įgyvendinti strategijas. Taip pat pripažįstama, kad chaos atsiranda kai kurie dėsniai ir tvarka (Stacey, 1996; Theys, 1998).

Priešingai nei ankstesni, šis požiūris nesiūlo turėti aiškių ir ilgalaikių ateities tikslų ir uždavinių, bet nurodoma, kad vadovai turi suprasti, įver-

tinti ir interpretuoti situacijos kompleksiskumą bei dinamiką kaip nuolatinį procesą ir greitai reaguoti į atsirandančius modelius. Gali tekti nuolat keisti bendrovės viziją, tikslus, uždavinius, struktūrą ir kultūrą, įtraukiant naujas vertybes bei normas (Stacey, 1996).

Penkių požiūrių vertinimas. Šių penkių mokyklų strategijos vystymo ir įgyvendinimo skirtumai ir panašumai yra apibendrinti 8.1 lentelėje. Tarp mokyklų yra hierarchiniai ir integruoti ryšiai (Chaffee, 1985; Mintzberg et al., 1988). Šių požiūrių vystymas gali būti interpretuotas kaip chronologinis strateginės vadybos literatūros vystymasis, nes mokslininkai siūlė naujus, kad pašalintų ankstesnių požiūrių apribojimus. Pavyzdžiui, po nuosmukio ir naftos krizės 1970-ųjų pradžioje planavimo mokykla buvo kritikuota mokslininkų (Mintzberg, 1994; Johnson et al., 2008; Okumus, Roper. 1999; Whittington, 2001). Svarbiausia kritika buvo ši:

- Planavimo mokykloje išorinė aplinka matoma kaip paprasta ir stabili, nors ji dažnai yra kompleksiška ir dinamiška.
- Strategijos sudarymo procesas – tai suplanuotas, tiesinis, racionalus procesas, tačiau strategijos susidaro iš pragmatinių procesų ir egzistuojančių praktikų.
- Siūlo detalizuotus ir aiškius strategijos formavimo planus, bet tokie tikslai ir išsamūs planai ne visada yra naudingi, praktiškai šie planai nėra tinkami ir naudingi dinamiškose bei kompleksinėse aplinkose.
- Atskiria strategijos formulavimą nuo strategijos įgyvendinimo, nors daugeliu atvejų jie nėra atskiriami.
- Neapgalvota vykdytojų ar vidurinės grandies vadovų dalyvavimo svarba kuriant strategiją.
- Neįvertina organizacinės kultūros ir politikos, nors daugeliu atvejų šie veiksniai gali būti labai reikšmingi.
- Linkę telktis į finansinius uždavinius, bet siekimas didelio pelno ir rinkos dalies ne visada gali būti svarbus. Yra kitų svarbių svarsptomų problemų, tokių kaip vidaus politika, organizacinė kultūra, klientai, konkurentai ir darbuotojai.

8.1 lentelė. Strateginio valdymo mokyklų siūlymai strategijai formuoti (sudaryta remiantis F. Okumusu, 2003)

	Planavimo mokykla	Mokymosi mokykla	Atsitiktinumo mokykla	Konfigūracijos mokykla	Kompleksiškumo mokykla
Strategijos vystymas	Formalus ir analitinis	Sukurtas ir staiga pasirodantis	Gali būti formalus ir sukurtas	Epizodinis	Epizodinis ir kompleksinis
Sutelktas dėmesys į	Planavimą, formulavimą, vidinius išteklius ir aplinką	Politiką, kultūrą, išteklius ir įgyvendinimą	Tai priklauso nuo situacijos (aplinkos)	Viską	Greitą reaguojimą į naujus modelius, bendrovės procesų implikacijas, klientus ir konkurentus
Tiksiai	Daugiau finansiniai rezultatai ir rinkos dalis	Politinės ir kultūrinės problemos, taip pat finansiniai rezultatai ir rinkos dalys	Priklauso nuo situacijos	Visi uždaviniai	Nereikia turėti aiškių uždavinių; ilgainiui atsiranda naujų tikslų, uždavinių ir problemų
Įgyvendinimo tipas	Nuoseklus ir revoliucinis	Inkrementalus	Gali būti nuoseklus ir inkrementalus	Šuoliais	Gali būti nuoseklus, inkrementinis ir šuoliškas
Įgyvendinimo pradžia	Po strategijos formulavimo	Formuluojant strategiją	Priklauso nuo situacijos	Holistinis požiūris	Holistinis požiūris
Pagrindiniai kintamieji	Analizavimas, aiškūs planai, formali struktūra, lyderiavimas, formali ir iš viršaus į apačią komunikacija, formalus išteklių paskirstymas	Organizacijos kultūra, politika, organizacinis mokymasis, vidurinio ir žemiausio lygio vadybininkai bei darbuotojai, iš apačios į viršų ir neformalus bendravimas	Išorinė aplinka ir kintamieji paminėti planavimo ir mokymosi požiūriuose	Visi kintamieji, panaudoti prieš tai minėtuose požiūriuose, ir dalyvavimas, konsensusas	Neformalus tinklai ir šešėlinės organizacijos, išoriniai klausimai
Pagrindiniai strategijos formavimo dalyviai	Aukščiausioji vadovybė	Daugiau dėmesio viduriniams ir priekinės linijos valdymui	Gali būti aukščiausios ir vidurinės grandies vadybininkai	Visi valdymo lygiai	Bet kas bendrovės viduje ir išorėje gali vaidinti svarbų vaidmenį

	Planavimo mokykla	Mokymosi mokykla	Atsitiktinumo mokykla	Konfigūracijos mokykla	Kompleksiškumo mokykla
Organizacijos struktūra	Biurokratinė	Organinė ir lanksti	Priklauso nuo konteksto	Visos struktūros	Kūrybinė, inovatyvi struktūra ir neformalios grupės
	Stabili	Nestabili: kompleksinė ir dinamiška	Priklauso nuo to, kaip vadybininkai ją interpretuoja	Gali būti stabili, kompleksinė ir dinaminė	Kompleksinė ir dinaminė
Reikšminiai žodžiai	Numatoma strategija, planavimas ir racionalumas, PEST, SSGG, šakos struktūros analizė	Inkrementalus, staiga atsirandantis	Lankstumas ir prisitaikymas	Visi anksčiau išvardyti reikšminiai žodžiai ir konfigūracija	Chaosas, kompleksišku- mas, adaptyvios sistemos ir ribotas nestabilumas
Autoriai	Nuo 1960 m. I. Ansoffas, K. Andrewsas, A. Chandleris, H. Porteris ir kiti	Nuo 1970 m. G. Johnsonas, H. Mintzbergas, A. M. Pettigrewas ir kiti	Nuo 1980 m. P. Bermanas, J. Kay'us ir kiti	Nuo 1990 m. A. Bailey'us, G. Johnsonas, B. Richardso- nas ir kiti	Nuo 1990 m. R. D. Stacey'us, M. Theys ir kiti

Nepaisant šios kritikos, daugeliu atvejų planavimo mokykla vis dar lieka labiausiai paplitęs metodas strateginiame valdyme, galbūt todėl, kad tai pateikia tam tikras kryptis ir analitinius metodus.

Tačiau daugelis strategų rodo nepasitenkinimą planavimo mokykla. Nuo 1950-ųjų iki šiol kritikuojama, kad šis požiūris yra nerealistiškas kompleksinėse ir dinamiškose aplinkose bei organizacijose. Mokymosi mokyklai taip pat teko kritikos. Pavyzdžiui, laikoma, kad ji nevisuomet yra naudinga, ne visada siūlo praktinius sprendimus. Vadovaujantis mokymosi mokykla, į visas strategijas turėtų būti žiūrima kaip į pavienes, nors aplinka yra kompleksinė bei dinamiška ir yra svarbi vidaus politika bei organizacinė kultūra. Tačiau teigiama, kad šių veiksmų dar nepakan- ka, norint sėkmingai plėtoti ir įgyvendinti strategiją.

Teigiama, kad atsitiktinumo mokykla yra tinkamiausias būdas, nes vystant ir įgyvendinant strategijas taikomas lankstumas (Kay, 1993). Tačiau šis požiūris taip pat buvo kritikuojamas dėl nesugebėjimo išspręsti kai kurių nuolatinių teorinių ir empirinių problemų (Mintzberg, 1994;

Stacey, 1996). Atsitiktinumo požiūrio prielaida yra, kad panašūs kontekstai priveda prie vienodų rezultatų. Tačiau turi būti pripažįstama, kad maži skirtumai gali privesti prie visiškai skirtingų rezultatų, be to, taikymo srities pokyčiai, rizika, stabilumas ir aplinkos sudėtingumas kiekvieno asmens, dalyvaujančio strategijos formavimo ir įgyvendinimo procese, gali būti suvokiami skirtingai. Todėl dviejų skirtingų įmonių vadybininkai gali skirtingai interpretuoti tą pačią aplinką ir įgyvendinti priešingas strategijas, o šios abi gali pasiteisinti (Stacey, 1996).

Konfigūracijos būdas atsirado, siekiant sujungti visas ankstesnes mokyklas į vieną perspektyvą. Tačiau H. Mintzbergo (1998) teigimu, net konfigūracijos mokykla turi ribotumą ir reikėtų nagrinėti chaoso bei kompleksiško požiūrius.

Šie penki požiūriai yra suskirstyti į dvi grupes (Stacey 1996): įprastas valdymas, apimantis planavimą, mokymąsi, atsitiktinumo ir konfigūracijos požiūrį, bei specialusis valdymas, apimantis tik kompleksinį požiūrį. Atsižvelgiant į kiekvieno metodo ribotumus, teigiama, kad visi būdai gali būti panaudoti tuo pačiu laiku. Tvirtinama, kad bendrovė gali taikyti įprastą valdymo techniką, kai vidaus ir išorinės aplinkos yra numatomos ir stabilios, bei kompleksinį požiūrį, kai situacija yra sudėtinga bei dinamiška, ir tam, kad mestų iššūkį, ir, jei būtina, pakeistų esamas bendrovės sistemas bei modelius (Stacey, 1996). „Seni metodai nėra atgyvenę; jie atitinka tam tikrą problemų konfigūraciją ir yra būtini. Bet pasaulyje sprendimams tampant vis sudėtingesniems, teks perprasti kompleksiško teoriją, naują paradigmą, reprezentuojančią sistemų dinamiškumą ir tai privės prie naujų metodų rinkinio“ (Theys (1998, p. 262).

8.2. STRATEGIJOS FORMAVIMAS TARPTAUTINIU POŽIŪRIU

Strateginio valdymo literatūroje nėra aiškiai paaiškinta, kuo skiriasi tarptautinės įmonės strategijos formavimas nuo vietinės įmonės strategijos formavimo. Kai kurie autoriai nemato jokių skirtumų tarp strategijos kūrimo ir įgyvendinimo proceso tarptautiniame kontekste ir šio proceso bendrai strateginiame valdyme. Teigiama, kad „strategijos įgyvendinimo tarptautiniai aspektai vadovaujasi tais pačiais principais, tačiau yra

sudėtingesnė kultūra, geografinė įvairovė ir kiti veiksniai“ (Lynch, 1997, p. 698).

Keli autoriai naudoja strateginę valdymo literatūrą, ypač planavimo mokyklos, aptardami strategijos sudarymą tarptautiniame kontekste (Fatehi, 1996; Hodgetts ir Luthans, 1997; Mead, 1998). Šie autoriai įvardija du svarbiausius tarptautinės strategijos matmenis: įvairovę ir bendrovės dydį, pabrėždami bendrovės įvairovę. Taip yra todėl, nes jie remiasi ir pabrėžia skirtingų kultūrų bei vietovių svarbą valdant tarptautines įmones. Tačiau jie nepaaiškina, kaip šios skirtingos kultūros ir vietovės daro įtaką strategijos išvystymo ir įgyvendinimo procesams tarptautinėse įmonėse. Kitaip tariant, į strategijos formavimą tarptautinėse bendrovėse žvelgiama panašiai kaip į vietinių įmonių strategijos vystymo ir įgyvendinimo procesą. Nėra jokių esminių skirtumų tarp vidaus ir tarptautinių strategijos įgyvendinimo procesų, todėl, kad įmonė plečiasi į užsienio rinkas, nereiškia, jog bus kitokie strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesai (Fatehi, 1996).

Kiti autoriai, aptarę strategijos formavimą tarptautinėse įmonėse, pasiūlė keletą strategijos išvystymo ir įgyvendinimo tarptautiniame kontekste būdų (Chakravarthy ir Perlmutter, 1995). Svarbiausios šių būdų grupės pateiktos ir paaiškintos 8.2 lentelėje.

8.2 lentelė. Tarptautinių įmonių strategijos formavimo būdų palyginimas (sudaryta remiantis F. Okumusu, 2003)

Požūris	Centralizuotas	Decentralizuotas	Atsitiktinumo	Dalyvavimo ar integravimo
Išorinė aplinka	Stabili ar panaši visose antrinėse bendrovėse ekonomika	Visoms antrinėms bendrovėms yra skirtinga ir kompleksinė politika	Gali būti panaši ar skirtinga, atsižvelgiant į regioną	Gali būti stabili, bet dažniausiai kompleksinė ir skirtinga
Vidinė charakteristika	Panašios charakteristikos tarp antrinių bendrovių	Visų antrinių bendrovių charakteristikos yra skirtingos	Panašios arba skirtingos charakteristikos, atsižvelgiant į regioną	Gali turėti vienas ar skirtingas charakteristikas, bet tikslas pasidalyti geriausia praktika tarp antrinių bendrovių
Strategijos suformuluotos	Centrinės būstinės ar pirminės bendrovės	Nacionalinės antrinės bendrovės	Priklauso nuo konteksto	Pagrindinis biuras ir antrinės įmonės

Požiūris	Centralizuotas	Decentralizuotas	Atsitiktinumo	Dalyvavimo ar integravimo
Strategijos įgyvendinamos	Antrinėse bendrovėse	Antrinės bendrovės	Antrinės bendrovės	Centrinės būstinės ir antrinių bendrovių kartu
Pagrindiniai veikėjai	Centrinė būstinė	Antrinės bendrovės	Priklauso nuo konteksto	Centrinė būstinė ir antrinės bendrovės kartu
Organizacinė struktūra	Centralizuota hierarchija	Decentralizuota	Gali būti tiek centralizuota, tiek decentralizuota	Pasaulinis tinklas
Išteklių šaltiniai iš centrinės būstinės į antrines bendroves	Žinios, žmonės ir kiti ištekliai	Ištekliai, parama ir žmonės	Žinios, žmonės ir ištekliai	Žinios, žmonės, kiti ištekliai iš centrinės būstinės ir kitų antrinių bendrovių
Išteklių šaltiniai iš antrinių bendrovių į centrinę būstinę	Dividendai ir formalios ataskaitos	Dividendai ir formalios ataskaitos	Dividendai ir formalios ataskaitos	Inovacijos, žinios, žmonės, kiti ištekliai plus dividendai

KLAUSIMAI

Šiame skyriuje aptarti skirtingų strateginio valdymo mokyklų požiūriai į organizacijų strategijų formavimą, tai yra formulavimą ir įgyvendinimą. Pagrindinė tema, kuri aptariama šiame skyriuje yra ta, kad visos strateginio valdymo mokyklos nurodo ir pabrėžia, jog vystant ir įgyvendinant strategijas reikia kritiškai aptarti daugybę problemų ir veiksnių.

Kaip pateikta 8.1 ir 8.2 lentelėse, skirtingos strateginio valdymo mokyklos laikosi savų teiginių ir pasiūlymų, kaip šitie veiksniai turi būti įvertinti ir panaudoti. Tačiau visos mokyklos tiesiogiai ar netiesiogiai nurodo tas pačias sritis ir veiksnius, tokius kaip išorinė aplinka, organizacinė struktūra, kultūra, žmonės, bendravimas, išteklių paskirstymas, planavimas ir stebėseną. Apimant įvairius elementus buvo vystomi įvairūs strategijos formavimo požiūriai ir dauguma strateginio valdymo literatūros yra skirta diskutuojamoms strategijų formulavimo ir įgyvendinimo problemoms. Pateikiant juos, tikslas buvo supaprastinti ir konceptualizuoti

šià kompleksinę strateginio valdymo sritį tam, kad būtų galima pagelbėti tyrėjams ar įmonėms geriau suprasti ir įvertinti strategijos formulavimo ir įgyvendinimo procesus. Kitame skyriuje detaliau aptarsime strategijos įgyvendinimą.

1. Kas yra strategijos formulavimas?
 2. Kas yra strategijos įgyvendinimas?
 3. Kas yra strategijos formavimas?
 4. Įvertinkite kiekvienos mokyklos pagrindinius pasiūlymus strategijai formuoti.
 5. Kokia mokykla pateikia tinkamiausius ir naudingiausius pasiūlymus, kad būtų galima išvystyti ir įgyvendinti strategijas jūsų organizacijoje?
 6. Kokie yra skirtingų mokyklų strategijos formavimo pranašumai?
 7. Kaip lengva pasiekti išorinės ir vidinės aplinkos atitikimą?
 8. Kodėl nėra gera idėja siekti išorinės ir vidinės aplinkos atitikimo?
 9. Kaip manote, ar įmonė, kurioje pasikeitus išorės aplinkai nusistatė naujas taisykles ir standartus, visuomet stengsis siekti suderinamumo su išorine aplinka?
 10. Kaip nacionalinė kultūra veikia organizacijos strategijos formulavimą ir įgyvendinimą?
 11. Pagalvokite apie idėją, kurią jūs gerai suplanavote ir įgyvendinoite. (1) paaiškinkite, kodėl jūsų planas buvo geras, (2) nustatykite šio proceso sėkmės veiksnius, (3) paaiškinkite, su kokio pobūdžio iššūkiais susidūrėte, (4) pasakykite, kaip jūs juos įveikėte.
 12. Iš savo gyvenimo išvardykite keletą svarbių įvykių ir pokyčių, kurie įvyko jums neplanuojant. Paaiškinkite, kaip išėjote iš šių situacijų ir ką iš jų išmokote.
 13. Pagalvokite apie situaciją, kuri turi aiškų planą, bet jūs dėl asmeninių ir išorės problemų turite jį nuolat peržiūrėti. Aptarkite, kaip patikslinoite savo strategijas.
 14. Apibūdinkite smulkų atvejį, pakeitusį jūsų gyvenimą visam laikui.
-

LITERATŪRA

- Alexander, L. D. Strategy implementation: nature of problem. D. Hussey (Ed.), *International review of strategic management*. Chichester: New York: John Wiley and Sons Ltd, 1991.
- Andrews, H. I. *Corporate strategy*. New York: McGraw – Hill, 1971.
- Brooke M. *International management: a review of strategies and options*. Cheltenham: Stanley Thorne Ltd, 1996.
- Chakravarthy, B. S.; Perlmutter, H. V. Strategic planning for global business. *Columbia Journal of World Business*. 1995, 20 (2): 3–10.
- Child, J. *Organization: A guide to problems and practice*. London: Poul – Chapman, 1984.
- David, F. R. *Strategic management. Concepts and cases*. New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2007.
- Hitt, M. A.; Hoskisson, R. E.; Ireland, R. D. *Management of strategy*. Cincinnati: Thomson South – Western, 2007.
- Hunger, I. D.; Wheelen, T. L. *Essentials of strategic management*. New York: Prentice Hall, 2007.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. W.; Lampel, J. *Strategy safari*. London: Prentice Hall, 1998.
- Okumus, F. A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*. 2003, 41 (9): 871–883.
- Pettigrew, A. M.; Whipp, R. *Managing change for competitive success*. Oxford: Blackwell, 1991.
- Richardson, B. Comprehensive approach to strategic management: Leading across the strategic management domain. *Management Decision*. 1994, 32 (8): 27–41.
- Stacey, R. D. The science of complexity: an alternative perspective for strategic change process. *Strategic Management Journal*. 1995, 16 (7): 477–495.
- Stacey, R. D. *Strategic management and organisational dynamics*. London: Pitman Publishing, 1996.
- Vasiliauskas, A. *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, 2005.
- Theys, M. The new challenges of management in a Wired World. *European Journal of Operational Research*. 1998, 109 (2), 248–263.
- Whittington, R. *What is strategy and does it matter*. London: Routledge, 2001.

9 SKYRIUS

STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS IR POKYČIAI

Mokymosi tikslai

Perskaityę šį skyrių gebėsite:

1. Aptarti strategijos įgyvendinimo sistemos reikalingumą.
2. Nustatyti ir sugrupuoti pagrindinius strategijos įgyvendinimo veiksmus.
3. Įvertinti strategijos formulavimą ir įgyvendinimą holistiniu požiūriu.
4. Aptarti pagrindines strategijų vystymo ir įgyvendinimo kliūtis ir iššūkius.
5. Pakomentuoti valdymo pokyčius tarptautiniame kontekste.

9.1. ĮGYVENDINIMO SISTEMOS

Aštuntame skyriuje jau aptarėme, kad strategijos sudarymas tiesiogiai arba netiesiogiai yra susijęs su visais organizacijų aspektais, todėl būtina laikytis holistinio požiūrio analizuojant ir įvertinant sudėtingus strategijos formavimo klausimus. K. Bartlettas ir S. Ghoshalas (1987) pažymėjo, kad visose bendrovėse, kurias jie nagrinėjo, „problema yra ne blogas aplinkos jėgų ar strateginių ketinimų supratimas, bet kaip įgyvendinti būtinus pokyčius“. Teigiama, kad organizacijos nesugeba įgyvendinti daugiau kaip 70 procentų naujų strateginių iniciatyvų (Millerr, 2002).

Yra keletas strateginio valdymo strategijų analizės ir formulavimo srityje dažniausiai tyrėjų ir praktikų naudojamų modelių ir sistemų, pavyzdžiui, SSGG, šakos struktūros analizė ar generalinės strategijos. Deja, nėra sutartų ir vyraujančių strategijos įgyvendinimo sistemų (Noble, 1999 ir Okumus, 2003). Šiame skyriuje pateikiama įgyvendinimo sistema, kurioje nustatyti pagrindiniai veiksniai ir įvardytos jų grupės pagal vaidmenį ir svarbą. Yra aiškinamas kiekvieno veiksnio vaidmuo ir svarba, taip pat santykiai su kitais veiksniais. Skyriuje taip pat verti-

namas strateginių pokyčių mastas ir tempas. Kuriant ir įgyvendinant strategijas diskutuojama apie galimas kliūtis bei pasipriešinimą ir kaip jos gali būti įveiktos.

Viena iš labiausiai minimų įgyvendinimo sistemų buvo pasiūlyta Roberto Watermano ir Thomo Peterso (Waterman, Peters, 1980). Remdamiesi moksliniais tyrimais ir konsultavimo darbais, šie autoriai teigė, kad veiksmingos strategijos įgyvendinimas priklauso nuo ryšių tarp septynių veiksnių: strategijos, struktūros, sistemos, stiliaus, darbuotojų, įgūdžių ir pavaldumo tikslų. Konceptualias strategijos įgyvendinimo sistemas sudaro aiškūs pagrindiniai įgyvendinimo veiksniai (Stonich, 1982; Hrebiniak ir Joyce, 1984; Galbraith ir Kazanjian, 1986; Reed ir Buckley, 1988). Tai buvo pirmosios įgyvendinimo sistemos, kurios atsirado strateginio valdymo srityje. Šias sistemas sudaro panašūs veiksniai, įskaitant strategijos formavimą, organizacinę struktūrą, kultūrą, žmones, ryšius, kontrolę, rezultatus. Skirtingai nuo ankstesnių struktūrų, keletas koncepcinių tyrimų siūlo tiesinius dešimties žingsnių (Vasconcellos, 1990), keturių etapų (Noble's, 1999), keturių žingsnių (Bergadaa's, 1999), dešimties etapų (De Feo ir Janssen, 2001) įgyvendinimo modelius. Šiuose modeliuose apimami tie patys anksčiau minėti veiksniai.

Keli autoriai pasiūlė struktūras, pagrįstas empiriniu studijavimu, taip pat nustatė panašius veiksnius, kurie buvo pažymėti daugelyje koncepcinių tyrimų (Bryson ir Bromiley, 1993; Harnbrjck ir Cannella, 1989; Hrebiniak 1992; Roth, Schewieger ir Morrison, 1991; Schmelzer ir Olsen, 1994; Skivington ir Daft, 1991). Šie tyrimai dažnai apimdavo ir strategijos formulavimą kaip vieną iš modelio elementų.

Subalansuotų rodiklių technika buvo susijusi su pastarųjų metų strategijos formavimu (Epstein ir Manzoni, 1998, Kaplan ir Norton, 1996; 2001). Bendra šios technikos idėja yra ta, kad organizacijoms rekomenduojama suderinti savo veiklos priemones iš keturių perspektyvų: finansų, klientų, operacijų, mokymosi ir augimo. Įgyvendindami strategijas patelkę subalansuotų rodiklių metodą, Robertas Kaplanas ir Davidas Nortonas (1996) nustatė keturis pagrindinius įgyvendinimo veiksnius: 1) vizijos ir strategijos išaiškinimas ir įgyvendinimas, 2) bendravimas ir susiejimas, 3) planavimas ir užduočių nustatymas, 4) grįžtamasis strategijos ryšys ir mokymasis. Tačiau balanso rodiklių metodas (*balance scorecard tech-*

nique) nesprenžia visų įgyvendinimo problemų, nepateikia naujų išvalgų šioje srityje, nes šie keturi įgyvendinimo veiksniai yra labai panašūs į veiksnius, kurie buvo pateikti anksčiau. Antra, subalansuotų rodiklių metodas yra labiau kontrolės mechanizmas, siūlantis iš viršaus į apačią būdą su žemesnių lygmenų apribotu dalyvavimu (Norreklit, 2000). Subalansuotų rodiklių metode strategijos išvystymas ir įgyvendinimas yra įvertintas kaip atskiri etapai. Be to, technika neteikia dėmesio ir paaiškinimų strategijos įgyvendinimo procesui, įtraukiant konfliktus ir pasipriešinimus tarp interesų grupių, organizacinę kultūrą, išteklių paskirstymą ir kvalifikacijos kėlimo problemas.

Ankstesnės įgyvendinimo sistemos yra panašios pagal priimtas prielaidas. Svarbiausia jų prielaida yra ta, kad daugybiniai veiksniai turi būti svarstomi tuo pačiu laiku, kai vystoma ir įgyvendinama strategija ar strateginis sprendimas. Taip pat kai kurios sistemos sujungia kelis elementus su vienu veiksmiu, o kiti vadina kiekvieną elementą kaip atskirą pagrindinį veiksnį. Pavyzdžiui, vienose sistemose problemos, priklausomos nuo vadybininkų ir darbuotojų, yra jungiamos su tam tikru veiksmiu, pavadintu „žmonės“ ar „personalas“ (Galbraith, Kazanjian, 1986; Okumus, 2001; Stonich, 1982; Waterman, 1980). Kitose sistemose vadybininkų stilius, skatinimai ir kvalifikacijos kėlimas pristatomi kaip atskiri veiksniai (Hrebiniak, Joyce 1984). Kai kurios sistemos apima planavimą, išteklių paskirstymą, biudžeto sudarymą ir skatinimą (Stonich, 1982; Waterman, 1980).

Taigi kiekviena sistema apima skirtingus veiksmių skaičius ir tipus, kai kurios nustato daugiau veiksmių negu kitos. Be to, įvairūs pavadinimai yra duoti panašioms veiksmiams, pavyzdžiui, komunikacija yra taip pat ir tarpusavio sąveikos, informacijos sistemos (Skivington ir Daft, 1991). Strategijos formulavimas nurodomas kaip strategija, verslo strategija, numatoma strategija, rinkos strategija, vizija, nauja strategija ir strateginis sprendimas. Pasekmė yra vadinama kaip rezultatas ir sėkmė. Be to, kai kurios sistemos pradiniu laiko strategijos formulavimą (Hambrick ir Cannella, 1989; Hrebiniak, 1992; Hrebiniak ir Joyce, 1984; Galbraith ir Kazanjian, 1986; Skivington ir Daft, 1991; Stonich, 1982), o kitos sistemos, nagrinėdamos įgyvendinimą, nefiksuoja išėties pozicijos (Miller, 1997; Waterman, 1980).

Remiantis anksčiau aptartomis sistemomis, įvardijama 11 pagrindinių veiksnių, svarbių strategijos formavimo procesui:

- 1) strategijos kūrimas;
- 2) aplinkos neapibrėžtumas;
- 3) organizacinė struktūra;
- 4) organizacinė kultūra;
- 5) lyderystė;
- 6) operatyvinis planavimas;
- 7) išteklių paskirstymas;
- 8) bendravimas;
- 9) žmonės;
- 10) kontrolė;
- 11) rezultatas.

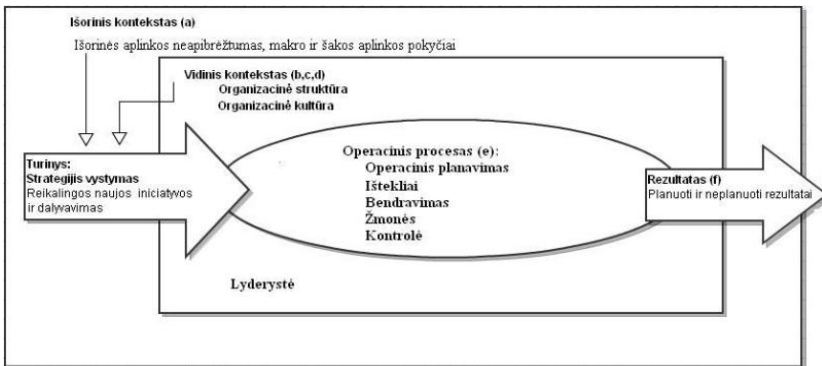
Atsižvelgiant į veiksnių panaudojimą ir charakteristikas, kiekviena strateginio valdymo mokykla turi savo prielaidas ir pasiūlymus (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998). Ankstesniame skyriuje 8.1 lentelėje pateikti paaiškinimai, kaip kiekvienas veiksnys nagrinėjamas skirtingose mokyklose. Pavyzdžiui, išskyrus konfigūracijos ir kompleksškumo požūrius, kiekviena mokykla reikalauja kiekvieno veiksnio standartinio dizaino. Tarkim, planavimo mokykla gina stabilią aplinką, centralizuotą organizacinę struktūrą, oficialią ir iš viršaus į apačią komunikaciją, standartinių formalų planavimą ir išteklių paskirstymą, o mokymosi mokykla reikalauja decentralizuotos organizacinės struktūros, iš apačios į viršų ir neformalios komunikacijos, lankstaus planavimo ir išteklių paskirstymo. Vadovaujantis konfigūracijos mokykla, aplinka gali būti ir stabili, ir dinamiška, organizacinė struktūra gali būti lanksti ir leisti skirtingų valdymo lygmenų dalyvavimą, komunikacijos sistema turi leisti iš viršaus į apačią, iš apačios į viršų ir neformalius bei formalius komunikacijos būdus. Pagaliau remiantis kompleksškumo požūriu, sudėtinga ar net klaidinga reikalauti standartinių veiksnių kiekvienoje situacijoje, nes strategijos įgyvendinimas yra vystymosi procesas; todėl gali būti neįmanoma turėti tam tikro veiksnių modelius ir juos išlaikyti. Ankstesnės strategijų įgyvendinimo studijos nepalaiko specifinio įgyvendinimo būdo.

Remiantis proceso funkcijomis ir charakteristikomis, įgyvendinimo veiksniai gali būti grupuojami į kategorijas:

- Kontekstas, procesai ir rezultatai (Bryson ir Bromiley, 1993).
- Planavimas ir projektavimas (Hrebiniak ir Joyce, 1984).
- Įgyvendinantis ir suteikiantys teisę (Miller, 1997).
- Turinys, kontekstas ir operacijos (Dawson, 1994).
- Turinys, kontekstas, procesai ir rezultatai (Pettigrew, 1987, 1992; Okumus, 2003).
- Struktūra ir proceso dėmenys (Skivington ir „Daft 1991).
- Kontekstas, sistema (Miller ir Dess, 1996).

Atsižvelgiant į kiekvieno įgyvendinimo veiksnio vaidmenį ir charakteristikas, 11 įgyvendinimo veiksmų gali būti suskirstyti į keturias kategorijas: strategijos turinys, strategijos kontekstas, procesas ir rezultatai (9.1 pav.) (Okumus 2003):

1. Strateginis turinys apima strategijos kūrimą.
2. Strateginis kontekstas toliau skirstomas į išorės ir vidaus kontekstą. Aplinkos neapibrėžtumas ir vidaus kontekstas apima organizacinę struktūrą, kultūrą ir lyderystę.
3. Veiklos procesas apima veiklos planavimą, išteklių paskirstymą, žmones, bendravimą ir kontrolę.
4. Rezultatas apima įgyvendinimo proceso rezultatus.



9.1 pav. Strategijos įgyvendinimo schema (F. Okumus, 2003)

Pažymėjimai:

- a. Išorinės aplinkos pokyčiai veikia strategijos kontekstą ir priverčia organizacijas imtis naujų iniciatyvų.

- b. Vidinės konteksto problemos ir nesuderinamumai reikalauja naujų iniciatyvų.
- c. Strategijos yra įgyvendintos vidiniame kontekste ir organizacijos struktūros, kultūros bei lyderystės charakteristikos veikia proceso veiksmius.
- d. Siekiant sėkmingai įgyvendinti strategiją, organizacijos kontekstas turi būti imlus pokyčiams.
- e. Proceso veiksniai yra tiesiogiai panaudojami įgyvendinant strategiją ir manipuliuojant vidiniu kontekstu.
- f. Konteksto ir procesų veiksmių charakteristikos ir kaip jie yra tiesiogiai panaudojami rezultatams paveikti.

9.1 lentelėje yra paaiškinta kiekvieno veiksnio svarba ir vaidmuo strategijos kūrimo bei įgyvendinimo procese, taip pat ryšiai tarp veiksmių ir kitų elementų bei jų galimas poveikis strategijos formavimo procesui. Šis 9.1 lentelėje pateiktas paaiškinimas gali padėti tiriant ir vertinant kompleksinius strategijos kūrimo bei įgyvendinimo atvejus.

9.1 lentelė. Pagrindiniai įgyvendinimo veiksniai, jų funkcijos ir poveikis procesui

Strategijos turinys

Strategijos vystymas susijęs su tuo, kodėl ir kaip strategija yra inicijuota. Pagrindinės sritys, į kurias reikia atsižvelgti:

- Nauja strategija turėtų būti suderinta su bendromis strateginėmis bendrovės kryptimis.
- Naujos iniciatyvos tikslai turi būti aiškiai įvardyti.
- Strategijos kūrėjų patirtis ir žinios yra labai svarbios valdant pokyčius.
- Siūloma aktyviai dalyvauti visais valdymo lygmenimis.
- Turi būti įvertintas potencialus tebevykstančių ir būsimų projektų poveikis naujai iniciatyvai.
- Turi būti įvertintas potencialus naujų strategijų poveikis tebevykstančioms strateginėms iniciatyvoms.

Išorinis kontekstas

Aplinkos neapibrėžtumai susijęs su neapibrėžtumo laipsniu ir pokyčiais makro- ir šakinėje aplinkoje. Svarbiausios svarstomos problemos yra:

- Pokyčiai, įvykiai ir problemos makro- ir šakinėje aplinkoje reikalauja naujos strategijos.
- Nauja strategija turi būti tinkama rinkos sąlygoms, tendencijoms ir įvykiams išorinėje aplinkoje, kol įgyvendinimo procesas nėra užbaigtas.

Vidaus kontekstas

Organizacinė struktūra siejasi darbo pasidalijimu, pareigomis ir atsakomybėmis, valdžios pasidalijimu ir sprendimų priėmimo procedūromis bendrovėje. Svarstomos problemos yra:

- Galimų pareigų, funkcijų, sprendimų priėmimo ir santykių pasikeitimas dėl naujos strategijos.
- Ar organizacinė struktūra palengvina laisvą informacijos srautą, koordinavimą ir bendradarbiavimą tarp įvairių valdymo lygių ir funkcinių sričių.
- Naujos strategijos potencialus poveikis neformaliems tinklams, politikai ir pagrindiniams akcininkams.
- Galingų grupių požiūris į naują strategiją.
- Potencialūs iššūkiai, taikant egzistuojančią organizacinę struktūrą, kai naudojami proceso kintamieji, apimantis planavimą, komunikaciją ir išteklių paskirstymą.

Organizacinė kultūra yra darbuotojų supratimas, kaip jie organizacijoje daro daiktus. Svarstomos problemos yra:

- Bendrovės kultūra ir gyvenšana bei galimas poveikis įgyvendinimo procesui.
- Organizacinės kultūros poveikis komunikacijai, koordinacijai ir bendradarbiavimui tarp skirtingų valdymo ir funkcinių lygmenų.
- Naujos strategijos reikšmė bendrovės kultūrai ir gyvenšanai.
- Pastangos ir veiksmai pakeisti bendrą įmonės kultūrą ir subkultūras bei potencialius iššūkius.

Lyderystė yra susijusi su aktyvia parama centrinei būstinei ir jos įtraukimu į strategines iniciatyvas. Lyderystė yra svarbi panaudojant proceso veiksmus, taip pat manipuluojant vidaus kontekstu, kad būtų galima sukurti pasikeitimams imlų kontekstą. Svarstomos problemos yra:

- Tikras centrinės būstinės vadovų įtraukimas į strategijos vystymo ir įgyvendinimo procesą.
- Parama centrinės būstinės vadovams naujai strategijai, kol ji nėra baigta.
- Žinios, ateinančios iš centrinės būstinės apie projektus ir jų svarbą.

Operacinis planavimas yra procesas, inicijuojantis projektus, ir veiklų bei užduočių įgyvendinimo planavimas. Operacinis planavimas turi didelį poveikį išteklių paskirstymui, komunikavimui, kvalifikacijos kėlimui ir skatinimui. Lemiami klausimai, kurie svarstomi:

- Išsamus įgyvendinimo veiklos pasirengimas ir planavimas.
- Įvairių valdymo lygmenų ir funkcinių sričių dalyvavimas, rengiant šiuos planus ir įgyvendinimo veiklas.
- Pradiniai bandomieji projektai ir žinios, gautos iš jų.
- Laikas išteklius padaryti tinkamus ir jų panaudojimas.

Išteklių paskirstymas yra procesas, kuris užtikrina, kad laikas, finansiniai ištekliai, įgūdžiai ir žinios yra prieinami. Tai glaudžiai susiję su veiklos planavimu ir turi poveikį skleidžiant informaciją ir teikiant kvalifikacijos kėlimą bei skatinimą. Pagrindiniai klausimai, į kuriuos reikia atsivelti:

- Finansinių išteklių paskirstymo naujai strategijai procedūrų užtikrinimas.
- Informacijos ir žinių reikalavimai naujos strategijos įgyvendinimo procesui.
- Tinkamas laikas užbaigti įgyvendinimo procesą.
- Bendrovės politinės ir kultūrinės problemos bei jų poveikis paskirstant išteklius.

<p>Žmonės siejami su naujo personalo atranka, kvalifikacijos kėlimu ir skatinimu. Operacinis planavimas ir išteklių paskirstymas turi tiesioginę įtaką. Pagrindiniai klausimai, į kuriuos reikia atsižvelgti yra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atitinkamų darbuotojų įdarbinimas naujoms strategijoms įgyvendinti. - Naujų įgūdžių ir žinių įsigijimo išsivystymas, kad įgyvendintų naują strategiją. - Kvalifikacijos kėlimo tipai, kad būtų galima parengti tinkamus vadybininkus ir darbuotojus. - Skatinimas, susijęs su strategijos įgyvendinimu ir skatinimo implikacijomis. - Bendrovės žmogiškųjų išteklių politikos ir praktikos poveikis įgyvendinant naujas strategijas.
<p>Komunikacija siejasi su mechanizmu, kuris teikia formalias ir neformalias žinias apie naują strategiją. Svarbiausios svarstomos problemos yra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operaciniai planai, kvalifikacijos kėlimo programos ir skatinimas, kurie gali būti panaudoti kaip komunikacijos medžiagos. - Panaudojimas aiškių žinių, informuojant tinkamus žmones organizacijos viduje ir už jos ribų. - Implikacijos panaudojant įvairius komunikavimo būdus. - Problemos ir sunkumai, susiję su komunikacija ir jų faktinėmis priežastimis. - Organizacinės struktūros, kultūros ir vadovavimo poveikis prekiaujant naujoje strategijoje.
<p>Kontrolės ir grįžtamasis ryšys yra susijęs su formaliais ir neformaliais mechanizmais, kurie leidžia stebėti įgyvendinimo pastangas bei rezultatus ir palyginti su iš anksto nustatytais tikslais. Pagrindiniai aspektai yra šie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formalus ir neformalus mechanizmas įgyvendinimo proceso eigoje ir jam pasibaigus. - Komunikacija ir operaciniai planai yra stebėsenos ir grįžtamojo ryšio apie progresą pagrindas.
<p>Rezultatai yra įgyvendinimo proceso planuoti ir neplanuoti rezultatai, kurie gali būti materialūs ir nematerialūs. Pagrindiniai klausimai, į kuriuos reikia atsižvelgti, yra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ar naujoji strategija buvo įgyvendinta pagal planą. Jei ne, tai kokia tai priežastis. - Ar buvo pasiekti iš anksto nustatyti uždaviniai. Jei ne, tai kokia priežastis. - Ar proceso rezultatai yra patenkinami. - Ar bendrovė ką nors išmoko iš strategijos įgyvendinimo proceso.

Ankstesnėse sistemose pabrėžiama turinio konteksto, proceso ir rezultatų svarba, aiškinamas kiekvieno veiksnio vaidmuo ir svarba procese. Naujoje sistemoje strategijos kūrimas ir įgyvendinimas yra suprantamas kaip procesas, kuris vyksta strateginiame kontekste. Kitaip tariant, į strategijos kūrimo ir vykdymo procesą nežiūrima kaip į atskirus etapus. Strategijos turinys vertinamas kaip įmonės strateginė kryptis. Strategijos yra inicijuojamos ir įgyvendinamos strateginiame kontekste ir jo veiksniai daro įtaką strategijos formulavimui ir įgyvendinimo procesui.

Proceso veiksniai pirmiausia panaudojami strategijos formulavimo ir įgyvendinimo procese, o inicijuotos strategijos rezultatai yra tiek planuoti, tiek ir nelaukti.

9.1 paveiksle keturių minėtų grupių veiksniai neturi būti laikomi atskirais, nes, kaip matyti iš 9.1 lentelės, vienos grupės veiksnys gali daryti įtaką kitiems veiksniams, taip pat ir kitoms grupėms. Tuomet pasikeičia ir viso proceso rezultatai. Tai reiškia, kad strategijos formavimo procesas turi būti nagrinėjamas ir vertinamas holistiniu požiūriu ilgą laikotarpį. Taigi, kad būtų galima suprasti ir įvertinti strategijos sudarymo procesą, reikia taikyti platesnį požiūrį ir į strategijos turinį, kontekstą, procesą bei rezultatus žvelgti tuo pačiu metu (Okumus; 2003; Pettigrew, 1992). Dėmesio sutelkimas tiktai į inicijuojamą pokyčių procesą, ignoruojant platesnį kontekstą, pateiktų labai ribotą supratimą apie svarstomas problemas ir jų tikrąsias priežastis bei galimus padarinius. Šis holistinis požiūris padeda vadovams ir vidurinės grandies vadybininkams plačiau suprasti jų organizacijų pokyčių procesų prasmę. Tai skatina juos ne kaip įprasta susitelkti į specifinę bendrovės dalį, bet daugiau dėmesio skirti kitoms funkcinėms sritims, klientams ir konkurentams.

Svarbiausia daugelio strategijos įgyvendinimo sistemų prielaida yra ta, kad jei tarp visų pagrindinių įgyvendinimo veiksmų yra suderinamumas, tai strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesas bus sėkmingas. „Kuo didesnis atitikimas, tuo geriau vykdoma strategija“ (Thompson ir Strickland, 1999). Tam tikri tipiniai su harmonija susiję klausimai gali būti: ar aplinka priderins strategiją, kultūrą ir struktūrą, ar pasiūlytas sprendimas priderins organizacinę struktūrą, kultūrą, išteklius ir žmones. Tokie klausimai gali padėti įvertinti įgyvendinimo procesą ar iš anksto atskleisti potencialias problemas ir kliūtis strategijos įgyvendinimo procesui.

Atsižvelgiant į kompleksinę, dinamišką strategijos kūrimo ir įgyvendinimo situacijų prigimtį, gali būti labai sudėtinga, kai kuriais atvejais net neįmanoma, pasiekti suderinamumo tarp įvairių veiksmų. Todėl tikslinga suprasti, kaip strategijos gali būti išvystytos ir įgyvendintos, kai nėra tinkamo tokių veiksmų suderinamumo. Šiuo atžvilgiu, kaip paaiškinta ankstesniame skyriuje, strateginio valdymo kompleksiskumo mokykla suteikia vertingų pasiūlymų. Remiantis kompleksiskumo požiūriu, sėkmingos bendrovės yra tos, kurios vykdo veiklą esant ne pusiausvyros ar

riboto nestabilumo būklei. Tai nėra gerai bendrovėms, kurių tikslas pasiekti, kad atitiktų aplinka ir bendrovės vidinės sistemos, ypač kai nuolat keičiasi tam tikri veiksniai, tokie kaip organizacinė struktūra, kultūra ir įmonės aplinka. Be to, bendrovės, bando išvystyti įvairias kultūras, neformalias darbo grupes, tinklus ir leidžia vidaus konfliktus tarp departamentų bei grupių. Šie būdai meta iššūkį esamiems modeliams ir skatina bendrovės kurti naujus strategijų vystymo bei įgyvendinimo būdus, net jei nėra jokios sąsajos tarp įgyvendinimo veiksmų.

9.2. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO KLIŪTYS IR PASIPRIEŠINIMAS

Pateikiamos šios pagrindinės strategijų įgyvendinimo kliūtys (Alexander, 1991; Noble, 1999; Strabel, 1996):

- Laiko apribojimas ar didesnis laiko poreikis, nei buvo planuota iš pradžių.
- Prasta komunikacija.
- Išteklių trūkumas.
- Koordinacijos stoka.
- Kitų valdymo lygmenų palaikymo trūkumas.
- Žemesniųjų lygmenų pasireiškimas.
 - Blogas planavimas.
 - Staigūs pakeitimai.
 - Baimė prarasti ką nors vertingo.
 - Įgūdžių ir žinių trūkumas.
 - Nemaloni ankstesnė patirtis.
 - Įsipareigojimai ankstesnei veiklai.
 - Stipri organizacinė kultūra.
 - Vidaus politika.
 - Profesinės sąjungos.
 - Vyriausybės reguliavimas
 - Sąnaudų pokyčiai.
 - Finansiniai sunkumai.
 - Kiti prioritetai.
 - Techniniai sunkumai.
 - Nesaugumo baimė.

Išsiaiškinti potencialias strategijos įgyvendinimo kliūtis yra gyvybiškai svarbu. Tačiau svarbu išsirinkti ir įvertinti metodus, padedančius bendrovėms valdyti galimus strategijos įgyvendinimo pasipriešinimo šaltinius. Labiausiai paplitusios šešios strategijos: švietimo ir komunikacijos, dalyvavimo ir įsitraukimo, supaprastinimo ir paramos, derybų ir susitarimo, manipuliavimo, prievartos.

Pasak F. Okumuso (2003), svarbiausias būdas suprasti ir įveikti įgyvendinimo strategijos kliūtis yra ištirti ir įvertinti strategijos kontekstą. Kaip buvo minėta, strateginį kontekstą sudaro aplinkos neapibrėžtumas, organizacinė struktūra, organizacinė kultūra ir lyderystė. Pavyzdžiui, F. Okumus (2003) atskleidžia, kaip didelė organizacija nepajėgė įgyvendinti valdymo projekto, nes turėjo didelių problemų strateginiame kontekste dėl išorinės aplinkos neapibrėžtumo. Jai dažnai teko keisti vyresniosios vadovybės komandą ir organizacinę kultūrą bei struktūrą nepalengvino sklandžiai formuluoti ir įgyvendinti strategiją.

9.3. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS IR POKYČIAI TARPTAUTINIAME KONTEKSTE

Vystant ir įgyvendinant strategijas skirtingose vietose ir kultūrose, svarbu atkreipti dėmesį į kultūrinius skirtumus ir įvairovę. Skirtingose vietose ir kultūrose strategijos įgyvendinimo charakteristikos gali būti akivaizdžiai skirtingos, todėl tarp įvairių šalių keisis vadovavimo stiliai, organizacinės kultūros, struktūra, ir komunikacija. Pavyzdžiui, matricinė organizacinė struktūra yra priimama Jungtinėse Amerikos Valstijose, bet Prancūzijoje tai nėra populiaru, nes tarnautojai nemėgsta atsiskaityti dviem vadovams. Kliūtys ir pasipriešinimas strategijoms gali keistis atsižvelgiant į vietą ir kultūrą, kuri gali reikalauti taikyti skirtingas strategijas, kad įveiktų šitas kliūtis. Kai kuriose šalyse, tokiose kaip Jungtinės Amerikos Valstijos, tarnautojai gali atvirai išreikšti savo nusivylimą ir sunkumus, susijusius su nauju procesu, tuo tarpu tokiose šalyse kaip Japonija tarnautojai atvirai nerodo savo jausmų (Hofstede, 1993). Trumpai tariant, strategijos vystymas ir įgyvendinimas tarptautiniame kontekste yra sudėtingesnis.

Kuriant ir įgyvendinant strategijas (De Wit ir Meyer, 2004), gali būti konkrečių nacionalinių preferencijų. Pavyzdžiui, remiantis tyri-

mais teigiama, kad valdant pokyčius yra skirtumų tarp JAV ir Japonijos bendrovių. JAV bendrovės, siekdamos konkurencinio pranašumo, vadovaujasi logišku, dedukciniu metodu, o Japonijos įmonės, besiremamos esamomis stiprybėmis, naudojami indukciniu, žingsnis po žingsnio būdu. Įvardijama keletas sričių, norint paaiškinti, kodėl strategijos formavimas gali būti skirtingas įvairiose šalyse. Pirma, kad anglų kalba kalbančiose šalyse ir Prancūzijoje daugiausia vyrauja mechaninė organizacinė struktūra, kurioje yra aiškios hierarchijos, valdžios ir užduočių pasidalijimo, darbų apibūdinimo, komunikacijos ir sprendimų priėmimo taisyklės. Kai kuriose šalyse, tokiose kaip Japonija, organizacijos dažnai turi organinę struktūrą, kur darbų apibūdinimas dažnai neaiškiai apibrėžiamas, yra ekstensyvi neformali komunikacija ir koordinacija. Minėti autoriai tokias organizacijas vadina „klaną primenančiomis įmonėmis“.

Be to, jie pažymi, kad tokiose šalyse kaip JAV ir Didžioji Britanija bendrovės, vertindamos savo darbuotojus ir vadybininkus, bando sumažinti priklausomybę nuo įgyvendintų formalizuotų sistemų ir procedūrų. Čia vadovai ir darbuotojai nebūtinai dalijasi savo žiniomis ir patirtimi su bendrove, nes jie gali panaudoti savo žinias ir patirtį, tardamiesi dėl geresnės padėties ir atlyginimo. Tačiau klaną primenančiose organizacijose darbuotojai turi užtikrintą darbą ir yra labiau įsipareigoję. Todėl jie dalijasi informacija, geriau rengiasi skirtingoms užduotims ir besikeičiančioms sąlygoms, o prireikus aktyviai dalyvauja priimant sprendimus ar prisiimant atsakomybes.

Trečia, kad kai kuriose šalyse yra skirtingas aukštesniojo lygio vadybininkų vaidmuo, tai yra naujos strategijos, planai ir iniciatyvos kyla iš aukštesniojo lygio vadybininkų ir tikimasi, kad žemesniojo lygio vadybininkai juos įgyvendins. Kitose šalyse vyresniųjų vadybininkų vadovavimo stilius yra mažiau tiesioginis. Aukštesniojo lygio vadybininkai su kolegomis iš kitų valdymo lygių kartu dalyvauja rengiant ir įgyvendinant strategijas. Kitaip tariant, naujos strategijos ir iniciatyvos išplaukia iš pačios organizacijos vidaus.

KLAUSIMAI

Šiame skyriuje pateikta strategijos įgyvendinimo sistema. Strategijos formavimas yra per daug kompleksinis, kad galėtų būti paaiškintas normatyviniu tiesiniu modeliu, todėl į strategijos formulavimą ir įgyvendini-

mą buvo žvelgiama ne kaip į skirtingus etapus. Kad suprastume strategijos formulavimo ir įgyvendinimo problemas ir tinkamai pasirinktumėme, būtina parengti informatyvius sprendimus, nuomones apie strategijos ir įgyvendinimo procesą, o ne sekti gerai parengtais sprendiniais. Kad sugebėtume tai padaryti, turime panaudoti holistinę, vientisą strategijos formulavimo ir įgyvendinimo požiūrį ir įvertinti, kaip daugybiniai veiksniai veikia vienas kitą ir kokią įtaką jie daro strategijos formavimo procesui.

Šiame skyriuje paaiškinamas kiekvieno įgyvendinimo veiksnio vaidmuo, svarbumas ir santykiai su kitais veiksniais. Pateikta sistema gali būti panaudota retrospektyvinei strategijos formavimo praeities, dabarties ir ateities atvejų analizei atlikti. Specifiniais įgyvendinimo atvejais gali būti įvertintas strategijos turinys, išorinio ir vidaus konteksto charakteristikos, operaciniai procesai ir rezultatai. Į specifinius klausimus apie įgyvendinimo veiksmų vaidmenį ir poveikį pokyčių procesui ir rezultatams gali būti atsakyta. Strategijų formavimo iššūkius, problemas ir sunkumus galima numatyti ir įvertinti pasinaudojant sistema, pateikta 9.1 lentelėje. Pagaliau, analizuojant ir vertinant strategijos formavimą tarptautiniame kontekste, pripažįstama, kad skirtingose kultūrose yra skirtinga strateginio valdymo taikymo praktika.

1. Kodėl organizacijoms reikia inicijuoti naujas strategijas?
2. Kodėl sunku inicijuoti ir įgyvendinti strategijas?
3. Kokie yra pagrindiniai įgyvendinimo veiksniai ir kaip jie grupuojami?
4. Kodėl strategijos nepavyksta?
5. Ar galite pateikti bendrovių, inicijavusių ir įgyvendinusių strategijas, pavyzdžių?
6. Kaip manote, ar galėtų būti konkurenciniu pranašumu gera ir laiku įgyvendinta strategija? Kodėl taip arba kodėl ne?
7. Kodėl tarptautinių organizacijų įvairovė ir kultūriniai skirtumai kelia iššūkius, kuriant ir įgyvendinant strategijas?

LITERATŪRA

Alexander, L. D. Strategy implementation. Nature of the problem. *International Review of Strategic Management*, 1991, 2 (1): 73–96. Chichester: Vew York: John Wiley and Sons Ltd.

- Barlett, C. A.; Ghoshal, S. Managing across borders: New strategic requirements, management review, 1987, 28 (2): 7–17.
- Bergadaa, M. Strategic decision and implementation. *Journal of Business Research*, 1999, 45 (2): 211–220.
- Bryson, J.; Bromley, P. Critical factors affecting the planing and implementation of major projects. *Strategic Management Journal*, 1993, 14 (2): 319–337.
- Dawson, P. *Organizational change, a procesual approach*. London: Sage, 1994.
- De Foc, J. A.; Jansen, A. Implementing a strategy sucessfully. *Measuring Business Excellence*. 5 (4), 4–6.
- De Wit, B.; Meyer, R. *Strategy: process, content and context*. London: Thompson, 2004.
- Epstein, M.; Manzoni, J. Implementing corporate strategy: from tableaux de board to balanced scorecards, *European Management Journal*, 1998, 16 (2): 190–203.
- Galbraith, J.; Kazajian, R. *Strategy implementation: structure systems and process*. New York: West Publishing Comppany, 1986.
- Hambrick, D.; Cannella, A. Strategy implementation as substance and selling. *The Academy of Management Executive*. 1989, 3 (4): 278–285.
- Hitt, M. A.; Hoskisson, R. E.; Ireland, R. D. *Management of strategy*. Cincinnati: Thomson South – Western, 2007.
- Hofstede, G. Cultural constraints in management theories. *The Executive*. 1993, 7 (1): 81–94.
- Hrebiniak, L. Implementing global strategies. *European Management Journal*. 1992, 10 (4): 392–395.
- Hrebiniak, L.; Joyse, W. *Implementing strategy*. New York: MacMillan, 1984.
- Hunger, I. D.; Wheelen, T. L. *Essentials of strategic management*. New York: Prentice Hall, 2007.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. *The balance scorecard – translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. *The strategy – focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business enviroment*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- Miller, D. Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different? *Journal of Change Management*. 2002, 2 (4): 359–368.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. W.; Lampel, J. *Strategy safari*. London: Prentice Hall, 1998.
- Noble, C. H. Building the strategy implementation network. *Business Horizon*. November – December, 1999, 19–28.
- Noble, C. H. The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*. 1999, 45 (2): 119–134.

- Okumus, F. A framework to implement strategies in organizations. *Management decision*. 2003, 41 (9): 871–883.
- Pettigrew, A. M. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*. 1992, 13 (1): 5–16.
- Roth, K.; Schweiger, M.; Morrison, J. Global strategy implementation at unit level. *Journal of International Business Studies*. 1991, 22 (3): 369–402.
- Skivington, E. J.; Daft, L. R. A study of organizational; framework and process modalities for the implementation of business level strategic decisions. *Journal of Management Studies*. 1991, 28 (1); 45–68.
- Stonich, P. *Implementing strategy: making strategy happen*. Massachusetts: Ballinger, 1982.
- Strabel, P. Why do employees resist change? *Harvard Business review*. 1996, 74 (3), 86–92.
- Thompson, A.; Strickland, A. *Strategic mangement concepts and cases*. Boston, Mass: McGraw- Hill/Irvin, 1999.
- Vasconcellos, J. How to implement a strategy. *Business*. 1990, 40 (2): 23–32.
- Vasiliauskas, A. *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, 2005.
- Waterman, R. H.; Peters, T. J.; Philips, J. R. *Structure is not organization*. Business Horizons, 1980, 23 (3): 14–26.

5 DALIS

VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ STRATEGINIO PLANAVIMO SPECIFIŠKUMAS

10 SKYRIUS

VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ STRATEGINIO PLANAVIMO YPATUMAI IR MODELIAI

Mokymosi tikslai

Perskaityę šį skyrių gebėsite:

1. Suprasti strateginio planavimo ypatumus viešojo sektoriaus institucijose.
2. Lyginti klasikinius viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo modelius.
3. Sužinoti svarbiausius klasikinių viešojo sektoriaus institucijų strateginio valdymo modelių dėmenis.
4. Nustatyti svarbiausių klasikinių viešojo sektoriaus institucijų strateginio valdymo modelių skirtumus, kuriems poveikį daro skirtingos metodologijos.

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

- **Didesnis jautrumas politikos ir politikų permainoms** ir greitų rezultatų siekimas. Skamba gana prieštarinčiai, tačiau strateginiam valdymui, prisitaikant prie politinio ciklo, reikia greitų ir apčiuopiamų rezultatų.

Kuo labiau „autoritarinė“ yra organizacijos aplinka (t. y. kuo labiau ji yra saistoma įvairių nurodymų), tuo sunkiau nustatyti ilgalaikę orga-

nizacijos veiklos kryptį ir jos laikytis. Tai galima sieti su rinkimų cikliškumu. Todėl svarbiausioms valstybės struktūroms yra sunkiau išlaikyti ilgalaikę veiklos kryptį, tuo tarpu santykinai nepriklausomai viešajai institucijai, teikiančiai paslaugas, tai padaryti yra lengviau.

- **Bendradarbiavimo panaudojimas.** Pagal savo prigimtį viešojo sektoriaus strateginis valdymas negali arba neturi būti toks agresyvus kaip verslo organizacijose. Konkurentų sužlugdymas retai kada yra priimtinas. Viešojo sektoriaus strateginiam valdymui būdingesnis bendradarbiavimas. Valdžios struktūrų misijos yra daugiainstitucės. Gera strategija viešajame sektoriuje beveik neišvengiamai yra taip pat daugiainstitucė. Misijos paprastai yra ilgalaikės.
- **Platesnė ir įvairesnė vartotojų grupė:** jie gali būti pirkėjai, naudos gavėjai ar „įpareigoti vartotojai“. Kai kurių paslaugų atveju vartotojai yra visa visuomenė, todėl viešųjų institucijų strategijos gali paliesti didesnę visuomenės ar valstybės dalį.
- **Valstybės galios panaudojimas.** Valstybės galia (teisinė) apriboja viešųjų institucijų organizacines struktūras, veiklos formas, tikslus ir padaro strategijos rengimo procesą labai formalizuotą. Sudėtingas yra institucijos misijos, strateginių tikslų, programų bei finansavimo derinimas su kitomis susijusiomis institucijomis ir interesų grupėmis.
- **Tikslų ir finansavimo skaidrumo privalumas.** Tai susiję su viešaisiais interesais. Be to, sudėtingiau yra išmatuojami veiklos rezultatai.
- **Sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė.** Politikai nėra patys didžiausi strateginio valdymo rėmėjai. Jų darbas gali būti sąlyginai trumpas. Jei jie ateina iš privataus sektoriaus, tai pirmiausia jiems reikia tam tikro pereinamojo laikotarpio priprasti prie valdžios rutinos. Pasiekę karjerą valstybės tarnautojai, daug žino apie instituciją ir yra suinteresuoti ilgalaikėje jos „sveikata“. Būtent jie yra atsakingi už institucijos taktinių ir ilgalaikių planų sujungimą. Svarbiausia yra užtikrinti, kad atsakomybė už strategijos įgyvendinimą būtų fiksuota.
- **Rizikos vengimas.** Valstybės tarnautojams patikėta atsakomybė už strateginį valdymą retai kada leidžia didelę riziką. Privataus sektoriaus verslininkas, prieš laimėdamas didelį „žaidimą“, tris ar keturis kartus gali subankrutuoti. Valstybės tarnautojai paprastai neturi (ir negalės turėti) laisvės rizikuoti viskuo. Viešojo sektoriaus strateginiame valdyme

nelengva imtis netgi apgalvotos rizikos. Nuosavybės teisių skirtumas neleidžia visų privataus sektoriaus valdymo metodų taikyti valstybės valdyme, todėl negalima visų viešųjų sprendimų priėmimo komercializuoti. Nuosavybė suteikia galimybę rizikuoti. Viešosiose institucijose atvirksčiai – rizika yra labai išskaidyta. Čia nėra nieko panašaus į turto praradimą po rizikingos investicijos.

- **Strateginių problemų sudėtingumas.** Problemų gali atsirasti dėl įstatymų leidžiamosios ir vykdomosios valdžios sąveikos arba ten, kur ribojasi atskirų institucijų veiklos sferos. Jos gali būti susijusios su koordinavimo, atsakomybės ir bendrų išteklių bei rezultatų klausimais vertikaliuosiuose valdžios lygiuose. Daug problemų atsiranda ir dėl institucijų atvirumo išorinei aplinkai ir interesų grupių gausos. Problemų gali atsirasti ir dėl viešųjų bei privačių organizacijų sąveikavimo (ar, kada ir kaip valdžia turi kištis į rinkos santykius).

Viešųjų institucijų bruožai turi įtakos skirtingų strategijos rengimo proceso modelių taikymui viešajame sektoriuje. Kuo „viešesnė“ yra institucija, tuo mažiau tinkamas yra modelis, kurį dažniausiai siūlo vyriausybės reformuotojai, t. y. racionalaus planavimo modelis. Vargu ar „grynai“ viešoji organizacija turės aiškiai apibrėžtą, bendrą tikslą; tikėtina, kad bus ginčijamasi dėl jos politinės paskirties ir išteklių (ypač dėl įtakos) panaudojimo; nelabai realu, kad ji turės tiesioginę gamybinių pajėgumų kontrolę – visa tai prieštarauja racionalaus planavimo modelio panaudojimo sąlygoms (M. Arimavičiūtė, 2005). Racionalaus planavimo modelis gali būti tinkamas santykinai nepriklausomai įstaigai, veikiančiai pagal aiškiai nustatytus įgaliojimus, tačiau mažiau tinkamas politiką formuojančiam departamentui, kuris yra atsakingas už galutinius rezultatus. Dėl šios priežasties dažnai siekiama viešąsias veiklas paversti labiau privačiomis, pavyzdžiui steigiant atskiras paslaugas pagal sutartis. Tačiau gali būti, kad kai kuriais atvejais „viešumas“ yra neatskiriamas nuo institucijos veiklos ir tokia reorganizacija nėra įmanoma.

Kaipgi tuomet galima charakterizuoti strateginius procesus viešosiose institucijose? Pozityvistinės teorijos požiūriu bet kuris iš strategijos rengimo proceso modelių gali būti taikomas jį pakoregavus, atsižvelgiant į institucijos viešumą. J. Bivainis ir Ž. Tunčikienė (2009) atskleidė didelę strateginio planavimo modelių viešojo sektoriaus institucijose įvairovę.

10.1 lentelė. Institucijos strateginio planavimo modelių struktūra

Modelio komponentai pagal jų autorius				
J. M. Brysonas (1989)	I. D. Galloway (1990)	R. W. Backoffas, P. C. Nuttas (1993)	G. Wilkinsonas, E. Monkhouse (1994)	L. Worrallas <i>et al.</i> (1998)
<ul style="list-style-type: none"> • iniciatyvų planuoti institucijos veiklą skatinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • strategijos kūrimas 	<ul style="list-style-type: none"> • institucijos sukūrimo priežasčių ir įsipareigojimų analizė 	<ul style="list-style-type: none"> • institucijos organizacinio fono analizė 	<ul style="list-style-type: none"> • institucijos misijos formavimas ir vertybių nustatymas
<ul style="list-style-type: none"> • institucijos galių vertinimas • institucijos misijos formavimas 	<ul style="list-style-type: none"> • strategijos įgyvendinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • esamos institucijos situacijos analizė 	<ul style="list-style-type: none"> • institucijos misijos formavimas 	<ul style="list-style-type: none"> • institucijos aplinkos ir išteklių analizė
<ul style="list-style-type: none"> • institucijos aplinkos analizė • institucijos išteklių analizė • institucijos SSGG analizė 	<ul style="list-style-type: none"> • strategijos įgyvendinimo kontrolė ir kontrolės metu gautos informacijos vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • institucijos veiklos, orientuotos į perspektyvą, problemų nustatymas 	<ul style="list-style-type: none"> • institucijos misijos įgyvendinimo sąlygų sudarymas 	<ul style="list-style-type: none"> • institucijos aplinkos ir išteklių analizės rezultatų sintezė
<ul style="list-style-type: none"> • strateginių uždavinių nustatymas 		<ul style="list-style-type: none"> • strategijos rengimas 	<ul style="list-style-type: none"> • institucijos vizijos įtvirtinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • strateginių alternatyvų kūrimas ir vertinimas
<ul style="list-style-type: none"> • problemos sprendimo strategijos rengimas 		<ul style="list-style-type: none"> • strategijos įgyvendinimo nustatymas 	<ul style="list-style-type: none"> • strategijos įgyvendinimo rezultatų vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • strategijos parinkimas ir prioritetų išryškėjimas
<ul style="list-style-type: none"> • problemos sprendimo strategijos priėmimas 		<ul style="list-style-type: none"> • strategijos įgyvendinimas 		<ul style="list-style-type: none"> • strateginių tikslų išskaidymas į funkcinį sričių specifinius tikslus
<ul style="list-style-type: none"> • institucijos vizijos įtvirtinimas 				<ul style="list-style-type: none"> • biudžeto sudarymas ir kitų išteklių paskirstymo planų rengimas
<ul style="list-style-type: none"> • strategijos įgyvendinimo veiksmų plano rengimas 				<ul style="list-style-type: none"> • išteklių naudojimo planų rengimas
<ul style="list-style-type: none"> • veiksmų plano įgyvendinimo stebėsenos ir stebėsenos metu gautos informacijos vertinimas 				<ul style="list-style-type: none"> • planų, programų įgyvendinimas • stebėsenos ir kontrolė

Strateginio planavimo metodologija			
dominuojanti plėtotinė	dominuojanti nustatytinė	mišrioji	mišrioji
Modelio dėmenys pagal jų autorius			
M. Donelly (1999)	R. Jucevičius (1999)	LRV (2007c)	M. Arimavičiūtė (2003)
• institucijos aplinkos analizė	• esamos institucijos situacijos analizė	• institucijos aplinkos analizė	• institucijos aplinkos analizė
• institucijos interesų grupių analizė	• norimos institucijos ateities kūrimas	• institucijos išteklių analizė	• institucijos išteklių analizė
• institucijos išteklių analizė	• institucijos galimybių mažinti skirtumą tarp esamos ir norimos pasiekti būsenos nustatymas	• institucijos SSGG analizė	• institucijos veiktosios, orientuotos į perspektyvą, problemų nustatymas
• institucijos misijos formavimas		• institucijos SSGG analizė	• institucijos misijos formavimas
• institucijos vizijos kūrimas		• institucijos misijos formavimas	• institucijos misijos formavimas
• institucijos strateginių tikslų nustatymas	• strategijos parinkimas	• institucijos strateginių ryšių analizė	• institucijos strateginių tikslų nustatymas
• strategijos rengimas ir priėmimas		• institucijos misijos formavimas	• institucijos strateginių tikslų nustatymas
			M. Zepou, T. Sotirakou (2003)
			• institucijos aplinkos analizė
			• institucijos išteklių analizė
			• institucijos SSGG analizė
			• institucijos misijos formavimas
			• institucijos vizijos kūrimas
			• institucijos strateginių tikslų nustatymas
			• institucijos strategijos rengimas ir priėmimas
			A. Vasiliauskas (2004)
			• institucijos strateginė analizė
			• institucijos strategijos kūrimas
			• institucijos strategijos rengimas ir priėmimas

<ul style="list-style-type: none"> • strategijos įgyvendinimo veiksmų plano rengimas • veiksmų plano įgyvendinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • institucijos strateginių tikslų nustatymas 	<ul style="list-style-type: none"> • naujų strateginių iniciatyvų skatinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • strategijos įgyvendinimo veiksmų plano rengimas 	<ul style="list-style-type: none"> • programų rengimas • programų įgyvendinimas
	<ul style="list-style-type: none"> • programų rengimas • programų įgyvendinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • veiksmų plano įgyvendinimo stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus 	<ul style="list-style-type: none"> • veiksmų plano įgyvendinimo rezultatų vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • priemonių įgyvendinimo rezultatų vertinimas
Strateginio planavimo metodologija				
mišrioji	mišrioji	mišrioji	mišrioji	mišrioji
mišrioji	mišrioji	mišrioji	mišrioji	mišrioji

Šaltinis: J. Bivainis, Ž. Tunčikienė (2009).

Kaip matyti iš 10.1 lentelės, yra didelė institucijų strateginio planavimo teorinių modelių įvairovė. Galima pastebėti, kad strateginio planavimo modeliai skiriasi detalizavimo lygiu, tačiau modelių dėmenų jungimas yra siejamas su esminiais strateginio planavimo metodologijų principais.

KLAUSIMAI

1. Kokie yra pagrindiniai viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo ypatumai?
2. Kokie yra principiniai viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo teorinių modelių skirtumai?
3. Kurie strategijos formavimo modeliai remiasi nustatyta metodologija, kurie –plėtotine ir kurie –mišriąja metodologija?

LITERATŪRA

- Arimavičiūtė, M. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2005.
- Bivainis, J.; Tunčikienė, Ž. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas*. Monografija. Vilnius: Technika, 2009.

11 SKYRIUS

VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ STRATEGINIS PLANAVIMAS LIETUVOJE

Mokymosi tikslai

Perskaity šį skyrių gebėsite:

1. Susipažinti su ilgos ir vidutinės trukmės planavimo dokumentais Lietuvoje.
2. Suvokti strateginio veiklos plano rengimą ir biudžeto formavimą.
3. Suprasti strateginio veiklos plano vertinimo kriterijų sudarymą ir strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatų stebėseną.

4. Susipažinti su programų vertinimu ir atsiskaitymu už metinius veiklos rezultatus.
5. Susipažinti su Lietuvoje taikomomis viešojo sektoriaus institucijų ir Regionų plėtros strateginio planavimo metodikomis.

11.1. VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ STRATEGINIO PLANAVIMO METODIKA LIETUVOJE

Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas Lietuvoje yra reglamentuotas teisės aktais. Toliau tekste apžvelgiama sutrumpinta strateginio planavimo metodika, pateikta Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas (LRV), 2010) „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“.

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

Planavimo dokumentai:

- ilgos trukmės (10–20 metų) planavimo dokumentas – Valstybės pažangos strategija, kurią tvirtina Lietuvos Respublikos Seimas (toliau – Seimas) (iki šios strategijos įsigaliojimo dienos Seimo patvirtinta Valstybės ilgalaikės raidos strategija Metodikoje suprantama kaip Valstybės pažangos strategija);
- vidutinės trukmės planavimo dokumentai:
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – Vyriausybė) programa (iki 4 metų), kuriai pritaria Seimas, ir jos įgyvendinimo etapai, kuriuos tvirtina Vyriausybė;
- Nacionalinės pažangos programa (7–9 metų), kurią tvirtina Vyriausybė;
- vienos arba kelių valdymo sričių plėtros programos (toliau – plėtros programa) (7–9 metų), kurias tvirtina Vyriausybė;
- trumpos trukmės (iki 3 metų) planavimo dokumentai:

- tarpinstituciniai veiklos planai, kuriuos tvirtina Vyriausybė;
- kasmetiniai Vyriausybės veiklos prioritetai ir planuojami pasiekti rezultatai ministrams pavestose valdymo srityse (toliau – Vyriausybės prioritetai), kuriuos tvirtina Vyriausybė;
- strateginiai veiklos planai (3 metų), kuriuos tvirtina atitinkamas valstybės biudžeto asignavimų valdytojas (toliau – asignavimų valdytojas);
- metiniai veiklos planai, kuriuos tvirtina asignavimų valdytojas arba paveda tvirtinti atitinkamos įstaigos vadovui.

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

Nacionalinės pažangos programa rengiama Valstybės pažangos strategijai įgyvendinti. Šioje programoje atsižvelgiama į politines Europos Sąjungos nuostatas, aprašomos ilgalaikių valstybės prioritetų įgyvendinimo kryptys, numatomas Europos Sąjungos (toliau – ES) finansinės paramos panaudojimas ilgalaikiams valstybės prioritetams įgyvendinti. Nacionalinės pažangos programos parengimo terminas derinamas su ES finansinės paramos programavimo laikotarpiu.

Nacionalinės pažangos programos rengimą koordinuoja Finansų ministerija, Ministro Pirmininko tarnyba vertina šios programos suderinamumą su kitais planavimo dokumentais.

Nacionalinės pažangos programos struktūra:

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

Tikslai (strateginiai tikslai), uždaviniai, vertinimo kriterijai ir jų reikšmės. Pagrindinėje Nacionalinės pažangos programos dalyje formuluojami vidutinės trukmės tikslai ilgalaikiams valstybės prioritetams įgyvendinti. Aprašant vidutinės trukmės tikslus, pateikiama tikslą paaiškinanti ir pagrindžianti informacija (naudojami atliktos aplinkos analizės rezultatai).

Tikslams ir uždaviniams suformuluojami vertinimo kriterijai ir jų reikšmės, pagal kuriuos bus įvertinta per tam tikrą laiką pasiekta pažanga ir nauja visuomenei. Programa finansuojama valstybės biudžeto ir ES paramos lėšomis. Programoje numatomos ES paramos paskirstymo proporcijos.

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

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

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

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

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

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

Tarpinstitucinis veiklos planas. Tarpinstitucinis veiklos planas yra iki 3 metų trukmės planavimo dokumentas, skirtas Vyriausybės prioritetų, Nacionalinės pažangos ir plėtos programų horizontaliesiems tikslams ir uždaviniams koordinuotai bei veiksmingai įgyvendinti. Tarpinstitucinis veiklos planas rengiamas, jeigu jį įgyvendinant dalyvauja trys ir daugiau asignavimų valdytojų.

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

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

Tarpinstitucinio veiklos plano projektui asignavimų poreikis nustatomas (Metodikos 33 punkte) numatytuose pasitarimuose dėl planuojamų pasiekti rezultatų ir preliminarinių asignavimų paskirstymo ministrams pavestose valdymo srityse (toliau – pasitarimai). Atsakingas ministras, teikdamas Finansų ministerijai ir Ministro Pirmininko tarnybai pasitarimams reikalingą informaciją, pateikia ir parengtų koordinuojamų tarpinstitucinių veiklos planų projektus.

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

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

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

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

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

Už tarpinstitucinio veiklos plano įgyvendinimą atsiskaito:

- Dalyvaujančios institucijos – tarpinstitucinio veiklos plano įgyvendinimo koordinatoriui jo prašymu už atitinkamų priemonių vykdymą ir joms skirtų asignavimų panaudojimą ne dažniau kaip kartą per metus.
- Atsakingas ministras – ministerijos metinėje veiklos ataskaitoje už tarpinstitucinio veiklos plano įgyvendinimo rezultatus.

Strateginio veiklos plano rengimas ir biudžeto formavimas. Strateginio veiklos plano projekto rengimas pradedamas aplinkos analize ir vykdomų programų peržiūra (Metodikos 3 priedas). Asignavimų valdy-

tojas turi peržiūrėti vykdomas programas, įvertinti pasiektus rezultatus ir turėtus išteklius rezultatams pasiekti, išanalizuoti aplinkos veiksnius, kurie daro įtaką veiklai. Aplinkos analizės rezultatai taip pat naudojami rengiant metinę veiklos ataskaitą.

Iki kiekvienų metų kovo 15 d. Ministro Pirmininko tarnyba, remdamasi ministerijų metinėmis veiklos ataskaitomis, parengia Vyriausybės metinės veiklos ataskaitos ir Vyriausybės prioritetų planuojamiems metams projektus. Vyriausybei apsisprendus dėl Vyriausybės prioritetų projekto, ministrai rengia jiems pavestų valdymo sričių strateginių veiklos planų projektus. Įstaigų prie ministerijų vadovai, turintys asignavimų valdytojo statusą, ir Vyriausybės įstaigų vadovai strateginių veiklos planų projektus pradeda rengti suderinę su ministrais strateginius tikslus ir planuojamus pasiekti rezultatus. Strateginių veiklos planų projektai rengiami atsižvelgiant į Vyriausybės programą, Vyriausybės prioritetų projektą, ilgos ir vidutinės trukmės planavimo dokumentų tikslus, aplinkos analizės išvadas. Ministrai ir Vyriausybės įstaigos vadovai užtikrina Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimą, formuluodami strateginio veiklos plano programų tikslus, uždavinius ir planuodami atitinkamas priemones, kurios nurodomos strateginio veiklos plano lentelėje.

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

Strateginį veiklos planą sudaro:

- misija ir strateginiai pokyčiai;
- strateginių tikslų ir programų įgyvendinimas.

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

Strateginių tikslų ir programų įgyvendinimo dalyje trumpai pateikiamas veiklos kontekstas, aprašomi strateginiai tikslai, nurodomi efekto

vertinimo kriterijai, ryšys su ilgos ir vidutinės trukmės planavimo dokumentuose nustatytais strateginiais tikslais bei vertinimo kriterijais, detalizuojamos strateginius tikslus įgyvendinančios programos, nurodomi jų asignavimai ir vertinimo kriterijai, pateikiama suvestinė informacija apie žmogiškuosius išteklius, investicijų projektus ir Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimą.

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

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

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

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

Ministro Pirmininko tarnyba rengia pasitarimus, kurių tikslas – pasiekti susitarimą tarp Ministro Pirmininko, finansų ministro ir atitinkamo ministro dėl strateginių tikslų, planuojamų pasiekti rezultatų bei asignavimų limitų ministrui pavestoms valdymo sritims (įskaitant ir

tarpinstitucinius veiklos planus) finansuoti. Pasitarimų metu taip pat apsisprendžiama dėl ministerijos ar ministro valdymo srityse veikiančių institucijų ir įstaigų atliekamų funkcijų analizės, strateginio veiklos plano programų vertinimo arba nulinio pagrindo biudžeto formavimo metodo (finansavimo peržiūros parenkant veiksmingą ribotų išteklių panaudojimo alternatyvą) taikymo programoms. Pasitarimų sprendimai įforminami pasitarimų protokolais.

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

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

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

Finansų ministerijai bei Ministro Pirmininko tarnybai teikia Vyriausybės paskirtas atitinkamos valdymo srities ministras.

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

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

Vyriausybei pateikus Seimui svarstyti atitinkamų metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymo projektą, ministras, raštu suderinęs su Ministru Pirmininku, patvirtina ministrui pavestų valdymo sričių strateginį veiklos planą ir įstaigų prie ministerijų, kurių vadovai yra asignavimų valdytojai, strateginius veiklos planus. Vyriausybės įstaigos strateginį veiklos planą tvirtina atitinkamos valdymo srities ministras ar atitinkamų valdymo sričių ministrai bendru įsakymu. Kiti asignavimų valdytojai patvirtina savo vadovaujamų institucijų ar įstaigų strateginius veiklos planus. Visi asignavimų valdytojai patvirtintus strateginius veiklos planus iki lapkričio 1 d. skelbia interneto tinklalapiuose.

Ministerijų, įstaigų prie ministerijos ir kitų pavaldžių biudžetinių įstaigų metinius veiklos planus tvirtina ministrai. Jie taip pat gali pavesti šių įstaigų vadovams tvirtinti jiems pavaldžių biudžetinių įstaigų metinius veiklos planus. Vyriausybės įstaigos metinį veiklos planą, suderintą su atitinkamos valdymo srities ministru ar atitinkamų valdymo sričių ministrais, tvirtina Vyriausybės įstaigos vadovas.

Įsigaliojus atitinkamų metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymui ir Vyriausybei patvir-

tinus asignavimų paskirstymą pagal programas, asignavimų valdytojai prireikus per 10 darbo dienų patikslina strateginius veiklos planus ir paskelbia interneto tinklalapiuose. Prireikus atitinkamai patikslinami institucijų ir įstaigų metiniai veiklos planai.

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

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

Strateginio veiklos plano kriterijų sudarymas. Strateginio veiklos plano vertinimo kriterijai (toliau – vertinimo kriterijai) sudaromi atsižvelgiant į tikslus bei uždavinius ir leidžia visapusiškai įvertinti pokytį svarbiausiose institucijos veiklos srityse per nustatytą laikotarpį. Vertinimo kriterijai gali būti vertikalieji ir horizontalieji (Metodikos 6 priedas). Šiems kriterijams rengiami techniniai priedai (Metodikos 7 priedas). Efekto vertinimo kriterijų techniniai priedai pridedami prie strateginio veiklos plano. Efekto, rezultato ir produkto vertinimo kriterijų techninių priedų informacija įtraukiama į stebėsenos informacinę sistemą.

Vertinimo kriterijai turi parodyti strateginio veiklos plano programų rezultatų kiekybinę ir kokybinę išraišką. Kiekybiniais vertinimo kriterijais matuojama tai, kas gali būti suskaičiuojama, jie sudaromi remiantis kiekybine informacija, t. y. faktais, skaičiais, statistiniais ar institucijos duomenimis. Šie kriterijai parodo indėlius (pavyzdžiui, finansinius) arba kiekybinę galutinio produkto ar rezultato apimtį. Kokybiniai vertinimo kriterijai parodo institucijos veiklos kokybines charakteristikas, t. y. jos gerėjimą arba blogėjimą (pavyzdžiui, ar rezultatai pasiekti laiku, ar jie atitinka vartotojų arba visuomenės poreikius, standartus ir kita). Jie gali būti sudaromi naudojant apklausų, tyrimų duomenis, apžvalgas, ekspertų ar specialių grupinių diskusijų medžiagą ir kitą kokybinę informaciją.

Vertinimo kriterijų reikšmė turi leisti įvertinti pokyčių kryptį ir (ar) apimtį. Vertinimo kriterijaus patikimumas didesnis, kai jo reikšmę galima palyginti su tam tikru standartu ar norma arba (ir) atitinkamo kitos

Lietuvos Respublikos ar užsienio valstybės institucijos vertinimo kriterijaus reikšme, arba (ir) kitais socialiniais-ekonomineis rodikliais. Nustatytos metinės vertinimo kriterijų reikšmės išskaidomos ketvirčiais (jeigu tai įmanoma) ir įtraukiamos į stebėsenos informacinę sistemą. Vertinimo kriterijų reikšmės einamaisiais metais išimtiniais atvejais gali būti keičiamos tik produkto lygmeniu.

Galimoms faktinėms vertinimo kriterijų reikšmėms įvertinti stebėsenos informacinėje sistemoje nustatomi atitinkami reikšmių intervalai, kurie leistų faktinę vertinimo kriterijaus reikšmę susieti su viena iš pasiekimo būsenų ir įvertinti kaip „labai gerai“, „gerai“, „patenkinamai“ arba „blogai“.

Strateginiuose veiklos planuose pateikiami vertikalieji efekto, rezultato ir produkto vertinimo kriterijai, kurie sudaromi pagal hierarchinį principą (Metodikos 8 priedas): efekto vertinimo kriterijais vertinamas strateginių tikslų, rezultato vertinimo kriterijais – programų tikslų, produkto vertinimo kriterijais – programų uždavinių įgyvendinimas. Stebėsenos informacinėje sistemoje nustatomi vertinimo kriterijų įtakos svoriai strateginiams tikslams, programoms, programų tikslams, programų uždaviniams – kiekvienam vertinimo kriterijui priskiriamas svoris (procentais), nusakantis, kokią įtaką vertinimo kriterijaus rezultatas turi strateginio tikslo, programos, programos tikslo ar programos uždavinio pasiekimo įvertinimui. Metiniuose veiklos planuose pateikiami institucijos proceso ir (ar) indėlio kriterijai (svarbiausi proceso ir (ar) indėlio kriterijai taip pat gali būti pateikiami strateginiame veiklos plane produkto lygmeniu).

Efekto vertinimo kriterijumi vertinamas institucijos strateginio tikslo arba valdymo srities tikslo pasiekimas ir parodoma nauda, kurią, įgyvendinus atitinkamą strateginį tikslą, gauna ne tik tiesioginiai programos naudos gavėjai, bet ir visa visuomenė. Efekto vertinimo kriterijų skaičius turi būti ne mažesnis už strateginių tikslų skaičių, nes efekto vertinimo kriterijumi turi būti įvertinti visose pagrindinėse institucijos veiklos srityse pasiekti rezultatai.

Rezultato vertinimo kriterijus yra tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus. Jis rodo naudą, kurią gauna tiesioginiai programos naudos gavėjai įgyvendinus programą. Rezultato vertinimo kriterijų skaičius turi būti ne mažesnis už programos tikslų skaičių. Rezultato vertinimo kriterijus paro-

do programos turinį ir tiesioginius jos rezultatus. Rezultato vertinimo kriterijais matuojami svarbiausi veiksniai, kurie daro įtaką efekto vertinimo kriterijų pasiekimui, t. y. rezultato vertinimo kriterijais matuojama nauda, kuri pasiekama tikslingai panaudojant programai skirtus asignavimus.

Produkto vertinimo kriterijus yra uždavinio įgyvendinimo vertinimo kriterijus, t. y. materialinis ar intelektinis produktas ir (ar) paslaugos, kurie atsiranda tikslingai naudojant išteklius uždaviniui įgyvendinti. Produkto vertinimo kriterijai gali būti sudaryti iš proceso ar indėlio vertinimo kriterijų. Produkto vertinimo kriterijų skaičius turi būti ne mažesnis už uždavinių skaičių, nes produkto vertinimo kriterijus arba kelių produkto vertinimo kriterijų visuma turi leisti įvertinti, ar pasiektas programos uždavinys. Uždavinys paprastai nurodo tam tikrų paslaugų atlikimą ar produktų sukūrimą. Rekomenduojama parengti iki trijų vertinimo kriterijų vienam uždaviniui.

Proceso vertinimo kriterijus yra priemonės įgyvendinimo vertinimo kriterijus, kuriuo matuojami vidiniai institucijos procesai (veiksmai), reikalingi produktams sukurti, paslaugoms teikti ar kitoms institucijos funkcijoms atlikti. Proceso vertinimo kriterijai taip pat naudojami paslaugų ar produktų kokybei įvertinti. Proceso vertinimo kriterijus rekomenduojama taikyti toms institucijoms, kurių produktus ar paslaugas sudėtinga kiekybiškai įvertinti.

Indėlio vertinimo kriterijais matuojama, su kokiais ištekliais (finansiniais, žmogiškaisiais, materialiniais) bus sukurti numatyti produktai ar suteiktos paslaugos. Šie vertinimo kriterijai svarbūs matuojant veiklos efektyvumą – išlaidų ir produktų ar rezultatų santykį. Indėlio vertinimo kriterijus rekomenduojama taikyti toms institucijoms, kurių produktus ar paslaugas sudėtinga kiekybiškai įvertinti.

Į strateginį veiklos planą įtraukiami horizontalieji vertinimo kriterijai, parodantys Vyriausybės prioritetų įgyvendinimą (jeigu institucija juos įgyvendina), visuomenės nuostatų pokyčius ir veiklos efektyvumą.

Vyriausybės prioritetų įgyvendinimą rodantys vertinimo kriterijai taikomi Vyriausybės veiklos prioritetų įgyvendinimo pažangai vertinti. Vyriausybei patvirtinus prioritetus ir jų vertinimo kriterijus bei jų reikšmes, prioritetus įgyvendinančios institucijos savo strateginiuose veiklos planuose turi numatyti atitinkamus vertinimo kriterijus. Tokie vertinimo

kriterijai strateginiuose veiklos planuose pateikiami kaip efekto, rezultato ar produkto vertinimo kriterijai.

Visuomenės nuostatų pokyčius parodantys vertinimo kriterijai rodo visuomenės suvokimą tam tikrais klausimais, pasitenkinimą, išitraukimą ir pasitikėjimą. Paslaugų vartotojų pasitenkinimas viešosiomis ir administracinėmis paslaugomis matuojamas vadovaujantis Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, kurią tvirtina vidaus reikalų ministras. Visuomenės nuostatų pokyčius rodantys vertinimo kriterijai dažniausiai pateikiami efekto lygmeniu, taip pat gali būti pateikiami rezultato lygmeniu.

Veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai leidžia įvertinti, kaip efektyviai panaudoti ištekliai sukuriant tam tikrus produktus ar rezultatus, t. y. nurodo santykį tarp išteklių (finansinių, žmogiškųjų, laiko ir kitų) ir sukurtų produktų ar rezultatų. Šie vertinimo kriterijai dažniausiai pateikiami produkto lygmeniu, taip pat gali būti pateikiami rezultato lygmeniu. Finansų ministerija gali nustatyti veiklos efektyvumo vertinimo kriterijus, pagal kuriuos surinkta informacija leidžia palyginti atskirų institucijų veiklos sąnaudas ir veiklos efektyvumą. Informacija apie šiuos vertinimo kriterijus teikiama į stebėsenos informacinę sistemą.

Strateginių veiklos planų įgyvendinimo stebėseną. Įsigaliojus atitinkamų metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymui ir asignavimų valdytojams patikslinus (jeigu reikia) strateginius veiklos planus, pradedama nuolatinė strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatų stebėseną (toliau – stebėseną). Stebėsenos tikslas – nuolat stebėti strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatus ir laiku priimti sprendimus, siekiant pagerinti institucijos veiklą ir rezultatus.

Stebėsenos sistemą sudaro:

- stebėsenos objektai (planavimo dokumentai, išskyrus metinius planus);
- stebėsenos subjektai:

Ministro Pirmininko tarnyba – atsakinga už Vyriausybės programos, kasmetinių Vyriausybės veiklos prioritetų, Vyriausybei atskaitingų institucijų strateginių veiklos planų, Valstybės pažangos strategijos įgyvendinimo stebėseną;

Finansų ministerija – atsakinga už Nacionalinės pažangos programos įgyvendinimo ir asignavimų valdytojų veiklos efektyvumo vertinimo kriterijų stebėseną;

ministerijos – atsakingos už plėtos programų, ministrui pavestų valdymo sričių ir Vyriausybės įstaigų strateginių veiklos planų įgyvendinimo stebėseną;

tarpinstitucinių veiklos planų koordinatoriai – atsakingi už tarpinstitucinių veiklos planų įgyvendinimo stebėseną.

Planinės ir faktinės planavimo dokumentų vertinimo kriterijų reikšmės, tam tikrų Seimo ar Vyriausybės nustatytų ekonominių ir socialinių bei kitų rodiklių reikšmės sudaro stebėsenos duomenis. Stebėsenos duomenys teikiami į centralizuotą stebėsenos informacinę sistemą.

Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – Statistikos departamentas) renka ir skelbia statistinę informaciją apie stebėsenai būtinų Vyriausybės nustatytų ekonominių ir socialinių rodiklių pasiekimą; bendradarbiauja su asignavimų valdytojais ir teikia jiems patarimus dėl duomenų rinkimo metodų ir patikimumo užtikrinimo. Rengiant Vyriausybės veiklos prioritetų, ilgos ir vidutinės trukmės strateginio planavimo dokumentų rodiklius, gali būti konsultuojamasi su Statistikos departamentu.

Stebėsenos procesas vykdomas šiais etapais:

- planuojamų pasiekti veiklos rezultatų duomenų pateikimas. Vyriausybės nustatytais terminais į stebėsenos informacinę sistemą pateikiami asignavimų valdytojų, veikiančių ministrams pavestose valdymo srityse, stebėsenos duomenys iš strateginių veiklos planų ir vertinimo kriterijų techninių priedų;
- pasiektų veiklos rezultatų duomenų pateikimas. Per 15 darbo dienų nuo kiekvieno ketvirčio pabaigos asignavimų valdytojai, veikiančys ministrams pavestose valdymo srityse, pateikia duomenis apie pasiektus veiklos rezultatus į stebėsenos informacinę sistemą. Už vertinimo kriterijų, kurių neįmanoma apskaičiuoti kiekvieną ketvirtį, vykdymą informacija pateikiama atsižvelgiant į duomenų gavimo terminus. Atsiskaitant už pusės metų ir metinius veiklos rezultatus, kartu pateikiama aiškinamoji informacija – nurodomos vertinimo kriterijų planinių reikšmių nepasiekimo ar viršijimo

priežastys ir (ar) kita aktuali informacija. Stebėsenos duomenys naudojami rengiant metinę veiklos ataskaitą.

Ministro Pirmininko tarnyba rengia kasmetinių Vyriausybės veiklos prioritetų įgyvendinimo pažangos ataskaitas ir teikia svarstyti Vyriausybei. Kol bus sukurta stebėsenos informacinė sistema, ministrai per 10 darbo dienų nuo kiekvieno ketvirčio pabaigos pateikia Ministro Pirmininko tarnybai informaciją apie Vyriausybės prioritetų įgyvendinimą.

Stebėsenos duomenys naudojami viešinant veiklos rezultatus. Vadovaujantis stebėsenos duomenimis, gali būti inicijuojamas programų vertinimas ir biudžeto išlaidų peržiūra.

Programų vertinimas. Programų (Nacionalinės pažangos programos, plėtros programų, strateginio veiklos plano programų) vertinimas yra sistemingas ir objektyvus planuojamų vykdyti, vykdomų ar baigtų vykdyti programų įvertinimas vienu ar keliais šiais pagrindiniais programų vertinimo aspektais:

- tinkamumo – vertinama, kaip programos tikslai ir uždaviniai atitinka visuomenės poreikius;
- efektyvumo – vertinama, ar rezultatai pasiekti su mažiausiomis sąnaudomis (nustatomas rezultatų ir jiems pasiekti būtinų ar panaudotų sąnaudų (išteklių) santykis);
- rezultatyvumo – vertinamas programos tikslų ir uždavinių pasiekimo laipsnis (jų pasiekimo tikimybė), lyginant planuotus rodiklius su faktiniais;
- naudingumo – vertinama, ar planuoti (ir gauti) programos rezultatai atitinka tiesioginių ir netiesioginių naudos gavėjų poreikius;
- tęstinumo – vertinama, ar programos rezultatai ir poveikis yra ilgalaikiai.

Programų vertinimas pagal organizavimo būdą gali būti:

- centralizuotas – Nacionalinės pažangos programos, plėtros programų, kurias įgyvendinant dalyvauja dvi ir daugiau ministerijų, vertinimas, kurį organizuoja Finansų ministerija ir atlieka Ministro Pirmininko sudaryta vertinimo projekto darbo grupė;
- decentralizuotas – ministro valdymo sričių programų (ar jų dalių) vertinimas, kurį organizuoja atitinkama ministerija ir atlieka ministro sudaryta vertinimo projekto darbo grupė.

Programų vertinimas pagal atlikimo būdą gali būti:

- vidinis – vertinimas, kuris atliekamas vienos ar kelių ministrų valdymo sritims priskirtų institucijų, pasitelkus tų institucijų vidinius žmogiškuosius išteklius;
- mišrus – vertinimas, kuriam atlikti už programų vertinimą atsakinga institucija pasitelkia išorės nepriklausomus ekspertus.

Programų vertinimai planuojami atsižvelgiant į atliktus ar planuojamus atlikti vertinimus (institucijų veiklos auditus, užsakomuosius mokslinius tyrimus, ES struktūrinės paramos vertinimus), taip pat vadovaujantis šiais pagrindiniais atrankos kriterijais:

- atitiktis Vyriausybės ar ministerijos prioritetams;
- didelė finansavimo apimtis ir žymūs finansavimo pokyčiai;
- nepakankamas programos rezultatyvumas;
- programos vykdymo rizikos;
- informacijos apie programos pagrįstumą ir įgyvendinimą poreikis.

Programų vertinimo procese dalyvauja Vyriausybė, Ministro Pirmininko tarnyba, Finansų ministerija ir kitos ministerijos, kurios teikia pasiūlymus dėl programų vertinimo atlikimo, organizuoja ir atlieka vertinimus. Kasmet iki sausio 15 d. ministerijos pateikia Finansų ministerijai pasiūlymus dėl programų vertinimo. Finansų ministerija, įvertinusi gautus pasiūlymus dėl programų vertinimų atlikimo, taip pat atsižvelgdama į (Metodikos 68 punkte išvardytus) atrankos kriterijus, parengia metinio programų vertinimo plano projektą ir iki vasario 1 d. pateikia jį tvirtinti Vyriausybei.

Metinis programų vertinimo planas gali būti patikslintas atsižvelgiant į Ministro Pirmininko, finansų ministro ir atitinkamo ministro pasitarimų sprendimus.

Vyriausybės tvirtinamas metinis programų vertinimo planas nustato:

- už vertinimą atsakingą instituciją ir asmenį (ministerijos kancleris arba kitas ministro įgaliotas asmuo);
- vertinimo pavadinimą;
- vertinimo objektą;
- vertinimo tikslus ir uždavinius;
- vertinimo organizavimo būdą (centralizuotas, decentralizuotas);
- vertinimo atlikimo būdą (vidaus, mišrus);
- vertinimo tipą (išankstinis, tarpinis, baigiamasis);

- galutinės vertinimo ataskaitos pateikimo terminą.

Programų vertinimą koordinuoja Finansų ministerija, kuri atlieka šias funkcijas:

- rengia ir Vyriausybei teikia metinio programų vertinimo plano projektą, koordinuoja jo įgyvendinimą;
- organizuoja programų vertinimo procesą (centralizuoto vertinimo atveju);
- dalyvauja vertinimus atliekant kitoms institucijoms (skiria Finansų ministerijos atstovus į vertinimo projekto darbo grupes);
- svarsto programų vertinimo ataskaitas ir teikia pastabas vertinimo projekto darbo grupei, o prireikus kartu su atitinkamos valdymo srities ministru ir Ministro Pirmininko tarnyba teikia Vyriausybei pasiūlymus dėl tolesnio programos tikslingumo ar tobulinimo;
- atlieka rekomendacijų ir priimtų sprendimų įgyvendinimo stebėseną;
- savo interneto tinklalapyje skelbia programų vertinimo metodikos taikymo rekomendacijas, prireikus jas tobulina, teikia metodines rekomendacijas ministerijoms ir ministrams priskirtų valdymo sričių institucijoms;
- rengia teisės aktų, susijusių su programų vertinimu, projektus;
- Vyriausybės pavedimu atlieka kitas programų vertinimo funkcijas.

Už programų vertinimą atsakingos ministerijos, kurios atlieka šias funkcijas:

- rengia ir teikia Finansų ministerijai programų vertinimo paraiškas (įstaigos prie ministerijų ar Vyriausybės įstaigos paraiškas teikia atitinkamos valdymo srities ministrui);
- patvirtinus metinį programų vertinimo planą, organizuoja vertinimo atlikimą (jai priskirto decentralizuoto vertinimo atveju);
- informuoja vertinimo projekto darbo grupę arba skiria atstovą į Ministro Pirmininko potvarkiu sudaromą vertinimo projekto darbo grupę;
- dalyvauja atliekant vertinimą;
- rengia (ar dalyvauja rengiant) vertinimo ataskaitą ir pasiūlymus dėl rekomendacijų įgyvendinimo, kuriuos teikia Finansų ministerijai ir Ministro Pirmininko tarnybai;

- viešina vertinimo rezultatus;
- užtikrina, kad rekomendacijos ir susiję Vyriausybės sprendimai būtų laiku įgyvendinami.

Vertinimo projekto darbo grupė, kurią sudaro vienos ar kelių valdymo sričių atstovai, Finansų ministerijos ir Ministro Pirmininko tarnybos atstovai atlieka vertinimą ir rengia vertinimo ataskaitą, kurioje aprašoma vertinimo eiga, naudojami metodai, pateikiamos išvados ir konkrečios rekomendacijos.

Programų vertinimo procesas, principai, vertinimo būdai ir metodai reglamentuojami finansų ministro tvirtinamoje Programų vertinimo metodikoje ir šios metodikos taikymo rekomendacijose, skelbiamose Finansų ministerijos interneto tinklalapyje.

Ministerijos, įstaigos prie ministerijų ir Vyriausybės įstaigos informaciją apie programų vertinimo rezultatus pateikia atitinkamų metų strateginiame veiklos plane (bendrojoje informacijoje apie programą).

Atsiskaitymai už metinius veiklos rezultatus. Asignavimų valdytojais, vertindami metinius veiklos rezultatus, turi įvertinti strateginio veiklos plano programų (tikslų, uždavinių, priemonių) vykdymą ir šios informacijos pagrindu parengti metinę veiklos ataskaitą. Prireikūs ministrai ir Vyriausybės įstaigų vadovai informaciją apie strateginio veiklos plano programų priemonių vykdymą teikia Ministro Pirmininko tarnybai.

Ministras rengia ir iki kiekvienų metų kovo 1 d. pateikia Vyriausybei ministerijos metinę veiklos ataskaitą (Metodikos 9 priedas), kurioje pateikiama informacija apie strateginių pokyčių įgyvendinimą, strateginių tikslų ir programų įgyvendinimo rezultatus, koordinuojamų tarpinstitucinių veiklos planų, plėtros programų ir strategijų įgyvendinimo rezultatus, Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimą ir planuojamus artimiausio laikotarpio veiklos prioritetus. Kartu su ministerijos metinę veiklos ataskaita ministras Vyriausybei teikia Vyriausybės įstaigos metinę veiklos ataskaitą ir išvadą dėl Vyriausybės įstaigos veiklos. Kai Vyriausybės įstaiga veikia kelių ministrų valdymo srityse, šios Vyriausybės įstaigos metinę veiklos ataskaitą ir išvadą dėl Vyriausybės įstaigos veiklos teikia Vyriausybės paskirtas atitinkamos valdymo srities ministras. Kiti asignavimų valdytojai atsiskaito teisės aktų nustatyta tvarka.

Vadovaujantis ministrų pateiktomis metinėmis veiklos ataskaitomis ir stebėsenos sistemos duomenimis, parengiama metinė Vyriausybės veiklos ataskaita, kurioje pateikiami Vyriausybės programos ir kitų planavimo dokumentų įgyvendinimo rezultatai.

Asignavimų valdytojai metines veiklos ataskaitas skelbia savo institucijų interneto tinklalapiuose. Ministrai ir Vyriausybės įstaigų vadovai metines veiklos ataskaitas skelbia iki kiekvienų metų kovo 31 dienos.

11.2. REGIONŲ PLĖTROS PLANAVIMAS LIETUVOJE

Lietuvoje regionų plėtros planavimas yra reglamentuotas teisės aktais (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (LRVRM), 2011).

Regionų plėtros planų rengimo metodikoje (toliau – metodika) nustatoma regionų plėtros planų (toliau – planai, planų projektai) struktūra, rengimo ir keitimo tvarka.

Regiono plėtros plano dalys:

- Įvadas;
- Regiono socialinės ir ekonominės būklės analizės pagrindiniai duomenys;
- Strategija;
- Priemonių planas;
- Plano įgyvendinimo stebėseną.

Plano dalyje „Įvadas“ turi būti nurodyta:

- plano rengėjas, prie plano rengimo prisidėjusios institucijos ir asmenys;
- plano rengimo kontekstas: kokie planai regione buvo rengti anksčiau, juos įgyvendinant pasiekti rezultatai, kokiais dokumentais ir (ar) teisės aktais vadovaujantis rengiamas planas, regiono plėtrai aktualios valstybės lygmens regioninės plėtros planavimo dokumentų, strateginio planavimo ir teritorijų planavimo dokumentų nuostatos.

Plano dalyje „Regiono socialinės ir ekonominės būklės analizės pagrindiniai duomenys“, kurios rekomenduojama apimtis – iki 4 puslapių (8 priedas), turi būti nurodyta:

- svarbiausi regiono socialinei ir ekonominei būklei įtaką darantys veiksniai;

- regiono plėtros tendencijos ir problemos, į kurias atsižvelgus formuojamos regiono plėtros strateginės nuostatos.

Informacija, kuria vadovaujantis rengiama plano dalis „Regiono socialinės ir ekonominės būklės analizės pagrindiniai duomenys“, – regiono bendruomenės apklausų rezultatai, statistinės suvestinės, grafikai, vaizdinė medžiaga ir kita gali būti pateikta plano prieduose.

Plano dalis „Strategija“ rengiama pagal nustatytą formą (9 priedas). Šioje plano dalyje turi būti nurodyta:

- regiono plėtros vizija – trumpas pageidaujamos regiono socialinės ir ekonominės būklės ilguoju laikotarpiu (iki 15 metų) aprašymas;
- ne daugiau kaip keturi prioritetai, kurie turi atitikti šiuos reikalavimus:
- turi būti suformuluoti kaip svarbiausios regiono plėtros kryptys, nurodančios, kaip įgyvendinant tikslus ir uždavinius bei sprendžiant plane nurodytas regiono plėtros problemas bus siekiama įgyvendinti regiono plėtros viziją;
- kiekvienas prioritetas turi būti pagrįstas kuriuo nors iš valstybės plėtros prioritetų, nustatytų ilgos trukmės planavimo dokumentuose, nurodytuose Strateginio planavimo metodikoje;
- tikslai, kurie turi atitikti šiuos reikalavimus:
- turi skatinti plane nustatytų priemonių atsakinguosius vykdytojus įgyvendinti regiono plėtros viziją;
- turi būti realūs – nustatyti atsižvelgiant į regiono vidaus ir išorės veiksnius;
- turi skatinti už regiono plėtrą atsakingas institucijas veikti;
- turi būti suformuluoti paprastai ir aiškiai;
- turi turėti konkretų įgyvendinimo terminą;
- turi lemti plane nustatytų priemonių atsakingųjų vykdytojų įsipareigojimus;
- turi būti susiję su valstybės lygmens regioninės plėtros planavimo dokumentais ir nacionaliniais Europos Sąjungos struktūrinės paramos programavimo dokumentais, taip pat su vidutinės trukmės planavimo dokumentais, nurodytais Strateginio planavimo metodikoje.

Uždaviniai, kurie turi atitikti šiuos reikalavimus:

- uždaviniu nurodomas konkretus rezultatas, kurį galima pasiekti, išmatuoti, palyginti su objektyviais rodikliais; uždaviniai, kuriems konkretaus rezultato priskirti negalima, į planą neįtrauktini;
- uždavinį įgyvendinti galima plano įgyvendinimo laikotarpiu;
- uždavinys skirtas konkrečiai silpnybei (problemai) arba tarpusavyje susijusioms silpnybėms (problemoms) išspręsti, arba pasinaudoti stiprybėmis, galimybėmis ar sumažinti grėsmes;
- uždaviniui įgyvendinti pakanka turimų arba planuojamų finansinių ir kitų išteklių, jo įgyvendinimą galima pagrįsti plano dalyje „Priemonių planas“ nustatomomis priemonėmis.

Plano dalis „Priemonių planas“ rengiama pagal nustatytą formą (10 priedas). Šioje plano dalyje turi būti nurodytos priemonės, kurios turi atitikti šiuos reikalavimus:

- ji turi būti susijusi su uždavinio įgyvendinimu (uždavinio rezultatas turi būti priemonės (-ių) įgyvendinimo tiesioginė pasekmė);
- ji yra veiksmingiausias ir tikslingiausias būdas, kaip įgyvendinti uždavinį;
- ji leidžia įgyvendinti uždavinį turimais arba planuojamais finansiniais ir kitais ištekliais;
- ji yra suprantama, teisėta ir praktiškai įgyvendinama;
- priemonės įgyvendinimo pradžia ir pabaiga;
- už priemonės įgyvendinimą atsakingas (-i) vykdytojas (-ai) ir dalyvaujanti (-čios) institucija (-os);
- priemonei įgyvendinti reikalingos lėšos (lėšų poreikis), finansavimo šaltiniai ir jų asignavimų valdytojai.

Plano dalis „Plano įgyvendinimo stebėseną“ rengiama pagal nustatytą formą (11 priedas). Šioje plano dalyje turi būti nurodyta:

- už plano įgyvendinimo koordinavimą ir stebėseną atsakingas Regioninės plėtros departamento prie Vidaus reikalų ministerijos (toliau – Regioninės plėtros departamentas) teritorinis padalinys;
- vertinimo kriterijai, kurie turi atitikti šiuos reikalavimus;
- jie turi parodyti plano įgyvendinimo rezultatų kiekybinę išraišką; kiekybiniais vertinimo kriterijais matuojama tai, kas gali būti suskaičiuojama, jie nustatomi remiantis kiekybine informacija, t. y.

- faktais, skaičiais, statistiniais, institucijų ar kitais duomenimis; šie kriterijai parodo indėlį (pavyzdžiui, finansinį) arba kiekybinę galutinio produkto ar rezultato apimtį;
- jie turi leisti įvertinti pokyčių kryptį ir (ar) apimtį ir turi būti palyginami su tam tikru standartu ar norma arba (ir) kitais socialiniais ir ekonominiais rodikliais;
 - jų kiekybinėms reikšmėms numatomi leistini nuokrypiai, kad vertinimo kriterijų įgyvendinimą būtų galima įvertinti „labai gerai“, „gerai“, „patenkinamai“ arba „blogai“;
 - turi būti suformuluoti kaip efekto, rezultato ir produkto vertinimo kriterijai;

Vertinimo kriterijų pasiekimo grafikas (nurodomos reikalingos kasmet pasiekti vertinimo kriterijų tarpinės reikšmės, leisiančios pasiekti suplanuotą galutinį rezultatą);

Vertinimo kriterijų reikšmių apskaičiavimo metodai, dalyvaujančios institucijos ir duomenų šaltiniai (nurodomi prioriteto ir vertinimo kriterijaus pavadinimai, vertinimo kriterijaus apskaičiavimo formulė ar atliekamo tyrimo pavadinimas, vertinimo kriterijaus reikšmės apskaičiavimui arba tyrimui atlikti naudojami duomenys (kintamieji), šiuos duomenis pateikiančios institucijos, duomenų gavimo šaltiniai, vertinimo kriterijaus reikšmę apskaičiuojanti institucija ir vertinimo kriterijaus reikšmės apskaičiavimo periodiškumas);

Priemonių įgyvendinimo grafikas (nurodomi prioriteto, tikslų, uždavinių ir juos įgyvendinančių priemonių pavadinimai, įvykiai ar faktai, leidžiantys spręsti apie priemonės įgyvendinimo pradžią ir pabaigą (pradžios ir pabaigos požymiai), ir metai, kuriais priemonę planuojama pradėti ir baigti įgyvendinti);

Visuomenės informavimo apie plano įgyvendinimą priemonės (nurodomas skelbiamos informacijos pobūdis, skelbimo periodiškumas, paskelbimo šaltinis, visuomenės informavimo priemonėms vykdyti reikalingų lėšų poreikis ir finansavimo šaltiniai).

Pagal nurodytą efekto vertinimo kriterijų vertinamas prioriteto įgyvendinimas ir parodoma nauda, kurią gauna ne tik tiesioginiai naudos gavėjai, bet ir visa visuomenė, įgyvendinus prioritetą. Efekto vertinimo kriterijų skaičius turi būti ne mažesnis už prioritetų skaičių.

Metodikoje nurodytu rezultato vertinimo kriterijumi vertinamas tikslo įgyvendinimas ir parodoma nauda, kurią gauna tiesioginiai naudos gavėjai įgyvendinus tikslą. Rezultato vertinimo kriterijų skaičius turi būti ne mažesnis už tikslų skaičių; rezultato vertinimo kriterijus parodo tiesioginius plano įgyvendinimo rezultatus. Pagal rezultato vertinimo kriterijus vertinami svarbiausi veiksniai, kurie daro įtaką siekiant efekto vertinimo kriterijų.

Pagal metodikoje nurodytą produkto vertinimo kriterijų vertinamas uždavinio įgyvendinimas, t. y. materialinis ar intelektinis produktas ir (ar) paslaugos, kurie atsiranda tikslingai naudojant finansinius ir kitus išteklius uždaviniui įgyvendinti. Produkto vertinimo kriterijų skaičius turi būti ne mažesnis už uždavinių skaičių, nes produkto vertinimo kriterijus arba kelių produkto vertinimo kriterijų visuma turi leisti įvertinti, ar uždavinys įgyvendintas. Rekomenduojama vienam uždaviniui nustatyti iki trijų produkto vertinimo kriterijų.

Plano projektą rengia Regioninės plėtros departamentas konsultuodamasis su valstybės institucijomis, savivaldybėmis, socialiniais ir ekonominiais partneriais.

Planas pradedamas rengti likus ne mažiau kaip 1 metams iki naujo Europos Sąjungos finansinio laikotarpio pradžios arba ne mažiau kaip 1 metams iki esamo plano galiojimo pabaigos.

Planas rengiamas vidutiniam (7 metų) laikotarpiui, atsižvelgiant į Valstybės ilgalaikės raidos strategiją (Valstybės pažangos strategiją), atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros strategijas, Lietuvos Respublikos teritorijos bendrąjį planą, nacionalinius Europos Sąjungos struktūrinės paramos programavimo dokumentus (jų nesant – į Europos Bendrijos sanglaudos politikos strategines gaires), taip užtikrinant, kad planui įgyvendinti bus galima panaudoti ir Europos Sąjungos struktūrinę paramą, taip pat apskrities ir jos teritorijoje esančių savivaldybių teritorijų bendruosius planus ir savivaldybių strateginius plėtros planus.

Plano rengimas organizuojamas šiais etapais, einančiais vienas po kito:

- regiono socialinės ir ekonominės būklės analizės atlikimas;
- viešų konsultacijų atlikimas;
- plano rengimas.

Duomenis, reikalingus regiono socialinės ir ekonominės būklės analizei atlikti, renka, rūšiuoja ir apibendrina Regioninės plėtros departamentas.

Įprastiniai duomenų, reikalingų regiono socialinės ir ekonominės būklės analizei atlikti, šaltiniai:

- oficialūs statistikos leidiniai ir duomenų bazės;
- įvairių valstybės institucijų renkama statistika ir darbo dokumentai;
- namų ūkių, darbuotojų ar darbdavių, regiono bendruomenės apklausų arba interviu duomenys;
- ankstesnės regiono socialinės ar ekonominės būklės analizės;
- įgyvendinti (įgyvendinami) planai ar savivaldybių strateginiai plėtros planai;
- teisės aktai, nacionaliniai ir Europos Sąjungos strateginiai dokumentai, ypač susiję su Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimu.

Surinkus duomenis, reikalingus regiono socialinės ir ekonominės būklės analizei atlikti, ši analizė atliekama vadovaujantis Regiono socialinės ir ekonominės būklės analizės atlikimo rekomendacijomis (8 priedas).

Kai atliekama regiono socialinės ir ekonominės būklės analizė, Regioninės plėtros departamentas organizuoja viešas konsultacijas. Apie numatomą plano rengimą Regioninės plėtros departamentas informuoja regiono savivaldybių institucijas, teritorinę darbo biržą, Vidaus reikalų ministeriją, taip pat kitas valstybės institucijas, socialinius ir ekonominius partnerius, su kurių kompetencija (veiklos sritimi) yra susijęs numatomas rengti planas, pateikia jiems atliktos regiono socialinės ir ekonominės būklės analizės pagrindinius duomenis ir paprašo per vieną mėnesį nuo šio punkto nurodytos informacijos ir duomenų gavimo šiame punkte nurodytose valstybės institucijose ir socialiniuose bei ekonominiuose partneriuose dienos pateikti Regioninės plėtros departamentui pasiūlymus ir iniciatyvas dėl galimų būdų nustatytoms silpnybėms išspręsti, stiprybėmis, galimybėmis pasinaudoti ar grėsmėms sumažinti, taip pat pasiūlyti savo atstovus tolesnėms konsultacijoms plano turinio klausimais (toliau – institucijų ir partnerių atstovai).

Iš pasiūlytų institucijų ir partnerių atstovų Regioninės plėtros departamentas gali sudaryti darbo grupę, kurioje būtų aptariamas rengia-

mas plano projektas (toliau – darbo grupė), arba konsultuotis su institucijų ir partnerių atstovais kitais būdais (raštu, rengiant susitikimus, pasitarimus ir kt.).

Regiono bendruomenės nuomonei esminiais regiono plėtros klausimais išsiaiškinti ir regiono plėtros vizijai suformuluoti Regioninės plėtros departamentas gali organizuoti viešus gyventojų susirinkimus, televizijos ir radijo laidas, informacinių straipsnių spausdinimą regioninėje spaudoje, atsiklausti gyventojų nuomonės nacionalinei regioninei politikai viešinti skirtoje interneto svetainėje www.vrm.lt/nrp, kviesti gyventojus pateikti pasiūlymus raštu ir kitais būdais sužinoti regiono bendruomenės nuomonę.

Įvertinus viešų konsultacijų metu pateiktus darbo grupės, o jei ji nesudaroma, institucijų ir partnerių atstovų bei regiono bendruomenės pateiktus pasiūlymus ir iniciatyvas, pradedamas rengti Metodikos II skyriuje nustatytos struktūros planas.

Parengus nurodytas plano dalis, rengiama plano dalis „Strategija“. Parengtos plano dalies „Strategija“ projektas pateikiamas svarstyti darbo grupei ir prireikus patikslinamas pagal jos pastabas ir pasiūlymus. Jeigu darbo grupė nesudaryta, parengtos plano dalies „Strategija“ projektas derinamas su institucijų ir partnerių atstovais raštu, rengiant susitikimus, pasitarimus ar kitais būdais. Prireikus plano dalies „Strategija“ projektas tikslinamas pagal institucijų ir partnerių atstovų pateiktas pastabas ir pasiūlymus.

Plano dalies „Strategija“ projektas pateikiamas svarstyti regiono plėtros tarybai. Kartu pateikiami pagrindiniai regiono socialinės ir ekonominės būklės analizės duomenys, kuriais vadovaujantis suformuluotos plano dalies „Strategija“ nuostatos. Prireikus plano dalies „Strategija“ projektas tikslinamas pagal regiono plėtros tarybos pateiktas pastabas ir pasiūlymus. Jei plano dalies „Strategija“ projektas tik iš dalies patikslinamas pagal regiono plėtros tarybos pateiktas pastabas ir pasiūlymus, parengiama derinimo pažyma, kurioje pateikiamas motyvuotas regiono plėtros tarybos pastabų ir pasiūlymų, į kuriuos neatsižvelgta ar atsižvelgta iš dalies, įvertinimas.

Atlikus šio punkto pirmojoje pastraipoje nurodytus veiksmus, patikslintas plano dalies „Strategija“ projektas kartu su derinimo pažyma (jeigu ji rengiama) teikiami derinti metodikos 24 punkte nustatyta tvar-

ka, o po šio derinimo pakartotinai teikiami svarstyti regiono plėtos tarybai. Plano dalies „Strategija“ projektas, patikslintas tik pagal regiono plėtos tarybos pateiktas redakcinio ar techninio pobūdžio pastabas ir pasiūlymus, metodikos 24 ir 25 punktuose nustatyta tvarka pakartotinai nederinamas ir neteikiamas svarstyti regiono plėtos tarybai. Regiono plėtos tarybai pakartotinio plano dalies „Strategija“ projekto svarstymo metu pateikus papildomas pastabas ir pasiūlymus, plano dalies „Strategija“ projektas toliau tikslinamas ir derinamas šiame punkte nustatyta tvarka.

Plano dalies „Strategija“ projektas su regiono plėtos taryba laikomas suderintas, kai ši taryba minėtam projektui pritaria be pastabų ir pasiūlymų arba kai šio punkto antrojeje pastraipoje nustatyta tvarka plano dalies „Strategija“ projektas patikslinamas tik pagal regiono plėtos tarybos pateiktas redakcinio ar techninio pobūdžio pastabas ir pasiūlymus.

Plano dalys „Priemonių planas“ ir „Plano įgyvendinimo stebėseną“ rengiamos po to, kai su regiono plėtos taryba suderinamas plano dalies „Strategija“ projektas.

Plano projektas pateikiamas svarstyti regiono plėtos tarybai. Kartu su plano projektu regiono plėtos tarybai pateikiama ir derinimo pažyma, kurioje įvertinami plano rengimo metu gauti darbo grupės, o kai ji nesudaroma, institucijų ir partnerių atstovų pateikti pasiūlymai ir iniciatyvos, į kuriuos nebuvo atsižvelgta ar buvo atsižvelgta tik iš dalies.

Jeigu regiono plėtos taryba nepritaria plano projektui ir pasiūlo jį tikslinti, Regioninės plėtos departamentas patikslintą plano projektą teikia regiono plėtos tarybai svarstyti pakartotinai, prieš tai jį suderinęs metodikoje nustatyta tvarka. Plano projektas, patikslintas tik pagal regiono plėtos tarybos pateiktas redakcinio ar techninio pobūdžio pastabas ir pasiūlymus, metodikoje nustatyta tvarka pakartotinai nederinamas.

Regiono plėtos tarybai patvirtinus planą, plano pakeitimai rengiami laikantis metodikoje nustatytų reikalavimų ir teikiami regiono plėtos tarybai svarstyti prieš tai juos suderinus su metodikoje nurodytomis institucijomis ir socialiniais bei ekonominiais partneriais, su kurių kompetencija (veiklos sritimi) yra susiję siūlomi plano pakeitimai.

Planas keičiamas regiono plėtros tarybos sprendimu.

Regioninės plėtros departamentas kasmet iki kovo 1 d. pateikia regiono plėtros tarybai ir Vidaus reikalų ministerijai nustatytos formos ataskaitą (12 priedas).

Apie baigtą įgyvendinti uždavinį, priemonę, taip pat apie pasikeitusias aplinkybes, dėl kurių iškyla grėsmė neįvykdyti plane nustatytų uždavinių ir nepasiekti suplanuotų rezultatų, Regioninės plėtros departamentas Vidaus reikalų ministeriją informuoja raštu per penkias darbo dienas nuo šių aplinkybių sužinojimo ar informacijos apie šias aplinkybes gavimo dienos ir pristato šią informaciją artimiausiame regiono plėtros tarybos posėdyje. Prireikus kartu su šiame punkte nurodyta informacija regiono plėtros tarybai pateikiami ir siūlymai dėl plano pakeitimo.

Kiekvieną ketvirtį Regioninės plėtros departamentas pateikia Vidaus reikalų ministerijai ir regiono plėtros tarybai nustatytos formos apžvalgą (13 priedas).

Plano dalį „Priemonių planas“ rekomenduojama tikslinti, jeigu:

- plane nustatytos priemonės baigtos įgyvendinti (yra pabaigos požymis) prieš plane nustatytą terminą ir turimais finansiniais ar kitais ištekliais galima pasiekti papildomų rezultatų;
- plane nustatyta (-os) priemonė (-ės) nepradėta (-os) įgyvendinti, praėjus metams nuo planuotos priemonės įgyvendinimo pradžios (nėra pradžios požymio), ir tai lėmusios priežastys nėra pašalintos;
- nustatoma priemonių, apie kurių įgyvendinimo eigą nėra informacijos, t. y. neįmanoma nustatyti, ar priemonė yra ar bus įgyvendinama per plane nustatytus terminus;
- jei atsiranda naujų, papildomų finansavimo šaltinių, kurių lėšas galima panaudoti įgyvendinant planą;
- jei nustatyti nauji regiono vidiniai ar išoriniai veiksniai, dėl kurių reikalingi priemonių plano pakeitimai;
- keičiami arba nustatomi nauji tikslai ir uždaviniai.

Plano tikslus ir uždavinius rekomenduojama peržiūrėti:

- jei daugiau kaip 10 procentų plane nustatytų tikslų arba uždavinių įgyvendinimas įvertinamas „blogai“ arba 30 procentų plane nustatytų tikslų arba uždavinių įgyvendinimas įvertinamas „labai

- gerai“ – tokiu atveju rekomenduojama formuluoti realesnius arba ambicingesnius tikslus ir uždavinius;
- jei pasikeitusi regiono socialinė ir ekonominė būklė ar nustatyti nauji regiono vidiniai ar išoriniai veiksniai turi didelę įtaką įgyvendinant planą (reikia nustatyti naujus ar keisti esamus prioritetus, tikslus ir uždavinius);
 - jei reikalingi esminiai plano dalies „Priemonių planas“ pakeitimai, turintys įtakos įgyvendinant tikslus ir uždavinius, vertinimo kriterijų reikšmėms.

Informaciją apie plano įgyvendinimą Regioninės plėtros departamentas skelbia nacionalinei regioninei politikai viešinti skirtoje interneto svetainėje www.vrm.lt/nrp, taip pat kitais plane nurodytais būdais.

Regioninės plėtros departamente turi būti paskirtas valstybės tarnautojas, atsakingas už šios informacijos skelbimą, atnaujinimą ir pateikimą suinteresuotoms institucijoms ir visuomenei.

KLAUSIMAI

1. Kokie yra pagrindiniai Regionų plėtros planavimo modelio, taikomo Lietuvoje, etapai?
2. Ar regionų plėtros planavimas Lietuvoje yra reglamentuotas teisės aktais?
3. Pagal kokius sektorius yra atliekama regionų situacijos analizė?
4. Kokie regiono plėtros strategijai formuluoti naudojami metodai?

LITERATŪRA

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 194 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“ 2007 m. vasario 7 d., Vilnius, *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 61-2804. Aktuali redakcija nuo 2010-09-01.

Regionų plėtros planų rengimo metodika. Patvirtinta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2011 m. rugsėjo 23 d. įsakymu Nr. IV-706.

12 SKYRIUS

VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ STRATEGINIO PLANAVIMO YPATUMAI KAI KURIOSE UŽSIENIO ŠALYSE

Mokymosi tikslai

Perskaityę šį skyrių gebėsite:

1. Vertinti atskirų viešųjų institucijų (departamentų) užsienio šalyse strateginio planavimo modelius.
2. Pritaikyti JAV valstijų strateginio planavimo nuostatas Lietuvos viešųjų institucijų strateginio planavimo praktikai.
3. Lyginti tarpusavyje užsienio šalių miestų plėtros planavimo praktikoje taikomus strateginio planavimo modelius.

12.1. VIEŠŪJŲ INSTITUCIJŲ (DEPARTAMENTŲ) VEIKLOS STRATEGINIO PLANAVIMO MODELIAI

Įvairiose šalyse to paties administracinio lygmens institucijos naudoja gana skirtingus strateginio planavimo modelius. Lentelėje 12.1 pateiktos atskirų departamentų įvairiose šalyse skirtingos strateginių planų struktūros.

12.1 lentelė. Viešųjų institucijų (departamentų) strateginių planų struktūrų atskirose šalyse palyginimas

Airijos turizmo, kultūros ir sporto departamento 2008–2010 metų strateginis planas	Australijos aplinkos, vandens, gyventojų ir bendrijų departamentas iki 2014 m. strateginis planas	JAV darbo departamento 2011–2016 m. strateginis planas	JAV energetikos departamento strateginio plano rengimo gairės	Kvynslando (Australija) švietimo ir mokslo departamento strateginis planas 2010–2014 m.	Baltimorės policijos departamento strateginis veiklos planas 2011–2015 m.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Misiija 2. Tikslai 3. Žmogškieji išekkliai 4. Finansiniai išekkliai 5. Įgaliojimai: <ul style="list-style-type: none"> • bendri • vyriausybės parama • artėjant 2016 m. • teisės aktų leidybos pagrindu 6. Darbo aplinka 7. Vartotojai / Klientai 8. Valdymas kompleksiniais departamentu klausimais 9. Decentralizacija 10. Duomenys / strategija 11. Stebėseną / apžvalga 12. Pasūlymo tikslai, veiksmai ir veiklos rodikliai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Įvadas 2. Prioritetai 3. Misiija ir tikslai 4. Pagrindiniai strateginio planavimo principai 5. Strateginio planavimo schema 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Įžanga 2. Strateginiai tikslai 3. Išorės veiksniai 4. Programos 5. Misiija 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misiijos, tikslų ir uždavinių nustatymas 2. Situacijos analizė (aplinkos įvertinimas) 3. Vizija, strateginiai siekliai 4. Trūkumų nustatymas (dabartinė situacija derinama su vizija, nustatomos silpnybės) 5. Programų planavimas, biudžeto sudarymas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vizija 2. Misiija 3. Vertybės 4. Institucijos vaidmuo 5. Strateginiai iššūkliai 6. Partnerystė 7. Tikslai 8. Sprendimo būdai 9. Veiklos rodikliai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misiija 2. Vertybės 3. Vizija 4. Pagrindinio rezultato sritis 5. Tikslų formuluoė 6. Strateginės priemonės 7. Strateginės priemonės

Sudaryta pagal šaltinius: Department of Arts, Sport and Tourism 2008–2010, Australian Government, Department of Sustainability, Environment, Water, Population and Communities. Strategic Plan 2014, U.S. Department of Labor. Strategic Plan fiscal years 2011–2016, U.S. Department of Energy. Guidelines for Strategic Planning, Department of Education and Training. Strategic Plan 2010–2014, Baltimore County Police department. Strategic plan 2011–2015.

Airijos turizmo, kultūros ir sporto departamento 2008–2010 metų strateginio plano (Department of Arts, Sport and Tourism. Statemans of Strategy 2008-2010) turinys atskleidžia detalų strateginio planavimo modelį, susidedantį iš daugelio dėmenų, kurie tarpusavyje glaudžiai susiję. Strateginio planavimo modelio branduolį sudaro strateginio fono formavimo, išteklių, įgaliojimų, darbo aplinkos, vartotojų, valdymo ir decentralizacijos, pačios strategijos, jos stebėsenos ir veiklos rodiklių dėmenys. Misijai įgyvendinti suformuoti penki tikslai, apimantys šias analizės sritis:

- Menai, kultūra, kinas.
- Sportas.
- Turizmas.
- Korporacijų paslaugos.
- Sinergija (siekiant skatinti glaudų bendradarbiavimą tarp meno, kultūros, kino, sporto ir turizmo sektorių, siekiant sustiprinti jų bendrą įnašą į šalių socialinę ir ekonominę gerovę ir daryti įtaką kitoms atitinkamoms viešosios politikos sritims).

Žmogiškieji ištekliai kaip strateginio plano dalis telkiasi į esamos būklės analizę, žmogiškųjų išteklių plėtrą, savanorius, kurie yra tarsi airių vietinių sporto organizacijų kraujotaka. Finansiniai ištekliai atspindi izdo paramą paslaugose ir programose, kurias administruoja departamento ir vyriausybės institucijos pagal savo kompetenciją ir yra teikiami departamento metiniame balanse. Finansuojamos keturios pagrindinės programos: administracinis biudžetas, turizmo paslaugos, meno, kultūros ir filmų programos, o didžiausia suma skiriama sporto ir poilsio bei pramogų paslaugoms. Papildoma informacija apie strategines problemas ir tikslus yra pateikiama, išskiriant sritis (kultūrą, meną, turizmą sportą). Departamento strategija yra suderinta su kitomis organizacijomis bei departamentais. Matomas antrepreneriškas valdymas: konkurencijos taikymas, finansavimas pagal rezultatus, decentralizacija, prevencinių priemonių naudojimas, greitas reagavimas į pokyčius. Departamento strategijoje nėra pateikta PEST ir SSGG analizių, nėra departamento vizijos, nėra tiksliai nustatyta paslaugų apimtis ir kokybė.

Australijos vyriausybės Aplinkos, vandens, gyventojų ir bendrijų departamento strateginio plano (Australian government, Department of Sustainability, Environment, Water, Population and Communities) struktūra yra nesudėtinga, susidedanti iš penkių elementų, kurių ribos aiškiai apibrėžtos, elementų seka griežtai nuosekli. Pirmieji keturi strateginio plano elementai: įvadas, prioritetai, misija ir tikslai, bei strateginio planavimo principai yra tarsi nesusieti tarpusavyje, tačiau jie vėliau atsispindi strateginio planavimo scheme. Kadangi neanalizuojami nei departamento vidiniai ištekliai, nei išorinės veiklos galimybės, susidaro įspūdis, kad toks strateginio planavimo modelio tikslas orientuotas į vyriausybės prioritetų įgyvendinimą departamento struktūroje, nustatant departamento veiklos pertvarkymų poreikį kartu ir pertvarkymų kryptį. Departamentas yra suformavęs prioritetus septyniose srityse:

- Geležinkeliai.
- Prisaikymo prie klimato kaitos klausimai.
- Unikali biologinės įvairovės apsauga.
- Renkamos informacijos apie aplinką pajėgumai.
- Australijos meno, kūrybingumo ir kultūrinės raiškos plėtotė ir parama.
- Organizacijos veiklos efektyvumo didinimas.
- Naujoviškos politikos kūrimas (pripažįstant ją finansiškai atsakinga).

Departamento tikslai formuojami pagal atskirus padalinius. Departamento strateginio planavimo schema atrodo taip: nustatoma departamentui aukšto lygio strateginė politika ir kryptys remiantis ministerijų prioritetais, rinkimų komitetų prioritetais ir biudžeto portfelio ataskaitomis. Toliau vyksta stebėjimas ir didelių strateginių objektų priežiūra (vyriausybės ir portfelio). Tuomet formuojamas strateginis planas (nustatomi esminiai strateginiai klausimai ir prioritetai) departamento lygiu įskaitant prioritetus ateinantiems metams, nustatytus ir patvirtintus vyriausybės. Paskui formuojami skyriaus / filialo / poskyrio darbo planai (pateikiamos pagrindinės veiklos ir esminiai projektai ateinantiems metams). Toliau sudaromos individualios veiklos sutartys (individualus vaidmuo siekiant

darbo tikslų). Strateginiame plane nepateikta nei strateginė analizė, nei departamento vizija.

JAV darbo departamento 2011–2016 metais (U.S Department of Labor Strategic Plan fiscal years 2011-2016) strateginio plano struktūra nėra sudėtinga, susidedanti iš penkių dėmenų: įžangos, strateginių tikslų, išorės veiksmų, programų ir misijos. Sprendžiant iš plano turinio, pagrindinis strateginio planavimo tikslas yra priderinti departamento strateginius tikslus prie išorės veiksmų, numatant strategijos įgyvendinimo programas, nurodant jose uždavinius, priemones, technologijas ir inovacijas. Skirtingai nuo daugelio strateginio planavimo modelių, kuriuose misijos formuojamos plano pradžioje, JAV darbo departamento 2011–2016 m. strateginiame plane misija pateikiama plano gale, ją išskaidant pagal atskirus departamento padalinius. Plano įžangoje nurodoma besikeičianti darbo rinka, iššūkiai laukiantys 2016 metais, augantis asmenų ir sveikatos draudimų skaičius, augantis pensinio amžiaus žmonių skaičius, darbų ir sveikatos sauga. Pateikiama išsami ir lengvai suprantama informacija. Plane suformuluoti penki pagrindiniai tikslai:

- rengti aukšto lygio darbuotojus ir užtikrinti jiems tinkamas kompensacijos sąlygas;
- užtikrinti saugias ir sveikas darbo sąlygas;
- užtikrinti sąžiningumu grįstą, kokybišką darbo aplinką;
- rūpintis darbuotojų sveikata ir užtikrinti draudimą ligos ar nedarbingumo atveju;
- laiku parengti ir pateikti tikslus duomenis apie ekonomines darbuotojų ir jų šeimų sąlygas.

Kiekvienas strateginis tikslas turi bent po vieną ar daugiau antrinių, pagrindinį tikslą papildančių tikslų. Pateikiami kriterijai, padedantys išmatuoti strateginių tikslų įgyvendinimą. Smulkiai aprašomi išorės veiksniai, be to, pažymima, kad išorės veiksniai nedaro didžiausios įtakos departamento sėkmei ar nesėkmei siekiant strateginių tikslų, nors jie yra svarbūs kuriant ir vertinant strategijas ir prioritetus. Strateginiame plane yra numatytos dvi stambios programos:

- darbo jėgos sistemos reforma ir darbuotojų rengimas XXI amžiaus darbams
- darbuotojų apsaugos agentūrų veiklos plėtra ir tobulinimas.

Nurodomi uždaviniai, priemonės, technologijos, inovacijos, reikalingos programoms įgyvendinti. Kiekvienam departamento padaliniiui misija suformuota atskirai. Padalinių misijos pridedamos kartu su priedais.

JAV energetikos departamento strateginio plano (U. S. Department of Energy. Guidelines for Strategic Planning) rengimo gairėse strateginio plano rengimo tvarką pateikia ir nustato JAV energetikos departamento Strateginio planavimo, biudžeto ir programų vertinimo tarnyba (remiamasi standartu DOE/PO-0041). Teigiama, kad strateginio plano struktūra negali būti griežtai ribojama ir apibrėžta, nes tai priklauso nuo kiekvienos institucijos specifiškumo. Atliekant situacijos analizę, siūloma įvertinti rinką, ta pačia veikla užsiimančias institucijas, nustatyti galimybes ir grėsmes. JAV energetikos departamentas pateikia strateginių planų rengimo gaires skirtingiems energetikos sektoriams, tokiems kaip:

- branduolinė energetika;
- anglių ir plieno pramonė;
- naftos produktų pramonė;
- atsinaujinantys energijos šaltiniai.

Energetikos departamentas rengia bendrąsias strategijų gaires ir pateikia bendrąją strateginių planų struktūrą, kuri yra gana originali, susidedanti iš penkių dėmenų. Pirmieji du strateginio plano dėmenys: misijos, tikslų ir uždavinių nustatymas bei situacijos analizė, būdingi analitiniam strateginio planavimo modeliui. Tuo tarpu trečiuoju ir ketvirtuoju elementais: vizija, strateginiais tikslais ir trūkumų nustatymu, kai dabartinė situacija derinama su vizija, nustatomos silpnybės – priartėjama prie kūrybinio strategijos formavimo modelio. Penktasis strateginio plano dėmuo skiriamas programoms planuoti, biudžetui sudaryti. Skirtingi energetikos sektoriai gali teikti savo siūlymus dėl programų rengimo, strateginio planavimo, t. y. rengdami strateginius planus gali elgtis

lanksčiai ir papildyti siūlomą strateginių planų struktūrą. Taip yra dėl to, kad, pavyzdžiui, branduolinės energetikos sektorius apima vienokius būtinus elementus, o naftos produktų pramonei reikalingas kitoks veiksmų įvertinimas. Siūloma įvertinti, kaip strateginis planas gali paveikti skirtingus ta pačia veikla užsiimančius energetikos sektorius. Tai leistų siekti abipusio bendradarbiavimo ir tikslų įgyvendinimo.

Kvynslando (šiaurės rytų Australija) švietimo ir mokslo departamento strateginio plano (Department of Education and Training Strategic Plan 2010-2014) struktūra yra unikali ir susideda iš devynių dėmenų. Pirmieji trys dėmenys: vizija, misija ir vertybės, sudaro departamento tikslinės orietacijos foną, toliau nustatomas institucijos vaidmuo, strateginiai iššūkiai, partnerystė, tikslai, sprendimo būdai ir veiklos rodikliai. Skirtingai nuo kitų strateginio plano rengimo modelių, Kvynslando švietimo ir mokslo departamento strateginio plano rengimo modelis pasižymi kryptingumu nustatant strateginius planus orientuotis į institucijos vaidmenį ir strateginius iššūkius. Strateginio plano dalyje – institucijos vaidmuo yra pateikiama institucijos veikla, jos paskirtis, įvardijami veiklos prioritetai. Strateginiuose iššūkiuose atsispindi:

- įvairiapusiškos paslaugos vaikų darželiuose;
- vaikų ikimokyklinio amžiaus nuoseklus ir sistemingas švietimas bei priežiūra;
- investicija į studentų pasiruošimą;
- kuo didesniai Kvynslando gyventojų skaičiui suteikti aukštąjį išsilavinimą;
- darbuotojų rengimas geresniam ir kokybiškesniam mokymui;
- technologijų plėtra ir jų naudojimas.

Remiantis pateiktais iššūkiiais ir institucijos vaidmeniu formuojami pagrindiniai tikslai, jų sprendimo būdai ir pagrindiniai veiklos indikatoriai. Šiame strateginiame plane nėra SSGG analizės, nėra aplinkos ir išteklių analizių.

Baltimorės (JAV, Merilando valstijos) policijos departamento strateginiame veiklos plane 2011–2015 metams (Baltimore County Police Department. Strategic Plan 2011-2015) nepateikta jokia strateginė analizė.

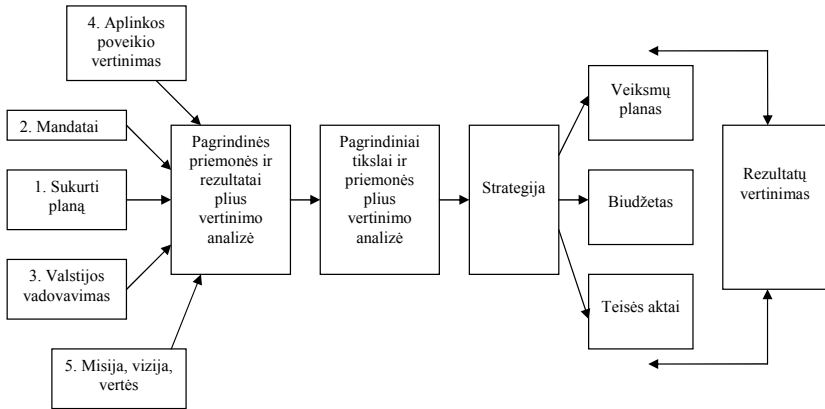
Strateginis planas prasideda nuo septynių dmenų. Pirmiausia nustatoma misija, vertybės ir vizija. Toliau įvardijamos rezultatų sritys, tikslai, strateginės problemos ir strateginės priemonės. Vizijai įgyvendinti plane numatytos keturios veiklos sritys, t. y. policijos paslaugų teikimas, žmogiškieji ištekliai, išorės santykiai ir technologijos. Kiekvienoje iš išvardytų sričių numatyti tikslai, strateginės problemos ir strateginės priemonės. Policijos paslaugų teikimo priemonės toliau yra detalizuojamos pagal atskirus biurus ir jiems priklausančius skyrius, komandas bei nuovadas. Kaip matyti, Baltimorės policijos departamento strateginio plano struktūra yra aiškiai orientuota į departamento organizacinę struktūrą. Tai technologiškai apibrėžtas modelis. Pateiktos 6.4 lentelėje skirtingų departamentų strateginių planų struktūros skirtingose šalyse pagrįstos planavimo modeliais, kurie yra skirtingi savo detalumu, nuoseklumu ir technologiniu apibrėžtumu. Šiuos modelius būtų galima pritaikyti Lietuvos departamentų strateginei veiklai planuoti.

12.2. JAV VALSTIJŲ STRATEGINIO PLANAVIMO GAIRĖS

Misūrio valstijos strateginio planavimo gairės (Missouri strategic planning guidelines, version March 2002 The state Of Missouri) apibrėžia strateginio planavimo procesą ir reikalavimus Misūrio valstijos vyriausybės institucijoms. Misūrio valstijos ir jos institucijų strateginis planavimas remiasi įstatymais (COMAP 94-04 ir 01-19). Valstijos strateginis planas numato visos valstijos viziją, kryptį ir prioritetus, apibrėžia tikslus, numato kriterijus valstijos mastu kiekvienai iš penkių prioritetinių veiklos kryptių: išsilavinimui, sveikatos apsaugai, saugumui, augimui, geresniam valdymui. Be to, nurodo institucijų strateginių planų rengimo kryptį. Misūrio valstijos strateginio planavimo modelis pateiktas 12.1 paveiksle.

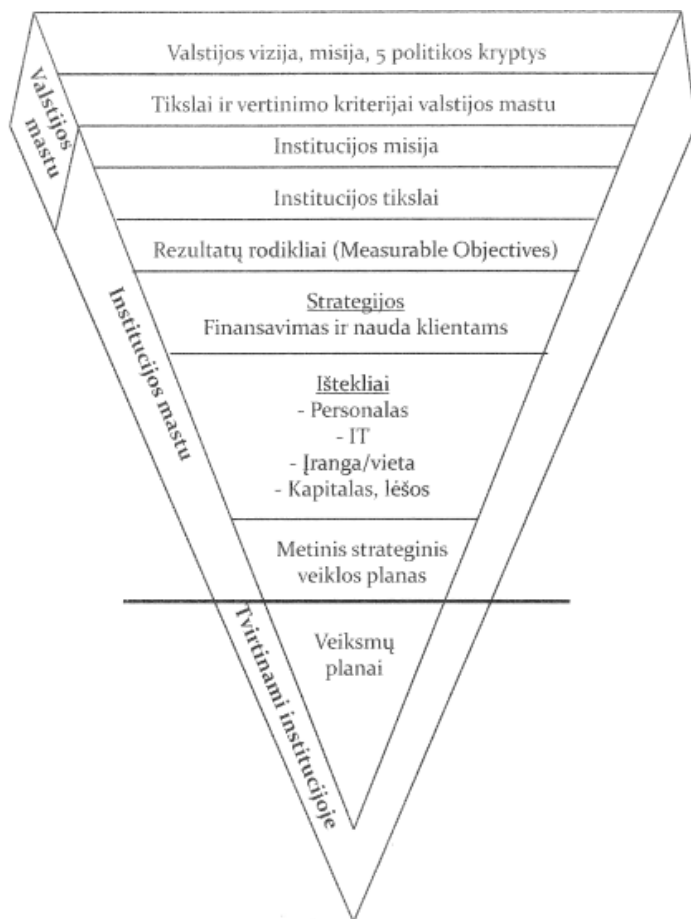
Pagal įstatymus kiekviena valstijos institucija privalo turėti strateginį planą. Planas turi apimti 3–5 metų laikotarpį ir privalo būti suderintas su valstijos strateginiu planu. Šis planas apima institucijos tikslus, strategijas, uždavinius ir rezultatų rodiklius, taip pat išteklių panaudojimą. Strateginio planavimo modelį institucijos gali pasirinkti savo nuožiūra. Plane pateikiama detali informacija apie institucijos strateginio plano dalį, kurią bus siekiama įgyvendinti per trejus metus. Privalomi instituci-

jos strateginio plano elementai yra: institucijos misija, institucijos vizija, institucijos vertybės, įstaigos galimybės, kliūtys ir problemos, institucijos tikslai (prioritetų tvarka). Kad būtų galima įgyvendinti tikslą, numatytiems projektams institucija turi nurodyti išteklių poreikius.



12.1 pav. Misūrio valstijos strateginio planavimo modelis

Džordžijos Valstijų strateginio planavimo gairėse (State strategic planning guidelines, Version 2010-03-15 Governor's Office Of Planning And Budget The State Of Georgia) valstijos ir jos institucijų strateginis planavimas yra reglamentuojamas taip pat įstatymų (OCGA 45-12-73 ir 175). Džordžijos valstijos strateginio planavimo struktūra susideda iš trijų dėmenų: valstijos strateginio plano, institucijos strateginio plano ir metinio strateginio plano. Džordžijos valstijos strateginis planas numato visos valstijos viziją, kryptį ir prioritetus, apibrėžia tikslus, įvardija kriterijus valstijos mastu toms pačioms veiklos kryptims kaip ir Misūrio valstijos strateginis planas. Pagal įstatymus kiekviena valstijos institucija privalo turėti strateginį planą, kuris apimtų mažiausia trejų metų laikotarpį ir turi būti suderinamas su valstijos strateginiu planu. Strateginio plano modelį institucijos gali pasirinkti savo nuožiūra. Metiniame strateginės veiklos plane pateikiama detali informacija apie institucijos strateginio plano dalį, kurią bus siekiama įgyvendinti per 12 artimiausių mėnesių. 12.2 paveiksle pavaizduota Džordžijos valstijai pritaikyta planavimo hierarchija, parengta remiantis Teksaso valstijos strateginio planavimo instrukcijomis.



12.2 pav. Džordžijos valstijos strateginio planavimo proceso hierarchija

Nepriklausomai nuo naudojamo planavimo modelio yra apibrėžti standartiniai planavimo elementai, kurie turi būti pateikiami valstijos Planavimo ir biudžeto tarnybai. Privalomi institucijos strateginio planavimo elementai yra tie patys kaip ir Misūrio valstijoje. Tiek Misūrio, tiek Džordžijos valstijų strateginiams planams bendra yra tai, kad jie numato valstijų viziją, kryptį ir prioritetus, apibrėžia tikslius, įvardija kriterijus valstijos mastu kiekvienai iš penkių prioritetinių veiklos krypčių: išsila-

vinimui, sveikatos apsaugai, saugumui, augimui, geresniam valdymui, ir nurodo institucijų strateginių planų rengimo kryptį.

12.3. MIESTŲ PLĖTROS STRATEGINIS PLANAVIMAS

Daugelyje šalių planuojant miestų plėtrą taikomi ir erdvinio, ir funkcinio planavimo principai. Erdvinis miestų plėtros planavimas plačiai taikomas Didžiojoje Britanijoje, kurioje 2004 m. rugsėjo 28 d. įsigaliojus Planavimo ir privalomojo pirkimo įstatymui įtvirtinama nauja planavimo sistema. Naujosios erdvinės strateginio planavimo sistemos užduotis yra teikti pozityvius socialinius, ekonominius ir aplinkosauginius rezultatus, reikalauti aktyvaus bendradarbiavimo su interesų grupėmis ir institucijomis, kurios padeda formuoti vietines erdves ir teikia vietines paslaugas (Local Strategic Partnership and Spatial Planning: a practical guide. London. 2007).

Svarbiausias Didžiosios Britanijos strateginio planavimo sistemos ypatumas yra tas, kad vietinės plėtros dokumentai pateikia valdžios politiką, ją siedami su teritorijos vystymu ir jos panaudojimu. Strateginio planavimo politika palaiko erdvinį teritorinį vystymą ir yra teritorijos bendrojo plano bei strateginės plėtros plano junginys. Pagrindiniai normatyviniai apribojimai yra susieti su atitinkamų teritorijų: saugomų teritorijų, regioninių parkų ir pan. vystymu. Vietinės plėtros planai derinami su regioniniais strateginiais planais. Į vietinės plėtros planavimą įtraukiamos įvairios interesų grupės. Toliau tekste (12.2 lentelė) yra pateikta Oksfordo vietinio plano struktūra (Oxford Local Plan 2001-2016) ir palyginta su kitų šalių provincijų strateginių planų struktūromis.

Oksfordo 2001–2016 metų vietinį planą sudaro trys pagrindinės dalys: įvadinė dalis, pagrindinės politikos ir siekiai. Įvadinėje dalyje pateikiama plano nauda ir paskirtis, nacionalinis ir regioninis kontekstas, papildomi planavimo dokumentai, darnos įvertinimas, miesto tarybos vizija, konsultacijos su visuomene ir stebėseną. Pabrėžiamas siekis tobulinti išorinę aplinką ir tenkinti vietinės bendruomenės poreikius. Pateikiami papildomi planavimo dokumentai, orientuoti į konkrečias teritorijas ir jų vystymą. Planas parengtas vadovaujantis miesto ir šalies planavimo įstatymais bei miesto ir šalies planavimo plėtros taisyklėmis.

12.2 lentelė. Miestų plėtros planų struktūrų atskirose šalyse palyginimas

Oksfordo 2001–2016 m. plano struktūra	Strateginio plėtros plano struktūra pagal Naujosios Škotijos metodiką	Oklando 2009–2019 m. plėtros plano struktūra	Varšuvos plėtros strategijos iki 2020 m. struktūra	Dublino miesto plėtros planas 2011–2017 m.	Voronėjo miesto socialinės-ekonominės plėtros strateginis planas iki 2020 m.	Dubajaus strateginės veiklos planas iki 2015 m.
<ul style="list-style-type: none"> 1. Įvadinė dalis 2. Pagrindinės politikos 3. Analizės sritys (įskaitant buklės analizę, siekius ir tikslus): • transportas • gamtinė aplinka • istorinė aplinka • gyvenamųjų namų politika • socialinis būstas • ekonomika • sveikatos apsauga • švietimas • pramogų verslas • mažmeninė prekyba • vietovių tvarkymas 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Įvadinė dalis 2. Misiija 3. Savivaldybės igaliojimai 4. Vizija 5. Situacijos įvertinimo santrauka 6. SSG santrauka 7. Pagrindiniai strateginiai tikslai 8. Įgyvendinimo planai, įskaitant veiklos planus 9. Personalo planai, apimant savivaldybių personalą ir savanorius 10. Finansiniai planai, apimant operatyvinių biudžetą kiekvienoms plano metams, ir jų pakeitimai 11. Stebėsenos ir įvertinimo planai 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Įvadinė dalis 2. Strategijos ir veiklos įskaitant tikslus: • ekonominio vystymosi strategija • gyvenimo pasirinkimų strategija • kokybiškos aplinkos strategija • kokybiškos gamtos strategija • stiprių ir sveikų bendruomenių strategija • transporto pasirinkimo strategija • efektyvios, gabios ir paslaugotos miesto tarybos strategija 3. Politikos kryptys ir finansinės ataskaitos. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Strategijos įžanga 2. SSG analizė 3. Misiija 4. Vizija 5. Strateginiai tikslai 6. Veiklos tikslai 7. Programos 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pagrindinė filosofija 2. Pagrindinės politikos 3. Miesto vizija 4. Pagrindinės strategijos 5. Prioritetai ir priemonės 	<ul style="list-style-type: none"> 1. SSG analizė 2. Institucijos misiija 3. Institucijos vizija 4. Tikslų nustatymas 5. Uždaviniai 6. Priemonės 7. Strateginės kryptys ir prioritetai 8. Atsakingų institucijų paskyrimas (už uždavinių, priemonių įgyvendinimą) 9. Biudžeto sudarymas, išteklių uždaviniams, tikslams įgyvendinti 10. Uždavinių įgyvendinimo trukmė 11. Strateginio plano stebėseną 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Įžanga 2. Misiija 3. Pagrindiniai principai 4. Tikslai 5. Strategijos įgyvendinimas

Sudaryta autorės pagal šaltinius: Local Authority Resource Handbook, 2000, Oxford Local Plan 2001–2016, Auckland City Council, 2009, Strategia rozwoju miasta stołecznego Warszawy do 2020 roku, Dublin City Development Plan 2011–2017, Стратегический план социально – экономического развития городского округа Воронеж на период до 2020 года, Dubai Strategic Plan(2015).

Antroje strateginio plano dalyje pateikiamos 25 pagrindinės politikos, kurios sugrupuotos į keturias pagrindines kryptis, t. y. bendrosios, vietovės, projektavimo ir aplinkos.

Bendrojoje politikoje nurodoma vystymo pasiūlymų politika ir planavimo įsipareigojimų politika. Teigiama, kad nauja plėtra yra reikalinga ir pateikiami kriterijai, kuriuos turės atitikti naujos plėtos objektai. Iš esmės tai yra ribojimų politika.

Vietovės politikoje siekiama ambicingų tikslų, mažinant transporto priemonių poreikį ir gamtos taršą, vengiant spūsčių keliuose. Kiti tikslai susiję su žaliųjų zonų plėtra.

Projektavimo politikoje įvardijami siekiai, apimantys efektyvų žemės panaudojimą, architektūrinius miesto sprendimus, viešosios erdvės naudingumą ir patrauklumą bei funkcionalumo poreikius, kraštovaizdžio tvarkymą, įvairių objektų prieinamumo didinimą atskiriems bendruomenės nariams.

Aplinkos politikoje dėmesys kreipiamas į veiksmingą energijos naudojimą tam tikrose teritorijose, taip pat atliekų panaudojimą energetiniams ištekliams. Pabrėžiamas leidimų apribojimas objektams, skleidžiantiems triukšmą, dūmus, vibracijas, ar esant kitiems viešosios tvarkos nesilaikymo atvejams. Atkreipiamas dėmesys į tinkamą telekomunikacijų išvystymą.

Trečioje strateginio plano dalyje pateikiama dvylika sričių, kurių darnus vystymas yra planuojamas. Tai transportas, gamtinė aplinka, istorinė aplinka, gyvenamųjų namų plėtra, socialinis bustas, ekonomika, sveikatos apsauga, švietimas, mažmeninė prekyba ir pramogų verslas, turizmas ir menas, teritorijų vystymas. Kiekvienoje iš šių dalių apžvelgiama esama situacija, pateikiamas pagrindinis siekis tam tikroje srityje ir keliami tikslai. Apibendrinant galima teigti, kad Oksfordo 2001–2016 metų plėtos planas ryškiai nustato tvirtą politinę valią ir inovatyvų požiūrį į miesto plėtrą, apimantis esminius plėtos klausimus, parodo miesto plėtos prioritetus ir juos pritaiko pagrindiniams miesto objektams.

Kanadoje funkciniai ir erdviniai strateginiai planai yra vienodai svarbūs. Savivaldybių planavimo klausimus reguliuoja provincijų planavimo įstatymai. Pavyzdžiui, Naujosios Škotijos provincijos Savivaldos valdymo įstatymo numatytos nuostatos strateginio planavimo srityje yra įparei-

gojančios savivaldybes atlikti strateginį planavimą, nurodant bendras sudedamąsias dalis, tačiau griežtų planavimo taisyklių nėra. Naujosios Škotijos provincija yra parengusi strateginio planavimo metodiką, kuri yra pateikta Naujosios Škotijos provincijos vietos valdžios praktiniame vadove (Local Authority Resource Handbook. Service Nova Scotia and Municipal Reation. 2000) ir nėra privaloma visoms provincijos savivaldybėms. Metodika nurodo septynis pagrindinius strateginio planavimo žingsnius: pasirengimą, vertybių ir misijos įvardijimą, situacijos įvertinimą, strateginį planavimą, strateginio plano patvirtinimą, įgyvendinimą ir strateginių temų valdymą. Pasirengimo etape formuojama strateginio planavimo komanda, apimanti visas interesų šalis, tačiau sudaryta iš ne daugiau kaip 15 žmonių. Ši komanda nustato pagrindines sritis, kurias apima strateginio valdymo procesas, peržiūri išankstines ataskaitas, padeda nustatyti išteklius tiek planavimo tiek planų įgyvendinimo procesams, paskirsto atsakomybę dalyvaujančioms organizacijoms, numato tikslus ir strategijas. Strateginio planavimo komanda turi parengti darbo planą su nustatytais terminais, reikiamais ištekliais, užduotimis komitetams.

Savivaldybės misijos formavimas apima debatus apie savivaldybės identitetą, tikslus, filosofiją ir vertybes. Pabrėžtina tai, kad misija turi atitikti svarbiausių interesų grupių poreikius. Savivaldybės vertybės apsprendžia jos veiklos principus. Prieš pradėdamos atlikti SSGG analizę, savivaldybės turi visapusiškai įvertinti savo fizinę, ekonominę, socialinę, kultūrinę ir organizacinę aplinką. Strateginių tikslų nustatymas yra vienas iš svarbiausių etapų. Strategijos formulavimas apima šiuos žingsnius: įvardijamos praktinės strateginių tikslų sprendimo alternatyvos ar vizijos, nustatomos alternatyvų ar vizijų pasiekimo kliūtys, pateikiami pasiūlymai alternatyvoms ir vizijoms vykdyti bei atitinkamoms kliūtims šalinti, parengiamas veiklos planas (numatomos veiklos, rezultatai, atsakingos savivaldybės institucijos, ištekliai, galimas poveikis kitoms strategijoms ir strategijos įgyvendinimo grafikai), nustatomi žingsniai, kuriuos turi atlikti savivaldybių tarnautojai per artimiausius šešis mėnesius.

Pagal šią metodiką vizija formuojama ne daugiau kaip penkeriems metams. Kai kada vizija rengiama tuomet, kai patvirtinamas strateginis planas. Strategijos dokumento rekomenduojamas turinys apima vienuolika etapų. Ši metodika daugiausia remiasi J. M. Brysono strateginio

planavimo modelių (Local Authority Resource Handbook. Service Nova Scotia and Municipal Reation. 2000), ypač parenkant komandą strategijai rengti, formuojant strategijas ir vizijas.

Naujojoje Zelandijoje savivaldybių ilgalaikis planavimas pradėtas nuo 1996 m. Strateginis vietos valdžios planavimas yra susietas su vietoje, bet akcentas nuo zonavimo ir žemės panaudojimo perėjo į planavimą, palaikantį integruotos politikos plėtros sąlygas, daugiau dėmesio skiriantį tvarumui kaip esminiam principui ir liberaliam požiūriui, kuris mažiau dėmesio skiria įvairių reikmių apibrėžtumui, o daugiau – nepageidaujamo poveikio įveikimui (Scot C., Reid M., Yeabsley J. 2004). Ilgalaikis planas apima dešimt metų, nors jis vėliau kas trejus metus atnaujinamas, atsižvelgiant į besikeičiančią aplinką. Savivaldybės taryba taip pat rengia metinius planus ir kasmetines ataskaitas, kuriose nurodomi pasiekti rezultatai pagal atskirus tikslus. Savivaldybių planavimui būdinga tai, kad nė vienas asmuo nėra įgaliotas reikalauti vietos valdžios įgyvendinti ilgalaikės tarybos ir bendruomenės plane ar metiniame plane numatytas nuostatas. Tai suteikia savivaldybėms lankstumo, reaguojant į dinamišką aplinką ir, jei būtina, atsisakyti įgyvendinti kai kurias priemones. Vietos valdžios įstatymas Naujojoje Zelandijoje detaliam nurodo konsultavimosi su bendruomene formas. Siekiama sudaryti sąlygas bendruomenei diskutuoti apie jos poreikius socialinėje, ekonominėje, aplinkos apsaugos ir kultūros srityse, numatyti prioritetus, tinkamiau paskirstyti bendruomenės išteklius. Vietos valdžia įsipareigoja ne rečiau kaip kas trejus metus pateikti pažangos vertinimo ataskaitas apie bendruomenės rezultatų pasiekimo lygį. Naujojoje Zelandijoje savivaldybių plėtros planavime ypatingas dėmesys skiriamas bendruomenėms. Parengtas planas turi būti pagrįstas bendruomenės poreikiais. Įstatymas detaliam nurodo konsultavimosi su bendruomene formas bei viešinimo būdus. Daug dėmesio skiriama ateities scenarijams numatyti ir finansinėms prognozėms. Pajamų ir finansavimo politikos ilgalaikiam planui įgyvendinti numatymas leidžia savivaldos institucijose planuoti mokesčių politiką, įvertinant kreditavimo galimybes ir išorinę aplinką.

Naujosios Zelandijos Oklando miesto 2009–2019 metų strategija yra priskiriama ilgalaikių strategijų grupei, nes joje yra apibrėžiama ilgo laikotarpio miesto vizija, numatomi ilgalaikiai prioritetai, jų įgyvendinimo kryp-

tys ir siekiami pažangos rodikliai (Auckland City Council's Annual Plan 2007-2008). Strategija yra suformuluota remiantis „Tikslo, esamos situacijos, reikiamų veiksmų, išteklių“ metodologija. Oklando strategijos dalyje „Strategijos ir veiklos“ pateikiama detali informacija apie tai, ką Oklando taryba daro siekdama ilgalaikių tikslų. Išsami veiklų ir indikatorių analizė pateikiama kiekvienai strategijai atskirai. Nurodoma, kaip veiklos, strategijos ir bendruomenės rezultatai siejasi vienas su kitu. Kiekvienai strategijai yra priskirti strategijos įgyvendinimo indikatoriai, kurie parodo kaip yra vykdomi numatyti tikslai. Stebėsenos indikatoriai apima tiek kokybines, tiek kiekybines charakteristikas. Paskutinėje ilgalaikės Oklando miesto strategijos dalyje „Politikos kryptys ir finansinės ataskaitos“ pateikta informacija apie finansines miesto tarybos ataskaitas, finansavimo ir kapitalo kaupimo politiką. Finansinės ataskaitos leidžia parodyti miesto bendruomenei, kaip buvo panaudoti mokesčių mokėtojų pinigai. Tokią tarybos vykdomą politiką reglamentuoja Vietinės valdžios 2002 metų įstatymas. Miesto taryba, prieš numatydamą miesto gaunamų pajamų ir būsimų išlaidų tendencijas, remiasi socialinės, ir ekonominės aplinkos pokyčių tendencijomis.

Nauji teisės aktai, įsigalioję Lenkijoje, įpareigoja savivaldybes rengti plėtros planus, nors specialiai tam skirtos metodikos, patvirtintos įstatymų, nėra. Kiekviena savivaldybė rengia plėtros planus taikydama skirtingus metodus. Savivaldybių plėtros planavime vyrauja ne erdvinis, bet funkcinis strategijos rengimo būdas. Rengiant plėtros planus plačiai įtraukiamos įvairios interesų grupės, ekspertai bei konsultantai, taikomos socialinės apklausos. Formuojant Varšuvos plėtros strategiją nuo 2005 iki 2020 m. buvo susitelkta į septynis dėmenis: miesto politiką, ekonominę erdvę, visuomenės saugumą, transportą ir miesto infrastruktūrą, techninę infrastruktūrą, socialinę infrastruktūrą, aplinkos apsaugą. Lenkijos miesto vizijai įgyvendinti numatyti penki pagrindiniai tikslai (Strategia rozwoju miasta stołecznego Warszawa do 2020 roku):

- Varšuvos gyventojų gyvenimo kokybės ir apsaugos gerinimas.
- Gyventojų identiteto stiprinimas, išsaugant tradicijas, kultūrinę ir socialinę plėtra.
- Didmiesčio funkcijų vystymas, stiprinant Varšuvos poziciją regioniniu, nacionaliniu ir Europos lygiu.

- Šiuolaikinės ekonomikos plėtra, pagrįsta žiniomis ir moksliniais tyrimais.
- Viešųjų erdvių tvarkymas ilgalaikėje Varšuvos perspektyvoje.

Varšuvos ilgalaikėje strategijoje tik paskutinis numatytas tikslas yra siejamas su erdviu miesto planavimu, kuriam yra skiriamas ne pirmasis prioritetas.

Erdvinio planavimo principai yra pritaikyti rengiant Dublino miesto plėtros planą 2011–2017 m. (Dublin City Development Plan 2011-2017/ Written Statement). Rengiant šį planą remtasi penkiomis politikomis, t. y. ekonomine, socialine, kultūrine, veikla ir aplinka. Veikla apima naujų, šiuolaikinių parkų ir gatvių atsiradimą, geresnę komunikaciją, kuri palengvins susisiekimą ir sumažins spūstis gatvėse. Vizijai įgyvendinti yra numatytos trys strategijos: nacionalinė erdvės strategija, miesto plėtros strategija ir gyvenimo sąlygų strategija. Toliau strateginiame miesto plėtros plane numatomi prioritetai – priemonės strategijoms įgyvendinti.

Rusijos Federacijos Voronežo miesto socialinės-ekonominės plėtros strateginis planas iki 2020 metų (Стратегический план социально – экономического развития городского округа город Воронеж на период до 2020 года) yra tipinis pavyzdys, kai visiškai netaikomi erdvinio miestų planavimo principai. Teigiama, kad strateginio plano struktūra negali būti griežtai ribojama ir apibrėžta, nes tai priklauso nuo kiekvienos institucijos specifiškumo. Grindžiant strateginius tikslus buvo atsižvelgta į ekspertų vertinimus, mokslo bendruomenės, verslo, valdžios ir valdymo institucijų nuomonę. Plane tiksliai nusakoma vieno ar kito uždavinio įgyvendinimo trukmė, įvardijami objektai, kurių ištekliais bus pasinaudota, įvardijamos institucijos, atsakingos už tam tikrų uždavinių įgyvendinimą. Skirtingai nuo kitų miestų strateginių planų, Voronežo miesto plane numatomos ne strategijos, o strateginiai vektoriai. Tai Žmogaus vystymosi ir palankios aplinkos kūrimo vektorius, Miesto aglomeracijos veiksmingo formavimo vektorius ir inovatoriškos ekonomikos plėtros, jos integravimo į Rusijos ir pasaulio erdves vektorius. Nė vienas iš šių vektorių nesiejamas su erdviu planavimu.

Dubajaus strateginis veiklos planas iki 2015 metų (Dubai Strategic Plan, 2015) yra kitas pavyzdys, kai netaikomi miestų erdvinio planavimo principai. Prieš sudarant strateginį planą buvo konsultuotasi su vers-

lo atstovais, viešojo sektoriaus darbuotojais, specialistais. Strateginiame plane nurodomos penkios pagrindinės strateginio planavimo sritys: ekonomikos augimas, socialinis augimas, infrastruktūra ir aplinka, apsauga ir teisingumas, vyriausybės kompetencija. Įžangoje aprašoma kiekvienos išvardytos srities esama būklė, vėliau numatomi tikslai. Jie sugrupuojami į kategorijas ir subkategorijas ir numatomas strategijos įgyvendinimas, t. y. įvardijamos tam tikros strategijos įgyvendinimo priemonės. Ekonomikos augimas yra paremtas šešių vertikalių ir septynių horizontaliųjų veiksmų kombinacijomis. Horizontaliosios kombinacijos: žmogiškasis kapitalas, produktyvumas, mokslas, technologijos, inovacijos, verslo ir pragyvenimo išlaidos, gyvenimo kokybė, ekonomikos politika ir institucijų sistema, įstatymai ir taisyklės. Vertikaliosios kombinacijos: turizmas, finansinės paslaugos, intelektinės paslaugos, transporto ir logistikos paslaugos, prekybos ir sandėliavimo paslaugos, statybų paslaugos.

Kaip matyti, įvairių šalių miestų strateginiame planavime taikomi funkcinio arba erdvinio planavimo principai, arba šių principų deriniai. Lietuvoje taikomi ir funkcinio ir erdvinio planavimo principai, pirmenybę teikiant funkcijoms.

KLAUSIMAI

1. Kiek įvairių šalių tam tikrų departamentų strateginio planavimo modeliams įtaką daro metodologiniai strateginio valdymo principai ir kiek – departamentų veiklos specifika?
2. Kokie planavimo modeliai taikomi įvairiose JAV valstijose?
3. Kokiais principais vadovaujantis yra planuojama miestų plėtra įvairiose šalyse?
4. Kokią užsienio šalių praktiką galima panaudoti Lietuvos strateginio planavimo sistemai tobulinti?

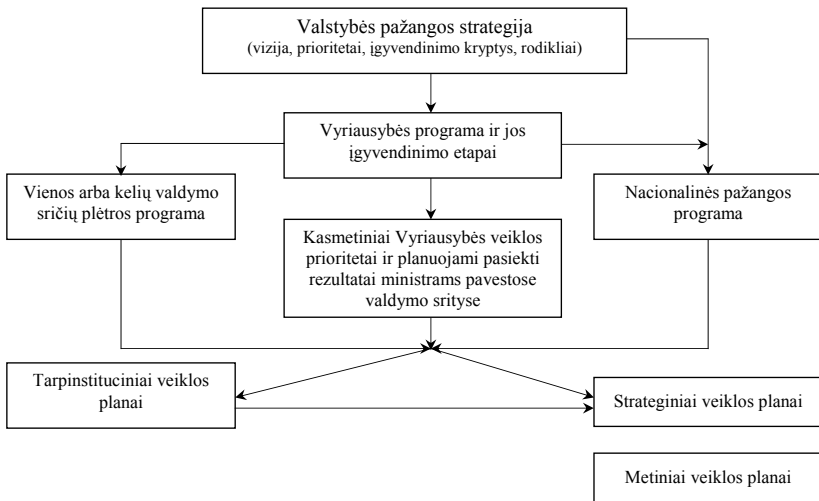
LITERATŪRA

Auckland City Council's Annual Plan 2007-2008.

Australian government, Department of Sustainability, Environment, Water, Population and Communities. Prieiga internete <<http://www.environment.gov.au/about/publications/pubs/strategic-plan-2009.pdf>> [žiūrėta 2011-07-15].

- Baltimore County Police Department. Strategic Plan 2011-2015.
- Bryson, J. M. Strategic planning and Management. *Handbook of Public administration*. Edited by Peter B.G., London: Pierre J. Sage publications, 2003.
- Department of Arts, Sport and Tourism. Statemens of Strategy 2008-2010. Prieiga internete <<http://www.arts-sport-tourism.gov.ie/pdfs/StatmentOfstrategy2008-2010.pdf>> [žiūrėta 2011-07-15].
- Department of Education and Training Strategic Plan 2010-2014. Prieiga internete <<http://www.det.qld.gov.au>> [žiūrėta 2011-07-15].
- Dubai Strategic Plan(2015). Prieiga internete <<http://www.dubai-information-site.com/support-files/dubaistrategicplan.pdf>> [žiūrėta 2011-07-15].
- Dublin City Development Plan 2011-2017/Written Statement. Prieiga internete <<http://www.dublincity.ie>> [žiūrėta 2011-07-15].
- Local Strategic Partnership and Spatial Planning: a practical guide. London, 2007.
- Local Authority Resourse Handbook. Service Naujoji Škotija and Municipal Reation. 2000.
- Missouri strategic planning guidelines, version March 2002 The state Of Missouri. Prieiga internete <<http://www1hawthorn.com/strategic.pdf>> [žiūrėta 2011-07-15].
- Oxford Local Plan 2001-2016. Oxford, 2006.
- Scot, C.; Reid, M.; Yeabsley, J. *Local Government's Role in Strategic Policy and Planning*. Local Futures, 2004.
- State strategic planning guidelines, Version 2010-03-15 Governo's Office Of Planning And Budget The State Of Georgia. Prieiga internete <http://opb.georgia.gov/oo/channelmodifieddate/0,2066,161890977_162011915,00.html> [žiūrėta 2011-07-15].
- Strategia rozwoju miasta stołecznego Warszawa do 2020 roku. [žiūrėta 2011-03-28]. Prieiga internete <<http://www.um.warszawa.pl/v-syrenka/ratusz/strategia.pdf>>.
- U.S Department of Labor Strategic Plan fiscal years 2011-2016.
- U.S Department of Energy. Guidelines for Strategic Planning. Prieiga internete <<http://www.ora.gov/pbm/links/sp-guide.pdf>> [žiūrėta 2011-07-15].
- Стратегический план социально – экономического развития городского округа город Воронеж на период до 2020 года. Prieiga internete <<http://old.voronezh-city.ru/index.php?r=pust&pr=701&k=&d=20104>>. [žiūrėta 2011-07-15].

Planavimo dokumentų schema

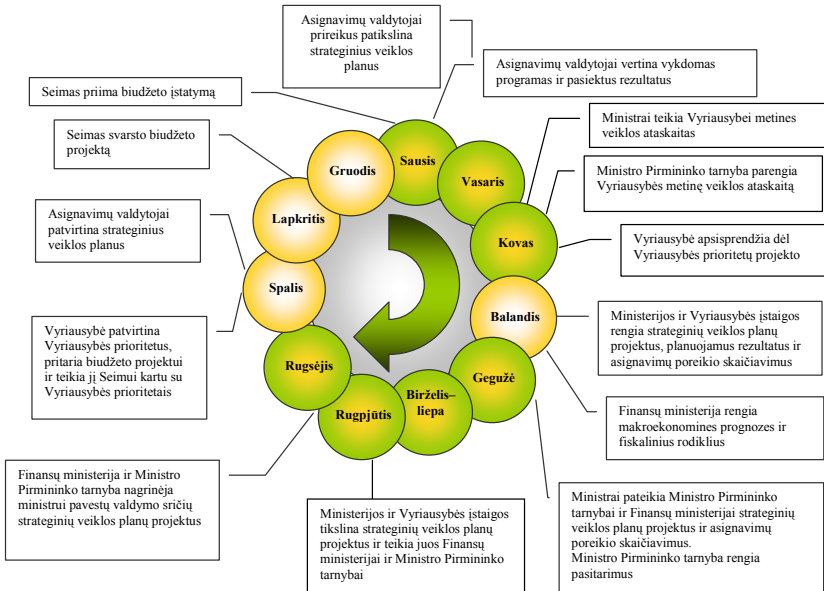


2 lentelė. Tarpinstitucinio veiklos plano vertinimo kriterijai

Eil. Nr.	Tikslo ir uždavinių vertinimo kriterijų pavadinimai ir matavimo vienetai	Vertinimo kriterijų reikšmės			Įgyvendinanti institucija
		<i>n</i> -ųjų	<i>n</i> + 1-ųjų	<i>n</i> + 2-ųjų	
1.	1 tikslas (pavadinimas)				
	Rezultato vertinimo kriterijaus pavadinimas ir matavimo vienetas				
1.1.	1 tikslo 1 uždavinio pavadinimas				
	Produkto vertinimo kriterijaus pavadinimas ir matavimo vienetas				
	Produkto vertinimo kriterijaus pavadinimas ir matavimo vienetas, iš jų*:				
1.2.	1 tikslo 2 uždavinio pavadinimas				
	Produkto vertinimo kriterijaus pavadinimas ir matavimo vienetas				

Strateginio planavimo metodikos
3 priedas

**Strateginių veiklos planų ir biudžeto projekto rengimo,
svarstymo ir tvirtinimo ciklas**



Strateginio planavimo metodikos
4 priedas

(Strateginio veiklos plano forma)

PATVIRTINTA

(tvirtinančiojo pareigų pavadinimas)

Nr. _____

(teisės akto data, rūšis)

(asignavimų valdytojo pavadinimas ir kodas)

($n-n+2$)-ŪJŲ METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

I. MISIJA IR STRATEGINIAI POKYČIAI

MISIJA

VEIKLOS PRIORITETAI

Asignavimai veiklos prioritetams įgyvendinti

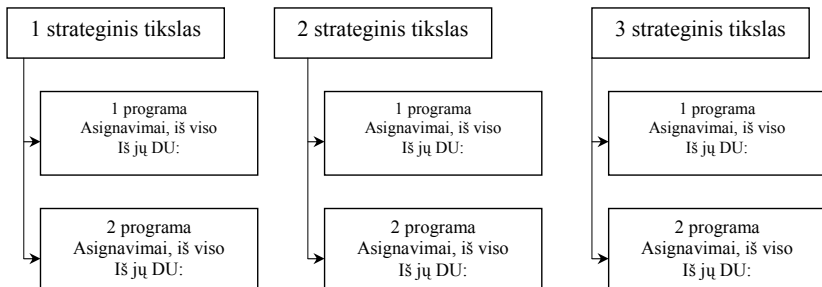
Prioriteto pavadinimas	Asignavimai, tūkst. litų

PAGRINDINĖS TEISĖKŪROS INICIATYVOS

VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMO KRYPTYS

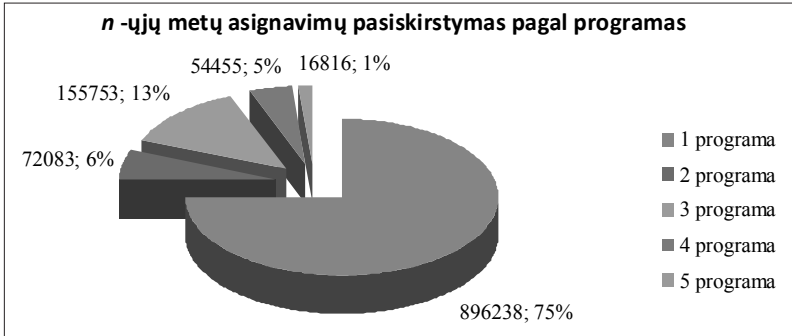
STRATEGINIAI TIKSLAI IR PROGRAMOS

Rekomenduojama šią informaciją pavaizduoti grafiškai. Pavyzdžiui:



**ASIGNAVIMAI STRATEGINIAMS TIKSLAMS IR PROGRAMOMS
ĮGYVENDINTI**

Asignavimų pasiskirstymą pagal programas n -aisiais metais rekomenduojama pavaizduoti grafiškai. Pavyzdžiui:



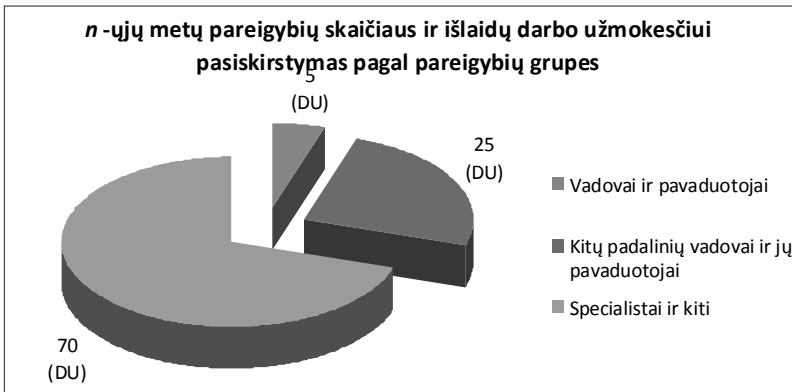
ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI

Nurodomi ir pagrindžiami numatomi struktūriniai ir pareigybių skaičiaus pokyčiai, susiję su tikslų ir rezultatų pasiekimu planuojamu laikotarpiu.

Nurodomas bendras pareigybių skaičius ir išlaidos darbo užmokesčiui (*n*-ųjų metų duomenys turi sutapti su pareigybių skaičiumi ir išlaidų darbo užmokesčiui suma, nurodyta Strateginio veiklos plano 4 lentelėje).

	<i>n</i> - 1 (patvirtintas)	<i>n</i> -ieji	<i>n</i> + 1	<i>n</i> + 2
Pareigybių skaičius, vnt.				
Išlaidos darbo užmokesčiui, tūkst. litų				

Pareigybių skaičiaus (kartu nurodant ir išlaidas darbo užmokesčiui) pasiskirstymą pagal pareigybių grupes *n*-aisiais metais siūlome pavaizduoti grafiškai. Pavyzdžiui:



Tikslas, uždavinio, priemonės kodas	Patvirtinti (n - 1)-ųjų metų asignavimai			n-ųjų metų asignavimai			Numatomi (n + 1)-ųjų metų asignavimai			Numatomi (n + 2)-ųjų metų asignavimai			Tarpinstitucinio veiklos plano kodas, Vyriausybės prioriteto kodas
	iš viso	iš lėšų	iš lėšų, skirtų turtui įsigyti	iš viso	iš lėšų, skirtų turtui įsigyti	iš lėšų, skirtų turtui įsigyti	iš viso	iš lėšų, skirtų turtui įsigyti	iš lėšų, skirtų turtui įsigyti	iš viso	iš lėšų, skirtų turtui įsigyti	iš lėšų, skirtų turtui įsigyti	
1.3. tikslinės paskirties lėšos ir pajamų įmokos													
2. Kiti šaltiniai (Europos Sąjungos finansinė parama projektams įgyvendinti ir kitos teisėtai gautos lėšos)													
Iš viso programai finansuoti (1+2)													

eilutėse „1.1. bendrojo finansavimo lėšos“ ir

Strateginio planavimo metodikos
5 priedas

(Metinio veiklos plano forma)

PATVIRTINTA

(tvirtinančiojo pareigų pavadinimas)

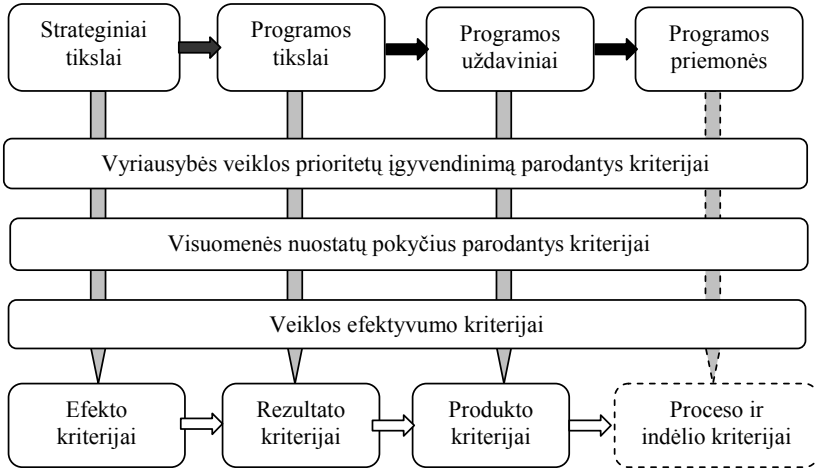
Nr. _____
(teisės akto data, rūšis)

N-ŪJŲ METŲ VEIKLOS PLANAS

(įstaigos pavadinimas)

Priemonės kodas	Priemonės pavadinimas	Įstaigos veiksmo pavadinimas	Proceso ir (ar) indėlio vertinimo kriterijai, mato vienetai ir reikšmės	Atsakingi vykdytojai	Įvykdymo terminas	Asignavimai (tūkst. litų)
Strateginio veiklos plano programos pavadinimas						
	1.					
	2.					
	3.					
Strateginio veiklos plano programos pavadinimas						
	1.					
	2.					
	3.					

Vertinimo kriterijų sistema



Strateginio planavimo metodikos
7 priedas

(Vertinimo kriterijaus techninio priedo forma)

VERTINIMO KRITERIJAUŠ TECHNINIS PRIEDAS

(ataskaitinis laikotarpis)

Pavadinimas	Kodas
(Asignavimų valdytojas)	
(Strateginis tikslas)	
(Programa (nurodoma, kai techninis priedas pildomas rezultato ir produkto vertinimo kriterijams))	
(Programos tikslas ar uždavinys (nurodoma, kai techninis priedas pildomas rezultato ir produkto vertinimo kriterijams))	
(Vyriausybės veiklos prioritetas (nurodoma, kai techninis priedas pildomas Vyriausybės veiklos prioriteto vertinimo kriterijui))	
(Vertinimo kriterijus)	

1.	Apibrėžimas	
2.	Ar tai naujas vertinimo kriterijus	
3.	Pasirinkimo pagrindimas	
4.	Skaičiavimo metodas	
5.	Duomenų šaltinis	
6.	Duomenų auditas	
7.	Skaičiavimo reguliarumas	
8.	Už vertinimo kriterijų atsakingas kontaktinis asmuo	
9.	Kita informacija apie vertinimo kriterijaus patikimumą	

REGIONO SOCIALINĖS IR EKONOMINĖS BŪKLĖS ANALIZĖS ATLIKIMO REKOMENDACIJOS

1. Atliekant regiono socialinės ir ekonominės būklės analizę PESET metodu, įvertinus surinktus duomenis, nustatomi ir tiriami šie regiono socialinei ir ekonominei būklei įtaką darantys veiksniai:

1.1. teisiniai ir politiniai veiksniai: tiriami regiono plėtros procesus reglamentuojantys teisės aktai, atitinkamai teritorijai taikomos valstybės ir savivaldybių strateginio planavimo dokumentų nuostatos, aktualūs teritorijų planavimo dokumentų sprendiniai ir taikomi apribojimai, nacionalinės regioninės politikos įgyvendinimo institucinė sistema;

1.2. ekonominiai veiksniai: analizuojami svarbiausi regiono ir jame esančių savivaldybių ekonominį išsivystymą atspindintys rodikliai (bendrasis vidaus produktas, bendroji pridėtinė vertė, tiesioginės užsienio investicijos, materialinės investicijos, veikiantys ūkio subjektai ir kt.); analizuojant šiuos rodiklius, situacija regione lyginama su situacija kituose regionuose ir Lietuvoje, įvertinama regiono ekonominės raidos dinamika ir tendencijos, regiono ekonominio potencialas, vidiniai regiono ekonominio išsivystymo netolygumai;

1.3. socialiniai ir kultūriniai veiksniai: analizuojami regiono ir jame esančių savivaldybių užimtumo, nedarbo, gyventojų pajamų, socialinės atskirties ir skurdo, gyventojų amžiaus struktūros, išsilavinimo, migracijos ir kiti rodikliai; analizuojant šiuos rodiklius, situacija regione lyginama su situacija kituose regionuose ir Lietuvoje, įvertinama regiono socialinės raidos dinamika ir tendencijos, aktualiausias socialinės problemos, vidiniai regiono socialinio išsivystymo netolygumai;

1.4. gamtiniai, geografiniai, aplinkosauginiai veiksniai: analizuojami duomenys apie regiono gamtinius išteklius, ekologinę situaciją, nustatomos rekreaciniu požiūriu vertingos teritorijos, geografinės padėties pranašumai ir apribojimai ir kt.;

1.5. technologiniai veiksniai: pvz., informacinių technologijų panaudojimo sklaida, regione veikiančios mokslinių tyrimų centrai, aukštąsias technologijas taikančios įmonės, kiti subjektai ir kt.

2. PESET analizės struktūros ir galimų veiksnių pavyzdžiai:

Veiksniai	Teigiami	Neigiami
Teisiniai ir politiniai	Pagal Vyriausybės patvirtintą Regionų socialinių ir ekonominių skirtumų mažinimo programą teikiama papildoma parama savivaldybėje esančiam regioniniam centrai (... miestui) ir probleminėms teritorijoms (... savivaldybėms) (...)	Teisiškai nepakankami reglamentuoti savivaldybių bendrų projektų įgyvendinimo mechanizmai stabdo didesnės apimties, regioninės ir nacionalinės reikšmės projektų įgyvendinimą (...)
Ekonominiai	Tiesioginės užsienio investicijos regione (Lt/gyv.) yra didesnės už šalies vidurkį (Lt/gyv.), šios investicijos skatina inovacijų ir naujų technologijų diegimą, modernių ir konkurencingų pramonės ir verslo įmonių plėtrą (...)	Daugelis įmonių veikia regiono centre (... mieste), tuo tarpu kitose regiono savivaldybėse veikiančių ūkio subjektų skaičius (vidutiniškai ... ūkio subjektų 1000 gyventojų) yra daug mažesnis už šalies vidurkį. Dideli vidiniai regiono ekonominiai netolygumai yra grėsmė tolygiai ir darniai regiono plėtrai (...)
Socialiniai ir kultūriniai	Didesnė negu vidutiniškai šalyje jaunimo ir darbingo amžiaus gyventojų dalis (atitinkamai ... ir ... proc.) (...)	Išlieka didelė ilgalaikių bedarbių ir socialinės pašalpos gavėjų dalis daugelyje regiono savivaldybių: ... savivaldybėje – ... proc. (...)
Gamtiniai, geografiniai, aplinkosauginiai	Regionas yra svarbių tranzitinių magistralių (...) sankirtoje, todėl jo geografinė padėtis palanki paslaugų sektoriui plėtoti (...)	Palyginti mažai rekreaciniu požiūriu vertingų teritorijų (...)
Technologiniai	Prielaidas didėti regiono investicijoms patrauklumui sudaro regione veikiančios (...) biotechnologijų srities klasteris ir (...) mokslinių tyrimų centrai (...)	Turinčių interneto prieigą namų ūkių dalis per metus padidėjo ... procentinio punkto, t. y. vidutiniškai ... proc. mažiau negu vidutiniškai šalyje (...)

3. Įvertinus statistinius duomenis ir faktinę informaciją, naudojant stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (toliau – SSGG) analizės metodą, nustatyti plėtros veiksniai suskirstomi į stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. Regiono socialinės ir ekonominės būklės analizei apibendrinti ir svarbiausiems elementams pabrėžti siūloma naudoti šiose rekomendacijose nustatytos formos SSGG matricą. Šalia kiekvieno veiksnio SSGG matricoje siūloma penkių balų

sistema įvertinti atitinkamo veiksnio aktualumą (kur „5“ reiškia „labai svarbus veiksnys“ ir „1“ – mažai svarbus veiksnys).

SSGG MATRICOS FORMA

<u>STIPRYBĖS</u>	
1.	
2.	
...	

<u>SILPNYBĖS</u>	
1.	
2.	
...	

<u>GALIMYBĖS</u>	
1.	
2.	
...	

<u>GRĖSMĖS</u>	
1.	
2.	
...	

4. Analizuojami plėtros veiksniai turi atitikti visus skiriamuosius kriterijus, nurodytus lentelėje:

Plėtros veiksniai	Skiriamieji kriterijai
Stiprybės*	vidinės esamos statiškosios teigiamos
Silpnybės**	vidinės esamos statiškosios neigiamos
Galimybės***	išorinės ateities tendencijos teigiamos
Grėsmės****	išorinės ateities tendencijos neigiamos

* „Esama“ stiprybė reiškia, kad teigiamas veiksnys turi egzistuoti šiuo metu, o ne būti laukiamas ateityje. „Vidinė“ reiškia, kad ji turi egzistuoti regione, kuriame atliekama socialinės ir ekonominės būklės analizė. „Statiškoji“ reiškia, kad privalumas turi apibūdinti faktą, o ne tendenciją. Regiono stiprybių pavyzdžiai: „regione yra (...) turizmui patrauklūs objektai“, „regioną kerta (...) tarptautinio transporto koridoriaus dalis“, „regione veikia (...) regionui ir Lietuvai reikšmingos įmonės“.

** Silpnybės: kaip ir stiprybių atveju, silpnybės turi būti vidinės, esamos, statiškosios, tačiau neigiamos.

*** Galimybės nurodo teigiamą ateities tendenciją ir yra išorinės regiono atžvilgiu.

**** Grėsmės, kaip ir galimybės, yra orientuotos į ateitį ir yra išorinės nagrinėjamos regiono atžvilgiu, tačiau nurodo neigiamą tendenciją.

Regionų plėtros planų rengimo metodikos
9 priedas

STRATEGIJA

Eil. Nr.*	<i>1 prioritetas*</i>
X.XX	1 tikslas
X.XX.YY	1 uždavinys
...	2 uždavinys
...	3 uždavinys
...	2 tikslas
...	1 uždavinys
...	...
	<i>2 prioritetas</i>
...	1 tikslas
...	1 uždavinys
...	2 uždavinys
...	3 uždavinys
...	<i>2 tikslas</i>
...	1 uždavinys
...	...
	...
	<i>3 prioritetas</i>
...	1 tikslas
...	1 uždavinys
...	2 uždavinys
...	2 uždavinys
...	2 tikslas
...	1 uždavinys
...	2 uždavinys
...	...

* Kur X – prioriteto eilės numeris, XX – dviženklis tikslo eilės numeris, YY – dviženklis uždavinio eilės numeris.

PRIEMONIŲ PLANAS*

X PRIORITETAS:**

X.XX* Tikslas:**

Eil. Nr.	Priemonė	Įgyvendinimo pradžia (metai)	Įgyvendinimo pabaiga (metai)	Atsakingas vykdytojas (-ai)	Dalyvaujanti institucija (-os)	Lėšų poreikis (tūkst. Lt)	Finansavimo šaltiniai ir jų asignavimų valdytojai				
							Regiono savivaldybių biudžetų lėšos	Valstybės biudžeto lėšos	Europos Sąjungos struktūriniai fondai	Kiti finansavimo šaltiniai (nurodyti)	
X.XX.YY****	Uždavinys:										
X.XX.YY.ZZ*****	...										
	...										
	Uždavinys:										

* Priemonių plano lentelės forma pildoma kiekvienam tikslui, tikslai grupuojami pagal prioritetus.

** Čia ir toliau: X – prioriteto eilės numeris.

*** Čia ir toliau: XX – diviženklis tikslo eilės numeris.

**** Čia ir toliau: YY – diviženklis uždavinio eilės numeris.

***** ZZ – diviženklis priemonės eilės numeris.

Regionų plėtros planų rengimo metodikos
11 priedas

PLANO ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA

(Už plano įgyvendinimo koordinavimą ir stebėseną atsakingas Regioninės plėtros departamento
prie Vidaus reikalų ministerijos teritorinis padalinys)

VERTINIMO KRITERIJAI

Efeko vertinimo kriterijai:

Eil. Nr.	Prioritetas	Vertinimo kriterijaus pavadinimas	Pradinė reikšmė (20__ m.)	Siekiamą reikšmė (20__ m.)	Nuokrypio intervalų ribos ir įvertinimas**
X-E-Y*					[a; +∞) arba*** (-∞; a] labai gerai
					(a; b) gerai
					[b; c) patenkinamai
					(-∞; c] arba [c; +∞) blogai
					[a; +∞) (-∞; a] labai gerai
					(a; b) gerai
					[b; c) patenkinamai
					(-∞; c] arba [c; +∞) blogai

* Čia ir toliau: efekto vertinimo kriterijaus eilės numeris sudaromas naudojant formatą „X-E-Y“, kur X – prioriteto eilės numeris plane, E – vertinimo kriterijaus tipas – efekto vertinimo kriterijus, Y – atitinkamo vertinimo kriterijaus eilės numeris (kiekvieno prioriteto efekto vertinimo kriterijai numeruojami iš naujo).

**Čia ir toliau: „a“ ir „b“ – siekiamos reikšmės nuokrypio intervalo ribos, o c reikšmė – kritinė riba, kurios nepasiekus per nustatytą laikotarpį laikoma, kad prioritetas, tikslas ar uždavinys per suplanuotą laikotarpį iš esmės neįgyvendintas. Siekiama reikšmė nustatoma neperžengiant intervalo (a; b) (gerai) ribų.

*** Čia ir toliau: kai teigiamus pokyčius atspindi kriterijaus reikšmės sumažėjimas (pvz., nedarbo lygio).

Rezultato ir produkto vertinimo kriterijai:

Eil. Nr.	Tikslai ir uždaviniai	Vertinimo kriterijaus pavadinimas	Pradinė reikšmė (20__ m.)	Siekiami reikšmė (20__ m.)	Nuokrypio intervalų ribos ir įvertinimas
XX-R-Y*	Tikslas:				[a; +∞) arba (-∞; a] labai gerai
					(a; b) gerai
					[b; c) patenkinamai
					(-∞; c] arba [c; +∞) blogai
XX.YY-P-Z**	Uždavinys:				[a; +∞) arba (-∞; a] (labai gerai)
					(a; b) (gerai)
					[b; c) (patenkinamai)
					(-∞; c] arba [c; +∞) (blogai)
	...				

* Čia ir toliau: rezultato vertinimo kriterijaus eilės numeris sudaromas naudojant formatą „XX-R-Y“, kur XX – dviženklis tikslo eilės numeris plane, R- vertinimo kriterijaus tipas – rezultato vertinimo kriterijus, Y – atitinkamo rezultato vertinimo kriterijaus eilės numeris (kiekvienam tikslui rezultato vertinimo kriterijai numeruojami iš naujo).

** Čia ir toliau: produkto vertinimo kriterijaus eilės numeris sudaromas naudojant formatą „XX.YY-P-Z“, kur XX – dviženklis tikslo eilės numeris plane, YY – dviženklis uždavinio numeris, P – vertinimo kriterijaus tipas – produkto vertinimo kriterijus, Z – produkto vertinimo kriterijaus eilės numeris (kiekvienam uždaviniui vertinimo produkto kriterijai numeruojami iš naujo).

VERTINIMO KRITERIJŲ PASIEKIMO GRAFIKAS

Eil. Nr.	Vertinimo kriterijaus pavadinimas	Metai*					
		20..	20..	20..	20..	20..	20..
			a**= b= c=	a= b= c=	a= b= c=	a= b= c=	
				a= b= c=	a= b= c=	a= b= c=	

* Nurodomos reikšmės tiems metams, kuriais numatyta įgyvendinti tikslą ar uždavinį.

Kur **a, **b** ir **c** – nuokrypio intervalų ribos kasmet.

VERTINIMO KRITERIJŲ REIKŠMIŲ APSKAIČIAVIMO METODAI, DALYVAUJANČIOS INSTITUCIJOS IR DUOMENŲ ŠALTINIAI

Prioritetas (pavadinimas)

Eil. Nr.	Vertinimo kriterijaus pavadinimas	Vertinimo kriterijaus apskaičiavimo formulė arba tyrimo pavadinimas*	Vertinimo kriterijaus reikšmei apskaičiuoti arba tyrimui atlikti naudojami duomenys (kintamieji)	Duomenis pateikiančios institucijos	Duomenų gavimo šaltiniai **	Vertinimo kriterijaus reikšmę apskaičiuojanti institucija	Vertinimo kriterijaus reikšmės apskaičiavimo periodiškumas

* Jei vertinimo kriterijui apskaičiuoti bus atliekamas papildomas tyrimas, plano priede pateikiamas trumpas laisvos formos tyrimo metodo (-ų) aprašymas.

** Iš viešųjų šaltinių (leidiniai, viešosios duomenų bazės, teisės aktai, periodinės apžvalgos ir kt.); naudojant informacines sistemas; tiesiogiai kreipiantis į duomenis renkančią instituciją ar įstaigą; kita.

PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMO GRAFIKAS

Prioritetas:

Eilės numeris	Pavadinimas	Pradžios požymis*	Pabaigos požymis*	Metai								
				20..	20..	20..	20..	20..	20..	20..	20..	
XX	Tikslas:	X	X									
XX.YY	Uždavinys:	X	X									
XX.YY.ZZ*	1 priemonė:											
XX.YY.ZZ	2 priemonė:											

* Įvykiai ar faktai, leidžiantys spręsti apie priemonės įgyvendinimo pradžią ir pabaigą. Priemonėms, kurių įgyvendinimas nebus baigtas planuojamu periodu, nurodoma planuojama būklė periodo pabaigoje. Pavyzdžiui, pasirašyta projekto finansavimo ir administravimo sutartis; savivaldybei skirta valstybės biudžeto subsidija atitinkamoms veikloms vykdyti; pasirašyta rangos sutartis; pasirašytas rekonstruoto objekto priėmimo-perdavimo aktas, užbaigti projektai už visą regionui skirtą atitinkamos Europos Sąjungos paramos priemonės sumą (patvirtinti galutiniai mokėjimo prašymai) ir pan.

VISUOMENĖS INFORMAVIMO APIE PLANO ĮGYVENDINIMĄ PRIEMONĖS

Informacijos pobūdis	Skelbimo periodiškumas*	Paskelbimo šaltinis (pažymėti)							Lėšų poreikis ir finansavimo šaltiniai
		Skelbimas internete	Pranešimas spaudai	Užsakovas straipsnis	Televizijos laida	Radijo pranešimas	Seminaras, konferencija	Kita (nurodyti)	
Plano įgyvendinimo ataskaita									
Periodinė apžvalga									
Teminė apžvalga									
Informacinis pranešimas									
Kita (nurodyti)									

* Vienkartinis, periodinis (nurodyti periodiškumą).

Regionų plėtros planų rengimo metodikos
12 priedas

**REGIONO PLĖTROS PLANO ĮGYVENDINIMO (...) METŲ ATASKAITA VIZIJA (...)
ESMINIAI APLINKOS VEIKSNIAI, JŲ POKYČIAI IR TENDENCIJOS
INFORMACIJA APIE PLANO ĮGYVENDINIMĄ**

Pavadinimas	Ivykdymo terminas (pradžią ir pabaigą)	Faktinio įvykdymo data	Planuotas finansavimas ir finansavimo šaltinis (-iai) (nuo įgyvendinimo pradžios iki ataskaitinio laikotarpio pabaigos)	Skirtas finansavimas ir finansavimo šaltinis (-iai) (nuo įgyvendinimo pradžios iki ataskaitinio laikotarpio pabaigos)	Vertinimo kriterijus	Planinė reikšmė	Faktinė reikšmė	Ivertinimas**	Komentarai ir paaiškinimai (informacija apie priemonių ar uždavinių neįvykdymą lėmusias priežastis, informacija apie įgaliaikų priemonių tarpinius rezultatus, informacija apie prieš terminą baigtas priemones ir kt.)
Prioritetas									
Tikslas		Jeigu baigti įgyvendinti visi tikslo uždaviniai, vėliausia uždavinio įgyvendinimo data			Rezultato 1 kriterijus				
Uždavinys*		Jeigu baigtos įgyvendinti visos uždavinio priemonės, vėliausia priemonės įgyvendinimo data			Produkto 1 kriterijus Produkto 2 kriterijus				

Pavadinimas	Įvykdymo terminas (pradžią ir pabaigą)	Faktinio įvykdymo data	Planuotas finansavimas ir finansavimo šaltinis (-iai) (nuo įgyvendinimo pradžios iki ataskaitinio laikotarpio pabaigos)	Skirtas finansavimas ir finansavimo šaltinis (-iai) (nuo įgyvendinimo pradžios iki ataskaitinio laikotarpio pabaigos)	Vertinimo kriterijus	Planinė reikšmė	Faktinė reikšmė	Įvertinimas**	Komentarai ir paaiškinimai (informacija apie priemonių ar uždavinių nevykdymą lėmusias priežastis, informacija apie įgalaičių priemonių tarpinius rezultatus, informacija apie prieš terminą baigtas priemones ir kt.)
Priemonė*		Pasiektas pabaigos požymis			X	X	X	X	
...									

* Nurodyti tik uždavinius ir priemones, kurias buvo numatyta įgyvendinti ataskaitiniu laikotarpiu.

** Pagal vertinimo kriterijaus nuokrypio ribas („labai gerai“, „gerai“, „patenkinamai“ arba „blogai“).

PLANO POVEIKIS (EFEKTO KRITERIJAI)

Prioritetas	Vertinimo kriterijus	Planinė reikšmė	Faktinė reikšmė	Ekspertinis įvertinimas
1 prioritetas				Rekomenduojama plačiau apžvelgti nustatytų efekto kriterijų (prioritetų vertinimo kriterijų) pokyčius, plano įgyvendinimo ir išorinių veiksnių poveikį vertinimo kriterijaus reikšmių pokyčiams, įvertinti galimus planuotų ir faktinių reikšmių skirtumus ir tai lėmusias priežastis.
2 prioritetas				
3 prioritetas				

REKOMENDACIJOS DĖL PLANO ĮGYVENDINIMO IR TOBULINIMO

Pateikiami motyvuoti pasiūlymai dėl šios ataskaitos rengimo metu nustatytų problemų: neįgyvendintų ar faktiškai neįgyvendinamų priemonių ir uždavinių, nepasiektų vertinimo kriterijų reikšmių, blogėjančios socialinės ar ekonominės būklės regione, plano strategijos ir priemonių aktualumo sumažėjimo, keičiantis aplinkos veiksniams, ir kt. sprendimo, efektyvesnio plano įgyvendinimo. Prireikus nurodomi reikalingi plano pakeitimai.

Regionų plėtros planų rengimo metodikos
13 priedas

**REGIONO PLĖTROS PLANO ĮGYVENDINIMO (...) METŲ (...)
KETVIRČIO APŽVALGA: VIDINIAI VEIKSNIAI**

Eil. Nr.	PRADĖTI ĮGYVENDINTI PROJEKTAI				
Europos Sąjungos fondų ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojami projektai (atrenkami regionų planavimo būdu)					
	Plano priemonės numeris ir pavadinimas	Projekto pavadinimas	Vykdytojas	Projekto vertė / finansavimo šaltinis (-iai)	
1.		1 projektas			
Planuojami rezultatai:					
2.		2 projektas			
Planuojami rezultatai:					
3.					
Europos Sąjungos fondų ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojami projektai (atrenkami valstybės planavimo arba konkurso būdu)					
1.		1 projektas			
Planuojami rezultatai:					
2.		2 projektas			
Planuojami rezultatai:					
Valstybės biudžeto lėšomis finansuojami projektai (Valstybės investicijų programa, Privatizavimo fondas, savivaldybių biudžetų lėšos)					
1.		1 projektas			
Planuojami rezultatai:					
Projektai, finansuojami pagal Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslo ir Europos kaimynystės ir partnerystės priemonės programas					
1.	1 projektas				
Planuojami rezultatai:					
Kiti projektai, kurie nepatenka į pirmiau įvardytas kategorijas					
Eil. Nr.	BAIGTI ĮGYVENDINTI PROJEKTAI				
Europos Sąjungos fondų ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojami projektai (atrenkami regionų planavimo būdu)					
	Plano priemonės numeris ir pavadinimas	Projekto pavadinimas		Panaudotas finansavimas / finansavimo šaltinis (-iai)	
1.		1 projektas			
Rezultatai:					
2.		2 projektas			

Rezultatai:				
3.				
Europos Sąjungos fondų ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojami projektai (atrenkami valstybės planavimo arba konkurso būdu)				
1.		1 projektas		
Rezultatai:				
2.		2 projektas		
Rezultatai:				
Valstybės biudžeto lėšomis finansuojami projektai (Valstybės investicijų programa, Privatizavimo fondas, savivaldybių biudžetų lėšos)				
1.		1 projektas		
Rezultatai:				
Projektai, finansuojami pagal Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslo ir Europos kaimynystės ir partnerystės priemonės programas				
1.		1 projektas		
Rezultatai:				
Kiti projektai, kurie nepatenka į pirmiau įvardytas kategorijas				
1.		1 projektas		
Rezultatai:				

IŠORINIAI VEIKSNIAI

IŠORINIAI VEIKSNIAI (faktai, įvykiai*)	Pobūdis (galimybė / grėsmė)	Pasiūlymai dėl grėsmės sumažinimo ar galimybės išnaudojimo (prireikus – pasiūlymas regiono plėtros tarybai pradėti plano keitimą)

* Paskelbti paramą administruojančių institucijų kvietimai teikti projektų paraiškas; naujos (pakeistos) patvirtintos veiksmų programų priemonės; patvirtintos valstybinės programos ar jų lėšų sąmatos, uždaroma ar bankrutuoja stambi regione veikusi įmonė; kitos išorinės galimybės, taip pat kliūtys ar grėsmės, dėl kurių plano uždaviniai ar priemonės gali būti neįgyvendintos.

STATISTINIAI RODIKLIAI

Registruotų bedarbių ir darbingo amžiaus gyventojų santykis (...) metų (...) ketvirčio* pabaigoje	Reikšmė	Palyginti su šalies vidurkiu (proc.)	Pokytis, lyginant su praėjusiu ketvirčiu	Pokytis, lyginant su atitinkamu praėjusių metų laikotarpiu
Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis (...) metų (...) ketvirtį*				
<i>Kiti esminiai socialiniai ekonominiai rodikliai ir jų pokyčiai per praėjusį ketvirtį (plane numatyti rezultato vertinimo kriterijai, jei jiems apskaičiuoti reikalingi statistiniai duomenys, skelbiami kas ketvirtį ar dažniau)*</i>				

* Pateikiami paskutiniai paskelbti statistiniai rodikliai.

Svetikas K. Ž., Arimavičiūtė M.

Sv32 STRATEGINIS VALDYMAS. Vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. 204 p.

Bibliogr. 16, 21, 35–36, 50, 61–62, 76, 88–89, 103, 116–118, 125, 153, 171–172 p.

ISBN 978-9955-19-426-2

Vadovėlyje išdėstytas strateginio valdymo kursas, aprėpianis šio dalyko teorinius ir praktinius aspektus. Skaitojas nuosekliai supažindinamas su strateginio valdymo istorinėmis ištakomis, strateginio valdymo mokyklomis, strateginio valdymo tikslais kuriant konkurencinį pranašumą, išoriniu ir organizaciniu kontekstais, strategijos turiniu, įvairių lygių strategijų formavimu, strategijos įgyvendinimo pokyčiais, viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo specifika. Strategijų rengimas ir įgyvendinimas nagrinėjami atsižvelgiant į tarptautinį kontekstą.

Vadovėlis skirtas strateginio organizacijų valdymo ir kitokio profilio programose studijuojantiems universitetų ir neuniversitetinių studijų aukštųjų mokyklų studentams bei vadybos specialistams.

UDK 65.012(075.8)

Kostas Žymantas Svetikas, Malvina Arimavičiūtė

STRATEGINIS VALDYMAS

Vadovėlis

Redagavo *Ramutė Pinkevičienė*

Maketavo *Birutė Bilotienė*

SL 585. 2012 04 12. 9,68 leidyb. apsk. l.

Tiražas 100 egz. Užsakymas 15 651

Išleido Mykolo Romerio universitetas

Ateities g. 20, Vilnius

Puslapis internete www.mruni.eu

El. paštas leidyba@mruni.eu

Parengė spaudai UAB „Baltijos kopija“

Kareivių g. 13B, Vilnius

Puslapis internete www.kopija.lt

El. paštas info@kopija.lt

Spausdino UAB „Vitae Litera“

Kurpių g. 5–3, Kaunas

Puslapis internete www.bpg.lt

El. paštas info@bpg.lt