MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

AUKTUMAS INDRAŠIUS

STRATEGINIS VALDYMAS LIETUVOS RESPUBLIKOS APLINKOS MINISTERIJOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
doc. dr. Ramūnas Vanagas

Vilnius
2019

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

STRATEGINIS VALDYMAS LIETUVOS RESPUBLIKOS APLINKOS MINISTERIJOJE

Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N90003

Vadovas

_____doc. dr. Ramūnas Vanagas

2019-

Recenzentas

_____

2019

Atliko

_____stud. A. Indrašius

2019-

Vilnius

2019

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 4
LENTELIŲ SĄRAŠAS 5
PRIEDAI 6
ĮVADAS 7
1. STRATEGINIO VALDYMO SISTEMOS TEORINIAI ASPEKTAI 9
1.1 Strateginio valdymo samprata 9
1.2 Strateginio valdymo mokyklos ir strateginio valdymo metodologijos 12
2. STRATEGINIS VALDYMAS LIETUVOS RESPUBLIKOS APLINKOS MINISTERIJOJE 24
2.1 Aplinkos ministerijos išorinių ir vidinių veiksnių strateginė analizė (SSGG) 24
2.2 Aplinkos ministerijos 2017-2019 metų strateginio veiklos plano parengimo analizė 29
2.3 Aplinkos ministerijos 2018 metų strateginio veiklos plano įgyvendinimo analizė 32
3. APLINKOS MINISTERIJOS STRATEGINIO VALDYMO TYRIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ 42
3.1 Tyrimo metodologija 42
3.2 Tyrimo duomenų analizė 44
IŠVADOS 61
REKOMENDACIJOS 63
LITERATŪROS SĄRAŠAS 64
SANTRAUKA 67
SUMMARY 68
PRIEDAI 69

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.Valdymo funkcijų ciklišKumas 11
2 pav.Nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai bendrame strateginiame procese 18
3 pav.Nustatytinė metodologija 19
4 pav.Plėtotinė metodologija 21
5 pav.Aplinkos ministerijos strateginiai tikslai 29
6 pav.Pajūrio juostos plotis nuo jūros iki apsauginio paplūdymio kopagūbrio, m. 33
7 pav.Geriamojo vandens tiekimo paslaugų prieinamumas gyventojams, proc. 33
8 pav.Nuotekų tvarkymo paslaugų prieinamumas gyventojams, proc. 33
9 *pav.*Sąvartynuose pašalintų komunalinių biologiškai skaidžių atliekų kiekis, proc. 34
10 pav.Išmetamųjų šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekis, t/1 ml. EUR BVP 34
11 pav.Saugomose teritorijose pritaikytų lankymui objektų/teritorijų skaičius nuo visų planuojamų pritaikyti lankymui objektų/teritorijų skaičius, proc. 34
*12 pav.*Medienos išteklių kiekis šalies miškuose, mln. m^3 35
*13 pav.*Lietuvos miškingumas(miško žemės ploto santykis su Lietuvos Respublikos teritorijos plotu), proc. 36
*14 pav.*Lietuvos miškuose iškertamo stiebų tūrio ir grynojo prieaugio santykis, proc. 36
*15 pav.*Hidrometeorologinių prognozių ir perspėjimų apie pavojingus meteorologinius reiškinius pasitvirtinimas, proc. (perspėjimų apie pavojingus jūrinius hidrometeorologinius reiškinius pasitvirtinimas) 36
*16 pav.*Hidrometeorologinių prognozių ir perspėjimų apie pavojingus meteorologinius reiškinius pasitvirtinimas, proc. (perspėjimų apie pavojingus meteorologinius reiškinius, išplitusius daugiau nei trečdalyje šalies teritorijoje, pasitvirtinimas) 37
*17 pav.*Hidrometeorologinių prognozių ir perspėjimų apie pavojingus meteorologinius reiškinius pasitvirtinimas, proc. (aerodromų prognozių pasitvirtinimas) 37
*18 pav.*Teisiškai sureguliuota statybos normavimo proceso dalis, proc 38
*19 pav.*Sutaupytas suminis galutinės energijos kiekis (skaičiuojamųjų šiluminės energijos sąnaudų sumažėjimas daugiabučiuose namuose, pastatytuose pagal galiojusius iki 1993 metų statybos techninius normatyvus (nuo 2005 metų), GWh per metus 38
*20 pav.*Teritorijų planavimo ir statybos procesų patikrinimų, kurių metu nustatyti esminiai teisės aktų pažeidimai, dalis, proc 39
*21 pav.*Pastatų atnaujinimo patikrinimų (atliekant statybos užbaigimo procedūras), kurių metu nustatyti teisės aktų pažeidimai, dalis proc. 39
*22 pav.*Darbuotojų, tenkančių 1 vadovaujančiam darbuotojui, skaičius; vnt. 40
*23 pav.*Žaliųjų pirkimų dalis nuo viešųjų pirkimų, kuriems nustatyti aplinkos apsaugos kriterijai, proc. 40

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 Lentelė. Strategijos mokyklos....13
2 Lentelė. Nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai....17
3 Lentelė. Aplinkos ministerijos strateginio veiklos plano aktualumas....45
4 Lentelė. Aplinkos ministerijos strateginio veiklos plano rengėjai....46
5 Lentelė. Aplinkos ministerijos darbuotojų rengiančių strateginį veiklos planą kompetencija ir žinios....47
6 Lentelė. Aplinkos ministerijos vadovybės ir specialistų skiriamas dėmesys ir laikas strateginiam planavimui....48
7 Lentelė. Naujai į valdžią išrinktos politinės jėgos įtaka strateginiam veiklos plano tęstinumui....50
8 Lentelė. Aplinkos ministerijos strateginio planavimo programų aktualumas....51
9 Lentelė. Strateginio veiklos plano rengimo problemos....52
10 Lentelė. Biudžeto lėšų paskirstymo programoms vertinimas....53
11 Lentelė. Priežastys įtakojančios strateginio veiklos plano įgyvendinimą....54
12 Lentelė. Aplinkos ministerijoje priimamų sprendimų dėl strategijos koregavimo vertinimas....55
13 Lentelė. Aplinkos ministerijos strateginio veiklos plano stebėsena ir kontrolė....56
14 Lentelė. Aplinkos ministerijos strateginio veiklos plano rodiklių vertinimas....57
15 Lentelė. Aplinkos ministerijos strateginio valdymo tobulinimas....58

PRIEDAI

1 Priedas. Interviu klausimai, kurie buvo užduoti ekspertams 69
2 Priedas. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą.....70

ĮVADAS

Temos aktualumas. Šiais laikais sparčiai vystantis ekonomikai, gerėjant socialiniam gyvenimo lygiui yra svarbu visus vykstančius procesus suderinti su aplinkosauginiais reikalavimais. Kadangi daug kas eina lengviausiu, dažnu atveju mažiausiai finansiškai kainuojančiu, keliu, aplinkosauginius reikalavimus nukelia į antrą planą arba stengiasi juos apeiti visomis įmanomomis priemonėmis. Dėl to reikia šviesti ir skatinti visuomenę, galvoti ne tik apie save, bet į viską žiūrėti globaliau, galvoti daugiau į priekį norint sukurti saugią ir sveiką aplinką ateities kartoms. Tik užtikrindami visapusišką dermę galime užtikrinti švarią ir sveiką aplinką, efektyvų gamtos išteklių naudojimą, visuotinę ekonominę visuomenės gerovę bei stiprias socialines garantijas. Iš pradžių reikia stengtis viską pradėti keisti nuo savęs ir savo valstybės, kad visa tai būtų pavyzdžiu ir kitoms pasaulio valstybėms. Nors Lietuvoje aplinkosauginiai reikalavimai nėra vieni griežčiausių ir daugelyje sričių mes dar atsiliekame nuo Europos sąjungos valstybių vidurkio, bet kiekvienais metais stengiamasi pasiekti numatytus kriterijus ir juos gerinti. Kad būtų galima tai pasiekti greičiau svarbu išlaikyti tęstinumą iškeltiems Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos strateginiams tikslams:

- Užtikrinti aplinkos kokybę.
- Įgyvendinti klimato kaitos politiką, siekiant keisti vartojimo įpročius, didinant energijos vartojimo efektyvumą ir skatinant atsinaujinančių energijos išteklių ir technologijų naudojimą.
- Puoselėti ir išsaugoti biologinę įvairovę bei kraštovaizdžio savitumą.
- Įgyvendinti darnaus vystymosi principus atitinkantį teritorijų planavimo, statybos ir būsto plėtros procesų, statinių naudojimo ir jų priežiūros valstybinį reguliavimą.
- Didinti valdymo efektyvumą ir atsakingai naudoti viešuosius finansus.

Ekonominė padėtis skatina ieškoti būdų, kaip būtų galima sumažinti viešojo sektoriaus išlaidas ir padidinti jo efektyvumą. Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijai tai irgi yra svarbu, dėl to Aplinkos ministerija turi parengti strateginį planą, kurio pagalba būtų galima viską lengviau kontroliuoti ir siekti užsibrėžtų tikslų.

Temos ištirtumas. Strateginis valdymas yra aktuali tema visame pasaulyje tame tarpe ir Lietuvoje. Informacijos apie strateginį valdymą, strateginį planavimą galima rasti

užsienio literatūroje, tokių autorių kaip: S. L. Hart, A. D. Chandler, E. Goubin, H. I. Ansoft, P.R. Kaplan, Ch. W. Hofer, M. A. Lynes, G. T. Allison, E. E. Chaffee, H. Thom.

Taip pat ir Lietuvos autoriai yra aprašę šią temą, tokie kaip: M. Arimavičiūtė, D. Jankauskienė, A. Vasiliauskas, A. Grebliauskas, A. Marčinskas, P. Zakarevičius, J. Bivainis, E. Smilga, Ž. Tunčikienė, R. Jucevičius.

Tačiau Aplinkos ministerijos strategijų rengimas ir jų įgyvendinimas yra mažai nagrinėjamas literatūroje, trūksta išsamesnių analizių. Nepakankamai ištirta ar tinkamai išnaudojami Aplinkos ministerijos turimi resursai, ar pasiekiami šios institucijos užsibrėžti tikslai, siekiamų rezultatų kokybė. Išnagrinėjus šią temą bus galima iš praktinių pavyzdžių pastebėti strateginio plano įgyvendinimo vyraujančius ypatumus, identifikuoti pagrindines kliūtis ir trūkumus, bei siūlyti sprendimo būdus, kurie padėtų sudaryti sąlygas efektyvesniam strategijos įgyvendinimui Aplinkos ministerijoje.

Tyrimo objektas: Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos strateginis valdymas.

Probleminis klausimas: Kaip atitinka Aplinkos ministerijos strateginis veiklos planas ilgalaikes šalies strategijas ir kaip yra įgyvendinami strateginiai veiklos planai.

Darbo tikslas: Atlikti Aplinkos ministerijos strateginio valdymo analizę, išanalizuoti atsirandančias problemas strateginio valdymo įgyvendinimui ir pateikti rekomendacijas strateginio valdymo veiksmingumui gerinti.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti strateginio valdymo sistemos teorinius aspektus;
2. Išanalizuoti pagrindinius strateginius dokumentus, kuriais remiantis yra ruošiamas Aplinkos ministerijos strateginis planas;
3. Atlikti Aplinkos ministerijos strateginio valdymo analizę;
4. Nustatyti pagrindines strateginio planavimo ir veiklos planų įgyvendinimo problematikas.

Metodai. Darbe buvo taikomi mišrūs analizės metodai. Buvo naudojami kokybinio tyrimo metodai: mokslinės literatūros, teisės aktų ir kitų dokumentų analizė ir palyginimas. Empirinio tyrimo metu duomenų surinkimui buvo naudojamas kokybinio tyrimo metodas – interviu, o duomenų apdorojimui – interpretavimo ir apibendrinimo metodas. Formuluojant išvadas naudoti analizės ir apibendrinimo metodai.

Darbo struktūra. Darbas sudarytas iš įvado, trijų skyrių – teorinės, metodologinės bei tyrimo analizės, išvadų, pasiūlymų, literatūros sąrašo, santraukų lietuvių ir anglų kalbomis, priedų. Darbo apimtis 70 puslapių, analizuoti 34 literatūros šaltiniai, pateikta 15 lentelių, 23 paveikslai ir 2 priedai.

1. STRATEGINIO VALDYMO SISTEMOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Strateginio valdymo samprata

Šiais laikais pasaulyje esant didelei technologijų pažangai, sparčiai vykstant ekonominei, socialinei raidai, konkurencija peržengia valstybių sienas, dėl to padidėja strateginio valdymo, planavimo reikšmė ne tik verslo subjektams, bet ir viešajam sektoriui. Organizacijos strateginis valdymas yra viena iš priemonių padedanti išlikti konkurencingu rinkoje, tuo pačiu leidžianti sėkmingai vystyti savo veiklą ateityje.

Pirmasis strategijos mokslinį apibrėžimą 1962 m. pateikė A. D. Chandler. Jis įvardijo strategiją, kaip pagrindinius ilgalaikius įmonės tikslus ir uždavinius, priimant tam tikrus veiksmus jiems pasiekti, bei skiriant išteklius šiems tikslams įgyvendinti (Nickols 2016).

Turbūt daugelis žmonių yra girdėjęs terminą „strateginis valdymas“ ir žino jo reikšmę, nes šis apibrėžimas yra labai dažnai naudojamas kalbose. Tačiau skirtingi autoriai skirtingai suvokia šio termino reikšmę. Nag, Hambric ir Chen (2007) atliko daugiau nei penkių šimtų publikacijų šia tematika ekspertinę analizę, stengdamiesi suvokti ką kiekvienas autorius turėjo omenyje, sakydamas „strateginis valdymas“, bet vienareikšmiškai to apibrėžti neįstengė (Sudnickas 2011, 108).

Keletas apibrėžimų:

Strategija – „tai valdymo sprendimas (kompleksinis valdymo sprendimas, valdymo sprendimų visuma arba šių sprendimų kompleksas) tam tikros sistemos problemoms spręsti, kokybiniams pačios sistemos pokyčiams skatinti ar padėti jai prisitaikyti prie kokybiškai naujų aplinkos ar kitų sąlygų, numatant dabartinės problemiškos būsenos pokytį – perėjimą į kokybiškai naują būseną, kad nekiltų problemų, būdingų šiai sistemai dabartiniu metu (tokia strategijos samprata reiškia jos, kaip valdymo sprendimo ar sprendimų, orientavimą į dabartinės būsenos kokybinius pokyčius bei į neproblemišką, palyginti su ankstesne, būseną)“ (Melnikas ir Rasa Smaliukienė 2007, 7).

Strategija – „organizacijos vadybos planas, reikalingas pasirinktiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti. Jame pateikiamos priemonės ir būdai, reikalingi organizacijos paskirčiai ir tikslams pasiekti“ (Jančauskas ir Kęstutis Rekerta 2001, 6).

Strateginis valdymas – „nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą“ (Vasiliauskas 2004, 21).

Strateginis valdymas – „tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiamų objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus“ (Melnikas ir Rasa Smaliukienė 2007, 8).

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“ (Vasiliauskas 2015, 34).

Planavimas – „veiklos projektavimas visais sistemos modeliavimo etapais, optimalių tikslų, programų, uždavinių, vertinimo kriterijų, išteklių, normatyvų, rezultatų nustatymas, jų vykdymo gairių sudarymas, vertinimas, atranka, atsakomybės už priimtų sprendimų (operatyvinių, perspektyvinių, strateginių) įgyvendinimą numatytu laiku ir tam tikroje erdvėje (mikrosistemoje, makrosistemoje ir jų veiklos sferose)“ (Makštutis 2010, 34).

Strateginis planavimas – „procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai vykdyti institucijos misiją, pasiekti numatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius“ (Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo, 2010).

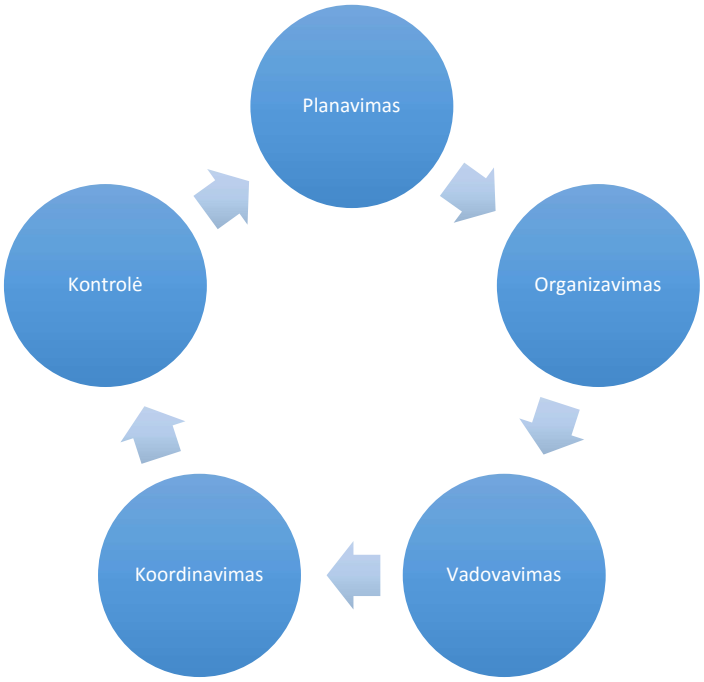
Strateginis planavimas - „jo rezultatas – strateginis planas – nusako pagrindines kryptis, kuriomis bus dirbama ateinančius penkerius metus (ar ilgiau). Strategiškai planuojant taip pat numatoma, kaip bus dirbama ir kodėl pasirinktos būtent šios kryptys. Taip planuojant būtina turėti išsamios informacijos, kuria remiantis galima nustatyti alternatyvas ir įvertinti priimamų sprendimų poveikį“ (Melnikas ir Rasa Smaliukienė 2007, 31).

Strateginio veiklos plano programa – „esminė strateginio veiklos plano dalis, skirta strateginiam tikslui įgyvendinti, kurioje nustatyti šios programos tikslai, uždaviniai, priemonės (projektai), vertinimo kriterijai, jų reikšmės ir asignavimai“ (Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo, 2010).

Strateginis veiklos planas – „veiklos planavimo dokumentas, kuriame atsižvelgiant į ilgos ir vidutinės trukmės planavimo dokumentų tikslus ir aplinkos analizės išvadas suformuluota misija, nustatyti strateginiai pokyčiai ir strateginiai tikslai, aprašomos

vykdomos programos, siekiami rezultatai, numatomi asignavimai ir žmogiškieji ištekliai“ (Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo, 2010).

Apibendrinant išdėstytus teiginius galime daryti išvadą, kad strategijoje svarbiausi elementai yra tikslai, uždaviniai, priemonės tikslams pasiekti ir ištekliai, kurie leistų, visa tai įgyvendinti. Strateginis valdymas sudarytas iš tokio valdymo ciklo: planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas, kontrolė (žr. 1 pav.).



1 pav. Valdymo funkcijų ciklišKumas

Sudaryta darbo autoriaus pagal Fayol 2005, 27

Šios funkcijos turi aiškią orientaciją iškeltam tikslui. Jos eina ne tik paeiliui viena po kitos, bet yra labai tarpusavyje glaudžiai susijusios ir viena nuo kitos stipriai priklausomos. Vienos funkcijos atlikimas įtakoja sekančią, todėl svarbu viską labai atsakingai ir paeiliui daryti, kad būtų gautas tinkamas galutinis rezultatas.

Strateginis valdymas leidžia per trumpiausią laiką reaguoti į atsiradusius pokyčius aplinkoje, kas padeda laiku spręsti atsiradusias problemas arba bent jau sumažinti jas iki minimumo, taip pat padeda kryptingai siekti numatytų tikslų. Strateginis valdymas yra susijęs su strateginiu planavimu ir kartais gali atrodyti, kad tai vienas ir tas pats, tačiau strateginis planavimas yra vienas iš strateginio valdymo komponentų. Strateginis planavimas padeda nustatyti organizacijos tikslus, misiją ir realius uždavinius, o organizavimo, vadovavimo, koordinavimo ir kontrolės procesais yra įgyvendinama organizacijos strategija.

Ministerijos rengia strateginius planus pagal teisės aktuose nurodytus tikslius strateginio plano rengimo reikalavimus ir formas. Yra apibrėžta tvirtinimo tvarka, strateginio veiklos plano vertinimo kriterijai, įgyvendinimo rezultatų stebėsena, programų vertinimas ir atsiskaitymas už rezultatus. Tai leidžia tinkamai reaguoti į vidinius ir išorinius veiksnius, efektyviai vadovauti ir tinkamai panaudoti lėšas. Galima pastebėti, kad strateginį valdymą mokslininkai laiko labai svarbiu komponentu, kurio tinkamas naudojimas atneša begalinę naudą ne tik privačiame sektoriuje, bet ir viešajame.

1.2 Strateginio valdymo mokyklos ir strateginio valdymo metodologijos

Visos naujai kuriamos organizacijos turi tam tikrus tikslus, nesvarbu ar tai būtų privati įmonė, ar visuomeninė organizacija, ar netgi tai būtų nauja valstybė. Tie tikslai, nebūtinai turi būti aprašyti oficialiai, jie gali būti ir hipotetiniai, kurių pagalba organizacija siekia ilgalaikių arba trumpalaikių tikslų reaguodama į atsiradusius aplinkos, ekonomikos, politikos, teisės ir kitus pokyčius. Kaip teigia A. Bosas „atsižvelgiant į tai, kokiais principais ar logika grindžiamas tikslų įgyvendinimo procesas, nustatoma, kokią strategiją realizuoja organizacija, siekdama savo tikslų. Todėl bendru atveju strategijos pagal jų rengimo formalizavimo lygį išsidėsto skalėje nuo griežtai formalių formulavimo, rengimo, įgyvendinimo ir kontrolės procedūrų iki visiškai neformalių.“ (Bosas 2004, 25). Požiūris į strategijos kūrimą gali būti labai skirtingas, todėl galima išskirti skirtingas strateginio valdymo mokyklas, kuriomis remiasi organizacijos. H. Mintzberg su kitais mokslininkais nurodė dešimt vyraujančių mokyklų (Mintzberg, Ahlstrand ir Joseph Lampel, 1998, 15):

1. Dizaino mokykla;
2. Planavimo mokykla;
3. Pozicionavimo mokykla;
4. Antreprenerinė mokykla;
5. Pažinimo (kognityvi) mokykla;
6. Mokymosi mokykla;
7. Valdžios mokykla;
8. Kultūros mokykla;
9. Aplinkos mokykla;
10. Konfigūracijos mokykla.

Šias mokyklas galima būtų suskirstyti į dvi grupes:

- Preskriptyvines, pabrėžiančias strategijos formulavimą dabartine organizacijos padėtimi ir jos išorine aplinka, kurioje ji vykdo veiklą;
- Aprašomasias, kurios stengiasi suprasti istorines priežastis lemiančias tam tikros organizacijos padėtį tam tikrame organizacijos laikotarpyje (Černiauskienė 2014, 17).

1 Lentelė. Strategijos mokyklos

Preskriptyvinės mokyklos	
Dizaino mokykla	Strategijos kūrimas suprantamas, kaip mąstymo procesas
Planavimo mokykla	Strategijos kūrimas suprantamas, kaip formalus, sistemingas procesas
Pozicionavimo mokykla	Strategijos kūrimas suprantamas, kaip analitinis procesas, remiasi organizacijos pozicija produkto ir rinkos atžvilgiu
Aprašomosios mokyklos	
Antreprenerinė mokykla	Strategijos kūrimas suprantamas, kaip numatomas procesas, kuris priklauso nuo būsimos vizijos
Pažinimo mokykla	Strategijos kūrimas suprantamas, kaip pažinimo procesas
Mokymosi mokykla	Strategijos kūrimas suprantamas, kaip mąstymo procesas
Valdžios mokykla	Strategijos kūrimas suprantamas, kaip derybų procesas
Kultūros mokykla	Strategijos kūrimas suprantamas, kaip kolektyvinis procesas
Aplinkos mokykla	Strategijos kūrimas suprantamas, kaip procesas, kurį įtakoja organizacijos išorinė aplinka
Konfigūracijos mokykla	Strategijos kūrimas suprantamas, kaip transformacijos, konfigūracijos procesas

Sudaryta darbo autoriaus pagal Mintzberg, Ahlstrand ir Joseph Lampel, 1998, 15

Dizaino mokykla. Strategijos rengiamos, kaip mąstymo procesas. Šiuo strategijos rengimo modeliu siekiama organizacijos vidinių ir išorinių veiksnių atitikmens. Svarbią reikšmę formuojant strategiją turi du veiksniai: vadovų vertybės, jų įsitikinimai ir prioritetai bei socialinė atsakomybė.

Pagrindinis dizaino mokyklos trūkumas, kad organizacijos išorinių ir vidinių veiksnių derinimas neskatina radikalių sprendimų.

Šios mokyklos pritaikomumas:

- Vykstant pokyčiams, kai organizacija išgyvena nepastovumo laikotarpį ir siekia stabilumo;
- Naujai organizacijai, kuriai reikalinga tiksli kryptis, leidžianti varžytis su labiau patyrusiais konkurentais.

Planavimo mokykla. Strategijos rengiamos kaip formalus procesas. Priešingai nei dizaino mokyklos, planavimo modelis yra labai sudėtingas, nes daug dėmesio skiriama procedūrų kūrimui, kurių tikslas yra išsiaiškinti pagrindinius organizacijos tikslus ir uždavinius.

Šios mokyklos pagrindinis trūkumas yra tai, kad numatyti arba nustatyti visko nepavyksta, net jeigu remiamasi analizėmis ir skaičiais. O pagrindinis pranašumas - planus rengia daug žmonių, taip jie suderina savo požiūrius ir gali atsirasti mažiau klaidų.

Planavimo mokyklos logika tinka organizacijoms, kurios kontroliuoja aplinką, esant stabiliai ir prognozuojamai padėčiai.

Pozicionavimo mokykla. Strategijos rengiamos kaip analitinis procesas. Rengiant organizacijos strategiją remiamasi jos pozicija produkto ir rinkos atžvilgiu. Strategijos kūrimas yra kontroliuojamas, sąmoningas procesas. Pagrindinis vaidmuo šiame procese tenka analitikams, todėl pasirinkus atitinkamą poziciją, organizacija įgyja visiškai parengtą strategiją.

Strategijos kūrimas argumentuotas ekonomine logika, techniškai nelabai sudėtingas procesas, tačiau neįvertinami subjektyvūs veiksniai. Dėl to šis modelis labiausiai tinka, jei konkuruojama stabilioje ir brandžioje veiklos šakoje.

Antreprenerinė mokykla. Strategijos rengiamos kaip numatymo procesas. Stebimas strategijos planavimo procesas per vadovo veiksmų prizmę, pabrėžiamos intuicijos, išminties, patirties, įžvalgumo reikšmės. Svarbiausias elementas yra organizacijos vadovo vizija. Kadangi vadovas pats siekia įgyvendinti savo koncepciją, pats kontroliuoja procesą, todėl organizacija išsiskiria lankstumu, gali greitai reaguoti į vadovo nurodymus.

Tokia mokykla tinka, kai organizacijai ateina sunkūs laikai (atsiranda nenumatytų problemų, ištinka krizė) ir ją gali išgelbėti tik stiprus lyderis, kuris imasi ryžtingų žingsnių, pakeičiančių organizaciją iš esmės. Taip pat antreprenerinė mokykla tinka skverbtis į naujas rinkas.

Pažinimo mokykla. Strategijos rengiamos kaip pažinimo procesas, vykstantis stratego sąmonėje. Strategijos sudarymas yra pažinimo rezultatas, mokymasis yra svarbesnis už formalią analizę. Strategija kuriama remiantis turima patirtimi ir žiniomis. Strategijos gimsta kaip perspektyvos, numatančios būdus, kaip gauti informaciją iš supančios aplinkos.

Mokymosi mokykla. Strategijos rengiamos kaip besivystantis procesas. Strategijos atsiranda tada, kai žmonės išnagrinėja esamą padėtį ir numato organizacijos galimybes, bei nustato veiksmingiausias elgesio schemas. Strategija suprantama kaip tam tikras organizacinės elgsenos principas ir neužsiima planavimu. Turtinga patirtis, žinios, kompetencija sudaro prielaidas strategams įgyti strateginį mąstymą ir skatina ieškoti naujų strateginių krypčių. Mokymasis yra svarbesnis už formalią analizę. Esant krizinėms situacijoms šios mokyklos nuostatos netinka, nes nebelieka laiko mokytis, reikia imtis konkrečių veiksmų. Mokykla tinka profesionalioms organizacijoms, veikiančioms sudėtingoje aplinkoje.

Valdžios mokykla. Strategijų kūrimo procesas - tai derybų procesas, atvira kova už įtaką, ypač pabrėžiami vadybininko taikomi valdžios ir politiniai metodai. Strategijos kūrimas - ne tik planavimo ir analizės, pažinimo ir mokymosi procesas, bet ir kaip sutarties sudarymas, kompromisas tarp konfliktuojančių arba konkuruojančių individų, grupių, koalicijų. Organizacijos išreiškia skirtingų individų ir grupių koalicijas, kurias vienija bendras interesas. Svarbiausi sprendimai yra susiję su ribotų išteklių paskirstymu – kam, kas atiteks. Išteklių ribotumas suteikia dingstį konfliktams ir padaro juos esminiu organizacijos raidos momentu, o valdžią - svarbiausiu ištekliu. Strategija ne visada būna optimali, dažniausiai ji atspindi galingesniųjų organizacijos grupių interesus. Kadangi konkurentų tikslai neišvengiamai veikia pirminę strategiją, dėl to žmonės be paliovos žaidžia politinius žaidimus.

Kultūros mokykla. Strategijos rengiamos kaip kolektyvinis procesas. Organizacijos kultūra - tai visuma vertybių, įsitikinimų ir metodų, kuriais remiantis įgyvendinamos valdymo funkcijos ir aptarnaujami klientai organizacijoje. Strategijos kūrimo procesą lemia organizacijos narių kolektyvinė elgsena, kuriai įtakos turi organizacijos individų lūkesčiai ir vertybinės orientacijos.

Šios mokyklos atstovai pasisako už valdymo pastovumą, už numatyto kurso laikymąsi. Kultūros mokyklos trūkumas, kad strateginį pranašumą ji prilygina organizacijos

unikalumui. Būti nepanašiu į kitus yra gerai, bet kai skirtumas tampa tikslu, imama per daug pasitikėti savimi ir tai gali daryti neigiamą įtaką organizacijai.

Aplinkos mokykla. Išorinė aplinka, pasireiškianti kaip bendro pobūdžio jėgų visuma, yra pagrindinis elementas kuriant organizacijos strategiją. Išorinė aplinka lemia organizacijos elgseną, todėl daugiausia dėmesio turi būti skiriama prisitaikymui prie šios aplinkos. Organizacija privalo reaguoti į atsiradusias jėgas, o jei nepajėgia to padaryti, tuomet turi pasitraukti iš rinkos. Vadovybė nagrinėjama kaip pasyvus strateginio proceso elementas, kurio uždavinys nustatyti išorines jėgas ir pritaikyti organizaciją prie šių jėgų.

Tokios mokyklos trūkumas, jog didelį dėmesį kreipiant į išorinę aplinką, vidiniai organizacijos veiksniai lieka antrame plane. Per mažas dėmesys vidiniams veiksniams gali daryti įtaką organizacijos destrukcijai iš vidaus.

Konfigūracijos mokykla. Strategijos rengiamos kaip pasikeitimų procesas. Organizacijos ir išorinės aplinkos sąveika traktuojama kaip konfigūracija. Strategijos sukūrimo bei įgyvendinimo procesas traktuojamas kaip transformacija. Strategijos kūrimas yra epizodinis, apimantis organizacijos, aplinkos ir strategijos procesus. Siūlomi konkretūs strategijos rengimo būdai sujungiant visas strategijos mokyklas. Kiekvienai mokyklai savas laikas ir sava vieta. Strategijos kūrimo tikslas - pakeisti organizacijos veiklos kryptį, o paskirtis - palaikyti šią kryptį.

Pagal struktūrą ir valdžios konfigūraciją organizacijos skirstomos į (Mintzberg 1989, 110):

- Versliška. Struktūra neformali, lanksti, koordinaciją atlieka pats vadovas;
- Mechaninė. Pasižymi aukšta darbo vietų specializacija, darbo procesai standartizuoti;
- Profesionali. Didesnė dalis valdžios atiduota aukštos kvalifikacijos profesionalams. Kiekvienas daro, tai kas yra iš jo tikimasis;
- Diversifikuota. Daugelio nepriklausomų darinių rinkinys, sutelktas į vieną administracinės struktūros vienetą;
- Adhokratinė. Nelieka ryškesnių skirtumų tarp aukščiausio lygio vadovų ir specialistų;
- Misionierinė. Dominuoja ideologija, padedanti suburti kolektyvą. Skirtumai pradedant nuo paprastų darbuotojų iki vadovų yra labai nedideli, nes jiems visiems būdingos tos pačios vertybės;

- Politinė. Kai nėra stabilios valdžios, atsiradę konfliktai yra sprendžiami ieškant kompromisų.

Organizacijų valdymo praktikoje retai rasime atvejų, kai strategijos kūrimo procese griežtai laikomasi tik vienos mokyklos logikos. Didelis kiekis skirtingų valdymo mokyklų yra dėl to, kad iš pradžių susikūrusiai organizacijai yra būdingos visos mokyklos. Organizacijos panaudojusios įvairesnių strateginių mokyklų loginių elementų, savo strategijos kūrimo procese, automatiškai gaus brandesnius bei reikšmingesnius rezultatus ilgalaikėje perspektyvoje. Tik laikui bėgant kažkuri viena ar kelios mokyklos pasidaro automatiškai tinkamesnės už kitas, jos pradeda dominuoti ir tampa vyraujančiomis. Kadangi jos buvo strategiškai tinkamiausios organizacijos vystymuisi.

Strateginio valdymo literatūroje išskiriamos dvi pagrindinės strateginio valdymo metodologijos - nustatytinė (preskriptyvinė) ir plėtotinė (emerdžentinė).

Strateginio valdymo metodologija – „tai strateginio valdymo teorinių ir praktinių metodų teorinis apibendrinimas, kai apibrėžiamos šių metodų sudarymo ir taikymo pagrindinės prielaidos ir principai“ (Vasiliauskas 2015, 50).

2 Lentelė. Nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai

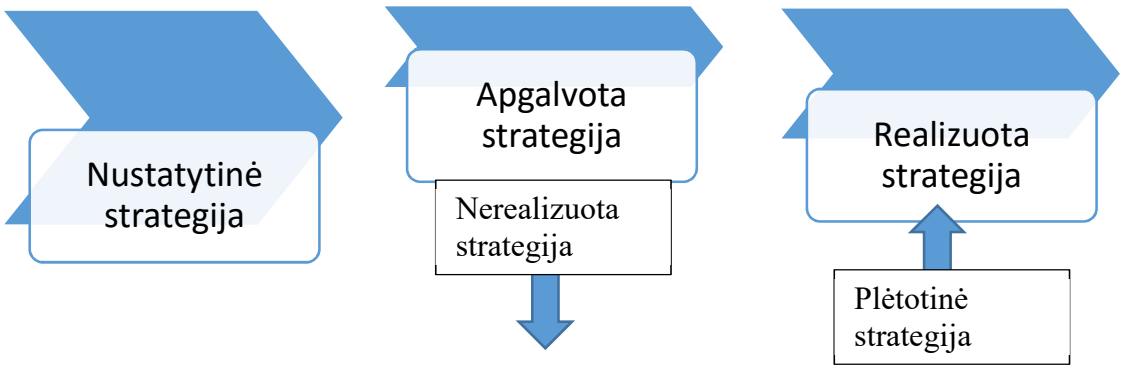
Aspektas	Nustatytinis požiūris	Plėtotinis požiūris
Ateities prognozavimas	Remiamasi prielaida apie ateities prognozavimo galimybę	Neigiama ateities prognozavimo galimybė arba pripažįstamas jo ribotumas
Sprendimų pasekmių numatymas	Remiamasi prielaida apie sprendimų pasekmių numatymo galimybę	Neigiama sprendimų pasekmių numatymo galimybė arba pripažįstamas jo ribotumas
Strateginių vadybininkų ar pareigūnų vaidmuo	Svarbiausias vaidmuo tenka vyriausiems strateginiams vadybininkams ar pareigūnams	Svarbus vaidmuo tenka individualiems funkciniams vadybininkams ar pareigūnams
Tikslinė orientacija	Strateginius sprendimus lemia iš anksto apibrėžti tikslai	Strateginius sprendimus lemia besikeičiančios situacijos sąlygos
Stadijų seka	Strateginės analizės, strategijos rengimo ir įgyvendinimo stadijų nuoseklumas	Strateginės analizės, strategijos rengimo ir gyvendinimo veiksmų susipynimas
Strategijos išbaigtumas	Įgyvendinama kompleksiškai parengta ir patvirtinta strategija	Įgyvendinami besikeičiančios situacijos sąlygų padiktuoti strateginiai sprendimai, neprognozuoti atradimai

2 lentelės tęsinys

Aspektas	Nustatytinis požiūris	Plėtotinis požiūris
Formalizavimas	Strateginio proceso stadijas reglamentuoja formalizuota taisyklių ir procedūrų sistema	Strateginio proceso veiksmai ribotai formalizuoti taisyklėmis ir procedūromis
Pranašumai	Kompleksiškumas, loginis nuoseklumas, alternatyvų lyginimo bazės bendrumas, ilgalaikė patirtis	Lankstumas, žmogaus veiksnio, trumpalaikių galimybių panaudojimas
Trūkumai	Prognozavimo ir pasekmių numatymo sunkumai, trumpalaikių galimybių praradimas, nelankstumas	Organizaciniai sunkumai, ilgalaikių projektų vykdymo sunkumai, nedidelė patirtis

Sudaryta darbo autoriaus pagal Vasiliauskas 2015, 751

Šioje lentelėje matome esminius skirtumas ir tuo pačiu nedidelius panašumus tarp šių dviejų modelių. Praktikoje tarpusavyje yra derinamos nustatytinės ir plėtotinės metodologijos, dėl to susidaro gausus strateginio valdymo metodologinių sričių įvairumas, nors jos gana stipriai prieštarauja viena kitai. Vienose vyrauja nustatytinis modelis papildytas plėtotinio modelio idėjomis, o kitose atvirkščiai.



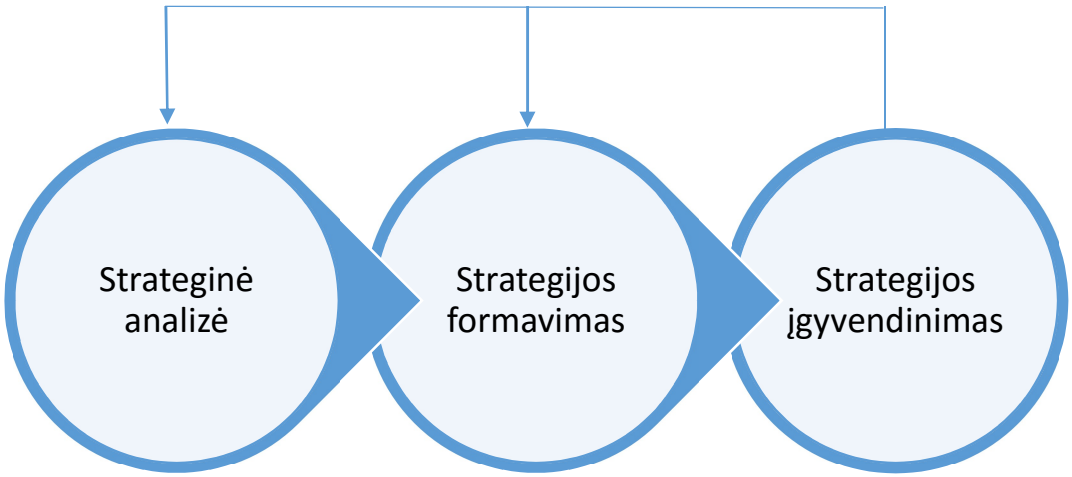
*2 pav.*Nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai bendrame strateginiame procese

Sudaryta darbo autoriaus pagal Vasiliauskas 2015, 52

Pagal preskriptyvinę ir emerdžentinę metodologiją strateginio veiklos plano struktūrą sudaro tokie komponentai: misija ir vertybės, vizija, strateginės problemos ir

strateginiai tikslai, strateginiai sprendimai ir sprendimų įgyvendinimo veiksmų planas (Bivainis ir Živilė Tunčikienė 2005, 4).

Nustatytinė metodologija pripažįsta iš anksto apibrėžtas strategijas. Pagal ją strateginis valdymas – nuoseklus procesas, kuris įgyvendinamas nuo tam tikro dabarties taško, pripažįstant pakankamą ateities numatymą, sukuriant ateičiai strategiją analizės pagrindu, kuri bus įgyvendinta.



*3 pav.*Nustatytinė metodologija

Sudaryta darbo autoriaus pagal Vasiliauskas 2004, 37

Strateginio valdymo stadijos nuosekliai eina viena po kitos. 3 paveikslėlyje parodytas grįžtamasis ryšys, parodo, kad strateginiame valdyme yra galimi tarpusavio ryšiai, kai tam tikras stadijas reikia šiek tiek pakoreguoti kai kuriomis ankstesnių stadijų savybėmis, tačiau tik pilnai baigus strateginę analizę bus pradėtas strateginis įgyvendinimas.

Nustatytinis strategijos požiūris yra pagrįstas dizaino, planavimo ir pozicionavimo mokyklomis. Nustatytinė metodologija savo ruožtu apima keletą konkretesnių šia metodologija besiremiančių teorijų. Skiriamos trys pagrindinės nustatytinių strategijos teorijų klasės:

- Pelno maksimizavimu pagrįstos strategijos teorijos;
- Ištekliais pagrįstos strategijos teorijos;
- Socialinės - kultūrinės strategijos teorijos (Vasiliauskas 2004, 36).

Pelno maksimizavimu pagrįstos strategijos teorijos remiasi principu, kad pagrindinis organizacijos konkurencingumą apsprendžiantis faktorius yra pelningumas. Todėl vyraujantis strategijos tikslas yra pelno maksimizavimas ir to yra siekiama visai įmanomais būdais.

Ištekliais pagrįstos strategijos teorijos remiasi principu, kad pagrindinis organizacijos konkurencingumą apsprendžiantis faktorius yra išteklių potencialas. Vyraujantis strategijos tikslas – išteklių potencialo didinimas. Ši teorija nepaneigia pelno maksimizavimo, kadangi didėjant ištekliams auga ir pelningumas.

Socialinės – kultūrinės strategijos teorijos remiasi principu, kad pradiniu momentu formuojant organizacijos strategiją svarbiausiais reikia laikyti socialinius - kultūrinius faktorius ir vertybes. Kiekviena organizacija yra bendros socialinės ir kultūrinės sistemos, kuri įtakoja organizacijoje priimamus sprendimus, o tuo pačiu ir jos strategiją, elementas. Bet ši strategija neprieštarauja pelningumo ir išteklių teorijoms strategijoje.

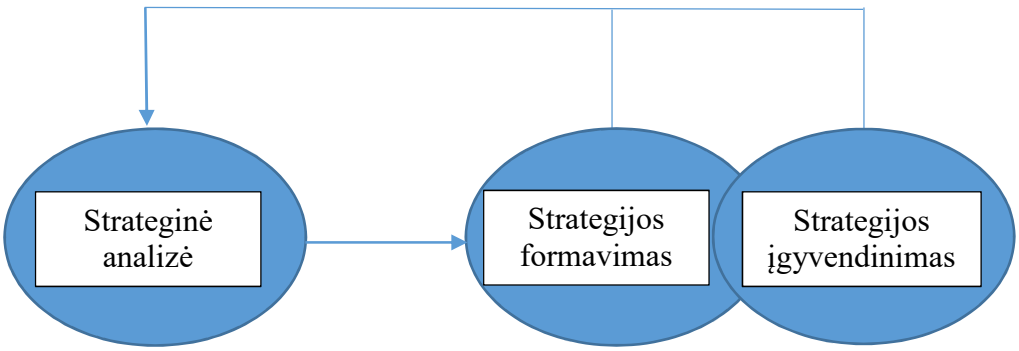
Nustatytinės metodologijos pagrindiniai privalumai:

- Strategija apima visą organizaciją ir jos svarbiausias problemas;
- Strategija yra logiška, nuosekli ir išbaigta;
- Strategijos formavimas nuo pradžių pagal norimus tikslus, padeda lengviau surasti sprendimų alternatyvas priderintas prie iškeltų tikslų;
- Organizacija gali kontroliuoti strategijos įgyvendinimą (Vasiliauskas 2004, 38-39).

Nustatytinės metodologijos pagrindiniai sunkumai:

- Nustatytinė metodologija remiasi ateities prognozavimu ir prielaidomis, o ne visos prognozės ir prielaidos pasitvirtina;
- Ne visuomet yra galimybė praktiškai atskirti strategijos įgyvendinimo nuo jos formavimo stadijos;
- Dėl išorinės aplinkos pokyčių sunku iš anksto išbaigtai apibrėžti strategijos tikslinę orientaciją ir parinkti optimalius strateginius sprendimus;
- Ne visoms organizacijoms priimtina formali planavimo sistema, nes tai gali sukelti didelį biurokratinį aparatą, kas neleidžia greitai reaguoti į atsiradusius pokyčius;
- Nustatytinė metodologija prioritetu visada laiko ilgalaikius tikslus, dėl ko tenka atsisakyti trumpalaikių tikslų, nors organizacija kartais galėtų gauti didesnę naudą iš trumpalaikių tikslų (Vasiliauskas 2004, 39-40).

Pamačius nustatytinės metodologijos trūkumus, kaip jos alternatyva atsirado plėtotinė metodologija. Plėtotinė metodologija pasižymi tuo, jog sprendimai gimsta palaipsniui, jų negalima vienu procesu sujungti į bendrą išbaigtą organizacijos strategiją. Plėtotinė strategija – tai strategija, kurios galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir kurios daliniai strateginiai sprendimai yra formuojami visame vidutinės trukmės periodo bėgyje (Vasiliauskas 2015, 58).



*4 pav.*Plėtotinė metodologija

Sudaryta darbo autoriaus pagal Vasiliauskas 2004, 37

Iš 4 paveikslėlio galime matyti, kad strategijos formavimas yra glaudžiai susijęs su strategijos įgyvendinimu ir tik šiek tiek yra atskiriama strateginės analizės stadija. Naujų strategijų sudarymas labai priklauso nuo seniau įgyvendintų strategijų baigties ir išorinėje aplinkoje susiklosčiusių veiksnių. Grįžtamasis ryšys rodo, kad strateginė analizė gali būti tikslinama ir koreguojama, atsižvelgiant į gautus strategijos formavimo ir įgyvendinimo rezultatus.

Plėtotinis požiūris daugiausia pagrįstas valdžios ir mokymosi mokyklų nuostatomis, kadangi jos nesivadovauja iš anksto parengtomis ir viską numatančiomis strategijomis.

A. Vasiliauskas išskiria keturias pagrindines plėtotinių strategijos teorijų klases:

1. Išlikimu pagrįstos strategijos teorijos;
2. Neapibrėžtumu pagrįstos strategijos teorijos;
3. Derybomis pagrįstos strategijos teorijos;
4. Pažinimu pagrįstos strategijos teorijos (Vasiliauskas 2002, 40).

Išlikimu pagrįstos strategijos teorijos vadovaujasi požiūriu, kad pagrindinis organizacijos tikslas - jos pačios išlikimas greitai besikeičiančioje aplinkoje. Organizacijos išlikimo procesas interpretuojamas, kaip Darvino evoliucijos teorija. Organizacijos, kaip ir gyvūnų rūšys geriausiai sugebėjusios prisitaikyti prie išorinių aplinkos pokyčių, išlieka, o kitos išnyksta. Išlikimu pagrįstame procese veikia du mechanizmai: prisitaikymas prie aplinkos ir atranka tarp pasiruošusių išlikimui. Dėl to organizacijos kuria kuo daugiau skirtingų strategijos alternatyvų, kurias galėtų panaudoti prisitaikydamos prie atsiradusių įvairiausių išorinių aplinkos pokyčių.

Neapibrėžtumu pagrįstos strategijos teorijos vadovaujasi požiūriu, kad organizacijos aplinka turi didelį neapibrėžtumo laipsnį, todėl pokyčių prognozuoti neįmanoma. Dėl tokio požiūrio ilgalaikė strategija netenka prasmės ir yra vertinami trumpalaikiai tikslai, turintys aiškiai išreikštą inovacinį pobūdį. Sėkminga gali būti ta organizacija, kuri bus novatoriška ir nuolat transformuos save. Neapibrėžtumo situacijas matematiškai modeliuoja chaoso teorija (aplinkos pokyčių dinamiką valdo pasekmės ir priežasties mechanizmas). Dėl to yra praktiškai neįmanoma nuspėti, kaip darys įtaką tam tikras priimtas sprendimas organizacijai ar jai atneš teigiamos, ar neigiamos naudos.

Derybomis pagrįstos strategijos teorijos vadovaujasi požiūriu, kad formuojant ir vykdant strategiją svarbų vaidmenį atlieka koalicijos ir grupės, kurių požiūriai sutampa arba nesutampa su organizacijos požiūriu. Sėkmingas derybas galima laikyti tuomet, kai yra pasiekiamas kompromisas. Sprendimus, kuriuose svarbų vaidmenį turi derybos, matematiškai padeda modeliuoti lošimų teorija (prognozuoja dalyvių reakciją įvairiose derybų situacijose). Dėl to yra labai svarbu numatyti kelis ėjimus į priekį, nes numatant priešininkų veiksmus galima imtis atitinkamų priemonių, kurios leistų pasiekti laimėjimą.

Pažinimu pagrįstos strategijos teorijos vadovaujasi požiūriu, kad žmonių įsipareigojimą strategijai galima ugdyti sujungiant strategijos formavimą ir įgyvendinimą į vieningą pažinimo procesą organizacijoje, kurio tiesioginiais dalyviais yra organizacijoje dirbantys žmonės. Įtraukiant organizacijoje dirbančius žmones į strategijos kūrimą, užtikrinama, kad procesas vyks greičiau, nes jie patys dalyvavo viską rengiant ir žino ką reikia daryti. Taip pat jaus didesnę atsakomybę, kad viskas pavyktų, nes patys įdėjo didelį indėlį į strategijos kūrimą.

Plėtotinės metodologijos pagrindiniai privalumai:

- Nereikalauja iš anksto prognozuoti organizacijos strategijos, kas leidžia strateginius sprendimus priimti pagal atsiradusią dabartinę situaciją;
- Lankstumas, nes greičiau gali reaguoti į išorinės aplinkos pokyčius;
- Leidžia įvertinti su žmogiškuoju faktoriumi susijusius aspektus;
- Ilgalaikiai tikslai neužgožia trumpalaikių tikslų (Vasiliauskas 2002, 44-45).

Plėtotinės metodologijos pagrindiniai trūkumai:

- Nedidelė praktinė patirtis;
- Kai kuriose veiklose yra būtini iš anksto numatyti ilgalaikiai strateginiai tikslai;
- Neefektyvi reakcija į aplinkos pokyčius, per didelis dėmesys atskiroms problemoms nesusiejant visko į bendrą visumą;
- Administracinės kontrolės trūkumai, nes nėra aiški atsakomybė už strategiją ir dėl to kontrolė tampa sudėtingesnė (Vasiliauskas 2002, 45).

Abi tiek nustatytinė, tiek plėtotinė metodologija turi savo pliusų ir minusų. Dėl to išsirinkti tik vieną ir tik ja vadovautis organizacijai nėra protinga. Dažnu atveju jos viena su kita yra derinamos kartu, taip pasiekiant geriausią rezultatą. Reikia nepamiršti, kad nustatytiniam ir plėtotiniam strateginiam procesui užtikrinti organizacijoje yra reikalingi skirtingų kompetencijų darbuotojai bei jų bendros veiklos organizavimas ir koordinavimas.

2. STRATEGINIS VALDYMAS LIETUVOS RESPUBLIKOS APLINKOS MINISTERIJOJE

2.1 Aplinkos ministerijos išorinių ir vidinių veiksnių strateginė analizė (SSGG)

Ruošiant viešojo sektoriaus institucijos strateginį veiklos planą, pagrindinis dėmesys skiriamas institucijos stiprybėms ir silpnybėms, atsižvelgiant į išteklių analizės rezultatus, nustatyti ir pagal aplinkos analizės rezultatus išsiaiškinti institucijos galimybes ir grėsmes (Bivainis ir Živilė Tunčikienė 2005, 5).

Nustačius svarbiausias institucijos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes reikia išsamiai atsakyti į šiuos klausimus:

- Kaip bus panaudojamos stiprybės galimybėms įgyvendinti;
- Kaip bus neutralizuojamos silpnybės pasinaudojant galimybėmis;
- Kaip bus panaudotos stiprybės grėsmėms sumažinti;
- Kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės (Arimavičiūtė 2005, 136).

Atsakius į šiuos klausimus galima pradėti formuoti strateginį foną strateginiams sprendimams ruošti, priimti ir įgyvendinti.

Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerija nutarime dėl nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo atliko ministerijos iškeltų pagrindinių tikslų SSGG analizę.

Pagrindinis Lietuvos darnaus vystymosi tikslas pagal ekonominio ir socialinio vystymosi, išteklių naudojimo efektyvumo rodiklius iki 2020 metų pasiekti 2003 metų Europos Sąjungos (toliau ES) valstybių narių vidurkį, pagal aplinkos taršos rodiklius ir neviršyti ES leistinų normų, laikytis tarptautinių konvencijų, ribojančių aplinkos taršą ir poveikį pasaulio klimatui, reikalavimų. Analizuojant aplinkos kokybės pokyčių stiprybes ir silpnybes, svarbiausias aplinkos problemų sprendimo galimybes ir tikėtinas grėsmes, daugiausia dėmesio buvo skirta pagrindiniams aplinkos komponentams – orui, vandeniui, klimato kaitai, kraštovaizdžio ir biologinės įvairovės bei atliekų tvarkymo problemoms. (Dėl nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo, 2003).

Prie stiprybių buvo priskirta: centralizuota šildymo sistema Lietuvos miestuose; draudimas naudoti benziną su švino priedais; plėtojamas automobilių kelių tinklas, gerėja jų kokybė ir pralaidumas, tiesiami aplinkkeliai, asfaltuojami žvyrkeliai, diegiamos automatizuotos eismo valdymo sistemos, rekonstruojamos sankryžos, tai leidžia sumažinti miestų oro taršą, triukšmą; atsinaujinančių išteklių energetikos įstatymo priėmimas; priimti

ES teisės aktai aplinkosaugos reikalavimų srityje; ES paramos įsisavinimas; naujų nuotekų valymo įrenginių įrengimas ir esamų modernizavimas; įgyvendintos monitoringo programos leidžiančios įvertinti paviršinių vandens telkinių esamą būklę, taršos pobūdį ir mastą, parinkti tinkamas priemones jų būklei pagerinti; Lietuvoje geriamas vanduo tiekiamas beveik tik iš požeminių vandens šaltinių, kurių resursai yra gausūs; sudarytos palankios sąlygos tobulinti geriamojo vandens tiekimą ir nuotekų tvarkymo paslaugų teikimą; įvesti mokesčiai už gamtos išteklius ir aplinkos taršą; 2008 metais priimtos Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymo pataisos, pagal kurias nuo 2009 m. sausio 1 d. taikoma pelno mokesčio lengvata, leidžianti iki 50 procentų sumažinti apmokestinamąjį pelną įmonėms, investuojančioms į esminį technologinį atsinaujinimą; optimizuojant saugomų teritorijų tinklą ir steigiant naujas Europos ekologinio tinklo „Natura 2000“ teritorijas, Lietuvos saugomų teritorijų plotas didėja; parengta esamas valstybės gamtines sąlygas atitinkanti kraštovaizdžio mokslinė studija; sukurta atliekų tvarkymo teisinė bazė; visų miestų, daugelio miestelių ir didesnių kaimų komunalinės atliekos surenkamos centralizuotai, plėtojama šių atliekų surinkimo infrastruktūra; sukurti regioninių komunalinių atliekų tvarkymo sistemų pagrindai; kuriama moderni nepavojingų ir pavojingų atliekų tvarkymo infrastruktūra; pradėta kurti regioninė komunalinių nuotekų valymo dumblo ir kitų biologiškai skaidžių atliekų tvarkymo sistema; daugiabučių namų modernizavimo programa; naujai statomų pastatų energetinio naudingumo įstatymas.

Taip pat buvo įvardintos silpnybės tokios kaip: neefektyviai naudojamos šiluminės energijos; nepakankamai išvystytas viešasis transportas; nemaža dalis nuotekų valymo įrenginių fiziškai ir morališkai pasenę; dauguma kaimų gyventojų būstų neprijungti prie geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros; dauguma sukurtos geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros neatitinka poreikių yra neekonomiškos arba susidėvėjusios; vandens tiekėjai neturi pakankamai lėšų poreikius atitinkančiai infrastruktūrai plėtoti ir prižiūrėti; netolygus teritorinis miškų išsidėstymas dėl pavieniuose regionuose susiformavusių žemės naudojimo tradicijų; įvairios biurokratinės kliūtys pristabdo projektų įgyvendinimą; visuomenės per mažas dėmesys aplinkosauginiams reikalavimams; neišplėtotas atliekų naudojimas ir perdirbimas; pasenęs autoparkas, kuris išmeta į orą gana daug teršalų; per menkai pralaidžios miestų gatvės, ypač senosiose miestų dalyse, ir apvažiavimų stoka didina miestų oro taršą ir triukšmą; įmonės gamybai naudojama nemažai pavojingų aplinkai ir žmonių sveikatai medžiagų, taip pat mažai įmonių naudoja antrines žaliavas; mokslo ir tyrimų sistema neorientuota į pramonės reikmes, neskatinamos įmonių investicijos į technologijų plėtrą, menka verslo paslaugų infrastruktūra;

Ataskaitoje buvo įvardintos pagrindinės galimybės: laiku parengus tinkamus projektus, galima pasinaudoti ES struktūriniais fondais transporto, pramonės ir energetikos įmonių keliamai oro taršai mažinti; veiksmingas ES paramos naudojimas, platesnis privačių lėšų pritraukimas leis modernizuoti ir renovuoti šilumos ūkį ir pastatus, efektyviau naudoti energiją; platesnis atsinaujinančių energijos išteklių naudojimas, mažos galios kogeneracinių elektrinių plėtra, platesnis biokuro ir biodegalų naudojimas energetikoje ir transporte sudarys galimybę sumažinti iškastinio organinio kuro naudojimą ir su tuo tiesiogiai susijusią oro taršą, mažės šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekis; įgyvendinant ES vandens apsaugos politiką reglamentuojančias direktyvas, galima naudoti ES struktūrinių fondų paramos ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšas, skirtas vandentvarkos sektoriui; naujausių, mažesnį neigiamą poveikį aplinkai darančių, technologijų, švaresnės gamybos būdų ir vadybos sistemų diegimas pramonės įmonėse leis racionaliau naudoti išteklius ir žaliavas, mažinti pavojingų medžiagų patekimą į vandens telkinius; reikia pakeisti teisės aktus, kad būtų galima apželdinti miškus ir derlingesnius dirvožemius; būtina skatinti privačių žemių savininkus pasinaudoti ES struktūrinių fondų teikiamomis galimybėmis gauti finansinę paramą, skiriamą naujiems miškams įveisti; plėtojamos regioninės komunalinių atliekų tvarkymo sistemos, skatinamos privačios investicijos į šią veiklą leis gerinti viešosios komunalinių atliekų tvarkymo paslaugos kokybę; platesniu mastu įdiegus komunalinių atliekų pirminį rūšiavimą, susidarys daug didesnės antrinių žaliavų perdirbimo galimybės, sumažės šalinamų sąvartynuose atliekų, galės būti įvykdytos pakuočių atliekų tvarkymo užduotys; plėtojamas visuomenės aplinkosauginis švietimas ir informavimas skatins visuomenę aktyviau prisidėti prie atliekų tvarkymo; platesnis modernesnio geležinkelių transporto naudojimas, ypač kroviniams gabenti, leis gerokai sumažinti kelių transporto į atmosferą išmetamų teršalų, jų neigiamą poveikį aplinkai ir žmonių sveikatai; stengtis pritraukti privatų kapitalą į viešojo transporto sektorių taip jį padarant patrauklesniu visuomenei; efektyviau vartojant energiją, lėčiau didės energijos poreikis, mažės importuojamo kuro, bus lengviau spręsti aplinkosaugos problemas; Lietuvai integruojantis į ES, priimami teisės aktai didinantys ir griežtinantys atsakomybę įvairiose srityse.

Ataskaitoje buvo įvardintos tokios galimos didžiausios grėsmės: dėl numatomo didelio vartojimo ir gamybos augimo vis daugiau bus vartojama pirminės energijos, taigi į atmosferą išmetama daugiau teršalų ir šiltnamio efektą sukeliančių dujų; nepagerinus viešojo kelių transporto eismo organizavimo ir viešojo transporto būklės, visuomenė ir toliau nebus skatinama keisti mobilumo miestuose įpročių, dėl to didėjantys kelių autotransporto srautai gali labai pabloginti Lietuvos miestų aplinkos oro kokybę; visi Lietuvos upių baseinai

tarpvalstybiniai, todėl Lietuva, nors ir skiria daug dėmesio vandenų apsaugos priemonių įgyvendinimui, negalės užtikrinti geros vandens telkinių būklės, jeigu tokių pat priemonių nesiims ir kaimyninės valstybės; nepastačius ir nemodernizavus reikiamų nuotekų valymo įrenginių ir nuotekų surinkimo tinklų, netaikant daugiau priemonių žemės ūkio taršai mažinti, gali nepavykti iki reikiamo lygio sumažinti taršos; deramai nerenovavus ir neišplėtus vandens centralizuoto tiekimo sistemų, nebus užtikrinta geriamojo vandens kokybė; į saugomas teritorijas, taip pat Kuršių neriją labai intensyviai braunasi legalios ir nelegalios statybos, dėl to kyla grėsmė daugelio saugomų teritorijų išlikimui; dėl lėšų stygiaus beveik nutrūko išnaudotų karjerų, durpynų atkūrimo, apleistų senų ūkinių pastatų sutvarkymo darbai; urėdijoms perduodama vis mažiau valstybinės miškų ūkio paskirties žemės, todėl kyla grėsmė, kad jos neapželdins galimų apželdinti miškų ūkio paskirties žemės plotų; atliekų tvarkymui neefektyviai taikant principą „teršėjas moka“, nebus sukurta veiksminga atliekų tvarkymo sistema; neužtikrinus visuotinės, geros kokybės ir prieinamos viešosios komunalinių atliekų tvarkymo paslaugos, gali didėti aplinkos teršimas atliekomis; intensyviai plėtojant kelių transporto sektorių, neskiriant daugiau dėmesio taršos kontrolei ir reguliavimui, neskatinant automobilių parko atnaujinimo, gali pradėti sparčiai didėti oro tarša; jeigu nebus skirta pakankamai Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto asignavimų daugiabučių namų modernizavimo programai įgyvendinti, sulėtės energijos sąnaudų senos statybos daugiabučiuose namuose mažinimo procesas.

Kaip matome iš SSGG analizės, Aplinkos ministerija turi nemažai stiprybių, kuriomis turėtų pasinaudoti galimybėms įgyvendinti, taip sumažinant grėsmes ir silpnybes. Aplinkosaugos srityje valstybė turi kontroliuoti ir reguliuoti poveikį aplinkai ir raginti ūkio subjektus bei valstybės institucijas vykdyti neigiamo poveikio aplinkai ir žmonių sveikatai prevenciją, užuot kovojus su neigiamomis poveikio pasekmėmis. Labai svarbu efektyviai naudoti valstybės lėšas ir ES paramą vandens tiekimo ir nuotekų infrastruktūrai modernizuoti, baigti kurti šiuolaikišką atliekų tvarkymo sistemą. Teisinėmis ir ekonominėmis priemonėmis valstybė turi užtikrinti kuo geresnę gamtos išteklių apsaugą, efektyvesnį ir taupesnį jų naudojimą. Mokesčiai už išteklius turi būti pertvarkyti taip, kad jų dydis priklausytų ne tik nuo sunaudotų išteklių kiekio, bet ir naudojimo efektyvumo. Valstybė turi visokeriopai remti kuo platesnį vietinių atsinaujinančių išteklių naudojimą ir atliekų perdirbimą. Itin daug dėmesio turės būti skiriama efektyvesniam energijos išteklių naudojimui. Atsinaujinančių išteklių energija iki 2020 metų turi sudaryti 23 procentus visos suvartojamos energijos. Kaip rodo kitų valstybių patirtis, platesnį atsinaujinančių energijos išteklių naudojimą labiausiai stabdo naftos produktus gaminančių ir jais prekiaujančių įmonių lobistinė veikla. Valstybė

neatidėliotinai turi sureguliuoti teisinius ir ekonominius energijos gamybos naudojant atsinaujinančius energijos išteklius diegimo klausimus.

Praktiniai pavyzdžiai rodo, kad visa tai yra pradėta įgyvendinti. Ekonomika auga labai greitai, įvairiose gamybos ir paslaugų srityse yra naudojamos naujos technologijos, kurios mažina išteklių vartojimą, dėl to daro mažesnį neigiamą poveikį aplinkai, vyksta švaresnės gamyba. Tai leidžia ekonomikai augti, o aplinkos taršai nedidėti. Palaipsniui yra modernizuojama viešojo transporto sistema, kurios pagalba yra mažinama oro tarša miestuose. Naujoviška aplinkos monitoringo sistema padeda užtikrinti gerą oro kokybę. Taip pat modernizuojami vandens tiekimo, nuotekų valymo įrenginiai, sukurta regioninė atliekų tvarkymo sistema įkuriant 10 regioninių atliekų tvarkymo centrų. Gamtos ištekliai yra labiau saugomi, 2015 metais priimtas įsakymas dėl geoterminių gręžinių projektavimo, įrengimo ir likvidavimo. Išaugo vietinių ir ypač atsinaujinančių išteklių svarba. Uždarius Ignalinos atominę elektrinę, vis daugiau yra naudojama atsinaujinančių energijos išteklių (vėjo, vandens, saulės, geoterminės energijos ir kt.). Taip pat dabar yra daugiau importuojama švariausio organinio kuro – gamtinių dujų, kas prisideda tai pat prie mažesnės oro taršos.

Matosi, kad darbas aplinkosaugos srityje vyksta, bet norint pasiekti dar geresnius rezultatus reikia žiūrėti į ateitį ir tęsti toliau pradėtus darbus.

Kaip teigia buvęs aplinkos ministras Kęstutis Trečiokas - „Aplinkos sektorius pasižymi ypatingu poreikiu nustatyti ilgalaikes aplinkos apsaugos politikos perspektyvas. Kuo ilgesniam laikotarpiui yra numatytos šios politikos gairės, tuo racionaliau, kryptingiau, darniau galime spręsti aplinkosaugos, tuo pačiu ir visuomenės gerovės, šalies pažangos klausimus“.

Aplinkos ministerija paskelbė ir Nacionalinę aplinkos apsaugos strategiją iki 2030 metų. Joje yra išskiriamos keturios pagrindinės aplinkos apsaugos politikos sritys: darnus gamtos išteklių naudojimas ir atliekų tvarkymas, aplinkos kokybės gerinimas, ekosistemų stabilumo išsaugojimas ir klimato kaitos švelninimas bei prisitaikymas prie klimato kaitos keliamų aplinkos pokyčių (Dėl nacionalinės aplinkos apsaugos strategijos patvirtinimo, 2015). Matosi, kad pagrindinės sritys išlieka tos pačios ir naujoje strategijoje iki 2030 metų, dėl to vyksta iškeltų tikslų tęstinumas. Ar iki 2030 metų pasieksime šiose srityse iškeltus tikslus, priklauso nuo mūsų visų pastangų – kaip atsakingai vartosime, tvarkysime atliekas, saugosime gamtą, naudosimės jos gėrybėmis, kaip puoselėsime, tausosime aplinką ir kaip atsakingai vykdysime verslą.

2.2 Aplinkos ministerijos 2017-2019 metų strateginio veiklos plano parengimo analizė

Nuo 2000 m. visos ministerijos ir kitos institucijos, norėdamos gauti finansavimą iš valstybės biudžeto, privalo parengti strateginius veiklos planus, kuriuose turi nurodyti institucijos strateginius tikslus, programas jiems įgyvendinti, laukiamus rezultatus ir planuojamas lėšas. Tokiu būdu pirmą kartą finansinių išteklių planavimas buvo susietas su strateginiu planavimu (Kundrotienė ir Kęstutis Rekerta 2002, 57-58).

Aplinkos ministerija yra įvardijusi misiją – „tobulinti darnaus vystymosi principais pagrįstą aplinkos teisinį reguliavimą ir koordinuoti jo įgyvendinimą, siekiant užtikrinti žmogaus teisę gyventi jo sveikatai ir gerovei palankioje aplinkoje“ (Lietuvos Respublikos aplinkos ministro valdymo sričių 2019-2021 metų strateginis veiklos planas). Misija suformuluota teisingai, kadangi joje aiškiai išreiškšta organizacijos paskirtis ir jos įsipareigojimai. Aplinkos ministerija įgyvendina ilgalaikius strateginius tikslus, numatytus Nacionalinėje aplinkos apsaugos strategijoje, Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje, Nacionalinėje klimato kaitos valdymo politikos strategijoje, Valstybiniame atliekų tvarkymo plane, Lietuvos Respublikos teritorijos bendrajame plane ir kituose aplinkos ministro valdymo srities strateginio planavimo dokumentuose. Pagal tai ministerija įgyvendina keturis strateginius tikslus, kurie suformuluoti atsižvelgus į aplinkos ministro valdymo sritis.



5 pav. Aplinkos ministerijos strateginiai tikslai

Sudaryta darbo autoriaus

Pirmuoju tikslu siekiama, kad šalies ekonomika vystytųsi daug sparčiau nei didėtų išmetamųjų šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekis, sumažėtų gamtinių ekosistemų ir šalies ūkio sektorių pažeidžiamumas, diegiant priemones, kurios leistų išlaikyti ir net padidinti jų atsparumą klimato kaitos pokyčiams, užtikrinant palankias terpes visuomenės gyvenimui. Tai pat šio strateginio tikslo įgyvendinimas prisideda prie 2014-2020 metų Nacionalinės pažangos programos tikslų, Jungtinių tautų bendrosios klimato kaitos konvencijos ir Kioto protokolo įsipareigojimų įgyvendinimo.

Antrojo strateginio tikslo siekis yra pasiekti, jog Lietuvos aplinka būtų švari, saugi ir sveika, darniai tenkinanti visuomenės, aplinkosaugos bei ekonomikos poreikius. Taip pat užtikrinti aplinkai daromos žalos mažinimą, kompensavimą, gamtos išteklių atkūrimą ir gausinimą. Šis strateginis tikslas taip pat padeda įgyvendinti Nacionalinę miškų ūkio sektoriaus plėtros 2012–2020 metų programą, kurios siekis padidinti šalies miškingumą, tuo pačiu išsaugant biologinę įvairovę ir kraštovaizdį.

Trečiuoju strateginiu tikslu įgyvendinamas Lietuvos Respublikos teritorijos svarbiausias bendrojo plano principas – kuo geriau išnaudoti šalies teritorijos potencialą, nedarant žalos šalies teritorijos gamtinei bei kultūrinei aplinkai bei koordinuoti teritorijos naudojimą ir apsaugą šalies lygiu. Taip pat yra įgyvendinamas daugiabučių namų modernizavimo programos tikslas sumažinti šiluminės energijos sąnaudas namams, pastatytiems pagal statybos techninius normatyvus iki 1993 metų. Naujos statybos pastatams taip pat jau yra priimtos normatyvos, kurios reglamentuoja naujai statomų pastatų energetinį efektyvumą.

Ketvirtuoju strateginiu tikslu siekiama užtikrinti efektyvų Aplinkos ministerijos nuostatuose, kituose teisės aktuose nustatytų funkcijų vykdymą, didinant valdymo efektyvumą pasitelkiant šiuolaikines informacijos valdymo priemones, stiprinant administracinius gebėjimus ir siekiant efektyvaus, ekonomiško bei racionalaus turo valdymo.

Aplinkos ministerijos veiklos prioritetai:

1. Energijos vartojimo efektyvumo didinimas:
    - 500 daugiabučių namų modernizavimas kasmet.
2. Darnaus teritorijų ir infrastruktūros vystymosi ir plėtros užtikrinimas:
    - Lietuvos teritorijos bendrojo plano parengimas, kuris užtikrintų darnaus vystymosi principų įgyvendinimą;
    - teisinių sąlygų sudarymas inžinerinės ir socialinės infrastruktūros valdymo įrankių savivaldybėms sukūrimui.

3. Darnaus vartojimo ir paslaugų skatinimas, sukuriant teisines, ekonomines ir finansines prielaidas:
    - vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo bei atliekų tvarkymo sistemų tolygiam ir efektyviam vystymuisi visuose šalies regionuose, tarifų, kurie nebūtų diskriminaciniai mažų regionų atžvilgiu, taikymui.
4. Biologinės įvairovės bei kraštovaizdžio vertybių išsaugojimas ir darnaus miškų naudojimo užtikrinimas:
    - saugomų teritorijų, kraštovaizdžio ir biologinės įvairovės apsaugos politiką įgyvendinančių institucijų sistemos optimizavimas;
    - ekosistemų, jų paslaugų vertinimo mechanizmo integravimas į nacionalinės politikos formavimą ir įgyvendinimą, siekiant išsaugoti visuomenei svarbias ekosistemų paslaugas;
    - reikalavimų invazinių laukinių augalų ir gyvūnų gausos reguliavimas ir plitimo prevencijai nustatymas.
5. Finansiškai tvarus klimato kaitos politikos tikslų vykdymas:
    - pasirengimas ES klimato kaitos ir energetikos tikslų 2021-2030 m. vykdymui, siekiant išvengti išlaidų dėl prognozuojamo Lietuvai nustatytų kvotų viršijimo Europos Sąjungos apyvartinių taršos leidimų prekybos sistemoje nedalyvaujančiuose sektoriuose;
    - reguliarus tarpinstitucinio dialogo sukūrimas, siekiant klimato kaitos tikslų integravimo į atskirų Lietuvos ūkio sektorių plėtros programas ir jų įgyvendinimo priemonių planus;
    - nacionalinės klimato kaitos valdymo politikos strategijos atnaujinimas laikotarpiui po 2021 m. ir integruoto nacionalinio energetikos ir klimato srities plano parengimas;
    - teisinių, ekonominių ir finansinių priemonių sukūrimas išmetamųjų šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekio mažinimui transporto ir žemės ūkio sektoriuose.

Visiems strateginiams tikslams yra suformuluoti jų įgyvendinimo kriterijai (efekto kriterijai). Efekto kriterijai turi nustatyti pokyčių kryptį (kas keisis) ir pokyčių apimtį (kiek keisis). Parinkti efekto kriterijai tokie kaip - geriamojo vandens tiekimo paslaugų prieinamumas gyventojams, išmetamųjų šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekis, Lietuvos miškingumas, gyventojų tankis penkiuose didžiausių Lietuvos miestų užstatytose teritorijose yra objektyvus, nes tiksliai parodo esamus ir norimus ateities rodiklius. Kadangi jie yra

lengvai apskaičiuojami, galima pagal juos susidaryti tinkamą vaizdą ar einam yra tinkama linkme į priekį ar reikėtų kažką keisti ir bandyti nustatytus rodiklius pasiekti kitais būdais.

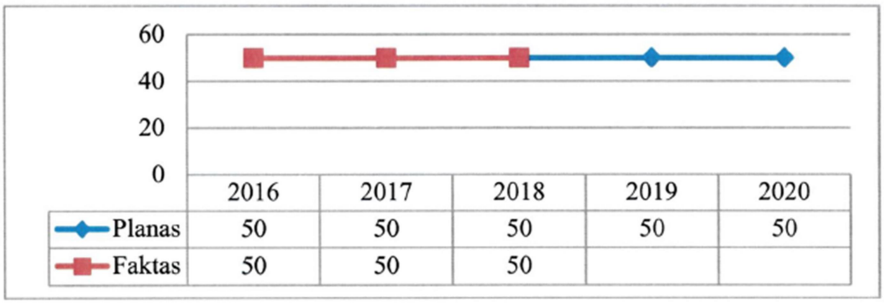
Galime daryti išvadą, kad Aplinkos ministerijos veiklos prioritetai iš esmės parinkti tinkamai, jie yra ilgalaikiai ir prisideda prie pagrindinių strateginių dokumentų vykdymo. Tai rodo, kad Aplinkos ministerija kruopščiai ir atidžiai nustato savo strateginius tikslus ir veiklos prioritetus. Tam matyt didelę įtaką turi ir Lietuvai privalomi tarptautiniai aplinkosauginiai reikalavimai. Dėl to Aplinkos ministerijos keliami strateginiai tikslai sutampa ir su Nacionaline darnaus vystymosi strategija, ir su Nacionaline aplinkos apsaugos strategija iki 2030 metų, kurios yra parengtos atsižvelgiant į tarptautinius aplinkosauginius reikalavimus, tokius kaip Rio deklaracija, „Programa 21“, taip pat sutampa ir su Kioto protokolo įsipareigojimai, Jungtinių Tautų ir ES darnaus vystymosi strategijos nuostatomis.

2.3 Aplinkos ministerijos 2018 metų strateginio veiklos plano įgyvendinimo analizė

Strateginio veiklos plano įgyvendinimas yra kontroliuojamas procesais. Strateginio plano įgyvendinimo kontrolė apima faktinių rezultatų palyginimą su užsibrėžtais vertinimo kriterijais, ji nustato nukrypimus nuo pasirinktų tikslų bei uždavinių. Kontrolės duomenys naudojami tam, kad būtų atitinkamu laiku priimti atitinkami sprendimai, kurie padėtų pašalinti atsiradusias priežastis, kurios nulėmė atsiradusius nukrypimus. Dėl to ministerijos kas pusmetį ir pasibaigus metams privalo pateikti Vyriausybei ataskaitas, kuriose turi atsispindėti kaip yra įgyvendinami strateginiai veiklos planai, kokie rezultatai buvo gauti, kokie sunkumai iškilo įgyvendinat planus. Toliau detaliau paanalizuosiu Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos 2018 metų strateginio veiklos plano įgyvendinimą, pagal nustatytus strateginius tikslus ir jų vertinimui iškeltus pažangos matavimo vertinimo kriterijus.

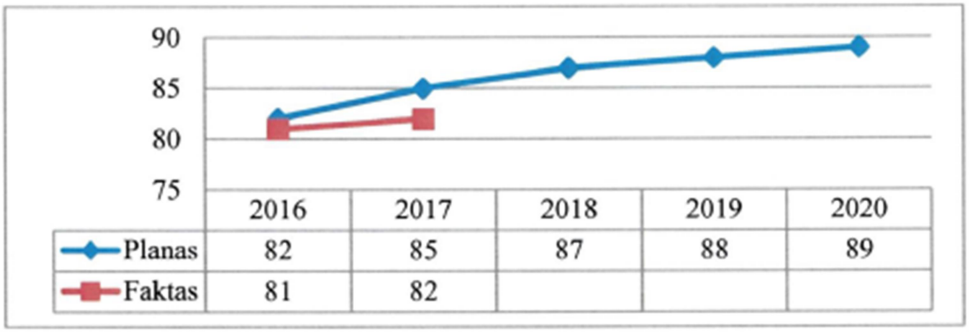
1 strateginis tikslas: užtikrinti tinkamą aplinkos kokybę Lietuvos gyventojams, išsaugoti biologinę įvairovę ir kraštovaizdžio savitumą. Šiam tikslui įgyvendinti buvo pasitelktos trys programos (aplinkos apsaugos kontrolės ir būklės vertinimas; aplinkos taršos mažinimas ir prevencija; biologinės įvairovės apsauga, kraštovaizdžio tvarkymas ir išsaugojimas). Šioms programoms įgyvendinti didžioji lėšų dalis buvo gauta iš ES ir kitų tarptautinių finansinių fondų. Įsisavintų pinigų dalis nuo prašytos sumos yra apie 79,7 %. Kaip svarbiausios priežastys dėl asignavimų nepasinaudojimo yra užsitęsę viešieji pirkimai ir

užsitęsę dokumentacijos tvarkymo procesai. Dėl to galima daryti išvada jog darbuotojų kompetencija nėra pakankama, nes jie nesugeba laiku parengti reikiamų dokumentų arba yra per daug užkrauti darbais ir visko nespėja laiku padaryti.



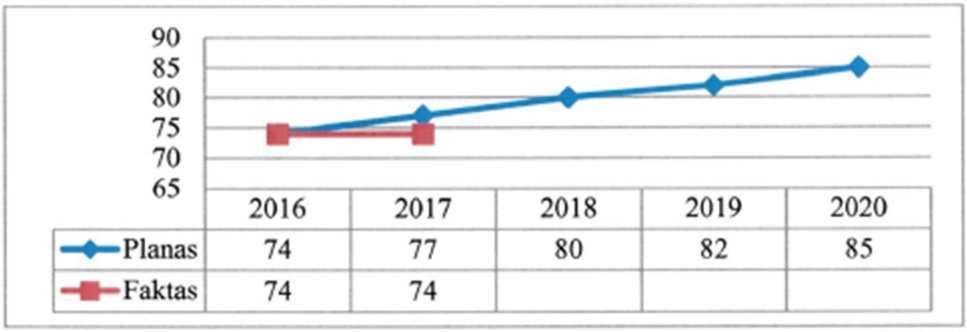
*6 pav.*Pajūrio juostos plotis nuo jūros iki apsauginio paplūdymio kopagūbrio, m.

Cit. pagal Aplinkos ministerijos 2018 metų veiklos ataskaitą



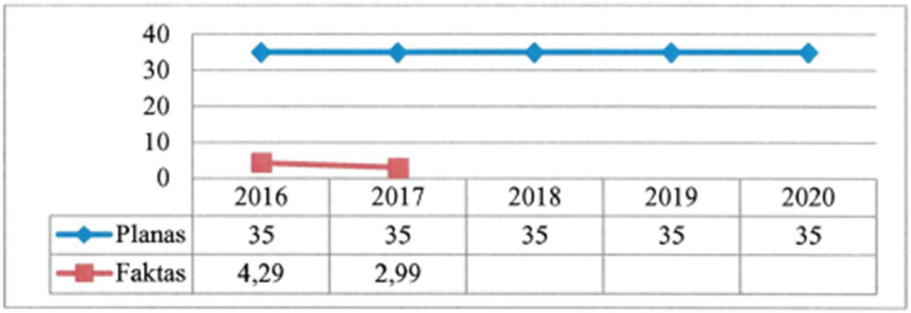
*7 pav.*Geriamojo vandens tiekimo paslaugų prieinamumas gyventojams, proc.

Cit. pagal Aplinkos ministerijos 2018 metų veiklos ataskaitą



*8 pav.*Nuotekų tvarkymo paslaugų prieinamumas gyventojams, proc.

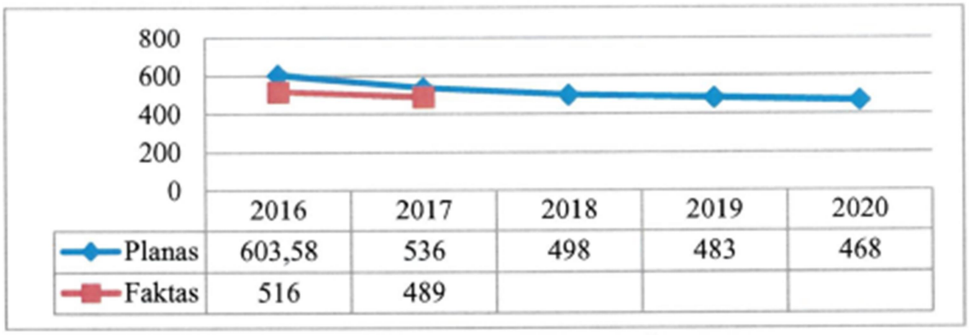
Cit. pagal Aplinkos ministerijos 2018 metų veiklos ataskaitą



	2016	2017	2018	2019	2020
Planas	35	35	35	35	35
Faktas	4,29	2,99			

9 *pav.*Sąvartynuose pašalintų komunalinių biologiškai skaidžių atliekų kiekis, proc.

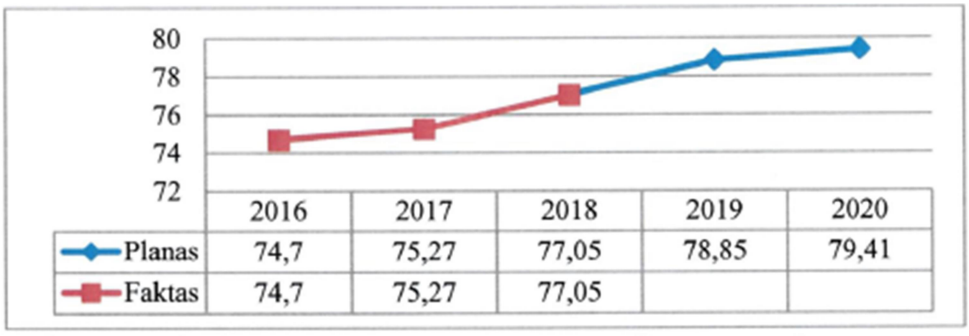
Cit. pagal Aplinkos ministerijos 2018 metų veiklos ataskaitą



	2016	2017	2018	2019	2020
Planas	603,58	536	498	483	468
Faktas	516	489			

*10 pav.*Išmetamųjų šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekis, t/1 ml. EUR BVP

Cit. pagal Aplinkos ministerijos 2018 metų veiklos ataskaitą



	2016	2017	2018	2019	2020
Planas	74,7	75,27	77,05	78,85	79,41
Faktas	74,7	75,27	77,05		

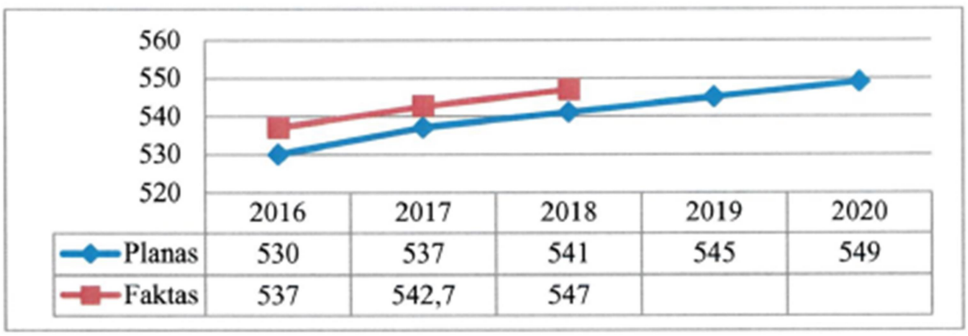
*11 pav.*Saugomose teritorijose pritaikytų lankymui objektų/teritorijų skaičius nuo visų planuojamų pritaikyti lankymui objektų/teritorijų skaičius, proc.

Cit. pagal Aplinkos ministerijos 2018 metų veiklos ataskaitą

Matosi, kad didžioji dalis pažangos matavimo vertinimo kriterijų pasiekia iškeltus planus. Keista matyti jog kai kurie vertinimo kriterijai, tokie kaip sąvartynuose pašalintų komunalinių biologiškai skaidžių atliekų kiekis 9 pav., ar išmetamųjų šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekis 10 pav., jau 2017 metais yra ne tik pasiekę bet ir viršiję numatytą 2017 metų planą, tačiau 2018 metų planas yra vis dėlto mažesnis negu jau pasiektas 2017 metų faktas. Matosi, kad nėra ambicijų viską dar labiau pagerinti, o yra liekama prie

numatytų ES standartų, taip saugiai žinant, kad kiekvienais metai bus pasiekti numatyti rodikliai. Bet yra ir taisytinų vietų, kur reikia pagerinti rodiklius, tai geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų prieinamumas gyventojams. Reikia paminėti, kad 2018 m. gruodžio 20 d. seimas priėmė geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymo pakeitimo įstatymą, kuriame aiškiau reglamentuota geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtra, taip pat nustatyta, kad visos būtinosios veiklos sąnaudos būtų įtrauktos į reguliuojamas geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų kainas, įtraukinat investicijas, reikalingas infrastruktūros rekonstrukcijai ir plėtrai. Reikia manyti, kad tai padės padidinti geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo prieinamumą gyventojams, bet apie tai bus galima spręsti tik vėlesniu etapu.

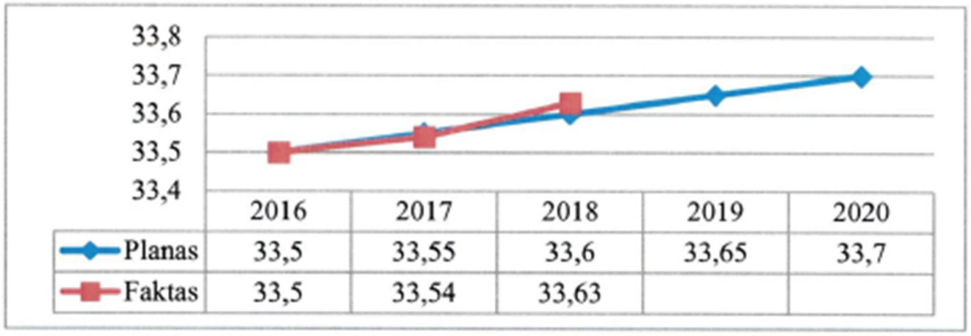
2 strateginis tikslas: siekti racionalaus gamtos išteklių naudojimo ir tolesnio jų gausinimo, vykdyti hidrometeorologinės informacijos teikimą. Šiam tikslui įgyvendinti buvo pasitelktos keturios programos (gamtos išteklių ir paveldo vertybių apsauga; hidrometeorologiniai stebėjimai ir prognozės; bendrųjų miškų ūkio reikmių finansavimo programa; Lietuvos pasiekimų pristatymas pasaulinėse parodose). Šioms programoms įgyvendinti didžioji lėšų dalis buvo gauta iš ES ir kitų tarptautinių finansinių fondų. Įsisavintų pinigų dalis nuo prašytos sumos yra apie 81,5 %. Kaip svarbiausios priežastys dėl asignavimų nepasinaudojimo yra specialiųjų programų likučių perkėlimas iš ankstesnių metų į šiuos metus, nepanaudota dalis lėšų, kurios buvo rezervuotos reformoms pavaldžiose įstaigose vykdyti, dalis nepanaudotų pinigų yra skirta tęstiniams įsipareigojimams 2019 m. vykdyti. Bet dalis lėšų buvo sutaupyta įvykdžius generalinės miškų urėdijos likvidavimą. Dėl to galima daryti išvada jog dalies lėšų yra netenkama dėl susiklosčiusių išorinių aplinkybių, kurias lemia labiau stringantys projektai dėl nepriimtų įstatymų, o ne dėl ministerijos darbuotojų kaltės.



	2016	2017	2018	2019	2020
Planas	530	537	541	545	549
Faktas	537	542,7	547		

12 pav. Medienos išteklių kiekis šalies miškuose, mln. m^3

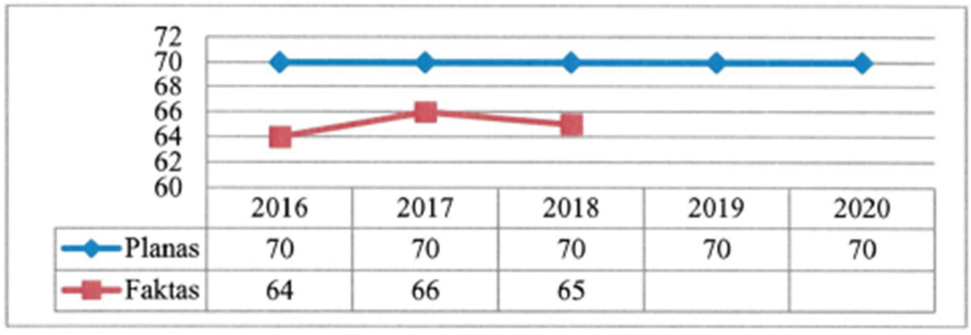
Cit. pagal Aplinkos ministerijos 2018 metų veiklos ataskaitą



	2016	2017	2018	2019	2020
Planas	33,5	33,55	33,6	33,65	33,7
Faktas	33,5	33,54	33,63		

*13 pav.*Lietuvos miškingumas(miško žemės ploto santykis su Lietuvos Respublikos teritorijos plotu), proc.

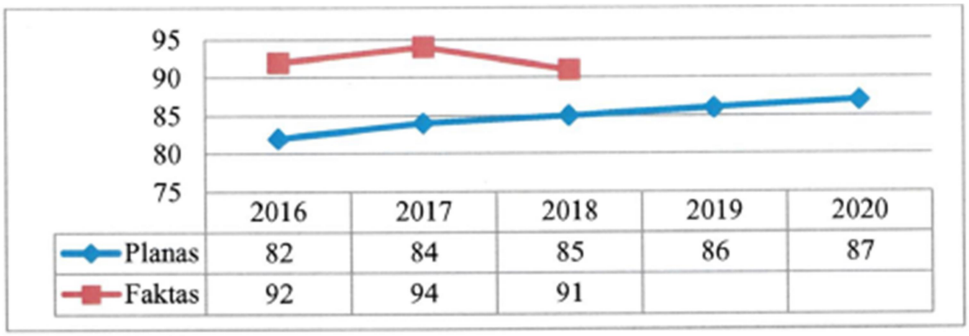
Cit. pagal Aplinkos ministerijos 2018 metų veiklos ataskaitą



	2016	2017	2018	2019	2020
Planas	70	70	70	70	70
Faktas	64	66	65		

*14 pav.*Lietuvos miškuose iškertamo stiebų tūrio ir grynojo prieaugio santykis, proc.

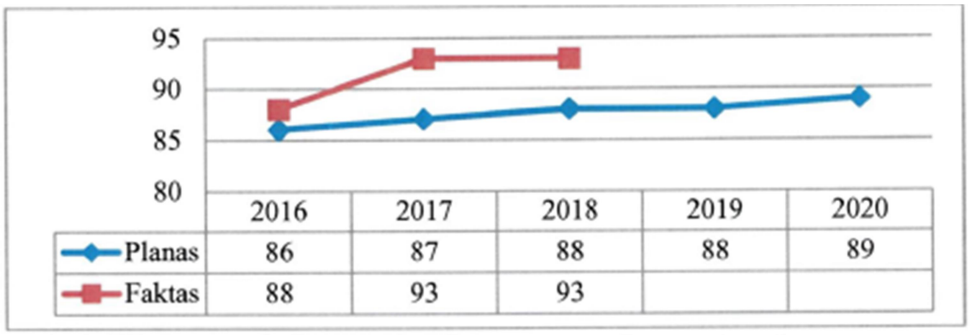
Cit. pagal Aplinkos ministerijos 2018 metų veiklos ataskaitą



	2016	2017	2018	2019	2020
Planas	82	84	85	86	87
Faktas	92	94	91		

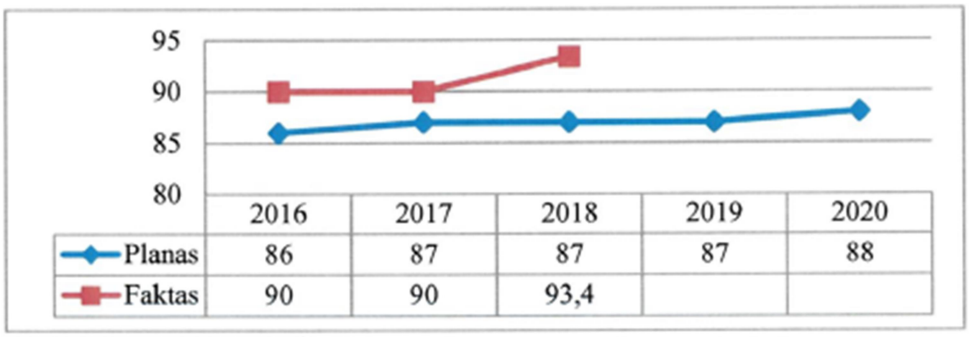
*15 pav.*Hidrometeorologinių prognozių ir perspėjimų apie pavojingus meteorologinius reiškinius pasitvirtinimas, proc. (perspėjimų apie pavojingus jūrinius hidrometeorologinius reiškinius pasitvirtinimas)

Cit. pagal Aplinkos ministerijos 2018 metų veiklos ataskaitą



	2016	2017	2018	2019	2020
Planas	86	87	88	88	89
Faktas	88	93	93		

16 pav. Hidrometeorologinių prognozių ir perspėjimų apie pavojingus meteorologinius reiškinius pasitvirtinimas, proc. (perspėjimų apie pavojingus meteorologinius reiškinius, išplitusius daugiau nei trečdalyje šalies teritorijoje, pasitvirtinimas)
Cit. pagal Aplinkos ministerijos 2018 metų veiklos ataskaitą



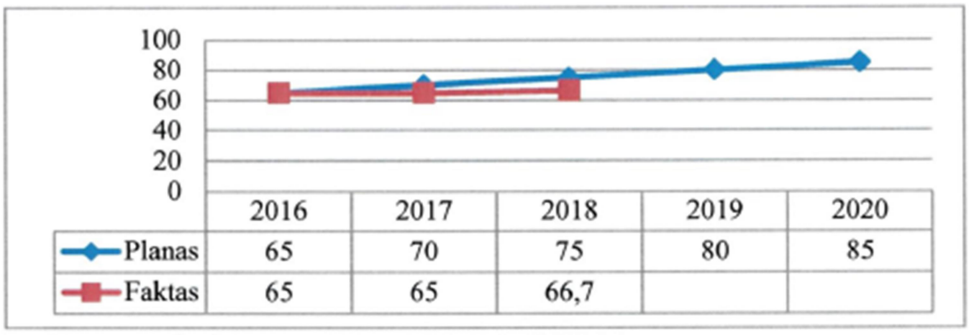
	2016	2017	2018	2019	2020
Planas	86	87	87	87	88
Faktas	90	90	93,4		

17 pav. Hidrometeorologinių prognozių ir perspėjimų apie pavojingus meteorologinius reiškinius pasitvirtinimas, proc. (aerodromų prognozių pasitvirtinimas)
Cit. pagal Aplinkos ministerijos 2018 metų veiklos ataskaitą

Matosi, kad didžioji dalis pažangos matavimo vertinimo kriterijų pasiekia iškeltus planus. Medienos išteklių kiekis šalies miškuose proporcingai auga kaip ir Lietuvos miškingumas. Nors miškų kirtimo norma buvo padidinta, tačiau miškingumas neženkliai bet padidėjo. Valstybinių miškų kiekis sistemingai didėjo, o privačių miškų kiekis sumažėjo, kadangi buvo sumažinta ES parama miškų įveisimui. Svarbiausias padarytas darbas tas, jog buvo reorganizuotos miškų urėdijos, jas prijungiant prie Valstybinio miškotvarkos instituto. Ši pertvarka leidžia kas mes sutaupyti po 10 mln. eurų valstybinės įmonės lėšų ir iki 3 mln. eurų valstybės biudžeto lėšų. Hidrometeorologinių prognozių ir perspėjimų apie pavojingus meteorologinius reiškinius pasitvirtinimas procentaliai padidėjo, nes buvo įdiegta skaitmeninės orų prognozės modelio Harmonie naujausia versija CY40. Norint tinkamu laiku įspėti gyventojus ir taip išvengti pavojingų padarinių, 2018 metais buvo užtikrintas nuolatinis informacijos teikimas į Lietuvos hidrometeorologijos tarnybos prie Aplinkos ministerijos

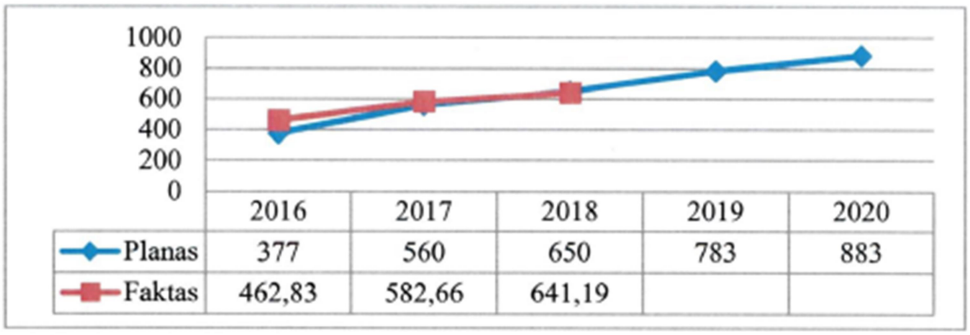
stichinių gamtos reiškinių išankstinio perspėjimo sistema (SGRIPS) ir Europos nacionalinių hidrometeorologijos tarnybų organizacijos (EUMETNET) perspėjimų sistemą MeteoAlerm.

3 strateginis tikslas: vykdyti darnaus vystymosi principus atitinkantį teritorijų planavimo, statybos ir būsto plėtros procesų, statinių naudojimo ir priežiūros valstybinį reguliavimą. Šiam tikslui įgyvendinti buvo pasitelkta viena programa (teritorijų planavimo, statybos ir būsto politikos įgyvendinimo koordinavimas). Šiai programai įgyvendinti didžioji lėšų dalis buvo gauta iš valstybinio biudžeto. Įsisavintų pinigų dalis nuo prašytos sumos yra 72 %. Kaip svarbiausia priežastis dėl asignavimų nepasinaudojimo yra tai, kad dėl užsitęsusių vykdomų darbų, dokumentacijos tvarkymo nebuvo panaudoti visi valstybės biudžeto pinigai, suplanuoti daugiabučių namų modernizavimui finansuoti.



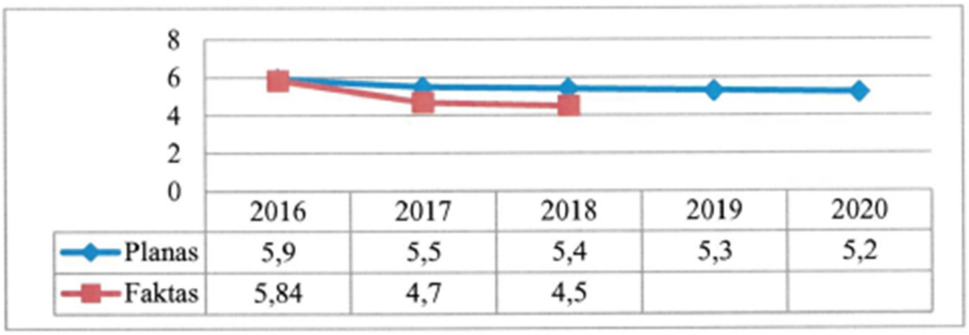
	2016	2017	2018	2019	2020
Planas	65	70	75	80	85
Faktas	65	65	66,7		

*18 pav.*Teisiškai sureguliuota statybos normavimo proceso dalis, proc
Cit. pagal Aplinkos ministerijos 2018 metų veiklos ataskaitą



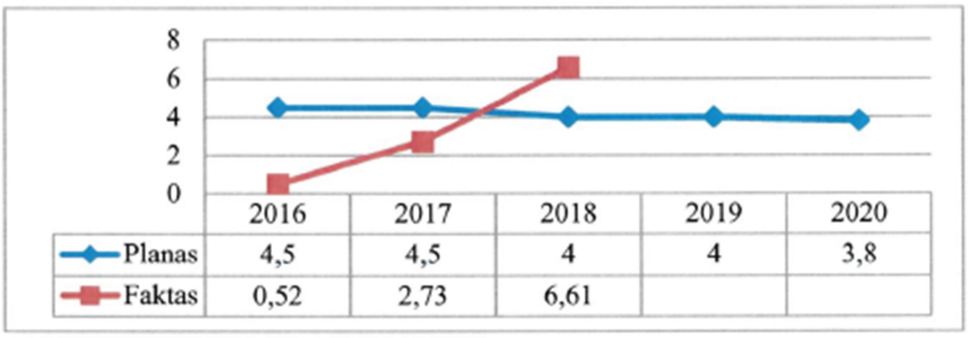
	2016	2017	2018	2019	2020
Planas	377	560	650	783	883
Faktas	462,83	582,66	641,19		

*19 pav.*Sutaupytas suminis galutinės energijos kiekis (skaičiuojamųjų šiluminės energijos sąnaudų sumažėjimas daugiabučiuose namuose, pastatytuose pagal galiojusius iki 1993 metų statybos techninius normatyvus (nuo 2005 metų), GWh per metus
Cit. pagal Aplinkos ministerijos 2018 metų veiklos ataskaitą



	2016	2017	2018	2019	2020
Planas	5,9	5,5	5,4	5,3	5,2
Faktas	5,84	4,7	4,5		

20 pav. Teritorijų planavimo ir statybos procesų patikrinimų, kurių metu nustatyti esminiai teisės aktų pažeidimai, dalis, proc.
Cit. pagal Aplinkos ministerijos 2018 metų veiklos ataskaitą



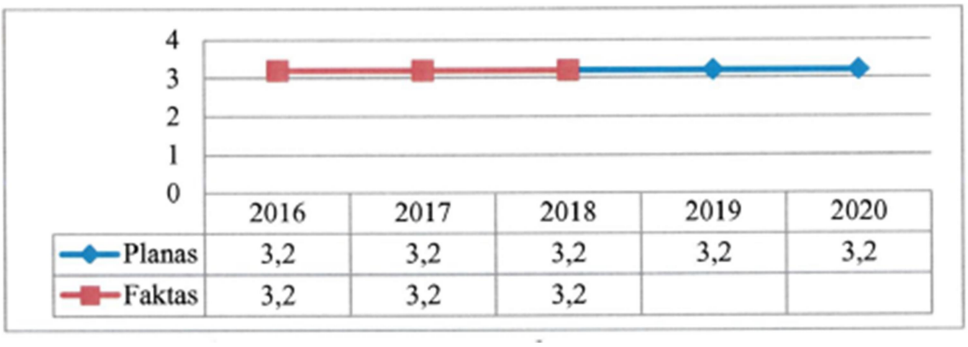
	2016	2017	2018	2019	2020
Planas	4,5	4,5	4	4	3,8
Faktas	0,52	2,73	6,61		

21 pav. Pastatų atnaujinimo patikrinimų (atliekant statybos užbaigimo procedūras), kurių metu nustatyti teisės aktų pažeidimai, dalis proc.
Cit. pagal Aplinkos ministerijos 2018 metų veiklos ataskaitą

Matosi, kad didžioji dalis pažangos matavimo vertinimo kriterijų nepasiekia iškeltų planų, kadangi didžioji dalis vertinimo kriterijų yra susijusi su statybos teisės aktų pažeidimais. Dėl to matosi, kad sukontroliuoti neteisėtas statybas vis dar yra pakankamai sunku ir nėra imtasi griežtesnių priemonių, kas leistų sumažinti šiuos skaičius. Reikia paminėti, kad 2018 metais Valstybinė teritorijų planavimo ir statybos inspekcija prie Aplinkos ministerijos suteikė visuomenei atviresnį duomenų priėjimą prie vykdomų statybų, dėl ko pilietiški žmonės galėjo pranešti apie pastebėtus pažeidimus ir korupcijos apraiškas. Lygiai taip pat buvo pasiūlyta papildoma konsultacija per socialinius tinklus, realaus laiko susirašinėjimo platformos, kas leido ženkliai padidinti informacijos prieinamumą didesnei visuomenės daliai. Visos šios priemonės prisidėjo prie mažesnių teisės aktų pažeidimų statybų sektoriuje. Daugiabučių modernizacija sąlyginai mažėjo ir viena iš svarbiausių to priežasčių yra tai, jog sumažėjo valstybės paramos intensyvumas. Visuomenė permažai turi informacijos, kodėl yra naudinga senesnių daugiabučių modernizaciją, dėl to sumažėjus valstybiniam finansavimui jie nepasiryžta atsiradusią papildomą investicijų dalį padengti savo lėšomis. Ko pasėkoje nutaria visai atsisakyti daugiabučio modernizacijos nors jau buvo

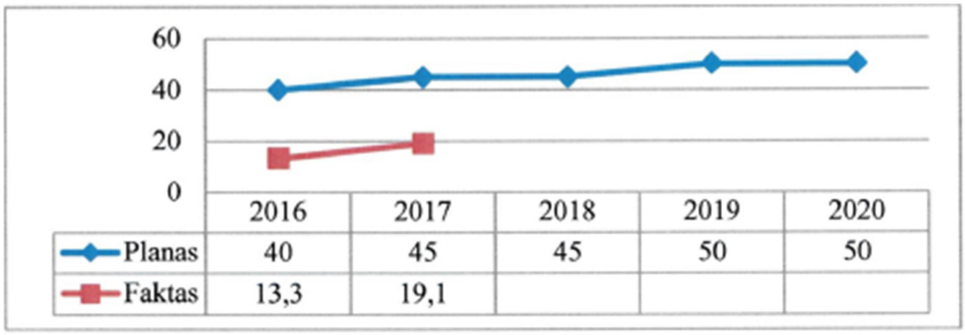
likę tai padaryti. Dėl to vienas iš svarbiausių ateities uždavinių manyčiau būtų visuomenės švietimas, kodėl yra reikalinga ir naudinga senesnių daugiabučių namų modernizacija visuomenei.

4 strateginis tikslas: didinti valdymo efektyvumą. Šiam tikslui įgyvendinti buvo pasitelkta viena programa - bendrosios aplinkos politikos įgyvendinimo koordinavimas. Šiai programai įgyvendinti didžioji lėšų dalis buvo gauta iš Aplinkos ministerijos ir tik 23,55 % lėšų buvo gauta iš ES ir kitų tarptautinių finansinių fondų. Įsisavintų pinigų dalis nuo prašytos sumos yra apie 93 %. Tad piniginių lėšų įsisavinimas turi labai aukšta rodiklį. O kaip svarbiausios priežastys dėl asignavimų nepasinaudojimo iš ES ir kitų tarptautinių finansinių fondų yra užsitęsę viešieji pirkimai ir vykdytos struktūrinės pertvarkos. Dėl to galima daryti išvada jog darbuotojai šiuo klausimų susitvarko tikrai gerai, nes tai glaudžiai yra susiję su jų pačių darbu, dėl to manau, kad jie yra suinteresuoti ir labiau motyvuoti pasiekti kuo didesnį lėšų įsisavinimą šiuo klausimu.



	2016	2017	2018	2019	2020
Planas	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2
Faktas	3,2	3,2	3,2		

*22 pav.*Darbuotojų, tenkančių 1 vadovaujančiam darbuotojui, skaičius; vnt.
Cit. pagal Aplinkos ministerijos 2018 metų veiklos ataskaitą



	2016	2017	2018	2019	2020
Planas	40	45	45	50	50
Faktas	13,3	19,1			

*23 pav.*Žaliųjų pirkimų dalis nuo viešųjų pirkimų, kuriems nustatyti aplinkos apsaugos kriterijai, proc.
Cit. pagal Aplinkos ministerijos 2018 metų veiklos ataskaitą

Matosi, kad 1 vadovaujančiam darbuotojui tenkančių darbuotojų skaičius išlieka nepakitęs ir planas su faktu metai iš metų sutampa. Šį kriterijų labai lengva įtakoti pačiai Aplinkos ministerijai, nes tik nuo jos pačios veiksmų yra gaunamas iškeltas kriterijus. Kaip tik 2018 metais optimizuojant Aplinkos ministerijos veiklą yra vykdomi struktūriniai pertvarkymai ir jų gauti rezultatai bus jau matomi 2019 metų pabaigoje. O žaliųjų pirkimų dalis nuo viešųjų pirkimų skaičius, nepasiekia iškeltų planų, bet kiekvieni metai vis auga. Nepakankamas augimas buvo dėl to, kad iki 2017 metų ne visoms organizacijoms buvo taikoma žaliųjų pirkimų prievolė, o į bendrus rezultatus jų duomenys buvo įtraukti. Dabar jau visoms organizacijoms yra taikomas šis reikalavimas ir pasikeitusius duomenis bus galima pamatyti 2019 metų pabaigoje. Šis vertinimo kriterijus yra labai svarbus, nes skatina organizacijas prisidėti prie aplinkos apsaugos tikslų įgyvendinimo. Dėl to yra tausojami gamtos ištekliai, skatinami atsinaujinantys šaltiniai, skatinamas antrinis produktų perdirbimas ir panaudojimas. Visa tai leidžia skatinti kurti produktus draugiškus mus supančiai aplinkai.

3. APLINKOS MINISTERIJOS STRATEGINIO VALDYMO TYRIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1 Tyrimo metodologija

Norint išanalizuoti Aplinkos ministerijos strateginį valdymą buvo išnagrinėti pagrindiniai teoriniai šaltiniai apie strateginį valdymą. Mokslinės literatūros analizė padėjo išsiaiškinti pagrindines sąvokas, aptarti pagrindines strateginio valdymo mokyklas bei strateginio valdymo ypatumus. Taip pat buvo išnagrinėtas Aplinkos ministerijos 2016-2019 m. strateginis veiklos planas.

Tyrimo objektas. Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos strateginis valdymas.

Probleminis klausimas – kaip atitinka Aplinkos ministerijos strateginis veiklos planas ilgalaikes šalies strategijas ir kaip yra įgyvendinami strateginiai veiklos planai.

Tyrimo tikslas. Atlikti Aplinkos ministerijos strateginio valdymo analizę, išanalizuoti atsirandančias problemas strateginio valdymo įgyvendinimui ir pateikti rekomendacijas strateginio valdymo veiksmingumui gerinti.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pasitelkus ekspertus įvertinti Aplinkos ministerijos strateginio valdymo procesą.
2. Remiantis ekspertų nuomone nustatyti pagrindinius Aplinkos ministerijos strateginio planavimo ir planų įgyvendinimo sunkumus.

Tyrimo metodai. Siekiant atskleisti Aplinkos ministerijos strateginio planavimo įgyvendinimą buvo naudojami kokybinio tyrimo metodai: mokslinės literatūros bei dokumentų turinio analizės metodas, apklausti ekspertai interviu metodu. Aplinkos ministerijos kuruojamos sritys vertinamos taikant SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analizės metodą. Kiekybinio tyrimo metodo negalėjau taikyti, nes Aplinkos ministerija kuruoja bei formuoja platų ratą įvairiausių sričių, todėl negalėjau apklausti tiesioginių jos paslaugų vartotojų. Jeigu būtų stengtasi daryti kokybinį tyrimą būtų tekę apsistoti ties viena konkrečia vykdoma programa arba konkrečia įstaiga.

Kokybinė analizė buvo pasirinkta, atsižvelgiant į mokslininkų teiginį, jog „kokybinio turinio analizė palengvina konteksto prasmės tekste suvokimą, o kodavimo procedūrų (kategorijų/ subkategorijų) kartojimas produkuoja atskiras temas“ (Bitinas, Rupšienė ir Vilma Žydžiūnaitė 2008, 226). Iš to išplaukia, kad tyrėjas yra kaip pagrindinis duomenų surinkimo instrumentas. Dėl to nereikia didelių materialinių sąnaudų, galima plačiau nagrinėti tiriamą problemą ir gauti įvairiapusę informaciją. Taip pat esant reikalui tyrėjas gali patikslinti savo klausimus ir gali stebėti pašnekovo emocijas, kas leidžia geriau

gauti norimą informaciją. Pagal Rimantą Tidikį interviu yra laikomas vienas iš pačių efektyviausių kokybinio tyrimo metodų (Tidikis 2003, 223).

Renkant visą informaciją buvo panaudoti pirminiai ir antriniai informacijos šaltiniai. Pirminiai informacijos šaltiniai buvo Aplinkos ministerijos ekspertai. Prie antrinių informacijos šaltinių galima priskirti teisės aktus, nutarimus, mokslinius straipsnius, strateginius veiklos planus ir ataskaitas. Siekiant išanalizuoti Aplinkos ministerijos strateginio planavimo ypatumus, buvo analizuojama, kokius veiklos prioritetus nusimato Aplinkos ministerija. Siekiant atsakyti į šiuos klausimus, buvo nagrinėjami įvairūs strateginiai dokumentai: nacionalinė aplinkos apsaugos strategija, nacionalinė darnaus vystymosi strategija, Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030", Aplinkos ministerijos strateginiai veiklos planai ir kiti dokumentai.

Tyrimo instrumentas. Atlikus mokslinės literatūros, teisės aktų ir aplinkos apsaugos srities dokumentų analizę buvo suformuluoti konkretūs atviri klausimai (žr. 1 priedą).

Tyrimo organizavimas. Pusiau struktūrizuotas interviu buvo atliekamas su konkrečiais ekspertais. Pagrindiniai klausimai buvo sudaryti iš anksto, o pagal situaciją esant poreikiui buvo užduodami papildomi klausimai. Tyrimas buvo atliekamas 2019 m. birželio ir liepos mėnesiais. Ekspertais buvo pasirinkti asmenys dirbantys Aplinkos ministerijoje bei jai pavaldžiose įstaigose, kurie yra atsakingi už strateginį valdymą, strateginių planų derinimą, parengimą ir kontrolę. Prieš pradedant interviu kiekvienam informantui buvo aiškiai išdėstyta informacija apie pokalbio etiką, atliekamą tyrimą, jo tikslą, buvo gautas žodinis sutikimas dėl konfidencialumo užtikrinimo ir bendradarbiavimo. Buvo planuota interviu imti iš septynių specialistų, tačiau, vienam atsisakius dalyvauti tyrime, liko šeši.

Tyrimo etikos principų užtikrinimas. Etiką galima apibūdinti, kaip susitarimą kokios yra moralinės ribos. Pagrindinės etikos funkcijos yra išlaikyti informanto privatumą, anonimiškumą ir konfidencialumą. Tyrimo pradžioje buvo apgalvota, kaip išsaugoti anonimiškumą ir konfidencialumą. Prieš pradedant pokalbį buvo paaiškinta informantui tyrimo tikslas, paaiškinta kur bus naudojama informacija gauta tyrimo metu ir gautas jų žodinis sutikimas dėl bendradarbiavimo, garantuojant informacijos konfidencialumą ir informanto anonimiškumą. Visi tyrime dalyvavo tik laisvanoriškai.

Tiriamųjų charakteristika, imtis. Tyrimo imtis – tikslinė atranka. Siekiant išsiaiškinti kaip Aplinkos ministerijoje yra formuojama strategija ir kaip yra rengiamas strateginis veiklos planas, buvo atliktas pusiau struktūrizuotas interviu su šios srities specialistais iš Aplinkos ministerijos ir jai pavaldžių įstaigų. Kadangi kokybinių tyrimų

tikslas nėra tikrinti tyrimo hipotezės statistinio patikimumo rodiklius, buvo apklausta nedidelis kiekis informantų. Toks kiekis informantų yra pakankamas, nes paskutinių interviu metu buvo gaunama labai mažai naujos informacijos.

3.2 Tyrimo duomenų analizė

Siekiant sužinoti pagrindines problemas, su kuriomis yra susiduriama Aplinkos ministerijoje rengiant, įgyvendinant ir kontroliuojant strateginius veiklos planus buvo apklausti šeši ekspertai. Buvo apklausti Aplinkos ministerijos bei jai pavaldžių įstaigų darbuotojai, kurie yra atsakingi už strateginį valdymą, strateginių planų derinimą, parengimą ir kontrolę. Interviu metu iš ekspertų buvo siekiama gauti kuo tikslesnę ir išsamesnę informaciją bei konkrečius pasiūlymus, kurie leistų esamą situaciją pagerinti.

Ekspertams buvo užduoti tokie klausimai:

Jūsų nuomone, kai nebuvo privaloma rengti strateginio veiklos plano Aplinkos ministerijai buvo geriau ar dabar kai jis yra rengiamas matote daugiau naudos?

Kas yra atsakingas už strateginio veiklos plano parengimą Aplinkos ministerijoje?

Jūsų nuomone, ar Aplinkos ministerijos darbuotojų, rengiančių strateginį veiklos planą, kompetencija strateginio valdymo srityje yra pakankama?

Ar strateginiam planavimui yra skiriamas pakankamas dėmesys ir laikas?

Jei yra patvirtintas strateginis veiklos planas iki 2022 metų, jis gali paskui koreguotis atėjus į valdžią kitai politinei jėgai ar yra išlaikomas tęstinumas?

Ką galite pasakyti ar sudarytas Aplinkos ministerijos strateginis veiklos planas atitinka pačias svarbiausias šių dienų Aplinkos ministerijos kuruojamas problemines sritis ir padeda jas spręsti?

Su kokiais sunkumais yra susiduriama rengiant strateginį veiklos planą?

Ar strateginio veiklos plano įgyvendinimui skirti finansiniai ištekliai yra pakankami ir paskirstomi tinkamai visoms programoms įgyvendinti?

Kokia Jūsų nuomonė apie Aplinkos ministerijos strateginio veiklos plano įgyvendinimą? Ar viską sekasi sklandžiai įgyvendinti, ar yra susiduriama su kažkokiomis problemomis? Gal tos pačios problemos kartojasi metai iš metų?

Jeigu yra susiduriama su sunkumais vykdyti numatytą strategiją, kas Aplinkos ministerijoje priima sprendimus dėl strategijos koregavimo?

Kas atlieka strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėseną ir kontrolę?

Kaip Jūs galvojate ar strateginiame veiklos plane užsibrėžti rodikliai yra pasiekiami?

Kokius pasiūlymus Aplinkos ministerijos strateginio valdymo tobulinimui galite pateikti?

Pirmasis respondentams užduotas klausimas buvo toks: „Jūsų nuomone, kai nebuvo privaloma rengti strateginio veiklos plano Aplinkos ministerijai buvo geriau ar dabar kai jis yra rengiamas matote daugiau naudos?“. Klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kokia yra respondentų nuomonė apie strateginio veiklos plano parengimo ir vykdymo aktualumą. Informantų atsakymai pateikti 3 lentelėje.

3 Lentelė. Aplinkos ministerijos strateginio veiklos plano aktualumas

Kategorija	**Subkategorija**	**Pagrindžiantys teiginiai**
Aplinkos ministerijos strateginio veiklos plano aktualumo vertinimas	Teigiamas vertinimas	A1 „Vienareikšmiškai yra naudingiau kai jis yra rengiamas, nes nustatomos prioritetinės sritys ir yra stengiamasi išlaikyti darbų tęstinumą.“ A2 „<...> pati idėja gera, o realizavimas 6 balai.“ A3 „<...> visos veiklos yra sistemingai suplanuotos.“ A4 „<...> labiau integruoti ir tarpusavyje suderinami veiksmai ir judama konkrečiau tikslo link.“
	Neigiamas vertinimas	A5 „<...> sėkmingai išsiverstumėme be strateginio veiklos plano, nes yra vyriausybės ir kiti planai, kuriais vadovaujamės.“ A6 „<...> yra labiau formalumas, dėl to į tai žiūriu skeptiškai. Dabar popieriai svarbiau už rezultatus.“

Sudaryta darbo autoriaus

Iš 3 lentelės pateiktų informantų pasisakymų, matome, kad šiuo klausimu nuomonės išsiskyrė, bet dauguma apklaustųjų mato strateginio veiklos plano rengimo naudą. A1, A2,

A3 ir A4 ekspertai pastebi, kad strateginis veiklos planas padeda vykdyti numatytus tikslus, kadangi jis leidžia sistemingai ir kryptinai sutelkti dėmesį užsibrėžtam tikslui pasiekti. A5 ir A6 informantai mano priešingai. Jie pastebi, kad šis procesas yra per daug formalus ir jį daro tik dėl to, kad reikia padaryti. Pasigenda didesnio skiriamo dėmesio iš vadovybės.

Antrasis respondentams užduotas klausimas buvo toks: „Kas yra atsakingas už strateginio veiklos plano parengimą Aplinkos ministerijoje?“. Klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kokios srities specialistai dalyvauja rengiant strateginį veiklos planą. Informantų atsakymai pateikti 4 lentelėje.

4 Lentelė. Aplinkos ministerijos strateginio veiklos plano rengėjai

Kategorija	**Pagrindžiantys teiginiai**
Aplinkos ministerijos strateginio veiklos plano rengėjai	A1 „Pagrindinį darbą atlieka strateginio planavimo skyrius.“ A2 „Strateginio planavimo skyrius surenka visą reikalingą informaciją <...> ir teikia ministrui.“ A3 „Didžiausią indėlį ir daugiausiai darbo įdeda strateginio planavimo skyriaus specialistai.“ A4 „Strateginio planavimo skyriaus specialistai.“ A5 „Strateginio planavimo skyrius.“ A6 „Didžiausią darbą atlieka strateginio planavimo skyriaus specialistai.“

Sudaryta darbo autoriaus

Iš 4 lentelėje pateiktų atsakymų matyti, kad visi ekspertai vienbalsiai nurodo, kad svarbiausią darbą atlieka strateginio planavimo skyrius. Ekspertas A3 išsamiausiai pasakė, kas prisideda rengiant strateginį veiklos planą „<...> dar yra paskirti programų koordinatoriai, kurie atsakingi už informacijos teikimą strateginio planavimo skyriui. Yra strateginio planavimo darbo grupė, kurioje įtraukta visa vadovybė (pirmininkas, ministerijos kancleris, o nariai visų skyrių vadovai). Be šios grupės pritarimo niekas nevyksta, šiame procese dalyvauja ir aplinkos ministras“. Iš pateiktų atsakymų galime daryti išvadą, jog rengiant Aplinkos ministerijos strateginį veiklos planą yra įtraukiama daug skirtingų skyrių vadovų ir kitų specialistų, kurie stengiasi suderinti ilgalaikius tikslus.

Trečias respondentams užduotas klausimas buvo toks: „Jūsų nuomone ar Aplinkos ministerijos darbuotojų rengiančių strateginį veiklos planą, kompetencija strateginio valdymo srityje yra pakankama?“. Klausimu buvo siekiama sužinoti ekspertų požiūrį ar strateginio

planavimo specialistų kompetencijos ir žinios yra pakankamos rengiant strateginį veiklos planą. Informantų atsakymai pateikti 5 lentelėje.

5 Lentelė. Aplinkos ministerijos darbuotojų rengiančių strateginį veiklos planą kompetencija ir žinios

Kategorija	**Subkategorija**	**Pagrindžiantys teiginiai**
Aplinkos ministerijos darbuotojų rengiančių strateginį veiklos planą kompetencija	Pakankama kompetencija, darbas vyksta sklandžiai	A1 „<...> kompetencija yra pakankama kiek jos reikalauja strateginis veiklos planas.“ A2 „<...> gera, bet visada yra kur tobulėti“ A3 „<...> kompetencija tikrai yra aukšta.“ A4 „<...> bet sakyčiau, kad yra pakankama.“ A5 „<...> specialistai yra kompetentingi, bet kartais pritrūksta platesnio matymo.“ A6 „Tokio kokio reikia sakyčiau taip <...>.“
	Įgūdžių tobulinimo mokymų trūkumas	A2 „Kad būtų didesnė lyderystė reiktų dažnesnių mokymų šioje srityje <...>.“ A5 „yra stoka mokymų, kurių metu būtų galima atnaujinti ir pagilinti žinias <...>.“

Sudaryta darbo autoriaus

Iš pateiktų ekspertų atsakymų matyti, kad visi vienbalsiai sutinka, kad specialistų rengiančių Aplinkos ministerijos strateginį veiklos planą kompetenciją yra pakankama. Informantas A3 pasakė, „Aplinkos ministerijos strateginio planavimo skyrius vadovauja

kitiems padaliniams, kai yra rengiami plėtros planai <...>.“ Tai parodo, kad šie specialistai tikrai turi daug kompetencijos, nes padeda rengiant ir kitus svarbius dokumentus. Tik dviejų informantų A2 ir A5 nuomone reikėtų papildomų mokymų, šios srities specialistams, kurie leistų įgyti naujas ar pagilinti esamas žinias.

Ketvirtas respondentams užduotas klausimas buvo toks: „Ar strateginiam planavimui yra skiriamas pakankamas dėmesys ir laikas?“. Šiuo klausimu buvo siekiama sužinoti ar Aplinkos ministerijos vadovybė ir specialistai skiria pakankamai dėmesio ir laiko strateginiam planavimui. Informantų atsakymai pateikti 6 lentelėje.

6 Lentelė. Aplinkos ministerijos vadovybės ir specialistų skiriamas dėmesys ir laikas strateginiam planavimui

Kategorija	**Subkategorija**	**Pagrindžiantys teiginiai**
Aplinkos ministerijos vadovybės ir specialistų skiriamo dėmesio ir laiko strateginiam planavimui vertinimas	Pakankama dėmesys ir laikas	A1 „Tik strateginio planavimo skyrius skiria tam pakankamą laiką <...>.“ A2 „<...> strateginio planavimo skyrius skiria pakankamai dėmesio ir laiko <...>.“ A3 „<...> pakankamas dėmesys yra skiriamas strateginio planavimo skyriuje, nes visas skyrius dirba ties šiuo klausimu.“
	Nepakankama dėmesys ir laikas	A1 „Nėra skiriama pakankamai dėmesio <...> svarbiausia, kad didesnį dėmesį reiktų skirti strateginio plano kontrolei ir įgyvendinimui <...>.“ A2 „<...> kiti departamentai skiria mažai dėmesio ir laiko. Juos reikia raginti, kad pateiktų reikalingą informaciją <...>.“ A3 „<...> kituose padaliniuose šiam reikalui yra skiriama per mažai laiko ir dėmesio <...> atmestinai pateikiama informacija, kuri yra tinkamai neapdorota.“

6 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Aplinkos ministerijos vadovybės ir specialistų skiriamo dėmesio ir laiko strateginiam planavimui vertinimas	Pakankama dėmesys ir laikas	A4 „Pakankamas dėmesys yra skiriamas strateginio planavimo skyriuje <...>.“ A5 „<...> tik strateginio planavimo skyrius gerai tvarkosi šiuo klausimu, nes tai jų pagrindinė funkcija <...>.“ A6 „Strateginio planavimo skyrius skiria pakankamai dėmesio <...>.“
	Nepakankama dėmesys ir laikas	A4 „<...> kituose departamentuose strategijos rengimui yra mažai skiriama laiko ir dėmesio.“ A5 „Manau, kad ne <...> dėl to viskam gerai sustyguoti reiktų skirti daugiau laiko strateginio planavimo srityje.“ A6 „<...> kiti tiesiog daro skirdami minimaliai laiko, nes tai yra formalumas.“

Sudaryta darbo autoriaus

Interviu metu visi informantai pasisakė, kad pakankamas dėmesys ir laikas strateginiam planavimui yra skiriamas tik strateginio planavimo skyriuje, o kiti skyriai ir vadovai tam neskiria pakankamai dėmesio ir laiko, nors tai ir turėtų daryti. Vis dar į tai yra per daug formaliai žiūrima. Kaip viena iš pagrindinių to priežasčių - strateginio planavimo svarbos nesupratimas. Ekspertai A4 ir A5 pastebi, kad dar viena iš priežasčių, kodėl nėra skiriama pakankamai dėmesio strateginiam planavimui yra žmogiškųjų išteklių ir finansų trūkumas. Bet tai tik parodo, kad vadovybė yra linkusi finansus ir žmogiškuosius išteklius nukreipti kitur, bet ne su strateginiu valdymu susijusiems reikalams.

Penktas respondentams užduotas klausimas buvo toks: „Jei yra patvirtintas strateginis veiklos planas iki 2022 metų, jis gali paskui koreguotis atėjus į valdžią kitai politinei jėgai ar yra išlaikomas tęstinumas?“. Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ar turi įtakos darbų tęstinumui naujai į valdžią išrinktai politinei jėgai. Informantų atsakymai pateikti 7 lentelėje.

7 Lentelė. Naujai į valdžią išrinktos politinės jėgos įtaka strateginiam veiklos plano tęstinumui

Kategorija	**Subkategorija**	**Pagrindžiantys teiginiai**
Naujai į valdžią išrinktos politinės jėgos įtaka strateginiam veiklos plano tęstinumui	Turi įtakos	A1 „Gali koreguotis ir yra koreguojamas <...>.“ A3 „<...> vyriausybės programa yra pagrindinis dokumentas, kuris turi atsispindėti strateginiame plane.“
	Įtaka minimali	A2 „Yra išlaikomas tęstinumas ir labai didelių korekcijų nevyksta <...>.“ A4 „Jis gali koreguotis, bet stengiamasi išlaikyti tęstinumą <...> stengiamasi prieiti kompromisų, kad išeitų išlaikyti bendrą kryptį.“ A5 „Yra išlaikomas tęstinumas, kadangi visus tenkina iškelti mūsų strateginiai tikslai <...>.“ A6 „ Pagrinde išlaikomas tęstinumas <...> gali koreguotis, nes labiau susietas su institucijos funkcijomis.“

Sudaryta darbo autoriaus

Iš 7 lentelės pateiktų informantų pasisakymų, matome, kad šiuo klausimu nuomonės išsiskyrė, bet dauguma ekspertų A2, A4, A5 ir A6 mano, kad į valdžią atėjus naujai politinei jėgai esminių pokyčių strateginiame veiklos plane nepasitaiko. A1 ir A3 ekspertai pastebi, kad atėjus į valdžią naujai politinei jėgai atsiranda strateginio veiklos plano korekcijų. Toks skirtingas požiūris yra dėl to, kad ekspertai kuruoja skirtingas Aplinkos ministerijos sritis. Ir nauja vyriausybės programa gali įtakoti tik kai kurias Aplinkos ministerijos kuruojamas sritis, tuo tarpu kitoms Aplinkos ministerijos kuruojamoms sritims nepadarant visiškai jokios įtakos. Šeštasis respondentams užduotas klausimas buvo toks: „Ką galite pasakyti ar sudarytas Aplinkos ministerijos strateginis veiklos planas atitinka pačias svarbiausias šių dienų Aplinkos ministerijos kuruojamas problemines sritis ir padeda jas spręsti?“. Klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kokia yra ekspertų nuomonė apie vykdomų Aplinkos ministerijos programų aktualumą. Informantų atsakymai pateikti 8 lentelėje.

8 Lentelė. Aplinkos ministerijos strateginio planavimo programų aktualumas

Kategorija	**Subkategorija**	**Pagrindžiantys teiginiai**
Aplinkos ministerijos strateginio planavimo programų aktualumas	Tinkamai parinktos programos pagal problemines sritis	A1 „Taip atitinka. Bet yra tokia tendencija, kad problemos, kurios einamuoju momentu sulaukia iš visuomenės ir politikų daugiausiai dėmesio, tai tos sritys tampa prioritetinėmis <...>.“ A2 „<...> tikslai yra paruošti taip, kad apimtų visas Aplinkos ministerijos kuruojamas sritis.“ A3 „<...> atsižvelgiama į prioritetus ir veiklos kryptis <...>.“ A4 „<...> visada gali būti geriau, bet pagrindinės kryptys yra išlaikomos.“ A5 „<...> kryptys tikrai atitinka, tik norėtųsi daugiau efektyvumo ir naujausių tendencijų pritaikymo.“ A6 „Atitinka, nes yra susietas su institucijomis ir jų strateginiais tikslais <...>.“

Sudaryta darbo autoriaus

Iš pateiktų ekspertų atsakymų matyti, kad visi vienbalsiai sutinka, kad Aplinkos ministerijos programos atitinka pačia aktualiausias aplinkosaugines problemas. Nors informanto A1 nuomone, pasitaiko atvejų, kai norit numalšinti visuomenes aistras prioritetinėmis sritimis pasirenkamos tos sritys, kurios neturėtų būti prioritetinės, o svarbesnės sritys nustumiamos į antrą planą. Iš to galima daryti išvadą, kad didelę įtaką turi politikų spaudimas aplinkos ministrui, kuris stengiasi atsižvelgti į jų poreikius ir pagal tai sudėlioti ar kažkiek pakoreguoti strateginį veiklos planą.

Septintas respondentams užduotas klausimas buvo toks: „Su kokiais sunkumais yra susiduriama rengiant strateginį veiklos planą?“. Šiuo klausimu buvo siekiama sužinoti su kokiais sunkumais ekspertai susiduria rengdami strateginį veiklos planą. Informantų atsakymai pateikti 9 lentelėje.

9 Lentelė. Strateginio veiklos plano rengimo problemos

Kategorija	**Subkategorija**	**Pagrindžiantys teiginiai**
Strateginio veiklos plano rengimo problemos	Nesutarimai darbo grupėse	A1 „Sunkumas būna vertinimo kriterijų nustatymas <...>.“ A3 „Koordinatorių atsakingumo stoka <...>.“ A4 „Pagrindinis sunkumas rengiant 3 metų strateginį veiklos planą yra prognozės <...>.“ A5 „Vyrauja vieno eksperto nuomonė, dėl to nebūna priimti patys geriausi sprendimai <...>.“
	Politiniai trikdžiai	A1 „<...> nauja valdžia primeta naujus prioritetus.“
	Finansinių išteklių stoka	A2 „Biudžeto trūkumas pagrindinė problema <...>.“
	Informacijos trūkumas	A3 „<...> sunku daryti vienerių metų stebėjimą, nes reikalingi aktualūs duomenys bus gauti tik po kelių metų.“ A5 „Per mažai yra daroma analizės <...>.“
	Žmogiškųjų išteklių ir laiko stoka	A4 „<...> sunkumas yra kadrų kaita ir kompetencijos trūkumas departamentų specialistų, kurie rengia strateginį veiklos planą.“ A6 „<...> susiduriame su laiko stoka <...>.“

Sudaryta darbo autoriaus

Iš 9 lentelės pateiktų informantų pasisakymų, matome, kad šiuo klausimu nuomonės išsiskyrė, tai leidžia daryti išvadą, kad yra susiduriama su skirtingais trukdžiais rengiant strateginį veiklos planą. A1, A3, A4 ir A5 ekspertai pastebi, kad rengiant strateginį veiklos planą problemos atsiranda nustatant vertinimo kriterijus. Vienu atveju tai lemia, tai jog vienas žmogus viską sprendžia ir nesiklauso į kitų nuomonę, kitu atveju tiesiog yra labai sunku surasti objektyvų vertinimo rodiklį, nes nevisose srityse galima pasiekti konkrečių rezultatų. A3 ir A5 informantai pasigenda aktualių duomenų gavimo, pagal kuriuos galėtų rengti strateginį veiklos planą. O tai parodo, kad vadovybė neskiria tam pakankamai dėmesio ir nemato problemos, kad skaičiai yra prognozuojami, nors galėtų naudoti faktinius duomenis, kurie automatiškai leistų gauti tikslesnius rezultatus. To priežastis kaip ir pastebi ekspertas A2 yra finansų trūkumas. Dar vienas svarbus pastebėtas ekspertų A4 ir A6 trikdis, kuris yra

rengiant strateginį veiklos planą yra žmogiškieji ištekliai. Tai parodo, kad Aplinkos ministerija nėra linkusi išlaikyti kompetentingus specialistus, kuriems reikėtų mokėti didesnį darbo užmokestį. Taip pat per mažai investuoja laiko ir dėmesio į personalo atranką, kas neleidžia atrinkti kompetentingų specialistų.

Aštuntas respondentams užduotas klausimas buvo toks: „Ar strateginio veiklos plano įgyvendinimui skirti finansiniai ištekliai yra pakankami ir paskirstomi tinkamai visoms programoms įgyvendinti?“. Klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kokia yra informantų nuomonė ar biudžeto lėšų paskirstymas skirtingoms programoms yra racionalus ir pakankamas. Informantų atsakymai pateikti 10 lentelėje.

10 Lentelė. Biudžeto lėšų paskirstymo programoms vertinimas

Kategorija	**Subkategorija**	**Pagrindžiantys teiginiai**
Finansinių išteklių paskirstymas	Tinkamas finansinių išteklių paskirstymas	A2 „Finansai paskirstomi daugmaž tinkamai <...>.“ A4 „Manau, kad taip <...>.“
	Netinkamas finansinių išteklių paskirstymas	A1 „Finansiniai ištekliai nėra pakankami ir jie nėra vienodai paskirstomi <...>.“ A3 „<...> nebūna gaunamas pakankamas finansavimas visoms sritims.“ A5 „Nėra skiriama pakankamai išteklių, norėtųsi, kad būtų skiriama jų daugiau <...>.“ A6 „Nėra skiriama pakankamai išteklių <...>.“

Sudaryta darbo autoriaus

Iš pateiktų ekspertų atsakymų matyti, kad dauguma pasisako, jog yra lėšų deficitas, dėl to yra sunku įgyvendinti visas numatytas programas tinkamai. Ekspertas A1 pastebi, kad „Labiausiai lėšų stygių jaučia įstaigos prie Aplinkos ministerijos, tokios kaip aplinkos apsaugos agentūra, saugomų teritorijų tarnyba <...>“. Kadangi kasmet vyksta derybos dėl biudžeto ir aplinkos ministras derasi su vyriausybe dėl biudžeto patvirtinimo, tai didelę įtaka daro, tai kaip kiekvienas departamentas sugeba argumentuoti ministrui jiems reikalingus finansus programoms įgyvendinti. Kas sugeba tai argumentuotai padaryti dažnu atveju gauna reikalingą finansavimą, dėl to nesusiduria su dideliu lėšų deficitu. Bet tokių atvejų nėra daug ir kaip matome iš ekspertų atsakymų problemų dėl netinkamo finansavimo neturi tik informantai A2 ir A4.

Devintas respondentams užduotas klausimas buvo toks: „Kokia Jūsų nuomonė apie Aplinkos ministerijos strateginio veiklos plano įgyvendinimą? Ar viską sekasi sklandžiai įgyvendinti, ar yra susiduriama su kažkokiomis problemomis? Gal tos pačios problemos kartojasi metai iš metų?“. Šiuo klausimu buvo siekiama sužinoti informantų nuomonę apie strateginio veiklos plano įgyvendinimą su kokiomis problemomis yra susiduriama įgyvendinant strateginį veiklos planą, kas tokias priežastis lemia ir kaip jų būtų galima išvengti. Informantų atsakymai pateikti 11 lentelėje.

11 Lentelė. Priežastys įtakojančios strateginio veiklos plano įgyvendinimą

Kategorija	**Subkategorija**	**Pagrindžiantys teiginiai**
Priežastys įtakojančios strateginio veiklos plano įgyvendinimą	Finansiniai ištekliai	A1 „<...> finansiškai būna per brangu skirti lėšas, nes jų labiau reikia kitoms sritims.“
	Formalumas	A2 „<...> kaip formaliai jis yra parengiamas, taip formaliai yra ir įgyvendinamas.“
	Informacijos stoka	A3 „<...> sunku vykdyti monitoringą, nes aktualūs rodikliai atkeliauja po kelių metų.“
	Politiniai sprendimai	A4 „Kaip pagrindinį trikdį įvardinčiau pasikeitusius politinius sprendimus, kurie trukdo įgyvendinti pradėtas veiklas.“ A5 „Turėtų būti didesnė politinė valia, tuomet viskas vyktų sklandžiau <...>.“ A6 „<...> dėl to didelę įtaką daro politiniai sprendimai.“

Sudaryta darbo autoriaus

Iš pateiktų ekspertų atsakymų 11 lentelėje matyti, kad atsakymai pasiskirstė į keturias subkategorijas: finansiniai ištekliai, formalumas, informacijos stoka ir politiniai sprendimai. Daugiausia ekspertų pastebi, kad didelę įtaką strateginio plano įgyvendinimui turi politiniai sprendimai. Tai labai suprantama, nes norit, kad sklandžiai vyktų suplanuoti strateginiai uždaviniai, tai turi viską patvirtinti politikai. O jeigu yra susiduriama su politinės valios trūkumu prasideda įvairiausi trikdžiai, dėl ko negali būtų įgyvendintos pradėtos veiklos. Kaip pastebi ekspertas A5, kad „<...> reikiamus įstatymus priiminėja du metus, o be jų nieko padaryti negali“. Matyt šito išvengti praktiškai yra neįmanoma, nes politikai nori įsiteikti rinkėjams ir jeigu atsiranda visuomenei nepriimtini dalykai, tai jie tikrai stengsis tuos

procesus užtęsti, kad tai nepakenktų jų reputacijai. Ekspertas A 1 pamini finansinių išteklių stoką, kas irgi turi labai didelę įtaką strateginio veiklos plano įgyvendinimui. Jei nėra finansavimo automatiškai programos liks neįgyvendintos. Dar viena iš eksperto A2 paminėtų priežasčių yra formalumas. Šiuo metu į strateginį veiklos planą yra žiūrima labai formaliai tik kaip į įrankį, kuris leidžia pagrįsti biudžetą. Kita įvardinta problema A3 eksperto buvo ta, jog specialistai susiduria su informacijos stoka. Kaip pastebi ekspertas A3, kad „<...> dažnai stebėsenos informacinė sistema stringa, dėl to sunku vykdyti monitoringą“. Savaime suprantama, kad neturint sklandžiai veikiančios informacinės sistemos sunku sukontroliuoti visus vykstančius procesus. Kad sistema sklandžiai veiktų, reiktų skirti tam papildomai lėšų ir žmogiškųjų išteklių, kad viską sutvarkyti. O vadovybė to nemato kaip prioriteto ir tenkinasi tokiu darbu koks yra, tai parodo, kad ir aukščiausios vadovybės požiūris į strateginį veiklos planą yra dar gerokai per formalus.

Dešimtas respondentams užduotas klausimas buvo toks: „Jeigu yra susiduriama su sunkumais vykdyti numatytą strategiją, kas Aplinkos ministerijoje priima sprendimus dėl strategijos koregavimo?“. Šiuo klausimu buvo siekiama sužinoti kokia yra informantų nuomonė, kas priima galutiniu sprendimus dėl strategijos koregavimo, kai atsiranda nenumatyti sunkumai, kurie turi įtakos tolimesnei strategijos krypčiai. Informantų atsakymai pateikti 12 lentelėje.

12 Lentelė. Aplinkos ministerijoje priimamų sprendimų dėl strategijos koregavimo vertinimas

Kategorija	**Subkategorija**	**Pagrindžiantys teiginiai**
Aplinkos ministerijos priimamų sprendimų dėl strategijos koregavimo vertinimas	Vadovybės sprendimas	A1 „<...> viceministrai surenka visą informaciją ir perduoda aplinkos ministrui, kuris imasi reikalingų veiksmų <...>.“ A2 „<...> galutinį sprendimą priima aplinkos ministras <...>.“ A3 „Galutinį sprendimą priima aplinkos ministras <...>.“ A4 „<...> aplinkos ministras, viceministrai ir kancleris priima galutinius sprendimus.“
	Darbo grupės sprendimas	A2 „Formaliai tos srities specialistai susidūrę su sunkumais tariasi su vadovais <...>.“ A3 „<...> strateginio planavimo grupė <...>.“

12 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Aplinkos ministerijos priimamų sprendimų dėl strategijos koregavimo vertinimas	Vadovybės sprendimas	A6 „Galutinį sprendimą priima aplinkos ministras.“
	Darbo grupės sprendimas	A4 „Departamentai susidūrę su sunkumais tariasi su vadovais <...>.“ A5 „Strateginio planavimo skyrius identifikuoja problemas, o mes siūlome pakeitimus <...>.“ A4 „<...> mes teikiame siūlymus ir sprendžiame ką galima būtų padaryti.“

Sudaryta darbo autoriaus

Iš pateiktų informantų atsakymų matyti, kad iškilus sunkumams vykdant numatytą strategiją lemiamą žodį turi vadovybe – aplinkos ministras. Taip pat dauguma informantų paminėjo, kad vadovybė priima sprendimus dėl strategijos koregavimo gavusi specialistų rekomendacijas. Dėl to reakcijos laikas nuo pirminio iki galutinio etapo, kai yra priimami sprendimai dėl strategijos koregavimo yra ganėtinai ilgas. Kaip pastebi ekspertas A4, kad „<...> departamentų valdžia negali priimti sprendimų <...>“. Norint pagreitinti šį procesą ir turėti operatyvesnius sprendimus reiktų daugiau galių atiduoti departamentams.

Vienuoliktas respondentams užduotas klausimas buvo toks: „Kas atlieka strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėseną ir kontrolę?“. Šiuo klausimu buvo siekiama sužinoti kas Aplinkos ministerijoje atlieka strateginio veiklos plano stebėseną ir kontrolę. Informantų atsakymai pateikti 13 lentelėje.

13 Lentelė. Aplinkos ministerijos strateginio veiklos plano stebėsena ir kontrolė

Kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Aplinkos ministerijos strateginio veiklos plano stebėsena ir kontrolė	A1 „Strateginio planavimo skyrius.“ A2 „Strateginio planavimo skyrius prižiūri <...>.“ A3 „<...> atlieka strateginio planavimo skyrius.“ A4 „Už tai atsakingas strateginio planavimo skyrius.“ A5 „Kontrolę atlieka strateginio planavimo skyrius, o stebėseną darom ir mes patys.“ A6 „Stebėseną ir kontrolę atlieka strateginio planavimo skyrius.“

Sudaryta darbo autoriaus

Iš 13 lentelėje pateiktų atsakymų matyti, kad visi ekspertai vienbalsiai pasako, kad strateginio veiklos plano stebėseną ir kontrolę atlieka strateginio planavimo skyrius.

Ekspertas A3 nurodo, kad „<...> stebėsenos informacinėje sistemoje skelbiama aktuali informacija kas ketvirtį ir būna metinė ataskaita“. Visi skyriai gali prieiti prie šitos informacijos ir pažiūrėti aktualią situaciją. Turint tokią informacinę sistemą galima ir patiems skyrimas vykdyti stebėseną ir žiūrėti kaip sekasi įgyvendinti numatytus rodiklius. O atsiradus sunkumams galima greičiau reaguoti į susidariusią situaciją.

Dvyliktas respondentams užduotas klausimas buvo toks: „Kaip Jūs galvojate ar strateginiame veiklos plane užsibrėžti rodikliai yra pasiekiami?“. Šiuo klausimu buvo siekiama sužinoti kokia yra ekspertų nuomonė, apie išsikeltų strateginiame veiklos plane vertinimo rodiklių įgyvendinimą ar juos galima lengvai pasiekti, ar reikėtų išsikelti ambicingesnius tikslus. Informantų atsakymai pateikti 14 lentelėje.

14 Lentelė. Aplinkos ministerijos strateginio veiklos plano rodiklių vertinimas

Kategorija	**Subkategorija**	**Pagrindžiantys teiginiai**
Aplinkos ministerijos strateginio veiklos plano rodiklių vertinimas	Vertinimo rodiklių problematika	A1 „Specialistai žino jau apytiksliai kiek ko padarys, dėl to neužsikelia reikalavimų.“ A2 „Požiūris yra toks, jog planas turi būti toks, kuris pats įsigyvendintų.“ A3 „Dažniausiai yra taip planuojami, kad būtų pasiekiami.“ A4 „<...> niekas nenori, kad rodikliai būtų nepasiekti ir dėl šios priežasties užsideda rezervą.“ A5 „Dažniausiai taip, nes juos užsiduodame patys.“ A6 „Didžioji dalis taip, nes patys įsivertiname galimas rizikas ir užsibrėžiame pasiekiamus rodiklius.“

Sudaryta darbo autoriaus

Visi ekspertai pastebi, kad vertinimo rodikliai yra išsikeliami su rezervu, kad juos būtų galima lengvai pasiekti. Tokia praktika vyrauja, nes dabar vadovybės vertinimas yra pagal tai ką pasiekė ir kaip pastebi ekspertas A4, jeigu „<...> rodiklis yra nepasiektas automatiškai, tai lemia neigiamą vertinimą“. Tad labai akivaizdu, kad niekas nenori, kad rodikliai būtų nepasiekti ir dėl šios priežasties užsideda rezervą. Dar vieną neigiamą veiksnį pastebi A6 ekspertas, kad „<...> darbą vertina politikai, dėl to nesinori rizikuoti ir suplanuojami pasiekiami rodikliai, kad jie neturėtų galimybės ką nors ne taip interpretuoti. Jeigu viską vertintų profesionalai, tuomet būtų galima užsidėti ambicingesnius rodiklius“. Dėl

to manyčiau, kad reiktų keisti vertinimo kriterijus ir tuomet būtų galima suplanuoti ambicingesnius rodiklius ir jų nepasiekus reiktų atlikti situacijos vertinimą, įvardinant klaidas su tinkamais paaiškinimais ir pagrindimais reiktų judėti toliau, o ne ieškoti kaltų. Tokiu būdu būtų galima stengtis pasiekti ambicingesnius tikslus ir jų nepasiekti, ne visada tenkintis minimumu.

Tryliktas respondentams užduotas klausimas buvo toks: „Kokius pasiūlymus Aplinkos ministerijos strateginio valdymo tobulinimui galite pateikti?“. Šiuo klausimu buvo siekiama sužinoti, kokius pasiūlymus galėtų pateikti informantai Aplinkos ministerijos strateginio valdymo tobulinimui. Informantų atsakymai pateikti 15 lentelėje.

15 Lentelė. Aplinkos ministerijos strateginio valdymo tobulinimas

Kategorija	**Subkategorija**	**Pagrindžiantys teiginiai**
Aplinkos ministerijos strateginio valdymo tobulinimas	Glaudesnis bendradarbiavimas	A1 „<...> derinti skirtingų sričių rodiklius.“ A2 „<...> žiūrėti per platesnę prizmę, kaip viskas būtų naudinga visoms sritims <...>.“
	Platesnis komandos įtraukimas	A2 „<...> suteikti daugiau galimybių išsakyti savo nuomonę specialistams <...>.“ A4 „Daugiau sprendimo teisių atiduoti departamentams.“
	Ambicingesni tikslai	A2 „Reiktų turėti didesnes ambicijas išsikeltiems tikslams.“ A4 „Keisti požiūrį į rodiklių vertinimą, kad nepasiektas rodiklis nebūtų vertinamas kaip neigiamas dalykas <...>.“
	Didesnis vadovybės dėmesys	A2 „Ministras galėtų daugiau reikalauti <...>.“
	Didesnis seimo įtraukimas	A3 „<...> patvirtinus šį įstatymą seimo nariai bus įtraukiami į procesą nuo projektų rengimo pradžios.“
	Teisinės bazės atnaujinimas	A3 „Turėtų būti atnaujintas pagrindinis dokumentas ir jo pagrindu eiti iš viršaus į apačia principu.“
	Mažiau institucinių reformų	A3 „Susijungia įstaigos, pasinaikina kitos įstaigos, dėl to pasunkėja dokumentų rengimas <...>.“

15 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Aplinkos ministerijos strateginio valdymo tobulinimas	Glaudesnis bendradarbiavimas	A5 „Turėtų būti bendra visuma visų ministerijų ir jų padalinių strateginių tikslų.“ A6 „Suderinti strategijas tarp visų ministerijų.“
	Didesnis veiklų finansavimas	A6 „<...> susieti užduotis su pinigais.“

Sudaryta darbo autoriaus

Ekspertai pasiūlė daug įvairių pasiūlymų, kurie leistų pagerinti Aplinkos ministerijos strateginį valdymą. 15 lentelėje gauti ekspertų atsakymai pasiskirstė į 8 subkategorijas: glaudesnis bendradarbiavimas, platesnis komandos įtraukimas, ambicingesni tikslai, didesnis vadovybės dėmesys, didesnis seimo įtraukimas, teisinės bazės atnaujinimas, mažiaus institucinių reformų ir didesnis veiklų finansavimas. Dauguma ekspertų pastebėjo, kad reiktų didinti bendradarbiavimą tarp skirtingų ministerijų. Nes dabar pasitaiko tokie atvejai, kaip pastebi ekspertas A1, jog „<...> žemės ūkio ministerija baudžia už apleistas, neprižiūrimas žemes, o Aplinkos ministerija skatina šalies miškingumą. Jei būtų viskas derinama su visomis ministerijomis, tai galima suderinti, kad nereiktų iš apleistų žemių išrauti medžius, kad negauti baudos, bet papildomai pasodinus naujų medžių už tai gauti iš valstybės paramą“. Panašių pavyzdžių pateikia ir ekspertai A5 ir A6. Dėl to tikrai svarbu yra ministerijoms suderinti savo strateginius tikslus, kad jie neprieštarautų kitų ministerijų strateginiams tikslams. Dar vienas paminėtas siūlymas buvo labiau įtraukti specialistus į strateginį planavimą. Toks pasiūlymas yra labai protingas, nes specialistai kurie patys prisideda prie strategijos formavimo, visada sieks geresnių rezultatų, nes jausis prie to prisidėję ir dėl to norės, kad viskas pavyktų. Kitas labai svarbus pasiūlymas buvo požiūrio keitimas į rodiklių vertinimą, kad nepasiekti rodikliai nebūtų traktuojami, kaip negatyvus veiksniai. Pakeitus požiūrį kaip dauguma ir pastebėjo informantų būtų galima išsikelti ambicingesnius tikslus, tai įgyvendinus visada bus stimulas padaryti kuo geriau. Eksperto A2 nuomone ministras per mažai reikalauja iš savo pavaldinių, dėl to jie mažiau stengiasi ir gaunasi, kad viskas eina iš apačios į viršų, nors turėtų būti atvirkščiai. Labai svarbų pasiūlymą paminėjo informantas A3, kuris teigia, kad „<...> kanceliarija rengia strateginio valdymo įstatymą, kurio pagrindu bus įtraukiamas seimas “. Šiuo metu vyriausybė planuoja, o seimo nariai tik tvirtina arba atmeta įstatymus per daug į tai neįsigilinę. Priėmus šį įstatymą seimo nariai bus įtraukiami į procesą

nuo projektų rengimo pradžios. Taip jie turės daugiau žinių, bus geriau susipažinę su projektais ir jiems bus lengviau apsispręsti, kai matys visą proceso eigą nuo pradžios.

IŠVADOS

Remiantis darbe išanalizuota moksline literatūra ir atliktu tyrimu galima daryti tokias išvadas:

1. Apibendrinant išdėstytus teiginius galime daryti išvadą, kad svarbiausi elementai strategijoje yra tikslai, uždaviniai, priemonės tikslams pasiekti ir ištekliai, kurie leistų visa tai įgyvendinti. Strateginis valdymas sudarytas iš tokio valdymo ciklo: planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas, kontrolė. Strateginis valdymas leidžia per trumpiausią laiką reaguoti į atsiradusius pokyčius aplinkoje, kas padeda laiku spręsti atsiradusias problemas arba bent jau sumažinti jas iki minimumo, taip pat padeda kryptingai siekti numatytų tikslų. Matosi, kad strateginį valdymą mokslininkai laiko labai svarbiu komponentu, kurio tinkamas naudojimas atneša didelę naudą ne tik privačiame sektoriuje, bet ir viešajame.
2. Išanalizavus dokumentus galima teigti, kad Aplinkos ministerija rengia strateginius planus pagal teisės aktuose nurodytus tikslius strateginio plano rengimo reikalavimus ir formas. Yra apibrėžta tvirtinimo tvarka, strateginio veiklos plano vertinimo kriterijai, įgyvendinimo rezultatų stebėsena, programų vertinimas ir atsiskaitymas už rezultatus. Tai leidžia tinkamai reaguoti į vidinius ir išorinius veiksnius, efektyviai vadovauti ir tinkamai panaudoti lėšas.
3. Išanalizavus nacionalinę darnaus vystymosi strategiją iki 2020 metų ir nacionalinę aplinkos apsaugos strategiją iki 2030 metų matosi, kad pagrindinės sritys išlieka tos pačios ir naujoje strategijoje iki 2030 metų: darnus gamtos išteklių naudojimas ir atliekų tvarkymas, aplinkos kokybės gerinimas, ekosistemų stabilumo išsaugojimas ir klimato kaitos švelninimas, bei prisitaikymas prie klimato kaitos keliamų aplinkos pokyčių. Dėl to vyksta iškeltų tikslų tęstinumas. Tai yra labai svarbu, nes kuo ilgesniam laikotarpiui yra numatytos prioritetinės sritys, tuo kryptingiau ir racionaliau galima siekti nustatytų tikslų.
4. Analizuojant Aplinkos ministerijos strateginio veiklos plano sudarymą galima teigti, kad veiklos prioritetai dera su pagrindinių strateginių dokumentų teiginiais ir atitinka veiklos plano strateginius tikslus. Tai rodo, kad Aplinkos ministerija kruopščiai ir atidžiai nustato savo strateginius tikslus ir veiklos prioritetus. Tam matyt didelę įtaką turi ir Lietuvai privalomi tarptautiniai aplinkosauginiai reikalavimai, tokie kaip: Rio deklaracija, „Programa 21“, Kioto protokolo įsipareigojimai, Jungtinių Tautų ir ES darnaus vystymosi strategijos nuostatos.

5. Nagrinėjant Aplinkos ministerijos strateginio veiklos plano įgyvendinimą pastebėta, kad iš iškeltų 18 pažangos matavimo kriterijų pasiekti buvo net 10, o nepasiekti buvo 8. Net 3 iš 8 nepasiektų kriterijų buvo susiję su statybos teisės aktų pažeidimais. Dėl to matosi, kad sukontroliuoti neteisėtas statybas vis dar yra pakankamai sunku ir nėra imtasi griežtesnių priemonių, kas leistų sumažinti šiuos skaičius.
6. Galima teigti, kad iškelti pažangos matavimo vertinimo kriterijai dažniausiai yra lengvai pasiekiami ir net viršijami. Tik išimtinais atvejais jie būna nepasiekti, dažnu atveju, kai šiuos rodiklius įtakoja trečiosios šalys. Tai parodo, kad jie yra nustatyti be jokių ambicingesnių planų ir netgi su rezervu, kad bet kokiu atveju jie tik būtų pasiekti. Tokia praktika yra ydinga, nes neleidžia siekti maksimalių tikslų.
7. Analizuojant tyrime pateiktus ekspertų atsakymus galima teigti, kad įgyvendinant Aplinkos ministerijos strateginį veiklos planą didžiausi trikdžiai yra: finansinių išteklių stoka, per daug formalus požiūris, informacijos stoka ir politiniai sprendimai. Viena iš priežasčių – informacijos trūkumą, gali pašalinti pati Aplinkos ministerija. Savaime suprantama, kad neturint sklandžiai veikiančios informacinės sistemos sunku sukontroliuoti visus vykstančius procesus. Kad sistema sklandžiai veiktų, reiktų skirti tam papildomai lėšų, žmogiškųjų išteklių, kad viską sutvarkyti. O vadovybė to nemato kaip prioriteto ir tenkinasi tokiu darbu koks yra. Tai parodo, kad ir aukščiausios vadovybės požiūris į strateginį veiklos planą yra dar gerokai per formalus. Šiuo metu į strateginį veiklos planą yra žiūrima tik kaip į įrankį, kuris leidžia pagrįsti biudžetą.

REKOMENDACIJOS

1. Rekomenduotina Aplinkos ministerijai atlikti naują PEST analizę. Atlikus PEST analizę gautus duomenis apibendrinti SSGG analizės metodu. Gautas Aplinkos ministerijos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes siūlytume panaudoti rengiant Aplinkos ministerijos strateginius veiklos planus.
2. Skatinti didesnį komandinį darbą priimant sprendimus dėl strategijos pasirinkimo, įtraukiant į šį procesą ne tik aukščiausio lygio vadovus, bet ir įvairių skyrių specialistus. Kuo daugiau žmonių žinos, kad jie bus prisidėję prie strategijos formavimo, tuo labiau jie norės, kad viską sektųsi sklandžiai įgyvendinti.
3. Stiprinti ir praplėsti žinias apie strateginio planavimo teikiamą naudą, siunčiant vadovus į mokymus. Geriausia būtų semtis patirties mokymuose Kanadoje ar kitose šalyse, kurios yra stipriai pažengusios į priekį strateginio valdymo procesuose.
4. Visoms ministerijoms reiktų žiūrėti per platesnę prizmę į strategijos formavimą, kad viskas būtų naudinga ne tik joms pačioms, bet ir visoms kitoms ministerijoms bei jų kuruojamoms sritims. Turėtų būti didesnis suderinamumas tarp visų ministerijų ir jų padalinių strateginių planų. Visos ministerijos turėtų sužiūrėti, kad jų ministerijos strateginiai tiksliai, neprieštarautų kitų ministerijų strateginiams tikslams.
5. Keisti požiūrį, kad nepasiektas pažangos matavimo vertinimo kriterijus būtų ne negatyvus rodiklis, kuris lemia neigiamą vertinimą ir, kad tai būtų įteisinta teisės aktuose. Pasikeitus požiūriui automatiškai, būtų galima nusistatyti ambicingesnius pažangos matavimo vertinimo kriterijus, kurie leistų stengtis siekti ambicingesnių tikslų ir tikėtis didesnio proveržio į priekį.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerija. 2015. *„Dėl geoterminių gręžinių projektavimo, įrengimo ir likvidavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.* TAR, balandžio 10, 5505.
2. Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerija. 2016. *„Dėl Aplinkos ministerijos 2017-2019 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“.* TAR, kovo 24, D1-216.
3. Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerija. 2019. *„Aplinkos ministerijos 2018 metų veiklos ataskaita“.* TAR, vasario 27.
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2003. *„Dėl nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo“. Valstybės žinios,* rugsėjo 19, 89 - 4029.
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2010. *„Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“. Valstybės žinios,* rugpjūčio 25, 102 - 5279.
6. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2012. *„Dėl 2014-2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“. Valstybės žinios,* gruodžio 11, 144 - 7430.
7. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2012. *„Dėl nacionalinės klimato kaitos valdymo politikos strategijos patvirtinimo“. Valstybės žinios,* lapkričio 17, 133 - 6762.
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2015. *„Dėl nacionalinės aplinkos apsaugos strategijos patvirtinimo“.* TAR, kovo 13, 4172.
9. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2017. *„Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo“. Valstybės žinios,* rugpjūčio 25, 102 - 5279.
10. Arimavičiūtė, Malvina. 2005. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas: Vadovėlis.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
11. Arimavičiūtė, Malvina. 2007. „Funkcinių veiklų strateginis valdymas viešojo 1sektoriaus institucijose“. *Viešoji politika ir administravimas* 20: 81-89.
12. Arimavičiūtė, Malvina. 2003. „Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos“. *Viešoji politika ir administravimas* 4: 9-17.
13. Arimavičiūtė, Malvina. 2005. „Savivaldos institucijų strateginio valdymo sistemos analizė ir teisiniai apribojimai“. *Viešoji politika ir administravimas* 14: 89-98.

14. Bitinas, Bronislovas, Rupšienė, Liudmila, ir Vilma Žydžiūnaitė. 2008. *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams.* Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
15. Bivainis, Juozas, ir Živilė Tunčikienė. 2005. „Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos“. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas* 11 (1): 3-15.
16. Bosas, Antanas. 2004. *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės.* Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
17. Černiauskienė, Nendrė. 2014. *Strategic management of public sector institutions: vadovėlis.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
18. Dukynaitė, Rita, ir Ričardas Ališauskas. 2012. „Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė“. *Viešoji politika ir administravimas* 11 (1): 75-88.
19. Fayol, Henri. 2005. *Administravimas teorija ir praktika.* Vilnius: Eugrimas.
20. Jančauskas, Eduardas, ir Kęstutis Rekerta. 2001. *Vidinis vyriausybinių institucijų veiklos koordinavimas strateginio planavimo procese.* Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
21. Kundrotienė, Nijolė, ir Kęstutis Rekerta. 2002. „Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose“. *Viešoji politika ir administravimas* 3 (1): 57-63.
22. Makštutis, Antanas. 2010. *Šiuolaikinė vadyba: Monografija.* Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
23. Melnikas, Borisas, ir Rasa Smaliukienė. 2007. *Strateginis valdymas: mokomoji knyga.* Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
24. Mintzberg, Henry. 1989. *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations.* New York: The free press.
25. Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, ir Joseph Lampel. 2009. *Strategy safari: a guide tour through the wilds of strategic management.* New York: The free press.
26. Nickols, Fred. 2016. „Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking“. https://www.nickols.us/strategy_etc.pdf.
27. Rimkutė, Eglė, Kirstukaitė, Inga ir Jurgita Šiugždinienė. 2015. „Viešojo sektoriaus veiklos valdymas Lietuvoje: pažanga ir iššūkiai diegiant į rezultatus orientuotą valdymą“. *Viešoji politika ir administravimas* 14 (1): 9-24.
28. Sudnickas, Tadas. 2011. „Strateginio valdymo problemos Lietuvos savivaldybėse“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2 (22): 108-113

29. Svetikas, Kostas Žymantas, ir Malvina Arimavičiūtė. 2012. *Strateginis valdymas: vadovėlis.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
30. Tidikis, Rimantas. 2003. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija: Vadovėlis.* Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
31. Tunčikienė, Živilė, ir Ilona Skačkauskienė. 2012. „Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos“. *Socialinių mokslų studijos* 4 (1): 97-110.
32. Vasiliauskas, Aleksandras. 2004. „Nacionalinės ekonomikos plėtros strateginis valdymas: nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai“. *Pinigų studijos* 3: 5-18.
33. Vasiliauskas, Aleksandras. 2004. *Strateginis valdymas: vadovėlis.* Kaunas: Technologija.
34. Vasiliauskas, Aleksandras. 2015. *Strateginis valdymas: įmonių ir nacionalinės ekonomikos strategijų sintezė.* Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo tema Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos strateginis valdymas yra aktuali, nes sparčiai vystantis ekonomikai, gerėjant socialiniam gyvenimo lygiui yra svarbu visus vykstančius procesus suderinti su aplinkosauginiais reikalavimais. Dėl to Aplinkos ministerija turi parengti strateginį planą, kurio pagalba būtų galima viską lengviau kontroliuoti ir siekti užsibrėžtų tikslų.

Magistro baigiamajame darbe buvo iškeltas probleminis klausimas - kaip atitinka Aplinkos ministerijos strateginis veiklos planas ilgalaikes šalies strategijas ir kaip yra įgyvendinami strateginiai veiklos planai. Baigiamojo darbo tikslas - atlikti Aplinkos ministerijos strateginio valdymo analizę, išanalizuoti atsirandančias problemas strateginio valdymo įgyvendinimui ir pateikti rekomendacijas strateginio valdymo veiksmingumui gerinti. Šiam tikslui pasiekti buvo iškelti tokie uždaviniai: išanalizuoti strateginio valdymo sistemos teorinius aspektus; išanalizuoti pagrindinius strateginius dokumentus, kuriais remiantis yra ruošiamas Aplinkos ministerijos strateginis planas; atlikti Aplinkos ministerijos strateginio valdymo analizę; nustatyti pagrindines strateginio planavimo ir veiklos planų įgyvendinimo problematikas.

Rengiant magistro baigiamąjį darbą buvo taikomi mišrūs analizės metodai - mokslinės literatūros, teisės aktų ir kitų dokumentų analizė ir palyginimas, empirinis tyrimas (interviu metodas), o duomenų apdorojimui – interpretavimo ir apibendrinimo metodas. Darbo pabaigoje pateiktos išvados ir rekomendacijos.

Išanalizavus dokumentus galima teigti, kad Aplinkos ministerija rengia strateginius planus pagal teisės aktuose nurodytus tikslius strateginio plano rengimo reikalavimus ir formas.

Nagrinėjant Aplinkos ministerijos strateginio veiklos plano įgyvendinimą pastebėta, kad iš iškeltų 18 pažangos matavimo kriterijų pasiekti buvo net 10, o nepasiekti buvo 8. Analizuojant tyrime pateiktus ekspertų atsakymus galima teigti, kad įgyvendinant Aplinkos ministerijos strateginį veiklos planą didžiausi trikdžiai yra: finansinių išteklių stoka, per daug formalus požiūris, informacijos stoka ir politiniai sprendimai.

Siūloma Aplinkos ministerijai atlikti naują PEST analizę, skatinti didesnį komandinį darbą, stiprinti ir praplėsti žinias apie strateginio planavimo teikiamą naudą, siunčiant vadovus į mokymus ir keisti požiūrį, kad nepasiektas pažangos matavimo vertinimo kriterijus būtų ne negatyvus rodiklis, kuris lemtų neigiamą vertinimą.

Šis darbas sudarytas iš įvado, trijų skyrių – teorinės, metodologinės, tyrimo analizės, išvadų, pasiūlymų, literatūros sąrašo, santraukų lietuvių ir anglų kalbomis bei priedų.

Esminiai žodžiai: strateginis valdymas, strateginis, planavimas, strateginė analizė, stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė, strateginis veiklos planas, vertinimo kriterijai.

SUMMARY

Strategic management of the Ministry of Environment of the Republic of Lithuania is relevant to the topic of the master's thesis, because in the context of rapid economic development and improvement of social standard of living it is important to harmonize all ongoing processes with environmental requirements. As a result, the Ministry of the Environment needs to develop a strategic plan that will help to control everything and achieve its goals.

The master's thesis raised a problematic question - how the Strategic Action Plan of the Ministry of Environment corresponds to the long-term strategies of the country and how the strategic action plans are implemented. The aim of this final work is to carry out strategic management analysis of the Ministry of Environment, to analyze emerging problems for implementation of strategic management and to make recommendations for improving the efficiency of strategic management. To achieve this goal the following tasks were set: to analyze the theoretical aspects of the strategic management system; to analyze the key strategic documents on the basis of which the strategic plan of the Ministry of Environment is being prepared; to conduct strategic management analysis of the Ministry of Environment; to identify key issues for strategic planning and implementation of action plans.

During the preparation of Master's thesis, mixed analysis methods were used - analysis and comparison of scientific literature, legal acts and other documents, empirical research (interview method), and data processing - interpretation and generalization method. Conclusions and recommendations are presented at the end of the work.

After analyzing the documents it can be stated that the Ministry of Environment prepares strategic plans in accordance with the exact requirements and forms of preparation of the strategic plan specified in legal acts.

Analyzing the implementation of the Strategic Action Plan of the Ministry of Environment, it was observed that out of 18 criteria for measuring progress, as many as 10 were achieved and 8 were not achieved. Analyzing the expert answers provided in the study it can be stated that the main failures in the implementation of the Strategic Action Plan of the Ministry of Environment are: lack of financial resources, too formal approach, lack of information and political decisions.

It is suggested that the Ministry of the Environment carry out a new PEST analysis, encourage greater teamwork, enhance and broaden the benefits of strategic planning by sending executives to training, and change attitudes so that a failure to measure progress is not a negative indicator.

This work consists of introduction, three chapters - theoretical, methodological, research analysis, conclusions, suggestions, a reference list, summaries in Lithuanian and English and appendices.

Keywords: strategic management, strategic planning, strategic analysis, analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats, strategic action plan, evaluation criteria.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Interviu klausimai, kurie buvo užduoti ekspertams:

1. Jūsų nuomone, kai nebuvo privaloma rengti strateginio veiklos plano Aplinkos ministerijai buvo geriau ar dabar kai jis yra rengiamas matote daugiau naudos?
2. Kas yra atsakingas už strateginio veiklos plano parengimą Aplinkos ministerijoje?
3. Jūsų nuomone ar Aplinkos ministerijos darbuotojų rengiančių strateginį veiklos planą, kompetencija strateginio valdymo srityje yra pakankama?
4. Ar strateginiam planavimui yra skiriamas pakankamas dėmesys ir laikas?
5. Jei yra patvirtintas strateginis veiklos planas iki 2022 metų, jis gali paskui koreguotis atėjus į valdžią kitai politinei jėgai ar yra išlaikomas tęstinumas?
6. Ką galite pasakyti ar sudarytas Aplinkos ministerijos strateginis veiklos planas atitinka pačias svarbiausias šių dienų Aplinkos ministerijos kuruojamas problemines sritis ir padeda jas spręsti?
7. Su kokiais sunkumais yra susiduriama rengiant strateginį veiklos planą?
8. Ar strateginio veiklos plano įgyvendinimui skirti finansiniai ištekliai yra pakankami ir paskirstomi tinkamai visoms programoms įgyvendinti?
9. Kokia Jūsų nuomonė apie Aplinkos ministerijos strateginio veiklos plano įgyvendinimą? Ar viską sekasi sklandžiai įgyvendinti, ar yra susiduriama su kažkokiomis problemomis? Gal tos pačios problemos kartojasi metai iš metų?
10. Jeigu yra susiduriama su sunkumais vykdyti numatytą strategiją, kas Aplinkos ministerijoje priima sprendimus dėl strategijos koregavimo?
11. Kas atlieka strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėseną ir kontrolę?
12. Kaip Jūs galvojate ar strateginiame veiklos plane užsibrėžti rodikliai yra pasiekiami?
13. Kokius pasiūlymus Aplinkos ministerijos strateginio valdymo tobulinimui galite pateikti?

2 PRIEDAS

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2019-09-10
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Viešojo valdymo fakulteto, Vadybos katedros, Strateginio organizacijų valdymo studijų studentas, Auktumas Indrašius, patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „STRATEGINIS VALDYMAS LIETUVOS RESPUBLIKOS APLINKOS MINISTERIJOJE“:

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 nurodymai.

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

_____ _____

(parašas) (vardas, pavardė)