MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

ERNEST STELMACH

STRATEGINIS PLANAVIMAS VILNIAUS RAJONO SAVIVALDYBĖJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

doc. dr. Ramūnas Vanagas

Vilnius

2017

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

STRATEGINIS PLANAVIMAS VILNIAUS RAJONO SAVIVALDYBĖJE

Strateginio organizacijų valdymo **magistro baigiamasis darbas**

Studijų programa *621N90003*

Vadovas

doc. dr. Ramūnas Vanagas

Recenzentas

Atliko

stud. E. Stelmach

Vilnius

2017

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS....4
LENTELIŲ SĄRAŠAS....5
PRIEDŲ SĄRAŠAS....6
PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS....7
ĮVADAS....8
1. STRATEGINIS PLANAVIMAS STRATEGINIO VALDYMO KONTEKSTE....11
1.1 Strateginio valdymo samprata ir definicijos....11
1.2 Strateginio valdymo modeliai....15
1.3 Strateginio valdymo mokyklos....20
2. LIETUVOS RESPUBLIKOS SAVIVALDYBIŲ STRATEGINIS PLANAVIMAS....24
2.1 Strateginis planavimas savivaldybėse....24
2.2 Strateginio planavimo rekomendacijos ir jų pokyčiai....29
3. STRATEGINIŲ PLANŲ RENGIMO IR ĮGYVENDINIMO VILNIAUS RAJONO SAVIVALDYBĖJE EMPIRINIS TYRIMAS....35
3.1 Tyrimo metodologija....35
3.2.Vilniaus rajono savivaldybės charakteristika....37
3.3.Tyrimo duomenų analizė....44
3.4 Tyrimo rezultatų aptarimas....62
IŠVADOS....65
PASIŪLYMAI....67
LITERATŪRA....69
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA....73
SUMMARY....74
PRIEDAI....75

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Strateginio proceso grafinis modelis 18
2 pav. Strateginio planavimo savivaldybėse dokumentų detalumas ir tarpusavio ryšis 27
3 pav. Savivaldybės strateginio planavimo schema 31
4 pav. Veiklos prioritetų įgyvendinimo, planavimo principinė schema 33
5 pav. Vilniaus rajono savivaldybės seniūnijų paskirstymas 38
6 pav. Gyventojų skaičiaus dinamika 2010-2016 metais 39
7 pav. Gyventojų skaičiaus augimas Vilniaus rajono savivaldybėje 39
8 pav. Strateginio planavimo kliūtys 62

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Požiūrių į strategiją skirtumai tarp Sun Tzu ir C. Clausewitziaus 12
2 lentelė. Strateginio valdymo modeliai 16
3 lentelė. Strateginio planavimo modelių klasifikavimas 19
4 lentelė. Savivaldybės strateginio plėtros plano ir įgyvendinimo proceso etapai 26
5 lentelė. Įregistruotų ir veikiančių ūkio subjektų pokytis Vilniaus r. 40
6 lentelė. ES struktūrinių fondų parama pagal prioritetus 2007-2013 metais 41
7 lentelė. Institucinių lygmenų funkcijos 43
8 lentelė. Vilniaus rajono savivaldybės strateginio plėtros plano reikšmė socialinei ir ekonominei gerovei 45
9 lentelė. Vilniaus rajono savivaldybės strateginio plėtros plano biudžeto lėšų paskirstymo ir įgyvendinimo vertinimas 46
10 lentelė. ES struktūrinių fondų lėšų panaudojimo vertinimas 49
11 lentelė. Strateginio plėtros plano rodiklių vertinimas 50
12 lentelė. Strateginio plėtros plano uždavinių įgyvendinimo problematika 53
13 lentelė. Vilniaus rajono savivaldybės vadovybės (administracijos ir tarybos narių) darbų siekiant įgyvendinti strateginį plėtros planą vertinimas 55
14 lentelė. Savivaldybės darbuotojų dirbančiu su strateginiu plėtros planu vertinimas 58
15 lentelė. Pokyčių vertinimas vykdant strateginius uždavinius Vilniaus rajono savivaldybėje 57
16 lentelė. Vilniaus rajono savivaldybės sprendimų priėmimo atsakomybės vertinimas 58
17 lentelė. Vilniaus rajono savivaldybės strateginio valdymo tobulinimas 59

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Vilniaus rajono savivaldybės SSGG analizė parengta kartu su UAB “Investicijų partneris” 76
2 priedas. Klausimai, kurie buvo užduoti ekspertams.....78
3 priedas. Vienas iš pasiūlymų kaip Vilniaus rajono savivaldybės gali pateikti savo darbuotojams ir savivaldybės svečiams savo misiją, viziją ir tikslus. (užrašas kabo prie centrinio paradinio įėjimo) 79

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS

Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti, strategija siejama su organizacija, kuri plačiąją prasme suprantama kaip žmones bendrai veiklai jungianti sistema

Strateginis valdymas – tam tikro subjekto, siekiančio įgyvendinti savo interesus, kryptingas poveikis tam tikram objektui arba organizacijai, siekiant pašalinti trikdžius, išspręsti aktualias problemas, sukurti palankias situacijas bei paskatinti kokybinius pokyčius, numačius į juos orientuotą valdymo sprendimų ciklišką rengimą ir įgyvendinimą

Strateginis planavimas – visu pirma tai yra logiška pirminė valdymo forma arba intelektinis procesas, kuris leidžia sudaryti veiksmų planą. Kitaip tariant planavimą galima apibūdinti kaip valdymo ciklo funkciją, kurią atlikus apibrėžiami organizacijos tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės šiems tikslams pasiekti

Strateginis planavimas viešajame administravime – reiškia visumą koncepcijų, procedūrų ir priemonių, kurios turi padėti politikams ir viešojo administravimo subjektams sugebėti strategiškai mąstyti, veikti formuluojant ir įgyvendinant strategines viešosios politikos kryptis

Strateginio planavimo dokumentas - tai dokumentas, kuriame pateikiami vienos ar kelių valdymo sričių plėtros strateginiai tikslai, numatomi mechanizmai jiems įgyvendinti ir siektini rezultatai

Valdymo srities plėtros strategija – „tai strateginio planavimo dokumentas, kuriame pagal valdymo srities būklės analizę suformuluojami valdymo srities plėtros tikslai ir numatomas jų įgyvendinimas

Strategijos formavimas – procesas, apibrėžiantis įmonės ateities veiksmų kryptį, sudarančią sąlygas įmonei paskirstyti išteklius taip, kad ji kryptingai pasiektų tikslus ir įgyvendintų uždavinius

Strateginis valdymas viešajame sektoriuje – daugiafunkcinis įrankis, kuris viešųjų paslaugų valdyme turi užtikrinti, kad jų organizacijos išliktų ir vykdytų normas per trumpalaikius ir ilgalaikius planus. Taigi galima teigti, kad tokie planai viešajame sektoriuje užtikriną taisyklingą šio sektoriaus judėjimą tam tikro tikslo/ tikslų link

ĮVADAS

Temos aktualumas. Dažnai yra diskutuojama dėl strateginio valdymo reikšmės tobulinant savivaldybių veiklą ekonominių, tiek socialinių pagrindu. Daugumoje savivaldybių egzistuoja skirtingas požiūris į strateginius planus jų reikšmę ir valdymą. Skirtingose savivaldybėse taikoma skirtinga strateginio planavimo praktika ir įgyvendinimas, nors aptariamas yra tas pats dokumentas, kuris turi svarbią reikšmę visos savivaldybės valdyme. Iki šių dienų vis dar abejojama strateginių planų būtinumu, nes didesnė dalis savivaldybių pasitelkia trečiąsias šalis, kurios už jas parengia planus, o kai kuriose savivaldybėse planai sukurti tik kaip būtina priemonė gauti ES struktūrinių fondų lėšas, dėl to yra švaistomi mokesčių mokėtojų pinigai, kurie galėtų būti efektyviau panaudoti kitiems savivaldybės tikslams.

Praktinė strateginio planavimo situacija savivaldybėse parodo, kad nėra taikoma planų automatizacija, nes iki šių dienų (kas buvo pradėta vykdyti ir buvo rekomenduojama padaryti 2013 m.) daugumoje savivaldybių nėra įdiegtas joks stebėsenos mechanizmas (pvz. SIS – stebėjimo informacinė sistema). Tokia sistema leistų savivaldybėms greičiau ir patogiau vykdyti strateginius plėtros planus, sutaupytų administracijos darbuotojų laiko, suteiktų galimybę stebėti konkrečius vykdomus veiksmus. Ne išimtis ir Vilniaus rajono savivaldybė, kurioje yra įdiegtas tik strateginio veiklos plano stebėjimo mechanizmas, kas tik iš dalies užtikrina plėtros plano stebėseną ir kontrolę, nes didesnę dalį darbų vis tiek tenka vykdyti ne automatizuotu būdu.

Savivaldybėms reikėtų dalintis gerąja patirtimi, kuri leistų tobulinti planų vykdymą ir jų automatizaciją (pvz. Druskininkų miesto savivaldybė, kuri supranta savo stipriąsias puses ir strateginį planą rengia būtent konkrečia veikla, bei vykdo griežtą turizmo srities kontrolę). Norėtųsi pabrėžti, kad su strateginiu Vilniaus rajono savivaldybės plėtros planu 2016-2023 metams jau teko susipažinti dėl to ši tema, man kaip šio darbo autoriui yra aktuali, nes norėtųsi pateikti ir savo įžvalgas, bei rekomendacijas, kurios mano manymu galėtų būtų įvertintos ir savivaldybėje. Taip pat galima teigti, kad yra labai svarbu savivaldybėms suprasti, kad strateginiai plėtros planai nėra vien priemonė gauti finansavimą, bet ir priemonė, kuri privalo būti vykdoma, nes būtent tai užtikrins savivaldybės gyventojų gerovę, bei darnią savivaldybės veiklą. Gerai sukurtas strateginis plėtros planas bet kokioje savivaldybėje yra labai stiprus įrankis konkurencinėje kovoje tarp kitų savivaldybių ir įvairių projektų.

Temos ištirtumas. Strateginis planavimas Vilniaus rajono savivaldybėje - tema Lietuvoje nėra dar tirta, tačiau netrūksta panašių temų ir savivaldybių kuriose jau buvo tirtas strateginis planavimas arba valdymas įvairiu laikotarpiu (Kauno miesto, Kauno rajono, Vilniaus miesto, Druskininkų ir kt.).

Kalbant apie teorinį šios temos aspektą (strategiją, strateginį planavimą, strateginį valdymą), galima teigti, kad šiomis sąvokomis yra domimasi jau seniai ir labai plačiai. Daug dėmesio strateginio

valdymo problemoms spręsti, strateginio planavimo, strategijų įgyvendinimo savivaldybėse, strateginio proceso valdymui ir ypatumams skyrė ne tik Lietuvos mokslininkai, bet ir užsienio specialistai tokie kaip : Bigler W. R., Fahey. L, Mooney. P.R. Kaplan ir D. Norton , E. Goubin, A. D. Chandler, H. I. Ansoft, Ch. W. Hofer, G. T. Allison, E. E. Chaffee, S. L. Hart, M. A. Lynes, H. Thom ir kt. Lietuvos mokslininkai taip pat stipriai yra pažengę strateginio valdymo srityje, norėtųsi išskirti kelis pagrindinius specialistus, kuriais bus remiamasi rašant Magistro baigiamąjį darbą: R. Jucevičius, R. Korsakienė, V. Grybaitė, K. Svetikas ir M. Arimavičiūtė, A. Vasiliauskas, A. Marčinskas, P. Zakarevičius, E. Smilga, J. Bivainis, Ž. Tunčikienė, A. Grebliauskas, D. Jankauskienė ir kiti specialistai dirbantys su strateginiu valdymu. Išskirtinis dėmesys pastaruoju metu skiriamas viešojo sektoriaus strateginiam valdymui (M. Arimavičūtė ir K. Ž. Svetikas, A. Astrauskas ir G. Česonis; T. Sudnickas ir kiti. Reikėtų pabrėžti, kad tai yra savo srities specialistai ir jie tikrai tikslingai galėtų padėti rašant tiek teorinę, tiek praktinę baigiamojo darbo dalį, tačiau nėra aišku ar remiantis šių autorių darbais bus galima surasti atsakymus į jau šiandien jaučiamą savivaldybių darbuotojų trūkumą, kurie galėtų dirbti atskirame savivaldybės strateginio planavimo skyriuje.

Svarbią vietą tiriant strateginį planavimą ir metodiką užima ir teisės aktai, kurie tikslingai apibrėžia kaip korektiškai turėtų būtų rengiamas strateginiai planai tam tikroje savivaldybėje. Visos savivaldybės privalo laikytis nustatytų taisyklių reglamentuojančių strateginių planų kūrimą. Rašant baigiamąjį darbą buvo remtasi vietos savivaldos įstatymu ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu, dėl rekomendacijų rengiant strateginius planus savivaldybėse.

Tyrimo objektas. Vilniaus rajono savivaldybės strateginis planavimas.

Probleminis klausimas. Visose savivaldybėse yra įdiegta strateginių planų rengimo grupė, kuri kuruoja visą plano rengimo procesą, tačiau problema atsiranda elementarioje vietoje – kodėl yra pateiktos tik pagrindinės rekomendacijos, kuriomis savivaldybė turėtų vadovautis rengiant strateginius planus, nėra atsižvelgta į tai, kad visos savivaldybės yra skirtingos su savo problemomis ir specifika, nėra sukurtos atskiros rekomendacijos, kurios būtų pritaikytos specifiškai savivaldybei (pvz. suskirstytos į žiedinių savivaldybių, didelių miestų savivaldybių rekomendacijas ir t.t) .

Dalyje savivaldybių (ne išimtis ir Vilniaus rajono savivaldybė) trūksta kompetentingų darbuotojų patiems rengti strateginius planus, dėl to yra įtraukiami trečiųjų šalių specialistai, kurie susistemina planą pagal savivaldybės rekomendaciją, bet problema tame iškyla, nes tam yra skiriamos lėšos ir jos nėra efektyviai panaudojamos, savivaldybės turėtų apsiskaičiuoti kokią finansinę naudą gautų, jeigu planus pradėtų rengti ir sisteminti pačios.

Kita problema su kuria susiduria savivaldybės kurdamos planus – vietos bendruomenių arba kitų suinteresuotų grupių, savivaldybės gyventojų ne įtraukimas į plano rengimą. Tokie planai tampa tik formalus, juos yra sunku pavadinti strateginio valdymo instrumentu. Strateginiai tikslai nėra aiškiai apibrėžiami iki žemiausio lygio padalinio, planai nors ir yra viešinami pagrindiniame savivaldybės

internetiniame puslapyje, bet nėra pateikiami vizualiai taip, kad būtų patrauklūs ir pasiektų platesnę auditoriją . Taigi galima išsikelti pagrindinius probleminius klausimus: kaip turi atrodyti strateginio planavimo sistema? Kaip strateginį planavimą vertiną savivaldybės darbuotojai? Kokie strateginio planavimo veiksniai Vilniaus rajono savivaldybėje yra įgyvendinami efektyviai/neefektyviai?

Tyrimo hipotezė. Pagrindinė kliūtis strateginiame planavime Vilniaus rajono savivaldybėje - kvalifikuotų darbuotojų stygius.

Tikslas. Ištirti Vilniaus rajono savivaldybės strateginio planavimo ypatumus, bei savivaldybės administracijos ir tarybos narių požiūrį į jo vykdymą.

Darbo uždaviniai.

1. Naudojantis moksline literatūra ir teisės aktais išsiaiškinti strateginio valdymo reikšmę teoriniu aspektu.
2. Nustatyti pagrindinius punktus Vietos savivaldos įstatyme atsižvelgiant į strateginį planavimą.
3. Išsiaiškinti pagrindinius pokyčius savivaldybių strateginio planavimo rekomendacijose.
4. Išsiaiškinti savivaldybės darbuotojų ir tarybos narių nuomonę apie strateginį plėtros planą ir jo įgyvendinimą pasitelkiant empirinį tyrimą.
5. Pateikti išvadas ir rekomendacijas

Metodai. Darbe buvo taikomi mišrūs analizės metodai. Siekiant išanalizuoi strateginio valdymo sampratą, bei Vilniaus rajono savivaldybės strateginį plėtros planą 2016-2023 m. buvo naudotas kokybinis tyrimas: mokslinės literatūros analizė ir lyginimas – tam, kad būtų lengviau suprasti ir plačiau pažvelgti į pagridines strateginio valdymo sąvokas. Dokumentų analizė (teisės aktai reglamentuojantis strateginių planų rengimą) leis plačiau suvokti kaip savivaldybėje vykdomas strateginių planų įgyvendinimas Empirinio tyrimo metu duomenų surinkimui buvo naudojamas kokybinio tyrimo metodas – interviu, o duomenų apdorojimui – interpretavimo ir apibendrinimo metodas. Formuojant tyrimo išvadas buvo panaudoti analizės ir apibendrinimo metodai, taip pat pateiktos rekomendacijos savivaldybės administracijai ir tarybos nariams..

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, 3 pagrindiniai skyriai, 9 poskyriai, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas ir priedai. Darbe pateikta 17 lentelių ir 8 paveikslėliai.

Pirmojoje dalyje „Strateginio valdymo teoriniai aspektai“ yra aptariamos pagrindinės sąvokos, kurios leidžia iki galo suvokti strateginio valdymo paskirtį savivaldybėse.

Antroje dalyje „Lietuvos Respublikos savivaldybių strateginis planavimas“ yra aptariami du pagrindiniai dokumentai pagal, kuriuos dirba LR savivaldybės, t.y. rekomendacijos kaip rengti planus ir vietos savivaldos įstatymas.

Trečiojoje dalyje „Strateginių planų rengimo ir įgyvendinimo Vilniaus rajono savivaldybėje empirinis tyrimas“ yra tiriama savivaldybės darbuotojų nuomonė apie strateginių planų vykdymą, rengimą, kontrolę, bei sužinomos darbuotojų ir tarybos narių rekomendacijos

1. STRATEGINIS PLANAVIMAS STRATEGINIO VALDYMO KONTEKSTE

„Nugalėti gali geresnis, bet laimėjęs jis negali nebūti blogesnis"[1] arba „Tikslo turėjimas yra raktas į jūsų geriausią pasiekimą[2]" taip ir panašiom sentencijom šnekėjo žymus mokslininkai, arba įvairių knygų autoriai. Tikslas – būtent tai yra pagrindinis tiek viešų, tiek privačių įmonių varomasis mechanizmas, jo pasiekimui būtina yra sukurti tam tikrą strategiją ir tam tikrus struktūrizuotus žingsnius kaip jį pasiekti. Savivaldybės (arba tretieji asmenys) ruošdami savo strateginius planus privalo turėti tam tikrą tikslą ir viziją, kaip bus įgyvendinamas šis planas, ar bus laikomasi terminų ir numatytų sąlygų, bei kaip bus pasiektas galutinis rezultatas.

Nagrinėjant Vilniaus rajono savivaldybės strateginį planavimą būtina yra suprasti tam tikras pagrindines sąvokas, kurios pridės aiškumo analizuojant viešųjų įstaigų strateginio planavimo dokumentus. Būtina yra suprasti strateginio planavimo ypatumus, bei išmokti lyginti klasikinius jo modelius viešuosiose įstaigose. Labai svarbu yra sužinoti svarbiausius klasikinius valstybinių institucijų strateginio valdymo modelius ir mokyklas, o taip pat mokėti juos atskirti ir pažymėti pagrindinius skirtumus.

1.1 Strateginio valdymo samprata ir definicijos

Strateginis valdymas kaip ir vadybos mokslas neturi vieningo apibūdinimo, tam yra sukurta labai daug įvairių sąvokų ir apibrėžimų. Atsižvelgiant į labai plačiai žinomo Prancūzų mokslininko Henri Fayol vadybos sąvokos apibūdinimą -„Gebėjimas Tau reikiamus darbus padaryti kitų rankomis" galima prieiti išvados, kad strateginį valdymą galima apibūdinti panašiai – „Gebėjimas reikiamus darbus padaryti kitų rankomis, tik būtinai iš anksto tai suplanuvus (strategiškai).

Kaip buvo minėta privaloma yra žinoti pagrindinius sąvokų apibūdinimus, bet prieš tai būtina yra susipažinti su trumpa šios sąvokos istorija. Pirmą kartą 1962 m. A.D. Chandlerio buvo pateiktas pirmas mokslinis strateginio valdymo apibūdinimas[3]. Negana to strategija dar gilioje senovėje buvo vienas iš pagrindinių sėkmės rodyklių plačiai naudojamas kare ir kituose konfliktuose tarp įvairių karvedžių. Strateginio valdymo pagrindus galima sieti su Sun Tzu 400 m. pr. Kr. ir Carlo Clausewitziaus

[1]Seneka, "Tikslas-sentencijos," 2017 gegužės 5 d., http://kabutes.kasvyksta.lt/kategorija/tikslas
[2]Henry J. Kayser, „Tikslas-sentencijos" 2017 gegužės 5 d., http://kabutes.kasvyksta.lt/kategorija/tikslas
[3] Robertas Jucevičius, *Strateginis organizacijų valdymas (*Vilnius: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 2003) 14.

(Carl von Clausewitz) darbais 18 a[4]. Tarp šių dvejų iškilių istorinių asmenybių ir jų požiūrio į strategiją yra keli esminiai skirtumai (1 lentelė).

1 lentelė. Požiūrių į strategiją skirtumai tarp Sun Tzu ir C. Clausewitziaus

Sun Tzu (400 m. pr. Kr.)	**Carlo Clausewitzius (XVIII a.)**
Rėmėsi vietove	Strategija yra temų variacija karinėje situacijoje.
Rėmėsi kiekybe	Strategija chaotiškoje situacijoje tampa neįmanoma arba kaip jis įvardijo, atviro tipo ir kūrybinė.
Rėmėsi tam tikrais veiksmais, kurie vyko tą pačią minutę	Planavimas tampa strategijos kūrimo dalimi.
Rėmėsi charakteristikomis ir priešų pažinimu	Formuojant strategiją atsižvelgiama į įvairių manevrų ir scenarijų apsvarstymą ir žinoma su jeis susijusius skaičius.

Sudaryta darbo autoriaus pagal A. Vasiliausko, 2015, p. 34.

Žodis strategija yra susijęs su karu ir kildinamas iš graikiškų žodžių, kurių tikslus vertimas būtų ,,armijos lyderis".[5] Atsižvelgiant į šį apibrėžimą galima padaryti išvadą, kad strategija yra tiesus kelias link lyderystės. Savivaldybėms yra ganėtinai svarbu tapti lyderiais tarp kitų miestų, nes esant geroje pozicijoje tai dažnu atveju užtikrina sėkmę ateinančiuose rinkimuose ir savo politinės jėgos ir reputacijos pateisinimą, žinoma nepamirštant ir gyventojų gerovės.

Strategiją kaip sąvoką analizavo ir apibūdino tokie užsienio mokslininkai kaip Bigler W. R. , Fahey. L, Mooney, P.R. Kaplan ir D. Norton , E. Goubin, A. D. Chandler, H. I. Ansoft, Ch. W. Hofer, G. T. Allison, Lietuvoje ši sąvoka taip pat labai populiari, ties kuria dirbo ir padarė didelį indėlį šio mokslo srityje tokie mokslininkai kaip R. Jucevičius, R. Korsakienė, V. Grybaitė, K. Svetikas ir M. Arimavičiūtė, A. Vasiliauskas, A. Marčinskas, P. Zakarevičius, E. Smilga, J. Bivainis, Ž. Tunčikienė, A. Grebliauskas, D. Jankauskienė ir kt.

Keletas pagrindinių strategijos ir strateginio valdymo apibrėžimų:

Strateginis valdymas – nuolatinis, dinaminis ir ciklišKai atsinaujinantis strateginės analizės, strategijos rengimo ir jos įgyvendinimo procesas, kuriuo remiantis organizacija laiku prisitaiko prie aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoja savo išteklių potencialą. [6] Toks sąvokos apibrėžimas mums

[4] Kostas Žymantas Svetikas ir Malvina Arimavičiūtė, *Strateginis valdymas* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012)9.
[5]Nendrė Černiauskienė, *Strategic management of public sector institutions* (Vilnius:Mykolo Romerio universitetas 2014)13.
[6]Aleksandras Vasiliauskas, *Strateginis valdymas: įmonių ir nacionalinės ekonomikos strategijų sintezė* (Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla 2015) 34.

paaiškina ir įrodo, kad strategija yra būtina siekiant savo įstaigos užsibrėžtų tikslų, kurie turi būti pasiekti laiku, taip pat toks apibūdinimas suteikia galimybę plačiau pažvelgti į savo įstaigos veiklą.

Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti, strategija siejama su organizacija, kuri plačiąją prasme suprantama kaip žmones bendrai veiklai jungianti sistema.[7]

Strateginis valdymas – tam tikro subjekto, siekiančio įgyvendinti savo interesus, kryptingas poveiktis tam tikram objektui arba organizacijai, siekiant pašalinti trikdžius, išspręsti aktualias problemas, sukurti palankias situacijas bei paskatinti kokybinius pokyčius, numačius į juos orientuotą valdymo sprendimų ciklišką rengimą ir įgyvendinimą.[8] Iš šio apibrėžimo galima suprasti, kad strategija privačioje arba viešojoje įstaigoje pagelbės ne tik laiku atlikti tam tikrus veiksmus ir tikslus, bet padės išvengti klaidų bei pašalinti tam tikrus trikdžius tiems tikslams pasiekti.

Strategija – apibūdina mąstymą apie ateitį ir veiksmų krypties išplėtojimą, kad būtų galima pasiekti tikslus ir uždavinius.[9]

Organizacijos strategija - svarbiausių ateities tikslų ir veiksmų, taip pat priemonių šiuos tikslus pasiekti visuma, kuri leidžia organizcijai padidinti konkurencingumą, efektyviau panaudoti turimus išteklius. [10]

Strateginis valdymas viešąjame sektoriuje – daugiafunkcinis įrankis, kuris viešųjų paslaugų valdyme turi užtikrinti, kad jų organizacijos išliktų ir vykdytų normas per trumpalaikius ir ilgalaikius planus. Taigi galima teigti, kad tokie planai viešajame sektoriuje užtikriną taisyklingą šio sektoriaus judėjimą tam tikro tikslo/ tikslų link. [11]

Strateginis planavimas – visu pirma tai yra logiška pirminė valdymo forma arba intelektinis procesas, kuris leidžia sudaryti veiksmų planą. Kitaip tariant planavimą galima apibūdinti kaip valdymo ciklo funkciją, kurią atlikus apibrėžiami organizacijos tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės šiems tikslams pasiekti.[12]

Strateginio planavimo procesas – yra įvairiapusis kompleksinis planavimas, skirtas organizacijos valdymui per strategijos pasirinkimą, strateginio plano sukūrimą ir strateginių tikslu realizavimą.[13]

---

[7]Aleksandras Vasiliauskas, *Strateginis valdymas* (Kaunas: technologija Kaunas 2007) 21.
[8]Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, ir Joseph Lampel, *Strategy Safari* (The free press New york 1998) 147.
[9]Fred David, *Strategic managment* (Pearson Prentice Hall New Jersey 2007) 121.
[10]Aleksandras Vasiliauskas, *Strateginis valdymas: įmonių ir nacionalinės ekonomikos strategijų sintezė* (Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla 2015) 36.
[11]Paul Joyce, *Strategic managment for the public service* (Open university press Buckingham Philadelphia 2007) 2.
[12]Aleksandras Vasiliauskas, *Strateginis valdymas: įmonių ir nacionalinės ekonomikos strategijų sintezė* (Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla 2015) 38.
[13]Robert S. Kaplan ir David P. Norton *The strategy-focused organization* (Harvard Business schoold Massachusetts 2001) 72.

Strateginis planavimas ir valdymas – identifikavimo, pasirinkimo ir sprendimų priėmimo bei įgyvendinimo veiksmai, siekiant pagerinti organizacijos funkcionavimą, numatant ilgalaikę organizacijos veiklos kryptį ir sukūriant tam tikrą tęstinumą šių planų įgyvendinimui.[14]

Strategijos formavimas – procesas, apibrėžiantis įmonės ateities veiksmų kryptį, sudarančią sąlygas įmonei paskirstyti išteklius taip, kad ji kryptingai pasiektų tikslus ir įgyvendintų uždavinius.[15]

Strateginis valdymas viešajame sektoriuje - valstybės įgyvendinama funkcija, apimanti tris tarpusavyje persipynusias stadijas: strateginę analizę, strategijos kūrimą ir strategijos įgyvendinimą. Strateginis valdymas yra ne vienkartiniai epizodiniai veiksmai, o nuolatinis ir atsinaujinantis procesas. Pagrindindinė strateginio valdymo paskirtis yra mokėjimas laiku pritaikyti politinių, valdymo, socialinių ir ekonominių sričių plėtrą atsižvelgiant į šalies vidaus ir tarptautinės situacijos pokyčius. Pagrindinis strateginio valdymo tikslas yra kuo efektyviau panaudoti šalies ekonominį, mokslinį, technologinį potencialą ir žmogiškuosius išteklius.[16]

Strateginiai sprendimai – sprendimai susiję su organizacijos esminėmis problemomis, kurios iškyla organizacijai sąveikaujant su išorine aplinka, ir veiksniais, kurie savo išskirtinumu teikia konkurencinį pranašumą prieš kitas organizacijas.[17]

Strateginis planavimas – formalizuota sistema užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso realizavimą organizacijoje.[18]

Strateginis valdymas– procesas, kai vadybininkai pasirenka strategijų kompleksą, kuris leidžia įmonei pasiekti konkurencinį pranašumą ir geresnį veiklos rezultatą.[19]

Strateginis planavimas viešajame administravime – reiškia visumą koncepcijų, procedūrų ir priemonių, kurios turi padėti politikams ir viešojo administravimo subjektams sugebėti strategiškai mąstyti, veikti formuluojant ir įgyvendinant strategines viešosios politikos kryptis.[20]

Strateginio valdymo tikslas – mokėjimas išnaudoti ir sukurti naujas ir skirtingas galimybes ateičiai.[21].

Strateginio planavimo dokumentas - tai dokumentas, kuriame pateikiami vienos ar kelių valdymo sričių plėtros strateginiai tikslai, numatomi mechanizmai jiems įgyvendinti ir siektini rezultatai.[22]

---

[14]Jonas Kvedaravičius, *Organizacijų vystymosi vadyba* (Vytauto Didžiojo universiteto leidykla Kaunas 2009) 98.
[15]Aleksandras Vasiliauskas, *Strateginis valdymas* (Technologija Kaunas 2007) 45.
[16] Eduardas Jančauskas, *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas* (Lietuvos teisės universitetas 2002) 134.
[17] Aleksandras Vasiliauskas, *Strateginis valdymas* (Technologija Kaunas 2007) 29.
[18] *Ibid. ,* 30.
[19] Aleksandras Vasiliauskas, *Strateginis valdymas: įmonių ir nacionalinės ekonomikos strategijų sintezė* (Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla 2015) 21.
[20] Eduardas Jančauskas, *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas* (Lietuvos teisės universitetas 2002) 135.
[21]Aleksandras Vasiliauskas, *Strateginis valdymas* (Technologija Kaunas 2007) 21.
[22]Malvina Arimavičiūtė,. *Strateginio planavimo sistema ir savivaldybės plėtros strategijos rengimas.* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas 2011 m.) 66-67.

Valdymo srities plėtros strategija – tai strateginio planavimo dokumentas, kuriame pagal valdymo srities būklės analizę suformuluojami valdymo srities plėtros tikslai ir numatomas jų įgyvendinimas[23]

Norėtųsi pabrėžti, kad dauguma mokslininkų šią sąvoką laiko labai svarbia ir pabrėžia, kad tikslingas ir korektiškas strategijos laikymasis padės viešosioms įstaigoms ir privačiam sektoriui užtikrinti, kad veiksmai vyktų tolygiai ir užtikrintai.

1.2 Strateginio valdymo modeliai

Strateginis valdymas yra labai plati sąvoka, dėl to norint ją tiksliau ir aiškiau išanalizuoti nepakanka vien apibūdinti ją teoriniu aspektu, bet būtina išskirstyti į tam tikras dalis – modelius. Modeliai yra skiriami įvairiais aspektais atsižvelgiant į strategijos išorinę arba vidinę aplinką, tam tikros organizacijos tikslus ir misiją. Strateginio valdymo modelį galima apibūdinti kaip supaprastintą įmonių ar nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo proceso aprašymą tam tikra simbolių sistema.[24]

Strateginio valdymo modelis identifikuoja pagrindines strategijos koncepcijas bei elementus, kurie yra būtini strategijai sukurti, bei įmonės misijos įgyvendinimui ir tikslų pasiekimui. Per visą strateginio valdymo istoriją buvo susiformavusios kelios pagrindinės struktūros ir modeliai, tačiau pagrindinių strateginio valdymo modelių apžvalga rodo, kad visi jie apima pagrindinius elementus:

- Aplinkos analizė.
- Organizacijos krypties nustatymas.
- Organizacijos strategijos formavimas.
- Organizacijos strategijos įgyvendinimas.
- Vertinimo ir kontrolės strategija.[25]

Būtina atsiminti, kad strateginis valdymas yra tęstinis ir dinamiškas procesas, kuriame kiekvienas elementas sąveikauja su kitais elementais ir šita sąveika dažnai vyksta vienu metu. Modeliai vienas nuo kito skiriasi keliais pagrindiniais aspektais – supratimu, detalumu ir sudėtingumo laipsniu. Pagrindiniai strateginio valdymo modeliai. (žiūrėti 2 lentelę)

[23]Malvina Arimavičiūtė,. *Strateginio planavimo sistema ir savivaldybės plėtros strategijos rengimas.* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas 2011 m.) 68-69

[24]Aleksandras Vasiliauskas, *Strateginis valdymas: įmonių ir nacionalinės ekonomikos strategijų sintezė* (Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla 2015), 73.

[25]Ryszard Barnat, „Strategic managment: Formulation and Implementation“ , 2017 liepos 7 d. , www. Introduction-to-managment.24xls.com/en225

2 lentelė. Strateginio valdymo modeliai.

Modelis	Modelio apibūdinimas
Andrew modelis	1965 m. Kennethas Andrew sukūrė paprastą modelį. Šis modelis reaguoja į strategijos pasirinkimą ir ignoruoja jo įgyvendinimą ir kontrolę. 1971 m. Andrew suformavo išsamesnį modelį, į kuri įtraukė įgyvendinimo įrankį, bet vis tiek ignoravo strateginę kontrolę bei strategijos pasirinkimo įvertinimą.
Glueck modelis	Pagrįsta bendru sprendimų priėmimo procesu. Pagrindiniai modelio etapai: 1. nustatyti įmonės pagrindinį tikslą, misiją ir vertybes atsižvelgiant į įmonės vadovybę. 2. Visada analizuoti aplinką ir būti pasiruošusiam tam tikroms grėsmėms ir galimybėms. 3. Išsiaiškinti įvairias alternatyvas ir užtikrinti, kad pasirinkta korektiška strategija. 4. Strategiją reikia suderinti su įmonės planais, politika, struktūra, ištekliais ir administracija. 5. Wiliam F. Glueck pabrėžė, kad užtikrinus strategijos pasirinkimą ir jo įgyvendinimo modelį bus pasiekti visi reikalingi tikslai. Autorius kreipia pagrindinį dėmesį į trumpalaikius ir vidutinės trukmės planus.
Schendel ir Hoferio modelis	Danas Schendelis ir Čarlsas Hoferis sukūrė strateginio valdymo modelį, kuris apima tiek planavimo, tiek kontrolės funkcijas. Jų modelis susideda iš keliu pagrindinių žingsnių: tikslų formulavimas, aplinkos analizė, strategijos formulavimas, strategijos įvertinimas, strategijos kontrolė ir įgyvendinimas. Pasak autorių strateginis valdymas susideda iš trijų pagrindinių pogrupių: aplinkos, išteklių ir vertybių analizės.

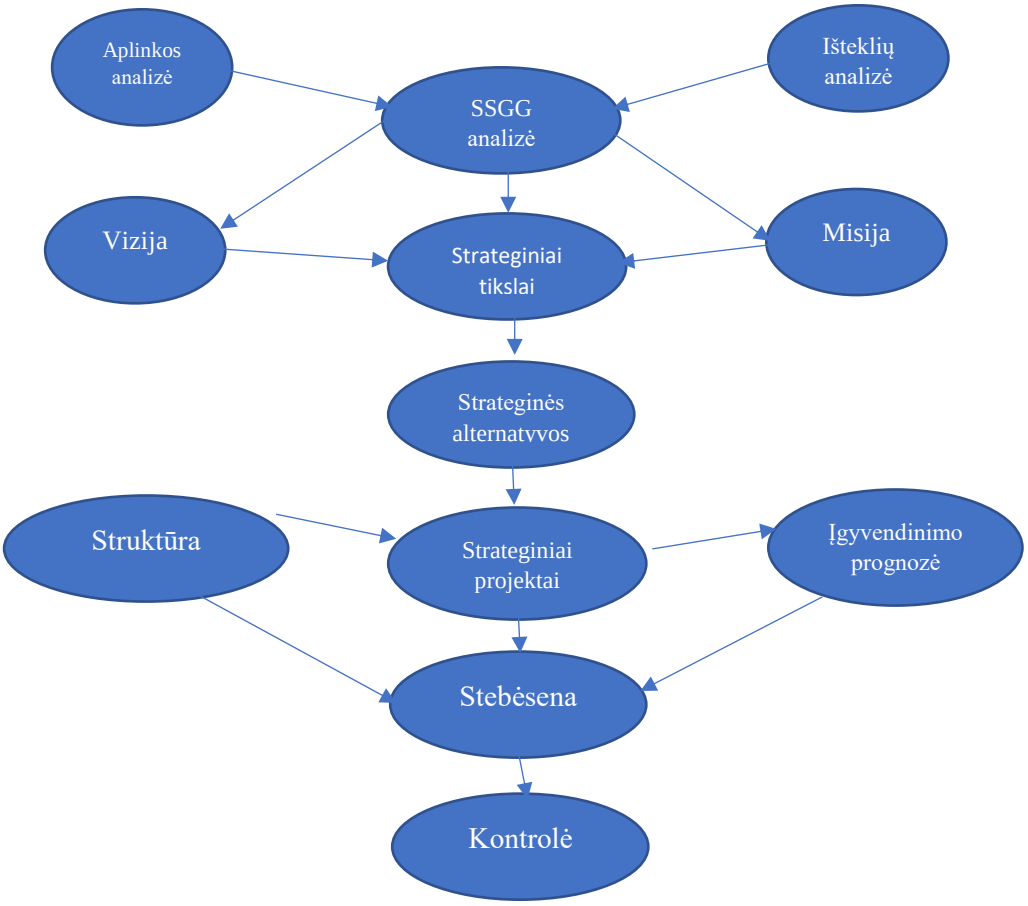
2 lentelės tęsinys

Modelis	Modelio apibūdinimas
Thompson ir Strickland modelis	Niekas nėra užbaigta viską įmanoma patobulinti. Šis procesas susideda iš penkių pagrindinių užduočių: 1. Kurti verslo koncepciją ir formuluoti viziją. 2. Įgyvendintas užduotis konvertuoti į konkrečius skaičius. 3. Sukurti strategiją tiksliniam rezultatui pasiekti. 4. Efektyviai įgyvendinti ir vykdyti pasirinktą strategiją. 5. Būtina atsižvelgti į organizacijos sukauptą patirtį vertinant ir koreguojant uždavinius. Autoriai pataria, kad pagrindinė organizacijos misija gali būti įvardinta: „ Kokia mūsų pagrindinė veikla yra dabar ir kokia ji bus po tam tikro laiko? Kitas variantas, kuri siūlo autoriai „Ką dabar daryti ir kaip pasiekti tam tikrą rezultatą?“.
Korey modelis	Šiuolaikinis teoretikas Jerzy Kory-Krzeczowski, Kanados vadybos mokyklos įkūrėjas ir prezidentas, pasiūlė integruotą strateginio valdymo modelį. Autoriaus modelis susideda iš trijų pagrindinių fazių: išankstinės analizės etapas, strateginio planavimo etapas, strateginio valdymo etapas. J. Korey modelis apima planavimo ir valdymo funkcijas. Vienas iš pagrindinių J. Korey pasiekimų yra tas, kad šis modelis apima ne tik ilgalaikius, bet ir trumpalaikius ir vidutinės trukmės planus. Šiame modelyje yra pavaizduoti keli nauji aspektai, su kuriais negalima susidurti kituose modeliuose: švietimo filosofijos sukūrimas, vertybių sistemų analizė, bendruomeninės orientacijos ir socialinės atsakomybės peržiūra, planavimo parametrų apibrėžimai ir t.t. Galima drąsiai teigti, kad naudojant Korey modelį organizacijai suteikiama nauja kryptis ir nauja energija.

2 lentelės tęsinys

Modelis	Modelio apibūdinimas
Grafinis modelis	Šitą modelį sukūrė Peteris Wright, Čarlzas Pringle ir Markas Kroll 1994 metais. Jis susideda iš penkių pagrindinių elementų: 1. Analizuoti aplinkos galimybes ir grėsmes. 2. Analizuoti organizacijos vidines silpnybes ir stiprybes. 3. Išsigryninti organizacijos kryptis: misiją, uždavinius, tikslus. 4. Strategijos suformulavimas ir kontrolė. 5. Strategijos įgyvendinimas. (žr. 1 pav.)

Sukurta darbo autoriaus pagal http://www.introduction-to-management.24xls.com/en227



1 pav. Strateginio proceso grafinis modelis[26]

[26]Aleksandras Vasiliauskas, „*Strateginis valdymas: įmonių ir nacionalinės ekonomikos strategijų sintezė*“(Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla 2015), 74

Apibendrinant galima teigti, kad strateginis valdymas ir jo modeliai skirtingas organizacijas veikia skirtingai ir būtina organizacijoms įsivertinti kokį modelį reikėtų taikyti, nes įgyvendinant uždavinius tas yra labai svarbu. Mano manymu viešajame sektoriuje organizacijos turėtų plačiau remtis Grafiniu modeliu, nes jos privalo įsivertinti grėsmes ir galimybes, kurios padėtų tas grėsmes neutralizuoti ir žinoma įstaigos privalo nustatyti savo stipriąsias ir silpnąsias vietas. Viešojo sektoriaus organizacijos nėra tokios lanksčios kaip privataus sektoriaus, dėl to strategija ir jos planai privalo būti labai konkretūs ir taktiški. Kiekviena viešoji įstaiga savo strateginiuose planuose turi nurodyti, kad keičiantis aplinkai ir aplinkos veiksmams ji turėtų galimybę keisti arba papildyti savo planus atsižvelgiant į tam tikrus pokyčius, tai leistų būti labiau lanksčiai ir kitaip reaguoti į skirtingas situacijas. Pagal Grafinio modelio apibrėžimą ir schemą matome, kad pagrindinis vaidmuo šioje schemoje nukreiptas į kontrolę dėl to šis modelis yra tinkamas savivaldybėse, kur kiekvienas organizacijos žingsnis turi būti stebimas ir kontroliuojamas.

Viešajame sektoriuje yra labai platus asortimentas kokius strateginio planavimo modelius galima taikyti. Strateginio valdymo teoretikai ir praktikai tokie kaip R.W Backof, L. Worall, J.M. Bryson, P.C Nutt , M. Arimavičiūtė, A Raipa, A. Vasiliauskas ir kt. teikią įvairius modelius, dėl to, kad būtų paprasčiau išsirinkti koks modelis tinka vienai ar kitai organizacijai buvo sukurta tam tikra klasifikavimo sistema.[27] Analizuojant visus modelius autoriai priėjo išvados, kad galima atskirti bendrus ir specialius strateginio planavimo modelių klasifikavimo požymius . (Žr. lentelė 3)

3 lentelė. Strateginio planavimo modelių klasifikavimas[28]

Strateginio planavimo modelių klasifikavimo požymiai	
Bendri modelių klasifikavimo požymiai	**Specialūs modelių klasifikavimo požymiai**
Taikymo sritis	Strateginio planavimo tikslas
Sprendimų rengimo ir priėmimo sąlygos	Strateginio planavimo būdas
Struktūra	Planavimo akcentas
Ryšys su aplinka	Strateginio planavimo uždaviniai (elementai)
Kintamųjų skaičius	Strateginio valdymo mokyklos
Laiko veiksnys	
Funkcija	

Iš lentelės pasidaro aišku, kad bendri požymiai labiau nukreipti į pagrindinius tam tikrus planavimo elementus, kurie yra būtini planui sukurti, nes be šitų elementų planas teoriškai negalėtų

[27]Juozas Bivainis ir Živilė Tunčikienė, „*Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas"* (Vilnius: Technika 2009), 60

[28] *Ibid., 61*

egzistuoti. Specialūs modelių klasifikavimo požymiai yra tikslingesni ir nukreipti labiau į patį planą ir planavimo eigą, jie nurodo mums kaip turėtų atrodyti planas, bei kaip galima atskirti planą pagal tam tikrus požymius.

Atsižvelgiant į 2016-2023 m. Vilniaus rajono savivaldybės strateginio planavimo dokumentus (plėtros planą, veiklos planus) galimą teigti, kad būtent Grafinis modelis yra naudojamas savivaldybėje, nes yra nurodomos tiek vidinės, tiek išorinės savivaldybės stiprybės ir silpnybės, bei grėsmės ir galimybės. Pačiame strateginiame plėtros plane yra nurodyta kaip buvo suformuluota savivaldybės misija, vizija ir kokius tikslus savivaldybė įgyvendins nuosekliai vykdydama planavimo dokumentuose nurodytas užduotys. Visa šita informacija yra pateikta labai aiškiai pasinaudojant įvairių grafikų ir lentelių pagalba. Prieš tai buvo minėta, kad labai svarbų vaidmenį užima stebėsena ir kontrolė, šitam veiksmui užtikrinti savivaldybė pasinaudoja strateginio valdymo sistema, kurią būtų galima apibūdinti kaip efektyvų veiklos valdymo ir stebėjimo įrankį padedantį koncentruotai ir tikslingai atrasti tam tikrą informaciją, bei palengvinanti bendravimą ir bendradarbiavimą tarp tam tikrų savivaldybės skyrių.

1.3 Strateginio valdymo mokyklos

Prieš tai buvo minėta labai daug įvairių strateginio valdymo apibrėžimų, kuriu kiekvienas yra teisingas ir gali būti pritaikytas įvairiose įstaigose ir veiklose. Su laiku strateginio valdymo srityje išryškėjo daug modelių ir nuomonių, dar 1998 m. Henris Mintzbergas su kolegomis šiai sričiai apibūdinti nurodė 10 vyraujančių mokyklų: projektavimo, planavimo, pozicionavimo, antrepreniškumo, mokymosi, valdžios, kultūros, aplinkos ir konfigūracijos[29]. Viešajame sektoriuje specialistai privalo žinoti kokia yra tam tikros įstaigos strategija, nes būtent strategija leidžia laikytis nuoseklaus įstaigos darbo įgyvendinant kasdienes užduotis, bei ilgalaikius projektus. Savivaldybių strateginiame planavime šį sąvoka ir mokyklos taip pat užima labai svarbią vietą, nes būtent teorinių žinių išmanymas ir mokėjimas atlikti suplanuotus darbus laiku užtikrina savivaldybės ekonominį augimą, kas pasireiškia ne tik konkrečiame regione, bet apimą ir visą respubliką.

Pagrindiniai *dizaino mokyklos* siekiai yra nustatyti atitikmenį tarp organizacijos vidinio pajėgumo ir išorinių galimybių. Tokios įstaigos pajėgumo analizė leidžia išvengti klaidų vykdant tam tikras užduotis, bei leidžia įsivertinti ko reikės tam tikriems tikslams pasiekti. Vertinant įstaigos strategiją būtent išorinė ir vidinė aplinka yra pagrindiniai atramos taškai.[30]

Planavimo mokykla – pagrindinis šios mokyklos principas yra viską vykdyti nuosekliai (žingsnis po žingsnio). Organizacija privalo nusistatyti viziją, misiją, tikslus, uždavinius ir žinoma juos detalizuoti.

[29]Kostas Žymantas Svetikas ir Malvina Arimavičiūtė, *Strateginis valdymas* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012), 10.
[30] Ibid

Labai svarbią vietą užima išorinė aplinka, kuri visada yra vertinama. Būtina atsiminti, kad jeigu nėra galimybės prognozuoti aplinkos, nėra galimybės jos ir kontroliuoti. Visada dėmesys šiuo atveju yra nukreipiamas į išorinę aplinką. SSGG (stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių) analizė yra viena iš esminių šio proceso dalių, nes būtent šios analizės rodikliai leidžia įvertinti tam tikros įstaigos pozicionavimą rinkoje. Planavimo mokykla planavimą apibūdina kaip tam tikrą procesą, kuriuo pagrindiniu dalyviu tampa pats planuotojas. Ši mokyklą į planų kūrimą, požiūrių derinimą įtraukia daug tam tikros įstaigos darbuotojų, dėl to tai leidžia (planuojant) atkreipti dėmesį į įvairių sferų problemas. Išsamūs planai dažnai organizacijose gali tapti ir mechanizmu, kuris sustabdo tam tikrą darbą ir žmonių saviraiškos galimybes. Strategijos procesas skirstomas į įvairias planavimo hierarchijas, pasak H. Mintzbergo ir jo kolegų planavimo hierarchija yra suskirstyta į tikslų, strategijos, bei ją įgyvendinančių programų ir biudžeto hierarchiją. Šiuo atvejų strategijos kūrimo procesas yra suskirstomas į strateginę ir operatyvinę dalis.[31]

Pozicionavimo mokykla – šios mokyklos požiūris į strategijos formavimą yra susidedantis iš kelių strategijos tipų. Ši mokykla atsirado Michaelio Porterio darbu dar 1980 m. , čia pagrindinis dėmesys kreipiamas į strategijos turinį ir tipologiją, o ne kūrimo procesą. Strategija šioje mokykloje yra konceptualizuotas, formalus ir kontroliuojamas procesas kur dėmesys labiau kreipiamas į konkurencingumo strategijas ir industrijos struktūrą. Norėtųsi atkreipti dėmesį, kad Sun Tzu ir C. Clausewitziaus darbai turėjo labai didelę įtaką atsirasti šiai mokyklai. Galima pritaikyti ir Bostono konsultacinės grupės idėjas, bei MC Kinsey darbus, kad suprasti koks yra pagrindinis šios mokyklos principas.

Antreprenerinė mokykla– pagrindinis dėmesys yra skiriamas lyderiui, kurio patirtis, žinios, iniciatyva ir kiti bruožai yra labai vertinami tam tikroje įstaigoje, bei yra sprendimų priėmimo šerdis. Taigi šią mokyklą galima apibūdinti kaip sprendimų priėmimo ir strategijos formavimo procesą. Kaip buvo minėta prieš tai - lyderis yra pagrindinis asmuo, kuris sprendžia ir formuoja įstaigos strategiją ir priima sprendimus lemiančius tolesnę įstaigos eigą. Labai svarbus momentas į kurį reikia atkreipti dėmesį yra tas, kad lyderis konceptualizuoja strategiją, labiau remdamasis savo intuicija ir viltimis negu konkrečiai paruoštu planu. Apibūdinant šia mokyklą galima teigti, kad tai yra lanksti ir prisitaikanti prie besikeičiančio verslo aplinkos, bei yra linkusi atrasti nišos poziciją. Vienas iš pirmųjų antreprenerinės mokyklos šalininkų buvo Josephas Schumpeteris, kuris verslininką apibūdino kaip vieną iš reikšmingiausiu verslo inovacijų bei idėjų formavimo dalyvį.[32]

[31]Kostas Žymantas Svetikas ir Malvina Arimavičiūtė, *Strateginis valdymas* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012), 11

[32] Ibid 12

Pažinimo mokykla - pabrėžia, kad strategijos kūrimas yra pažinimo procesas, kuris pasireiškia kuriant pačia įstaigos strategiją. Anot H. Mintzbergo strategiją sudaro koncepcijos, žemėlapiai ir schemos. Ši mokykla yra tam tikras vidurkis tarp pozicionavimo ir planavimo mokyklos.

Mokymosi mokykla – strategijos kūrimas šioje mokykloje yra visiškai pagrįstas mokymusi. Strategijos kūrėjas visada mokosi apie strategijos formavimo procesą ir tam tikrus elementus. Strategiją šiuo metu galima sulyginti su nuolatiniu mokymosi procesu. Šioje mokykloje (kitaip nei antrepreniškoje) vadovas turi valdyti strateginio mokymosi procesą. Analizė šioje mokykloje neužima tokios svarbios pozicijos kaip planavimo arba dizaino mokykloje, čia visas dėmesys yra nukreiptas į tikslingą ir korektišką mokymosi procesą. Organizaciniai gebėjimai, bei kompetencijos tampa labai svariu pagrindu siekiant darnaus konkurencinio pranašumo įvairiose sferose. Apibūdinant mokymosi mokyklą galima teigti, kad strategijos pirmiausia pasirodo kaip modelis iš praeities ir tik vėliau kaip ateities planas. Būtina atkreipti dėmesį, kad būtent mokymasis veikia strategijos formulavimo procesą, leisdamas išlikti pagrindiniams ir svarbiausiems aspektams.[33]

Valdžios mokykla – fokusuojasi pagrinde susidomėjusių pusių interesuose taip pat žvelgia į strategijos formavimą kaip į derybų procesą, dėl to privaloma atsižvelgti į kelias nuomones, kad būtų pasiektas tikslas. Strategija šioje mokykloje labiau atspindi stipresniųjų pusių arba grupių interesus ir tampa savotišku tam tikros organizacijos struktūros žemėlapiu, kuriuo vadovaudamasi įstaiga mato konkretų kelią link ko einama. Taip pat atsižvelgiant į nuomonių įvairovę šią mokyklą galima apibūdinti ir kaip atvirą procesą, kreipiantį labai aiškų dėmesį į politikų ir valdžios interesus. Pagrindinė šios mokyklos idėja yra derybos, kurių pagalba prieinama tam tikro kompromiso strategijos kūrime.

Kultūros mokykla –pagrindinis dėmesys skiriamas organizacijos visumai, strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos kolektyvo įsitikinimus ir norus. Kuriant strategiją organizacijos dalyviai gali vadovautis tik jų organizacijoje būdinga kultūra. Šioje mokykloje nėra toleruojami labai drastiški pakeitimai, labiau kreipiamas dėmesys į nuoseklų valdymą ir strateginių planų vykdymą. Organizacijos ištekliai ir sugebėjimai šiuo atveju yra labai svarbūs, kurie suteikia tam tikrą konkurencinį pranašumą, kuris užtikrina įmonės finansinę gerovę. Būtina atkreipti dėmesį, kad skirtingai nei dizaino, mokymosi, antreprenerystės mokyklose kur yra pabrėžiamas individas ir individualus darbas, kultūros mokykla labiau toleruoja komandinį darbą ir idėjų gausą. [34]

Aplinkos mokykla – organizacija yra apibūdinama kaip pasyvus mechanizmas, kuri praleidžia savo laiką stebėdama išorinę aplinką ir pasitaikius progai bando priderinti savo strategiją tam tikroje aplinkoje, kitais žodžiais tariant – įstaiga remiasi nuostata, kad įmonės išorinė aplinka lemia strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesą. Organizacijos valdžia atsižvelgdama vien tik į išorinę aplinką ir

[33]Kostas Žymantas Svetikas ir Malvina Arimavičiūtė, *Strateginis valdymas* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012), 15

[34] Ibid

savo strategijos pritaikymą joje pamiršta apie savo vidinės aplinkos svarbą. Aplinkos mokykla ir joje veikiančios organizacijos dažnai užduoda sau klausimą : „ar egzistuoja kokia nors aplinka ar tai yra tiesiog mūsų pasąmonėje įsivaizduojamas dalykas“, tokie klausimai dažniausiai pasireiškia kada organizacijoje nėra susitvarkyta su savo vidine aplinka, o didžiausias dėmesys kreipiamas į išorę. Taigi šią mokyklą galima apibūdinti kaip procesų visumą išorinėje aplinkoje į kuriuos turi reaguoti tam tikros organizacijos valdžia.[35]

Konfigūracijos mokykla – strategija suprantama kaip kintantis, nepastovus procesas. Šios mokyklos pagrindinė mintis – transformacijos procesas. Organizacija šiuo metu yra labai lanksti ir atsižvelgiant į tam tikrą aplinką prisitaiko ir pasirenka strategiją, kuri atitinka dabartinius lūkesčius ir poreikius, ateityje dėl aplinkos svyravimų organizacija gali savo strategijoje padaryti tam tikrus pokyčius, kitaip tariant adaptuotis prie diktuojamų sąlygų, nors tokia transformacija yra sveikintina organizacijoje, bet ji nėra staigi, dėl to tam tikram laikui sustoja įmonės veiksmai. Šioje mokykloje būtina atkreipti dėmesį į tai, kad struktūra seka strategiją ir strategija seka struktūrą – dvi mokyklos naujienos formuojant strategiją. H. Mintzbergas su kolegomis teigia, kad atsižvelgiant į tam tikrą laiką ir situaciją strategiją gali skirstyti į penkias raiškas: plano arba įprasto elgsenos modelio, pozicijos, perspektyvų ir manevro, būtent šios sampratos sudaro 5 – P modelį, Strategijos raiškų įvairovė mums parodo, kad organizacijos rengdamos strategiją privalo būti lanksčios ir mokėti prisitaikyti prie skirtingų aplinkos svyravimų.

Galima drąsiai teigti, kad strateginio valdymo teorijos išmanymas sukurtų savivaldybių darbuotojams terpę, kuri leistų rengti strateginius planus savarankiškai pasinaudojant atitinkamų strateginių valdymo mokyklų mokymu. Kaip buvo minėta anksčiau Vilniaus rajono savivaldybė naudojasi trečiųjų šalių pagalba rengiant strateginius planus, kas kainuoja mokesčiu mokėtojams tikrai ne menkas sumas. Strateginis valdymas turi labai daug privalumų leidžiančių įvertinti tiek savo, tiek kitų savivaldybių patirtį. Vien tik teorinių žinių savivaldybei nepakaks, būtinas pastovus ir išsamus regionų, tiek įvairių savivaldybių socialinės ir ekonominės aplinkos monitoringas norint pasiekti maksimalius rezultatus savo savivaldybėje. Savivaldybė privalo būti lanksti, norėdama prisitaikyti prie aplinkos pokyčių turi parengti korektiškus strateginius planus, kuriuose būtų numatyta, kad esant įvairioms nenumatytoms situacijoms bus imtasi kitų veiksmų šiai užduočiai įgyvendinti. Savivaldybė turi vadovautis tokia mintimi „Mes ne esame tokie turtingi, kad leisti sau ne kokybiškai atlikti darbus“.

[35]Quy Nguyen Huy and Henry Mintzberg , „The Rhthym of Change“ , 2017 rugsėjo 20 d. , https://khixson.wordpress.com/2011/01/22/cultural-school/

2. LIETUVOS RESPUBLIKOS SAVIVALDYBIŲ STRATEGINIS PLANAVIMAS

Strateginis valdymas savivaldybėse iki šių dienų nėra suvokiamas kaip procesas, kuris gali paskatinti ir sureguliuoti savivaldybę veikti kokybiškiau ir paprasčiau. Ne veltui yra pažymima (K.Ž. Svetikas, M. Arimavičiūtė, V. Čaplikas, T. Sudnickas ir kt.), kad strateginis valdymas suteikia veiklai kryptingumo. Strateginio planavimo kontekste mokėjimas strategiškai mąstyti suteikia neįkainojamą prioritetą prieš kitas institucijas, kuriuose šis mąstymo pobūdis nėra paplitęs. Sudarant strateginius planus savivaldybėse susiduriama su įvairiomis problemomis: tikslų nustatymas, vizijos ir misijos suformulavimas, uždavinių įgyvendinimo planas, finansų paskaičiavimas, atsakomybės nebuvimas, kontrolės ir stebėsenos problema. Šitoms išvardintoms problemoms spręsti būtina savivaldybėse turėti kompetentingus darbuotojus, kurie sugebėtų tikrinti ar planai vykdomi pagal planą, ar yra laikomasi numatytų normų. Dažnai strateginio plano vykdymą norėtųsi įvardinti kaip projektą, kuris savivaldybėje turi būti prioritetinių darbų sąraše, nes stebint savivaldybių darbą iš šalies ir matant kaip yra sudaromi strateginiai planai galima prieiti išvados, kad šie planai yra sudaromi tik formaliai tam, kad būtų didesnė tikimybė gauti ES struktūrinių fondų lėšas ir jas panaudoti savivaldybės reikmėms, arba kitų projektų plėtrai. Pagrindinė savivaldybės užduotis turi būti socialinė ir ekonominė plėtra.

2.1 Strateginis planavimas savivaldybėse

Atsižvelgiant į pagrindines tiek savarankiškas, tiek valstybės perduotas savivaldybei funkcijas ir žinant, kad tai yra vienas iš pagrindinių instrumentų tiesiogiai dirbant su gyventojais galima teigti, kad savivalda yra labai svarbus partneris įgyvendinant ES regioninę politiką. Viena iš pagrindinių užduočių į kurią turi atsižvelgti savivaldybė rengiant strateginius planus yra vyriausybės programa.

Prieš išsiaiškinant pagrindines savivaldybės funkcijas būtina yra suprasti kaip ji yra apibūdinama ir reglamentuojama Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme.

Savivaldybė - įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą ir jos sudarytas, jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo.[36]

[36] „Lietuvos Respublikos savivaldos įstatymas“ *Valstybės žinios*54 , 1049 (1994)

Vietos savivalda – įstatymo nustatyto valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenės, kuri turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, savitvarka ir savaveiksmiškumas pagal Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją.[37]

Dvi pagrindinės sąvokos, kurios apibūdina už ką yra atsakingos savivaldybės. Šitas viešasis juridinis asmuo turi daugybę funkcijų, kurios atsižvelgiant į savivaldos įstatymą yra suskirstytos į savarankiškąsias ir valstybines. Savarankiškos savivaldybių funkcijos (Konstitucijos ir įstatymų nustatytos arba priskirtos) : savivaldybės biudžeto sudarymas, vietinių rinkliavų nustatymas, žemės ir kito turto esančio savivaldybės teritorijoje valdymas, švietimo užtikrinimo ir asmenų transportavimo užtikrinimas, bendrosios kultūros ugdymas ir t.t. Valstybinės savivaldybės funkcijos (valstybės perduotos): civilinės būklės aktų rengimas, civilinė sauga, dalyvavimas valdant valstybinius parkus, valstybinės kalbos ir taisyklingo vartojimo kontrolė, dalyvavimas rengiant gyventojų apklausas, užimtumo programas, būstų surašymus ir t.t. Būtina atkreipti dėmesį į įstatyme nurodytus savivaldybės principus, o ypač į 11 punktą savivaldybės principuose - plėtros ir veiklos planingumo. Savivaldybės savo veiklą vykdo pagal tarpusavyje suderintus skirtingos trukmės teritorijų, strateginio ir finansinio planavimo dokumentus, į kurių rengimą, svarstymą ir įgyvendinimo priežiūrą (stebėseną, ataskaitų svarstymą) įtraukiami ir savivaldybės gyventojai”[38]. Šitas principas nurodytas pačioje įstatymo pradžioje įrodo, kad į planavimo dokumentų rengimą privalo būti įtraukti vietos savivaldybių gyventojai, kurie turi rūpintis, kad planai būtų vykdomi sklandžiai arba turėtų tiesioginę prieigą prie stebėsenos sistemos.

Prieš tai buvo minėta, kad savivaldybės yra arčiausiai gyventojų ir jų pagrindinė užduotis – tenkinti piliečių poreikius ir padėti spręsti svarbias problemas. Paprastumo dėlei norėtųsi pabrėžti, kad savivaldybės turi labai aiškias funkcijas, kurios gali įgalioti piliečius priiminėti svarbius sprendimus (kiek tai leidžia Konstitucija ir įstatymai, bei lydimieji aktai). Vienas iš tokių Vilniaus rajono savivaldybėje veikianti Jaunimo reikalų koordinatorių grupė, kurią sudaro socialinių įstaigų vadovai arba deleguoti asmenis ir kultūros namų vadovai arba atsakingi asmenys – būtent tie žmonės, kurie turi daugiausia tiesioginio kontakto su jaunais asmenimis.

Žinoma, kad savivaldybė yra stambus viešasis juridinis asmuo, kurį sudaro daugybė skyrių, kurie yra atsakingi už skirtingas veiklas ir šakas, dėl to strateginis planavimas padeda užtikrinti ir konkretizuoti kokios veiklos bus vykdomos tam tikroje savivaldybės šakoje. Lietuvos Respublikos savivaldos įstatyme savivaldybės strateginis plėtros planavimas yra apibūdinamas - atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programos - ilgesnio laikotarpio (daugiau kaip 3 metų) planavimo dokumentai skirti aplinkos, socialinei ir ekonominei raidai savivaldybės teritorijoje numatyti yra rengiami atsižvelgiant į valstybės ir regioninio lygmens teritorijų ir strateginio planavimo dokumentus, taip pat į savivaldybės teritorijų

[37]„Lietuvos Respublikos savivaldos įstatymas“ *Valstybės žinios*54 , 1049 (1994)
[38]„ Lietuvos Respublikos savivaldos įstatymas“ *Valstybės žinios*54 , 1049 (1994)

planavimo dokumentus.[39] Strateginių planų savivaldybėje organizavimas (strateginių planavimo dokumentų, bei jų įgyvendinimą detalizuojančių planavimo dokumentų regimo, svarstymo ir tvirtinimo, įgyvendinimo stebėsenos, numatytų rezultatų vertinimo, ataskaitų dėl planavimo dokumentų įgyvendinimo rengimo ir svarstymo, savivaldybės gyventojų įtraukimo į jų rengimą, svarstymą ir įgyvendinimo priežiūrą, viešinimo ir kt.) priklauso savivaldybės tarybai, atsižvelgiant į Vyriausybės nutarimą patvirtintą strateginio planavimo savivaldybėse rekomendaciją.

4 lentelė. Savivaldybės strateginio plėtros plano ir įgyvendinimo proceso etapai

Procesai	Etapai
1. Plano rengimo	Aplinkos analizė ir strateginio plėtros plano tikslų rengimas. Savivaldybės strateginio plėtros plano projekto rengimas. Strateginio plėtros plano svarstymas ir tvirtinimas.
2. Planavimo dokumentų įgyvendinimo organizavimo	Strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo stebėsena. Dokumentų tikslinimas. Atsiskaitymas ir ataskaitų paruošimas už įvykdytus darbus. Strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo vertinimas.

Sukurta darbo autoriaus pagal Lietuvos Respublikos savivaldos įstatymą (1994)

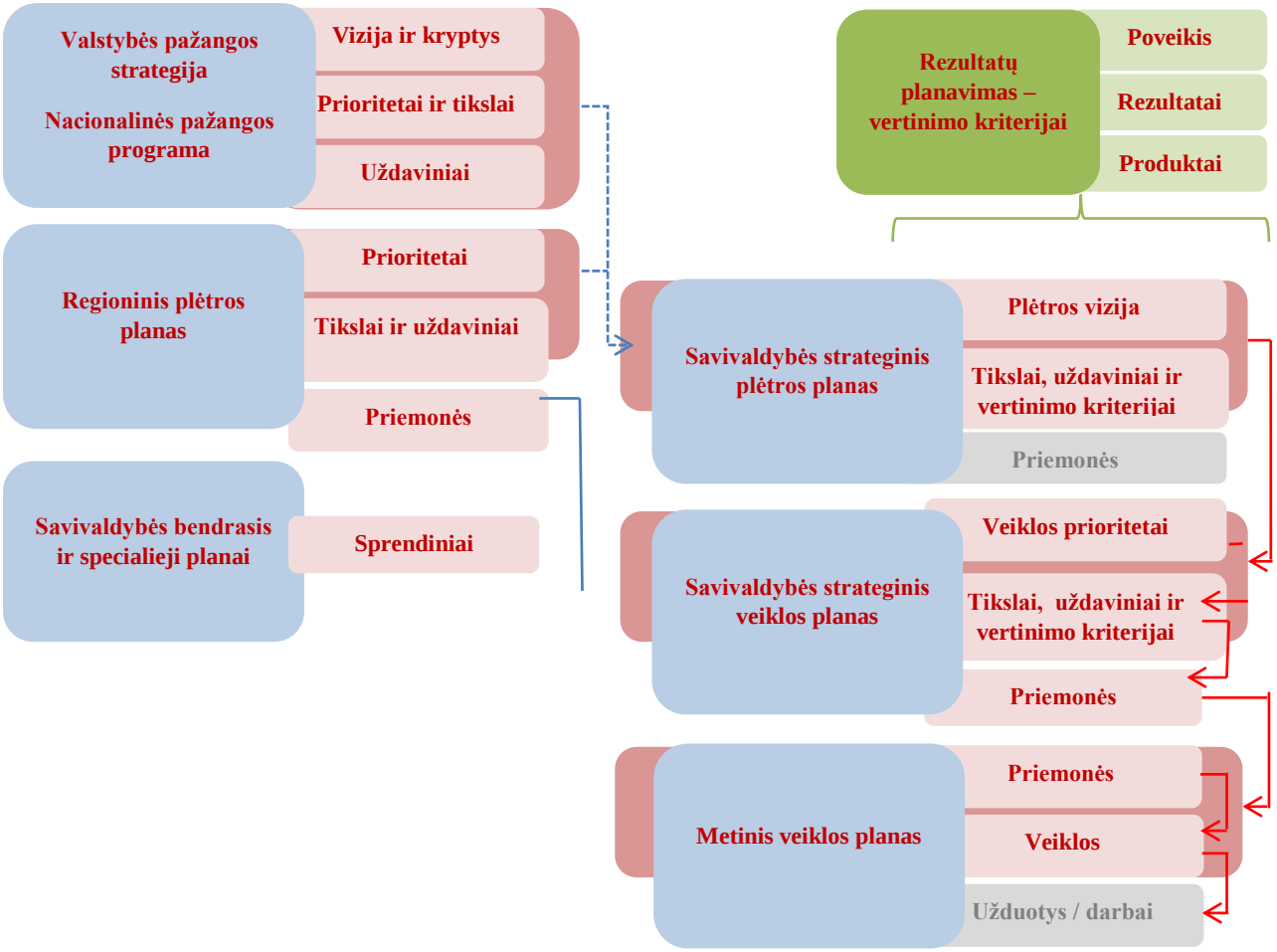
Vienas lauke ne karis, šita taisyklė galioja ir rengiant strateginius planus, dėl to savivaldybėse privalo būti surinkta (žinoma susijusi su atskiromis sritimis dirbančiais specialistais) darbo grupė. Patartina, kad darbo grupę sudarytų tarybos nariai, administracijos darbuotojai, o ypač svarbu savo sričių specialistai arba specifinių bendruomenių nariai, kad būtų atsižvelgta į visas nuomones ir išsakytas pastabas. Strateginis plėtros planas yra viešas dokumentas ir prieinamas plačiai visuomenei, tačiau vien paskelbti strateginio plano nėra gana, mano manymu kokybiškiau būtų paskelbti ir tam tikrus faktus kas jau buvo įgyvendinta pagal tam tikrą planą ir kas dar bus, nes taip informacija bus pateikta daug aiškiau.

Atsižvelgiant į tai, kad savivaldybės strateginis plėtros planas yra labai svarbus dokumentas visai savivaldybei privalu yra žinoti ir jo sudedamas dalis:

[39] „Lietuvos Respublikos savivaldos įstaymas“ *Valstybės žinios*54 , 1049 (1994)

- bendroji informacija;
- vidaus ir išorės aplinkos analizė;
- savivaldybės plėtros vizija;
- plėtros prioritetai ir tikslai, bei juos įgyvendinantis uždaviniai, o taip pat ir visi vertinimo kriterijai;
- strateginio plėtros plano įgyvendinimo nuostatai.

Būtina yra atsiminti, kad darbo grupė apie strateginio plėtros plano rengimą privalo kuo plačiau paskleisti žinią visuomenei, pasinaudodama internetinio puslapio pagalba, socialiniais tinklais, el. paštu ir t.t. Savivaldybė, kuri rengdama plėtros planą pasitelkė visuomenės pagalbą ir jo svarstymą paskelbė viešoje erdvėje paskatindama teikti pasiūlymus yra tikrai konkurencinga ir tarp kitų savivaldybių įgauna tam tikrą konkurencinį pranašumą, nes įrodo, kad į jos veiklą yra įtraukiama visuomenė ir politikai (tarybos nariai) noriai bendrauja su visuomene. Po įvykusio svarstymo darbo grupė surenka visus pasiūlymus, parašo rekomendacijas ir teikia tarybai tvirtinti.



2 pav. Strateginio planavimo savivaldybėse dokumentų detalumas ir tarpusavio ryšis[40]

Po tarybos tvirtinimo ieškoma tam tikros organizacijos, kuri padės savivaldybei parengti planą. Suprantama, kad kiekvienas projektas yra vykdomas jį stebint ir kontroliuojant, ne išimtis ir plėtros

[40] „Lietuvos Respublikos savivaldos įstaymas“ *Valstybės žinios*54 , 1049 (1994)

planas. Stebėsena plėtros plano įgyvendinimo laikotarpiu galima būtų apibūdinti kaip nuolatinį ir sistemingą procesą įvertinant įvairius kriterijus, bei jų pasiekimo laipsnį. Patikrinus privaloma viską sistemingai surūšiuoti, kad ateityje būtų išvengiamos klaidos kitaip tariant *know-how*.

Ataskaitos yra vienas iš pagrindinių kontrolės mechanizmų leidžiančių įsivertinti, kurioje pakopoje mes dabar esame. Labai svarbu, kad ataskaitos būtų rengiamos atsižvelgiant į skirtingas savivaldybės ūkio šakas ir būtų pateikiamos su tam tikru kiekiu užduočių (dar neįgyvendintų) ir užduotimis, kurios jau pabaigtos. Rekomenduojama, kad tokio pobūdžio ataskaitos būtų teikiamos kas du metus ir jas tvirtintų savivaldybės taryba.

Verslo įmonės turi viziją, misiją ir tikslus, ne išimtis ir savivaldybė. Vizija savivaldybėje yra tam tikras vaizdinys link kurio einama įgyvendinant tam tikrus uždavinius. Savivaldybėje vizija privalo būti ištransliuota kiekvienam jos darbuotojui, kiekvienas privalo ją suprasti ir atsiminti, nes tik tokiu atveju atsiras galimybė pasiekti nubrėžtus tikslus. Plėtros planai yra rengiami skirtingam laikotarpiui (5-9 metams), o rengiant viziją būtina numatyti savivaldybės veiklą bent 10-15 metų į priekį ir siekti tokių rezultatų. Savivaldybės misija – padeda sutelkti visas jėgas ir nukreipti viena linkme, reikia nepamiršti, kad misija tai yra ramstis pasiekti viziją. Misija padeda organizacijai sutelkti dėmesį į savo veiklas ir į savo plėtros plano įgyvendinimą. Prieš tai buvo minėta, kad plėtros planai yra kaip priedanga tam, kad būtų pasiektos Europos Sąjungos lėšos regioniniai politikai, tačiau verta pabrėžti, kad daugumoje savivaldybių (Vilniaus miesto, Druskininkų) tokie planai tikrai atneša didelę ekonominę naudą.

Norėtųsi išskirti kelis pagrindinius punktus, kuriuos savivaldybė privalo įgyvendinti tam, kad būtų sėkmingai įgyvendinamas strateginis plėtros planas:

- planas privalo būti sukurtas atsižvelgiant į kuo daugiau nuomonių ir rekomendacijų;
- savivaldybėje privalo būti įdiegta plėtros plano stebėsenos sistema, kuriuos duomenys būtų galima sekti viešoje erdvėje;
- korektiškai suformuluota misija, vizija, tikslai ir uždaviniai;
- darbo grupė ruošianti strateginį plėtros planą privalo būti sudaryta iš skirtingų sričių specialistų;
- ataskaitos apie plano pasiekiamumą privalo būti viešinamos, rengiamos bent kas du metus ir ruošiamos skirtingos ūkio šakoms, kad būtų patogiau suvokti visą reikiamą informaciją.

Prieš 27 metus, kada Lietuvos Respublika atgavo nepriklausomybę planavimas buvo laikomas ne korektišku ir ne tikslingu veiksmu, kuris nieko bendro su kokybiškais rezultatais neturėjo, tačiau artimoje ateityje buvo pastebėta, kad būtent planavimas, prognozavimas yra pagrindinis varikliukas, kuris veda link užsibrėžto tikslo. Pradžioje strateginiai planai buvo taikomi vien tik verslo sektoriaus organizacijoms, tačiau pastebėjus, kad jie padeda sudėlioti įvykius ir užduotis reikiama linkme buvo

imtasi veiksmu, o tiksliau teisės aktais buvo reglamentuotas strateginis planavimas ir viešajame sektoriuje.

Išanalizavus prieš tai buvusį Vilniaus rajono savivaldybės strateginį plėtros planą (2008-2015 m.) galima teigti, kad dažnai nėra įvertinamas biudžetas, kuris gali būti skiriamas tam tikroms užduotims atlikti. Savivaldybė priiminėdama biudžetą privalo naudotis strateginiu plėtros planu kaip ramsčiu, kuris nurodo kokios užduotys yra svarbiausios ir kam yra būtina skirti daugiau. Praktika rodo kitaip, biudžetas visiškai nėra derinamas prie strateginio plėtros plano.

Savivaldybė yra stambus juridinis darinys, kuris yra suskirstytas į smulkesnius vienetus – seniūnijas. Seniūnijos žinodamos savo problemas, privalo skirti atitinkamą dėmesį jas spręsti ir apie tai pranešti savivaldybės administracijai. Seniūnai privalo sudaryti prieš tai minėtą strateginio plėtros planavimo rengimo grupę, nes būtent šitie žmonės daugiausia bendrauja su gyventojais ir žino jų visas problemas (atitinkamai turėtų būti visur, tačiau Vilniaus rajono savivaldybėje susitikti su miestelio arba apylinkės seniūnų ir gauti tam tikrus atsakymus yra praktiškai neįmanoma). Seniūnijos ir jų atstovai privalo ruošti ataskaitas, kuriuose būtų numatyta kiek ir kas buvo pasiekta per atitinkamą laikotarpį atsižvelgiant į strateginį plėtros planą.

Norėtųsi pabrėžti, kad būtent glaudus ir kokybiškas darbas tarp gyventojų, seniūnų ir savivaldybės administracijos, gali sukurti kokybišką terpę tolimesniems savivaldybės veikloms.

2.2 Strateginio planavimo rekomendacijos ir jų pokyčiai

Rengdami paprasčiausia planą įmonės dažnai pasinaudoja tam tikru šablonu arba rekomendacijomis kaip būtų galima sukurti kokybišką ir veikiantį planą, dėl to 2014 m. gruodžio 15 dieną buvo patvirtintos strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos. Kuriant rekomendacijas buvo pasitelkti geriausi šalies strateginio valdymo specialistai, bendruomenės, savivaldybių administracijos darbuotojai, tarybos nariai ir kiti. Pagrindinė užduotis kodėl buvo sukurtos tokios rekomendacijos yra galimybė pasiūlyti savivaldybėms įdiegti aiškią ir lanksčią strateginio planavimo sistemą, bei suvienodinti strateginio planavimo praktiką. Rekomendacijose yra pateikiami pagrindiniai planavimo principai, strateginio planavimo dokumentų sistema ir struktūra, šių dokumentų rengimo ir įgyvendinimo procesai, taip pat kas yra labai svarbu savivaldybės bendruomenės įtraukimas į strateginio planavimo procesą.

Rekomendacijose yra naudojamos pagrindinės sąvokos, kurios atitinka viešajame valdyme naudojamas strateginio planavimo srities sąvokas. Būtina yra suprasti teorinį rekomendacijų aspektą dėl to privaloma susipažinti su pagrindinėmis sąvokomis:

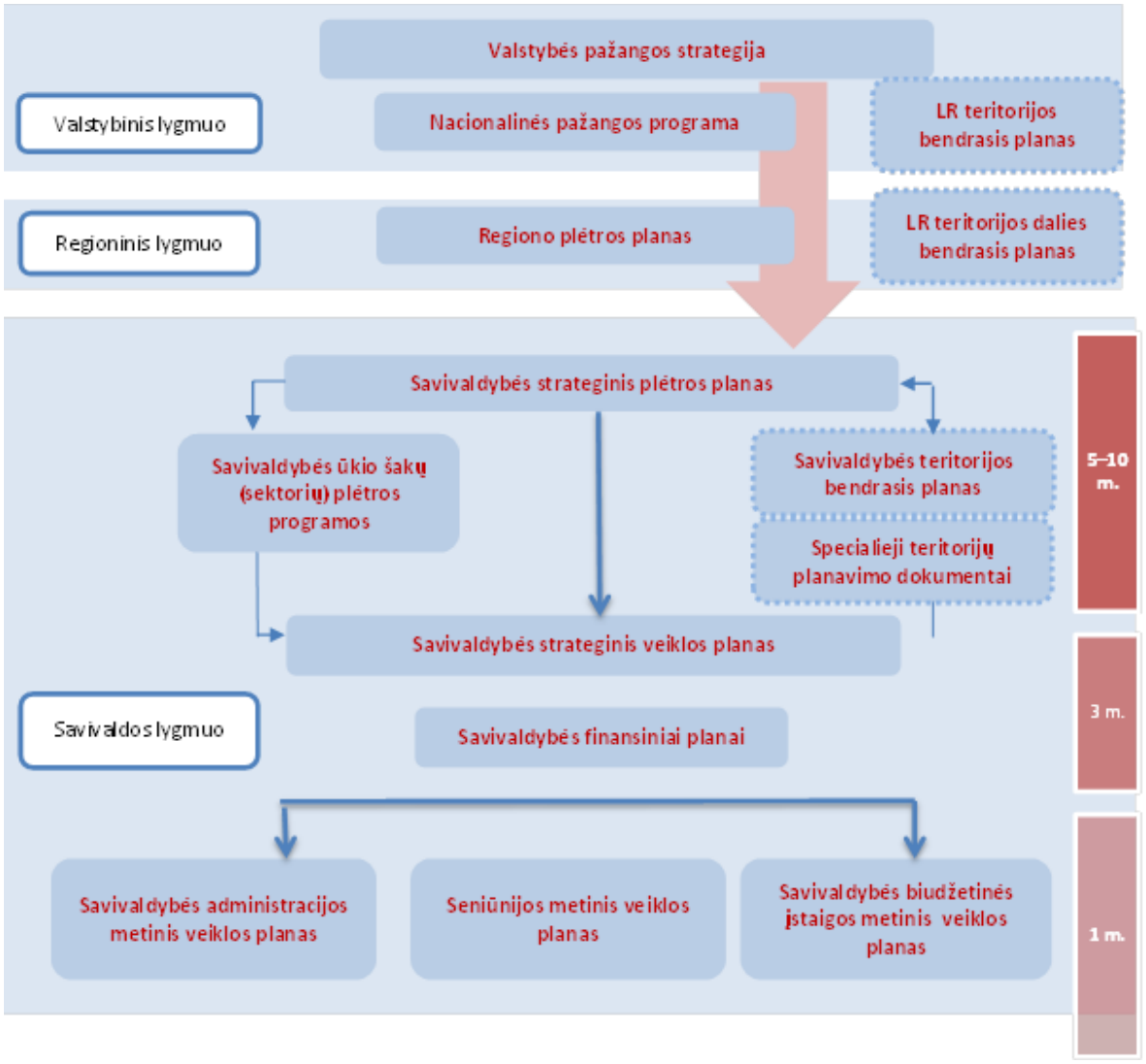
- ***Strateginis planavimas savivaldybėse*** – procesas, kuriuo metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai kaip vykdyti savivaldybės misiją, pasiekti numatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius ir žmogiškuosius išteklius.
- ***Savivaldybės strateginis plėtros planas*** - ilgesnės kaip 3 metų trukmės strateginio planavimo dokumentas, skirtas aplinkos, socialinei ir ekonominei raidai savivaldybės teritorijoje numatyti.
- ***Savivaldybės strateginis veiklos planas*** - 3 metų trukmės strateginio planavimo dokumentas, detalizuojantis savivaldybės strateginio plėtros plano ir savivaldybės atskirų ūkio šakų (sektorių) plėtros programų tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, kuris sudaromas atsižvelgiant į planuojamus savivaldybės finansinius ir žmogiškuosius išteklius.
- ***Savivaldybės strateginio veiklos plano programa*** - esminė savivaldybės strateginio veiklos plano dalis, skirta strateginiam tikslui pasiekti, kurioje nustatomi programos tikslai, uždaviniai, priemonės (projektai), vertinimo kriterijai, jų reikšmės ir asignavimai.
- ***Vertinimo kriterijus*** - rodiklis, suteikiantis informaciją apie tikslo, uždavinio ar priemonės įgyvendinimą.[41]

Tai yra pagrindinės sąvokos, kurios naudojamos rekomendacijose, visos kitos jau yra apibūdintos vietos savivaldos įstatyme. Remiantis Lietuvos Respublikos strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijomis galima išskirti kelis pagrindinius principus pagal ką bus rengiama strateginio plėtros plano sistema:

- Kryptingumas – loginiais ryšiais susieti tikslai, uždaviniai, planuojami pasiekti rezultatai.
- Orientavimasis į rezultatus - strateginio planavimo dokumentuose nustatant tikslus kartu turi būti suplanuojami ir siekiami rezultatai; siekiant užtikrinti, kad bus pasiekti planuoti rezultatai ir laiku priimti valdymo tobulinimo sprendimai, informacija apie veiklos rezultatus nuolat stebima, analizuojama ir vertinama.
- Efektyvumas – nustatytų tikslų ir rezultatų siekiama mažiausiomis sąnaudomis, racionaliai paskirstant išteklius ir nuolat ieškant veiklos efektyvumo didinimo rezervų ir naujų veiklos tobulinimo būdų.
- Atvirumas arba partnerystė – konsultavimasis su savivaldybės bendruomenėmis yra prioritetinis veiksnys siekiant savivaldybės tikslų ir uždavinių įgyvendinimo. Labai svarbu, kad savivaldybė rengdama ataskaitas jas visas ne tik paviešintų savo savivaldybės puslapyje, bet ir pateiktų jas savivaldybės bendruomenėms atskirai.

[41]Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1435 dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų savivaldos įstaymas“ , TAR, https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/c3e9282086d911e481c9c95e73113964

- Bendrumas – rekomendacijos turi būti kaip ramstis rengiant savivaldybės plėtros planus, tai negali būti atskiras nutarimas į kurį nebus kreipiama dėmesio.



3.pav. Savivaldybės strateginio planavimo dokumentų schema[42]

Prieš tai dažnai buvo minimas savivaldybės strateginis veiklos planas , kuris kaip žinia yra sukurtas 3 metų laikotarpiui, tačiau jo funkcijos savivaldybėje yra labai svarbios. Atsižvelgiant į šiame plane nurodytus tikslų ir uždavinių įgyvendinimo priemones būtina jas susieti su savivaldybės finansinėmis galimybėmis ir užtikrinti, kad jos būtų įgyvendinamos. Galima teigti, kad uždaviniai ir priemonės nurodytos strateginiame veiklos plane yra ramstis savivaldybės strateginiam plėtros planui.

Dažnai buvo minėta aplinkos analizė tiek vidinės, tiek išorinės. Atlikti tokią analizę savivaldybė pasinaudoja SSGG (stiprybės, silpnybės, grėsmės, galimybės) arba PEST (politiniai, ekonominiai, socialiniai ir kultūriniai, aplinkosauginiai, gamtiniai, geografiniai, technologiniai veiksniai) analizėmis.

[42]Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1435 dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų savivaldos įstaymas“ , TAR, https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/c3e9282086d911e481c9c95e73113964

Rekomendacijose nurodoma, kad nebūtinai savivaldybė privalo pasirinkti tik šituos metodus, tai yra tik rekomendaciją į kurias reikėtų atsižvelgti.

Atliekant savivaldybės aplinkos analizę reikėtų numatyti pagrindines savivaldybės plėtros tendencijas, geopolitinę padėtį, konkurencinius pranašumus, problematiką , iššūkius bei galimą poveikį savivaldybei. Pagrindiniai duomenys, kuriuos reikėtų surinkti analizei atlikti yra statistikos leidiniai, duomenų bazės, namų ūkiai, apklausos, teisės aktai ir žinoma savivaldybės, valstybės ir Europos Sąjungos strateginio planavimo dokumentai. Savivaldybės strateginiame plėtros plane nerekomenduojama numatyti konkrečių priemonių tikslams ir uždaviniams įgyvendinti, išskyrus didelės apimties investicinius projektus.

Strateginis savivaldybės plėtros planas yra vienas iš pagrindinių planavimo dokumentų vietos savivaldoje, kuris pateikia plėtros tendencijų apžvalgą, numato ir nustato tam tikras plėtros galimybes, apibrėžia savivaldybės viziją ir misiją, bei numato galimus būdus kaip pasiekti visus užsibrėžtus tikslus arba išvengti nenumatytų problemų. Savivaldybės taryba nustato kokia bus strateginio plėtros plano struktūra, tačiau rekomenduojama išskirti kelis pagrindinius elementus:

- Savivaldybės plėtros vizija (mano nuomonė tai vienas iš pagrindinių savivaldybės plėtros plano įgyvendinimo veiksniu). Viziją privalo žinoti kiekvienas savivaldybės darbuotojas, nes būtent korektiškas žinojimas link ko eina savivaldybė leis užtikrinti kokybišką planų vykdymą;
- Atskirų veiklos sričių plėtros prioritetai;
- Tikslai ir uždaviniai;
- Veiklos vertinimo kriterijai.

Dažnai buvo kalbama apie kontrolę ir stebėseną, norėtųsi atkreipti dėmesį kaip yra rekomenduojama kontroliuoti savivaldybės strateginį plėtros planą. Strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo stebėsenos pagrindinis tikslas yra rinkti ir analizuoti informaciją apie strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo rezultatus, bei laiku sureaguoti į iškilusias problemas ir pakeisti arba pašalinti tam tikrus trukdžius (šita rekomenduojama daryti pačioje pradžioje, kada planas dar yra kuriamas). Stebėseną galima būtų apibrėžti kaip nuolatinį ir sistemingą procesą siekiant pateikti informaciją apie tikslų pasiekiamumą einamuoju laikotarpiu.

Norėtųsi pabrėžti pagrindinius principus, kurie yra naudojami strateginio planavimo dokumentų įgyvendinime:

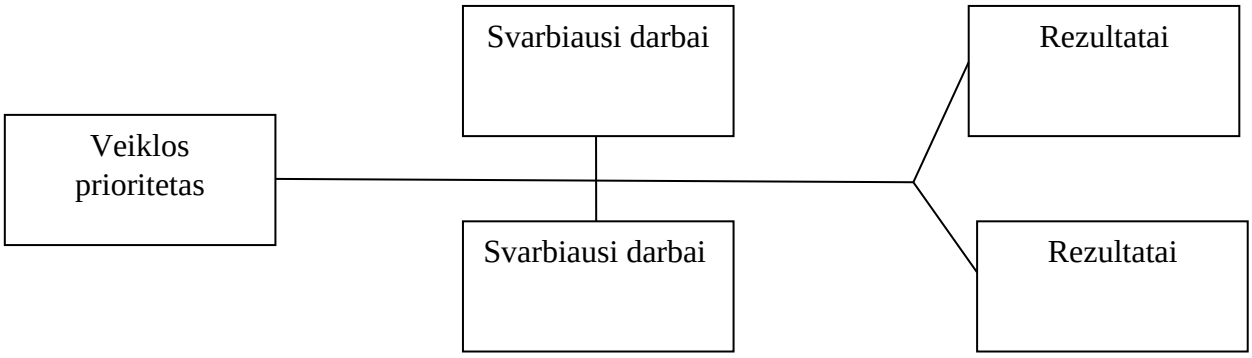
- Tikslingumas – renkami tie stebėsenos duomenys, kurie reikalingi ir naudingi atsiskaitant už planavimo rezultatus.
- Patikimumas – atliekami vidaus ir išorės auditai, kurie užtikrina, kad viskas vyktų sklandžiai ir be nusiskundimų, duomenys yra apdorojami ir analizuojami.

Rekomenduojama yra parengti tam tikrus vertinimo kriterijus ir tam tikrą vertinimo skalę, taip bus supaprastintos ir aiškiau pateikiamos išvados.

- Subalansuotumas – atliekama įvairiapusė duomenų analizė, siekiant pateikti objektyviais duomenimis pateiktus pasiūlymus dėl veiklos tobulinimo ir stebėsenos analizės, išvadas panaudoti sprendimų priėmimo procese.
- Suderinamumas - įgyvendinimo stebėsena derinama su kitomis įrodymais pagrįstomis priemonėmis (veiklos auditu, programų vertinimu, funkcijų ar veiklos peržiūra, veiklos gebėjimų vertinimu ir kita);
- Viešumas – svarbiausia visą informaciją skelbti viešai ir propaguoti ja domėtis, labai svarbu yra tikslingas mokėjimas ją korektiškai pateikti visuomenei.

Rekomendacijose yra pateikta daug pasiūlymų, kuriais savivaldybė gali remtis, atsižvelgiant į būtinumą – žinoma su tarybos nutarimu. Prieš tai buvo minėta, kad savivaldybėms reikėtų įsivesti tam tikrą vertinimo skalę, kuri būtų pagrįsta tikslų ir uždavinių vertinimo kriterijais. Visi duomenys turėtų būti renkami labai sistemingai ir korektiškai atsižvelgiant į tam tikrus parametrus pagal, kuriuos būtų vertinami planai. Savivaldybės privalo atsiminti, kad jos gali praplėsti savo vertinimo kriterijų bazę, o taip pat įsivesti naujus veiksnius arba naują vertinimo metodiką. Norėtųsi pabrėžti, kad remiantis rekomendacijomis savivaldybė gali stebėti visas strateginio plėtros plano priemones arba pasirinkti vieną ir sutelkti visą dėmesį į jį..

Anksčiau buvo minėta, kad strateginis planavimas yra viena iš svarbiausių savivaldybės veiklų užtikrinančiu kokybišką savivaldybės valdymą, ne ką mažiau svarbūs yra tam tikros (šiuo atveju savivaldybės) institucijų vadovai ir jų įsitraukimas į veiklos planavimo procesą. Plano rengimo pradžioje yra rekomenduojama kreiptys į vadovus, nes būtent šituo momentu yra svarbi vadovybės pozicija ir jos matymas į priekį. Vadovybė nusako prioritetinius darbus, kuriuos reikėtų padaryti anksčiausiai bei kuriems reikėtų skirti didesnius resursus, šitie darbai ir jų terminai būtų padalinti ketvirčiais, kad būtų galima tiksliau už juos atsiskaityti, trumpesnis atsiskaitymo laiko tarpas leidžia sistemiškiau ir konkrečiau matyti bendrą vaizdą.



4 pav. Veiklos prioritetų įgyvendinimo planavimo principinė schema (sukurta darbo autoriaus remiantis LR Vyriausybės savivaldybių strateginio planavimo rekomendacijomis)

Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad prioritetai turi apimti tik tas veiklos sritis, kuriose numatomi esminiai pokyčiai. Strateginiams pokyčiams ir jų planavimui rekomenduojama:

- Visiems prioritetams privaloma nustatyti siekiamus rezultatus, turi būti panaudojama kaip įmanoma daugiau rezultato lygio rodyklių, tam, kad būtų įmanoma įvertinti kaip pasiektas tam tikras tikslas.
- Savivaldybės prioritetų nustatyme reikėtų, kad dalyvautų vadovų komanda iš skirtingų struktūrinių padalinių, nes kitu atveju niekas net negalės įsivaizduoti kas iš jo reikalaujama ir kodėl tokie tikslai yra keliami vienai ar kitai funkcijai atlikti.
- Prioritetai privalo apimti tik svarbiausias sritis ir nurodyti esminius pokyčius. Svarbiausi darbai privalo būti pasirinkti atsižvelgiant į būtinumą, privaloma sau atsakyti į klausimą ar tikrai tai padės ir kaip tai padės arba pagerins esamą situaciją.

Taigi, drąsiai galima teigti, kad savivaldybė pasiremdama Vyriausybės pateiktomis rekomendacijomis, gali sukurti tikrai kokybišką ir korektiškai veikianti strateginį plėtros planą. Svarbiausia yra tinkamai išanalizuoti rekomendacijas, sukurti veikiančią ir pagrįstą vertinimo skalę, sukurti tinkamą stebėsenos ir kontrolės mechanizmą ir žinoma svarbiausia yra viešumas, kuris privalo būti prioritetinė savivaldybės užduotis, nes būtent tada visuomenė supras kokia linkme yra judama ir kokie darbai jau yra padaryti. Savivaldybės turėtų suprasti, kad gyventojai nėra politikai arba biudžetinių įstaigų atstovai, dėl to ataskaitas apie nuveiktus darbus privaloma pateikti kitokia forma, tas turėtų būti išplatinama ne tik savivaldybės puslapyje, bet ir kituose masinės informacijos šaltiniuose. Vizija savivaldybėje turėtų būti pirmaujančiose pozicijose, ją turėtų žinoti visi darbuotojai, nes jos nežinant savivaldybėje kils stagnacija ir visi darbuotojai dirbs savo darbus neturėdami jokio supratimo apie viziją.

3. STRATEGINIŲ PLANŲ RENGIMO IR ĮGYVENDINIMO VILNIAUS RAJONO SAVIVALDYBĖJE EMPIRINIS TYRIMAS

3.1 Tyrimo metodika

Norint korektiškai suprasti kaip yra rengiami planai, bei kaip jie yra įgyvendinami Vilniaus rajono savivaldybėje būtina yra kreiptis į investicijų skyrių, kuris yra atsakingas už strateginių planų rengimą, kontrolę ir stebėseną, šiuo atveju taip ir buvo pasielgta, nes būtent tiesiogiai su strateginiais planais dirbantys asmenis galėjo atsakyti į užduodamus klausimus. Teorinėje ir teisinėje darbo dalyse atlikta sąvokų ir teisės aktų analizė parodė, kad strateginis valdymas yra labai kūrybiškas, bet labai sudėtingas mechanizmas, kuris privalo būti rengiamas savo srities specialistų ir ekspertų. Mokslinės literatūros analizė atskleidė kokia begalybė yra strateginio planavimo, valdymo sąvokų ir teorinių aspektų, išanalizavus visus šituos terminus buvo galima prieiti išvados, kad skirtingos organizacijos gali suprasti kam ir kodėl būtinas strateginis valdymas tam tikrose įstaigose. Būtina yra suprasti, kad tokiose įstaigose kaip savivaldybė strateginių planų rengimas yra labai svarbus procesas, dėl to visas planavimas yra paremtas dar 2014 m. gruodžio 15 d. paskelbtu Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu dėl strateginio planavimo rekomendacijų.

Tyrimo objektas. Vilniaus rajono savivaldybės strateginis plėtros planavimas.

Probleminis klausimas – ar Vilniaus rajono savivaldybės strateginiai planai atitinka savivaldybės prioritetines užduotys, bei kaip planai yra įgyvendinami.

Tyrimo tikslas. Atlikti Vilniaus rajono savivaldybės strateginio planavimo analizę ir pateikti rekomendacijas jo veiksmingumui didinti.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pasitelkus Vilniaus rajono savivaldybės strateginio planavimo ekspertus įvertinti strateginio planavimo procesą.
2. Remiantis ekspertų nuomone nustatyti Vilniaus rajono savivaldybės sunkumus įgyvendinant strateginius planus.

Tyrimo metodai. Siekiant atskleisti Vilniaus rajono savivaldybės strateginio planavimo įgyvendinimą buvo naudojami kokybinio tyrimo metodai: teisės aktų ir nuostatų, mokslinės literatūros analizė ir žinoma apklausti ekspertai interviu metodu, kurie tiesiogiai buvo susiję su 2016-2023 metų rengtu strateginiu plėtros planu. Vertinant įstaigos gebėjimą vykdyti ir rengti strateginius planus buvo atsižvelgta į Vilniaus rajono savivaldybės strateginio plėtros plano parengtą SSGG analizę, kuri buvo parengta remiantis rajono socialine, ekonomine aplinkos būkle. Savivaldybei rengiant SSGG analizę

buvo atsižvelgta taip pat ir į švietimo įstaigų, bei savivaldybei pavaldžių institucijų nuomonę ir pateiktas pastabas. Vilniaus rajono savivaldybės strateginis plėtros planas buvo pasirinktas kaip vienas iš pagrindinių strateginio planavimo dokumentu, nes ekspertai galės plačiau kalbėti būtent apie šio dokumento sudedamąsias dalis ir kaip jis buvo rengiamas. Būtina atkreipti dėmesį, kad strateginiame plėtros plane pateiktoje SSGG analizėje pateikiamos dabartiniu metu egzistuojančios Vilniaus rajono savivaldybės stiprybės ir silpnybės. (žr. Priedas 1) Kiekybinio tyrimo nusprendžiau netaikyti, nes padariau išvadą, kad savivaldybėje dirbantys kolegos ir gerai pažįstami asmenys sugebės man atsakyti į atvirus klausimus plačiau ir korektiškiau iš kurių atsakymų aš kaip darbo autorius sugebėsiu išgauti tinkamos informacijos savo tyrimui pagrįsti. Kita priežastis kodėl buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas yra tai, kad norint strateginį planavimą ir jo teikiamą nauda nėra įmanoma apklausti tiesioginių naudos gavėjų t. y. skirtingų savivaldybei pavaldžių įstaigų vartotojų, dėl to buvo apsiribota kokybiniu tyrimu ir apklausta dalis ekspertų atsakingų už strateginių planų rengimą, vykdymą ir kontrolę. Trečioji priežastis, kodėl nebuvo pasirinktas kiekybinio tyrimo būdas yra tas, kad su strateginiu savivaldybės planavimu gyventojai nėra tinkamai supažindinti, kad jų atsakymai būtų vertinami kaip ekspertų.

Kokybinė analizė pasirinkta taip pat ir atsižvelgiant į mokslininkų nuomonę: „kokybinio turinio analizė palengvina konteksto prasmės tekste suvokimą, o kodavimo procedūrų (kategorijų/subkategorijų) kartojimas produkuoja atskiras temas“[43] Iš pateikto apibrėžimo galima teigti, kad tyrėjas šiuo atveju pagrindinis duomenų surinkėjas. Kokybinio tyrimo metu tyrėjui atsiranda daugiau laisvės ir galimybės į situaciją pažvelgti iš savo pusės. Vienas iš šio tyrimo privalumų yra tai, kad nereikia didelių materialinių sąnaudų, iškeltą problemą arba eksperto atsakymą galima nagrinėti plačiau, o taisyklingai uždavus klausimą galima gauti platų atsakymą atskleidžianti tam tikras smulkmenas, kurios galės išplėsti tyrimą. Būtina pabrėžti, kad esant reikalui visada galima patikslinti klausimus. Interviu dalyvavusių ekspertų atsakymus taip pat surašiau į atskirus lapus, kas leido aiškiau pažvelgti į strateginio planavimo situaciją savivaldybėje iš esmės.

Renkant visą informaciją apie Vilniaus rajono savivaldybę buvo pasitelkta tiek pirminiais, tiek antriniais informacijos šaltiniais. Pirminiai šaltiniai žinoma buvo strateginių planų rengimo ir kontroliavimo ekspertai (tarybos nariai, skyrių vedėjai, įstaigų). Antriniams šaltiniams būtų galima priskirti teisės aktus ir nutarimus kuriais buvo remtasi rengiant strateginius planus, mokslinius straipsnius, statistinius savivaldybės duomenis, ataskaitas, strateginius veiklos planus. Siekiant išsiaiškinti kaip yra vykdomas strateginis planavimas buvo atsižvelgta į pagrindinius savivaldybės strateginius dokumentus: Savivaldybių strateginio plėtros planavimo rengimo nuostatai, Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijas, strateginius veiklos ir plėtros planus ir kitus dokumentus.

[43]Bronislovas Bitinas., Liudmila Rupšienė ir Vilma Žydžiūnaitė, *Kokybinių tyrimų metodologija*, (Vilnius: Socialinių mokslų kolegija, 2008), 226

Tyrimo instrumentas. Atlikus mokslinės literatūros, teisės aktų (ir nutarimų) bei Vilniaus rajono savivaldybės strateginio planavimo dokumentų analizę buvo suformuoti konkretūs atviri klausimai. (žr. Priedą 2)

Tyrimo organizavimas. Pusiau struktūruotas interviu buvo atliekamas su konkrečiais prieš tai minėtais ekspertais. Tyrimas buvo atliekamas 2017 m. rugsėjo-spalio mėnesiais. Ekspertais buvo pasirinkti asmenys dirbantis strateginio planavimo srityje (savivaldybės investicijų skyrius, tarybos nariai, skyriaus vedėjai). Prieš kiekvieną pokalbį aiškiai buvo išdėstyta informacija apie pokalbio etiką, tyrimo tikslą ir žinoma buvo gautas žodinis sutikimas dėl bendradarbiavimo ir konfidencialumo užtikrinimo. Interviu buvo paimtas iš šešių specialistų, nei vienas iš sutikusių dalyvauti neatsisakė.

Tyrimo etikos principų užtikrinimas. Etiką tyrimo metu būtų galima apibūdinti kaip susitarimą kokios yra moralinės ribos. Etikoje galima išskirti kelias pagrindines problemas – anonimiškumą, konfidencialumą ir privatumą. Pradedant pokalbį su ekspertu tam, kad nebūtų pažeisti etikos principai ir taisyklės buvo pranešamas tyrimo tikslas ir žodiniu susitarimu buvo sutarta dėl bendradarbiavimo, anonimiškumo ir konfidencialumo užtikrinimo.

Tiriamųjų charakteristika, imtis. Tyrimo imtis – tikslinė atranka. Siekiant išsiaiškinti kaip yra vykdomas strateginis planavimas Vilniaus rajono savivaldybėje buvo pasirinktas interviu metodas. Apklausus specialistus, kurie dalyvavo pagrindinių strateginių planų rengime ir kurie yra dabar atsakingi už planų vykdymą, ir kontrolę. Kokybinio tyrimo tikslas nėra tikrinti tyrimo hipotezę statistinio patikimumo rodikliais, dėl to apklaustųjų nėra labai daug. Prieš tai buvo minėta, kad pasinaudojant kokybiniu pusiau struktūruotu interviu metu buvo gauta daugiau reikiamos informacijos nei prieš pokalbį buvo suplanuota.

3.2.Vilniaus rajono savivaldybės charakteristika

Reikėtų pabrėžti, kad suvokti tyrimo esmę ir atsakytus ekspertų klausimus būtina yra apibūdinti pačią Vilniaus rajono savivaldybę. Viena iš pagrindinių priežasčių kodėl būtina žinoti savivaldybės charakteristiką yra ta, kad atsižvelgiant vien į savivaldybės dydį ir demografinę sudėtį galima teigti, kad savivaldybė yra specifinė, dėl to strateginis valdymas joje irgi turėtų būti atitinkamas.

Visu pirma norėtųsi pabrėžti, kad tai yra viena iš didžiausiu savivaldybių Lietuvos Respublikoje – užimamas plotas yra net 2129 kv. km. Ir yra suskirstyta į 23 seniūnijas.[44] Rajoną galima pavadinti žiedinių, nes iš trijų pusių supa Vilniaus miestą, dėl to galima išskirti pirmą savivaldybės stiprybę – iš visų kraštų maksimalus atstumas iki sostinės 50 kilometrų. (žr. 5 pav.)

[44]Vilniaus rajono savivaldybė, "Informacija apie savivaldybę" . Žiūrėta 2017 spalio 9 d. https://www.vrsa.lt/index.php?2271503652

Kitas labai aiškus skirtumas lyginant su kitomis savivaldybėmis yra kaimiškų vietovių gausa – net 1163 įvairaus dydžio kaimų (lyginant su Kauno rajono savivaldybe, kurios dydis virš 1400 kv. km. Ir kaimų skaičius yra tik 371) . Galima pabrėžti, kad vienintelis miestas su nuosava seniūnija liko Nemenčinė, kuris yra suskirstytas į keturis mažesnius miestelius. Atsižvelgiant į kaimų gausą galima išskirti pirmą savivaldybės silpnybę – kaimiškų vietovių dominavimą, senai yra žinoma, kad didmiesčiai yra pirminis regionų ir valstybių ekonominio augimo polis, dėl to didesnių miestų nebuvimas Vilniaus rajone sąlygoja prastesnę gyvenimo kokybę lyginant su miestų gyventojais. Būtina atsižvelgti ir į tai, kad gyventojų koncentracijos nebuvimas sumažina tam tikrų verslų kūrimo potencialą savivaldybėje.

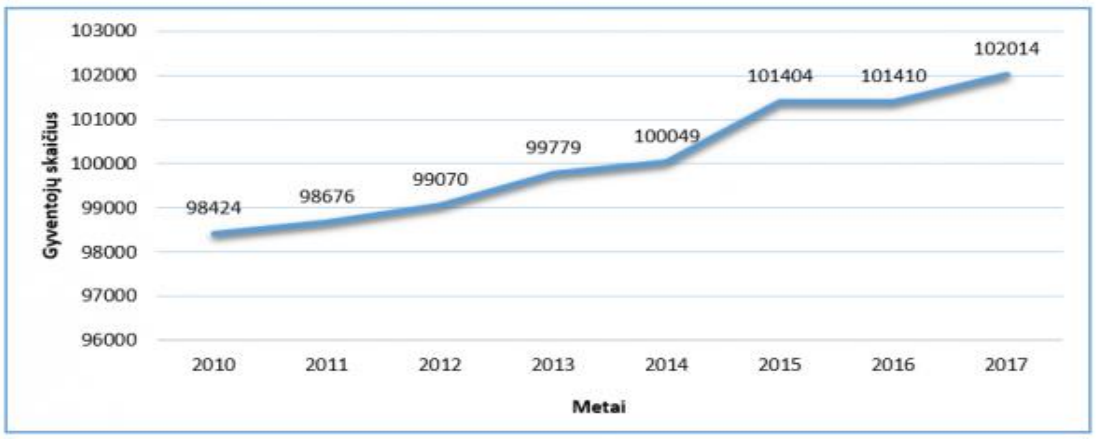


5 pav. Vilniaus rajono savivaldybės seniūnijų paskirstymas[45]

Dar vienas išskirtinis savivaldybės bruožas yra tai, kad Vilniaus rajono savivaldybė yra viena iš penkių „žiedinių“ savivaldybių, nes centrai yra įsikūrę kitų savivaldybių teritorijoje. Šiuo atveju galima teigti, kad toks savivaldybės darinys yra silpnas, tačiau atsižvelgiant į tai, kad sostinė yra palyginus netoli, rajono gyventojams tai yra didelis pliusas, ko nepasakysi apie pačios savivaldybės strateginę padėtį, nes dauguma rajono gyventojų pasirenka darbo vietas būtent sostinėje - Vilniaus mieste.

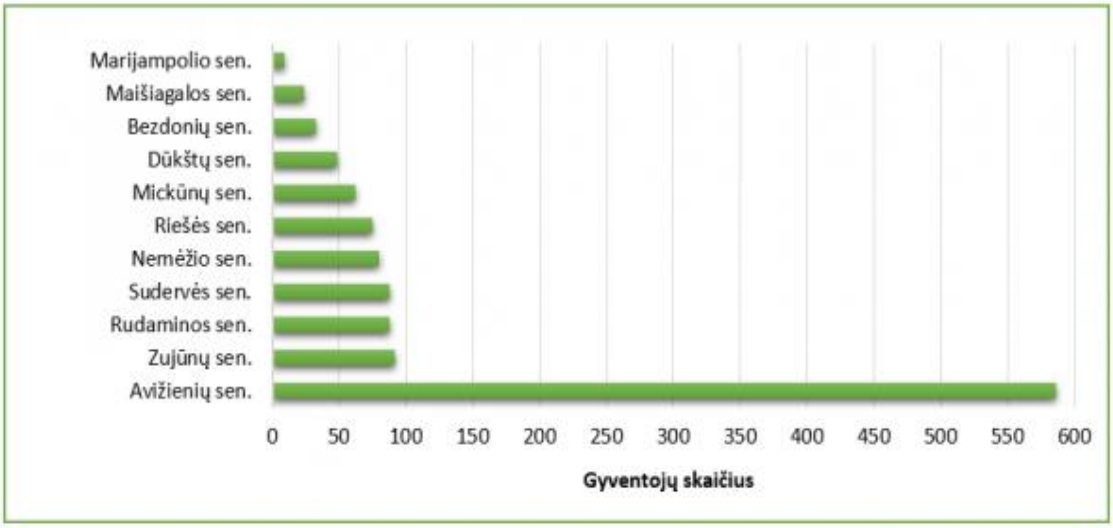
Būtina yra pabrėžti dar vieną labai svarbų savivaldybės elementą – gyventojų tautinę sudėtį, savivaldybėje 2017 m. sausio mėnesio duomenimis gyveno 102014 asmenų iš kurių net 52.1 proc. sudarė lenkų tautybės žmonės, 32.5 proc. lietuvių, likusią dalį sudarė rusai, baltarusiai ir kitų tautybių gyventojai.(žr. pav.6)

[45] Vilniaus rajono savivaldybė, “Informacija apie savivaldybę” . Žiūrėta 2017 spalio 9 d. https://www.vrsa.lt/index.php?2271503652



6 pav. Gyventojų skaičiaus dinamika Vilniaus rajone 2010-2016 metais[46]

Atsižvelgiant į tokią margą demografinę padėtį ir savivaldybės, bei jai pavaldžių įstaigų parengtą SSGG analizę (kurią padėjo sukurti ir detalizuoti UAB „Investicijų partneris“) galima teigti, kad tokia sudėtis yra stiprybė, kuri leidžia įgauti tam tikrą konkurencinį pranašumą pritraukiant daugiau užsienio investicijų ypač iš rusakalbių šalių ir Lenkijos. Kita labai aiški tendencija gyventojų skaičiaus spartus augimas vienoje iš seniūnijų t. y. Avižienių seniūnijoje, pagrindinė to priežastis – sostinės artumas.(žr. pav 7.)



7pav.Gyventojų skaičiaus augimas Vilniaus rajono seniūnijose[47]

Vilniaus rajono savivaldybės strateginiame plėtros plane daug dėmesio yra skiriama kultūrai ir turizmo plėtrai, dėl to norėtųsi trumpai aptarti turizmo situaciją savivaldybėje. Vilniaus rajono turizmo informavimo centro duomenimis Vilnijoje yra 513 nekilnojamųjų kultūros vertybių, kurios yra registruotos Kultūros vertybių registre (KVR). Pagal tipą įregistruota: 177 pavieniai objektai ir 51 kompleksas (sudaro 158 objektai). Atsižvelgiant vien į kultūrinį paveldą, (neaprėpiant gamtinio,

[46] Vilniaus rajono savivaldybė, “Informacija apie savivaldybę” . Žiūrėta 2017 spalio 9 d. https://www.vrsa.lt/index.php?2271503652

[47] Vilniaus rajono savivaldybė, “Informacija apie savivaldybę” . Žiūrėta 2017 spalio 9 d. https://www.vrsa.lt/index.php?2271503652

tautinio) galima teigti, kad turizmo plėtrai yra sukurtos visos galimybės, ypač kai pagal strateginį plėtros planą vien turizmui, traukos objektų atnaujinimui, naujoms turizmo rūšims plėtoti yra skirta virš 3,4 mln. eur. iki 2023 m.

Norėtųsi pabrėžti ir Vilniaus rajono savivaldybės planus skatinti verslo aplinką. Atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos Statistikos departamento duomenys 2016 metais rajone buvo įregistruota 4842 ūkio subjektai (žr. 5 lentelę). Pagal strateginį plėtros planą smulkaus ir stambaus verslo plėtrai yra skirta beveik 400 000 eur. parama. Analizuojant strateginio plėtros planą galima atkreipti dėmesį į kai kuriuos loginius nesutapimus pvz: plane yra teigiama, kad bus skirta virš 6 tūkst. eur. savivaldybės internetinio puslapio atnaujinimui pateikiant investuotojams skirtą medžiagą, tačiau su pačiais investuotojais jokie susitikimai nebus planuojami ir tam jokios lėšos nėra skirtos, kas iš tikrųjų yra ganėtinai keista atsižvelgiant į investuotojų svarbą Vilniaus rajone.

5 lentelė. Įregistruotų ir veikiančių ūkio subjektų pokytis Vilniaus r.[48]

			Įregistruoti ūkio subjektai metų pradžioje | vnt.	**Veikiantys ūkio subjektai metų pradžioje | vnt.**
Iš viso pagal ekonomines veiklos rūšis	**Vilniaus r. sav.**	2010	3065	1422
		2011	3188	1544
		2012	3424	1570
		2013	3775	1797
		2014	4181	1944
		2015	4564	2175
		2016	4842	2383

Atsižvelgiant į lentelėje pateiktus duomenys, galima daryti išvadą, kad tiek įregistruotų, tiek veikiančių ūkio subjektų skaičius yra proporcingai didėjantis, kas reiškia gyventojų verslumo augimą, tačiau atkreipti dėmesį priverčia veikiančių ūkio subjektų skaičiaus skirtumas, kuris sudaro beveik 50 proc. nuo įregistruotų subjektų. Reikėtų taip pat atkreipti dėmesį kokie yra pagrindiniai ūkio subjektai, kad būtų galima suprasti pagrindines Vilniaus rajono savivaldybės veiklas ir būsimiems investitoriams atrasti tam tikras nišas. Visu pirma 2016 m. populiariausi buvo didmeninės ir mažmeninės prekybos įmonės, kurios sudarė beveik 28 proc. visų registruotų ūkio subjektų. Norėtųsi atkreipti dėmesį, kad tokiai palankiai situacijai susikurti labai svarbų vaidmenį turėjo dar 2008-2015 m. panaudotos ES struktūrinių fondų ir savivaldybės biudžeto lėšos (jų buvo panaudota daugiau kaip 750 tūkst. eur.)

[48]"Įregistruotų ir veikiančių ūkio subjektų pokytis Vilniaus r." Lietuvos Statistikos departamentas, Žiūrėta spalio 10 d. https://www.stat.gov.lt/web/lsd/paieska?q=vilniaus+rajono.

Dažnai analizuojant strateginius plėtros planus galima atkreipti dėmesį, kad didesnė dalis lėšų sudaro ES struktūrinio fondo pinigai iš dalies tai yra logiška, nes taupomas savivaldybės biudžetas, bet atsižvelgiant, kad ES dotacijos yra skirtos iki 2020 m. savivaldybė turėtų investuoti pinigus į sritys kurioms nereikia tęstinumo, ir kuriose užtikrinti kokybišką jų veiklą užtektų vien tik biudžeto lėšų.

Grįžtant į 2007-2013 m. savivaldybės gyvavimo laikotarpį galima pastebėti, kad net 174 projektams buvo skirta ES struktūrinių fondų parama, kurios vertė sudarė beveik 190 mln. eur. , o patvirtintų projektų skaičius, kai pareiškėjas yra Vilniaus rajono savivaldybė siekė 61 projektą su bendra suma virš 17 mln. eurų. Savivaldybė buvo išsikėlusi sau pagrindinius prioritetus: transeuropinių transporto tinklų plėtra, esminė ekonominė infrastruktūra, informacinė visuomenė, verslo produktyvumo didinimas, mokymasis visą gyvenimą, tyrėjų gebėjimų vystymas, ūkio konkurencingumo ir ekonomikos augimui skirtų mokslinių tyrimų ir technologijų plėtra. (žr. lentelę 6)

6 lentelė. ES struktūrinių fondų parama pagal prioritetus 2007-2013 metais.

Prioritetas	Dalis proc.
Kokybiškas užimtumas ir socialinė aprėptis	0,32
Mokymasis visą gyvenimą	1,56
Tyrėjų gebėjimų stiprinimas	0,09
Administracinių gebėjimų stiprinimas	1,53
Ūkio konkurencingumo ir ekonomikos augimui skirtų mokslinių tyrimų ir technologijų plėtra	3,29
Verslo produktyvumo didinimas ir verslo aplinkos gerinimas	8,80
Informacinė visuomenė visiems	0,53
Esminė ekonominė infrastruktūra	18,39
Transeuropinių transporto tinklų plėtra	42,29
Vietinė ir urbanistinė plėtra, kultūros paveldo ir gamtos išsaugojimas, ir pritaikymas turizmo plėtrai.	5,95
Viešųjų paslaugų kokybė ir prieinamumas: sveikatos, švietimo ir socialinė infrastruktūra	3,61
Aplinka ir darnus vystymasis	13,63

Sudaryta darbo autoriaus pagal VRSA Strateginį plėtros planą 2008-2015 m.

Taigi atsižvelgiant į lentelės duomenys, galima daryti išvadą, kad savivaldybė dar iki 2013 metų laikotarpio ruošiesi ištaisyti savo pagrindines problemas – kelius, ir atsižvelgiant jau į dabartinį 2016-

2023 m. plėtros planą ir strategiją galima teigti, kad tokia investicija pasiteisino su kaupu, nes beveik visi (86 proc.) žvyrkelių buvo užasfaltuoti, kas pagerino žmonių susisiekimą, logistinių ir komerciškai naudingų kelių pasiekiamumą.

Viena iš pagrindinių savivaldybės užduočių – pasitikėjimo ir skaidrumo užtikrinimas, šiuo momentu privaloma yra atsižvelgti į tyrimus, kurie yra vykdomi Lietuvos mastu, vienas iš tokių yra Transparency international vykdytas bendro skaidrumo tarp savivaldybių įvertinimas (buvo vertinami darbai, pirkimai, tarybos narių pateikiami duomenys, internetinė svetainė, finansai, antikorupcijos prevencija ir t.t.) pagal šitą tyrimą Vilniaus rajono savivaldybė užima 42[49] poziciją iš 60 analizuotų savivaldybių, kas tikrai parodo, kad vien pasinaudojant išoriniais tyrimais galima spręsti, kad ne viskas vyksta taip sklandžiai, kaip yra deklaruojama savivaldybės aprašyme. Norėtųsi atkreipti dėmesį, kad vien savivaldybės puslapyje (www.vrsa.lt) yra pateikiama 48 proc. informacijos apie savivaldybės veiklą, tarybos posėdžius, jaunimo politiką, investicinius projektus ir kitus svarbius įvykius, vien atsižvelgus į tokį tyrimą galima padaryti išvadą, kad savivaldybė neskelbia daugiau nei pusės joje vykstančių įvykių. Rašant darbą tai buvo pastebėta, bet tik atsižvelgus į Transparency international įvykdytą tyrimą šita hipotezė buvo patvirtinta, nes vien strateginiame plėtros plane ir pačiame puslapyje nebuvo paminėta, kas yra atsakingas už planų kontrolę, kas juos rengė (buvo aišku, kad trečias asmuo iš šalies kas jis yra konkrečiai pateikta nebuvo) visą šitą informacija buvo galima gauti tik kreipiantis tiesiogiai į savivaldybę ir konkrečiai atsakingus asmenis.

Pagirtinas dalykas savivaldybėje yra straipsniai ir jų naujumas. Iš karto atsivertus internetinį puslapį pastebima kiek naujų straipsnių atsirado per vieną dieną, kokie įvykiai ir renginiai savivaldybės teritorijoje vyko, tačiau apie juos galima sužinoti tik užsukus į oficialų savivaldybės puslapį ir įstaigos valdomą laikraštį. Savivaldybė neatsižvelgia į jaunų žmonių norus, nors socialiniuose tinkluose savivaldybės puslapis egzistuoja, tačiau jame pateikiama informacija nėra tokia nauja kokią skelbia oficialus internetinis puslapis.

Vienas iš savivaldybės darbo įvertinimų yra „Lietuvos laisvosios rinkos instituto“ atliekami savivaldybės indekso vertinimas, kuris parodo ekonominę situaciją, elektroninių paslaugų patogumą gyventojams ir investuotojams, konkurencinio pranašumo laisvę, gyventojų laisvę ir t.t. Naujausiais šio instituto tyrimais Vilniaus rajono savivaldybė dabar 2017 m. užima 6 vietą (yra priskirta į mažųjų savivaldybes tai iš viso vertinime dalyvavo 11), kas tikrai yra geras rezultatas ir kuris patvirtina, kad savivaldybė juda tinkama linkme, nes dar 2015 metais užėmė 11 vietą, 2016 m. liko 9, o dabar kaip matome pakilo net iki 6 vietos, kas reiškia, kad tiek strateginiai planai, tiek konkurencinė aplinka išlieka aukštame lygyje.[50]

[49] "Savivaldybių skaidrumo vertinimas", Transparency international. Žiūrėta 2017 m. spalio 15 d. http://www.jurgiokepure.lt/2015-2019/vilniaus-rajono.

[50] "Lietuvos Savivaldybių indeksas" , Lietuvos laisvosios rinkos institutas. Žiūrėta 2017 m. Spalio 25 d. https://www.llri.lt/tyrimai/lietuvos-savivaldybiu-indeksas/lietuvos-savivaldybiu-indeksas-2017

Norėtųsi pabrėžti Vilniaus rajono savivaldybės strateginių planų įgyvendinimo priežiūros institucinę struktūrą, kurią sudaro trys pagrindiniai lygiai : politinis, administracinis ir visuomeninis. (žr. 7 lentelę) Atkreipti dėmesį verta ir į tai, kad Vilniaus rajono savivaldybės strateginis plėtros planas įgyvendinamas rengiant metinius savivaldybės veiklos planus, kuriuos kasmet tvirtina savivaldybės taryba. Strateginiuose veiklos planuose detalizuojamas priemonių įgyvendinimas, nustatomos šiame plane nurodytų vertinimo kriterijų pasiekimo reikšmės planavimo laikotarpiui.

Strateginio plėtros plano kontrolė ir stebėsena savivaldybėje nėra vykdoma, tačiau yra kontroliuojami strateginiai veiklos planai, kurių stebėjimas buvo patvirtintas 2016 m. kovo 25 d. savivaldybės tarybos nutarimu. Galima daryti išvadą, kad savivaldybė kontroliuodama strateginius veiklos planus mato kaip pavyksta įgyvendinti ir strateginį plėtros planą, nes SVP yra pagalbiniai įrankiai SPP įgyvendinimui.

7 lentelė. Institucinių lygmenų funkcijos[51]

Eil. Nr.	Institucinis lygmuo	Pagrindinės funkcijos
1.	Politinis lygmuo (PL) Savivaldybės taryba	Vilniaus rajono savivaldybės SPP pagrindinių ataskaitų peržiūra ir tvirtinimas, plano koregavimas ir pildymas (tvirtinimas)
2.	Administracinis lygmuo (AL) Savivaldybės administracijos padaliniai, savivaldybės įsteigtos įstaigos ir įmonės	Stebėsenos ataskaitoms būtinos informacijos surinkimas, apdorojimas ir sisteminimas; plano metinių ataskaitų rengimas ir pristatymas;
3.	Visuomeninis lygmuo (VL) (socialiniai-ekonominiai partneriai – vietos bendruomenės, nevyriausybinės organizacijos ir pan.)	Pastabų, rekomendacijų teikimas dėl Vilniaus rajono savivaldybės SPP papildymo ar koregavimo; papildomos informacijos teikimas, įvairių socialinių ir kitų visuomeninių iniciatyvų siūlymas

[51] „VRSA strateginis plėtros planas". Vilniaus r. savivaldybė. Žiūrėta 2017 spalio 26d. https://www.vrsa.lt/go.php/lit/VILNIAUS-RAJONO-SAVIVALDYBES-STRATEGINIAI-PLETROS-PLANAI/2015

3.3. Tyrimo duomenų analizė

Siekiant sužinoti pagrindines problemas bei informaciją kaip Vilniaus rajono savivaldybėje yra vykdomi strateginiai planai (užtikrinama jų kontrolė, darbuotojų kompetencija, lėšų paskirstymas, rodyklių aktualumas) , bei požiūris į strateginį valdymą, buvo apklausti šeši ekspertai, kurie tiesiogiai dirbo ties plėtros planu, jį kontroliuoja ir priima sprendimus dėl jo pakeitimo arba koregavimo. Interviu metu apklausiant ekspertus buvo siekta gauti kuo tikslesnę ir išsamesnę informaciją bei argumentuotus ir konkrečius pasiūlymus esamai situacijai gerinti.

Ekspertams buvo užduoti sekantis klausimai:

Ką galite pasakyti apie teiginį, kad Vilniaus rajono savivaldybės 2016-2023 m. strateginis plėtros planas padės užtikrinti socialinę ir ekonominę gerovę rajone?

Kokia Jūsų nuomonė apie Vilniaus rajono savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo planą ir lėšų paskirstymą?

Ką Jūs manote apie tai, kad didesnė dalis lėšų įgyvendinti skirtingas strategines programas bus/buvo paskirtos iš ES struktūrinio fondo lėšų?

Jūsų nuomone strateginiame plėtros plane užsibrėžti rodikliai yra realus?

Jūsų nuomone su kokiomis problemomis susiduriama įgyvendinant strateginio plėtros plano uždavinius?

Kokia Jūsų nuomonė apie Vilniaus rajono savivaldybės vadovybės skiriama dėmesį strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimui?

Ką Jūs manote apie Vilniaus rajono savivaldybės darbuotojų kompetenciją strateginiame valdyme?

Kokius teigiamus pokyčius Vilniaus rajono savivaldybėje pastebite įgyvendinant strateginius uždavinius?

Kas Vilniaus rajono savivaldybėje priima sprendimus dėl strateginio plėtros plano koregavimo?

Kokių pasiūlymų Vilniaus rajono savivaldybei strateginio valdymo gerinimui galite pateikti?

Papildomi du klausimai: Kokios įstaigos konsultantai buvo nusamdyti rengiant SSGG analizę ir strateginį plėtros planą 2016-2023 metų? ir kaip vykdoma strateginio plėtros plano kontrolė ir stebėsena? Šie klausimai buvo užduoti tiesiogiai su strateginiu plėtros planu dirbančiam skyriui, kuris atsakingas už šio plano stebėseną ir kontrolę, jais buvo siekta išsiaiškinti trūkstamą informaciją, kuri padėjo patikslinti ir argumentuoti tyrimą ir teorinę dalį.

Pirmasis ekspertams užduotas klausimas buvo: „Ką galite pasakyti apie teiginį, kad Vilniaus rajono savivaldybės 2016-2023 m. strateginis plėtros planas padės užtikrinti socialinę ir ekonominę gerovę rajone?“ Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kokia yra ekspertų nuomonė apie plėtros plano vykdymo aktualumą. Toks klausimas padės geriau suprasti ar tikrai planas yra vykdomas teisingai ar

plano pagrindinė užduotis yra užtikrinti būtent gyventojų socialinę ir ekonominę gerovę. Apklaustų ekspertų atsakymai nurodyti 8 lentelėje.

8 lentelė. Vilniaus rajono savivaldybės strateginio plėtros plano reikšmė socialinei ir ekonominei gerovei

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Vilniaus r. savivaldybės SPP reikšmė	Korektiškas plano vykdymas užtikrins socialinę ir ekonominę gerovę rajone	E1 „<...> nustatytos prioritetinės sritis – planas susideda iš žmogiškųjų išteklių plėtros ir ekonomikos augimo potencialo skatinimo, taip pat infrastruktūros plėtros ir socialinių projektų. E2 „<...> Teisingas teiginys, jei planas bus įgyvendintas“ E3 „ <...> korektiškas plano vykdymas (kas dabar ir vyksta savivaldybėje) būtent ir užtikrina pagrindą socialinei ir ekonominei gerovei“ E5 „<...> sutinku, nes dauguma plane nurodytų punktų ir jų įgyvendinimas užtikrins socialinę ir ekonominę gerovę.
	Planas yra pateiktas abstrakčiai ir teiginys yra netikslingas	E4 „<...> uždaviniai ir tikslai privalo būti pateikti realiai, negali būti naudojami žodžiai „sieksime“ , „stengsimės“ ir t.t., viskas privalo būti pateikta konkrečiai ir aiškiai, dėl to manau, kad teigti taip negalima“ E6 „<...> teiginys yra netikslingas, kadangi viskas yra

8 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Vilniaus r. savivaldybės SPP reikšmė	Planas yra pateiktas abstrakčiai ir teiginys yra netikslingas	pateikta abstrakčiai ir Vilniaus rajono savivaldybė nėra pajėgi visko įgyvendinti dėl valdžios neveiksnumo, kas tikrai neleis užtikrinti socialinę ir ekonominę gerovę.

Kaip matyti iš pateiktų atsakymų, ekspertų nuomonė šiuo klausimu išsiskyrė, tačiau dauguma apklaustųjų (keturi iš šešių E1, E2, E3, E5) vis dėlto mano, kad plėtros planas tikrai yra svarbus instrumentas savivaldybės ekonominei ir socialinei gerovei užtikrinti. Du iš keturių (E4 ir E6) ekspertų konstatavo, kad visgi valdžios požiūris į planą nėra visiškai teisingas ir dėl to kenčia tiek plano vykdymas, tiek Vilniaus rajono savivaldybės gyventojai, kurie dėl tam tikrų valdžios veiksmų negauna reikiamų paslaugų. Ekspertas E4 atkreipė dėmesį, kad plane naudojamos frazės ir tam tikri žodžių junginiai plano vykdymui jokio aiškumo neprideda.

Antras užduotas klausimas ekspertams: Kokia Jūsų nuomonė apie Vilniaus rajono savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo planą ir lėšų paskirstymą? Šiuo klausimu buvo siekta išsiaiškinti informantų nuomonę apie biudžeto lėšų paskirstymą ir kylančias problemas įgyvendinant strateginį plėtros planą. Atsakinėdami į šį klausimą ekspertai užbėgdami įvykiams už akių teikė ir rekomendacijas kaip būtų galima pagerinti plano vykdymą bei optimizuoti tam tikras išlaidas. Užduodant šį klausimą buvo atsižvelgta į eksperto užimamą poziciją savivaldybėje, nes tam, kad suprasti kaip skirstomos lėšos savivaldybėje asmuo privalo būti su tuo tiesiogiai susijęs. Ekspertų nuomonė šiuo klausimu pateikta 9 lentelėje.

9 lentelė. Vilniaus rajono savivaldybės strateginio plėtros plano biudžeto lėšų paskirstymo ir įgyvendinimo vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Kruopštus požiūris į plano rengimo rekomendacijas	Atsižvelgiama į rekomendacijas ir analizes	E1 „<...> planas yra vykdomas išnagrinėjus Vilniaus rajono ekonominius, socialinius, politinius bei technologinius veiksnius. ir nuostatus“

9 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantis teiginiai
Kruopštus požiūris į plano rengimo rekomendacijas	Atsižvelgiama į rekomendacijas ir analizes	E1 „<...> planas yra vykdomas išnagrinėjus Vilniaus rajono ekonominius, socialinius, politinius bei technologinius veiksnius. E3 „<...> įgyvendinimas vyksta laipsniškai, nusižengimų kiek man yra žinoma nėra pastebima“ E4 „<...> viskas yra parengta pagal rekomendacijas ir nuostatus“
	Lėšos paskirstytos taisyklingai	E1 „<...> strateginis veiklos planas detalizuoja ir leidžia optimaliai įgyvendinti plėtros planą bei tinkamai paskirstyti lėšas“. E3 „<...> lėšos yra suskirstytos taisyklingai, nes ties tuo dirbo tikrai daug specialistų, kurie sugebėjo optimizuoti visus procesus ir parengti kokybišką plėtros planą“ E5 „<...> lėšos yra paskirstytos ganėtinai taisyklingai“
Lėšų paskirstymo problemos	Lėšos paskirstytos nekorektiškai	E2 „<...> lėšos yra paskirstytos netinkamai, mažai dėmesio naujų darbo vietų kūrimui“ E6 „<...> lėšos paskirstytos neracionaliai“

9 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Netaisyklingas savivaldybės požiūris vykdant planą	Neatsižvelgiama į prioritetines sritis	E2 „<...> įgyvendinama paviršutiniškai, labiau koncentruojamasi į visų plane nustatytų punktų įgyvendinimą, bet ne į rezultatą ir kokybę“ E4 „<...> esant demografiniams pokyčiams plano finansinė išraiška turi keistis, dėl to yra daug saugiklių“ E6 „<...> planas yra pateiktas abstrakčiai, nėra atsižvelgiama į opiausias Vilniaus rajono problemas, tokias kaip darbo vietų kūrimas, smulkaus verslo skatinimas“ E5 „<...> reikėtų daugiau dėmesio skirti švietimui, nes kaip matome kol kas veikia netgi tokios mokyklos, kuriose yra vos keli mokiniai“

Ekspertai kaip matome iš pateiktų rezultatų pateikė skirtingas nuomonės dėl plano įgyvendinimo ir lėšų paskirstymo. Gyvai bendraujant su tam tikrais ekspertai (E2, E4,E5 ir E6) buvo pastebėta, kad nors savivaldybė planuojant laikėsi tam tikrų rekomendacijų, bet dėmesio skirstant lėšas į savo prioritetines sritys neatkreipė, ką ir argumentavo pokalbis su informantais. Ekspertų E1, E3 ir E5 nuomone nėra jaučiams lėšų trūkumas ir planas parengtas ir vykdomas laikantis visų rekomendacijų ir taisyklių, kas ekspertų nuomone užtikrina savivaldybės vykdomos politikos skaidrumą. Atsižvelgus į tyrimo rezultatas galima teigti, kad visgi lėšos yra paskirstytos ganėtinai taisyklingai, o pats įgyvendinimo procesas vyksta korektiškai laikantis plane nurodytų terminų.

Trečias klausimas, kuris buvo užduotas informantams: Ką Jūs manote apie tai, kad didesnė dalis lėšų įgyvendinant skirtingas strategines programas bus/buvo paskirtos iš ES struktūrinio fondo lėšų? Šiuo klausimu buvo siekta sužinoti koks yra savivaldybės mąstymas ir toliaregiškumas, nes atsižvelgiant

į ES direktyvas dotacijos savivaldybėms yra skirtos iki 2020 metų, kas reiškia, kad rajono administracija ir valdžia turi turėti tam tikrą sprendimą ir nuomonę apie šių lėšų panaudojimą.

10 lentelė. ES struktūrinių fondų lėšų panaudojimo vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
ES lėšų tinkamas panaudojimas	Efektyvumas	E1 „<..> ES struktūriniai fondai suteikia galimybę efektyviau įgyvendinti projektus, skatina efektyviau vystyti infrastruktūrą, ekonominę, socialinę sritis Vilniaus rajone“ E2 „<...> vertinu teigiamai, taupomos savivaldybės lėšos. E3 „<...> vertinu labai gerai, nes būtent lėšos padeda užtikrinti kokybiškus plano punktu įgyvendinimo rodiklius“ E4 „<...> viskas labai gerai, kad lėšos yra naudojamos. E5 „ <.... manau, kad kol yra skiriamos ES lėšos tai yra gerai, nes būtent tai užtikrina mums taisyklingą plano vykdymą“ E6 „<...> vertinu gerai, svarbiausia, kad pinigai būtų panaudoti tinkamai“
	Perspektyva	E4 „<...> lėšos turėtų būti panaudotos su perspektyva tam, kad būtų galima vykdyti veiklas, kurios turėtų tęstinumą.
ES lėšų panaudojimo problemos	Kontrolė	E2 „<...> ES paramos įsisavinimas kontroliuojamas kitų institucijų ir įpareigoja

10 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantis teiginiai
ES lėšų panaudojimo problemos	Kontrolė	E2 „<...> vykdyti veiklą per tam tikrą laikotarpį“ E6 „<...> turi būti griežta kontrolė“

Iš pateiktų atsakymų matome, kad visi ekspertai ES lėšų panaudojimą savivaldybės veiklose vertina labai teigiamai kas parodo, kad savivaldybė yra stipriai priklausoma nuo šios paramos. Atkreiptinas dėmesys yra į tai, kad tik du (E2 ir E6) informantai nurodė kontrolės svarbą šiame procese, pabrėždami, kad atsakingos institucijos turi kreipti daugiau dėmesio į kontrolę savivaldybių atžvilgiu. Labai norėtųsi pabrėžti eksperto E4 išreikštą poziciją, kad visi vykdomi ES projektai turėtų būti vykdomi su perspektyva, kas tikrai turi milžinišką potencialą ir kiekviena savivaldybė privalo to siekti. ES finansuojamos programos negali būti vienkartinėmis investicijomis, visos jos turi turėti tam tikrą konkrečią perspektyvą, kuri užtikrins tiek socialinę, tiek ekonominę gerovę.

Ketvirtas klausimas, kuris buvo užduotas informantams: Jūsų nuomone strateginiame plėtros plane užsibrėžti rodikliai yra realus? Toks klausimas buvo pasirinktas dėl labai aiškių priežasčių, sužinoti kokia yra ekspertų nuomonė apie užsibrėžtus tikslus ir ar visi jie gali būti įgyvendinti, išanalizavus atsakymus galima bus teigti apie plano sudarymo realumą.

11 lentelė. Strateginio plėtros plano rodiklių vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Rodiklių vertinimas	Rodiklių problematika	E1 „<...> strateginis plėtros planas numato tolimesnius savivaldybės veiklos žingsnius. E2 „<...> nepilnai, bet taip E5 „<...> manau, kad ne visi, ne visi bus atlikti suplanuotu laiku“ E6 „<...> daugumos sričių rodikliai nustatyti per aukšti“.

11 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Rodiklių vertinimas	Rodiklių realumas	E3 „<...> Taip, nes kaip minėjau ties planu dirbo tikrai daug specialistų ir plano punktai bus ir yra įgyvendinami“ E4 „<...> užsibrėžti rodikliai tikrai yra realus, nes viskas vyksta pagal metodiką ir viskas buvo suplanuota korektiškai“

Iš pateiktų atsakymų galima spręsti, kad visgi dauguma ekspertų mano, kad rodikliai yra dirbtinai sukurti ir pritempti tik tam, kad planas įgautų tam tikrą galią ir ne visi ekspertai sutinka, kad jie bus įgyvendinti. Interviu metu buvo užduoti ir papildomi klausimai (Ką Jūs manote ir ką galėtumėte patarti?) tam, kad sužinoti ką ekspertai galėtų patarti rodiklių įgyvendinimui ir kaip jie galėtų tapti realiais (išskyrus ekspertus E3 ir E4 , nes iš pokalbio su jais buvo nuspręsta, kad jokių pastabų rodiklių realume jie neturi). E1 kategoriškai teigė „<...> rodiklių pasiekiamumas bus vertinamas įgyvendinus plano uždavinius“, iš informanto atsakymo galima suprasti, kad iki dabar jokie rodikliai nėra įvertinti. E2 ir E5 pažymėjo, kad tikslai nors ir realus, bet ne visi bus atlikti reikiamu laiku, dėl lėšų stokos ir valdžios neveiksnumo. E6 teigė, kad rodiklių pateikimas nėra korektiškas, norėtųsi –smulkiau juos suskirstyti į tam tikrus uždavinius ir galutinį tikslą.

Penktas klausimas, kuris buvo užduotas informantams: Jūsų nuomone su kokiomis problemomis susiduriama įgyvendinant strateginio plėtros plano uždavinius? Šiuo klausimu buvo siekta išsiaiškinti pagrindinius trukdžius, kurie vienaip arba kitaip apsunkina strateginio plėtros plano įgyvendinamumą.

12 lentelė. Strateginio plėtros plano uždavinių įgyvendinimo problematika

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantis teiginiai
Uždavinių įgyvendinimo problemos	Lėšų stoka ir jų panaudojimo problematika	E2 „<...> problemiška artėjanti galima ES paramos skyrimo laikotarpio pabaiga.“ E4 „<...> resursų stoka arba jų neturėjimas, globalios problemos, ekonominės problemos.“

12 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Uždavinių įgyvendinimo problemos	Lėšų stoka ir jų panaudojimo problematika	E5 „<...> lėšų stoka“ E6 „<...> netinkamai naudojamos lėšos.“
	Kontrolės stoka	E1 „<...> susiduriama su silpna strateginio planavimo ir užduočių bei projektų valdymo kontrole“. E3 „<...> kontrolės stoka“. E4 „<...> neapibrėžta asmenų atsakomybė“ E6 „<...> blogai nustatyti rodikliai, per trumpi įgyvendinimo terminai.“
	Biurokratiniai ir politiniai trukdžiai	E4 „<...> biurokratinės problemos ir pasikeitusi politika“ E5 „<...> administracijos ir tarybos požiūris į strateginį savivaldybės valdymą“ E6 „<...> politiniai keblumai“.
	Žmogiškųjų išteklių trūkumas	E2 „<...> savivaldybės administracijos darbuotojų kompetencijos ir profesinio kūrybiškumo trūkumas.“ E3 „<...> žmogiškųjų išteklių trūkumas“ E5 „<...> kompetentingų darbuotojų trūkumas.“

Pastebima, kad ekspertų nuomonės šiuo klausimu išsiskyrė, kas tikrai yra sveikintina, nes būtent nuomonių įvairovė leidžia daryti prielaidą, kad problemų strateginiame planavime savivaldybėje tikrai yra. Iš atsakymų pastebime, kad buvo išskirti keli pagrindiniai trukdžiai t. y.: lėšų stoka ir jų panaudojimas (ką patvirtino ir ekspertai pažymėti numeriais E2, E4, E5 ir E6) kas reiškia, kad

savivaldybė nepakankamai daug dėmesio skiria korektiškam lėšų paskirstymui. Vieną iš pagrindinių problemų ekspertai (E2, E3 ir E5) pažymėjo žmogiškųjų išteklių trūkumą, šie atsakymai priveda prie išvados, kad nėra pakankamai dėmesio skiriama personalo atrankai, nėra atsižvelgiama į personalo kompetencijas – savivaldybė pamiršta, kad organizacija yra žmonės į kuriuos privaloma investuoti ir juos išlaikyti tam, kad būtų užtikrintas kokybiškas visos organizacijos darbas. Keturi (E1, E3, E4 ir E6) iš šešių ekspertų pažymėjo kontrolės stoką, tokie atsakymai dar kartą patvirtino, kad savivaldybė ne iki galo laikosi visų numatytų Vyriausybės suformuotų rekomendacijų ir neturi pagrindinių įrankių (sistemos) užtikrinančių strateginių plėtros planų stebėseną ir kontrolę, dėl to nukenčia ne tik plano įgyvendinimas, bet nėra laiku pateikiamos pastabos ir rekomendacijos strateginio plėtros plano uždavinių optimizavimui ir koregavimui. Trys (E4, E5 ir E6) ekspertai pažymėjo, kad vis dar susiduriama su biurokratinėmis ir politinėmis kliūtimis, kurios uždavinių vykdymą komplikuoja ir priverčia dėl menkiausių pakeitimų arba rekomendacijų pildyti daugybę dokumentų, taip pat labai aiškiai buvo pastebėta, kad politinė situacija savivaldybėje taip pat komplikuoja uždavinių vykdymą (19 iš 31 tarybos narių yra vienos ir tos pačios partijos atstovai įskaitant merę ir pavaduotojus), toks netolygus tarybos narių partinis pasiskirstymas parodo, kad ekspertai sutinka su problema, kad sprendimai negali būti racionaliai priimami.

Šeštas klausimas, kuris buvo užduotas interviu metu : Kokia Jūsų nuomonė apie Vilniaus rajono savivaldybės vadovybės skiriama dėmesį strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimui? Šiuo klausimu buvo siekta išsiaiškinti ar savivaldybės administracija, tarybos nariai ekspertų nuomone skiria pakankamai jėgų ir išteklių strateginiam planui ir savivaldybės tikslų įgyvendinimui.

13 lentelė. Vilniaus rajono savivaldybės vadovybės (administracijos ir tarybos narių) darbų siekiant įgyvendinti strateginį plėtros planą vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantis teiginiai
Vadovybės darbo įvertinimas	Teigiamas įvertinimas	E1 „<...>vadovybė skiria daug dėmesio strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimui, visuomet atsižvelgia ir siekia SVP ir SPP nustatytų tikslų. E2 „<...> dėmesys skiriamas pakankamas“ E3 „<...> savivaldybė skiria tikrai pakankamai dėmesio plano įgyvendinimui“

13 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Vadovybės darbo įvertinimas	Neigiamas įvertinimas	E4 „<...> daugumą įgyvendinimo svertų nulemia politiniai sprendimai, ypač Vilniaus rajono savivaldybėje, daug netikslingų prioritetų ir jų nekorektiškas sudėliojimas, daug sprendimų vyksta per asmeninę prizmę, nėra platesnio suvokimo ir mąstymo“. E5 „<...> nepakankamai skiriama dėmesio“ E6 „<...> rajono vadovybė vadovaujasi daugiausiai asmeniniais interesais, atsižvelgiant į rajono mažumą, bei politiškai naudingus sprendimus kas neleidžia tinkamai įgyvendinti strateginio plano“
	Rekomendacijos darbo gerinimui	E2 „<...> per mažai orientuojamasi į rezultatą ir kokybę“ E5 „<...> strateginiai planai turėtų būti iškeliami į aukštesnį lygį ir kontroliuojami griežčiau“

Iš pateiktų atsakymų matoma, kad nuomonė šiuo klausimu pasiskirstė labai įvairiai, kas leidžia patvirtinti, kad savivaldybės vadovybės dėmesys nėra pakankamas strateginių planų atžvilgiu. Norėtųsi atkreipti dėmesį į tai, kad ekspertai (E2 ir E5) pateikė ir rekomendacijas vadovybei, kad būtų atsižvelgta į rezultatų formavimą ir strateginių planų reikšmę Vilniaus rajono savivaldybėje. Trys ekspertai savivaldybės vadovybės skiriamą dėmesį ir darbą įvertino teigiamai pabrėždami, kad administracija ir tarybos nariai skiria pakankamai dėmesio strateginių planų įgyvendinimui ir priekaištų įstaigai neturi, tačiau tuo pačiu metu (E4, E5 ir E6) informantai mano, kad dėmesys skiriamas nėra pakankamas ir

reikėtų keisti savivaldybės požiūrį į visus strateginius planus ir savivaldybės strateginį valdymą. Galima teigti, kad pateikti atsakymai į šešis klausimus jau leidžia daryti tam tikras išvadas ir rekomendacijas strateginio valdymo gerinimui. Norėtųsi atkreipti dėmesį ir į informantų susidomėjimą šiuo klausimu, nes nebuvo klausta pateikti rekomendacijas, bet interviu metu ekspertai labai noriai pateikė tam tikras išvadas ir jų manymu teisingas rekomendacijos viso šio proceso optimizavimui ir automatizavimui. Iš pateiktų atsakymų matosi prieš tai minėtos kontrolės ir stebėsenos trūkumas ir labai aiškiai pabrėžiamas politinis pasaulis, kas leidžia dar kartą patvirtinti, kad tarybos nariu politinė sudėtis turi neigiamą poveikį strateginių planų įgyvendinimui bei socialinių ir ekonominių rodiklių gerinimui savivaldybės gyventojų labui. Taigi atsižvelgiant į ekspertų atsakymus galima daryti išvadą, kad pagrindinės problemos susijusios su planų įgyvendinimų kyla dėl pačios savivaldybės vidinės tvarkos ir nepakankamo dėmesio strateginiam plėtros planui.

Septintas klausimas, kuris buvo užduotas ekspertams: Ką Jus manote apie Vilniaus rajono savivaldybės darbuotojų kompetenciją strateginiame valdyme? Šitas klausimas padės atsakyti ar savivaldybės darbuotojai yra pasiruošę korektiškai vykdyti ir kontroliuoti strateginių planų įgyvendinimą savivaldybėje bei leis sužinoti ko jiems trūksta, kad būtų pasiekti geresni rezultatai.

14 lentelė. Savivaldybės darbuotojų dirbančiu su strateginiu plėtros planu vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantis teiginiai
Darbuotojų kompetencijos vertinimas	Atitinka reikalavimus, darbas vyksta sklandžiai	E1 „<...> darbuotojų kvalifikacija nuolat keliama. E4 „<...> vadovo kompetencija visiškai atitinka reikalavimus.“
	Neatitinka reikalavimų	E2 „<...> trūksta profesinės kompetencijos.“ E3 „<...> trūksta darbuotojams kompetencijos patiems sustruktūrizuoti planą, nes yra samdoma įmonė, kuri už tam tikrą mokestį (iš mokesčių mokėtojų lėšų) sudėliojo strateginį plėtros planą. E4 „<...> vyresniųjų specialistų kompetencija yra ribota“.

14 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Darbuotojų kompetencijos vertinimas	Neatitinka reikalavimų	E6 „<...> manau, kad darbuotojų kompetencija yra gan žemo lygio ir nėra tinkama“.
	Rekomendacijos darbuotojų darbo rezultatų gerinimui	E3 „<...> savivaldybė turėtų pati sudėlioti strateginį plėtros planą, o ne samdyti papildomas įstaigas.“ E4 „<...> savivaldybė turėtų sudaryti galimybę kelti kompetenciją.“ E5 „<...> trūksta mokymų, kurie būtų susiję su strateginių valdymu ir planų kontrole“.

Šiuo klausimu ekspertų nuomonės išsiskyrė, tačiau nei vienas iš informantų nepatvirtino, kad darbuotojų kompetencija visiškai atitinka žmonių gebančių dirbti su strateginiu valdymu – iš pateiktų atsakymų galima daryti išvadą, kad darbuotojai einantys skyriaus vedėjo pareigas atitinka visus reikalavimus, o vyr. specialistai privalo kelti savo kvalifikaciją. Norėtųsi atkreipti dėmesį į (E3, E4 ir E5) ekspertų pateiktas rekomendacijas (kurios dar kartą patvirtina teiginį – organizacija yra žmonės), kad savivaldybė privalo sudaryti sąlygas kvalifikacijos kėlimui (E1 pokalbio metu patvirtino, kad tokie mokymai ir kursai savivaldybėje pasitaiko dažnai „<...> Vilniaus rajono savivaldybės darbuotojų kvalifikacija nuolat keliama, jos stoka įprastai daro įtaką tik projektų arba strateginių uždavinių valdymui“) . E3 nuomone savivaldybė privalo turėti asmenų grupę, kuri strateginius planus galėtų sudėlioti pati, nes dabar yra samdoma įstaiga (UAB „Investicijų partneris“ tą patvirtino E1 pokalbio metu). Tariantis dėl pokalbiu su vyr. specialistais buvo susidurta su kliūtimi, kad darbuotojai bijo bendrauti strateginio planavimo tema ir dažniausiu atveju perduodavo iniciatyvą tam tikro skyriaus vadovui. Išanalizavus visus atsakymus, galima prieiti bendros išvados, kad personalas yra ganėtinai profesionalus, kuriam tam tikrais atvejais trūksta tik pagrindinių mokymų susijusių su strateginiu planavimu viešajame sektoriuje.

Aštuntas klausimas į kurį atsakė informantai: Kokius teigiamus pokyčius Vilniaus rajono savivaldybėje pastebite įgyvendinant strateginius uždavinius? Šiuo klausimu buvo siekta išsiaiškinti kas keičiasi savivaldybės socialiniame ir ekonominiame gyvenime, kokie teigiami pokyčiai pastebimi ir kokios yra prioritetinės savivaldybės kryptys. Informantai į šį klausimą atsakinėjo ganėtinai plačiai, nes

buvo siekta išgauti kuo daugiau informacijos, kuri leistų padaryti tam tikras išvadas, o kartais ir sulaukti tam tikrų rekomendacijų, kurios galėtų būti panaudotos gerinant strateginį planavimą savivaldybėje.

15 lentelė. Pokyčių vertinimas vykdant strateginius uždavinius Vilniaus rajono savivaldybėje

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Pokyčių vertinimas	Vidiniai pokyčiai	E1 „<...> darbas vyksta sklandžiau, strateginis planas numato gaires, kurių prisilaikydami galime planuoti kasdienius darbus. E3 „<...> procesai yra labai kontroliuojami, skiriama daugiau dėmesio tam tikroms veikloms vykdyti“. E5 „<...> prioritetinės užduotis vykdomos taisyklingai ir be atidėliojimų.“
	Socialiniai ir ekonominiai pokyčiai	E2 „<...> sporto aikštynų renovacija/statyba, švietimo įstaigų ir kultūros centrų renovacija, socialinių paslaugų užtikrinimas, transportas į mokyklas“ E4 „<...> pagrindinis prioritetas yra įvykdomas – keliai, susisiekimas tikrai yra korektiškai vykdomas.“ E6 „<...> gerinamos gyventojų gyvenimo sąlygos.“
	Rekomendacijos	E4 „<...> švietimas, reikėtų suteikti daugiau dėmesio į darželius, mokyklas ir kultūros centrus ir kokybišką jų panaudojimą.“

Atsakymai daugumoje atveju skiriasi, kas įrodo, kad pokyčiai savivaldybėje vyksta į teigiamą pusę, nes būtent planų vykdymo užtikrinimas sukuria tokias galimybes savivaldybei. Norėtųsi atkreipti dėmesį į tai, kad dauguma (E4, E6, E2 ir E5) ekspertų pažymį- prioritetinių užduočių vykdymą, kad savivaldybė atsižvelgia į tai vykdydama plano uždavinius. Informantai (E1 ir E3) pažymėjo labai aiškiai, kad vykdydamos strateginį plėtros planą pagerina ne tik savivaldybės gyventojų socialinę ir ekonominę gerovę, bet patobulina ir savo įstaigos vidinius procesus juos struktūrizuoja ir planuoja savo darbus. Šių informantų atsakymai parodo, kad strateginių uždavinių vykdymas yra prioritetinė užduotis, nes būtent jie padeda savivaldybes išsikelti tam tikrus prioritetinius darbus (šiuo atveju prioritetinius darbus nurodė E2 ir E4 ekspertai). Norėtųsi pabrėžti, kad pokyčius savivaldybės viduje ir gyventojų atžvilgiu nulemia būtent konkretus užduočių vykdymas, panaudojant reikiamus resursus, prieš tai buvo minėta, kad planas yra lankstus ir galimybės jį koreguoti tikrai yra dėl to buvo užduotas sekantis klausimas nustatant kas savivaldybėje yra atsakingas už planų koregavimą.

Devintas klausimas, kuris buvo užduotas ekspertams: Kas Vilniaus rajono savivaldybėje priima sprendimus dėl strateginio plėtros plano koregavimo? Šiuo klausimu buvo siekta išsiaiškinti kas atsižvelgiant į politinę situaciją, (globaliu Respublikos mastu) įvairius *force majeure* , biudžeto lėšų trūkumą, vidinės politikos pasikeitimą, valdančiosios daugumos kaitą yra atsakingas už planų koregavimą ir keitimą.

16 lentelė. Vilniaus rajono savivaldybės sprendimų priėmimo atsakomybės vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantis teiginiai
Vilniaus rajono savivaldybės sprendimų priėmimo vertinimas	Vadovybės sprendimai	E1 „<...> Vilniaus rajono savivaldybės taryba“. E2 „<...>valdančioji dauguma“ E3 „<...>taryba, administracija“ E4 „<...> taryba, administracija“. E5 „<...> administracija, investicijų skyrius, taryba“.
	Darbo grupės	E2 „<...> Merė ir jos politinio pasitikėjimo komanda partinei vadovybei pritarus“ E6 „<...> Strateginio planavimo komisija Tarybai pritarus“.

Klausimas tikrai buvo labai konkretus, kuriuo siekta išsiaiškinti ar planai yra koreguojami ir kas juos gali koreguoti. Iš atsakymų pastebima, kad ne visi ekspertai tinkamai yra supažindinti kas visgi atsakingas už strateginių planų keitimą, papildymą Vilniaus rajono savivaldybėje. Ekspertai (E2 ir E6) yra įsitikinę, kad taryba ir administracija neturi didelės reikšmės planų keitime ir pabrėžia, kad politinės jėgos ir priklausomybė konkrečiai partijai daro didžiausią įtaką. Verta taip pat pabrėžti, kad didesnė dalis ekspertų (E1, E2, E3, E4 ir E5) žino kas ir kaip vykdo strateginių planų koregavimo darbus. Eksperto (E5) atsakymas „<...>administracija, investicijų skyrius ir taryba“ parodė, kad investicijų skyrius labai glaudžiai bendradarbiauja su taryba ir atsižvelgia į visas išsakytas nuomones, iš šio atsakymo taip pat galima suprasti, kad būtent šis administracijos skyrius yra atsakingas už strateginių planų kontrolę ir stebėseną.

Dešimtas ir paskutinis klausimas, kuris buvo užduotas ekspertams: Kokių pasiūlymų Vilniaus rajono savivaldybei strateginio valdymo gerinimui galite pateikti? Šiuo klausimu buvo siekta išsiaiškinti kaip išspręsti kylančias problemas pateiktas penktame klausime, taip pat buvo siekta sužinoti ką ekspertai galėtų patarti ir kokius realius pasiūlymus turi iškylančių problemų sprendimui.

17 lentelė. Vilniaus rajono savivaldybės strateginio valdymo tobulinimas

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantis teiginiai
Vilniaus rajono savivaldybės strateginio valdymo tobulinimas	Žmogiškųjų išteklių valdymas	E1 „<...> daugiau dėmesio formaliam strateginio planavimo dokumentų rengimui, tikslinimui “. E3 „<...> rengti daugiau darbuotojų mokymų, kelti darbuotojų kvalifikaciją“. E4 „<...> planų kontrolė ir stebėsena“. E5 „<...> daugiau dėmesio skirti darbuotojų kompetencijos ugdymui ir papildomiems mokymams“ E6 „<...> svarbiausia yra skirti daug pastangų ir paskirti tinkamus žmones, kurie galėtų įgyvendinti strateginį planą“.

17 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
	Aiškesnis rodyklių nustatymas	E4 „<...> aiškiai užsibrėžti tikslus, kurie privalo turėti tęstinumą“ E5 „<...> vizija, misija ir tikslai privalo būti aiškiai suformuluoti ir turėti tęstinumą visais strateginio valdymo atžvilgiais“.
	Vidinio savivaldybės valdymo tobulinimas	E4 „<...> aiškesnis savivaldybės požiūris į strateginius planus, išteklių ir resursų korektiškas paskirstymas“. E4 „<...> būtina daugiau dėmesio skirti į bendrą įstaigos tikslą ir viziją“
	Glaudesnis bendradarbiavimas	E4 „<...> teisingas gyventojų poreikių išaiškinimas, būtina daugiau bendrauti su bendruomenėmis“.
	Prioritetinių užduočių išskyrimas iš bendro konteksto	E2 „<...> minėtų darbo vietų kūrimas, didesnis dėmesys (finansavimas statybai pastatų) ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigoms valstybine kalba“.
	Rezultatų viešinimas	E3 „<...> būtina yra teikti viešas ataskaitas apie strateginio plėtros plano įgyvendinimą, su aiškiais skaičiais ir visuomenei priimtina kalba, viešinti būtina ir socialiniuose tinkluose, ne tik oficialiame vrsa.lt puslapyje“

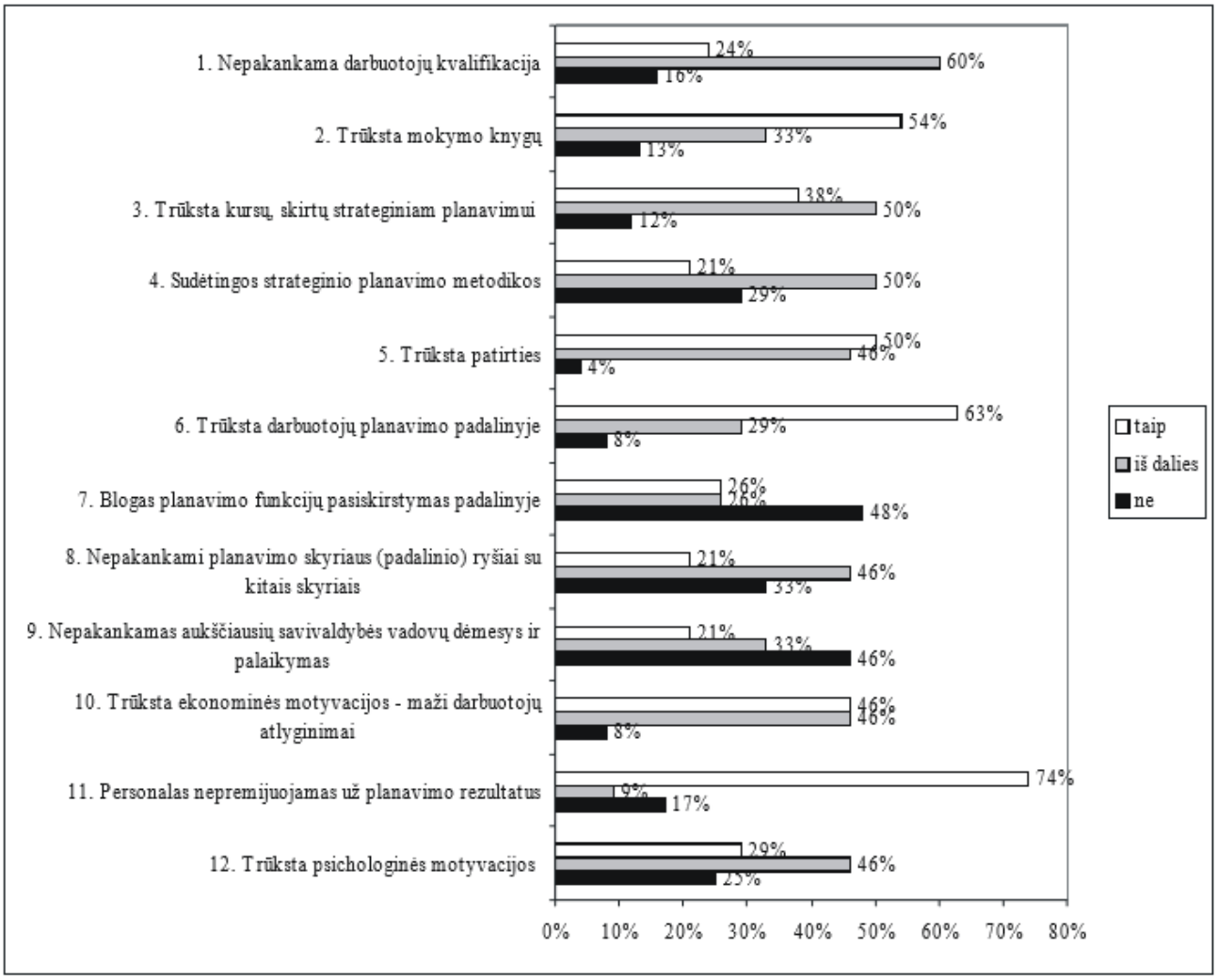
Verta yra pabrėžti, kad ekspertai turėjo tikrai daug įvairių pasiūlymų savivaldybės strateginio valdymo gerinimui ir jų nuomonės išsiskyrė (išskyrus žmogiškuosius išteklius ir jų kokybės gerinimą) net penki (E1, E3, E4, E5 ir E6) ekspertai interviu metu pasisakė, kad būtina yra investuoti į personalą, nes būtent darbuotojai privalo užtikrinti tinkamą strateginių planų vykdymą, šiuo atsakymu buvo patvirtintas savivaldybės požiūris į personalą – organizacija yra žmonės. Nuomonių pasiskirstymas ties šiuo atsakymu parodo taip pat ir ekspertų susirūpinimą strateginiu valdymu savivaldybėje, o ypač jos viduje, nes buvo sulaukti atsakymai (E4) „<...> užsibrėžti aiškius ir konkrečius tikslus ir jų siekti, o ne padaryti juos tik formaliais lozungais“ , tai dar kartą patvirtino prieš tai keliamus klausimus, kaip savivaldybė tvarkosi savo viduje, nes pagal vieną iš ekspertų nuomonių savivaldybė į planus žvelgia kaip į biurokratinius dokumentus, kurie užtikrina tik papildomos paramos gavimą. Taip pat ekspertas (E4) patikslino, kad toks požiūris nėra galimas ir požiūris į strateginius dokumentus privalo būti pakeistas. Atsižvelgiant į prieš tai minėtas problemas ir pasiūlymus norėtųsi atkreipti dėmesį į informanto (E3) atsakymą, kuris pabrėžė, kad yra teikiamas nepakankamas dėmesys strateginių planų rezultatų viešinimui. Sulaukus tokio atsakymo galima teigti, kad prieš tai minėtos problemos taip pat pasitvirtina ir savivaldybė privalo atkreipti kuo daugiau dėmesio ne tik į strateginių planų rezultatų viešinimą, bet ir pačios savivaldybės reklamą viešoje erdvėje. Norėtųsi atkreipti dėmesį ir į eksperto (E2) pastebėjimus ir pasiūlymus apie prioritetines savivaldybės užduotis „<...>daugiau dėmesio ikimokyklinio ir priešmokyklinio (darželių) statybai valstybine kalba“ iš tokio atsakymo suprantama, kad savivaldybėje trūksta įstaigų arba grupių, kuriose būtų teikiamos paslaugos vien tik valstybine kalba.

Ekspertas (E4) taip pat buvo panašios nuomonės apie ugdymo įstaigų svarbą, tačiau taip pat pabrėžė, kad bendruomenės esančios savivaldybės teritorijoje privalo būti tiesiogiai įtrauktos į strateginių planų rengimą, nes būtent bendruomenių pirmininkai (ne seniūnai ar seniūnaičiai) žino daugiausia opiausių tam tikros seniūnijos problemų ir būtent jie gali korektiškai jas pateikti savivaldybės tarybai ir administracijai. Kalbant apie savivaldybės nustatomus rodiklius (tikslai, uždaviniai, misija, vizija) informantai (E4 ir E5) taip pat turėjo tam tikrų pasiūlymų – jų nuomone viskas turi būti centralizuota ir teisingai apmąstyta, nes prieš tai išvardinti rodikliai negali būti tik skambios frazės, jos yra kertinės, kurias privalo žinoti kiekvienas savivaldybės darbuotojas, nes būtent tikslus ir laipsniškas jų siekimas užtikrina socialinę ir ekonominę gerovę savivaldybės gyventojams. Norėtųsi pabrėžti, kad tie patys ekspertai interviu metu pateikė ir konkretų pavyzdį į kurią savivaldybę būtų galima lygiuotis ir kokių rezultatų su teisingai suformuluota vizija jie jau pasiekė. Galima teigti, kad pasiūlymų tikrai yra daug svarbiausia į juos reikia atsižvelgti ir tinkamai juos visus įvykdyti. Korektiškas visų tyrime nurodytų rekomendacijų vykdymas savivaldybei bus tikrai naudingas, nes tai leis optimizuoti strateginių planų vykdymą, vietos bendruomenių ir suinteresuotų grupių platesnį įtraukimą į savivaldybės strateginį planavimą.

3.4 Tyrimo rezultatų aptarimas

Šio darbo pradžioje buvo minėta, kad tema „Strateginis planavimas Vilniaus rajono savivaldybėje“ Lietuvos Respublikoje dar nebuvo tirta, tačiau tikrai netrūksta kitų savivaldybių tyrimų, kuriose buvo kalbama apie problemas ir galimybes tam tikroms savivaldybėms. Turint rezultatus ir susidarius nuomonę apie Vilniaus rajono savivaldybės strateginį planavimą galima jį lyginti su doc. dr. Malvinos Arimavičiūtės atliktu „Savivaldos institucijų strateginių planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimu“, nes šiame tyrime taip pat yra analizuojamos pagrindinės problemos su kuriomis susiduria Lietuvos Respublikos savivaldybės strateginiame planavime.

Atsižvelgiant į doc. dr. Malvinos Arimavičiūtės pateiktus tyrimo rezultatus išsiaiškinant strateginio planavimo kliūtys (žr. 8 pav.)



8 pav. Strateginio planavimo kliūtys[52]

[52] Malvina Arimavičiūtė , *Savivaldos institucijų strateginių planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimai* , 2017 m. lapkričio 6 d., https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/2458/2265

Panašaus pobūdžio klausimas buvo užduotas ir Vilniaus rajono savivaldybės strateginio planavimo ekspertams (Jūsų nuomone su kokiomis problemomis susiduriama įgyvendinant strateginio plėtros plano uždavinius?), į kurį buvo gauta panašių atsakymų kaip ir tyrime apimančiu visas Lietuvos savivaldybes. Norėtųsi pabrėžti, kad iš aukščiau pateikto paveikslėlio matome, kad respondentai pažymėjo, kad iš dalies sutinka su teiginiu, kad viena iš pagrindinių kliūčių yra nepakankama darbuotojų kvalifikaciją (net 60 proc. atsakė iš dalies ir 24 proc. visiškai sutinka su šiuo teiginiu), panašių atsakymų buvo sulaukta ir iš Vilniaus rajono savivaldybės ekspertų (E2, E3 ir E5) pažymėdami : E2 „<...> savivaldybės administracijos darbuotojų kompetencijos ir profesinio kūrybiškumo trūkumas; E3 <...> žmogiškųjų išteklių trūkumas; E5 <...> kompetentingų darbuotojų trūkumas.“

Atsižvelgiant į 8 paveikslėlyje pateiktus duomenys matoma, kad dauguma respondentų taip pat sutinka, kad trūksta kursų ir papildomų mokymų strateginio planavimo srityje (50 proc. respondentų sutinka iš dalies su šiuo teiginiu ir 38 proc. sutinka su tuo, kad mokymų tikrai nėra pakankamai) panašių atsakymų buvo sulaukta ir bendraujant su Vilniaus rajono savivaldybės ekspertais: E4 „<...> savivaldybė turėtų sudaryti galimybę kelti kvalifikaciją; E5 <...> „ trūksta mokymų, kurie būtų susiję su strateginių valdymų ir planų kontrole“. Iš pateiktų atsakymų matoma, kad visgi Lietuvos mastu susiduriama su panašiomis problemomis kaip ir Vilniaus rajono savivaldybėje. Iš doc. dr. Malvinos Arimavičiūtės atlikto tyrimo pastebėta, kad daug kas pažymėjo tokias kliūtys: ekonominės motyvacijos trūkumą, mažą atlyginimą, premijų nebuvimą, norėtųsi pabrėži, kad interviu metu su Vilniaus rajono ekspertais tokios informacijos nebuvo gauta, kas parodo ekonominę Vilniaus rajono savivaldybės darbuotojų gerovę.

Išanalizavus Vilniaus rajono savivaldybės strateginį planavimą galima sutikti su doc. dr. Malvinos Arimavičiūtės pateikta išvadą, kad Lietuvos Respublikos (Vilniaus rajono savivaldybė taip pat ne išimtis) savivaldybės rengdamos strateginius planus pagrinde vadovaujasi keliomis technikomis: PEST, SSGG, tikslų, uždavinių, priemonių ir vertinimo kriterijais.

Teorinės dalies pagrindiniai sunkumai: labai daug teorinės medžiagos, kuri dažnu atveju gali kartotis ir gali būti naudojama kitose panašaus pobūdžio darbuose, kas tikrai nėra gerai, nes iškyla papildoma plagiato grėsmė, o taip pat darbas praranda savo teorinę vertę, kurioje būtų pateikta kokybišką dar mažai išanalizuota teorinė medžiaga. Teorinės medžiagos gausa lietuviu kalba dažnai gali būti versta iš anglų dėl to buvo siekta ieškoti pirminių šaltinių originalia anglu kalba, kas taip pat sukurdavo tam tikras kliūtis.

Sunkumai vykdant tyrimą: dažnu atveju vyr. specialistai negalėdavo atsakyti į pateiktus klausimus, dėl to tekdavo kreiptys į skyriaus vedėjus ir derinti naują susitikimo datą ir laiką. Tarybos nariai (ypač pozicijos) pokalbio metu labai nenoriai išsiplėsdavo ir į klausimus atsakinėdavo ne iš savo pozicijos, o iš bendros savivaldybės pusės, dėl to kai kurių informantų atsakymai galėjo būti panašus, dėl to tyrimo pradžioje buvo nutarta kontaktuoti pagrinde su opozicijos nariais, kurių atsakymai

patvirtino ir pagrindinius prieš tyrimą iškeltus klausimus. Norėtųsi pabrėžti ir kai kurių darbuotojų susijusių su strateginiu planavimu savivaldybėje žinių trūkumą, nes susitikimo metu uždavus tam tikrus klausimus tekdavo apibūdinti kai kurias sąvokas arba plačiau užduoti klausimą, pateikiant tam tikrus pavyzdžius.

IŠVADOS

Nagrinėjat strateginį planavimą Vilniaus rajono savivaldybėje buvo pasitelkta moksline literatūra, kuri padėjo išanalizuoti šią sąvoką teoriniu aspektu, buvo aptarti ir išanalizuoti pagrindiniai strateginį planavimą savivaldybėje užtikrinantis dokumentai (rekomendacijos, savivaldos vietos įstatymas, strateginis veiklos ir plėtros planas) taip pat buvo atliktas empirinis tyrimas. Išanalizavus mokslinę literatūrą, dokumentus ir tyrimo rezultatus, galima daryti išvadas:

1. Atsižvelgiant į teorinėje dalyje išnagrinėtus mokslinius šaltinius ir įvairių mokslininkų nuomonę apie strateginį planavimą, yra suformuluota išvadą, kad strateginį planavimą galima apibūdinti kaip kūrybinį procesą leidžiantį užtikrinti strateginių užduočių įgyvendinimą atsižvelgiant į tam tikros įstaigos specifiką – būtina yra atsiminti, kad strategijos formavimas privalo atitikti įstaigos viziją, misiją ir tikslus.

2. Išnagrinėjus pagrindinę mokslinę literatūrą galima teigti, kad taisyklingam strateginio planavimo supratimui yra būtinos teorinės žinios, kurias privaloma panaudoti praktikoje. Nustatyta, kad viešojo sektoriaus organizacijos privalo remtis ne tik teoriniais strateginio valdymo apibrėžimais, bet ir pagrindiniais teisės aktais (Vietos savivaldos įstatymu ir Vyriausybės nutarimu dėl strateginio plėtros plano rengimo rekomendacijų). Išanalizavus prieš tai išvardintus dokumentus galima teigti, kad Vilniaus rajono savivaldybė laikosi pagrindinių nuostatų rengiant strateginius planus, nes yra išlaikyta pagrindinė strateginio plėtros plano struktūra, įvardinti tikslai, uždaviniai, suformuluota misija ir vizija, plano paskutinėje dalyje paskirstytos lėšos prioritetinėms užduotims atlikti.

3. Išnagrinėjus Vietos savivaldos įstatymą buvo išskirtos dvi pagrindinės savivaldybės funkcijos – savarankiškos ir valstybinės. Galima daryti išvadą, kad Vilniaus rajono savivaldybė jomis naudojasi neefektyviai, nes atsižvelgiant į tai, kad savivaldybė turi galimybę – bendrauti su gyventojais pasitelkiant savo struktūrinius vienetus (Jaunimo reikalų taryba, bendruomenių taryba ir t.t.) tuo pilnai nepasinaudoja, nes nėra aiškiai parodoma kokias funkcijas ir kokius darbus atliko tam tikros bendruomenės arba tarybos, dėl to galima daryti išvadą, kad savivaldybės struktūriniai vienetai skirti glaudesniam bendravimui su gyventojais nevykdo pagrindinių savo įsipareigojimų – ką patvirtina ir tyrimo rezultatai.

4. Analizuojant Vyriausybės patvirtintą nutarimą dėl savivaldybės strateginių planų rengimo rekomendacijų galima daryti išvadą, kad rekomendacijos yra bendro pobūdžio - kitaip sakant sukurtos visiems be išimčių ir kurių reikia laikytis rengiant strateginius planus. Atsižvelgiant į Vilniaus rajono savivaldybės (Kauno rajono, Druskininkų, Vilniaus miesto) specifiką galima daryti išvadą, kad rekomendacijos privalo būti sukurtos tam tikroms savivaldybėms atskirai atsižvelgiant į tam tikros savivaldybės ekonominę, demografinę, tautinę, socialinę padėtį. Išnagrinėjus rekomendacijas buvo

nuspręsta pateikti būtent tokią išvadą, nes konkrečios ir specifinės rekomendacijos sukurtos būtent tam tikroms savivaldybėms užtikrins kokybiškesnį ir daug naudingesnį strateginį valdymą savivaldybėje.

5. Atlikus ekspertų interviu galima teigti, kad kokybiškas savivaldybės administracijos, tarybos narių bendras darbas strateginių uždavinių vykdyme gali užtikrinti socialinę ir ekonominę gerovę rajone. Vis dėlto privaloma yra suprasti tiek teorinę strateginio valdymo prasmę, tiek tinkamai išsianalizuoti susijusius teisės aktus.

6. Analizuojant tyrime pateiktus ekspertų atsakymus galima daryti išvadą, kad savivaldybės biudžeto lėšos nėra iki galo tinkamai paskirstytos, nes nėra atsižvelgiama visokeriopai į prioritetines Vilniaus rajono savivaldybės vykdomos politikos sritis. Taip pat empirinio tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad savivaldybė aktyviai naudojasi ES struktūrinių fondų lėšomis ir jas stengiasi investuoti į projektus, kurie turi tam tikrą tęstinumą ir grįžtamąją vertę (pvz. Futbolo stadionas arba Biatlono trasa).

7. Tyrimo metu taip pat buvo išsiaiškinta, kad strateginių planų įgyvendinimui vidinėje savivaldybės aplinkoje taip pat atsiranda daug trukdžių tokių kaip: kontrolės ir žmogiškųjų išteklių stoka, biurokratinės ir politinės kliūtys. Ekspertų pateikti atsakymai leidžia daryti išvadą, kad savivaldybėje trūksta elementarios strateginių planų kontrolės ir stebėsenos, ką patvirtino ir investicijų skyriaus darbuotojai teigdami, kad automatizuotoje stebėsenos sistemoje stebimi yra tik strateginiai veiklos planai (trumpalaikiai iki 3 metų).

8. Išanalizavus visus duomenys pasitvirtino hipotezė, kad viena iš probleminio strateginio planavimo priežasčių Vilniaus rajono savivaldybėje yra kvalifikuotų darbuotojų trūkumas. Išanalizavus ekspertų atsakymus pastebima, kad dažniausiai įvardijamos tokios priežastys: nepakankamas dėmesys biurokratinės naštos mažinimui, mažai specializuotų mokymų susijusių su strateginių valdymu viešajame sektoriuje, darbuotojų paieška ir atranka privalo būti vykdoma ne pagal politinės partijos priklausomybę, o pagal kvalifikaciją ir žinias reikalingas tam tikrai pozicijai.

9. Pastebėta, kad dažnu atveju susiduriama su kontrolės stoka, nes nėra aišku kas, kada ir kaip buvo įgyvendinta, taip pat pažymėtina, kad trūksta tam tikro viešumo ir marketingo svarbiais savivaldybės gyventojams klausimais. Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad savivaldybė neteikia daug dėmesio savęs reklamavimui ir strateginių planų propagavimui.

10. Išanalizavus teorinę medžiagą galima suprasti, kad tam tikros įstaigos vizija, misija ir tikslai privalo būti glaudžiai susiję su pasirinkta strategija. Darbuotojai žinodami dėl kokių tikslų įgyvendinimo dirba turi suprasti ko savivaldybė siekia, dėl to vizija, misija ir tikslai yra pagrindinis ramstis strategijos įgyvendinime.

PASIŪLYMAI

1. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus savivaldybės administracija privalo pasirūpinti tinkamu savo darbuotojų (ypač atsakingu už strateginių planų kontrolę, stebėseną ir organizavimą) mokymu. Papildomi mokymai turi būti susieti su strateginiu valdymu viešajame sektoriuje, kas leis užtikrinti tinkamą ir kokybišką strateginių planų valdymą savivaldybėje. Mokymai susieti su strateginiu valdymu užtikrins aukštesnę savivaldybės darbuotojų kvalifikaciją ir bendrą supratimą apie strateginius planus ir jų valdymą bei kontrolę.

2. Savivaldybės administracija ir taryba turi atsisakyti trečiųjų šalių paslaugų, kurios yra susijusios su strateginių planu rengimu, nes tai leis sutaupyti išlaidų iš biudžeto lėšų. Tinkamas kvalifikuotų darbuotojų pasirinkimas susijusių su strateginiu planavimu sudarys savivaldybei galimybę savo nuožiūra struktūrizuoti ir pateikti strateginius planus. Taigi šiuo atveju savivaldybės administracijai siūloma sukurti naują darbo grupę iš kompetentingų strateginio valdymo žinovų (jei tokiu šiuo metu savivaldybėje dirbančių nėra, savivaldybei rekomenduojama priimti naujus darbuotojus), kurie plano rengimo etape padės tinkamai ir kokybiškai sudėlioti planą, o tolesnėje plano vykdymo eigoje užtikrins tinkamą jo kontrolę ir vykdymą.

3. Vyriausybės rekomendacijos yra bendro pobūdžio, tačiau savivaldybės jomis vadovaujasi kurdamos savo planus. Visos Lietuvos Respublikos savivaldybės yra skirtingos dėl to Savivaldybės tarybos nariai ir administracija turi sukurti savo rekomendacijas arba pateikti įžvalgas kas tam tikrai savivaldai tinka labiausiai, nes rekomendacijose nėra nurodoma ir atsižvelgiama į specifines sferas, kurios gali būti būdingos ir tinkamos ne visiems. Įgyvendinus tokį plataus mąsto pakeitimą bus užtikrintas tinkamas strateginių planų organizavimas atsižvelgiant ne į bendras, o į pagrindines ir prioritetines sferas.

4. Tyrimo metu gautais atsakymais buvo patvirtinta, kad savivaldybėje pasinaudojant elektronine stebėsenos sistema yra stebimi tik trumpalaikiai veiklos planai. Savivaldybės taryba ir administracija turi tai įsivertinti ir atkreipti dėmesį, nes plėtros planas taip pat turi būti perkeltas į elektroninę stebėsenos sistemą. Tinkamas stebėsenos sistemos ir kvalifikuotų darbuotojų darbas užtikrins sklandų planų vykdymą.

5. Savivaldybė turėtų geriau padirbėti ties savo marketingu. Tarybos priimti sprendimai privalo būti pateikti struktūrizuota forma, kurioje būtų pateikti kas pasikeis ir kaip pasikeis, arba kas buvo prieš tai ir kaip bus dabar (jei priimtas sprendimas yra įstatymo pakeitimas arba papildymas) . Strateginis plėtros planas privalo būti visuomenei pateiktas ir išreklamuotas kaip vienas iš pagrindinių savivaldybės dokumentų, jo vykdymo rezultatai visada privalo būti pateikiami ir laisvai prieinami kiekvienam norinčiam su jais susipažinti.

6. Atsižvelgus į tyrimo rezultatus ir išnagrinėtą teorinę medžiagą, kuri nurodo, kad labai svarbu yra pasitelkti kuo daugiau suinteresuotų nuomonių (t. y. bendruomenių, sąjungų, kolektyvų, sporto komandų) ruošiant planą, savivaldybės tarybai ir administracijai reikėtų organizuoti bendruomenių ir specifinių grupių/ seniūnijų susirinkimus atsižvelgiant į iškeliamas problemas ir bendrai ieškoti įmanomų sprendimo būdų.

7. Savivaldybės turi organizuoti strateginių grupių susirinkimus arba apskritojo stalo diskusijas, kuriose galės dalyvauti strateginio valdymo viešajame sektoriuje specialistai. Šių susirinkimų metu savivaldybės tokios kaip (Druskininkų, Klaipėdos) savivaldybės galės pasidalinti gerąją patirtimi kaip vykdomi strateginiai planai ir kaip yra laikomasi vizijos, misijos ir pagrindinių savivaldybės tikslų. Savivaldybė turi visada atsiminti ir vadovautis pagrindine fraze – organizacija yra žmonės.

8. Teorinėje darbo dalyje buvo pateikta, kad vizija, misija ir tam tikros įstaigos strategija privalo būti viena su kita glaudžiai susijusios, nes strategija turi būti nukreipta link vizijos. Kiekvienas įstaigos darbuotojas turi žinoti ir matyti link ko savivaldybė eina – darbuotojas turi įsisavinti tai, kad strategiškų planų vykdymas yra tiesus kelias link misijos. Savivaldybės administracija atsižvelgdama į šį teiginį privalo pasielgti taip kaip pasielgė viena iš didžiausių Vilniaus rajono įmonių (žr. Priedas 3). Tai yra vienas iš paprasčiausių būdų, kad darbuotojai įsisavintų ir įsimintų dėl ko jie dirba.

LITERATŪRA

Teisės ir kiti normatyviniai dokumentai:

1. „Lietuvos Respublikos savivaldos įstatymas“ *Valstybės žinios* 54 , 1049 (1994)
2. „Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimas dėl strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų savivaldos įstatymas Nr. 1435/2014. “ , TAR. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/c3e9282086d911e481c9c95e73113964
3. „Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012-2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinių priemonių patvirtinimo.“ *Valstybės žinios 29, 1406*, (2013).
4. „Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programos patvirtinimo.“ *Valstybės žinios 144, 7430*, (2012).
5. „Vilniaus rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl Vilniaus rajono savivaldybės tarybos 2017 m. Vasario 24 d. Sprendimo Nr. T3-49 dėl Vilniaus rajono 2017-2019 m. Strateginio veiklos plano patvirtinimo. Patikslinto Vilniaus rajono savivaldybės 2017 m. Kovo 31 d. Sprendimo Nr. T3-122 tikslinimo.” Vilniaus rajono savivaldybė. http://web.vrsa.lt/vaktai/Default.aspx?Id=3&DocId=12297
6. „Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012-2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinių priemonių patvirtinimo.“ *Valstybės žinios 29, 1406*, (2013).

Moksliniai šaltiniai:

1. Ahlstrand ,Bruce, Henry Mintzberg ir Joseph Lampel. *Strategy Safari*. New york: The free press, 1998 .
2. Arimavičiūtė, Malvina. *Strateginio planavimo sistema ir savivaldybės plėtros strategijos rengimas.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011.
3. Arimavičiūtė, Malvina ir Svetikas Kostas Žymantas Svetikas . *Strateginis valdymas* . Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
4. Arimavičiūtė, Malvina. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005.
5. Barnat, Ryszard. *Strategic managment: Formulation and Implementation*. London UK, 1998. www. Introduction-to-managment.24xls.com/en225.
6. Baršauskas, Petras, et al. *Valstybės ilgalaikės raidos strategijos atnaujinimo ir strateginių dokumentų poreikio studija.* Kaunas; KTU leidykla, 2009.
7. Bitinas, Bronislovas, Liudmila Rupšienė ir Vilma Žydžiūnaitė. *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vilnius: Socialinių mokslų kolegija, 2008.

8. Bivainis, Juozas ir Živilė Tunčikienė . *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas.* Vilnius: Technika, 2009.

9. Bosas, Antanas. *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės. Monografija.* Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2004.

10. Chandler, A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial enterprise.* Cambridge Mass: MIT press, 1962.

11. Černiauskienė, Nendrė. *Strategic management of public sector institutions*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014.

12. David , Fred. *Strategic managment* . New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.

13. Dvorak, Jaroslav ir Mindaugas Kaselis. *Veiklos planavimo ir programų vertinimo pokyčių trajektorijos Lietuvos viešajame administravime*. Kaunas: Politikos mokslų almanachas, 2011.

14. Gražulis, Vladimiras. *Organizacijų strateginės pasirinktys.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008

15. Jančauskas, Eduardas ir Kęstutis Rekerta. *Vidinis vyriausybinių institucijų veiklos koordinavimas strateginio planavimo procese.* Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2001.

16. Jucevičius, Robertas. *Strateginis organizacijų vystymas.Monografija.* Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1997.

17. Joyce, Paul. *Strategic managment for the public service.* Buckingham Philadelphia : Open university press, 2007.

18. Jucevičius, Robertas. *Strateginis organizacijų valdymas.* Vilnius: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 2003.

19. Kaselis, Mindaugas ir Gintarė Gritėnaitė. *Strateginio planavimo procesas Lietuvos Respublikos ministerijose*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2011.

20. Kenworthy, Thomas P. ir Alain Verbeke. *The future of strategic management research: Assessing the quality of theory borrowing*. European Management Journal 3 , 2015.

21. Kaplan , Robert S. ir David P. Norton. *The strategy-focused organization.* Massachusetts : Harvard Business school, 2001.

22. Korsakienė, Renata ir Virginija Grybaitė. *Strateginis organizacijų valdymas*. Vilnius: Ciklonas, 2012.

23. Kvedaravičius, Jonas. *Organizacijų vystymosi vadyba* . Kaunas : Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2009.

24. Laumenskaitė, Egidija ir Aleksandras Vasiliauskas. *Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje*. Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2006.

25. Makštutis, Antanas. *Šiuolaikinė vadyba. Monografija.* Vilnius: Generololo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2010.

26. Melnikas, Borisas ir Rasa Smaliukienė. *Strateginis valdymas.* Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2007.

27. Nguyen, Quy, Huy and Henry Mintzberg. *The Rhthym of Change* . Bostonas, 2002. https://khixson.wordpress.com/2011/04/04/the-rhythm-of-change/.

28. Parsons, Wayne. *Viešoji politika: politikos analizės ir praktikos įvadas.* Vilnius: Eugrimas, 2001.

29. Pollitt, Christopher ir Geert Bouckaert. *Viešojo valdymo reforma: lyginamoji analizė.* Vilnius: Algarvė, 2003.

30. Raipa Alvydas ir Jurga Staponkienė. *Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape*. Kaunas: Technologija, 2007.

31. Smalskys, Vainius. *Viešasis valdymas*. Vilnius: MRU Leidybos centras, 2010.

32. Stukalina, Yulia. *Strategic Management of Higher education Institutions*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2014~ISSN_2335-8750.N_70.PG_79-90/DS.002.1.01.ARTIC

33. Sudnickas, Tadas. *Strateginio valdymo problemos Lietuvos savivaldybėse*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2011. http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2011_2_22/sudnickas.pdf

34. Tunčikienė, Živilė. „Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo sprendimai.” Daktaro disertacija, Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2007. http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D_20070629.121205-95245/DS.005.0.01.ETD.

35. Vasiliauskas, Aleksandras. *Nacionalinės ekonomikos plėtros strateginis valdymas: nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2004.

36. Vasiliauskas, Aleksandras . *Strateginis valdymas: įmonių ir nacionalinės ekonomikos strategijų sintezė.* Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2015.

37. Vasiliauskas, Aleksandras. *Strateginis valdymas.* Kaunas: Technologija, 2004.

38. Ускова, Тамара. *Управление устойчивым развитием региона*. Вологда: Российская Академия наук, 2009. http://mybrary.ru/users/personal/read/upravlenie-ustoychivyim-razvitiem-regiona/

39. Тодаро**,** Микаэль **.** *Экономическое развитие*. Москва: МТУ, 1997.

40. Кенжебаева, Алия ir Жазира Аскарова. *Система оценки стратегического плана государственного органа*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2014.

Internetiniai šaltiniai:

1. Arimavičiūtė, Malvina, Gediminas Mačys ir Edmundas Trasauskas. „Strateginio planavimo sistema ir savivaldybės plėtros strategijos rengimas. Seminarų medžiaga“ Žiūrėta 2017 11 01. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:YMmdS1Q7IfIJ:malvina.home.mruni.eu/wp-

content/uploads/2008/11/strateginio-planavimo-sistema-viesojo-sektoriaus-institucijose.ppt+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt.

2. Arimavičiūtė, Malvina. „Savivaldos institucijų strateginių planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimai“. Žiūrėta 2017 11 06 https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/2458/2265

3. Europos Komisija. „2020 m. Europa. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“. Žiūrėta 2017-11-02. http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A52010DC2020.

4. Lietuvos Statistikos departamentas. „Įregistruotų ir veikiančių ūkio subjektų pokytis Vilniaus r.” Žiūrėta 2017 10 26. https://www.stat.gov.lt/web/lsd/paieska?q=vilniaus+rajono.

5. Kayser ,Henry J. „Tikslas-sentencijos“. Žiūrėta 2017 gegužės 5 d. http://kabutes.kasvyksta.lt/kategorija/tikslas

6. Seneka. „Tikslas – sentencija“. Žiūrėta 2017 gegužės 5 . http://kabutes.kasvyksta.lt/kategorija/tikslas

7. Transparency international. „Savivaldybių skaidrumo vertinimas“. Žiūrėta 2017 spalio 15 d. http://www.jurgiokepure.lt/2015-2019/vilniaus-rajono.

Stelmach E. Strateginis planavimas Vilniaus rajono savivaldybėje. Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc.dr. Ramūnas Vanagas – Vilnius, Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, 2017. 74 psl.

SANTRAUKA

Strateginis planavimas Vilniaus rajono savivaldybėje – tema, kuri yra aktuali tiek savivaldybės valdyme, tiek politiniame savivaldybės gyvenime. Atsižvelgiant į tai, kad strateginis planavimas viešajame sektoriuje Lietuvos Respublikoje užima labai svarbią vietą ir yra sukaupęs jau ilgą patirtį, galima teigti, kad iki šių dienų savivaldybės susiduria su tam tikrais sunkumais.

Magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali ne tik, savivaldybės darbuotojams, bet ir gyventojams, kurie turėtų suprasti kaip yra vykdomi strateginiai plėtros planai ir kokia linkme savivaldybė nusiteikusi judėti iki 2023 metų. Analizuojant savivaldybės veiklą vykdant strateginius planus pastebima, kad ne vien finansinės išlaidos tampa pagrindine problema įgyvendinant planą, bet ir kompetentingų specialistų trūkumas, kurie sugebėtų patys be trečiųjų šalių įsikišimo sustruktūrizuoti pagrindinius strateginius planus Vilniaus rajono savivaldybėje.

Pagrindinis baigiamojo darbo tikslas - Ištirti Vilniaus rajono savivaldybės strateginio planavimo ypatumus, bei savivaldybės administracijos ir tarybos narių požiūrį į jo vykdymą.

Pagrindiniam tikslui pasiekti yra iškelti 5 uždaviniai : Naudojantis moksline literatūra ir teisės aktais išsiaiškinti strateginio valdymo reikšmę teoriniu aspektu, nustatyti pagrindinius punktus Vietos savivaldos įstatyme atsižvelgiant į strateginį planavimą, išsiaiškinti pagrindinius pokyčius savivaldybių strateginio planavimo rekomendacijose, išsiaiškinti savivaldybės darbuotojų ir tarybos narių nuomonę apie strateginį plėtros planą ir jo įgyvendinimą pasitelkiant empirinį tyrimą, pateikti išvadas ir rekomendacijas.

Tyrimo objektas – Vilniaus rajono savivaldybės strateginis planavimas.

Magistro baigiamajame darbe naudoti metodai – empirinis tyrimas (interviu metodas), mokslinės literatūros analizė ir lyginimas, dokumentų, bei pagrindinių teisės aktų analizė.

Darbo pabaigoje pateiktos išvados ir rekomendacijos.

Vilniaus rajono savivaldybės strateginio planavimo kliūtys: kvalifikuotų darbuotojų stoka, mokymų ir papildomų kvalifikacijos kėlimo kursų trūkumas susijusių su strateginiu valdymu viešajame sektoriuje, politinės ir biurokratinės problemos, prioritetinių užduočių išsikėlimas, nepakankamas bendradarbiavimas su vietos bendruomenėmis.

Rekomenduota Vilniaus rajono savivaldybei: rengti papildomus strateginio valdymo mokymus savivaldybės darbuotojams, sukurti dar vieną etatą, kvalifikuotam asmeniui arba asmenų grupei, kurie struktūrizuotų strateginius planus, sukurti papildomas specifines rekomendacijas tam tikrai savivaldybei, įdiegti SIS sistemą strateginiam plėtros planui, plačiau viešinti savo nuveiktus darbus neapsiribojant tik savo oficialiu ir socialinio tinklalapio puslapiu, rengti susirinkimus su bendruomenėmis ir suinteresuotomis grupėmis plano pradžioje ir vykdyme, padaryti taip, kad vizija, misija ir tikslai būtų matomi ir žinomi kiekvienam savivaldybės darbuotojui.

Darbo struktūra: Darbą sudaro įvadas, 3 pagrindiniai skyriai, 9 poskyriai, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglu kalba, priedai. Darbe pateikta 17 lentelių ir 8paveikslėliai.

Raktiniai žodžiai: strateginis valdymas, strateginis plėtros planas, savivaldybės strateginis valdymas, rekomendacijos, strateginiai planai, strateginis planavimas.

Stelmach E. Strategic plannnig in Vilnius district municipality. Masters degree in Strategic organization management. Supervisor doc.dr. Ramūnas Vanagas – Vilnius, Faculty of Publiv Management; Mykolas Romeris university, 2017, 74 pages.

SUMMARY

Strategic planning in Vilnius district municipality – subject which is really important not only in municipality managment but also in municipality politic life. Considering that strategic planning in Lithuanian public sector are very important and has a lot of experience in this case there possible affirm that till this days possible to find a lot of different problems.

Masters thesis topic is relevant not only for municipality administration and council members but also for people who are living in municipality territory because they should understand how strategic plans working in Vilnius district municipality. Analyzing activities of municipality in impementation of strategic plans it is observed that not only financial expenses become a major problem, but also lack of competent specialist who would be able to prepare strategic plans by themselves without help of third parties.

The main objective of thesis - investigate the peculiarities of the strategic planning of the Vilnius district municipality as well as the attitude of the municipality administration and council members towards its implementation.

To achieve the main puspose five tasks were set: using scientific literature and legal acts clarify the significance of strategic management in the theoretical aspect, identify the main points in the Law on Local Self-Government in the light of strategic planning, find out the main changes in the recommendations of the municipal strategic planning find out the opinion of municipal employees and council members on strategic development the plan and its implementation through empirical research, presenting conclusions and recommendations.

Object of this research – Vilnius region municipality strategic planning.

Methods used in the master's thesis - empirical research (interview method), analysis and comparison of scientific literature, analysis of documents and main legal acts.

In the end of research there is recommendations and conlusion.

Problems of Vilnius district municipality in strategic managment: lack of qualified staff, lack of training and supplementary qualification upgrading courses related to strategic management in the public sector, political and bureaucratic problems, lack of cooperation with local communities.

Reommendation for the Vilnius municipality district: to develop additional strategic management training for municipal employees, create one more working place for person who will structure strategic plans, create additional specific recommendations for a certain municipality, to implement the SIS system for the strategic development plan, organize more meetings with communities and stakeholders at the beginning of the plan, make the vision, mission and objectives visible and known to every municipality's employee.

Structure: introduction, three main chapters, eight subsections, conlusion, recommendattions, summary, list of used literature and annexes. There are 17tablets and 8 different pictures.

Keywords: strategic managment, strategic development plan, strategic managment of municipality, recommendations, strategic plans, strategic plannning.

PRIEDAI

1 priedas.

Vilniaus rajono SSGG analizė parengta su UAB „Investicijų partneris"

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
Ekonomika • Gera strateginė ir geografinė padėtis; • Realizacijos rinkos artumas; • Aukšta žemės kaina; • Didelis turistinis-rekreacinis potencialas; • Turtingi gamtiniai ištekliai; • Patraukli investicijoms vieta; • Mažėja nedarbas; • Didelės ir didėjančios statybos apimtys; • Palankios sąlygos ekologiniam ūkininkavimui; • Didėja ekologinių ūkių skaičius, veikia ekologiškos žuvininkystės ūkiai; • Veikia žemės ūkio bendrovės ir įmonės; • Išlaikytos amatininkystės tradicijos (verbų, krepšių pynimas, medžio drožinėjimas, keramika, kt.); • Veikia 20 kaimo turizmo sodybų; • Auga transporto ir sandėliavimo sektoriaus reikšmė • Yra 3 turgūs (Maišiagaloje, Rudaminoje, Paberžėje), kurie dirba šeštadieniais. *Infrastruktūra ir aplinkos apsauga* • Mažas žemės, vandens ir oro užterštumas; • Tolygus didesnių ir mažesnių gyvenviečių pasiskirstymas rajone; • Lyginant su kitais kaimiškais rajonais, teritorija tankiai apgyvendinta; • Didelis miškingumas; • Savivaldybė įgyvendina rajono turizmo infrastruktūros plėtojimo projektą; • Pagal materialines investicijas 1 gyv. rajonas lenkia šalies vidurkį ir jos auga; • Išvystyta susisiekimo infrastruktūra - 4 magistraliniai keliai, valstybinės reikšmės geležinkeliai; • Daugėja viešuoju transportu (autobusais) besinaudojančių keleivių • Įgyvendinamas Vilniaus apskrities atliekų tvarkymo sistemos modernizavimo projektas; • Savivaldybė vykdo vandentiekio ir nuotekų tinklų tiesimą bei renovaciją; *Viešosios paslaugos* • Mažėja socialines pašalpas gaunančių asmenų skaičius; • Gerai išvystyta švietimo sistema; • Veikia lietuviškos, lenkiškos ir rusiškos mokyklos;	*Ekonomika* • Dominuoja smulkūs ūkiai, trūksta modernių stambių ūkių; • Mažas žemės našumas, nederlingos žemės; • Rajono ūkių stambėjimui kliudo žemės kaina, kuri apie 10 kartų viršija žemės kainos šalyje vidurkį; • Menkai išvystyta pramonė, nėra stambių gamybinių įmonių; • Netolygus įmonių pasiskirstymas – koncentruojasi keliose seniūnijose (nevienoda darbo pasiūla) • Dominuoja mikroįmonės; • Mažos prekybos apimtys, trūksta maitinimo paslaugas teikiančių įstaigų; • Menkas rekreacinio, gamtinio potencialo išnaudojimas; • Nedarbas aukštesnis už šalies ir apskrities vidurkį (ypač toliau nuo Vilniaus miesto ribos esančiose seniūnijose); • Žema darbo jėgos kaina; • Namų ūkių pajamos mažesnės nei apskrities ir šalies vidurkis; • Mažos tiesioginės užsienio investicijos (ženkliai atsilieka nuo šalies vidurkio); • Mažai jaunų ūkininkų – 70 proc. virš 40 m., iš jų 34 proc. virš 60 m.; • Beveik pusė rajono ūkių žemės ūkio produkciją gamina tik savo reikmėms; • Maži ekologiniai ūkiai - dauguma mažesni nei 3 ha; • Nepakankamai išvystytas žemės ūkio produktų perdirbimas; *Infrastruktūra ir aplinkos apsauga* • Mažas urbanizacijos lygis; • Prasta vietinių kelių būklė; • Nepakankama ir menkai koordinuojama turizmui svarbios informacijos sklaida; • Menkai išvystyta turizmo infrastruktūra; • Dalis kraštovaizdžiu ir kultūros paveldu vertingų ir turistams patrauklių vietovių nesutvarkytos; • Trūksta interneto svetainių; • Nepakankamai išplėtota buitinių atliekų tvarkymo sistema; • Veikiančios vandens tiekimo ir nuotekų valymo sistemos daug kur pasenusios, apleistos; • Mažai atliekama šulinių vandens tyrimų, nežinomas jų vandens užterštumo lygis

• Yra suaugusiųjų mokymo klasės; • Palankios sąlygos siekti specialaus ir aukštesniojo mokslo; • Įgyvendintas mokyklų kompiuterizavimas; • Plėtojamas VIPT tinklas – įrengiami 12 viešieji interneto prieigos taškai (VRM, ES); • Rajone yra keturios naujos viešosios pirtys (Rudamina, Vaidotai, Paberžė ir Nemenčinė) *Žmogiškieji ištekliai* • Žmonių skaičius stabiliai didėja; • Apsigyvena vis daugiau jaunesnių, geras pajamas turinčių žmonių; • Didėja darbingo amžiaus žmonių skaičius • Etninė įvairovė; • Tautinių tradicijų išsaugojimas; • Daug kultūrinių renginių; • Aktyvūs meno mėgėjų kolektyvai, jie žinomi ne tik rajone, bet ir užsienyje; • Gerai išvystytas mėgėjiškas sportas • Organizuojami rajoniniai, respublikiniai ir tarptautiniai įvairūs sporto renginiai • Įsikūrę 19 kaimo bendruomenių organizacijų; • Kiekviename didesniame kaime yra bažnyčia, kuri yra ir bendruomenės rinkimosi centras	• Priemiestinių teritorijų užterštumas -gamta teršiama nebuitinėmis atliekomis (statybinės atliekos, padangos, kt.) *Viešosios paslaugos* • Nepakankamas medicinos specialistų ir vaistininkų skaičius; • Netolygus medicinos įstaigų pasiskirstymas; • Mažėja gydymo ir sveikatos priežiūros įstaigų; • Vaikų iki 1 m. mirtingumas aukštesnis už šalies ir apskrities vidurkius; • Nėra laikino apgyvendinimo įstaigų, iš įkalinimo vietų grįžusiems, problemų šeimose turintiems ar su kitomis būsto problemomis susiduriantiems asmenims; • Veikiančiose globos įstaigose trūksta vietų; • Kultūros centrų trūkumas; • Aukštas nusikalstamumo lygis; • Mažas ištirtų nusikaltimų procentas; • Policijos pareigūnų skaičius ženkliai atsilieka nuo šalies vidurkio; • Rajone nepakanka buitinio aptarnavimo įstaigų *Žmogiškieji ištekliai* • Neigiamas natūralus gyventojų prieaugis; • Mažėja jaunų (iki 15 m. amžiaus) žmonių; • Atvyksta socialinius sunkumus patiriantys, netekę darbo žmonės; • Gyventojų išsilavinimas žemesnis nei šalies vidurkis; • Nepakankamas valstybinės lietuvių kalbos įvaldymas tarp vyresnio amžiaus rajono gyventojų; • Žema ieškančių darbo asmenų kvalifikacija ir darbo motyvacija; • Poreikis mokytis suaugusiųjų klasėse tenkinamas nepilnai; • Didelis gyvenimo lygio skirtumas tarp vietos gyventojų ir naujai besikuriančių miestiečių; • Naujakurių vartotojiška pozicija – jų poreikiai neatitinka rajonui atnešamos naudos
GALIMYBĖS	**GRĖSMĖS**
• ES finansinė parama; • LEADER metodo įgyvendinimas; • Atviros sienos (daugiau atvyksta turistų); • Platesnis bendradarbiavimas, geros patirties perėmimas iš Europos; • Bendra ES erdvė ir rinka suteikia sąlygas bendram verslui; • Valstybės parama ekologiniam ūkininkavimui;	• Nebaigta žemės reforma • Mažas dėmesys regioninei politikai, netolygi regionų ekonominė plėtra; • Smarkiai išaugusi konkurencija, ypatingai žemės ūkio produkcijos rinkoje; • Nepalanki valstybės mokesčių politika pradedantiems verslininkams; • Pasitraukimo iš žemės ūkio kompensavimo iš struktūrinių fondų pasekmės; • Nestabili valstybės politika; • Auganti konkurencija kaimo turizmo srityje; • Potenciali statybų bumo pabaiga

2 priedas

Klausimai, kurie buvo pateikti ekspertams interviu metu

1.Ką galite pasakyti apie teiginį, kad Vilniaus rajono savivaldybės 2016-2023 m. strateginis plėtros planas padės užtikrinti socialinę ir ekonominę gerovę rajone?

2.Kokia Jūsų nuomonė apie Vilniaus rajono savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimo planą ir lėšų paskirstymą?

3.Ką Jūs manote apie tai, kad didesnė dalis lėšų įgyvendinti skirtingas strategines programas bus paskirtos iš ES struktūrinių fondų?

4.Jūsų nuomone strateginiame plėtros plane užsibrėžti rodikliai yra realus?

5.Jūsų nuomone su kokiomis problemomis susiduriama įgvendinant strateginio plėtros plano uždavinius?

6.Kokia Jūsų nuomonė apie Vilniaus rajono savivaldybės vadovybės skiriama dėmesį strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimui?

7.Ką Jūs manote apie Vilniaus rajono savivaldybės darbuotojų kompetenciją strateginiame valdyme?

8.Kokius teigiamus pokyčius Vilniaus rajono savivaldybėje pastebite įgyvendinant strateginius uždavinius?

9.Kas Vilniaus rajono savivaldybėje priima sprendimus dėl strateginio plėtros plano koregavimo?

10.Kokių pasiūlymų Vilniaus rajono savivaldybei strateginio valdymo gerinimui galite pateikti?

3 priedas

Vienas iš pasiūlymų kaip Vilniaus rajono savivaldybės gali pateikti savo darbuotojams ir savivaldybės svečiams savo misiją, viziją ir tikslus.. (užrašas kabo prie centrinio paradinio įėjimo)



Forma patvirtinta Mykolo Romerio universiteto
Senato 2012 m. lapkričio d. nutarimu Nr.1SN-

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2017 - -
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

Viešojo valdymo fakulteto, vadybos instituto, strateginio organizacijų valdymo
(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

Studentas (-ė) Ernest Stelmach ,
(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

„Strateginis planavimas Vilniaus rajono savivaldybėje“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

_____ _____
(parašas) *(vardas, pavardė)*