

VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS

AKVILĖ GEDVILAITĖ

**KŪNO KULTŪROS IR SPORTO STRATEGIJOS
FORMAVIMAS LIETUVOJE**

Daktaro disertacija

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Kaunas, 2011

UDK 796(474.5)
Ge-82

Disertacija rengta 2007 – 2011 metais Vytauto Didžiojo universitete, Ekonomikos ir vadybos fakultete, Vadybos katedroje.

Mokslinis vadovas:

Prof., habil. dr. Povilas Zakarevičius (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03 S)

Mokslinė konsultantė:

Doc. dr. Skaistė Laskienė (Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, humanitariniai mokslai, filosofija, 01 H)

ISBN 978-9955-12-727-7

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAGRINDINĖS DARBO SĄVOKOS	6
ĮVADAS	8
1. STRATEGIJOS FORMAVIMO KONCEPTUALIZACIJA	15
1.1 Strateginio valdymo sampratos raida.....	15
1.2 Strateginio planavimo ir strategijos formavimo procesų teorinė analizė.....	23
1.3 Strateginio valdymo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai.....	35
2. KŪNO KULTŪROS IR SPORTO, KAIP VIEŠOJO SEKTORIAUS, SITUACIJOS ANALIZĖ	48
2.1 Sporto, kaip viešojo sektoriaus, valdymo ypatumai (užsienio šalių patirtis).....	48
2.2 Lietuvos kūno kultūra ir sportas, kaip viešojo sektoriaus posistemė.....	59
2.3 Lietuvos kūno kultūros ir sporto sektoriaus raidos organizaciniai ir ekonominiai ypatumai.....	64
3. KŪNO KULTŪROS IR SPORTO STRATEGINIŲ VEIKLOS SRIČIŲ NUSTATYMAS	83
3.1 Kūno kultūros ir sporto strategijos formavimo vertinimas.....	83
3.2 Lietuvos kūno kultūros ir sporto, kaip viešojo sektoriaus, strateginio valdymo modelis.....	103
3.3 Kūno kultūros ir sporto strateginės veiklos sritys Lietuvoje.....	113
IŠVADOS	121
LITERATŪROS SĄRAŠAS	125
PRIEDAI	135

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Disertacinio darbo loginė schema.....	13
2 pav.	Strategijos dimensijos.....	17
3 pav.	Strategijos evoliucija.....	23
4 pav.	Strateginio planavimo proceso ištakos.....	29
5 pav.	Strateginis planavimas.....	32
6 pav.	Trijų žingsnių viešojo sektoriaus strategijos modelis: veiksmų ir kriterijų santrauka (Lietuvos laisvosios rinkos institutas 2008).....	46
7 pav.	Siūlomas Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo valdymo administracinis modelis.....	71
8 pav.	Kūno kultūros ir sporto departamento pagrindinės veiklos kryptys.....	73
9 pav.	Sporto finansavimo Europoje struktūra.....	77
10 pav.	Pagrindiniai sporto finansavimo būdai Europos Sąjungoje.....	78
11 pav.	BVP dalis (procentais), skiriama sportui kai kuriose Europos Sąjungos šalyse.....	79
12 pav.	Kūno kultūros ir sporto departamento finansavimo ir bendradarbiavimo modelis.....	81
13 pav.	2009-2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projekto schema.....	87
14 pav.	Ekspertų atsakymų į 1-ą klausimą skirstinys (Ar rezultatai, kurių tikimasi įgyvendinus strategiją, yra realūs ir pasiekiami?).....	80
15 pav.	Ekspertų atsakymų į 2 klausimą skirstinys (Ar numatyti visi ištekliai ir priemonės (administracinės, finansinės, organizacinės ir kitos), kurių reikės numatytam rezultatui pasiekti? Jei ne, tai kodėl?).....	91
16 pav.	Ekspertų atsakymų į 4-ą klausimą skirstinys (Ar strategijos įgyvendinimas paveiks bendrą verslo būklę ir/ar atskiras verslo sritis? Jei taip, tuomet – kaip?).....	92
17 pav.	Ekspertų strategijos tikslų vertinimų skirstinys (9-10 klausimai: Ar visi strategijoje iškelti 4 tikslai yra įgyvendinami? Ar tikslų uždavinių ir veiksmų krypčių sintezė logiška?).....	93
18 pav.	Ekspertų atsakymų į strategijos turinio vertinimo klausimus (10 – 14) skirstinys.....	100
19 pav.	Kūno kultūros ir sporto, kaip viešojo sektoriaus, strateginio valdymo modelis.....	104
20 pav.	Lietuvos kūno kultūros ir sporto strateginių veiklos sričių nustatymo modelis.....	106
21 pav.	Lietuvos kūno kultūros ir sporto strategijos įgyvendinimo modelis.....	107

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	Strateginio valdymo sampratos raida 1938 – 1990 metais.....	17-18
2 lentelė	10 strateginio valdymo mokyklų.....	25
3 lentelė	6 strategijos formavimo proceso dimensijos.....	33
4 lentelė	Keturi viešojo sektoriaus kaitos modeliai.....	39
5 lentelė	Strategijos vertinimo klausimyno balų vidurkių skirstinys (strategijos poveikio klausimai – nuo 1 iki 8).....	89
6 lentelė	Strategijos turinio vertinimo klausimyno balų vidurkių skirstinys (9-14 klausimai).....	95

PAGRINDINĖS DARBO SĄVOKOS

Ekspertas – asmuo, sukaupęs didelį kiekį racionaliai apdorotos informacijos, turintis daug žinių, patirties, galintis remtis intuicija, esantis tam tikros srities žinovas (A. Gedvilaitė).

Kūno kultūra – svarbi asmens ir visuomenės bendrosios kultūros dalis – žmogaus fizinė ir dvasinė raida (pratybos) ir jos rezultatas (fizinė ir psichinė darna, grožis, fizinis pajėgumas ir aktyvumas, sveikata) (Kūno kultūros ir sporto įstatymas, 2008).

Metodologija – tyrimo metodo panaudojimo logika, nurodanti, kuo būtent pagrįstas kurio nors metodo pasirinkimas (Kardelis, 1997).

Sportas – visos fizinės veiklos formos, kuriomis organizuotai ar individualiai siekiama tobulinti fizinę ištvermę ir psichinę gerovę, formuoti socialinius santykius ar siekti rezultatų įvairaus lygio varžybose (Baltoji knyga dėl sporto, 2007; Kūno kultūros ir sporto įstatymas, 2008).

Sporto sektorius – apima iš esmės skirtingų susijusių veiklos rūšių ir paslaugų grupę: nuo klubuose organizuojamų varžybų kaip mokymo būdo iki renginių, kuriuose dalyvauja profesionalūs sportininkai, nuo laisvalaikio leidimo formų, kuriomis užsiimama savo malonumui ar siekiant geros fizinės būklės, iki sporto kaip priemonės su sunkumais susiduriančių gyventojų grupių socialinei integracijai skatinti (Beleckienė, Murphy, Dienys ir kt., 2008).

Strategija – tai apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistema, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus ir yra pagrįsta remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje aplinkoje (Valentinavičius, 2009).

Strategija – tai organizacijos gyvavimo tolimesnėje ateityje perspektyvinis modelis. Šio modelio pagrindiniai elementai yra: organizacijos vizija ir misija; strateginiai (ilgalaikiai) tikslai; tikslų įgyvendinimo priemonės, etapai, būdai; įgyvendinimui reikalingi ištekliai ir jų įsigijimo galimybės (Zakarevičius, 2003). Šiuo apibrėžimu vadovaujama disertaciniame darbe.

Strategijos formavimas – normatyvinis tikslinis prognozavimas (Vasiliauskas, 2002). Tai – analitinis, racionalus, apgalvotas procesas, kuriant organizacijos ateities veiklos modelį, kuris padėtų siekti užsibrėžtų tikslų (A. Gedvilaitė).

Strateginis planavimas – tai sistemingas procesas programos tikslams nustatyti, strateginei situacijos analizei, susijusiai su veikla ir aplinka, atlikti, strateginiams sprendimams priimti (Arimavičiūtė, 2005).

Strategijos įgyvendinimas – strateginio valdymo stadija, apimanti užduočių vykdytojams rengimą, išteklių paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras (Vasiliauskas, 2002).

Strategijos įgyvendinimo stebėseną – periodiškai faktinių strategijos įgyvendinimo rezultatų ir išorinėje aplinkoje vykstančių pokyčių fiksavimas (Vasiliauskas, 2002).

Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą (Vasiliauskas, 2002).

Viešasis sektorius – viešųjų ir privačių elementų derinys arba rinkinys (Parsons, 2001).

Viešojo sektoriaus sąvoka apima tiek viešųjų institucijų veiklos rūšis, tiek ir sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą tose institucijose. Viešasis sektorius dažnai suprantamas kaip valstybės įstaigų ir įmonių visuma, teikianti paslaugas, kurių poreikius nustato ne piliečiai, o politikai. Viešojo sektoriaus tikslai – įstatymų įgyvendinimas (Lane, J. E. 2001). Šiuo viešojo sektoriaus apibrėžimu vadovaujama disertaciniame darbe.

Viešojo sektoriaus strategijos formavimas – tai sudėtingas, nuo aplinkos konteksto priklausantis procesas, kurį pasunkina vienas kitam prieštaraujantys strateginiai tikslai, besikeičianti politinė valdžia bei suinteresuotųjų asmenų lūkesčiai (Richardson, 1995; Rose, Cray, 2010).

IVADAS

Temos aktualumas

Kaip teigiama Baltojoje knygoje (2007): „Europos institucijos pripažįsta, kad savanoriška veikla grindžiamas sportas vaidina ypatingą vaidmenį Europos visuomenėje, visų pirma sveikatos, švietimo, socialinės integracijos ir kultūros srityse“. Viena vertus, tokiu teigimu pabrėžiamas sporto vaidmuo keletui visuomenei svarbių sričių, antra vertus, rengiant sporto strategiją, būtina atsižvelgti į minėtų sričių poreikius, siejamus su sportu. Galima teigti, jog valstybė, formuodama ūkio raidos planą ir įgyvendindama pagrindinius tikslus, privalo apjungti įvairias veiklos sritis ir sujungti jas į darnią visumą. Minėtame dokumente taip pat pažymima, kad „nors ir neturėdama jokių tiesioginių galių šioje srityje, imdamasi veiksmų pagal įvairias Sutarties nuostatas, Bendrija turi atsižvelgti į sportui būdingas socialines, švietimo ir kultūros funkcijas, siekdama, kad būtų laikomasi ir paisoma etikos kodekso ir solidarumo, kurie būtini sporto socialiniam vaidmeniui išsaugoti“. Aptariant sporto ekonominį aspektą, teigiama, jog „sportas – dinamiškas ir sparčiai augantis sektorius, kurio makroekonominis poveikis bei teikiamos galimybės padėti siekti Lisabonos užimtumo ir darbo vietų kūrimo tikslų yra nepakankamai vertinami. Sportas gali tapti vietos ir regionų vystymosi, miestų atgaivinimo ar kaimo plėtros priemone“ (Baltoji knyga dėl sporto, 2007).

Apibendrinant galima teigti, jog sporto strategijos formavimui keliami reikalavimai, siejami su šio sektoriaus svarba valstybės politikai, ekonomikai bei kultūrai ir sveikai piliečių gyvensenai. Sveika piliečių gyvensena daugelyje valstybės strateginio planavimo dokumentų yra įvardinama kaip vienas iš prioritetinių uždavinių, o kūno kultūra ir sportas – kaip esminis tokios gyvensenos pamatas. Europos bendrijos komisijos Baltosios knygos skyriuje dėl ES strateginio požiūrio „Kartu sveikatos labui 2008-2013 m.“ nurodoma, kad sveikatos stiprinimo sritis turi būti remiama veiksminga politika ir efektyviais veiksmais valstybėse narėse EB ir pasauliniu lygiu, todėl reikalingas tarpsektorinis bendradarbiavimas. Lietuvos įstojimas į Europos Sąjungą ir Lisabonos sutarties pasirašymas įpareigoja Lietuvos valstybę peržiūrėti kūno kultūros ir sporto strategiją iš esmės.

Kūno kultūrai ir sportui tampant vis svarbesnėmis ūkio ir kultūros dalimis, itin svarbiu įrankiu savo veiklos plėtros modeliavimui pripažįstami strateginio valdymo principai ir metodai. Todėl, analizuojant kūno kultūros ir sporto situaciją šalyje ir braižant jos plėtros scenarijus, būtina vadovautis strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodika, patvirtinta Lietuvos Respublikos finansų ministro 2010 m. spalio 25 d. įsakymu Nr. 1K-330.

Ilgalaikės valstybinės strategijos kūno kultūros ir sporto srityje nebuvo parengta per visą Lietuvos valstybės nepriklausomybės laikotarpį. Ir tik po Lietuvos įstojimo į Europos

sąjungą, 2007 metų vasarą buvo parengtas valstybinės strategijos kūno kultūros ir sporto srityje projektas (Lietuvos Respublikos ministro pirmininko 2007 m. liepos 13 dienos potvarkiu Nr. 259 sudaryta darbo grupė), pavadintas Kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos (2008-2020) projektu.

Kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos (2008-2020) projekto autoriai pagrindinį dėmesį skiria sporto socialinei misijai, siekimui sudaryti sąlygas įtraukiant visas socialines grupes į kūno kultūros ir sporto veiklą. Po diskusijų projektas buvo tobulinamas ir pristatytas kaip 2010–2020 metų Valstybinės sporto plėtros strategijos projektas, kuriam 2010 metais pritarė Seimas (Dėl Lietuvos Respublikos Seimo nutarimo „dėl Lietuvos gyventojų 2008-2020 metų fizinio aktyvumo skatinimo strategijos patvirtinimo“ projekto (XP-2797), 2010 m. lapkričio 10 d., Nr. 106-P-52 Lietuvos Respublikos Seimo Švietimo, mokslo ir kultūros komiteto išvados).

Objektyvios prielaidos kūno kultūros ir sporto strategijos kūrimui sietinos su keletu dokumentų. 1997 m. Amsterdamo sutartyje (kuria iš dalies keičiama ES sutartis, Europos Bendrijų steigimo sutartis ir tam tikri aktai) pirmą kartą buvo paminėtas sportas, 1999 m. buvo pateiktas Helsinkio pranešimas dėl sporto. 2000 m. gruodžio mėnesį Europos Vadovų Tarybos deklaracijoje dėl tam tikrų sporto ir jo socialinės funkcijos ypatumų Europoje pripažįstama sporto svarba Europos visuomenėje ir teigiama, kad į sportą reikėtų atsižvelgti įgyvendinant bendras politikos kryptis (Nicos deklaracija, kurios 5 skirsnyje minimas sportas).

2007 metų liepą Europos komisija priėmė Baltąją knygą dėl sporto, kurioje buvo nurodyti 53 konkretūs veiksmai, kuriuos reikia įgyvendinti, taip pat žinomi kaip „Pjero de Kuberteno veiksmų planas“. 2009 m. gruodžio 1 d. įsigalioja Lisabonos sutartis, kurioje teigiama, kad „Europos Sąjunga prisideda prie Europos sporto reikalų skatinimo, kartu atsižvelgdama į jo specifinį pobūdį, savanoriška veikla paremtas struktūras bei jo socialinę ir švietimo funkciją“.

Sudėtinga ir daugialypė Europos sporto sritis turi sąsajų su daugeliu ES politikos sričių. Šiuo metu Europos sporto sektorius susiduria su naujais socialiniais ir ekonominiais uždaviniais, kuriems spręsti dar nebuvo priimta nė viena platus masto ES lygmens iniciatyva. Rengiant tokią iniciatyvą būtinas glaudus visų susijusių Komisijos tarnybų bendradarbiavimas, todėl Baltojoje knygoje dėl sporto pateikiamos esminės Europos Komisijos sporto srities iniciatyvą pagrindžiančios priežastys, paaiškinami svarbiausi motyvai, įvardijamos opiausios problemos ir išdėstomi pagrindiniai tikslai. Pagrindinės problemos suskirstytos į tris grupes: visuomeninis sporto vaidmuo, ekonominis jo aspektas ir sporto organizavimas.

2009 m. gruodžio 1 d. Įsigalėjus sutarčiai dėl Europos Sąjungos Veikimo (angl. *Treaty on the Functioning of the European Union (TFEU)*) sportas pripažintas viena iš ES remiančių

koordinuojančių ir papildančių kompetencijų. Remiantis 165 TFEU straipsniu, ES privalo sudaryti veiksmų planą skatinti ir remti sportą Europoje. Rengdama pasiūlymus, kaip įgyvendinti naujos sutarties nuostatas, Europos Komisija konsultavosi su suinteresuotomis šalimis, atliko viešai prieinamą internetinę apklausą, kurioje dalyvavo pavieniai asmenys ir organizacijų atstovai iš visų Europos Sąjungos šalių, išskyrus Kipro bei Liuksemburgo atstovus. Šio tyrimo rezultatai išryškino prioritetingas sritis, kurioms reikia skirti daugiausia dėmesio:

- Sporto ir kūno kultūros prieinamumas visuose švietimo lygmenyse;
- Nepakankamas savanoriškos veiklos sporto srityje pripažinimas;
- Nepakankamas mėgėjų sporto rėmimas;
- Nepakankamas dėmesys skiriamas visuomeninei sporto vertei, lyginant su komerciniu sporto aspektu (Strategic Choices for the Implementation of the New EU Competence in the Field of Sport, 2010).

Siekiant formuoti ilgalaikę valstybės kūno kultūros ir sporto politiką, kurios tikslas – ugdyti vidinę gyventojų motyvaciją ir poreikį judėti, sportuoti, pasitelkiami mokslininkai, gebantys nusakyti kūno kultūros ir sporto formavimo socialinius ir vadybinius aspektus, atskleidžiant sporto (kaip viešojo sektoriaus) ypatumus. Europos šalių patirtis rodo, kad kasdieni gyventojų fizinį aktyvumą efektyviausiai skatina populiacinės, ilgalaikės ir tarpsektorinės fizinio aktyvumo skatinimo intervencijos. Privalu atsižvelgti bei išnagrinėti ir kitų šalių blogąją patirtį, kad nesikartotų klaidos. Taip pat reikšminga ištirti, kiek kūno kultūros ir sporto strategijos formavimas skiriasi nuo kitų sričių strategijos formavimo.

Tenka pripažinti, jog Lietuvoje kūno kultūros ir sporto sektoriaus problemų analizė mokslo lygmenyje atliekama fragmentiškai, dažniausiai orientuojamasi į sportininkų rengimo arba sporto mokslo problematiką, bei problemas, susijusias su įvairaus amžiaus gyventojų fizinio aktyvumu ir sveikata, specialistų rengimu, tačiau mažai dėmesio skiriama sporto sektoriaus vadybos klausimams, o šio sektoriaus strategijos formavimo problemų analizės apskritai pasigendama. Šiame disertaciniame darbe pateiksime kūno kultūros ir sporto strategijos formavimo vadybinį aspektą.

Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis

Reikšmingiausi darbai, tiriant sporto sektoriaus problemas, atlikti iki šiol yra Sporto sektoriaus studija: darbuotojų ir jų kvalifikacijos kaitos prognozių tyrimo ataskaita (2008), tarptautinė monografija, kurioje nuosekliai supažindinama su ES valstybių situacija kūno kultūros ir sporto ugdymo srityje, aptariant konkrečios valstybės istorines, geografines, politines ir kitas sąlygas, nulėmusias šiandieninę konkrečios valstybės kūno kultūros ir sporto švietimo sistemą (Dallermassl et al., 2008). J. L. Arnaut iniciatyva išleista “Nepriklausoma Europos sporto analizė”, kurią rėmė Jungtinės Karalystės Sporto ministras R. Caborn, nes, anot autoriaus,

Europos sporto modeliui reikalingas politinis požiūris Europos lygiu, siekiant įvertinti sporto specifiškumo pripažinimą Europoje ir rasti praktinius sprendimus realiomis politinėmis iniciatyvomis, gali būti lemiamas ateityje. Analizėje remiamasi tuo, kad ES teisėje sporto pobūdis yra specifinis, o sporto problemos nagrinėjamos naudojantis Europos futbolo pavyzdžiu, siekiant ištirti ir pasiūlyti tam tikrus praktinius sprendimus. 2003 metais Vokietijoje, Erasmus tematinio tinklo AEHESIS dėka, „sporto vadybą“ kaip atskirą mokslo šaką, išskyrė ir nagrinėjo projektas „Europos aukštojo mokslo struktūros sporte derinimas“. 28 Europos šalių ekspertai ir 70 organizacijų išnagrinėję ir įvertinę specifines sporto studijų kryptis, išvystė „Šešių žingsnių modelį“, kurio paskirtis buvo panaikinti atotrūkį tarp socialinių poreikių ir su darbo rinka susijusių studijų programų. Vienas pagrindinių AEHESIS iššūkių buvo pasiūlymas studijų krypčių modelius studijų pabaigoje išreikšti įgyjamomis studentų kompetencijų raškomis. Tam tikslui tinklalapyje buvo sukurti ir studijų programų modeliai bei pateiktos metodologijos realizavimo detalės. Sporto vadybos atžvilgiu ši programa leido klasifikuoti studijų modelio kompetencijas bei analizuoti ateitį, t.y. atsižvelgti į studijų programą, studijų laikotarpį, mokymosi rezultatus, galimybę įvertinti studijų programos tikslus, įgyjamas studentų kompetencijas, numatyti jų tolimesnes darbo veiklos gaires (Petry, Froberg, Madella, 2006).

Sporto vadybos tema vis dar nėra pakankamai tyrimų. Nors kai kurie autoriai tiria atskirus sporto vadybos, organizuoto sporto judėjimo, sporto renginių organizavimo bei fizinio aktyvumo skatinimo strateginius aspektus (Čingienė ir Žukauskienė, 2003; Laskienė, 2003; Laskienė ir Anusauskaitė, 2008; Gobikas ir Lingienė, 2005; Gobikas, 2006; Mikalauskas, 2006; Karpavičius, 2007; Jankauskienė, 2008). T. Karpavičiaus disertacija „Futbolo verslo sistema: struktūrinė dimensija“ (2009), kurios pagrindinis tikslas – sukurti teoriškai pagrįstą futbolo verslo sistemos modelį, tinkamą lyginamajai futbolo verslo sistemų analizei ir įgalinantį priimti adekvačius vadybinius sprendimus besiformuojančios futbolo verslo sistemos vystymui – vienintelis apgintas disertacinis darbas sporto vadybos tema Lietuvoje.

Disertacijoje sprendžiama mokslinė problema – kokie vadybiniai ir socialiniai aspektai turi įtakos kūno kultūros ir sporto strategijos formavimui ir kūno kultūros ir sporto, kaip viešojo sektoriaus, strateginio valdymo modelio kūrimui?

Tyrimo objektas – kūno kultūros ir sporto strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesas.

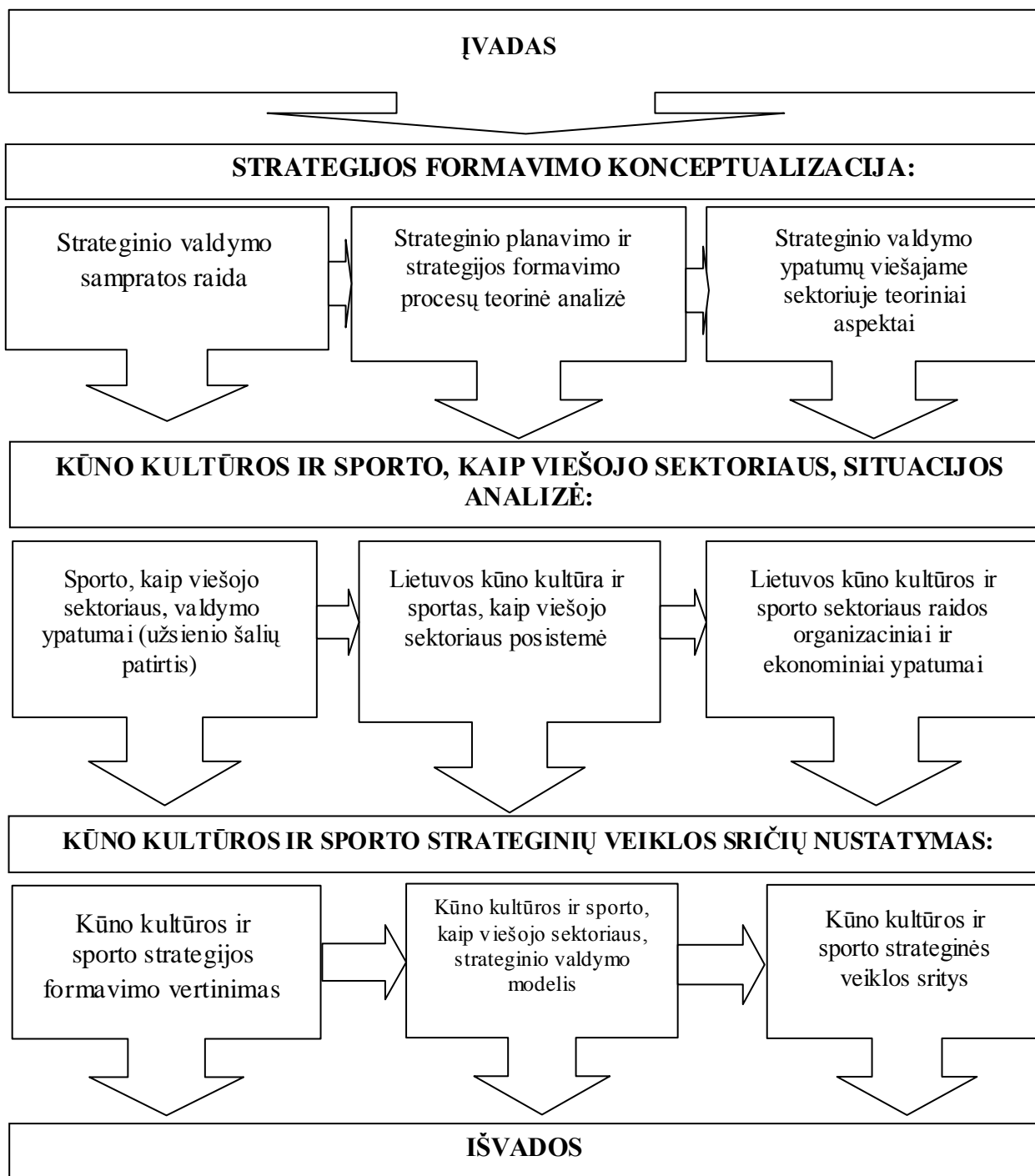
Darbo tikslas – ištirti kūno kultūros ir sporto sektoriaus strategijos formavimo teorinius aspektus, sudaryti šio sektoriaus strateginio valdymo modelį ir nustatyti strategines veiklos sritis.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti strategijos formavimo meta analizę.
2. Atskleisti strateginio valdymo vadybinius ir socialinius aspektus viešajame sektoriuje.
3. Išanalizuoti pasirinktų užsienio šalių kūno kultūros ir sporto strategijas, formavimo kryptis, atskleidžiant pozityvias ir negatyvias patirtis.
4. Atlikti 2009-2020 metų Lietuvos kūno kultūros ir sporto strategijos projekto ekspertinį vertinimą.
5. Remiantis ekspertiniu vertinimu, ištirti ir nustatyti Lietuvos kūno kultūros ir sporto strategijos projekto stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes.
6. Sudaryti Lietuvos kūno kultūros ir sporto, kaip viešojo sektoriaus, strateginio valdymo modelį.
7. Pateikti pasiūlymus Lietuvos kūno kultūros ir sporto strategijos tobulinimui.

Metodai – mokslinės literatūros, Lietuvos ir kitų šalių įstatymų bei kitų teisinių dokumentų analizė ir apibendrinimas, ekspertų apklausa, statistinė duomenų analizė ir grafinis modeliavimas.

Disertacinio darbo loginė schema pateikiama 1 paveiksle.



1 pav. Disertacinio darbo loginė schema

Disertacinio darbo apribojimai. Viešajame sektoriuje galioja tik šiam sektoriui būdingos taisyklės, kurių būtina laikytis ir sporto sektoriui, tačiau tai nėra disertacijos temos dalis. Taip pat netiriamas privatus sporto sektorius.

Disertacinio darbo mokslinis naujumas. Nustatyti strategijos formavimo vadybiniai ir socialiniai aspektai konkrečiam viešojo sektoriaus kūno kultūros ir sporto segmentui bei sudarytas modelis, kuris gali būti taikomas ne tik Lietuvoje, bet ir kitose šalyse.

Disertacinio darbo praktinė vertė. Ekspertinis Lietuvos kūno kultūros ir sporto strategijos projekto vertinimas ir strateginių veiklos sričių nustatymas išryškina svarbiausius trūkumus, kuriuos pašalinus, galima tikėtis efektyvesnio ir sklandesnio Lietuvos kūno kultūros ir sporto strategijos formavimo ir įgyvendinimo proceso. Atskleidus strategijos formavimo vadybinius ir socialinius aspektus, atsižvelgus į ekspertų pastabas ir pasiūlymus, Lietuvos kūno kultūros ir sporto strategiją galima koreguoti.

Mokslinio darbo rezultatų disertacijos tema aprobavimas ir sklaida

Moksliniai straipsniai periodiniuose leidiniuose, įrašytuose į Mokslinės informacijos instituto pagrindinių žurnalų ir kituose recenzuojamuose leidiniuose, įtrauktuose į LMT patvirtintą bazių sąrašą:

1. Gedvilaitė-Moan, A., Liesionis, V. (2009). Strateginės profesionalaus ir mėgėjiško sporto plėtros užsienio šalyse analizė // Mokslas ir edukaciniai procesai. Šiauliai: Lucilijus. ISSN 1822-4644. Nr. 2(8), p. 24-36.
2. Gedvilaitė-Moan, A., Laskienė S. (2010). Organisational management peculiarities of the public sector referring to sports as a public sector example // Engineering economics. Kaunas: Technologija. ISSN 1392-2785. No. 1(21), p. 90-98.
3. Gedvilaitė-Moan, A., Zakarevičius, P. (2010). Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. ISSN 1392-1142. Nr. 54, p. 53-66.

Konferencijų pranešimų medžiaga:

1. Gedvilaitė, A. (2011). The Evaluation of Sport Strategy Project in Lithuania // 4th Baltic Conference in Exercise and Sport Sciences (Tartu, 7-9 April 2011).

Darbo struktūra ir apimtis. Disertacinį darbą sudaro įvadas, darbe vartojamų pagrindinių sąvokų sąvadas, 3 darbo dalys, kiekviena sudaryta iš trijų skyrių, išvados ir naudotų literatūros šaltinių sąrašas (iš viso 134 psl.). Darbe pateikta 21 paveikslas, 6 lentelės ir 1 priedas.

1. STRATEGIJOS FORMAVIMO KONCEPTUALIZACIJA

Šioje disertacinio darbo dalyje nagrinėjami teoriniai strategijos formavimo konceptualizacijos aspektai. Pirmiausia 1.1 skyriuje išnagrinėta bei apibendrinta strateginio valdymo sampratos raida, identifikuotos svarbiausios idėjos, modeliai bei jų kūrėjai, padarę didžiausią įtaką šios mokslo krypties vystymui. Disertacijos 1.2 skyriuje analizuojami strategijos formavimo, planavimo ir valdymo procesai bei ištakos teoriniu aspektu. 1.3 skyriuje atskleidžiami strateginio valdymo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai.

1.1. Strateginio valdymo sampratos raida

Strategijos sąvokos samprata. Strategijos sąvokos ištakos siekia Antiką – ją vartojo jau senovės graikai. Strategijos visais laikais mokytasi karo mokyklose, ją rengė ir rengia generaliniai štabai, o įgyvendina mūšiuose karvedžiai. Su organizacijų valdymu ši sąvoka pradėta sieti XX a. Dabartiniu metu tai intensyviai tyrinėjama sritis, o mokslinės literatūros analizė įgalina teigti, jog yra pakankamai daug jos taikymo pavyzdžių. Yra daug mokslinių ir praktinių įrodymų, kad gerai parengta strategija garantuoja organizacijai sėkmę (Jankūnienė, 1998).

Anot S. Valentinavičiaus (2009), strategija – tai apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistema, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus ir yra pagrįsta remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje aplinkoje. P. F. Drucker (2004) akcentuoja, kad strategija reikalauja analizuoti esamą padėtį ir prireikus ją keisti. C. W. Hofer ir D. Schendel (2001) strategiją apibrėžia kaip taisyklių visumą, pagal kurią priimami valdymo sprendimai įvertinant pagrindinius veiklos tikslus, situacijos analizę ir planus, kaip naudoti turimus išteklius. A. A. Thompson ir A. J. Strickland (1999) savo veikaluose strategiją apibrėžia kaip organizacijos valdymo planą, kuriuo remiantis stiprinama organizacijos pozicija bei užsibrėžiami tikslai. A. Gaižutis (2000), nagrinėdamas strategijos sampratos evoliuciją, strategiją siūlo vaizduoti kaip vadybos modelį, kuriame turi atsispindėti organizacijos misija, uždaviniai, planai ir veikla. Strategija taip pat gali būti suprantama kaip organizacijos pozicija jos aplinkos atžvilgiu. Organizacijos pozicija vertinama kaip grandis, siejanti organizaciją su jos veiklos aplinka. M. Porter (1996) strategiją siūlo apibrėžti penkių „P“ modelių:

I „P“ – tai ilgalaikių veiksmų planas (angl. *Plan*);

II „P“ – tai žaidimas/lošimas, skirtas kitoms organizacijoms pergudrauti (angl. *Play*);

III „P“ – tai nuoseklios, logiškos elgsenos pavyzdys (angl. *Pattern*);

IV „P“ – tai organizacijos pozicija (angl. *Position*);

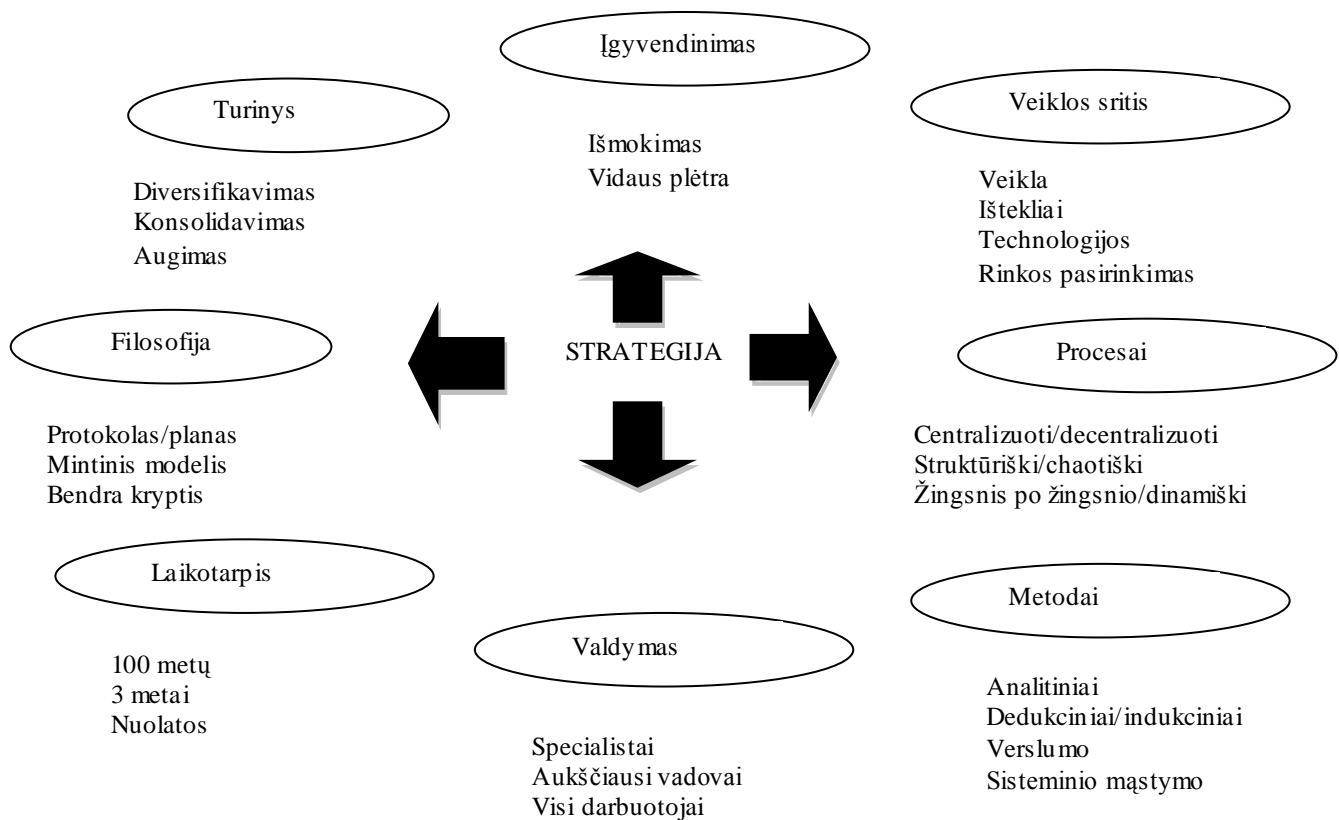
V „P“ – tai perspektyva arba organizacijoje susiklostęs aplinkos suvokimo būdas (angl. *Perspective*).

R. Jucevičius (1998), S. Vasiliauskas (2000) pateikia platų strategijos apibrėžimą, kuris apima organizacijos paskirties, tikslų, uždavinių nustatymą bei jų siekimo būdus. Kiti autoriai (Vaitkevičius, Monkevičienė, Bartosevičienė, 2002; Vaitkevičius, 2006) teigia, kad efektyvumas ir galutinių rezultatų naudingumas dažniausiai priklauso ne tik nuo strategijos formavimui naudojamų instrumentų, bet ir nuo strategiją formuojančio vadovo asmeninės kompetencijos.

Anot S. Valentinavičiaus (2009), strategijos apibūdinimuose dažniausiai pabrėžiami keturi bendri svarbiausi elementai: aplinka, jos teigiami ir neigiami aspektai; pagrindiniai veiklos tikslai, kurių aukščiausias lygis yra misijos formuluotė; situacijos analizė; planai, kaip naudoti turimus išteklius.

Strategijos apibrėžimų gausa yra aiškinama remiantis graikų strategijos apibrėžimu: „strategia“ – karo menas. „Tarptautinių žodžių žodyne“ (2003) strategija (gr. *Strategia* – vadovavimas) apibrėžiama kaip bendrasis kovos arba kitokios veiklos planas. Išnagrinėjus aukščiau minėtų lietuvių ir užsienio mokslininkų, atliekanančių tyrimus strateginio valdymo tema, galima teigti, kad strategija – tai ilgalaikis organizacijos veiklos modelis, sąlygojamas aplinkos ir jos pokyčių, kurio paskirtis yra siekti numatytų tikslų ir uždavinių, sekant susikurta vizija ir misija.

Verslo srityje su šiuo terminu galima susieti keletą dimensijų. 2 paveiksle pateiktas šių dimensijų apibendrinimas bei pavyzdžiai. Kelių dimensijų buvimas, autorių (Feurer, Chaharbaghi, 1997) manymu, įrodo, jog strategijos rengimas reikalauja daug įrankių ir struktūrų.



2 pav. Strategijos dimensijos (šaltinis: Feurer, Chaharbaghi, (1997))

Konceptualių teorijų ir sistemų įvairovė strateginio vystymo srityje, R. Feurer ir K. Chaharbaghi (1997) manymu, turi būti traktuojama kaip papildanti viena kitą.

Aptarus strategijos sąvokos turinio apibrėžimų įvairovę, derėtų atlikti strateginio valdymo sampratos raidos analizę. Strateginis valdymas kaip akademinis diskusijų objektas atsirado 1950-1960-aisiais metais. Nors būta daug autorių, kurie labai daug prisidėjo prie strateginio valdymo sampratos analizės, trys iš jų yra pripažinti kaip įtakingiausi mokslininkai – Alfred Chandler, Igor Ansoff ir Peter Drucker.

Siekiant nusakyti strateginio valdymo tyrimų ateitį, būtina pateikti šios srities vystymosi evoliuciją ir istorinę perspektyvą (1 lentelė).

1 lentelė

Strateginio valdymo sampratos raida 1938 – 1990 metais

Laikotarpis (metai)	Įtakingiausi tyrėjai/autoriai	Ypatumai
1938	C. Barnard	Tyrė vadovų vaidmenis
1947	F. Taylor H. A. Simon	Inicijavo „darbo mokslą“ (angl. <i>Science of work</i>). Išvystė modelį, kuriuo analizuojamas administracinis darbas
1954	P. Drucker	Išplėtojo vadybos teoriją, paremtą tikslų formavimu, kurią pavadino valdymo pagal tikslus teorija (angl. <i>Management by objectives – MBO</i>)

1 lentelės tęsinys

Laikotarpis (metai)	Įtakingiausi tyrėjai/autorai	Ypatumai
1957	P. Selznick	Pateikė „išskirtinės kompetencijos“ (angl. <i>Distinctive competence</i>) idėją, vėliau išvystyta į SSGG analizę
1962	A.Chandler	„Strategija ir struktūra“ – teigiama, kad ilgalaikė koordinuojama strategija yra būtina suteikiant organizacijai struktūruotumo, krypties ir susitelkimo
1965	I. Ansoff	„Korporacijos strategija“ autorius pristatė „trūkumų analizę“, kuria naudojamosi iki šiol ir kuri suprantama, kaip analizė to, kur organizacija yra dabar ir kur ji norėtų būti ateityje
1970	H. Markowitz	Sukūrė portfelio analizės teoriją, galinčią sumažinti sisteminę organizacijos riziką
1980	J. B. Quinn	Loginis inkrementalizmas
1978 – 1985	H. Mintzberg J. A. Waters	Plėtotinė strategija
1980 – 1990	M. E. Porter McKinsey & Company O. E. Williamson E. F. Fama B. Wernerfelt H. Itami K. Prahalad R. A. Bettis G. Hamel	Tyrimai nukreipti nuo pramonės struktūros kaip vieneto į organizacijos vidaus struktūrą, išteklius ir pajėgumus. Naudojamosi militaristinės strategijos veikalais („Karo menas“, „Kare“, Raudonoji knyga“). Sutelktas dėmesys ne į strateginį planavimą, o į strateginį valdymą bei strategijos įgyvendinimą. Išvystyta išteklių valdymu paremta konkurencinio pranašumo teorija.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

R. M. Grant (1991), M. A. Hitt ir bendraautorai (1999), G. Johnson ir bendraautorai (2004), ir J. McGee ir bendraautorai (2005) pateikė susistemintą strateginio valdymo sampratos raidą. Strateginio valdymo, kaip akademinų tyrimų objekto priešistorė glūdi ekonomikos organizavimo ir biurokratijos studijų dalykuose (Rumelt et al., 1994). Tarp daugelio mokslininkų, kurie nagrinėjo vadovavimo vaidmenis ir strateginio pasirinkimo galimybes, garsiausi yra F. Taylor (1947), inicijavęs „darbo mokslą“ (angl. *science of work*), C. Barnard (1938), tyręs vadovų vaidmenis, H. A. Simon (1947), išvystęs modelį, kurio pagalba analizuojamas administracinis darbas, ir P. Selznick (1957), pateikęs „išskirtinės kompetencijos“ (angl. *distinctive competence*) idėją. Ypatingai svarbus šių autorių indėlis yra jų tyrimų sąsaja su ekonomikos mokslo idėjomis. Strateginio valdymo kaip vadybos mokslo šakos susiformavimas 1960-aisiais metais, anot Rumelt ir bendraautorių (1994), gali būti susietas su šiais darbais: A. Chandler „Strategija ir struktūra“ (1962), I. Ansoff „Korporacijos strategija“ (1965) ir Harvardo universiteto vadovėliu „Verslo taisyklės: teorija ir praktika“ (Learned et al., 1965). Minėtų autorių darbų dėka, strateginio valdymo samprata kinta nuo deterministinės (sąlygotos, priežastinės, griežtai apibrėžtos) viopusės į labiau dinamišką (kaičią) kuomet organizacijoms reikia prisitaikyti prie išorinės aplinkos.

A. Chandler (1962) pripažino įvairių valdymo aspektų koordinavimą, remiantis visaapimančia strategija. Prieš tai įvairios valdymo funkcijos buvo vykdomos atskirai ir neparemtos jokių koordinavimu bei neapjungtos bendra strategija. Sąveika tarp departamentų ar atliekamų funkcijų paprastai valdyta tarpinių vadovų, perduodant informaciją pirmyn ir atgal tarp dviejų skyrių. Minėtas autorius itin pabrėžė ilgalaikės perspektyvos numatymo svarbą. Savo radikaliame darbe „Strategija ir struktūra“ (1962), A. Chandler įrodė, kad ilgalaikė koordinuojama strategija yra būtina suteikiant organizacijai struktūruotumo, krypties ir susitelkimo. Autorius teigia, kad struktūra „seka strategiją“. Šiandien pripažįstama, kad struktūra atsiranda iš strategijos.

1957 m. P. Selznick pasiūlė idėją palyginti vidinius organizacijos veiksmus su išorinės aplinkos sąlygomis. Šią idėją Harvardo verslo mokyklos visuotinės vadybos grupės mokslininkai E. P. Learned, K. R. Andrews ir kiti pateikė kaip SSGG analizę (angl. *SWOT*).

I. Ansoff (1965), remdamasis A. Chandler (1962) darbais, pateikia išsamesnę sąvokų susijusių su strategijos samprata, analizę. Minėtasis autorius sudarė strategijų tinklą, kurio pagalba lygino įsiskverbimo į rinką, prekės vystymo, rinkos vystymo bei horizontalią, vertikalią ir diversifikacijos strategijas. I. Ansoff teigė, kad vadybos mokslas galėtų pasinaudoti šiomis strategijomis, kad sistemingai pasiruoštų ateities galimybėms ir iššūkiams. Klasikiniame veikalė „Korporacinė strategija“ (1965) autorius pristatė „trūkumų analizę“, kuria naudojamasi iki šiol ir kuri įgalina nustatyti, kur organizacija yra dabar ir kur ji norėtų būti ateityje. Remiantis tokios analizės rezultatais, galima sudaryti trūkumų mažinimo planą.

P. Drucker kaip strategijos teoretikas, įtakojo strateginio valdymo sampratos konceptualizaciją, pabrėždamas tikslų svarbą, teigdamas, kad organizacija, neturinti aiškių tikslų yra lyg laivas be vairo. P. Drucker (1954) išplėtojo vadybos teoriją, paremtą tikslų formavimu, kurią pavadino valdymo pagal tikslus teorija (angl. *management by objectives, MBO*). Anot P. Drucker, tikslų nustatymo procedūra ir organizacijos judėjimo tikslų link kontrolė turi įsiskverbti į visus organizacijos sluoksnius – nuo viršaus į apačią. Kitas šio autoriaus indėlis – numatymas, kad intelektinis kapitalas bus labai svarbus. Minėtas autorius numatė „žinančio darbuotojo“ atsiradimą ir paaikškino tokio valdymo pasekmes. P. Drucker teigė, kad užduotys gali būti skiriamos darbuotojų grupelėms, kurių laikinu vadovu būtų paskiriamas individas, turintis daugiausia tos srities žinių. Tikslinio valdymo metu bendri organizacijos tikslai pasiekiami įgyvendinant individualius vykdytojų tikslus, t.y. bendrieji organizacijos tikslai paverčiami konkrečiais kiekvieno jos lygio – tai gali būti darbuotojas, skyrius, departamentas – tikslais.

Tačiau šie tyrimai buvo labiau orientuoti į organizacijos valdymo sritį, išryškinant tam tikrus normatyvus, o ne analizę. Tai apsunkino galimybę apibendrinti rezultatus, nes buvo

atliekami daugiausia išsamūs pavienių įmonių ir atskirų pramonės šakų tyrimai. Dėl tos priežasties 1970-iais metais tyrimai įgavo mokslinio tyrimo kryptį.

Apie 1970 m. H. Markowitz ir kiti finansų srities teoretikai sukūrė portfelio analizės teoriją. Todėl tuo laikotarpiu daugiausia strateginio valdymo tyrimų atlikta remiantis portfelio teorija. Buvo padaryta išvada, kad plataus finansinių priemonių naudojimo portfelio turėjimas gali sumažinti sisteminę organizacijos riziką. Pagrindinis šio modelio tikslas – padėti apsispręsti, kaip paskirstyti išteklius organizacijos padaliniais ar gamybos linijoms (Valentinavičius, 2009). 1970-aisiais metais biržos strategai papildė strategijos teoriją produkto portfelio teorija, o strateginio valdymo teoretikai papildė teoriją darbo pasidalijimo idėja. Kiekvienas organizacijos padalinys buvo laikomas atskiru organizacijos elementu, valdomu pusiau nepriklausomai, turintis atskiras biudžeto pajamas, išlaidas, tikslus ir strategiją. Buvo sukurta keletas metodų, naudojamų analizuoti santykių tarp elementų portfelyje. Tuo laikotarpiu Boston Consulting Group sukūrė B.C.G. matricą, General Electric – daugelio veiksmų modelį. Tik 1980-aisias buvo padaryta išvada, kad darbo pasidalijimo portfelio teorijos modelis yra daug vertingesnis, pritaikomas atskiroms organizacijoms pagal susidariusią padėtį.

E. E. Chaffee (1985) apibendrintai pateikia tokius pagrindinius 1970-aisiais metais siūlytų strateginio valdymo teorijų elementus:

- strateginis valdymas reikalingas pritaikyti organizaciją prie egzistuojančios verslo aplinkos;
- strateginis valdymas yra nestabilus ir sudėtingas. Pokyčiai sudaro aplinkybes atsirasti neįprastiems deriniams, kuomet reikalingas nestruktūruotas ir nesikartojantis atsakas;
- strateginis valdymas daro įtaką visai organizacijai, suteikdamas jai kryptį;
- strateginis valdymas aprėpia strategijos formavimą (autorė tai pavadino turiniu) ir strategijos vykdymą (autorė tai pavadino procesu);
- strateginis valdymas iš dalies yra ir planuotas, ir neplanuotas;
- strateginis valdymas vykdomas keliais lygmenimis: bendra korporatyvinė strategija ir individuali verslo strategija.
- strateginis valdymas apima konceptualų ir analitinį minties procesus.

Šį periodą taip pat galima apibūdinti kaip prieštarą tarp dviejų tyrimų krypčių, paremtų skirtingais požiūriais – ontologiniu ir epistemologiniu. Vienas požiūris orientavosi į “procesą”, kurį sudarė aprašomieji tyrimai, kaip strategijos yra formuojamos ir įgyvendinamos. Šie tyrimai, paremti organizacinių sprendimų priėmimo stebėjimu, paskatino realesnį šio proceso suvokimą, kad strategijos kryptis atsiranda netiesiogiai arba to nesiekiant. J. B. Quinn (1980) „loginis inkrementalizmas“ (angl. *logical incrementalism*) bei H. Mintzberg ir J. A. Waters (1978, 1985)

„plėtotinė strategija“ (angl. *emergent strategy*) yra tokių tyrimų pavyzdžiai. Tuo pačiu laiku atsirado tyrimų kryptis, bandanti išsiaiškinti ryšį tarp strategijos ir veiklos. Nukrypdamas nuo atskirų atvejų analizės (atskiros įmonės ar pramonės šakos), šis plataus masto statistinis tyrimas išvystė ir tikrino hipotezes, paremtas struktūros-vadovavimo-veiklos (S-V-V) paradigma (angl. *structure-conduct-performance (S-C-P)*) (Bain, 1956, 1964; Mason, 1939, 1949), dominuojančia pramonės organizavimo ekonomika (angl. *Industry organisation (IO)*) (Porter, 1981). Šiai mokslo sričiai padarė didžiausią įtaką būtent M. Porter (1979, 1980, 1985). Naudodamas struktūrinį požiūrį, M. Porter (1980) pateikia sistemą, kuri gali būti naudojama suprasti pramonės struktūrą ir yra naudingas analitinis įrankis, norint įvertinti pramonės patrauklumą bei palengvinant konkurentų analizę. Tokiu būdu, didžiausias strateginio valdymo dėmesys šiuo laikotarpiu buvo skiriamas aplinkai ir jos santykiui su organizacija. Tačiau, nuo 1980-ųjų metų, strategijos tyrimai vėl ėmė keisti kryptį. Tyrimai buvo nukreipti nuo pramonės struktūros kaip vieneto į organizacijos vidaus struktūrą, išteklius ir pajėgumus. Dėl dėmesio sutelkimo ties įmonės vidaus struktūra, strateginio valdymo tyrėjų dėmesį patraukė dvi organizacinės ekonomikos tyrimo kryptys: sandėrių įvertinimo ekonomikos (SĮE) (angl. *transaction costs economics (TCE)*) (Williamson, 1975, 1985) ir veiklos teorijos (angl. *agency theory*) (Fama, 1980; Jensen ir Meckling, 1976). Pagrindinis SĮE tikslas buvo išsiaiškinti, kodėl įmonės egzistuoja (Williamson 1975, 1985). SĮE pateikė logišką teorinį išaiškinimą, kodėl didelės organizacijos naudoja multidivizinę struktūrą ir išryškino santykį tarp multidivizinės struktūros ir įmonės veiklos. Veiklos teorijos ekonomika buvo remiamasi aiškinant mišrių organizacijų formų funkcionavimą (pvz. strateginių aliansų ir bendrų rizikingų sumanymų, angl. *joint ventures*) kaip tarpinės grandies tarp rinkų ir hierarchijos (Hennart, 1988; Kogut, 1988; Williamson, 1991). Galiausiai, SĮE paaikšino tarptautinių metodų įeinant į rinką pasirinkimą (Hennart ir Park, 1993). Veiklos teorija buvo pritaikyta įvairioms strateginio valdymo temoms, tokioms kaip inovacija, korporacinis valdymas ir diversifikacija. Paraleliai buvo išvystyta išteklių valdymu paremta konkurencinio pranašumo teorija. Išteklių valdymu paremto požiūrio pagrindinis dėmesys tenka santykiui tarp įmonės išteklių ir veiklos. Anot B. Wernerfelt (1984), ištekliai gali būti laikomi tam tikros įmonės stipriąja arba silpnąja puse. Konkurencijos strategijos modelį, kuris orientuotas į konkurencinio pranašumo didinimą, sukūrė M. Porter (1990). Jis nagrinėjo konkrečią veiklos sritį veikiančias jėgas, kurios lemia organizacijos strategiją ir konkurencijos lygį tam tikroje pramonės šakoje. Minėtas autorius savo tyrimais pagrindė penkis veiksnius, į kuriuos būtina atsižvelgti formuluojant organizacijos strategiją: naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmė; vartotojų poveikis pramonei; tiekėjų poveikis pramonei; pakaitalų (prekių ar paslaugų) pavojus; konkurencija tarp kompanijų. Konkurencinės strategijos tikslas – rasti rinkoje tokią nišą, kurioje organizacija galėtų geriausiai gintis nuo šių

jėgų ir netgi naudoti jas savo tikslams. Tai pagrindinis teorinis modelis, kuriuo vadovaujamosi nustatant aplinkoje veikiančias jėgas. Modelio esmė ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne vien tiesioginiai konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro, pavyzdžiui, vartotojai (Valentinavičius, 2009).

Vėliau tyrimų dėmesys perėjo nuo S-V-V paradigmos (Bain, 1964; Mason, 1939, 1949; Porter, 1980), kurioje konkurencinis pranašumas yra nulemiamas aplinkos veiksnių, prie išteklių paremtos teorijos, kuri išryškina, kaip vertingų, retų, nepakartojamų ir nepakeičiamų išteklių turėjimas gali palaikyti aukščiausio lygio veiklą (Barney, 1991; Mahoney ir Pandian, 1992).

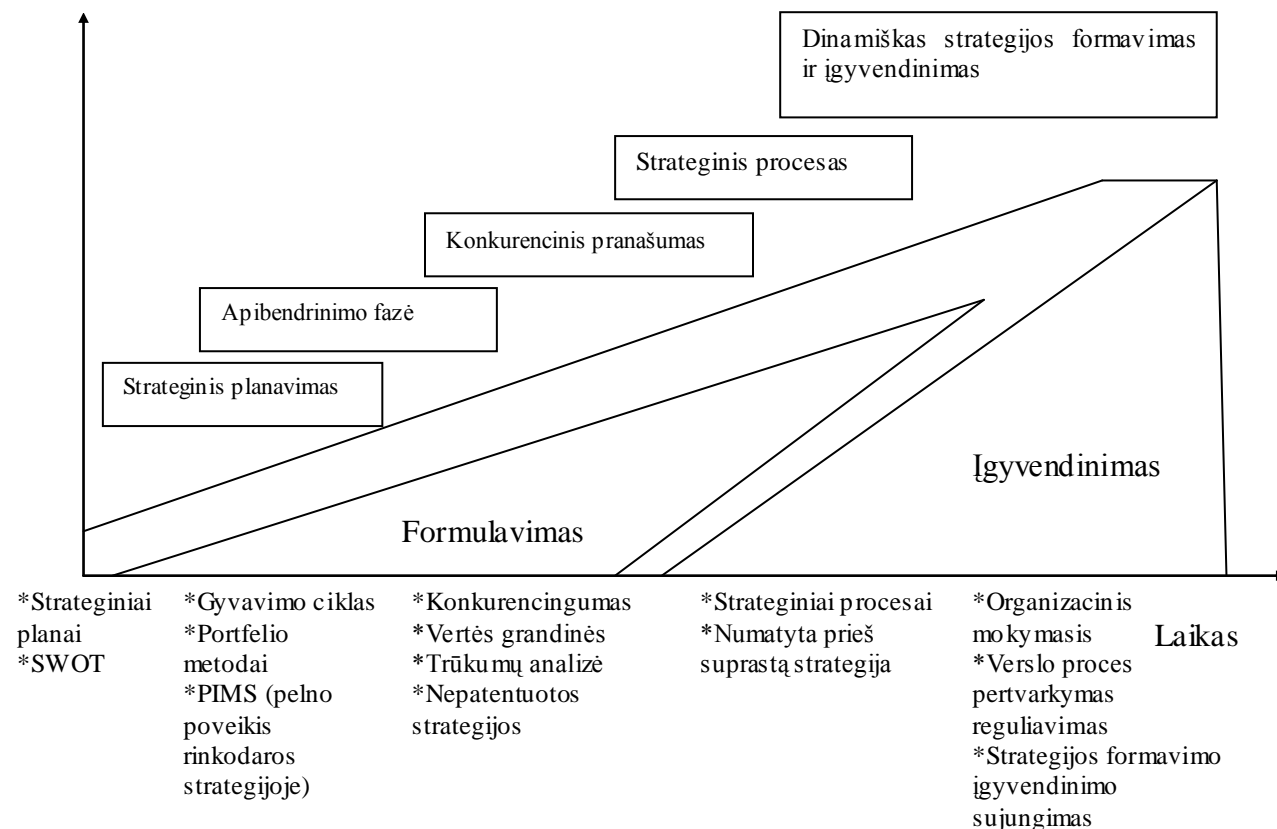
Išvystytos dar dvi panašios teorijos – nematomos nuosavybės teorija (angl. *the theory of invisible assets*) (Itami, 1987) ir korporacinės diversifikacijos kompetencija paremta teorija (angl. *competence-based corporate diversification theory*) (Prahalad ir Bettis, 1986; Prahalad ir Hamel, 1990). H. Itami (1987) teigia, kad informacija paremta nuosavybės teorija, tokia, kaip technologijos, klientų pasitikėjimas, prekės ženklo įvaizdis, korporacinė kultūra ir valdymo įgūdžiai, yra tikrieji konkurencinio pranašumo šaltiniai, nes jie yra sunkiai pasiekiami ir reikalaujantys daug laiko, gali būti panaudoti įvairiais būdais vienu metu, ir yra verslo galia ir našumas. Štai tokiu būdu augo tyrimai strateginio valdymo srityje nuo pakankamai paprastų strategijos koncepcijų, skirtų padėti praktiškai išspręsti valdymo problemas, iki tikslų mokslinių intelektualinių pagrindų su paaikškinamąja ir numatančia jėga ieškojimų (Furrer et al., 2008).

Apie 1980-uosius metus verslo strategai nustatė, kad esama labai daug informacijos kariniuose veikaluose, kurie dar nebuvo iki galo ištirti ir galimai pritaikyti esamam laikotarpiui. Autoriai sutelkė visą dėmesį į tokius militaristinės strategijos veikalus kaip Sun Tzu „Karo menas“ (pirmąkart išverstas į prancūzų kalbą ir išleistas 1782 m.), o C. P. G. von Clausewitz „Kare“ (1827) ir Mao Tse Tung (Zedong) „Raudonoji knyga“ (1966) akimirksniu tapo verslo literatūros klasika. C. P. G. von Clausewitz išmokė karinės strategijos dinamiškumo ir nenuspėjamumo elementų, o Mao Tse Tung – partizaninio karo ypatumų. Apie 1980-uosius metus dėmesį imta kreipti ne į strateginį planavimą, o į strateginį valdymą. Sukurta daugybė strategijos būdų ir technikų, padedančių išlaikyti konkurencinį pranašumą, išnaudojant verslo galimybes. Paraleliai, skirta labai daug dėmesio strategijos įgyvendinimui. To laikotarpio didžiausi atradimai buvo vertės kūrimo grandinės koncepcija (M. E. Porter, 1985) ir 7S sistema (McKinsey & Company, 1986), kurie padeda suprasti vidinių problemų sprendimo svarbą, norint pasiekti užsibrėžtų tikslų (Feurer, Chaharbaghi, 1997). Po 1990 metų didesnis dėmesys telkiamas į organizacijos išteklinį potencialą, tarptautines strategijos koncepcijas.

Anot R. Feurer ir K. Chaharbaghi (1997), didėjant aplinkos pokyčių ir neapibrėžtumo lygmeniui konkuruojančioje aplinkoje, buvo suprasta, kad neįmanoma sistemingai nustatyti

organizacijos strateginės krypties. Reikia šią kryptį keisti pagal nuolat besikeičiančią situaciją ir tokiu būdu siekti dinamiškos strategijos. 3 paveikslas iliustruoja pagrindinius šio evoliucinio proceso tarpsnius su koncepcijų ir priemonių pavyzdžiais.

Sudėtingumas



3 pav. Strategijos evoliucija (šaltinis: Feurer, R., Chaharbaghi, K. (1997))

3-iajame paveiksle taip pat vaizduojama, kiek per laiką strategijos tyrimų procesas kinta ir darosi vis labiau sudėtingesnis. Galima teigti, kad strategijos formavimas ir įgyvendinimas, praeityje traktuoti ir tirti kaip atskiri subjektai, dabar susijungdami sudaro dinamišką vienetą.

Norint suprasti strategijos formavimo proceso dabartį ir tendencijas, būtina išnagrinėti šio proceso raidos ir tyrimų istoriją.

1.2 . Strateginio planavimo ir strategijos formavimo procesų teorinė analizė

Požūriai į strategiją ir strateginio valdymo mokyklos. Egzistuoja daugybė sąvokos „strategija“ koncepcijų (Hofer ir Schendel, 2001; Zakarevičius, 2003; Vasiliauskas, 2004; Valentinavičius, 2009). Strategija apibrėžiama kaip į ateitį žvelgiantys planai, inicijuojantys veiksmus, sukeliančius pokyčius, padedančius pasinaudoti naujomis galimybėmis, kurios atitiks organizacijos misiją (Moore, 1995). Šiuo požiūriu, strategija yra numatyta, tikslinga ir vykdoma pagal iš anksto suplanuotus veiksmus. Tokiu būdu strategija yra sąmoningai formuojama tam,

kad organizacija pasiektų užsibrėžtų tikslų, o priemonės strategijai įgyvendinti yra strategijos dalis.

Daugelis autorių (Miller, Friesen, 1983) strategiją apibrėžia kaip „gausybės sprendimų modelį“. Šiuo požiūriu, strategija suvokiama kaip veiksmai, kurie nebūtinai buvo iš anksto numatyti, o pati strategija per tam tikrą laiką tampa tinkamiausia taktika ir vadybiniai sprendimai tampa aiškūs strategiją kuriantiems. Todėl, strategija nesiformuoja pati savaime, bet formuoja būdą, kuris naikina tradicinį konceptualų skirtumą tarp formavimo ir įdiegimo procesų (Schwenk, 1995). Anot H. Mintzberg (1978), strategija gali būti suprantama ir kaip planas, ir kaip modelis ar būdas arba elgesio logiškumas (numatomas arba ne), tačiau svarbu atsakyti į klausimą „strategija apie ką?“. Minėtas autorius teigia, jog itin svarbūs du „strategijos“ sąvokos turinio aspektai: strategija kaip pozicija ir strategija kaip perspektyva.

Pastaruoju metu mokslininkai mėgina išspręsti skirtumus tarp planavimo ir proceso požiūrių į strategiją. Pirmasis požiūris pervertina sąmoningo ir racionalaus planavimo naudą, antrasis požiūris sumenkina racionalaus planavimo organizacijos viduje reikšmę, daugiau dėmesio skiria kintančiam strateginių veiksmų pobūdžiui (Gudonavičius, Bartosevičienė ir Šaparnis, 2008).

R. Whittington (2001) išskiria keturis požiūrius į strategiją: „klasikinį“, „evoliucinį“, „procesinį“ ir „sisteminių“. „Klasikinis“ ir „sisteminių“ požiūriai yra labiau formalizuoti, reikalaujantys analitinės prieigos bei pagrindimo. Pasak R. Whittington (2001), klasikinis požiūris pervertina sąmoningo ir racionalaus planavimo naudą, tačiau jis tinkamas parengiant ir didinant vadovo gebėjimus taikyti pelną maksimizuojančias strategijas, naudojant ilgalaikio planavimo stipriąsias puses. Todėl galima teigti, jog vadovai, linkę į racionalų ilgalaikį planavimą siekiant konkurencinio pranašumo yra pragmatikai. „Evoliucinis“ ir „procesinis“ požiūriai dažniausiai pasireiškia tuomet, kai strategija formuojama remiantis intuicija ir reakcijomis į aktualius momentinius aplinkos pokyčius. Šių požiūrių šalininkai mažiau kreipia dėmesį į vadovo gebėjimą planuoti ir jo veiksmų racionalumą, t.y. neteikia daug reikšmės racionaliam planavimui įmonės viduje, bet daugiau dėmesio skiria kintančiam strateginių veiksmų pobūdžiui, ypač smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms, siekiančioms išlaikyti lankstumą, leidžiantį maksimaliai išnaudoti aplinkos teikiamas galimybes (Whittington, 2001).

Strategijai formuoti būtina įvertinti skirtingų pažiūrų esamus darbo metodus. Pasak M. E. Porter (1996), strategijos esmė yra pasirinkti skirtingas veiklas nei konkurentai, o tai reikalauja kūrybingumo ir išvalgumo. Mokslinėje literatūroje minima 10 pagrindinių strateginio valdymo mokyklų, kurias pateikiame 2 lentelėje nurodant autorius, strategijų kryptis bei pagrindinius veikėjus (angl. *actors*).

2 lentelė

Pagrindinės strateginio valdymo mokyklos

Mokykla	Pagrindiniai autoriai	Strategija	Pagrindinis veikiantis asmuo
Dizaino	F. Selznick, 1957; U. Newman, 1951; K. Andrews, 1956	Unikalios, iš anksto planuojamos perspektyvos	Organizacijos vadovas („architektas“)
Planavimo	I. Ansoff, 1965	Planai skirstomi į papildomas strategijas ir programas	Planavimo specialistai
Pozicionavimo	D. Schendel ir K. Hatten, 1970; M. Porter, 1980; 1985	Suplanuotos esminės pozicijos (ekonominės ir konkurencinės), „gudrūs“ veiksmai	Analitikai
Verslumo	J. Shumpeter, 1950; A. Cole, 1959	Asmenišką unikalų požiūrį (numatytas), nišų ieškojimas	Lyderis
Pažinimo	G. Simon, 1947, 1957; G. March ir G. Simon, 1958	Intelektualus požiūris (individualus supratimas)	Protas
Mokymosi	C. Lindblom, 1959, 1969; R. Cyert ir G. March, 1963; Weick, 1969; G. Quinn, 1980; K. Prahalad ir G. Hamel, 1990	Veiksmų pavyzdžiai ir unikalios schemos	Tas, kuris mokosi (visi, kurie sugeba)
Valdžios	G. Allison, 1971; G. Pfeffer ir G. Salancik, 1978; G. Astley, 1984	Politiniai ir kooperacijos pavyzdžiai, veiksmų schemos, slapti ir atviri manevrai bei metodai	Turintys valdžią (mikro-), visa organizacija (makro-)
Kultūros	E. Rhenman ir Normann, 1960	Kolektyvinė perspektyva, unikali strategija	Kolektyvas
Išorinės aplinkos	M. Hannan ir G. Freeman, 1977; D. Pugh, 1980	Ypatingos pozicijos (ekologinėje populiacijoje vadinamos nišomis)	Aplinka
Konfigūracijos	A. Chandler, 1962; H. Mintzberg, D. Miller, R.; Miles ir K. Snow, 1978	Bet kurios iš aukščiau išvardintų pagal kontekstą	Visi aukščiau išvardinti pagal kontekstą (visų pirma – organizacijos vadovas)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Arimavičiūte (2005)

Dizaino mokykloje strategijos formavimas suprantamas kaip proceso koncepcija. Aiškios ir unikalios strategijos formuojamos sąmoningai, vidinė aplinka derinama su išorine, būdinga tvarka, naudinga sąlyginai stabilioje aplinkoje, palaiko stiprų, turintį viziją vadovą. Šios

mokyklos silpnybės – strategijos supaprastinimas gali iškreipti tikrąją situaciją, neprisitaiko prie besikeičiančios aplinkos.

Planavimo mokykloje (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Sloan, 1964) sąvoka „strategija“ dažniausiai apibūdinamas kaip formalus planas, kuriame atliekama detali įmonės, jos produktų rinkos ir aplinkos analizė. Ši mokykla apibūdina strategijos formavimą kaip racionalų, analitinį procesą, kurio metu atliekama giluminė analizė, o analitikai, planuotojai ir vadovai suformuoja formalią ir aiškią strategiją (Slater, Olson, Hult, 2006). A. Chandler (1962) pirmasis atskleidė vadovų strateginės veiklos ir šios veiklos rezultatų svarbą. Minėtieji mokslininkai padėjo tvirtą pagrindą racionaliems sprendimo priėmimo metodams formuojant strategiją.

Pozicionavimo mokykla traktuoja strategijos formavimą kaip analitinį procesą. Ši mokykla padėjo pagrindą strateginio valdymo ypatumų nagrinėjimui moksle, ypač naudinga ankstyvoje strateginio valdymo stadijoje, kuomet nagrinėjami kiekybiniai rodikliai. Ši mokykla neigia politikos ir kultūros įtaką, socialinius elementus, yra didelių organizacijų šalininkė.

Verslumo mokyklai atstovaujantys mokslininkai (Shumpeter, 1950; Cole, 1959) strategijos formavimą apibūdina kaip vaizduotės procesą, kuris užgimsta charizmatinio vadovo arba lyderio mintyse. Minėti autoriai pabrėžia proto, patirties, intuicijos, protinių galimybių ir išminties svarbą.

Pažinimo mokykloje strategijos formavimas suvokiamas per strategijos kūrėjo prizmę. Strategijos formuojamos kaip koncepcijos, žemėlapiai, schemos ar realios situacijos atspindžiai. Ši mokykla pabrėžia strategijos formavimo kūrybinę pusę. Silpnybės – nenaudinga bandant reguliuoti kolektyvinių strategijų procesus.

Mokymosi mokyklą atstovaujantys autoriai (Slater, Olson, Hult, 2006) teigia, kad „strategija“ yra kintantis procesas, kadangi iki galo aiškių tikslų nebūna, todėl organizacija pati prisitaiko prie sudėtingos aplinkos pavieniais žingsniais, o valdymo galia yra paskirstoma tarp vidaus ir išorės grupių.

Valdžios mokyklai strategijos formavimas yra vizijos perteikimo procesas, kurį inicijuoja organizacijai vadovaujantis charizmatiškas lyderis. Šios mokyklos svarbiausi akcentai – intuicija, vertinimas, išmintis, patirtis ir įžvalga. Vadovo vaidmuo itin svarbus vadovaujant organizacijai jos veiklos pradžioje.

Kultūros mokyklos strategijos formavimo procesas suvokiamas kaip kolektyvinis. Strategija vystoma pasitelkus visus organizacijos padalinius, įsiklausant į visus pasiūlymus, akcentuojama socialinių procesų, įsitikinimų ir vertybių svarba sprendimų priėmimo procese. Šios mokyklos silpnosios pusės – sunku įgyvendinti pokyčius, nekonkretumas.

Išorinės aplinkos mokyklos atstovai formuoja strategiją pagal išorinės aplinkos pateiktus iššūkius. Ši mokykla suvokia išorinę aplinką kaip veikėją, kai kitos mokyklos aplinką

supranta kaip veiksnį. Formuojant strategiją, pagrindinis vaidmuo tenka aplinkai, kuri tampa silpnąją šios mokyklos pusę dėl neretai sunkiai išmatuojamo aplinkos poveikio ir aiškumo.

Konfigūracijos mokyklos atstovai teigia, jog strategijos formavimo procesas yra organizacijos transformavimas iš vienos sprendimų priėmimo struktūros į kitą. Anot šios mokyklos atstovų, strategija ir organizacijos vystymas yra integruoti vienas į kitą ir privalo derėti tarpusavyje. Šios mokyklos atstovai organizaciją apibūdina kaip stabilią jai būdingų savybių konfigūraciją, kuri prisitaiko prie tam tikro konteksto tam tikram laikotarpiui. Šios mokyklos pagrindinis tikslas yra palaikyti organizacijos stabilumą, nors praėjus tam tikram laikotarpiui, organizacijai reikalinga transformacija. Silpnoji šios mokyklos pusė – jeigu reali situacija yra apibūdinama, remiantis konfigūracijomis, tokiu būdu reali situacija yra iškreipiama tam, kad būtų įmanoma ją paaikškinti.

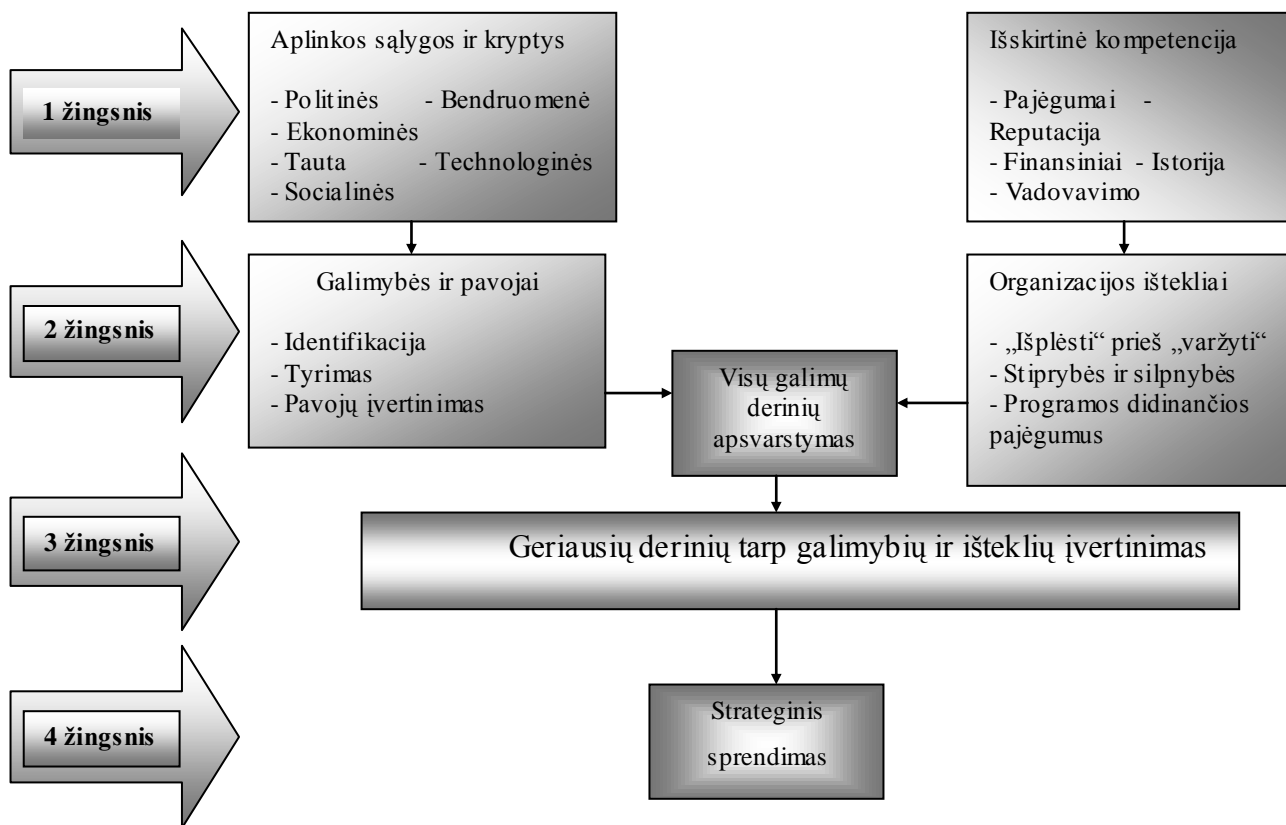
S. F. Slater ir kiti (1988) klausia, ar strategija yra formalaus planavimo proceso rezultatas, ar ji atsiranda tuomet, kai organizacija augdama mokosi analizuoti savo veiklos kontekstą ir priežastis, dėl kurių viena veikla pasiteisina, kita – sužlunga. Strategijos formavimo procesas apibūdinamas skirtingai, pavyzdžiui, planavimo mokykla aprašo strategijos formavimą kaip racionalų, analitinį, apgalvotą procesą, kuriame numatomi tikslūs kiekybiniai siekiai, atliekama giluminė analizė bei analitikai, planuotojai ir vadovai sudaro formalią, išsamią strategiją (Meyer, Zucker, 1989; Mintzberg, 1994). Kaip priešprieša, į mokymąsi orientuota mokykla teigia, kad aiškūs tikslai neegzistuoja, organizacija tiesiog prisitaiko prie sudėtingos aplinkos žingsnis po žingsnio, galia pasiskirsto tarp vidaus ir išorės grupių (Mintzberg, 1994). Tikriausiai neatsiras nė vieno klausimo, kuris būtų sukėlęs daugiau diskusijų mokslinėje literatūroje, negu aptartų mokyklų „strategijos“ sąvokos turinio aiškumas ir išsamumas.

Strateginio planavimo ir strateginio valdymo sąvokų sąsajos. Pasaulinėje vadybos praktikoje gana seniai didelis dėmesys skiriamas strateginio valdymo sistemoms rengti. Kai kurie autoriai (Scholz, 1987; Strickland, Tompson, 1994) siūlo taikyti strateginio valdymo ir ilgalaikio planavimo sistemas. Strateginis planavimas didina organizacijų atsakomybę ir leidžia veiksmingai spręsti esmines organizacijų vidaus ir išorės problemas, lanksčiau keisti veiklos kryptį atsižvelgiant į aplinkybes, t. y. strateginį mąstymą tvirtai susieja su strateginiu veikimu (Raipa, 2007). Tiek strateginio planavimo, tiek ir strateginio valdymo sąvokos apibrėžia organizacijos strategijos rengimo, įgyvendinimo, stebėjimo, tikslinimo, vertinimo ir atsiskaitymo procesą. Tačiau mokslininkų darbuose vyrauja du požiūriai: vieni teigia, kad strateginis planavimas yra tik strateginio valdymo (visuminės vadybinės veiklos organizacijoje) dalis, kiti tvirtina, kad strateginis valdymas yra strateginio planavimo raidos etapas arba forma (rūšis) (Astrauskas, Česonis, 2008). Pasak A. Bučinsko, A. Pauliukevičiūtės ir A. Raipos (2009), strateginis planavimas suprantamas kaip metodologija, kurią įvaldžius galima tikėtis

veiksmingesnės veiklos, tačiau kur kas dažniau organizacijų veikloje strateginis mąstymas ir veikla įsitvirtina pamažu, strateginio planavimo privalumai ir galimybės tampa vertybėmis ne iš karto, o po keleto organizacijos realizuotų strateginio planavimo ciklų, t. y. organizacijoms ir sprendimus priimančioms lyderiams sukaupus deramą strateginio planavimo patirtį.

Strateginis planavimas gali padėti organizacijoms spręsti įvairias problemas, aktyvinti komandinę veiklą, strategiškai veikti keičiantis aplinkybėms, išskirti prioritetus, numatyti ateities strategines veiklos kryptis, mąstyti strategiškai, įžvelgti dabarties sprendimų įtaką ateičiai (Bryson, 1995). Planavimas, anot A. B. Knašo (2008), yra pirmoji valdymo funkcija ir visų valdymo sprendimų suradimo pagrindas. Planavimas yra nukreiptas į ateitį ir apibrėžia priemones, leidžiančias pasiekti ir įgyvendinti organizacijos tikslus bei uždavinius. Planavimas yra nenutrūkstamas procesas, atspindintis sudėtingus ir besikeičiančius aplinkos pokyčius bei prisitaikymą prie jų. Planavimas nustato organizacijos veiklos kryptį, leidžia sumažinti aplinkos pokyčių įtaką, nuostolius ir neracionalų išteklių naudojimą. Planavimas leidžia sumažinti neapibrėžtumų įtaką organizacijos veikloje bei numatyti standartus ir normas reikalingas kontrolės vykdymui.

Dauguma strategijos planavimo ir formavimo procesų, vis dar naudojamų šiuolaikinėse organizacijose, yra paremtos ankstyvaisiais K. R. Andrews ir Harvardo verslo mokyklos darbais (1960). Naudojamas vienakryptis požiūris, kuriuo remiantis, procesas vykdomas iš eilės pagal aiškiai apibrėžtus žingsnius – analizę, strateginį vystymą, įvertinimą, pasirinkimą ir įgyvendinimą (4 pav.). Šio požiūrio, dar kitaip vadinamo dizaino mokykla, esmė yra strategijos suvokimas kaip organizacijos sugebėjimų ir galimybių pusiausvyros atradimas konkurencingoje aplinkoje. Dažnai buvo pasitelkiama SSGG analizė šiai pusiausvyrai nustatyti. Nors ši mokykla labai riboja organizacijos galimybes prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos, ja vis dar naudojama iki šių dienų.



4 pav. Strateginio planavimo proceso ištakos (šaltinis: Feurer, Chaharbaghi (1997))

Norėdami atrasti įrankius geresnei organizacijos veiklai skatinti, tyrėjai visą savo dėmesį nukreipia į kiekybinius tyrimus. Šių tyrimų pasekmė – daugybė analizės instrumentų (pvz., BCG matrica, McKinsey rinkos patrauklumo/strateginio pozicionavimo matrica, mažiau populiarūs instrumentai – ADL ciklo ir požiūrių matrica, Lorange dalijimo planavimo matrica), kuriais naudojamos iki šių dienų. Dar vienas svarbus momentas strateginio valdymo tyrimų srityje – bandymas nustatyti bendras taisykles ir modelius, kaip pavyzdys yra M. E. Porter bendrinis 3 strategijų modelis, kuris gerina konkurencinę organizacijos padėtį per kaštų dominavimą, diferenciaciją ir akcentavimą.

R. D. Young (2003) teigia, jog ir teorijoje, ir praktikoje sutariama dėl 6 pagrindinių žingsnių, kuriais vykdomas strateginio planavimo procesas:

1) Atliekamas aplinkos tyrimas arba situacijos analizė, kitaip vadinama SSGG analize, o taip pat ištiriami suinteresuotųjų lūkesčiai (t.y. individų, grupių ar organizacijų, kurių interesams atstovauja organizacija, ir kurių poreikiai yra itin svarbūs visam organizacijos strateginiam procesui);

2) Organizacijos ateities vizijos formavimas, kurį papildo misija, nustatanti pagrindinį organizacijos veiklos tikslą, vertybes ir ribas;

3) Bendrų organizacijos tikslų vystymas, nustatyti uždaviniai ar tikslai bei atlikti organizacijos veiklos progreso įvertinimą;

4) Parengti rinkinį darbinių strategijų, kurios numatys žingsnius, kuriais bus pasiekti tikslai ir uždaviniai;

5) Detalizuotų eksploatacinių ir taktinių planų, kurie suteikia darbuotojams konkrečias užduotis bei nustato jų vykdymo laiką, diegimas;

6) Nuolat stebėti, vertinti bei peržiūrėti strateginius planus jų vykdymo metu.

Daugelis tyrėjų ir praktikų subalansuoto konkurencinio pranašumo paieškose atrado tai, kad verslo veiklos efektyvumas priklauso ne tik nuo turimos strategijos sėkmingo vystymo ir įgyvendinimo, bet ir nuo proceso, kuriuo sukuriama ir išlaikoma konkurencinė padėtis (Feurer, Chaharbaghi, 1997).

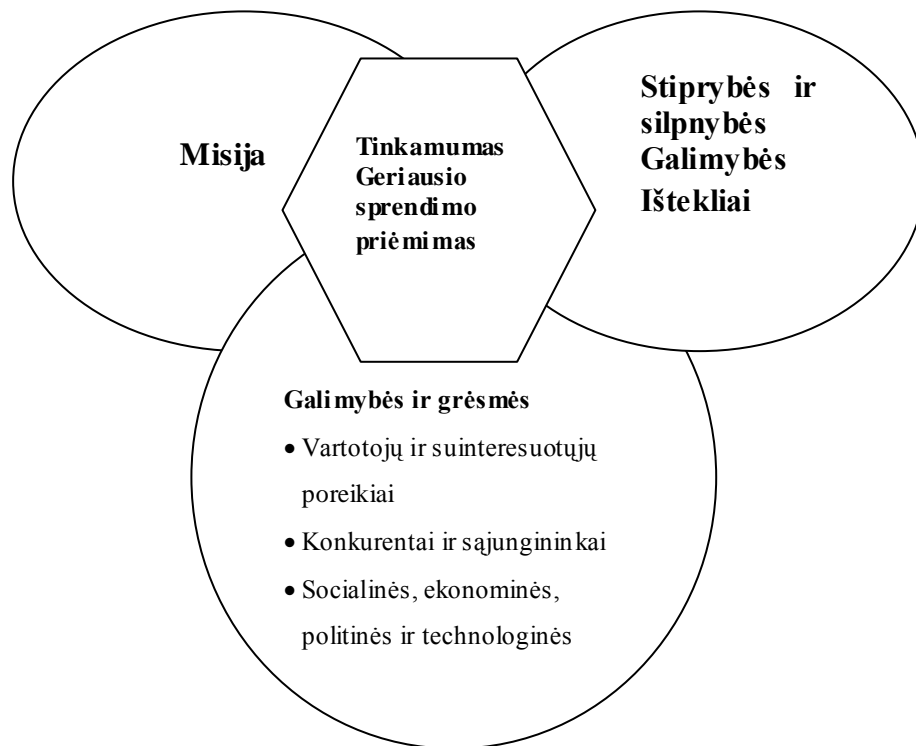
Strategijos formavimo procesas. M. M. Mariani (2007) teigia, jog nuo 1970-ųjų metų mokslininkai tiria problemas, kurias sukelia tikslingumo stoka sudėtingame strategijų formavimo procese. Du labai svarbūs niuansai yra susiję su šiuo pastebėjimu: iš vienos pusės, strategija gali būti specialiai sukurta, jei ji „suvokiama kaip daugiau ar mažiau iš anksto numatyta“, iš kitos pusės, ji gali būti atsitiktinė, kai „yra įgyvendinta kitaip ir be išankstinio planavimo“. Kitaip tariant, esamai strategijai tapti idealiai neplanuotai reikalinga „planavimo nebuvimo tvarka“ (Mintzberg, Waters, 1985). Neplanuota strategija yra veiksmo, kuris atsiranda laikui bėgant organizacijoje, kuri neturi apibrėžusi savo misijos, tikslų arba nepriklausomai nuo misijos ir tikslų pavyzdys. Neplanuota arba suvokta strategija skiriasi nuo planuotos. H. Mintzberg (1994) teigia, jog strategija atsiranda palaipsniui, kuomet planai susikerta ir prisitaiko prie besikeičiančios realios situacijos. Neplanuota strategija yra pastovių veiksmų ar poelgių visuma per tam tikrą laikotarpį. Kai planuota strategija įgyvendinama, rezultatai atitinka planuotą veiksmų seką. Neplanuota strategija atsiranda tada, kai organizacija imasi veiksmų, kurie laikui bėgant tampa pastoviais veiksmais bei poelgiais, neatsižvelgiant į tam tikrus planus. Planuota strategija organizacijai suteikia tikslingą kryptį. Neplanuota strategija reiškia, jog organizacija mokosi iš to, kas veikia praktiškai. Planuotos ir neplanuotos strategijų taikymas tam tikra prasme padeda organizacijai kontroliuoti veiklos kryptį, tuo pačiu skatinant mokymosi procesą (Mintzberg, 1994; Hax, Majluf, 1996).

Tačiau tai nereiškia, jog planuota ir neplanuota strategijos gali būti vertinamos tolygiai. Iš tikrųjų, teigiama, kad organizaciniai ir aplinkos veiksniai gali sąlygoti, kuri iš strategijų – planuota ar neplanuota – gali pasitvirtinti kaip labiau efektyvi. Tiksliau, mokslininkų darbai, analizuojantys strategijos formavimą identifikuoja tam tikras sąlygas, kurioms esant šie strategijų tipai būtų geriausiai pritaikomi (Hax, Majluf, 1988). Galiausiai, H. Mintzberg ir J. A. Waters (1985) darbuose siūloma atlikti strategijų tipų (pvz., planuota ar neplanuota), įgyvendinamų kaip struktūros funkcijos organizacijos kontekste, tyrimus.

Anot D. P. Slevin ir J. G. Covin (1997), organizacijos strategiją galima planuoti iš anksto, arba ji gali atsirasti palaipsniui, ji gali turėti elementus, kurie yra suplanuoti ar netikėtai atsiradę. Rizikuodami sumenkinti kitų mokslininkų argumentus, drįstame teigti, jog tradicinis požiūris į strategijos formavimą yra planavimas ir toliau vykdyti tai, kas nurodyta plane. Tie, kurie pritaria šiam požiūriui (Andrews, 1971; Steiner, 1969; Ansoff, 1965) nebūtinai teigia, kad strategija negali ir neišsivystys per laiką, bet jie nuvertina dažnai neplanuotą strategijos pobūdį ir/ar mokymosi ir strategijos tobulinimo procesus, kurie atsiranda, kai būna taikoma planuota strategija. Kaip priešprieša tam, kiti mokslininkai (Bahraini, Evans, 1989; Quinn, 1980; Mintzberg, 1990) apibūdina strategijos formavimo procesą kaip iš esmės neatsiejamą nuo strategijos įgyvendinimo proceso. Anot šio požiūrio šalininkų, teisingi vadybiniai sprendimai ir konkurencinė taktika siekiant numatytų tikslų retai kada bus visiškai akivaizdūs vadovaujantiems strategijai. Arba, „teisingi“ sprendimai pasirodys turintys trūkumų, kai juos bus bandoma įdiegti. Todėl, smulkus planavimas prieš imantis veiksmų, šio požiūrio atstovų yra matomas kaip neužtikrintas ir galimai neproduktyvus. Teorinių tyrimų rezultatai rodo, jog abu paminėtuosius strategijos formavimo požiūrius – planuotą ir neplanuotą – bus galima įgyvendinti tik tinkamame kontekste. Tinkamas kontekstas nėra pakankamai ištirtas ir pritaikytas kiekvienam iš šių požiūrių, nepaisant to, atlikta nemažai empirinių tyrimų, susijusių su strateginio proceso problemomis. C. R. Schwenk (1995) bei N. Rajagopalan, A. M. A. Rasheed ir D. K. Datta (1993) pateikia išsamią strateginių sprendimų proceso teoriją. Tema, kuri gvildinama kalbant apie strateginio proceso tyrimus, yra „racionalumas“ strateginių sprendimų priėmimo (Hart, 1992; Huff, Reger, 1987; Eisenhardt, Zbaracki, 1992).

Strategijos formavimo komponentus sudaro: misijos arba tikslų aiškumas, situacijos analizė, alternatyvų vertinimo visapusiškumas ir strategijos formavimo procesas (Mintzberg, 1978). Misija apibrėžia organizacijos tikslingumą, rinkos veiklos apimtis ir konkurencinį išskirtinumą (Scholes, Johnson, 1988). Misijos tikslas yra sukurti organizacijos identitetą, kuris apima pagrindines organizacijos vertybes ir elgseną, kurie yra priimtini toje aplinkoje (Buchanan, 1996). Misija nustato plačius rėmus strategijos vystymuisi, jeigu ji lanksti, organizacijai nebus sunku prisitaikyti prie pokyčių. Situacijos analizė (pavyzdžiui, SSGG ar aplinkos tyrimai) apibūdina laukiamus pokyčius, sąlygosiančius organizacijos veiklą. Aplinkos analizavimas reikalingas tam, kad būtų galima sekti pokyčius organizacijos viduje bei išorėje – politinėje, ekonominėje, technologinėje ir kitose srityse. Galimas strategijos planavimo modelis pavaizduotas 5 paveiksle (Barry, 1997).

Ko siekama?



Ko reikia ir ar tai įmanoma?

5 pav. Strateginis planavimas (B. W. Barry, 1997)

N. W. Gunby Jr. (2009), išanalizavęs mokslinę literatūrą, identifikavo šešias strategijos formavimo proceso dimensijas (3 lentelė). Autorius iškėlė hipotezes tyrimui, kuris įrodytų šių šešių strategijos formavimo proceso tipų teigiamą poveikį organizacijoms veikiančioms nepalankiomis aplinkos sąlygomis. Kontrolės, planavimo, kultūrinis ir pavienis tipai, remiantis tyrimo rezultatais, pasirodė esą nereikšmingi. Politinis ir priverstinio pasirinkimo strategijos formavimo procesai pagal atlikto tyrimo rezultatus pasirodė esą itin reikšmingi organizacijos strategijos planavimo procese ir pateisino iškeltą hipotezę.

6 strategijos formavimo proceso dimensijos

Strategijos formavimo proceso tipas	Aprašymas	Pagrindinis(-iai) šaltinis(-iai)	Papildomi šaltiniai
Kontrolės	Strategija, vykdoma aukščiausių vadovų	Bourgeois ir Brodwin (1984)	Drucker (1970); Kotter (1990); Westley (1989)
Planavimo	Strategija, vykdoma pagal sąmoningus ir apgalvotus procesinius metodus	Ansoff (1965)	Ansoff (1965); Argenti (1980); Mintzberg (1978); Steiner (1969)
Kultūrinis	Strategija, vykdoma pagal organizacijos misiją, viziją ir vertybes	Johnson (1987)	Chrisman et al. (1988); Deal and Kennedy (1982); Gioia ir Poole (1984); Johnson (1987); Schon (1983); Trice ir Beyer (1985); Weick (1979)
Politinis	Strategija, vykdoma pagal koalicijos ir suinteresuotųjų grupių tikslus	Pfeffer ir Salancik (1978)	Cyert ir March (1963); Feldman (1986); Pettigrew (1973); Pfeffer et al. (1978); Wilson (1982)
Pavienis	Strategija, vykdoma per derybas ir kompromisus	Lindblom (1959)	Johnson (1988); Lindblom (1959); Quinn (1980, 1982)
Priverstinio pasirinkimo	Strategija, vykdoma pagal aplinkos apribojimus	Hannan and Freeman (1989), populiacijos ekologija	Deephouse (1996); Hannan et al. (1989)

Šaltinis: adaptuota Gunby Jr. (2009) iš Bailey et al. (2000)

Tad, N. W. Gunby Jr. (2009) daro prielaidą, kad politinis ir priverstinio pasirinkimo strategijos formavimo procesai turėtų būti naudojami drauge, kad būtų pasiektas maksimalus poveikis formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją.

Strateginių sprendimų priėmimas. Rengiant strategiją daugiau dėmesio siūloma skirti sprendimų racionalumui (Chlivickas, 2007). Literatūroje apie strategijos valdymą mokslininkai teigia, kad efektyvus strateginių sprendimų priėmimas priklauso nuo aplinkos prigimties: ar ji yra stabili, ar nestabili (Jucevičius, 1998). Strateginio sprendimų priėmimo racionalumas J. W. Fredrickson (1986) tyrimuose naudojamas kaip „visapusiškumo“ konstruktas, apibūdinamas kaip „lygmuo, kurį organizacija stengiasi pasiekti priimdama integruotus strateginius sprendimus“. Pagrindinė J. W. Fredrickson (1986) tyrimų išvada yra ta, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp visapusiškumo ir įmonės veiklos stabilioje aplinkoje, o neigiamas ryšys egzistuoja tarp šių kintamųjų nestabilioje aplinkoje (Fredrickson, Mitchell, 1984). K. M. Eisenhardt (1989) teigia priešingai – kad sprendimų visapusiškumas yra teigiamai susijęs su įmonės veikla nestabilioje,

dinamiškoje aplinkoje. T. C. Powell (1992) tyrimas atskleidė, kad formalizuoto strateginio planavimo procesas organizacijose, kuriose planavimo procesas yra praktikuojamas atsitiktinai, dažnai tamptariau susijęs su ekonominiais rezultatais, lyginant su organizacijomis, kuriose planavimas yra įprastas reiškinys.

Vidiniai organizacijos kintamieji buvo taip pat tirti kaip kontekstą sąlygojantys veiksniai, galintys daryti įtaką strateginiame sprendimų priėmimo proceso efektyvumui. K. M. Eisenhardt ir L. J. Bourgeois (1988) nustatė, kad egzistuoja mažas racionalumo lygis strateginių sprendimų priėmime (matuojamas politiniu aktyvumu tarp aukščiausias pareigas užimančių organizacijos vadovų) ir ekonominėje veikloje, kai valdymas yra centralizuotas organizacijose, kurios veikia greitai besikeičiančioje aplinkoje. Valdymo centralizacija yra kritinis organizacijos struktūros dydis (Hage, Aiken, 1970). Todėl, veiklos strateginio valdymo sprendimų priėmimo procese pasekmės yra sąlygojamos aplinkos bei struktūros veiksnių. Žinoma, yra atlikta dar daugiau sprendimų priėmimo sąlygų strateginiame procese tyrimų. Pavyzdžiui, J. W. Dean ir M. P. Sharfman (1993) ištyrė, kad organizacijos, veikiančios labai nenuspėjamoje aplinkoje, yra nelinkusios naudoti sistemingus ir tvarką palaikančius strateginių sprendimų procesus.

H. Mintzberg ir J. A. Waters (1985), teigia, kad organizacijos struktūra galimai darys įtaką organizacijos strategijai – ar ji bus planuota, ar paprasčiausiai atsitiktinė. D. P. Slevin ir J. G. Covin (1997), savo tyrimu įrodo, kad su priešiška aplinka geriausia kovoti turint suplanuotą ir numatytą strategiją. Šis būdas taip pat pripažintas D. Miller ir P. H. Friesen (1983) tyrimu.

Strategijos taikymas. Nuo 1960-ųjų metų nueitas ilgas kelias strateginio valdymo tyrimų srityje. Nepaisant to, dauguma ankstesnių tyrimų idėjų naudojama iki šiol arba bent jau naudojamos pagrindinės prielaidos naujausiuose tyrimuose. Ankstesniuose darbuose akcentuojamas strategijos sudarymas ir taikymas, nustatant geresnės veiklos prielaidas. Vėlesniuose mokslo darbuose dėmesys sutelkiamas į strateginio valdymo procesą ir konkurencinio pranašumo šaltinių paiešką. Augant konkurencingos aplinkos dinamikai, tyrėjai suprato dinamiško požiūrio į strateginį valdymą reikšmę. Toks dinamiškas požiūris reiškia, kad organizacijos sėkmės negalima paaiškinti taikant tam tikrus strateginio valdymo procesus ar techniką. Efektyvus valdymas dinamiškoje aplinkoje privalo būti pastovi siekiamybė kaitos proceso vyksmo metu konkurencingoje besikeičiančioje aplinkoje, kartu su organizacijos vertybėmis ir galimybėmis. Neįmanoma pritaikyti bendrinių strategijų ar remtis struktūrizuotu procesu ar analize greitai besikeičiančioje aplinkoje. Sėkmingai pritaikomos strategijos suvokiamos per kūrybinį procesą ir inovacijas, pasitelkiant visus įmanomus sugebėjimus, patirtį ir talentus, esančius organizacijoje. Sėkmingos strategijos įgyvendinamos remiantis tikslingumo ir atsidavimo organizacijai jausmu, kuris negali būti primestas ar perduotas, o kuris turi kilti iš organizacijos vidaus ir tapti aiškiai matomas organizacijos viduje ir išorėje. Sėkmingos

strategijos yra paprastai efektyviau skatinamos ateities galimybių, o ne praeities apribojimų. To neįmanoma pasiekti nuosekliu indukcinio/dedukcinio strategijos formavimo ir diegimo būdu. Nuoseklaus indukcinio/dedukcinio būdo pasekmė yra jau žinomi sprendimai, kurie nevisada išskiria organizaciją nuo jos konkurentų. Vizijos kūrimo procesas yra reikalingas tam, kad atsirastų kūrybingi problemų sprendimai, formuojantys pagrindą diferenciacijai. Šis procesas reikalauja glaudaus visos organizacijos darbuotojų bendradarbiavimo ir atviros bei lanksčios komunikacijos struktūros. Tyrėjai privalo pritaikyti savo tikslus ir procesus jiems pasiekti, atsižvelgdami į naujai kylančias problemas, kurios yra labai svarbios organizacijos verslo poreikiams, vykstantiems aplinkos pokyčiams, o ne kelti bei tikrinti ribotą kiekį hipotezių (Feurer, Chaharbaghi, 1997).

Strategijos įgyvendinimo procesas. F. Wigand (1996) nuomone, svarbi strategijos įgyvendinimo proceso pradžia yra struktūrinė institucijos aplinkos analizė. Ji įgalina išvelgti naujus problemos aspektus, skatina vadybininkus giliau mąstyti ir numatyti platesnį strateginio valdymo priemonių metodų taikymą, nedelsiant spręsti globalias problemas. Suformuluojama misija, kuri koncentruota forma išreiškia institucijos egzistavimo prasmę ir paskirtį, detalizuojama ilgalaikiais ir trumpalaikiais tikslais. Pasirenkant strategiją siūloma atsižvelgti į institucijos stipriąsias ir silpnąsias ypatybes, jos tikslus ir finansinius išteklius, darbuotojų kvalifikaciją ir kt. (Bryson, 1995). Yra žinomi siūlymai taikyti tokią strateginio valdymo proceso seką: analizuoti aplinką; suformuluoti misiją ir nustatyti tikslus; suformuluoti nustatytų tikslų įgyvendinimo strategiją; realizuoti strategiją; įvertinti veiklos rezultatus ir taikyti strategijos ir (arba) jos įgyvendinimo metodus, atlikti kontrolę (Wigand, 1996). Strategijos vykdymo kontrolė turi užtikrinti rezultatų ir institucijos tikslų grįžtamąjį ryšį, įvertinti veiklos padėtį atsižvelgiant į priimtus standartus išsiaiškinti nukrypimų priežastis (Chlivickas, 2007).

Strateginis valdymas ir planavimas buvo pritaikyti praktikoje ir tik privačiame sektoriuje 1960-1970-aisiais metais, o po 10-20 metų pradėti taikyti ir viešojo sektoriaus organizacijose (Woods, 2001). Anot D. Diskienės, B. Galinienės ir A. Marčinsko (2008), tuo metu strateginiu planavimu privačiame sektoriuje siekta spręsti problemas, pritaikant patirtį viešojo sektoriaus organizacijų veiklos valdymo gerinimui.

1.3. Strateginio valdymo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai

Tradicinio viešojo administravimo sistemos atsiradimas siejamas su XIX a. antroje pusėje vykusiais industrializacijos procesais. Šią administravimo sistemą sudarė aibė taisyklių dėl personalo parinkimo, perkėlimo į aukštesnes pareigas, kadencijos trukmės, algos dydžio. Tradicinė viešojo administravimo modelio paradigma iš esmės skyrėsi nuo vadybos modelių,

taikomų privačiame sektoriuje. Privačiame sektoriuje sukurti ir įsitvirtinę vadybos modeliai sudarė pagrindą viešojo administravimo modeliams tobulinti (Rudzikienė, Jasinavičius, 2006).

Sekdama privataus verslo administravimo pavyzdžiu, pirmoji XIX a. pabaigoje viešojo administravimo reformas, vedančias prie antrojo viešojo administravimo modelio – viešosios vadybos – pradėjo JAV, atskirdama politikus nuo administratorių ir samdydama profesionalius vadybininkus. Taikant šį modelį buvo remiamasi prielaida, kad vadyba yra bendrasis mokslas, kurio dėsniai universalūs ir gali būti taikomi ir privačiame, ir viešajame sektoriuje. Tačiau reformuojant veikiančias viešojo administravimo sistemas susidurta su painia ir sudėtinga problema: kaip pritaikyti naujas vadybos teorijas ir praktikas taip, kad jos su jau veikiančia sistema sudarytų nuoseklią visumą (Behn, 2002; Moore, 1995; Pollitt, 1990).

Ilgą laiką strateginis planavimas viešajame sektoriuje taikytas išskylančioms valdymo problemoms spręsti. Sparčiai besivystanti ekonomika vertė evoliucionuoti ir viešąjį sektorių. Lietuvoje veikiančios tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijos atsidūrė tokioje padėtyje, kad turėjo privalomai susikurti savo veiklos strategijas per istoriškai trumpą laikotarpį (Diskienė, Galinienė, Marčinskas, 2008).

Strateginis planavimas pastaraisiais metais buvo pirmiausiai sutelktas ties privataus verslo sektoriaus organizacijomis, ir daugiausia mokslinėje literatūroje teigiama, kad vadovaujantieji organizacijai, ją kontroliuoja ir turi laisvę nustatyti jos kryptį. Anot M. Vienažindienės ir R. Čiarnienės (2007), viešojo administravimo įstaigas įprasta traktuoti kaip biurokratinės įstaigas, orientuotas daugiau į politinių tikslų siekimą. Viešojo sektoriaus organizacijų vadovų įgaliojimai dažnai yra varžomi taisyklių ir įstatymų, kurie iš anksto nulemia, ne tik patios organizacijos tikslus, bet taip pat riboja laisvę įvairinti ar sumažinti, pavyzdžiui, nuostolingas paslaugas. Pirminis finansinis variklis šiose organizacijose nėra nauda, bet produkcijos maksimizavimas duoto biudžeto viduje (kai kurioms organizacijoms tenka įvykdyti abu tikslus), be to, egzistuojant konkurencijos elementams, labiau įprasta lyginti save su kitais, o ne konkuruoti (Weick, 1984).

Daugiau negu per du dešimtmečius viešojo sektoriaus valdymo reformų banga pasiekė išsivysčiusias bei besivystančias šalis.

Norėdamos pagerinti veiklos efektyvumą, viešojo sektoriaus organizacijos ėmė vis daugiau dėmesio skirti strateginėms planavimo sistemoms ir modeliams. Pripažįstama, kad modeliai retai pritaikomi viešojo sektoriaus organizacijai iškart, be tam tikros adaptacijos. Tačiau, užuot siekus išvystyti naujus modelius, kurie yra labiau tinkami viešojo sektoriaus situacijoje, bandyta organizacijas pritaikyti jau sukurtiems modeliams, naudotiems privataus sektoriaus organizacijose.

Svarbu suprasti, kad strateginio valdymo logiką reikia derinti su kultūrine organizacijos sudėtimi, o tikri strateginio proceso projekto modeliai turi taip pat atspindėti viešojo sektoriaus organizacijų tikrovę. Bet koks strategijos vystymo modelis, naudojamas viešojo sektoriaus organizacijose, turi atspindėti pagrindinius ypatumus, būdingus šiam sektoriui. Neabejotina, jog modelyje privalo būti išskirti – vizija, tikslas ir misija, kuriuos diktuoja kontekstas, o lyginimasis su kitomis panašaus pobūdžio organizacijomis yra svarbesnis nei bandymas konkuruoti su jomis, organizacijos efektyvumas yra organizacijos variklis (Weick, 1984).

Siekiant didesnio valdymo efektyvumo, tobulinant valdymo struktūrą ir sistemas, didinant jų lankstumą ir atsakomybę, plačiai diegiami inovaciniai metodai (Bellamy, Taylor, 1998; Milakowich, 1990). Taikant šiuos metodus pasiekti valdymo pokyčiai yra tokie ryškūs, kad netgi pavadinti naująja valdymo filosofija, o inovatyvi vadyba buvo pavadinta naująja viešąja vadyba (Rudzikienė, Jasinavičius, 2006). Naujas idėjas apie kitoki, naujovišką viešojo sektoriaus valdymą apibendrina Naujosios viešosios vadybos (NVV) teorija. Ji grindžiama iš ekonomikos ir teisės disciplinų paimtomis idėjomis. Naujosios viešosios vadybos teorija paremtų reformų pristatymą visuomenei, jų vystymą ir įgyvendinimą ypatingai sąlygojo institucinės ekonomikos teorija, kuri akcentavo viešojo sektoriaus veiklos racionalizavimą (Zarco-Jasso 2005; Lane, 2001). Naujoji viešoji vadyba apibūdinama kaip privataus sektoriaus koncepcijos ir stiliaus, sutartinių procesų bei aiškių standartų ir priemonių naudojimas ir diegimas viešajame sektoriuje (Dann, 1996; Glynn ir Murphy, 1996). Anot V. Rudzikienės ir R. Jasinavičiaus (2006), Naujosios viešosios vadybos ypatybė – siekiant didinti viešojo administravimo darbo efektyvumą ir mažinti kaštus plačiai taikomi verslo vadybos modeliai.

Naujosios viešosios vadybos ištakos siekia 1980-uosius metus, kai D. Britanijoje ir JAV valdžioje buvo neo-liberalų vyriausybės. Naujosios viešosios vadybos iškilimą taip pat labai rėmė tokios pasaulio finansų institucijos kaip Pasaulio bankas ir Tarptautinis valiutos fondas, o viešojo sektoriaus valdyme Naujoji viešoji vadyba labiausiai ėmė dominuoti 1990-ųjų pradžioje (Drechsler, 2005). Naujoji viešoji vadyba reiškia verslo ir rinkos principų bei valdymo mechanizmų integravimą į viešojo sektoriaus veiklą. Naujoji viešoji vadyba pabrėžia, kad daugiau orientuodamasis į rinką vyriausybės galės pakelti viešojo sektoriaus rentabilumo lygį su minimaliu šalutiniu poveikiu kitoms veikloms. Efektyvių rezultatų siekis siejamas su ekonominių ir lyderystės principų pritaikymu, geresniu viešųjų lėšų valdymu, viešųjų paslaugų valdymo decentralizavimu (pvz. nepriklausomų agentūrų steigimas ir biudžetų bei finansinės kontrolės decentralizavimas), aktyvesniu dalyvavimu rinkos procesuose ir konkurencijos tarp viešojo sektoriaus organizacijų skatinimu, o taip pat viešojo sektoriaus darbų ir paslaugų pirkimu iš išorinių organizacijų (Drechsler, 2005; Larbi, 1999; Lane, 2000). Galiausiai Naujosios viešosios vadybos reforma ne tik paskatino verslo ir rinkos principų perkėlimą į

viešąjį sektorių, bet taip pat sąlygojo viešojo ir privataus sektorių suartėjimą ir tam tikrą jų integraciją (Kavaliauskaitė, Jucevičius, 2009). Tiek subjektyvios politinės, tiek objektyvios ekonominės priežastys, o taip pat nauja viešojo sektoriaus institucijų organizacinė struktūra ir valdymas lėmė, kad vieną iš Naujosios viešosios vadybos idėjų – viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę – imta įgyvendinti praktiniame lygmenyje, t.y. paskatino viešojo ir privataus sektoriaus įvairių partnerystės formų kūrimąsi. Tuomet tai buvo ir dabar vis dar yra laikoma geriausia alternatyva pasenusiems viešojo sektoriaus valdymo, jo infrastruktūros kūrimo ir plėtojimo bei viešųjų paslaugų teikimo būdams (Osborne, 1988).

Pasak E. Chlivicko (2007), šiuo metu ypač valstybės valdymui būdingi nepakankami administraciniai gebėjimai, o viena silpniausių tokių gebėjimų grandžių – silpnai išvystyti gebėjimai taikyti strateginio planavimo ir valdymo metodus bei metodikas. Viešojo sektoriaus valdymo sistemos nesudaro pakankamų prielaidų veiksmingai socialinei ekonominei raidai, todėl būtina turėti integruotas ir gerai valdomas centrinės ir vietinės valdžios žmogiškųjų išteklių sistemas, kartu įtvirtinti šių sistemų plėtrą ir su tuo susijusias veiklos programas.

A. C. Rusaw (2007) atkreipia dėmesį į keturis modelius (4 lentelė apibendrina keturis modelius), dažniausiai ir sėkmingai taikomus viešojo sektoriaus veiklos efektyvumui pasiekti, taikant pokyčius įvairiose srityse:

1 modelis – galutinių priemonių (angl. *means-end model*) – aprėpiantis racionalią problemų sprendimo metodologiją;

2 modelis – pokyčių įgyvendinimas, taikant pavienius būdus (angl. *incremental model*);

3 modelis – sujungiantis įvairialypes daugybines sudedamąsias dalis – požiūrius, interesus bei poreikius (angl. *pluralistic model*);

4 modelis – koncentruotis į individų ir grupių minčių ir elgesio modelių kaitą, kaip pokyčių darbe siekimo priemonę (angl. *individual and social model*).

Keturi viešojo sektoriaus kaitos modeliai

MODELIAI:				
	Galutinių priemonių (angl. <i>Means-end model</i>)	Pavienių būdų (angl. <i>Incremental model</i>)	Pliuralistinis (angl. <i>Pluralistic model</i>)	Individualus ir socialinis (angl. <i>Individual and social model</i>)
Dėmesio centras	Vidinės sistemos ir procesai	Vienos organizacijos dalies ir aplinkos sąsaja	Socialinis / ekonominis	Organizacinis per individą
Pokyčių varomoji jėga	Prasta sistemos veikla / galimybės	Galimybė kurti; pasikartojanti problema aplinkoje	Krizė arba sudėtinga socialinė problema	Pareigų / darbo kaita; asmeninis augimas
Vadovavimas	Strateginis; dažnai iš viršaus į apačią	Decentralizuotas	Padalintas	Savaiminis
Koordinuojančios sistemos	Sudėtingos struktūrinės ir procedūrinės	Paprastos procedūrinės	Sudėtingos; remiasi savanoriška naryste	Sudėtingos; naudojimas žmoniškųjų išteklių vadyba / organizaciniais ryšiais
Pagrindiniai instrumentai	Strateginis planavimas; kokybės vadyba; reorganizavimas	Atsinaujinimo projektai, kaip maži laimėjimai	Bendrų taisyklių kūrimas	Mokymasis ir vystymas; karjeros valdymas
Problemos	Ilgalaikis išipareigojimas; išteklių netinkamumas	Problemos atsinaujina; įgaliojimai	Dialogas, politiniai tikslai; tęstinumas	Pakankami ištekliai; išipareigojimas organizacijai; perdavimas

Šaltinis: Rusaw (2007)

Galutinių priemonių modelio intervencija siekiama rasti esamų problemų priežastis, sudaryti galimų sprendimų strateginį planą, pasirenkant geriausią alternatyvą bei intervencijos būdą, įvertinant pasekmes lyginamas su laukiamais rezultatais. O taip pat šiuo modeliu yra tikrinamas intervencijos tinkamumas apčiuopiamo tikslo ar rezultato pasiekimo požiūriu. Galutinių priemonių modelis reikalauja metodologinio mąstymo, nuspėjamos aplinkos ir priemonių, kurios padėtų pasiekti numatytų tikslų. Galutinių priemonių modelio intervencija yra dažnai naudojama 3 viešojo sektoriaus srityse: strateginiame planavime, visuotinėje kokybės vadyboje bei reorganizavime (Rusaw, 2007).

Pavienių būdų intervencinis modelis naudojamas sukelti nedidelius pokyčius egzistuojančiose sistemose, yra trumpalaikis ir skatina matomus pokyčius. Pokyčiai pasireiškia

mažais žingsneliais ir dažniausiai nesisieja su strateginiais tikslais ar planais. Dažniausiai šiuo modeliu siekiama pagerinti tam tikrą užduotį, darbo procesą ar tarpasmeninius santykius. K. E. Weick (1984) teigia, jog pavieniai būdai yra „maži laimėjimai“, kurie suteikia novatoriškumo paslaugų ar produktų pateikimui, bendrai pagerina organizacijos darbą, pritraukia paramos bei paruošia ateities proveržiams.

Pliuralistinis – sujungiantis įvairialypes daugybines sudedamąsias dalis – modelis sutelkia visus individus, potencialiai besidominčius tam tikra problema, klausimu ar turinčius tam tikrų nuogastavimų, ir palengvina tarporganizacinę ar visuomeninę kaitą per dialogą ir suderintus veiksmus, formuojantis politiką ir įgyvendinantis veiksmus. Pliuralistinis modelis skiriasi nuo pavienių būdų modelio tuo, kad jis keičia daugybinius mintyse esančius modelius, kuriais gali individai pasidalinti arba nepasidalinti, kad darytų gerą įtaką aplinkai. Pliuralistiniai modeliai remiasi piliečių veiksmis, kurių jie imasi reaguodami į plačiai paplitusias socialines ar ekonomines problemas. Šis modelis labai skiriasi nuo galutinių priemonių modelio dėl savo vystymo politikos, savanoriškumo ir įsipareigojimo idealams, o ne ekonominiams tikslams. Šis modelis buvo ypač naudingas XIX amžiuje, sujungdamas piliečių ir viešojo sektoriaus organizacijų pajėgas bei atnešęs daug pokyčių socialinių ir politinių reformų pavidalu. Pliuralistinis modelis sprendžia didelės apimties socialines-ekonomines problemas – tokias, kurioms nėra „teisingų“ sprendimų (Rusaw, 2007).

Tiek vyriausybės institucijos, tiek viešųjų organizacijų vadovai, siekia nustatyti, kokios strategijos galėtų suteikti kryptį kaip efektyviau vykdyti viešųjų įstaigų bei organizacijų veiklą. Tačiau, tai galima pagerinti mokslinių tyrimų pagalba, nors tokių tyrimų atlikta mažai.

Efektyvesnio valdymo paieškos yra pagrindinė ir pasikartojanti tema vyriausybinių organizacijų politikoje bei akademinuose tyrimuose (Boyne, Farrell, Law, Powell ir Walker, 2003; Pollitt ir Bouckaert, 2000). Viešajame sektoriuje valdymo pagerinimo išoriniu katalizatoriumi gali būti tiek politika, tiek ekonomika. Valdančiųjų grupių ideologijos pasikeitimas gali baigtis naujų tikslų bei prievolių įteisinimu viešajame sektoriuje (Boyne, 2006).

Anot G. A. Boyne (2003a), viešojo sektoriaus organizacinio valdymo temos mokslinis tyrimas gali būti kiekybiškai ir kokybiškai ribotas, taigi nenuostabu, jog ši sritis susilaukia labai mažai mokslininkų dėmesio. Domėjimasis šia problema daugiau jaučiamas iš praktikų, o ne tyrėjų pusės (Borins, 1998; Moore, 1995).

Viešasis administravimas dažnai susiduria su sudėtingomis sistemų vadybos problemomis. Valdančiosios institucijos patiria sunkumų besiaiškindamos problemas, pasirinkdamos šių problemų sprendimo strategijas, kurdamos efektyvias ir dalykiškas veiksmų programas ir jas derindamos tarpusavyje (Rudzkiene, Jasinavičius, 2006).

Labai svarbu pabrėžti, kad viešojo ir privataus sektorių valdymas yra labai skirtingas keliais aspektais. Pavyzdžiui, viešosios įstaigos paprastai yra labiau biurokратиškos, šio sektoriaus organizacijų vadovai turi mažiau laisvės kuriant organizacijos misiją bei renkantis personalą, o dirbantieji šiame sektoriuje yra mažiau motyvuoti dėl finansinių paskatų (Nutt, Backoff, 1993; Perry & Rainey, 1988; Wilson, 1989). Šie skirtumai rodo, jog taisyti valdymo padėtį privačiame sektoriuje yra kur kas lengviau negu viešajame, ypač jeigu organizacijos valdymo stiliaus bei galios keitimui reikalingas organizacinis lankstumas, valdymo autonomija ir piniginės paskatos. Skirtingos veiklą skatinančios strategijos gali veikti skirtingame nacionaliniame, politiniame ir kultūriniame kontekste (Bruton et al., 2003).

Viešajame sektoriuje veiklos vykdymo apibrėžimas ir išmatavimas yra labai sudėtingas. Viešosios įstaigos paprastai turi daugybę tikslų, kurie yra sudaryti politiškai bei konkuruojantys tarpusavyje (Rainey, 2003). Todėl, ar viešoji įstaiga pataisys savo valdymo veiklą, priklausys nuo veiklos vykdymo apimčių (pavyzdžiui, produktyvumo, efektyvumo ir bešališkumo) ir taip pat savo organizacijos išlikimo svarbumo suvokimo. Mažiau ekstremali organizacijos žlugimo forma būtų, jeigu dominuojančios politinės jėgos toleruotų organizacijos egzistavimą, bet primygtinai reikalautų organizacijos vadovų atsistatydinimo.

Viešajame sektoriuje, organizacijos, kurios yra labiau matomos ir žymios politiškai, esant spaudimui, greičiau parengs organizacijos atgaivinimo strategiją. Tuo tarpu organizacijos, mažiau matomos visuomenės, gali imtis įgyvendinti strategiją, kuri yra labiau išanalizuota bei patvirtinta konsultantų. Viešosios organizacijos dažniausiai būna monopolinės ir daug labiau, negu privataus sektoriaus organizacijos, priešinasi strategijų, kurios pagerintų veiklą, įgyvendinimui ir geriau save pasmerkia žlugimui. Gelbėjimo nuo žlugimo procesas greičiau bus nutrauktas viešojo sektoriaus organizacijose, lyginant su privataus sektoriaus organizacijomis. Organizacijos vadovai gali pritaikyti strategiją, kuri būtų galima techniškai, bet ne politiškai (Boyne, 2006). Būdas, kuriuo naujos strategijos yra įgyvendinamos yra aiškus ir labai svarbus organizacijos sėkmės veiksnys (Rainey, 2003) ir privalo būti centrinis viešojo sektoriaus organizacijos gelbėjimo nuo žlugimo modelio svarbiausias elementas (Boyne, 2006).

M. Meyer ir L. Zucker (1989) teigia, kad daugelis organizacijų pasižyminčių prasta veikla ilgą laikotarpį tiesiog egzistuoja nebandydamos pagerinti ar nutraukti savo veiklą. Taip yra todėl, kad reformų, reikalingų padėti organizacijai nežlugti, bijo tam tikros įtakingos žmonių grupės, kurios baiminasi rizikos, susijusios su naujos strategijos pritaikymu.

Nors tyrimuose dominuojančios strategijos organizacijos gelbėjimui nuo žlugimo nėra, galima išskirti 3 strategijas, būdingas empiriniams organizacijų gelbėjimo nuo žlugimo tyrimams – išlaidų mažinimo (angl. *retrenchment*), tarnybos vietų perskirstymo (angl. *repositioning*) ir reorganizavimo (angl. *reorganization*) strategiją (3 R strategija) (Boyne, 2006).

Išlaidų mažinimas – tai strateginis ėjimas organizacijos žlugimo laikotarpiu, mažinantis organizacijos dydį ir darbų apimtį. Viešajame sektoriuje, tai gali reikšti kapitalo iškeitimą į darbo jėgą. Dar viena įprasta viešojo sektoriaus išlaidų mažinimo strategija – pasamdyti paslaugos teikėją (angl. *outsourcing*), kuris dirbtų daug efektyviau, iš išorės.

Išlaidų mažinimo strategiją galima laikyti efektyvumo strategija, o tarnybos vietų perskirstymo strategija apibūdina augimą ir naujovių diegimą (Schendel ir Patton, 1976). Šis organizacijos veiklos gaivinimo būdas reiškia naują misiją ir esminius žingsnius stengiantis dominuoti rinkoje arba skverbtis į kitas rinkas. Todėl, tarnybos vietų perskirstymo strategija veikusiai sustabdys žlugimo procesą, negu leis organizacijai stagnuoti arba toliau lėtai žlugti.

Reorganizacijos terminas organizacijos gelbėjimo nuo žlugimo tyrimuose naudojamas kaip platus, bet kokio pokyčio vidinėje organizacijos veiklos vadyboje, apibūdinimas. Reorganizacijos tikslas gali būti susijęs su išlaidų mažinimo bei tarnybos vietų perskirstymo palaikymu arba tiesiog su tikslu papildyti diegiamą strategiją, nesistengiant pakeisti užimamos rinkos dydžio ar pozicijos. Reorganizacija gali reikšti planavimo sistemų pokyčius, decentralizacijos apimtį, žmogiškųjų išteklių valdymo stiliaus arba organizacinės kultūros pokyčius.

Viešojo sektoriaus moksliniuose tyrimuose minima pati populiariausia organizacijos gelbėjimo nuo žlugimo strategija pasirodė esanti reorganizacija. Dauguma nagrinėtų viešojo sektoriaus organizacijų gelbėjimosi strategijų pasirinkimo atvejų rodo, jog galimos visos 3R strategijos, tačiau dažniausiai naudojama strategija yra vidinė reorganizacija.

Alternatyvų vertinimo visapusiškumas yra susijęs su strateginių alternatyvų sukūrimu ir įvertinimu. Visapusiškumas alternatyvų kūrime turėtų sumažinti prarastų galimybių grėsmę, o visapusiškumas vertinime gali atskleisti atsitiktinius planus. Tačiau, visapusiškumas yra brangus laiko ir pinigų atžvilgiu kuriant strategiją (Scholes, Johnson, 1988). J. Frederickson ir T. Mitchell (1984) nustatė neigiamą ryšį tarp visapusiškumo ir organizacijos veiklos nepastovioje aplinkoje, o J. Frederickson (1992) atrado teigiamą ryšį tarp visapusiškumo ir organizacijos veiklos stabilioje, pastovioje aplinkoje. Peršasi išvada, jog organizacijoms, kurios turi nedelsiant įsisavinti pokyčius, alternatyvų vertinimo visapusiškumas gali atsieiti per brangiai.

Pastarąjį dešimtmetį vadybos mokslo literatūroje bei organizacijų valdymo praktikoje, vis dažniau plėtojant organizacijos pasiekimus, svarbiausi yra žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas. Dešimtajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje strateginio valdymo literatūroje susiformavo ištekliais pagrįstas strateginių sprendimų priėmimo požiūris (Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2008). Šio požiūrio šalininkai teigia, jog esminį vaidmenį, kuriant konkurencinį pranašumą, vaidina ne konkurencinė pozicija rinkoje, o organizacijos ištekliai ir gebėjimai (Barney, 1991; Grant, 1991, 1998). Remiantis R. M. Grant (1998) tipologija, pastarieji yra

skirstomi į materialius (finansiniai bei fiziniai), nematerialius (organizacijos kultūra, reputacija ir technologijos) ir žmogiškuosius. Nors visos šios išteklių grupės yra svarbios užtikrinant organizacijos veiklos sėkmę, didžiausias dėmesys pastaruoju metu tiek praktikoje, tiek teorijoje yra skiriamas žmogiškiems ištekliams (Ulrich ir Lake, 1991; Pfeffer, 1994; Wright ir kt., 1994, t. t.).

Žmogiškieji ištekliai gali būti laikomi retais ištekliais, nes didžiausią vertę organizacijai kuria darbuotojai, kuriems būdingi dideli kognityviniai gebėjimai, vien jau pagal nutylėjimą esantys reti. Dėl organizacijų patirties skirtumų, priežastinio ryšio tarp žmogiškųjų išteklių ir konkurencinio pranašumo neapibrėžtumo ir socialinės žmonių tarpusavio sąveikos sudėtingumo ši išteklių grupė tampa sunkiai nukopijuojama, o žmonės dėl savo gebėjimo išlaikyti laiko testą bei būti perkeliamiems iš vienos technologinės, produktų ar rinkos aplinkos į kitą, tampa nepakeičiami (Wright ir kt., 1994).

Žmogiškieji ištekliai vaidina ypatingą vaidmenį siekiant didesnio viešojo sektoriaus efektyvumo. Žmogiškųjų išteklių sistema viešojoje vadyboje yra glaudžiai susijusi su šiuolaikine ir racionali valstybės valdymo sistema (Vienažindienė, Čiarnienė, 2007). Personalas yra ne tik svarbiausias viešųjų institucijų išteklius, bet ir jautriausia sritis, todėl jam vadovaujant būtina remtis šiuolaikiniais, naujausiais personalo vadybos mokslinių tyrimų rezultatais. Personalas tarnybos ir jos atliekamų funkcijų samprata viešajame sektoriuje vis labiau panašėja į privačiame sektoriuje taikomą atitinkamų tarnybų sampratą (Čiarnienė ir kt., 2006). E. Chlivickas (2007) teigia, kad žmogiškųjų išteklių sistema turėtų būti tobulinama atsižvelgiant į viešojo administravimo reformos bendruosius tikslus, valstybės institucijų veiklos įvaizdžio bei žmogiškųjų išteklių valdymo koncepciją.

Pasak R. Čiarnienės ir kt. (2006), žmogiškųjų išteklių vadybos strategija – tai aktyvus, ilgalaikis, visą valstybinės institucijos koncepciją formuojantis požiūris į bendriausius tos institucijos personalo aspektus. Ji savo ruožtu susijusi su valdymo strategija. Galima išskirti keturis šių strategijų sąsajų variantus: personalo ir valdymo strategijos egzistuoja atskirai viena nuo kitos; personalo strategiją sąlygoja valdymo strategija; valdymo strategiją – personalo strategija; personalo ir institucijos valdymo strategijos kuriamos abipusės sąveikos ir derinimo būdu.

M. Vienažindienė ir R. Čiarnienė (2007) išskiria šias esmines problemas viešųjų institucijų žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje:

- motyvacijos siekti rezultatyvumo stygius;
- valstybės tarnautojo statusas;
- galimybių siekti karjeros ir tobulėti stoka;
- netobula skatinimo ir atlygio už darbą sistema;

- ribotos personalo atrankos galimybės.

Minėtos autorės siūlo pagrindinėmis žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčių kryptimis viešajame sektoriuje laikyti šias:

- darbuotojų ugdymo galimybių plėtra;
- darbuotojų savarankiškumo ir iniciatyvumo skatinimas;
- konkurencingumo ir gerų galutinių rezultatų skatinimas;
- komunikacijos, pasikeitimo informacija, bendradarbiavimo plėtra;
- dalyvavimu pagrįstas vadovavimo stiliaus taikymas.

Pasak R. Kazlauskaitės ir I. Bučiūnienės (2008), žmogiškieji ištekliai vaidina kritinį vaidmenį kuriant ir išlaikant ilgalaikį konkurencinį pranašumą, tačiau vien tokių išteklių turėjimas nėra pakankama ilgalaikio konkurencinio pranašumo sukūrimo ir išlaikymo sąlyga. Be to, žmogiškieji ištekliai kuria vertę organizacijai, kai jie yra naudojami drauge su kitais jos ištekliais ir yra efektyviai valdomi.

Viešojo sektoriaus organizacijos gerokai atsilieka nuo privataus sektoriaus organizacijų ne tik inovatyvumo stoka, naujų technologijų diegimu, geru žmogiškųjų išteklių panaudojimu, bet ir paslaugų nuomos plėtra. Ypač svarbi greta kitų išteklių nuomos yra žmogiškųjų išteklių nuoma.

Paslaugų nuoma kaip veiklos strategija organizacijai sudaro prielaidas pasirinkti pagrindines veiklos sritis, kuriose pasiekta aukščiausia kompetencija arba sukuriama didžiausia pridėtinė vertė, o neesminių paslaugų resursus nuomotis iš tiekėjų. Darbo nuoma – naujas, sparčiai populiarėjantis personalo valdymo sprendimas, kuris suteikia galimybę efektyviai valdyti viešojo sektoriaus organizacijų žmonių išteklius, kryptingai planuoti veiklą ir optimaliai panaudoti turimus bei planuojamus išteklius. Tai viena iš išorės išteklių nuomos sričių, leidžianti geriau vykdyti organizacijos valdymą (Bartkus ir kt., 2009).

Išorės paslaugų nuoma – tai efektyvi verslo strategija, kai viena organizacija (paslaugos nuomotoja) paveda kitai organizacijai (paslaugos teikėjai) atlikti tam tikrą veiklos, kurioje pastaroji specializuojasi, funkciją (Bartkus, Jurevičius, 2007).

E. Skietrys ir kt. (2008) teigia, kad pagrindinis uždavinys siekiant, kad viešasis sektorius būtų efektyvus, yra sistemingai modernizuoti viešųjų institucijų veiklą. Norint permanentiškai, kompleksiškai modernizuoti viešąjį sektorių, reikalinga sisteminga modernizavimo strategija (modernizavimo vizija, misija, nuostatos, koncepcijos). Vienas iš infrastruktūros plėtros bei paslaugų efektyvumo skatinimo veiksnių yra partnerystė. Partnerystė apima pakankamai platų skirtingų organizacijų bei sektorių (viešojo, privataus, NVO), taip pat ir interesų grupių įvairių sąveikos formų spektrą. Kiekviena partnerystė siekiama apibrėžtų tikslų, kurie turi būti pasiekti esant tiems patiems ribotiems ištekliams, tik sujungiant skirtingų sektorių

potencialą. Tačiau R. Kovaliov ir D. Štreimikienė (2008) teigia, kad privataus ir viešojo sektorių partnerystė Lietuvoje nebuvo sėkminga dėl kelių priežasčių – pasitikėjimo ir sandorių skaidrumo trūkumas koncesiniuose susitarimuose bei nestabili ir nesaugi institucinė ir teisinė aplinka. M. Flinders (2005) pastebi, kad įsitikinimas dėl viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės efektyvumo praktikoje pasitvirtina tik iš dalies ir tik kai kuriose srityse. J. Diamond (2006), J. Friend (2006) taip pat pabrėžia, kad daugelis partnerysčių praktiškai nepasitvirtina, ir iš jų nesulaukiama pageidauto rezultato. Viename iš naujausių šios problemos tyrimų C. Jacobson ir S. O. Choi (2008) atkartoja ankstesnių autorių nuomones ir teigia, kad viešojo ir privataus sektorių partnerystė nėra automatiškai sėkmingesnė ir efektyvesnė nei tradiciniai būdai. Šios pastarojo meto mokslinėje literatūroje vis dažniau išreiškiamos nuomonės skatina atidžiau pažvelgti į viešojo ir privataus sektorių partnerystę ir jos įtaką šalies ūkio konkurencingumui (Kavaliauskaitė, Jucevičius, 2009).

Pasak V. Kavaliauskaitės ir R. Jucevičiaus (2009), valstybės institucijų, kitų viešojo sektoriaus organizacijų bei institucijų svarba kuriant ir realizuojant šalies ar regiono konkurencingumo didinimo strategijas yra visuotinai pripažįstama. Viešojo sektoriaus įtaka konkurencingumo didinimui pasireiškia ir per viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę, nes sukuriamas balansas tarp dviejų kraštutinumų – biurokratijos ir monopolijos. E. Chlivickas ir N. Petrauskaitė (2008) teigia, jog itin svarbus viešojo sektoriaus vaidmuo – užtikrinti sistemingą aukštųjų technologijų plėtrą, vadinas, šią plėtrą planuoti, organizuoti planų įgyvendinimą ir vykdyti jų kontrolę siekiant integruoti viešąjį ir privatų sektorių bei atskiras mokslo sritis. Tačiau šie autoriai, atlikę aukštųjų technologijų plėtros sistemos analizę, daro išvadą, kad pagrindinė spręstina problema yra viešojo sektoriaus veiklos – valdymo struktūros, darbo organizavimo, darbuotojų kompetencijos ir motyvacijos – efektyvumas, nes šis sektorius nepakankamai užtikrina aukštųjų technologijų plėtros planavimą, organizavimą bei kontrolę ir tinkamai nesutelkia viešojo, privataus sektorių bei mokslo sektoriaus pastangų.

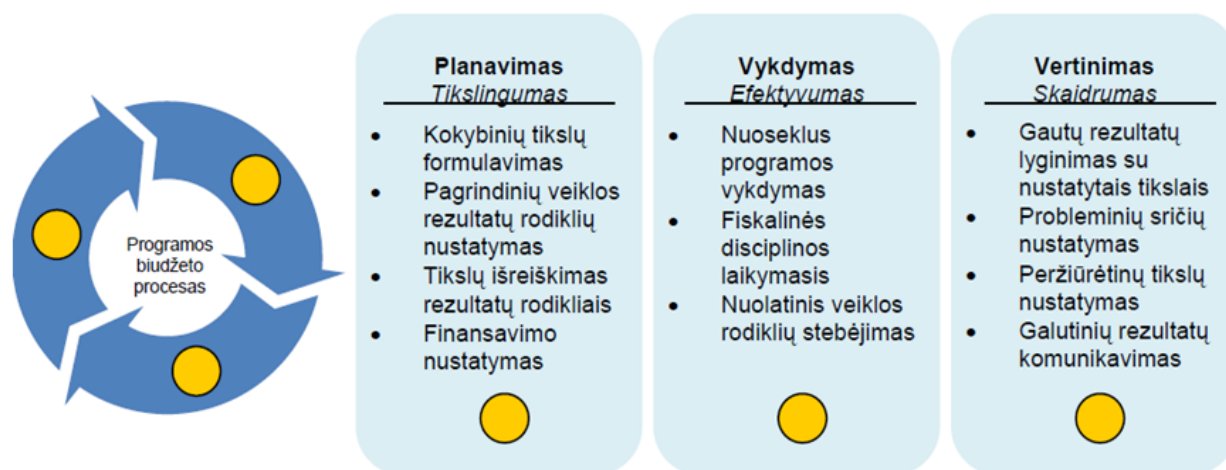
Globalių pokyčių pasaulyje nei viena organizacija (privati, viešoji ar visuomeninė) negali dominuoti, jei ji nėra atvira sąveikauti su aplinka. Politiniai, ekonominiai, socialiniai pokyčiai verčia organizacijas nuolat peržiūrėti savo veiklos viziją, misiją bei atsinaujinti prisitaikant prie aplinkos pokyčių. Siekdamos sustiprinti savo reikšmę, jos privalo perskirstyti užduotis ir misijas organizacijoms. Todėl dinamiškoje aplinkoje partnerystė padeda prisitaikyti ir įgyvendinti perskirstytas užduotis bei misijas atsižvelgiant į socialinį, politinį ir ekonominį kontekstą. Partnerystė gali turėti įvairias formas. Tačiau turi būti aiškiai apibrėžti vaidmenys ir įsipareigojimai. Pripažįstama, kad kiekvienas sektorius siekia ne tik bendrų projekto tikslų (kokybiškesnių paslaugų, infrastruktūros plėtojimo), bet ir asmeninių tikslų: viešasis sektorius

tikisi politinės ir ekonominės naudos, privatusis sektorius – pripažinimo, pelno, plėtros galimybių (Skietrys ir kt., 2008).

Daugelyje tyrimų grindžiant viešosios ir privačios partnerystės efektyvumą pateikiama nuomonė, kad viešasis sektorius yra nelankstus produktyvumo prasme dėl institucinės sąrangos. Patirtis rodo, kad privačiosios organizacijos struktūra ir veiklos metodai yra labiau efektyvūs ir leidžia pasiekti užsibrėžtų tikslų. Todėl pagrindiniu viešojo sektoriaus privatizavimo ar perdavimo privačiam operatoriui argumentu dažniausiai minima privataus sektoriaus galimybė pasiūlyti žemesnę kainą, didesnę efektyvumą bei geresnę klientų aptarnavimo kokybę, nei tai pavyksta padaryti viešojo sektoriaus valdytojams (administratoriams).

W. Williams ir D. Lewis (2008) pabrėžia, kad strateginiai privataus sektoriaus modeliai, naudojami viešajame sektoriuje, privalo būti kruopščiai atrinkti ir pritaikytos tik tos modelio dalys, kurios padės viešojo sektoriaus institucijai sėkmingai veikti, todėl viena svarbiausių sąlygų, adaptuojant modelį, yra viešojo sektoriaus kontekstas. Šie autoriai taip pat išskiria suinteresuotųjų grupių ir viešojo sektoriaus organizacijos sąveiką ir interesų suderinamumą.

Lietuvos laisvosios rinkos institutas (2008) siūlo trijų žingsnių viešojo sektoriaus strategijos modelį, kuris pritaiko plačiai paplitusias strateginiame verslo valdyme sąvokas viešajam administravimui. Strategijos formulavimas, įgyvendinimas ir vertinimas verslo kontekste yra pritaikomas viešajam sektoriui, akcentuojant sudėtingiausias viešojo sektoriaus strategijos aspektus (6 pav.)



6 pav. Trijų žingsnių viešojo sektoriaus strategijos modelis: veiksmų ir kriterijų santrauka (Lietuvos laisvosios rinkos institutas 2008)

Tinkamas planavimas reiškia, kad tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai siekiai atitinka tikslingumo kriterijų, t.y. užtikrinama, kad programos pobūdis ir mastas, o vadinasi ir

finansavimas, pasirinkti prasmingai. Pastebėtina, kad kiekybinis planavimas viešajame sektoriuje dažnai gali būti labai sudėtingas. Viešųjų paslaugų pobūdis lemia tai, kad būna gana sunku suformuluoti adekvačius kiekybinius vertinimo kriterijus. Todėl nagrinėjant programos planavimo principus, ypač detalai atsižvelgiama į veiklos rodiklius.

Vykdytas yra žingsnis, kuriame viešas ir privatus sektorius susiduria su panašiais iššūkiais. Sėkmingas vykdymas yra efektyvus vykdymas, o versle tai suprantama kaip maksimalus rezultatas minimaliais kaštais. Atsižvelgiant į viešųjų paslaugų pobūdį, viešajame sektoriuje prioritetu negali būti pelnas, taigi tinkamiausiu prioritetu tampa veiklos rezultatu rodikliai. Tačiau tai negali pateisinti išteklių eikvojimo. Efektyvumas iš kaštų perspektyvos reiškia fiskalinę discipliną, t.y. visų strateginiame plane numatytų priemonių įgyvendinimą neviršijant nustatyto biudžeto. Todėl nuolatinis veiklos rodiklių stebėjimas ir išteklių planavimas biudžeto rėmuose yra būtina sėkmingo programos vykdymo dalis.

Vertinimas yra paskutinis, ir, deja, dažniausiai nuvertinamas strateginio planavimo žingsnis. Strateginio planavimo metodika koncentruojasi į planavimo stadiją, tuo tarpu sąlyginai mažiau dėmesio skiriama vertinimui (LLRI analizė: Viešojo sektoriaus strateginis planavimas: iššūkiai ir sprendimai, 2008).

6 paveiksle pavaizduotu modeliu galima naudotis ne tik kuriant viešojo sektoriaus strategijos projektą, bet ir vertinti jau esamą. LLRI analizėje „Viešojo sektoriaus strateginis planavimas: iššūkiai ir sprendimai“ (2008) minimas Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, kuriame apibrėžiami – strategijos projektų planavimo metodika, vertinimo ir efekto kriterijai, rekomendacijos.

Vadybos žinios ir poreikis jas atnaujinti ypač aktualus verslo ir viešajam administravimui kintamoje socialinėje aplinkoje. Tai būtina ir sporto, kuris pastaruoju metu tampa vis komerciškesnis, organizacijoms administruoti. Kadangi Lietuvoje esama ekonominė, politinė ir teisinė aplinka, daranti didžiulį poveikį organizacijų veiklai, nėra stabili, tai taip pat turėtų skatinti sporto organizacijų vadovus gilintis į kaimyninių šalių patirtį šioje srityje: naujausias organizacijos teorijas, valdymo (ypač strateginio) sampratą, valdymo tobulinimo kryptis. Kiekvienos, kartu ir sporto, organizacijos veiklos perspektyvą apibrėžia bendrosios kryptys, kurios lemia naują organizacijų vaidmenį visuomenėje (Laskienė, 2003). Kadangi šiame disertaciniame darbe nagrinėjami Lietuvos sporto viešojo sektoriaus ypatumai, yra labai svarbu atsižvelgti į pagrindines viešojo sektoriaus valdymo gaires, šio sektoriaus pagrindinius organizavimo trūkumus ir sunkumus, remtis jau atliktais moksliniais tyrimais ir pagrindinėmis išvadomis, pasiūlymais bei modeliais.

2. KŪNO KULTŪROS IR SPORTO, KAIP VIEŠOJO SEKTORIAUS, SITUACIJOS ANALIZĖ

Šioje disertacinio darbo dalyje nagrinėjama kūno kultūros ir sporto situacija pasirinktose užsienio valstybėse ir Lietuvoje, analizuojami Lietuvos kūno kultūros ir sporto valdymo raidos organizaciniai ir ekonominiai aspektai.

2.1. Sporto, kaip viešojo sektoriaus, valdymo ypatumai (užsienio šalių patirtis)

R. Jankauskienė (2008) teigia, kad užsienio šalyse fizinio aktyvumo skatinimo orientacija keitėsi iš individualaus fizinio aktyvumo skatinimo lygmens į aukštesnio lygmens strategijas, apimančias politinius sprendimus ir aplinkos keitimą. Tyrimais įrodyta, kad šalių, kuriose buvo imtasi radikalių politinių žingsnių ir aplinkos pokyčių (Suomijoje, Šveicarijoje, Olandijoje), gyventojai yra fiziškai aktyvesni, palyginus su gyventojais tų šalių, kur šie pokyčiai ne tokie ryškūs, t. y. Rytų Vokietija, Belgija, Ispanija. Tik kelios Europos šalys turi parengusias nacionalines su sveikata susijusio fizinio aktyvumo skatinimo strategijas (programas) – tai Suomija, Olandija ir Anglija. Pastaraisiais metais nacionalines strategijas parengė Škotija ir Slovėnija, o daugelis kitų Europos valstybių ėmėsi kurti tokias strategijas. Pastaraisiais metais vis daugėja Europos regiono valstybių, kurios imasi kurti fizinio aktyvumo skatinimo politiką savo šalyse. Nepaisant to, kad daug Europos valstybių neturi atskirų ilgalaikių su sveikata susijusio fizinio aktyvumo skatinimo strategijų, daugelyje iš jų plačiai vykdomos atskiros fizinio aktyvumo skatinimo intervencinės programos – tai Švedija, Vakarų Vokietija, Austrija.

Sporto sektorius dažnai laikomas ne tik fizinės ir emocinės visuomenės būklės gerinimo įrankiu, tai taip pat yra tarptautinė arena skatinanti užsienio kompanijų investicijas, šalių socialinį, ekonominį bei kultūrinį bendradarbiavimą ir stiprinanti šalies politinį vaidmenį pasaulyje (Karpavičius, Jucevičius, 2009).

Sporto sektorius apibrėžiamas pagal tarptautinio NACE klasifikatoriaus veiklas. Europos ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius (angl. *NACE*) yra pagrindas rengti ir teikti Europos Sąjungos statistinę informaciją, susijusią su ekonominės veiklos rūšimis. Sporto sektorių sudaro du subsektoriai: sporto arenų ir stadionų eksploatavimas bei kita sportinė veikla. Sporto sektorius apima iš esmės skirtingų tarpusavyje susijusių veiklos rūšių ir paslaugų grupę: nuo klubuose organizuojamų varžybų kaip mokymo būdo iki renginių, kuriuose dalyvauja profesionalūs sportininkai, nuo laisvalaikio leidimo formų, kuriomis užsiimama savo malonumui ar siekiant geros fizinės būklės, iki sporto kaip priemonės su sunkumais susiduriančių gyventojų grupių socialinei integracijai skatinti. Sporto sektoriui visose Europos

Sajungos valstybėse narėse vidutiniškai tenka 1,6% bendrojo vidaus produkto (BVP), kai kuriose iš jų – 2,5% (pvz., Austrijoje, Italijoje ir Slovėnijoje) (Sporto sektoriaus studija, 2008). Plačiąja prasme sportas ir fizinis aktyvumas pasireiškia per keturis sektorius: vietinės savivaldos, švietimo įstaigų, savanorišką ir privatų. Sveikatos sektoriaus vaidmuo fizinio aktyvumo skatinime taip pat yra svarbus. Tačiau vyriausybės ir šių sektorių bendradarbiavimas yra itin sudėtingas ir jam būdinga neaiški atskaitomybė (Game plan: a strategy for delivering government's sport and physical activity objectives, 2002).

Europos taryba teigia, kad sportas turi didelę įtaką socialinei integracijai ir tolerancijai. Sportas yra prieinamas visiems, nepaisant amžiaus, kalbos, religijos, kultūros ar sugebėjimų. Tai yra vienas populiariausių šiuolaikinės visuomenės užsiėmimų. Sportas suteikia galimybę mokytis žaisti pagal bendras taisykles, ugdo kilnų elgesį pergalės, ir pralaimėjimo atveju, skatina tobulėti ne tik fiziškai, bet ir ugdo socialines kompetencijas bei etines vertybes. Sporto indėlis švietimui vis labiau pripažįstamas.

Svarbiausias sporto indėlis, anot Europos Tarybos, yra įdiegti pagrindines vertybes – puoselėti demokratiją, ginti žmogaus teises bei paisyti įstatymų (http://www.coe.int/T/dg4/Sport/Default_en.asp).

Sportas yra svarbi vertybė ir socialinis reiškinys. Daugeliui sportiniuose renginiuose dalyvaujančių ar tik juos stebinčių asmenų sportas yra net pati svarbiausia laisvalaikio leidimo forma. Vertybės, kurias ugdo sportas, būtent: atsakingumas, solidarumas, tolerancija, sąžiningas žaidimas, komandinė dvasia ir kartu pagarba kitiems, gali turėti tiesioginę įtaką mūsų kasdieniam gyvenimui. Sportas skatina piliečius būti aktyviais visuomenės nariais ir padeda ugdyti aktyvų pilietiškumą (Mavrommatis, 2007).

Kaip teigiama Sporto sektoriaus studijoje (2008), Europos sporto sektoriuje per pastaruosius kelerius metus įvyko daug pokyčių, tarp jų sektoriaus valdymo, personalo įdarbinimo ir technologijų pažangos srityse. Pagrindiniai Europos sporto sektoriaus plėtros veiksniai yra dalyvavimo sporto veikloje augimas visoje Europoje, globalizacija, technologijos bei gyventojų senėjimo poveikis. Sporto reikšmė išaugo Europos šalių vyriausybėms pradėjus daugiau investuoti į šį sektorių ir vis labiau pripažįstant jo teigiamą vaidmenį. Per pastaruosius 10 metų dėl didėjančio dalyvavimo sporto veikloje užimtumas sporto sektoriuje išaugo beveik 60 procentų.

25 Europos Sąjungos valstybėse narėse sporto sektoriuje sukurta maždaug 800 tūkstančių darbo vietų, be to, jame dirba beveik 10 milijonų savanorių (ENSSEE, 2004). Jungtinėje Karalystėje, palyginti su kitomis Europos šalimis, sporto sektoriuje dirba didžiausia gyventojų dalis (0,94 proc.). Kitose Vakarų šalyse, pvz., Airijoje, Švedijoje ir Nyderlanduose, sporto sektoriuje dirba taip pat gana didelė gyventojų dalis, o daugelyje Rytų Europos šalių

šiam sektoriuje dirba mažesnė dalis darbuotojų. Sektoriaus dirbančiųjų išsilavinimo lygis yra įvairus iš dalies dėl to, kad tradiciškai didelė darbo dalis sporto sektoriuje yra savanoriškas darbas (Sporto sektoriaus studija, 2008).

2009 m. gruodžio 1 d. įsigaliojusia Lisabonos sutartimi Europos Sąjungai buvo suteikta konkreti kompetencija sporto srityje. Prieš tai ES veikla sporto srityje buvo grindžiama ne konkrečia kompetencija, bet labiau kitų kompetencijų, tokių kaip – konkurencingumo, vidaus rinkos, užimtumo ir socialinių reikalų, su sportu susijusiais aspektais.

2007 m. liepos 11 d. Komisija priėmė Baltąją knygą dėl sporto, kurioje numatyti veiksmai, kuriuos turės įgyvendinti ir remti Komisija ir kurie išdėstyti Pjero de Kuberteno vardu pavadintame veiksmų plane. Šie veiksmai pagrįsti galimybėmis, egzistavusiomis pagal tuo metu galiojusias sutartis. Be to, pastaraisiais metais labai suintensyvėjo neoficialus ES valstybių narių veiksmų koordinavimas ir bendradarbiavimas sporto klausimais, rengiami reguliarūs neoficialūs ministrų ir ekspertų posėdžiai. Komisija sudarė palankesnes sąlygas šiam neoficialiam bendradarbiavimui, o Baltoji knyga buvo svarbus šio darbo atskaitos taškas.

Nustačius konkrečią ES kompetenciją sporto srityje, valstybių narių bendradarbiavimas ir veiksmų koordinavimas tapo oficialus, o Europos Komisija pareiškė ketinanti priimti naują komunikatą, kuriame būtų išdėstyti jos siūlomi Europos Sąjungos veiksmų planai ir prioritetai Europos sporto klausimams propaguoti, bei apsvarstyti galimybę pateikti pasiūlymą dėl išlaidų sporto srityje programos.

Pirmas oficialus Tarybos posėdis, skirtas sporto klausimams, įvyko 2010 m. gegužės 10–11 d. Briuselyje (Švietimo, jaunimo ir kultūros taryba). Pagrindinė sporto klausimų darbotvarkės dalis buvo ministrų debatai. Šių debatų tikslas – suteikti valstybėms narėms galimybę įvertinti pagrindinius klausimus ir problemas, kurie dabar, įsigaliojus Lisabonos sutarčiai, turėtų būti sprendžiami vykdam ES sporto politiką. Šiais debatais siekiama svariai prisidėti Komisijai rengiant naująjį komunikatą.

Rengdama Baltąją knygą, Komisija vykdė daugybę konsultacijų su sporto sektoriaus suinteresuotosiomis šalimis dėl bendros svarbos klausimų bei atliko konsultaciją internetu. Jų metu paaikškėjo, kad dėl sporto vaidmens Europoje ir ES lygmens veiksmų šioje srityje puoselėjami dideli lūkesčiai. Baltojoje knygoje aptariamas visuomeninis sporto vaidmuo, jo ekonominis aspektas ir tolesni su šia iniciatyva susiję veiksmai, konkretūs tolesnių ES lygmens veiksmų pasiūlymai. Tarnybų darbo dokumente pateikiamos pasiūlymo aplinkybės, įskaitant priedus dėl sporto ir ES konkurencijos taisyklių, dėl sporto ir vidaus rinkos laisvių ir priedą, kuriame pateikiami konsultacijų su suinteresuotosiomis šalimis rezultatai (http://ec.europa.eu/sport/white-paper/index_en.htm).

Jungtinių Tautų (JT), jos fondų ir programų JT Švietimo, mokslo ir kultūros organizacijos (UNESCO) bei kitų JT specializuotų agentūrų vaidmuo skatinant žmonijos raidą per nacionalines kūno kultūros ir sporto programas yra reikšmingas. Ši organizacija skelbia, kad daugelio šalių švietimo sistemose kūno kultūra ir sportas, nepaisant to, kad yra pagrindinės priemonės ne tik sveikatai gerinti, fizinėms savybėms ugdyti, bet ir socialinei integracijai bei tarpkultūriniam dialogui būtinoms vertybėms įgyti, vis labiau menkinami. JT ragina šalis nares įsipareigoti užtikrinti kūno kultūros ir sporto vaidmens visišką pripažinimą ir šios srities plėtrą. JT su susirūpinimu pripažįsta sportininkams, ir ypač jauniems, gresiančius pavojus – vaikų darbą, smurtą, dopingą, ankstyvą specializaciją, persitreniravimą, komercializacijos išnaudotojiškas formas ir mažiau pastebimas grėsmes – per ankstyvą atskyrimą nuo šeimos, sportinių, socialinių ir kultūrinių ryšių praradimą. JT 2005 metus paskelbė Tarptautiniais kūno kultūros ir sporto metais, kurie būtų priemone švietimui ir sveikatai gerinti, plėtrai ir taikai skatinti, ir pakvietė vyriausybes prisidėti organizuojant renginius (rezoliucija A/RES/58/5). Per Olimpines žaidynes JT ragina šalis nares laikytis Olimpinių paliaubų ir remti žmonijos raidos per sportą iniciatyvas bei įgyvendinant šiuos tikslus bendradarbiauti su Tarptautiniu Olimpiniu Komitetu (rezoliucija A/RES/58/6).

Europos Taryba sporto srityje dirba vadovaudamasi Europos kultūros konvencija. Pagrindiniai ET principai darbui šioje srityje yra tolerancija, lygybė ir demokratija. Siekdama išsaugoti kilnius sporto idealus ir sporto prieinamumą visiems, Europos Taryba remia sportą visiems, kovoja su dopingu ir brutaliu sporto sirgalių elgesiu, padeda šalims narėms pertvarkyti ir tobulinti nacionalines sporto sistemas.

1990 m. kovo 11 d. grąžinus Lietuvai valstybingumą šalyje pamažu buvo pereita prie europinio sporto valdymo modelio, kurį apibrėžia pagrindiniai ET dokumentai: Europos sporto chartija, Europos sporto visiems chartija, Europos sporto visiems chartija: neįgalieji, Europos sporto etikos kodeksas, Antidopingo konvencija, Antidopingo konvencijos papildomas protokolas, Europos konvencija dėl brutalaus žiūrovų elgesio per sporto varžybas ir ypač per futbolo rungtynes ir kt.

Lietuvos sporto valdymo problemos egzistuoja jau seniai, rengtos konferencijos, kreipimaisi į vyriausybę, kurtos darbo grupės. Pagal sportuojančių gyventojų skaičių Lietuva, palyginti su kitomis ES šalimis, yra viena labiausiai atsilikusių. Todėl įdomu panagrinėti, kokios sporto valdymo gairės egzistuoja kai kuriose ES valstybėse narėse, o taip pat Australijoje, Japonijoje, JAV ir Kanadoje. Šios gairės apibendrintai pavadintos strategijomis, nors įvairiose šalyse yra vadinamos strategijomis, strateginiais planais, pagrindiniais planais, strateginėmis programomis, programomis, o Kanados sporto vizija yra vadinama sporto politika. Vienos strategijos skirtos sportui apskritai, įskaitant fizinį aktyvumą, kitos – sportui visiems, trečios –

aukštojo meistriškumo sportui, ketvirtos – sportui mokykloje, taip pat yra priimtose lygybės sporte, kovos prieš dopingo vartojimą, etiško elgesio sporte ir kitose strategijos.

Analizuojant sporto, kaip viešojo sektoriaus valdymo ypatumus, svarbu aptarti užsienio šalių patirtį šioje srityje.

Estijos valstybės sporto politiką formuoja Kultūros ministerija, kuri yra patvirtinusi sporto visiems plėtros programą, kurioje siekiama, kad noras ir poreikis sportuoti atsirastų kuo ankstyvesniame amžiuje ir išliktų visą gyvenimą.

Strateginės programos tikslas yra pasiekti, kad reguliariai sportuojančių skaičius 2006-2010 metais padidėtų penktadaliu ir 2010 metais sudarytų 45% visų gyventojų. Programoje išskiriamos 6 pagrindinės veiklos sritys ir jų rodikliai:

- 1) sporto įrenginiai; šios srities rodikliai – sporto įrenginių kiekis ir jų kokybė;
- 2) sveikatos apsaugos paslaugos sporto visiems dalyviams, jų informavimas ir konsultavimas; šios srities rodikliai – sveikatos apsaugos sąlygų gerinimas, socialiniai tyrimai apie sporto visiems suvokimo plėtrą; informacijos centrų lankytojų skaičius;
- 3) mokymas; šios srities rodikliai – parengtų specialistų ir bendrosios praktikos gydytojų skaičius, šių specialistų ir gydytojų ir teikiamų paslaugų kokybė;
- 4) informacinė medžiaga ir jos platinimas tarp sportu visiems susidomėjusių žmonių; šios srities rodikliai – spausdintų leidinių skaičius ir jų grįžtamasis ryšys, socialiniai gyventojų tyrimai, parduotų knygų ir žinytų skaičius;
- 5) sporto visiems organizavimas; šios srities rodikliai – organizuojamų kampanijų dalyvių skaičius, statistinių duomenų analizė ir tyrimų organizavimas;
- 6) viešieji ryšiai ir sporto visiems populiarinimo planas; šios srities rodikliai – sportą visiems populiarinančios veiklos kokybė ir kiekybė (TV žiūrovų ir radijo laidų klausytojų skaičius), sporto visiems programų atspindžių TV, radijo laidose ir spausdintuose leidiniuose stebėjimas (Estonian Strategic Development Sport for All Programme 2006-2010).

Latvijoje už valstybės sporto politikos įgyvendinimą atsakinga Švietimo ir mokslo ministerija, prie kurios įkurta Sporto valdyba. Ministrų kabinetas 2006 m. spalį patvirtino Latvijos sporto plėtros programą 2006-2012 metams. Programoje suformuluoti pagrindiniai tikslai ir konkretūs uždaviniai šiose 5 srityse:

- 1) vaikų ir jaunių sporte;
- 2) aukštų sporto laimėjimų;
- 3) sporto visiems;
- 4) žmonių su negalia;
- 5) sporto bazių plėtros (Nacionālā sporta attīstības programma 2006 – 2012 gadam).

2007 metų birželį **Suomijos** Švietimo ministerija sudarė komisiją nacionalinei sporto ir fizinio aktyvumo programai, skirtai antrajam šio amžiaus dešimtmečiui, parengti. Joje daugiausiai dėmesio turi būti skiriama priemonėms, kurias turi įgyvendinti valstybės institucijos, skatindamos sportą ir fizinį aktyvumą. Komisija pirmiausia įvertino padėtį sporto kultūros srityje, plėtros iššūkius, o 2008 m. parengė ir pateikė šios programos pasiūlymus (Ministry of education and culture).

Rekomendacijose sportas ir fizinis aktyvumas yra suvokiamas kaip esminė individualios ir visuomenės gerovės dalis. Jo skatinimas yra gerovės politikos įgyvendinimas ir sporto kultūros kaip vertybės plėtra. Gerovės politikos prasme, svarbiausia yra pasiekti, kad fizine veikla užsiimtų daugiau fiziškai neaktyvių žmonių grupių. Fizinės kultūros plėtros srityje turi būti sudarytos palankios sąlygos piliečių ir organizacijų aktyvumui.

Komisija siūlo 43 priemones, kuriose pabrėžiama sprendimų vietiniame lygmenyje svarba – kuo arčiau žmonių kasdieninio gyvenimo. Komisija rekomenduoja, kad vietos valdžia, kaip savivaldos ir paslaugų struktūros reformų dalį, aktyviau plėtotų strateginę veiklą fizinio aktyvumo srityje, kad vyriausybė, teikdama tiesiogines subsidijas sporto klubams, stiprintų veiklos sąlygas vietose, taip pat siūlo fizinį aktyvumą stiprinti tarp moksleivių ir studentų, rekomenduoja kelti piliečių veiklos, privačių paslaugų ir viešosios sporto administracijos profesionalumo lygį. Komisija siūlo intensyvinti ir sukongretinti Švietimo ministerijos bendradarbiavimą su kitomis vykdomosios valdžios institucijomis. Sportui ir sveikatos stiprinimui valstybės subsidijos turi būti skiriamos efektyviau, kad mažėtų socialinių ir sveikatos paslaugų poreikis. Komisija siūlo didinti sportui skiriamas lėšas (Reports of the Ministry of Education, Finland, 2008).

Danijos Kultūros ministerijos ir elitinio sporto institucijos „Danijos komanda“ bedradarbiavimo sutartyje nubrėžiama „Danijos komandos“ 4 metų laikotarpio strategija. Sutartyje numatyti planai, prioritetai ir pagrindiniai tikslai, įgalinantys Daniją gerai pasirodyti aukščiausio lygio tarptautinėse varžybose. Dar po Sidnėjaus Olimpinių žaidynių „Danijos komanda“ paskelbė naują viziją: Danija – geriausia vieta pasaulyje aukščiausio meistriškumo sportininkams. Ši vizija nuo to laiko yra gairė, įgalinanti aukščiausio meistriškumo sportininkus pasiekti aukščiausias rezultatus ir užtikrinanti, kad ateityje Danija vaidins svarbų vaidmenį tarptautiniame elitiniame sporte. Nacionalinis olimpinis komitetas yra priėmęs 2006-2010 metų programą, taip pat yra patvirtinta Danijos kovos prieš dopingo vartojimą programa (Team Danmark).

Už sportą **Švedijoje** atsakinga Kultūros ministerija (Government Offices of Sweden). Švedijos olimpinis komitetas įgyvendina Aukštojo meistriškumo sportininkų rėmimo programą (2005-2012), skirtą Stokholmo olimpinių žaidynių šimtmečiui. Ilgalaikiai jos tikslai yra iškovoti

20 medalių vasaros olimpinėse žaidynėse ir 11 medalių žiemos olimpinėse žaidynėse. Programa padalinta į tris dalis:

- 1) aukšto meistriškumo sportininkų ir talentų rėmimo programa;
- 2) iššūkio programa (skirta jaunųjų talentų paieškai);
- 3) rėmimo programa (ypač ekspertų parama) (Sveriges Olympiska Kommitte).

Lenkijoje valstybės sporto politiką įgyvendina Sporto ministerija, kuri vadovaujasi sportą reglamentuojančiais įstatymais ir 2007 m. patvirtinta Lenkijos sporto plėtros strategija iki 2015 m. (Strategia rozwoju sportu w Polsce do roku 2015) Lenkijos ministrų taryba 2003 m. patvirtino sporto strategiją iki 2012 metų, bet naujos aplinkybės (pakito teisinė bazė, 2005 m. įkurta Sporto ministerija, strategija neatnešė lauktų rezultatų ir kt.) privertė ją koreguoti ir papildyti. Strategijos iki 2015 metų vizija vienareikšmė – individų ir visuomenės vertybių sistemoje sportas užims vis stipresnes pozicijas. Šiame dokumente sportas apima fizinį lavinimą, vaikų ir jaunimo sportą, studentų sportą, sportą visiems, neigaliųjų sportą ir aukštojo meistriškumo sportą. Pagrindinis strateginis tikslas – sveika ir veiksminga visuomenė. Suformuluoti 3 pagrindiniai sporto plėtros prioritetai (kiekviename iš kurių išskirtos veiklos sritys, o jose nurodyti konkretūs uždaviniai):

- 1) Sporto visiems populiarinimas. Išskiriamos dvi veiklos sritys: vaikų ir jaunimo fizinis veiksmingumas (6 uždaviniai), visuomenės fizinis aktyvumas (5 uždaviniai).
- 2) Sporto pasiekimų lygio kėlimas. Išskiriamos trys veiklos sritys: aukštojo meistriškumo sportas (10 uždavinių), profesinis mokymas ir tobulinimas (3 uždaviniai), sporto mokslas ir medicina (5 uždaviniai).
- 3) Sporto ir poilsio infrastruktūros plėtra. Išskiriamos dvi veiklos sritys: sportas šalies ūkyje (3 uždaviniai), sporto infrastruktūra (8 uždaviniai) (<http://msport.gov.pl/en>).

Dalis sporto organizuojama **Jungtinės Karalystės** mastu, bet paprastai sportą, ypač populiariosiose sporto šakose, šalis organizuoja atskirai. Už sportą Jungtinėje Karalystėje atsakingas Kultūros, žiniasklaidos ir sporto departamentas (angl. *Department for Culture, Media and Sport – DCMS*). Šis departamentas kartu su Vyriausybės Socialinės atskirties departamentu (angl. *Government's Social Exclusion Unit*) 2002 m. pabaigoje paskelbė vyriausybės strategiją sporto ir fizinio aktyvumo srityje. Šiame didelės apimties ir išsamiaame dokumente, kokių iki tol nebuvo Jungtinės Karalystės sporto politikos srityje, detaliai išdėstoma Vyriausybės vizija ir sporto strategija iki 2020 metų – tiek masinio sporto, tiek aukštojo meistriškumo srityje. Jame sportas ir fizinis aktyvumas laikomi potencialiu socialiniu instrumentu kovoje su socialine atskirtimi (Game plan: a strategy for delivering government's sport and physical activity objectives, 2002).

Strategijoje pabrėžiama, kad vyriausybė turi siekti ženkliai pakelti sporto ir fizinio aktyvumo lygį, ypač tarp ekonomiškai nuskriaustų grupių, taip pat padidinti sėkmę tarptautinėse varžybose. Dėl to svarbiu tikslu tampa masinio dalyvavimo kultūros propagavimas, labiau pabrėžiant fizinį aktyvumą negu varžybų sportą. Plėtojant sporto ir fizinio aktyvumo kultūrą, ypač daug reikia nuveikti keičiant žmonių elgesį, reikia šalinti barjerus, trukdančius žmonėms būti fiziškai aktyviems, užtikrinti būtinas sąlygas (įranga, treneriai ir kt.), įvairių grupių atžvilgiu vykdyti skirtingą politiką ir kt. Norima pasiekti, kad, pavyzdžiui, 2020 metais 70% gyventų būtų motyvuotai aktyvūs sporte (dabar tokių yra tik 30%). Kitas svarbus tikslas yra padidinti pasiekimus tarptautinėje arenoje – pasiekti, kad komandos ar atskiri sportininkai išliktų, ypač populiariausiose sporto šakose, pirmuose penketukuose, o taip pat norima pagerinti požiūrį į didžiausius sporto renginius, kurių šeimininkė – Jungtinė Karalystė.

1997 m. sukurta pusiau nepriklausoma Kultūros, žiniaskaidos ir sporto departamento institucija – Jungtinės Karalystės sportas (angl. *UK sport*), kurios žinioje yra aukšto meistriškumo sportas. Ši institucija parengė keletą strategijų, programų lygybės sporte srityje (angl. *Equality strategy 2007-2009*), kovos prieš dopingo vartojimą strategiją (angl. *New strategy seeks to spread anti-doping culture*). 2003 m. pradėta įgyvendinti sporto mokykloje strategija. Pagrindinis tikslas yra pasiekti, kad 2010 m. Jungtinės Karalystės mokyklų pamokų tvarkaraščiuose sportui būtų skiriamos bent 4 savaitinės valandos (National Physical Education, School Sport and Club Links Strategy).

Institucija, skatinanti sporto galimybes **Škotijoje**, yra nacionalinė sporto agentūra, vadinama „Škotijos sportas“ (angl. *Sportscotland*). Ši institucija 1998 m. pradėjo įgyvendinti Škotijos nacionalinę sporto strategiją – Sportas 21, kurios pagrindiniai principai yra tokie (Sport in Scotland, 2000):

- 1) išplėsti galimybes – sukurti šalį, kurioje sportas yra labiau prieinamas visiems;
- 2) plėtoti potencialą – sukurti šalį, kurioje sporto talentas yra pripažįstamas ir ugdomas;
- 3) pasiekti meistriškumą – sukurti šalį, pasiekiančią ir patvirtinančią pasaulinį lygį sporto srityje.

Skelbiami 4 nacionaliniai prioritetai (strategijos sudėtinės dalys): gerai treniruoti žmonės, stiprios organizacijos, kokybiška infrastruktūra, galimybių suteikimas.

Išsaugant strategijos vertybes, 2007 metais strategija buvo peržiūrėta, sporto srityje nustatyti ilgalaikiai tikslai iki 2020 metų (Reaching Higher: Building on the Success of Sport 21, 2007).

Prancūzijoje Sveikatos, jaunimo ir sporto ministerijos Sporto direktoratas formuoja ir įgyvendina ministerijos politiką sporto ir fizinės veiklos srityje. Ministerija įgyvendina sporto programą, kuri apima 4 iniciatyvas:

- 1) skatinti kuo didesni skaičių žmonių dalyvauti sporte;
- 2) plėtoti aukštojo meistriskumo sportą;
- 3) stiprinti sveikatą per sportą ir globoti sportininkus;
- 4) skatinti karjerą sporte.

Išskiriami 6 tikslai:

- 1) didinti dalyvavimą sporte, ypač klubų veikloje;
- 2) siekti griežto finansų valdymo ir efektyvumo sporto federacijose;
- 3) sutelkti dėmesį į tai, kad sporto įrenginiai nacionaliniu lygiu būtų paskirstomi subalansuotai;
- 4) išlaikyti Prancūzijos pozicijas pasaulinės klasės sporte;
- 5) pabrėžti pagarbą etinėms vertybėms sporte ir saugoti sportininkų sveikatą;
- 6) plėtoti mokymo programas atsižvelgiant į sportinės karjeros tendencijas ir padėti aukščiausiojo meistriskumo sportininkams grįžti į darbo rinką (Ministry of Health, Youth and Sports, 2007).

2006 m. pradžioje, iš karto po to, kai nepavyko pasiekti, kad 2012 m. Olimpinės žaidynės įvyktų Paryžiuje, paskelbta Nacionalinė sporto plėtros programa 2006-2008 (Programme national de développement du sport 2006-2008), kurios tikslai yra:

- 1) pasiekti, kad sportuotų kuo daugiau žmonių (glaudesnis ryšys tarp mokyklų ir sporto klubų, įtraukti į sportą moteris, neįgaliuosius ir miesto jaunimą ir kt.);
- 2) parengti aukščiausiojo lygio sportininkus svarbiausioms tarptautinėms varžyboms (pvz., Pekino olimpinėse žaidynėse laimėti 40 medalių, o Londone – 50 medalių);
- 3) stiprinti Prancūzijos tarptautinę įtaką sporte.

Jai įgyvendinti per 3 metus numatyta iš papildomų resursų skirti 100 mln. EUR. Ši suma jau yra padidinta (2007 m. skirta 20 mln. EUR daugiau, negu anksčiau buvo numatyta). Šiomis lėšomis disponuoja 2006 m. sukurtas ministerijos kontroliuojamas Nacionalinis sporto plėtros centras (CNDS).

Japonijoje už sportą atsakinga Švietimo, kultūros, sporto, mokslo ir technologijų ministerija, kuri yra patvirtinusi Sporto plėtros pagrindinį planą (2001-2010). Plėtojant sportą, plane numatytos trys pagrindinės veiklos kryptys:

1. Gerinti regioninio sporto aplinką, kad pasiektų visą gyvenimą trunkantį dalyvavimą sporte. Šios veikos tikslai:

a) pasiekti tokią visuomenę, kuri būtų aktyvi sporte visą gyvenimą, kiekvienas žmogus turi turėti galimybę įsitraukti į sportą visur ir visada, nepriklausomai nuo fizinių jėgų, amžiaus, gabumų, interesų ir tikslų;

b) kuo greičiau pasiekti, kad kas antras suaugęs sportuotų bent kartą per savaitę.

2. Gerinti Japonijos pasiekimus tarptautinėse varžybose. Šios veiklos tikslai:

a) skatinti Japonijos aukščiausio meistriškumo sportininkų rengimą ir jų dalyvavimą svarbiausiose tarptautinėse varžybose, ypač Olimpiniuose žaidynėse;

b) turi didėti Olimpiniuose žaidynėse laimimų medalių rodiklis (palyginus su 1996 m., turi padidėti du kartus).

3. Skatinti glaudesnius ryšius tarp sportavimo visą gyvenimą ir varžybų sporto, taip pat tarp švietimo ir sporto mokykloje. Šių glaudesnių ryšių skatinimo svarbiausias tikslas yra pasiekti, kad būtų sportuojama visą gyvenimą, taip pat, kad būtų pagerinti gebėjimai konkuruoti tarptautinėje arenoje.

Visose trijose veiklos kryptyse numatytos esminės ir pagrindinės tikslų įgyvendinimo priemonės (Basic Plan for the Promotion of Sports, 2000).

Nacionalinę **Australijos** sporto politiką įgyvendina Australijos sporto komisija (angl. *Australian Sports Commission – ASC*), kuri yra šalies vyriausybės agentūra. Komisija rengia strateginius sporto plėtros planus. Jame išdėstytos Australijos sporto problemos, išskiriamos veiklos kryptys šioms problemoms spręsti. 2006 – 2009 m. plane išskirti du svarbūs tikslai:

1) garantuoti efektyvią nacionalinę sporto sistemą, kad būtų galima australams pasiūlyti geresnį dalyvavimą kokybiškoje sporto veikloje;

2) užtikrinti aukšto meistriškumo sportininkų rengimą.

Šie pagrindiniai tikslai yra detalizuojami – išskiriamos kritinių rezultatų sritys, apibrėžiama kiekvienos šių sričių strategija, kuri dar detalizuojama. Sporto komisijoje yra Nacionalinių sporto programų skyrius, kuris yra atsakingas už Komisijos programų įgyvendinimą. Šis skyrius administruoja programas šiose srityse: čiabuvių sportas, moterys sporte, neįgaliųjų sportas, treniravimas ir teisėjavimas, sporto etika (Australian Sports Commission, 2006).

JAV sporto priežiūros vyriausybės agentūros nėra. Prezidento taryba fizinei rengybai ir sportui (angl. *President's Council on Physical Fitness and Sports*) per Sveikatos ir gyventojų paslaugų sekretorių pataria prezidentui fizinio aktyvumo, rengybos ir sporto klausimais. Taryba amerikiečių sveikatingumo tikslais siūlo programas gyventojų reguliariam fiziniam aktyvumui skatinti, pvz., remia prezidento iniciatyvą Sveikesnės Jungtinės Valstijos (angl. *Healthier US*), taip pat vyriausybės dešimties metų programos Sveiki žmonės 2010 (angl. *Healthy People 2010*) fizinio aktyvumo ir rengybos tikslus. Tarybos programos, projektai, visuomenės informavimo kampanijos ir medžiaga išskiria reguliaraus fizinio aktyvumo svarbą. Taryba bendradarbiauja su viešu ir privačiu sektoriumi, padedančių įgyvendinti programas ir leisti informacinę medžiagą (angl. *The President's Council on Physical Fitness and Sports*).

Kanados sporto (angl. *Sport Canada*), kuris yra Kanados paveldo departamento (angl. *Department of Canadian Heritage*) padalinys, misija – visiems kanadiečiams suteikti kuo daugiau galimybių dalyvauti sporte ir siekti meistriskumo. Jis plėtoja federalinę sporto politiką, finansuoja sporto rėmimo programas, administruoja specialius sporto projektus.

Po ilgų ir įvairių Kanados institucijų konsultacijų buvo parengta 2002-2012 metų Kanados sporto politika. Joje pateikiama Kanados sporto vizija, pagal kurią turi būti sukurta dinamiška ir moderni sporto aplinka, suteiksianti visiems kanadiečiams galimybes, pagal jų gebėjimus ir interesus, įsitraukti į sportą, taip pat didesniajam jų skaičiui pastoviai ir sėkmingai dalyvauti aukščiausio lygio varžybose. Kanados sportininkai turi užimti priešakines tarptautinio sporto pozicijas (The Canadian Sport Policy, 2002).

2002 m. buvo patvirtinta Kanados etiško elgesio sporte strategija, kurios tikslas yra visais aspektais ir visose sporto srityse Kanadoje skatinti etišką elgesį (Canadian Strategy for Ethical Conduct in Sport, 2002).

2005 m. Patvirtinta Aukštojo sporto meistriskumo strategija, kurioje išdėstyti Federalinės vyriausybės įsipareigojimai aukštojo meistriskumo sporto srityje. Strategija apima tą sporto sistemos dalį, kuri pirmiausia orientuota į olimpinių ir paraolimpinių žaidynių rezultatus.

Apibendrinant, galima teigti, kad tik nedaugelis paminėtų šalių turi elitinio (profesionalaus), kitaip dar vadinamą – aukšto meistriskumo sporto strategiją. Dauguma minėtų valstybių turi atskirus vyriausybės kontroliuojamus padalinius, skirtus tik sporto tikslams ir uždavinams įgyvendinti.

Visų aptartų užsienio valstybių svarbiausias tikslas – kad visuomenė sportuotų ir suvoktų visapusišką sporto ir fizinio aktyvumo naudą, o kai kurios valstybės, nepaisant jų dydžio, kelia labai konkrečius tikslus profesionalaus sporto plėtros klausimu bei numato tam tikrus pasiekimus svarbiausiose pasaulio pirmenybėse bei Olimpinėse žaidynėse. Skirtingų valstybių sporto strategijos turi tarpusavio panašumų, turi ir skirtumų. Tai priklauso tiesiogiai nuo tos šalies gyventojų sąmoningumo ir ekonominės šalies padėties, nuo gyventojų poreikio užsiimti kūno kultūros ir sporto veikla. Pavyzdžiui, Estijos, Latvijos, Suomijos ir Lenkijos, t.y. kaimyninių valstybių, strategijų tikslai ir siekiamybės panašūs į Lietuvos. Šios šalys taip pat susiduria su neefektyviu finansų paskirstymu ir nepatenkinamu sportuojančių gyventojų skaičiumi. Todėl Lietuvai ir kaimyninėms šalims verta pasinaudoti priemonėmis, kurias naudoja, pavyzdžiui, Jungtinė Karalystė ar Japonija. Danijos ar Skandinavijos šalių pavyzdžiu galima būtų sukurti skatinimo savanorystės sporte strategiją. Šios šalys efektyviai skatina gyventojų fizinį aktyvumą ir kitais būdais. Ekonomiškai stiprių valstybių (išskyrus JAV) sporto strategijos programose labiau akcentuojamas visų gyventojų sluoksnių įtraukimas į sportinę veiklą. Nes tik sportuojanti visuomenė gali pasiekti visuotinio gyventojų užimtumo, glaudžios

socializacijos, sveikesnės visuomenės bei geresnių aukšto bei mėgėjų sporto meistriškumo rezultatų.

2.2. Lietuvos kūno kultūra ir sportas, kaip viešojo sektoriaus posistemė

Viešasis sektorius yra istoriškai svarbus sporto plėtrai ir kartu yra vienas didžiausių sektoriaus darbdavių. Nors akivaizdu, kad kasdieninė sporto veikla viešajam sektoriui neatneša pelno, tačiau tokie sporto renginiai, kaip Pasaulio ar Europos čempionatai, Olimpiados ar kita didelės žiūrovų mases galinti pritraukti sportinė veikla yra pelninga.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje teigiama, kad kūno kultūros ir sporto plėtra – esminis valstybės prioritetas, skirtas ugdyti sveiką gyvenseną ir stiprinti visuomenės sanglaudą (KKSD sutrumpintas veiklos planas, 2010).

Lietuvoje susiklosčiusios pakankamai tvirtos Kūno kultūros ir sporto departamento bei jam pavaldžių sporto institucijų bendradarbiavimo su užsienio sporto organizacijomis tradicijos, nes jau prieš karą Lietuvos pagrindinių sporto šakų federacijos buvo įstojusios į atitinkamas tarptautines federacijas. Dabar tarptautinių federacijų narėmis yra daugiau nei 90 sporto šakų federacijų, asociacijų, sąjungų. Keletas šalies federacijų atstovų yra tarptautinių federacijų vadovaujančių institucijų nariai.

Lietuva gana aktyviai dalyvauja pasauliniame sporto gyvenime. Mūsų šalies sporto vyriausybės institucijos ir nevyriausybės organizacijos dalyvauja įvairaus rango renginiuose, programose, yra daugelio Europos ir pasaulio organizacijų narės: UNESCO, Europos Tarybos, Europos Sąjungos, Europos nevyriausybės sporto organizacijos (ENGSO), Tarptautinio ir Europos olimpinių komitetų ir kt.

Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau Kūno kultūros ir sporto departamentas), suprasdamas tarptautinių ryšių svarbą ne tik sporto visuomenei, bet visai Lietuvai, skatina tarptautinį bendradarbiavimą, mezga ryšius ne tik tarp sporto organizacijų, bet ir tarp tarptautinių institucijų bei kitų valstybių vyriausybinių ir nevyriausybinių organizacijų.

Kūno kultūros ir sporto departamentas dalyvauja Europos Sąjungos šalių narių sporto valdymo institucijų lygiu vykdomoje veikloje, bendradarbiauja su Europos Komisijos (EK) Švietimo ir kultūros direktorato sporto skyriumi, skatina Lietuvos sporto organizacijas dalyvauti Europos Komisijos parengtose programose. Norėdamos stiprinti esamus draugiškus valstybių santykius, būdamos įsitikinusios, kad bendradarbiavimas sporto srityje padeda sustiprinti valstybių tautų ryšius, siekdamos valstybių vyriausybinių ir nevyriausybinių sporto organizacijų tiesioginio bendradarbiavimo, skatindamos sportininkų ir sporto specialistų mainus,

įtvirtindamos vizų lengvatas, turizmo plėtros ir kitais tikslais, valstybės sudaro sutartis. Kūno kultūros ir sporto srities nuostatos sutartyse dažniausiai būna kartu su kultūros, švietimo, jaunimo, turizmo sričių nuostatomis. Tokių sutarčių Lietuvos valstybė yra sudariusi daugiau nei 50 (www.kksd.lt).

Sporto vaidmuo visuomenėje vis labiau vertinamas. Tačiau, 2007 m. „RAIT“ atlikto tyrimo duomenimis, pusė 7–80 metų amžiaus šalies gyventojų nesportuoja (nesimankština ir nelanko jokių sporto pratybų). Apie 32% gyventojų mankština savarankiškai, 16% lanko organizuotas sporto pratybas. Palyginus su 2001 m. analogiško tyrimo duomenimis, gyventojų požiūris į sportą nepasikeitė, todėl išlieka aktualus uždavinys – įgyvendinti sporto visiems ir sveikatinimo programas, aktyvinti švietėjišką kampaniją apie fizinio ugdymo(si) reikšmę žmogui, ypatingą dėmesį skiriant sveikos gyvensenos diegimui visose ugdymo įstaigose. Dabartinė šalies ekonominė padėtis dar negali užtikrinti optimalaus sporto sistemos plėtotės finansavimo, dėl to nevisiškai įgyvendinama kūno kultūros ir sporto strategija 2005–2015 m. Mažas kūno kultūros ir sporto specialistų, ypač pradedančių darbinę veiklą, atlygis valstybinėse institucijose verčia pasirinkti kitą veiklą ar persikvalifikuoti. Todėl trenerių, sporto mokytojų kontingentas sensta ir ateityje šių specialistų trūkumas gali būti itin jaučiamas (Sporto sektoriaus studija, 2008).

Remiantis pagrindiniu šalies kūno kultūros ir sporto sritį reglamentuojančiu įstatymu (įstatymas paskelbtas: Žin., 1996, Nr. 9-215), atsakomybė už gyventojų kūno kultūrą priskiriama tik Kūno kultūros ir sporto departamentui prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės bei Švietimo ir mokslo ministerijos kompetencijai. Įstatymu numatoma, kad Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės turi rengti kūno kultūros ir sporto programas, tačiau kūno kultūros programos suprantamos kaip „Sporto visiems“ renginiai arba aukštų sporto rezultatų pasiekimų propagavimas. Nors šalyje netrūksta privačių mankštinimosi centrų, paslaugų kainos yra prieinamos tik didesnes nei vidutinės pajamas gaunantiems miestų gyventojams. Tokia situacija didina socialinę atskirtį ir skirtumus atskiruose šalies regionuose.

Sektoriaus ateitis daugiausiai priklausys nuo valstybinių struktūrų nuostatų (žinojimo, reagavimo ir veiksmų), taip pat mokymo institucijų ir darbdavių bei darbuotojų organizacijų bendradarbiavimo organizuojant darbuotojų pirminį rengimą bei jų tęstinį mokymą. Taip pat būtinos priemonės, kurios leistų pagerinti sporto sektoriui reikalingų darbuotojų pasiūlos ir paklausos atitiktį (Sporto sektoriaus studija, 2008).

Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto strategija (2005-2015) skelbia, kad kūno kultūra ir sportas – reikšminga ugdymo proceso sudedamoji dalis norint išauginti darnią ir visavertę asmenybę. Įskiepiję fizinio aktyvumo poreikį dar jaunystėje, išauginsime sveikus, fiziškai užsigrūdinusius, pasirengusius gyvenimui jaunuolius. Atsinaujinančioje visuomenėje

kūno kultūra ir sportas visiems turėtų tapti neatsiejama žmogaus gyvenimo dalimi, todėl skatinama popamokinė sportinė veikla, vykdomos vaikų vasaros užimtumo programos, plėtojama sporto klubų veikla, taip pat atrenkami gabūs vaikai ir rengiami didžiajam sportui. Didelio meistriškumo sportininkai – tai patikimas ir taikus būdas paskelbti pasauliui apie savo šalį, garsinti jos vardą pasaulyje.

Profesionalaus ir mėgėjiško sporto plėtra nevyks be sporto mokslo, sporto vadybos ir administravimo, socialinio fizinio lavinimo vystymosi skatinimo. 2007 metais vykusios konferencijos „Valstybės sporto politika: problemos ir sprendimo būdai“ rezoliucijoje teigiama, kad sportas atlieka tokias funkcijas:

- 1) švietėjišką;
- 2) ugdomąją;
- 3) sveikatinimo;
- 4) socialinę;
- 5) ekonominę.

Anot A. Skurvydo (1996), visame pasaulyje intensyviai vystantis sportui, plečiantis jo funkcijoms, visuomenės, sporto organizatorių bei mokslininkų mintys vis giliau krypta į sporto esmės, prasmės, jo vertybių pažinimą bei įsisavinimą. Prasminga yra diskutuoti apie sporto mokslo esmę, jo funkcijas ir tuo remiantis numatyti realią ne tik sporto mokslo, bet ir viso sporto plėtotės strategiją.

Sporto mokslas – mokslinių tyrimų, studijų bei praktikos sistema, kuri, integruodama kitų mokslų laimėjimus, kuria naujas technologijas ir metodus, aktualius žmogaus judamosios veiklos problemoms spręsti. Išskirtinis sporto mokslo savitumas yra tas, jog mokslinių tyrimų rezultatų diegimas į praktiką nėra baigiamasis mokslinių tyrimų pradžios dėmuo (Poderys, 2002).

A. Skarbalius (2000) teigia, kad tik sporto mokslo žinių kūrimo ir taikymo subalansavimas, panaudojant Lietuvos ir užsienio sporto mokslininkų potencialą, gali sudaryti prielaidas pasaulio šalių standartus atitinkančiai kryptingai ir veiksmingai šalies kūno kultūros ir sporto strateginei plėtotei ir sėkmingai šalies integracijai į Europos struktūras.

2007 metų vasarą suburta darbo grupė supažindino su siūlomu Lietuvos kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projektu, kuriame kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos rengėjai siūlo sistemingai didinti suvokimą visuomenėje, kad fizinis aktyvumas, sportiškumas yra asmens darnos prielaida ir visuotinė vertybė, išplėsti Vyriausybės įgaliotos institucijos funkcijas, skatinti bendradarbiavimą su privačiu sektoriumi ir nevyriausybinėmis organizacijomis, tobulinti specialistų rengimą, esminį vaidmenį pripažinti švietimo sistemai priklausančioms sporto bazėms, o taip pat artimiausią gyvenamąją aplinką pritaikyti sportavimui. Nemažą dėmesį

autoriai skiria investicijų skatinimui kūno kultūros ir sporto sektoriuje, o taip pat paskatų sistemos sukūrimui, kad privatus kapitalas būtų suinteresuotas investuoti į sportą (www.kksd.lt). Atskiros programos strategijoje skiriamos ir didžiajam sportui.

Strategijoje pagrindinis dėmesys skirtas sporto socialinei misijai (taigi, ne tiek paties sporto problemoms, kiek visuomenės problemų sprendimui per kūno kultūros ir sporto plėtrą). Todėl ši strategija siekia horizontaliai apimti ir su fizinio aktyvumo skatinimu susieti daugelį valdymo sričių, pasiekti, kad sporto sektorius daugiau pasitarnautų sportiško gyvenimo būdo diegimui plačiojoje visuomenėje ir tokiu būdu reikšmingai prisidėtų prie visuomenės sanglaudos, laisvalaikio užimtumo, sveikatinimo, darbingumo ir kitų su gyvenimo kokybe susijusių siekinių įgyvendinimo.

Strateginį tikslą numatoma įgyvendinti per keturias prioritetines kryptis (tikslus):

- 1) viešojo suvokimo didinimą;
- 2) horizontalios viešojo administravimo sistemos šioje srityje kūrimą;
- 3) žmogiškųjų išteklių plėtrą ir pritaikymą organizuotam visuomenės sportavimui;
- 4) bazinės infrastruktūros sukūrimą.

Suvokimo didinimo tikslas numato sistemingas socialinės reklamos programas, prestižinių apdovanojimų sistemos už nuopelnus sporto visiems judėjimui diegimą, neformalaus švietimo skatinimą fiziniam ugdymui ir kitus uždavinius. Kūno kultūros ir sporto viešojo administravimo pertvarkymas numato platesnį daugiašalių tarpinstitucinių programų įgyvendinimą, atitinkamą Vyriausybės įgaliotos institucijos funkcijų ir įgaliojimų išplėtimą bei patikslinimą, bendradarbiavimo su privačiu sektoriumi ir nevyriausybinėmis organizacijomis skatinimą, atitinkamą savivaldos programų koordinavimą, investicijų skatinimą ir kita (www.kksd.lt).

Lietuvos sporto sistemos raida kaip ir kitų post-sovietinių valstybių išgyvena nevienareikšmių pokyčių laikmetį. Struktūriniai pokyčiai sistemos viduje, išorinė ir vidinė teisinė aplinka, rinkos santykių plėtra yra kiekvienos sporto organizacijos kasdieninės veiklos sėkmės garantas. Dinamiškas sporto veiklos vystymas reikalauja savalaikių ir kokybinių sprendimų nuolat kintančioje galimybių aplinkoje. Sporto vadovui post-sovietinėje sistemoje tekdavo ideologinio prižiūrėtojo vaidmuo. Moderniame sporto pasaulyje lemiantis vaidmuo tenka vadovui, kuris savo žinias ir gebėjimus realizuoja įgyvendindamas organizacijos tikslus, siekdamas kokybės ir tuo būdu patenkindamas savo narių ir rinkos poreikius. Šiuolaikinei karjeros sampratai būdinga daug didesnė, lyginant su tradicine, asmeninė iniciatyva, jos planavimo ir realizavimo kompetencija bei atsakomybė už prisiimtus sprendimus (Laskienė, 2003). Baltoji knyga dėl sporto (2007) - Europos Sąjungos Komisijos iniciatyva pirmą kartą plačiu mastu ėmė spręsti su sportu susijusius klausimus. Bendras iniciatyvos tikslas – nustatyti

strategines sporto vaidmens Europoje gaires, skatinti diskusijas dėl konkrečių problemų, didinti sporto matomumą ES politikos formavimo procese, informuoti visuomenę apie konkrečius šio sektoriaus poreikius ir ypatumus. Dokumente pabrėžiama, kad už sporto reikalų tvarkymą visų pirma yra atsakingos sporto organizacijos ir valstybės narės.

Daugumoje Europos šalių ligi šiol sporto vadovams (ir sporto vadybininkams) jokie formalūs profesinės kvalifikacijos reikalavimai, priešingai negu treneriams, nekeliami. Sporto organizacijos dėl lanksčios į paslaugų sferą orientuotos politikos stokos linę labai smarkiai priešintis naujovėms.

Problemos, susijusios su kompetencija ir kvalifikacijos tobulinimo galimybėmis kyla dėl to, kad sporto vadovai ir sporto vadybininkai dirba skirtingo pavaldumo įstaigose, kurios kelia nevienodus profesinės kvalifikacijos ir jos kėlimo reikalavimus. Tai patvirtina ir Projekto "Nacionalinės profesinio rengimo standartų sistemos plėtra" metu atlikta Sporto sektoriaus studija, kurios pagrindu, 2008 m. parengta Darbuotojų ir jų kvalifikacijos kaitos prognozių tyrimo ataskaita. Ataskaitoje rašoma, jog sporto sektoriui būdinga 10 proc. darbuotojų kaita. Darbuotojų kaita didžiausia administracijos grupėje ir siekia 15 proc. Nurodoma, kad teorinių žinių darbuotojams pakanka, o labiausiai stokojama bendrųjų ir praktinių gebėjimų.

Anot K. Miškinio (2000), Lietuvos kūno kultūros ir sporto organizacijos plečia savo veiklą nuolat besikeičiančiomis politinėmis, socialinėmis ekonominėmis sąlygomis. Kuriamos naujos organizacijos – klubai, sporto šakų federacijos, asociacijos, kurioms būdingas savitas veiklos būdas, ekonominis statusas ir nuosavybės forma. Kūno kultūros ir sporto paslaugų teikimas ir vartojimas tobulėjant rinkos santykiams kelia didesnius reikalavimus specialistų profesiniam parengtumui bei tobulinimui. Tai skatina naujo tipo ir elgesio stiliaus vadovų, gebančių suburti žmones spręsti sudėtingus uždavinius, poreikį.

Didelio skaičiaus specialistų parengimas siejamas visų pirma su kvalifikacijos įgijimo ir licencijavimo tvarkos tobulinimu, universitetinio parengimo planavimu kartu su socialiniais partneriais ir kt. Bazinės infrastruktūros visuotiniam sportavimui sukūrimo esminis vaidmuo pripažįstamas švietimo sistemos sporto infrastruktūrai, o taip pat artimiausios gyvenamosios aplinkos pritaikymui sportavimo poreikiams, fizinio aktyvumo skatinimui. Nepamirštini ir specifiniai didelio meistriškumo sportininkų bazių poreikiai, sporto medicinos centrų tinklas bei kt. Strategijos baigiamoje dalyje pateiktos jos įgyvendinimo programos, nurodant jų ryšį su Strategijos uždaviniais. Nemaža numatomų įgyvendinti programų dalis – tarpinstitucinės. Tik kai kurios iš programų yra naujos (daugelis buvo vykdomos ir anksčiau, tačiau dabar jų finansavimo mastelį ir tikslus būtina pakoreguoti atsižvelgiant į strategiją, kurią priims Vyriausybė). Įgyvendinant strategiją, reikės tobulinti ir priimti Lietuvos Respublikos Kūno kultūros ir sporto įstatymą, naujus Kūno kultūros ir sporto departamento ir kitų valstybės

institucijų nuostatus, strateginius planus, programas, metodikas, teritorinio planavimo reglamentus, kitus teisės aktus (www.kksd.lt).

Nors ir parengta nemažai nuostatų, dokumentų, skelbiančių, kaip ir koku būdu reikia gerinti fizinio aktyvumo skatinimą Lietuvoje, atlikta mokslinių bei užsakomųjų tyrimų šia tema, žinomos šios srities opiausios problemos, realiai viskas lieka tik popieriuje. Kūno kultūros ir sporto departamentas labiausiai rūpinasi aukšto meistriško sportu, didžioji dalis finansavimo tenka pastarajam. Pagrindinė Kūno kultūros ir sporto departamento funkcija dalyvauti formuojant ir įgyvendinant Lietuvos Respublikos sporto politiką lieka formali. Tad kyla klausimas – ar Lietuvos Respublikoje apskritai yra suformuota sporto politika? Išanalizavus su sporto organizavimu ir valdymu susijusius dokumentus, darosi aišku, kad Lietuvos sportas orientuotas vien tik į aukštą meistriskumą. Tuomet iškyla reali grėsmė netekti ir aukšto meistriskumo sportininkų ateityje, nes nesirūpinama visuotiniu požiūriu į kūno kultūrą ir sportą, skatinimu sportuoti nuo mažens, specialistų paruošimu ir jų įdarbinimu. Tokia situacija susiklostė per daugiau nei 20 nepriklausomybės metų. Tai yra sunkiai suprantama padėtis, turinti priversti susirūpinti aukščiausius šalies vadovus ir rimtai imtis priemonių, kad Lietuvos kūno kultūra ir sportas atgautų tą prestižą, kuriuo galėjo didžiuotis paskelbus Nepriklausomybę 1918 m. ir į Lietuvą sugrįžusiais tėvynainiais entuziastais.

2.3. Lietuvos kūno kultūros ir sporto sektoriaus raidos organizaciniai ir ekonominiai ypatumai

Baltojoje knygoje dėl sporto (2007) teigiama, kad sportas („visos fizinės veiklos formos, kuriomis organizuotai ar individualiai siekiama tobulinti fizinę ištvėrę ir psichinę gerovę, formuoti socialinius santykius ar siekti rezultatų įvairaus lygio varžybose“) – vis didesnės reikšmės įgaunantis socialinis ir ekonominis reiškinys, padedantis siekti Europos Sąjungos strateginių solidarumo ir gerovės tikslų. Lietuvai esant Europos Sąjungos dalimi, privaloma atsižvelgti į bendras tendencijas ir tikslus. Sporto valdymo ir plėtros problemos nevisada buvo tokios opios, todėl norint išsiaiškinti problemų kilmę ir jų sprendimo kelius, būtina aptarti istorinę Lietuvos kūno kultūros ir sporto raidą. Kūno kultūra ir sportas organizuoti skirtingai įvairiais istoriniais tarpsniais. Ekonominė šalies padėtis taip pat darė ypatingai didelę įtaką šalies sporto valdymui. Todėl, norint geriau suprasti Lietuvos kūno kultūros ir sporto dabartį ir struktūrą, būtina žinoti praeitį sąlygotą istorinio, organizacinio ir ekonominio konteksto.

Lietuvos kūno kultūros ir sporto sektoriaus raida. Organizuota kūno kultūros ir sporto sistema Lietuvoje pradėjo formotis tik paskelbus Lietuvos nepriklausomybę 1918 m.

vasario 16 d. Į tėvynę vienas po kito ėmė grįžti užsienyje sporto organizavimo patirties įgiję Stepas Garbačiauskas, Elena Kubiliūnaitė (vėliau – Garbačiauskienė), Karolis ir Viktoras Dineikos, Jonas ir Kęstutis Bulotos, Steponas Darius ir kt., kurie ėmėsi iniciatyvos ir būrė jaunimą į visuomenines sporto organizacijas bei klubus, rengė jiems įvairias sporto varžybas, šventes. 1919 m. buvo įsteigta pirmoji visuomeninė Lietuvos sporto organizacija – Lietuvos sporto sąjunga, kuri, tiesa, gyvavo neilgai ir jau po metų, 1920-aisiais, ją pakeitė Lietuvos fizinio lavinimosi sąjunga. Sporto organizacijų skaičius pamažu augo – įkurta Lietuvos gimnastikos ir sporto federacija, Moterų sporto ratelis, Lietuvos dviratininkų sąjunga ir kt. (Kūno kultūros ir sporto aktualijos, 2008).

Tarpukario laikotarpiu išaugo kūno kultūros bei sporto karinė ir politinė reikšmė. Kai kuriose šalyse, ypač Vokietijoje ir Tarybų Sąjungoje, kūno kultūra buvo militarizuota, ją ėmė griežtai kontroliuoti valstybė. Tarpukaryje smarkiai išsiplėtė tarptautiniai sporto ryšiai, ypač olimpinis sąjūdis, į jį įsitraukė vis daugiau šalių. 1914 m. Tarptautinį olimpinį komitetą pripažino 38, o 1939 m. – 61 valstybė. Po 1917 m. revoliucijos Rusijos pavyzdžiu kai kuriose šalyse buvo skatinama kurti darbininkų sporto organizacijas, plėtėsi tarptautinis darbininkų sporto sąjūdis. 1920 m. darbininkų sporto organizacijoms priklausė beveik 1 mln. žmonių.

Nors trūko sporto bazių, lėšų sportiniam darbui, sporto sąjūdis plėtėsi: gausėjo sporto organizacijų, stiprėjo jų veikla, šalies sportininkai dalyvavo varžybose, rengiamose ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje. Atsirado poreikis sureguliuoti sporto sistemą teisiškai. 1932 m. buvo priimtas pirmasis Kūno kultūros įstatymas. Šis įstatymas, pasirašytas Lietuvos Respublikos Prezidento Antano Smetonos ir Ministro Pirmininko Juozo Tūbelio, įsigaliojo 1932 metų liepos 15 dieną paskelbus jį „Vyriausybės žiniuose“.

Kūno kultūros įstatymas buvo bazinis aktas, kurio pagrindu vėliau buvo priimti kiti sportą reguliuojantys dokumentai. Pirmajame Kūno kultūros įstatyme buvo nustatyta valstybinė sporto organizavimo sistema – įkurti Kūno kultūros rūmai, buvę Švietimo ministro žinioje.

Per keletą kitų metų sporto teisinė reguliavimo sistema buvo toliau intensyviai kuriama: 1935 m. sausio 16 d. priimta Kūno kultūros organizacijos santvarkos instrukcija, 1937 m. gruodžio 22 d. priimtos Kūno kultūros organizacijoms tvarkyti ir registruoti taisyklės, 1936 m. kovo 20 d. patvirtintas Valstybinio kūno kultūros ženklo statutas, 1937 m. gruodžio 28 d. – Tautinės olimpiados statutas (Kūno kultūros ir sporto aktualijos, 2008).

Deja, 1940 metais šis aktyvus darbas buvo nutrauktas net penkiasdešimčiai metų. Lietuva pateko Sovietų Sąjungos „globon“, ir mūsų šalyje buvo taikomi svetimos valstybės įstatymai. Sporto reguliavimo įstatymas buvo pakeistas Komunistų partijos Centro komiteto ir Ministrų Tarybos nutarimais dėl tolimesnio kūno kultūros masiškumo plėtotės; valstybinėms sporto ir pramogų įmonėms buvo pritaikyti socialistinės valstybinės gamybinės įmonės nuostatai

ir t.t. Sovietų Sąjungos nutarimais buvo ne kartą reorganizuojama Lietuvos sporto valdymo sistema (Kūno kultūros ir sporto aktualijos, 2008).

Sovietiniu laikotarpiu sporto politika buvo orientuota į pasiekimų arba varžybinių sportą. Atgavus Nepriklausomybę, buvo pradėtas skatinti „Sporto visiems“ judėjimas, tačiau kaip ir kitose ES šalyse, taip ir Lietuvoje šis judėjimas neišsprendė gyventojų fizinio pasyvumo problemos, kadangi neužtikrino masinio gyventojų dalyvavimo per „Sporto visiems“ judėjimą populiariuose sporto šakose, juo labiau kad „Sporto visiems“ programoms apytiksliai buvo skiriama vos 10% bendro kūno kultūros ir sporto biudžeto. Lietuvoje yra 91,4 tūkst. organizuotai ir profesionaliai sportuojančiųjų ir nuo 2000 metų stebimas šio skaičiaus didėjimas (Lietuvos Kūno kultūros ir sporto departamento prie LR Vyriausybės duomenys), tačiau šis rodiklis apima profesionalų ir rekreacinį sportą įvairiose amžiaus grupėse, todėl sunku spręsti apie tikrąjį gyventojų fizinį aktyvumą. Organizuotai sportuojančiųjų žmonių rodikliai toli gražu neatspindi visų Lietuvos gyventojų su sveikata susijusio fizinio aktyvumo, kadangi jis gali vykti laisvalaikio, profesinėje, namų ruošos ir mobilumo srityse. Fizinis aktyvumas suprantamas kaip skeleto raumenų susitraukimo sukelti judesiai, kurių rezultatas – didesnis negu ramybės energijos išekvojimas (2007 m. Pasaulinės Sveikatos Organizacijos duomenys).

Nuo 1995 m. veikusį Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymą pakeitė nauja jo redakcija. 2008 metų pavasario sesijoje Lietuvos Respublikos Seimas priėmė Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymo pakeitimo įstatymą. Šis įstatymas nustato kūno kultūros ir sporto principus, reglamentuoja valstybės ir savivaldybių institucijų kompetenciją kūno kultūros ir sporto srityje, reglamentuoja kūno kultūros ir sporto organizavimą bei pratybas švietimo ir mokslo įstaigose, nevyriausybinių kūno kultūros ir sporto organizacijų kompetenciją plėtojant kūno kultūrą ir sportą, rengiant sportininkus, plėtojant varžybų sistemą, reglamentuoja kūno kultūros ir sporto specialistų veiklą, profesionalaus sporto plėtros pagrindus, sporto varžybų ir renginių organizavimo principus, nustato sporto statinių reikalavimus. Viena svarbiausių naujų nuostatų įtvirtintų įstatyme, – rentos karjerą baigusiams sportininkams – olimpinių žaidynių čempionams ir prizininkams, olimpinių sporto šakų olimpinių rungčių Europos ir (ar) pasaulio čempionams, olimpinių sporto šakų olimpinių rungčių Europos ir (ar) pasaulio čempionatų, olimpinių žaidynių rekordininkams, parolimpinių ir kurčiųjų žaidynių nugalėtojams nuo 2009 m. bus mokamas 1,5 vidutinio darbo užmokesčio dydžio renta per mėnesį (Kūno kultūros ir sporto aktualijos, 2008).

Spartūs pokyčiai, susiję su naujomis informacinėmis technologijomis, atveria žmogui naujas galimybes, tačiau kartu kyla grėsmė jo biologinei egzistencijai. Gilėjanti prieštara socialinėje ir biologinėje sferose verčia ieškoti efektyvesnių kelių ir būdų šiai grėsmei įveikti.

Tokio sudėtingo uždavinio sėkmingas sprendimas galimas tik gerai organizuojant fizinį ugdymą (Karoblis, 2003).

Atlikta daug tyrimų jaunimo popamokinio užimtumo sportu, studentų ir įvairaus amžiaus žmonių fizinio aktyvumo skatinimo temomis. Daugelis tyrėjų susitelkia ties mediciniais, sociologiniais ir psichologiniais kūno kultūros ir sporto aspektais. Nemaža dalis užsienio mokslininkų atlieka tyrimus susijusius su savęs suvokimu per kūno kultūrą ir sportą. Teigiama, kad fiziniai pratimai teigiamai veikia ne tik žmogaus sveikatą fiziškai, bet daro įtakos ir protiniams sugebėjimams. Fiziniai pratimai vis dažniau tampa vienu iš 38 sveiko gyvenimo būdo taisyklių. Taip pat yra pabrėžiama, kad fizinis aktyvumas yra puiki priemonė praleisti laisvalaikį. Tačiau didžiausia mažo fizinio aktyvumo problema yra prastas kūno kultūros ir sporto veiklos organizavimas, atsakomybė, kuri yra priskirta visiems – pradedant šešiomis ministerijomis (pagal kūno kultūros ir sporto įstatymą – Krašto apsaugos, Socialinės apsaugos ir darbo, Sveikatos apsaugos, Švietimo ir mokslo, Vidaus reikalų, o kitos ministerijos ir valstybės institucijos pagal savo kompetenciją dalyvauja formuojant kūno kultūros ir sporto politiką, įgyvendina ją ir sudaro sąlygas plėtoti kūno kultūrą ir sportą), baigiant savivaldybių įstatymo apibrėžta kompetencija. Nors institucijų turinčių skatinti gyventojų fizinį aktyvumą ir įsitraukimą į sportą yra daug, egzistuoja prastas visuomenės informavimas ir įtraukimas į šią veiklą.

Kūno kultūros ir sporto įstatymas, taip pat ir vietos savivaldos įstatymo 6 straipsnis labai aiškiai apibrėžia savivaldybių kompetenciją kūno kultūros srityje. Kalbant apie savivaldybių kompetencijas, reikia žinoti ir jų finansines galimybes, savivaldybės iki šiol nėra finansiškai savarankiškos, ribotos jų galimybės formuojant savo biudžetus, mokesčius, jos nedisponuoja žeme. Šiandien savivaldybių finansinė sistema yra neaiški. Ji neužtikrina savivaldybių pakankamo savarankiškumo, o kartu ir tinkamo savarankiškų funkcijų plėtojimo, ir vystymo, bei veiklos veiksmingumo. Viena iš Vietos įstatyme apibrėžtų savarankiškųjų savivaldybės funkcijų ir yra kūno kultūros ir sporto plėtojimas, tačiau šiai sričiai lieka kuklūs centai, o neretai paimamos lėšos ir iš kitų sričių (Konferencija "Valstybės sporto politika: problemos ir sprendimo būdai", 2007).

Anot profesoriaus A. Skurvydo, dariusio pranešimą 2007 m. Konferencijoje "Valstybės sporto politika: problemos ir sprendimo būdai", 5 bendruomenės fizinio aktyvumo skatinimo jėgos yra:

- 1) tarpvyriausybiniis rekreacijos, sporto, sveikatingumo ir turizmo komiteto sukūrimas;
- 2) rekreacijos, sveikatinimo, turizmo ir sporto aljansas;
- 3) bendruomenių kultūrinimas – švietimas: prieinamos ir patrauklios bei mokslu pagrįstos programos;

4) sveikos mokyklos: fizinis ugdymas ir sveikatos ugdymas;

5) sveikatinimo infrastruktūros plėtros strategija.

Nors ir priimtas pataisytas kūno kultūros ir sporto įstatymas, sportas dar vis nepripažįstamas esminiu valstybės prioritetu sveikai gyvensenai ugdyti ir visuomenės sanglaudai stiprinti. Vis dar nevertinamas sporto visuomeninis vaidmuo, nepripažįstama jo ekonominė reikšmė – siekiant didinti užimtumą ir darbo vietų kūrimą. Sportas dar nėra svarbi priemonė vietos ir regionų vystymuisi, miestų atgaivinimui ir kaimo plėtrai. Sporto plėtra nesiejama su sporto objektų statyba ir renovacija, ignoruojamas regioninis, savivaldybių, seniūnijų lygmuo. Trūksta sveikatingumo centrų, o privačių sveikatingumo centrų paslaugos prieinamos mažam gyventojų sluoksniui. 2008 metais „GfK CR Baltic“ atlikta visuomenės nuomonės apklausa ir jos rezultatai rodo, jog Lietuvoje 64 procentai Lietuvos gyventojų visai nesportuoja, savarankiškai mankština tik apie trečdalis gyventojų, 15,8 procento lanko organizuotas pratybas. Mergaičių ir berniukų kasdienio fizinio aktyvumo intensyvumas, dažnis ir trukmė neatitinka Pasaulinės sveikatos organizacijos (PSO) sveikatą stiprinančio fizinio aktyvumo rekomendacijų. Mažėja visuomenės, ypač vaikų ir jaunimo, fizinis aktyvumas, dėl to blogėja mokinių sveikatos rodikliai, mažėja pirmos sveikatos grupės – sveikiausių mokinių, jie tesudaro tik 42,4 procento nuo bendro mokinių skaičiaus.

Lietuvoje tik 3-5 procentai bendrojo lavinimo mokyklų rengia 3 kūno kultūros pamokas per savaitę. Švietimo įstaigose kūno kultūros pamokos nėra laikomos lygiaverčiu dalyku tarp kitų dalykų, kūno kultūros programos tikslai neatitinka mokyklų administracijų lūkesčių.

Sportas nepelnytai izoliuojamas į atskirą nedidelį viešojo administravimo sektorių, nors ši sritis yra visuotinio pobūdžio. Vyriausybės igaliojai institucijai deleguotos funkcijos yra nepakankamos, o klubų ir nevyriausybinų sporto organizacijų vaidmuo nėra iki šiol suvoktas, sporto organizavimo funkcijos taip ir liko valstybės sporto institucijos kompetencijoje.

Lietuvoje visuomeniniais pagrindais veikia asociacija „Sportas visiems“, vienijanti Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijoje įregistruotas respublikines visuomenines kūno kultūros, sporto ir turizmo organizacijas, plėtojančias sveikatą stiprinančią kūno kultūrą ir mėgėjų sportą. Pagrindiniai asociacijos tikslai – siekti visuomeninės gerovės kūno kultūra ir sportu stiprinant žmonių sveikatą propaguoti sveiką gyvenseną organizuoti kūno kultūros, neprofesionalaus sporto ir poilsio renginius įvairaus amžiaus žmonėms. „Sporto visiems“ renginių šalyje pakanka, pvz. 2006 metais iš viso šalyje surengta per 1300 renginių, tačiau pvz. Kaune juose dalyvavo tik 6,5 proc. gyventojų, tarp jų – daugiausiai moksleivių. Daugumos „Sporto visiems“ renginių, tarp kurių yra mokinių olimpinis festivalis, festivalis „Sportas visiems“, „Snaigės žygiai“, žaidynės „Žiemos sportas visiems“, tikslas yra populiarinti sporto

šakas tarp moksleivių ir jaunimo, tačiau sporto populiarinimo tarp suaugusių šalies gyventojų, ypač vyresnio amžiaus, stokoja (Jankauskienė, 2008).

Siekiant populiarinti sportą plačioje visuomenėje, ugdyti sportavimo įpročius ir kelti sporto kultūros lygį šalyje, visų pirma reikia žinoti, kokie sportavimo įpročiai jau yra išsivystę, gyventojų nuostatas ir nuomones apie kūno kultūrą. Norint visa tai išsiaiškinti, Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos vyriausybės 2001 m. pateikė rinkos analizės ir tyrimo grupei „RAIT“ užsakymą, kad ši atliktų Lietuvos 7-80 metų amžiaus gyventojų požiūrio į kūno kultūros pratybas, sportą ir sportavimo įpročių tyrimą. O 2007 m. balandžio – birželio mėnesiais atliktas analogiškas tyrimas šiek tiek pakoregavus klausimyną atsižvelgiant į dabartinę situaciją bei klausimų aktualumą. Abiejų tyrimų tikslas išlieka tas pats – sužinoti įvairių sluoksnių Lietuvos gyventojų požiūrį į kūno kultūrą ir sportą bei gyventojų dalyvavimą kūno kultūros ir sporto pratybose tam, kad būtų geriau parengtos ir įgyvendintos konkrečios veiklos programos, patikrintas jau esamų efektyvumas.

Tyrimo išvados parodė, kad pusė Lietuvos gyventojų nesportuoja, savarankiškai sportuoja beveik trečdalis, o kas šeštas lanko organizuotas sporto pratybas. Tarp moksleivių ir studentų sportuojančių yra daugiau, tarp dirbančių, nedirbančių ir pensininkų – mažiau. Sportuojančių ir nesportuojančių skaičius nuo 2001 m. nepakito. Pagrindinė nejudraus gyvenimo būdo priežastis – noro, valios, energijos trūkumas. Antroje vietoje – didelis užimtumas, trečioje – silpna sveikata. Pirmoji priežastis, dėl kurios nesportuojama, svarbesnė nedirbantiems, moksleiviams ir studentams, antroji – dirbantiems, moksleiviams ir studentams, trečioji – pensininkams. Pagrindinės problemos, su kuriomis savarankiškai sportuojantiems gyventojams tenka susidurti yra toli esantys sporto įrenginiai (aikštelės, bėgimo trasos, dviračio takai, slidinėjimo trasos ir kt.), sunkumai derinant sportą ir darbą, mokslus bei sporto inventoriaus, avalynės, aprangos trūkumas. Pusė šalies gyventojų mano, kad mokyklų programose reikia skirti daugiau laiko sportui.

Atlikus tyrimus, pateikti šie pasiūlymai:

- Didinti sportuojančių žmonių skaičių propaguojant ir populiarinant sportą. Formuojant komunikacijos strategiją sporto populiarinimui siūlytume akcentuoti ne tik fizinės gerovės aspektą, bet ir poilsio. Šią komunikaciją diferencijuoti atskiroms tikslinėms grupėms akcentuojant būtent jų vertinamas ir joms svarbias sporto teikiamas naudas ir ugdomas vertybes.
- Ugdyti sporto įpročius nuo mažens, visų pirma skiriant daugiau laiko sportui mokymo programose, tam linkusi pritarti ir visuomenė.
- Peržiūrėti esamas sporto plėtros programas, jų efektyvumą ir atitinkamai koreguoti ar kurti naujas, jei toks poreikis nustatomas.

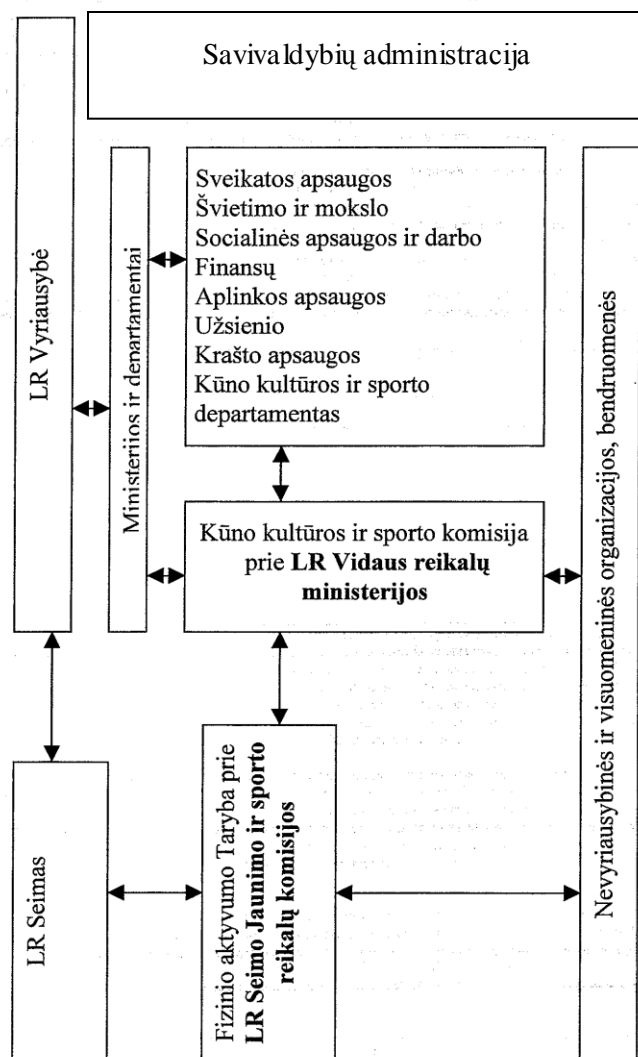
Šių tyrimų rezultatai parodo, kad Lietuvos visuomenės požiūris ir įpročiai nepakito nuo 2001 iki 2007 metų – svarbiausias veiksnys, trukdantis domėtis, užsiimti sporto ir fizinio aktyvumo veikla, yra valios trūkumas, menkos visuomeninės paskatos. Tai rodo, jog dabartinio kūno kultūros ir sporto strategijos projekto socialinė sporto misija yra itin naudinga ir svarbi. Galbūt būtų naudinga papildomai išsiaiškinti, kokie veiksniai, programos, reklama ar kitokios priemonės paskatintų žmones domėtis sportu ne tik pasyviais būdais – varžybų stebėjimu, bet ir aktyviai patiems dalyvaujant sportinėje veikloje bei jos organizavime.

2002 metais prie LR Vidaus reikalų ministerijos įkurta Kūno kultūros ir sporto komisija. Tarp kitų jos funkcijų yra tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinavimas, skatinant gyventojų fizinį aktyvumą. Kadangi ši institucija yra tik patariamojo pobūdžio, iš esmės minėto bendradarbiavimo rezultatų niekas nekontroliuoja ir už juos neatsako.

Esant tokiai padėčiai, Lietuva ir toliau išlieka tarp tų posovietinių šalių, kurios savo sporto politiką orientuoja ir pagrindines lėšas nukreipia į pasiekimų (elitinio) sporto puoselėjimą, o galutinės atsakomybės už gyventojų, ypač vyresnio amžiaus, fizinį aktyvumą iš esmės neprisiima nė viena valstybės institucija.

Europos šalių patirtis atskleidžia, kad efektyviausiai skatinant gyventojų fizinį aktyvumą veikia populiacinės, ilgalaikės ir tarpsektorinės fizinio aktyvumo skatinimo programos, kurios skatina kasdieninį fizinį aktyvumą, o ne papildomą fizinį aktyvumą užimtos darbo dienos pabaigoje. Joms įgyvendinti reikia pozityvių fiziniam aktyvumui pritaikytų aplinkos pokyčių. Remiantis užsienio šalių, kurioms pavyko ilgam laikui ženkliai padidinti savo gyventojų fizinį aktyvumą (Suomija, Olandija, Šveicarija) patirtimi, gyventojų fizinį aktyvumą galima padidinti, jei bendradarbiauja sveikatos, aplinkos, transporto, sporto ir švietimo sektorių vadovai (horizontalusis bendradarbiavimas). Vertikalusis bendradarbiavimas apima principą „iš apačios į viršų“ bendradarbiaujant nacionaliniame, regioniniame ir vietiniame lygiuose. Procesą valdo prie Sveikatos ministerijų įkurta Fizinio aktyvumo Taryba, o galutinę atsakomybę daugelyje šalių dažniausiai prisiima Sveikatos ministerija (Skurvydas ir kt., 2007).

Lietuvos gyventojų 2008-2020 metų fizinio aktyvumo skatinimo strategijos išplėstame projekte (2007) siūloma, kad Lietuvoje, siekiant ilgalaikių poslinkių gyventojų fizinio aktyvumo srityje, reikėtų sukurti analogiškais principais veikiančią gyventojų fizinio aktyvumo valdymo modelį. Siūloma bendradarbiavimo tarp ministerijų funkciją patikėti jau veikiančiai Kūno kultūros ir sporto komisijai prie LR Vidaus reikalų ministerijos, o priežiūros kontrolę – naujai įkurta Fizinio aktyvumo Tarybai prie LR Seimo Jaunimo ir sporto reikalų komisijos (7 pav.).

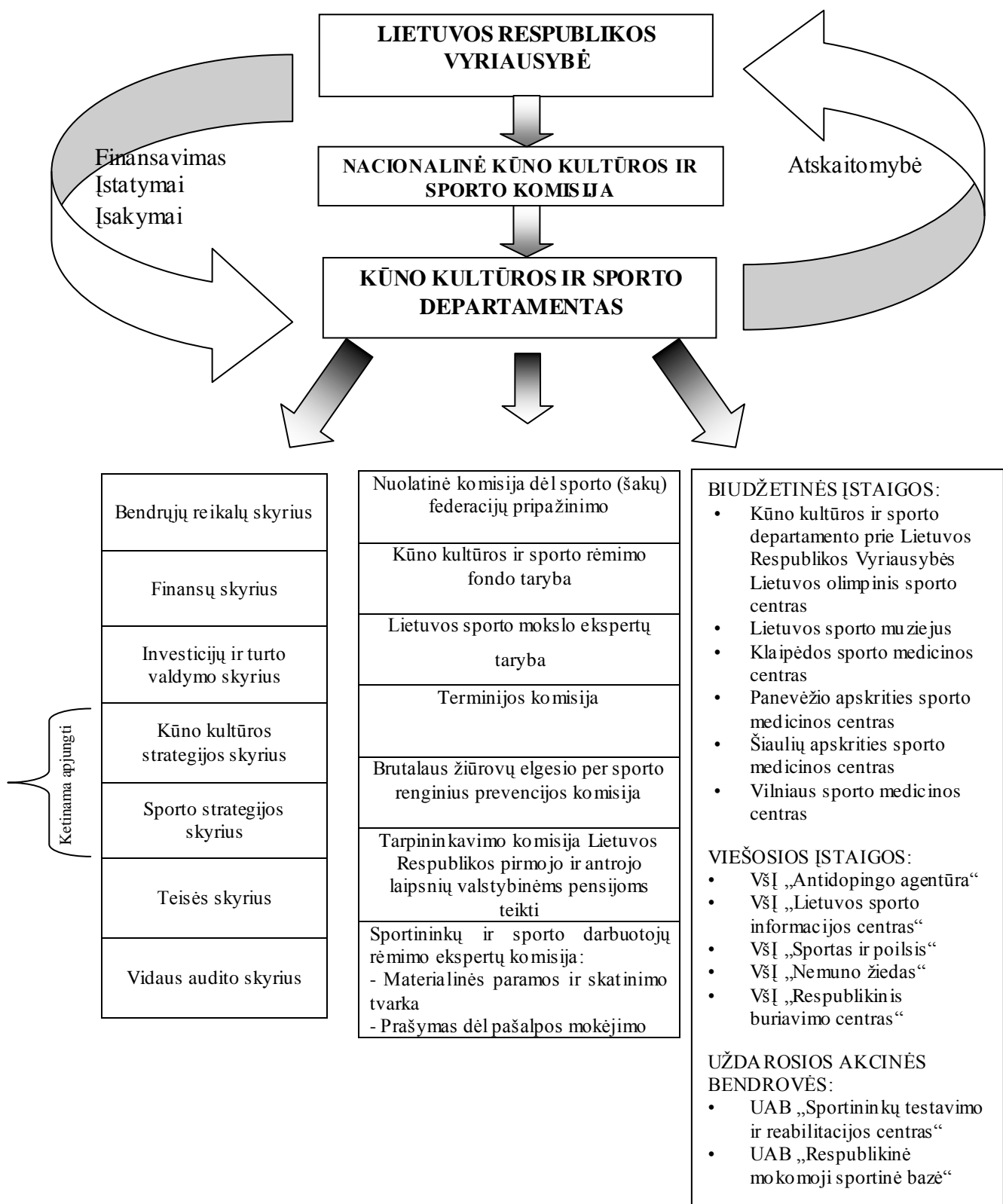


7 pav. Siūlomas Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo valdymo administracinis modelis (Lietuvos gyventojų 2008-2020 metų fizinio aktyvumo skatinimo strategijos išplėstas projektas, 2007)

Šalies kūno kultūros ir sporto sritį reglamentuojančiuose dokumentuose ir teisės aktuose (1995 m. gruodžio 20 d. Lietuvos Respublikos Kūno kultūros ir sporto įstatymas Nr. 1-1151, IV Sporto kongreso rezoliucijoje „Dėl Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto strategijos 2005-2015 metams) naudojama sąvoka „kūno kultūra“ yra sunkiai apibrėžiama ir praktiškai neišmatuojama. Dažniausiai ji suprantama kaip „Sportas visiems“, organizuotas varžybinis sportas arba painiojama su pasiekimų sportu. Todėl gyventojų kūno kultūra yra plėtojama nepakankamai, o jos valdymo rezultatai yra sunkiai išmatuojami. Tai neatitinka gerosios užsienio šalių patirties ir užsienio ekspertų rekomendacijų (Skurvydas ir kt., 2007). Kūno kultūros ir sporto įstatymo pakeitimo įstatyme (2008) kūno kultūra apibrėžiama kaip svarbi asmens ir visuomenės bendrosios kultūros dalis – žmogaus fizinė ir dvasinė raida (pratybos) ir jos rezultatas (fizinė ir psichinė darna, grožis, fizinis pajėgumas ir aktyvumas, sveikata), sportas – visos fizinės veiklos formos, kuriomis organizuotai ar individualiai siekiama

tobulinti fizinę ištvėrmę ir psichinę sveikatą (gerovę), formuoti socialinius santykius ar siekti rezultatų įvairaus lygio varžybose. Šis įstatymas nustato kūno kultūros ir sporto principus, reglamentuoja valstybės ir savivaldybių institucijų kompetenciją kūno kultūros ir sporto srityje, reglamentuoja kūno kultūros ir sporto organizavimą bei pratybas švietimo ir mokslo įstaigose, nevyriausybinių kūno kultūros ir sporto organizacijų kompetenciją plėtojant kūno kultūrą ir sportą, rengiant sportininkus, plėtojant varžybų sistemą, reglamentuoja kūno kultūros ir sporto specialistų veiklą, profesionalaus sporto plėtros pagrindus, sporto varžybų ir renginių organizavimo principus, nustato sporto statinių reikalavimus.

Kūno kultūros ir sporto valstybinio valdymo funkcijas šalyje vykdo Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Švietimo ir mokslo ministerija, savivaldos institucijos, bendradarbiaudamos su įvairiomis suinteresuotomis organizacijomis. Lietuvos Respublikos Vyriausybės kompetencija kūno kultūros ir sporto srityje yra labai svarbi. Ji tvirtina prioritетines kūno kultūros ir sporto plėtojimo kryptis bei programas. Nustato Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės kompetenciją, finansuoja kūno kultūrą ir sportą. Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstaiga, įsteigta kartu su kitomis suinteresuotomis valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis, nevyriausybiniomis organizacijomis įgyvendinti bendrą valstybės kūno kultūros ir sporto plėtotės politiką, sveikos gyvensenos programas, skatinti Lietuvos Respublikos gyventojus nuolat sportuoti, kad jie būtų sveiki ir darbingi, kultūringai ilsėtusi, sudaryti sąlygas sporto organizacijoms rengti didelio meistriškumo sportininkus, kurie atstovautų Lietuvai tarptautinėse varžybose, sudaryti sąlygas valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms, nevyriausybinioms organizacijoms propaguoti ir didinti kūno kultūros ir sporto efektyvumą (Valstybinio audito ataskaita dėl kūno kultūros ir sporto departamente prie Lietuvos Respublikos vyriausybės atlikto finansinio (teisėtumo) audito rezultatų, 2009). Departamento steigėjas yra Lietuvos Respublikos Vyriausybė, kontroliuojanti veiklą ir skirianti lėšas, kurias Kūno kultūros ir sporto departamentas paskirsto miestų savivaldybėms, sporto šakų federacijoms ir įvairioms sporto organizacijoms pagal užpildytus prašymus ir paraiškas (Kūno kultūros ir sporto departamento pagrindinių veiklos kryptių schema pavaizduota 8 paveiksle).



8 pav. Kūno kultūros ir sporto departamento pagrindinės veiklos kryptys (sudaryta darbo autorės)

Švietimo ir mokslo ministerija vadovauja vaikų ir jaunimo kūno kultūrai ir sportui švietimo įstaigose, atsako už fizinių galių ugdymą. Nuolat rūpinasi moksleivių sveikatingumu, fiziniu parengimu, glaudžiai bendradarbiauja su Sveikatos apsaugos ministerija, Kūno kultūros ir sporto departamentu, Krašto apsaugos ministerija ir kitomis suinteresuotomis institucijomis.

Suderinusi su Kūno kultūros ir sporto departamentu bei Sveikatos apsaugos ministerija, gavusi nepriklausomų ekspertų pritarimą, tvirtina švietimo įstaigų mokymo, papildomo ugdymo programas, organizuoja vadovėlių, literatūros, metodinių priemonių leidybą bei gamybą.

Kartu su Kūno kultūros ir sporto departamentu tvirtina sporto mokyklų, centrų, klubų nuostatus, nustato vaikų ir jaunimo fizinio ugdymo standartus. Rūpinasi švietimo įstaigų kūno kultūros ir sporto specialistų rengimu, jų kvalifikacija ir atestavimu. Skiria lėšų kūno kultūros ir sporto mokslinėms programoms finansuoti, rūpinasi švietimo įstaigų kūno kultūros ir sporto materialinės techninės bazės plėtimu, aprūpinimu būtinomis mokymo priemonėmis ir sporto inventoriumi. Atstovauja Lietuvos Respublikai bendradarbiaujant su kitomis valstybėmis moksleivių kūno kultūros ir sporto srityje.

Savivaldybės ir ministerijos įstatymų nustatyta tvarka steigia, reorganizuoja ir likviduoja valstybines kūno kultūros ir sporto įstaigas bei tarnybas, atsako už kūno kultūros ir sporto įstaigų bei tarnybų funkcionavimą ir išlaikymą. Rūpinasi valstybinių kūno kultūros ir sporto programų įgyvendinimu regione. Nustato prioritėtines regiono kūno kultūros ir sporto raidos kryptis, rengia kūno kultūros ir sporto plėtojimo regione programas ir jas įgyvendina. Rūpinasi vaikų, jaunimo, dirbančiųjų bei pagyvenusių žmonių, taip pat invalidų ir kitų gyventojų kūno kultūra ir sportu. Rūpinasi sportininkų rezervo, didelio meistriškumo sportininkų rengimu, rengia iš valstybės lėšų finansuojamų sporto varžybų sistemą ir ją įgyvendina.

Miesto, rajono savivaldos institucijos steigia, reorganizuoja ir likviduoja iš savivaldybės biudžeto lėšų išlaikomus sveikatos klubus, kūno kultūros ir sporto įstaigas, sporto mokyklas bei centrus, rengia ir įgyvendina kūno kultūros ir sporto plėtojimo miesto, rajono teritorijoje programas. Koordinuoja iš savivaldybės biudžeto lėšų finansuojamų kūno kultūros ir sporto organizacijų veiklą, skiria lėšas miestui, rajonui atstovaujančioms komandoms ar sportininkams rengti ir jiems dalyvauti šalies ar tarptautinėse varžybose, rūpinasi vaikų, jaunimo, dirbančiųjų bei pagyvenusių žmonių, taip pat invalidų ir kitų miesto, rajono gyventojų kūno kultūra ir sportu, sveikos gyvensenos judėjimu. Tiria miesto, rajono kūno kultūros ir sporto specialistų poreikius, rūpinasi jų kvalifikacijos tobulinimu. Rūpinasi talentingų sportininkų paieška bei jų rengimu.

Kūno kultūros ir sporto įstatymas nustato kūno kultūros ir sporto organizacijų veiklos teisinius pagrindus, valstybės institucijų kompetenciją kūno kultūros ir sporto srityje, reglamentuoja profesionalųjį sportą, suteikia teises garantijas šalies gyventojams praktikuoti kūno kultūrą ir sportą, reguliuoja kitus santykius, susidarantiems kūno kultūros ir sporto srityje.

Ekonominiai kūno kultūros ir sporto sektoriaus aspektai. Anot Europos komisijos Baltosios knygos dėl sporto (2007), sportas – dinamiškas ir sparčiai augantis sektorius, kurio

makroekonominis poveikis bei teikiamos galimybės padėti siekti Lisabonos užimtumo ir darbo vietų kūrimo tikslų yra nepakankamai vertinami. Sportas gali tapti vietos ir regionų vystymosi, miestų atgaivinimo ar kaimo plėtros priemone. Sportas yra susijęs su turizmu ir gali paspartinti infrastruktūros atnaujinimą bei skatinti naujas partnerystes, kurių tikslas – finansuoti sportui ir laisvalaikiui skirtus įrenginius. Sportas kaip laisvalaikio rūšis yra vartojimo produktas. Toks produktas reiškia, kad siūloma veikla turi būti pelninga, ekonominių interesų objektas, komerciškai patraukli ir galinti konkuruoti kintamoje rinkoje (Laskienė, 2003). Nors patikimų palyginamųjų duomenų apie ekonominę sporto svarbą iš esmės nėra, sporto reikšmę liudija nacionalinių sąskaitų tyrimai ir analizės, didelio masto sporto renginiai ir dėl fizinio pasyvumo patiriamos išlaidos, įskaitant išlaidas dėl senėjančios visuomenės. 2006 m. Austrijos pirmininkavimo metu pateiktas tyrimas rodo, kad sportas plačiąja prasme sukūrė pridėtinės vertės, kuri 2004 m. sudarė 407 mlrd. EUR, t. y. 3,7 % Europos Sąjungos BVP, ir 15 mln. darbo vietų arba 5,4 % darbo jėgos.

ES struktūriniai fondai ir programos, UNESCO bei kitos JT specializuotos agentūros skatina kūno kultūros ir sporto raidą per tarptautines ir nacionalines programas kaip priemonę švietimui, sveikatai ir kultūrai plėtoti pagal jų poreikius. Pripažįstama kūno kultūros ir sporto reikšmė ekonominei ir socialinei šalies plėtrai (Tamošauskas, 2007).

Lietuvos statistikos departamentas prognozuoja, kad 2007–2011 m. sporto sektoriaus įmonių apyvarta didės. Grėsmę sėkmingai verslo plėtrai kelia žemas pragyvenimo lygis, teisiniai reguliavimai, mokesčių sistema. Nedidelė dalis įmonių verslo trukdžiams priskiria darbuotojų stoką ir darbuotojų kompetencijos trūkumą.

Kaip teigiama Sporto sektoriaus studijoje (2008), pagrindiniai veiksniai, kurie turės įtakos sporto sektoriaus raidai ateityje:

- 1) teigiami ekonominiai pokyčiai;
- 2) nuolat augantys vartotojų lūkesčiai bei poreikiai naujoms paslaugoms;
- 3) sporto, kaip kultūros ir socialinio reiškinio, supratimas;
- 4) sveikatos, kaip pagrindinės vertybės, puoselėjimas;
- 5) technologinė pažanga;
- 6) darbuotojų kvalifikacijos ir sektoriaus poreikių neatitikimas.

Žmonijai įžengus į trečiąjį tūkstantmetį, dar labiau ryškėja didžiulė žmoniškųjų išteklių, finansų ir politikos koncentracija. Visi šie veiksniai telkiami į atskirus konglomeratus, tarptautines ekonomikos, politikos, finansų organizacijas. Jos stengiasi išlaikyti dominavimą, vienyti valstybes ir jų pastangas atlaikyti milžinišką konkurenciją. Ryški konkurencija matoma ir sporto pasaulyje. Tarptautinis olimpinis komitetas – sporto organizacijų lyderis – stengiasi išlaikyti sportą švarų, patrauklų pasaulio visuomenei, dinamišką, įdomų ir naudingą verslui. Šia

tendencija seka ne tik 36 olimpinės sporto šakos, bet ir kitos, siekiančios plėtoti savo sportą įvairiuose pasaulio žemynuose. Natūraliai tokios tendencijos perduodamos valstybėms. Atskirose valstybėse didėja nevyriausybinių sporto organizacijų skaičius, daugėja renginių, kiekviena sporto organizacija siekia gauti valstybės paramą ir prilyginti save verslo subjektams. Jau sukurta ir sparčiai plečiasi sporto industrija, apimanti ne tik gamybą, paslaugas, bet ir spaudą bei televiziją (Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto strategija 2005-2015).

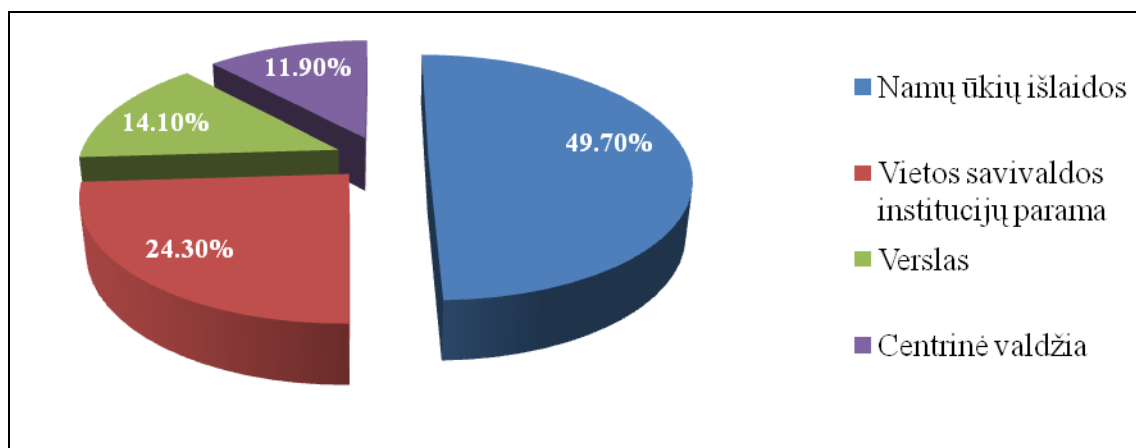
Sportiniai renginiai ženkliai prisideda prie ekonominio ir socialinio miestų, regionų ir šalių vystymosi. Noras rengti svarbius sporto renginius dažniausiai būna pagrįstas tuo, kokią reikšmingą vaidmenį tokie renginiai vaidina pritraukiant turistus, paverčiant miestus socialinėmis sostinėmis, globoja verslą, skatina renginio vietovės reklamavimą ir tarnauja kaip infrastruktūros vystymosi ir gerinimo katalizatorius (Dwyer, Fredline, 2008).

Anot R. Jankauskienės (2008), Lietuvoje sparčiai didėja privataus kapitalo investicijos į mankštinimosi ir fizinio tinkamumo (angl. *fitness*) rinką. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, pajamos iš sveikatingumo centrų, pirčių ir saunų veiklos nuo 1998 iki 2005 metų padidėjo penkis kartus – nuo 5 iki 25 mln. litų, taip pat labai išaugo ir sporto centrų skaičius (Lietuvos statistikos departamentas). Tai turėtų būti labai džiugus reiškinys, sudarantis išpūdį, jog Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo sąlygos gerėja ir vis daugiau žmonių gali didinti savo fizinį aktyvumą.

Baltojoje knygoje dėl sporto (2007) teigiama, jog didėjanti sporto ekonominė vertė siejama su intelektinės nuosavybės teisėmis, susijusiomis su autoriaus teisėmis, komerciniais pranešimais, prekės ženklais ir teisės į atvaizdą bei žiniasklaidos teisėmis. Sektoriui tampant vis labiau globalizuotam ir dinamiškam, pasiekti, kad intelektinės nuosavybės teisių būtų laikomasi visame pasaulyje, tampa svarbiausiu dalyku siekiant patikimos sporto ekonomikos. Taip pat svarbu, kad televizijos žiūrovams ES būtų užtikrinama galimybė stebėti pasaulinius sporto renginius. Vis dėlto, nepaisant bendros ekonominės sporto svarbos, didžioji dalis sportinės veiklos vyksta ne pelno organizacijų lygmeniu. Daugelis šių organizacijų yra priklausomos nuo viešosios paramos, skirtos sportinės veiklos galimybei užtikrinti visiems piliečiams. Tobulinant sporto srities strateginį planavimą ir politikos formavimą, pirmiausia reikia gerinti duomenų kokybę ir palyginamumą.

Europoje pagrindinė sporto finansinė paspartis yra ne valstybė, o namų ūkiai (daugiausia tai pinigai, skirti sporto prekėms ir paslaugoms pirkti), vietos savivaldos institucijos, remiančios sportą regioniniu lygmeniu (daugiausia tai sudaro investicijos į sporto infrastruktūrą), ir verslo bendrovės (pinigai, dažniausiai skiriami profesionaliems sporto klubams remti) (9 pav.). Sporto organizacijos gauna pajamas iš įvairių šaltinių, įskaitant klubų mokesčius ir bilietų pardavimą, reklamą ir rėmėjų paramą, žiniasklaidos teises, pajamų

perskirstymą tarp sporto federacijų, šalutinių produktų pardavimą, viešąją paramą ir t. t. Tačiau kai kurios sporto organizacijos turi kur kas daugiau galimybių gauti lėšų iš verslo subjektų nei kitos, net tais atvejais, kai taikoma veiksminga lėšų perskirstymo sistema. Mėgėjų sporto lygmeniu tik aktyvus valstybės dalyvavimas gali užtikrinti vienodas galimybes ir sporto prieinamumą visiems. Komisija suvokia viešosios paramos svarbą mėgėjų sportui ir siekia suteikti galimybes sportuoti visiems žmonėms. Todėl ji pritaria tokios paramos teikimui, jei ji teikiama pagal Bendrijos teisės aktus.



9 pav. Sporto finansavimo Europoje struktūra (<http://www.veidas.lt/laisvalaikis/sportas/lietuvos-sporto-finansavimas-skurdo-vakariene>, 2010)

Vyriausybės skiriamos lėšos bent jau turtingiausiose šalyse tikrai nesudaro liūto dalies pinigų, čia ieškoma galimybių, kaip privilioti privačių rėmėjų ir patraukti plačiosios publikos dėmesį.

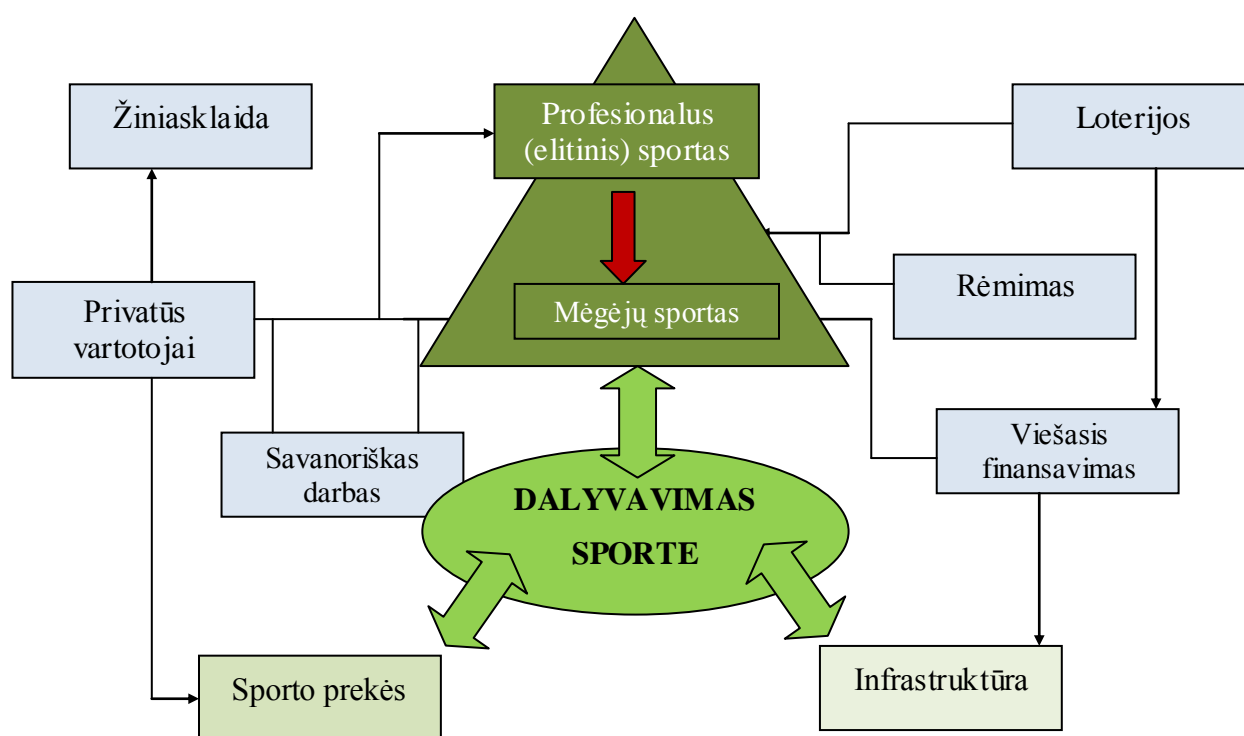
Lietuvos sportas iš vietos savivaldos gauna nemažą lėšų dalį. Šalies vyriausybė gali ir netiesiogiai skatinti remti sportą, pavyzdžiui, suteikti įvairių mokesčių lengvatų privatiems asmenims ar verslo įmonėms, skiriančioms pinigų sportui. Skelbiama, kad šiuo metu 21 iš 27 ES valstybių taiko vienokias ar kitokias mokesčių lengvatas sportą finansuojantiems privatiems subjektams.

Europos Sąjungos valstybės taiko įvairius solidarumo mechanizmus ir dalį turtingiausių elitinių sporto klubų gaunamų pajamų perskirsto masiniam sportui finansuoti. Į daugumos už sportą atsakingų ministerijų programas įrašyti deklaratyvūs siekiai, tokie kaip plėtoti masinį sportą, sudaryti galimybes sportuoti kuo didesniai būriui žmonių ir taip skatinti visuomenės sveikatingumą. Bet iš tiesų viskas būna kitaip: daugiausiai pinigų vis dėlto atitenka elitiniam sportui ir didiesiems sporto renginiams organizuoti. Panašiu keliu žengia ir Lietuva – pas mus didžioji dalis pinigų 2011 metams skirta Europos krepšinio čempionatui organizuoti.

Mažėjantis sporto finansavimas dėl bendro Europos Sąjungos didėjančio biudžeto deficito, blogėjančios demografinės padėties – daugėja ir ateityje daugės pensinio amžiaus

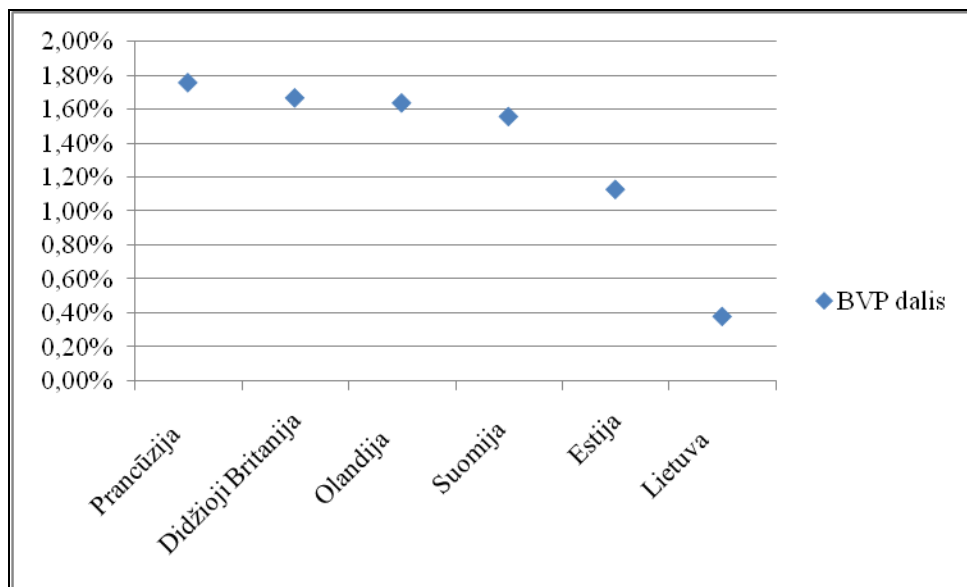
žmonių – tai bendros visos Europos Sąjungos problemos, kurias bandoma spręsti jau dabar. Egzistuoja skirtingi Europos Sąjungos šalių sporto finansavimo modeliai (pagrindiniai finansavimo šaltiniai pavaizduoti 10 paveiksle):

- privatūs finansavimo fondai ir šaltiniai;
- didžiausią paramą teikiama savanorystės principu;
- finansuojama iš valstybinių ir viešųjų fondų.



10 pav. Pagrindiniai sporto finansavimo būdai Europos Sąjungoje (Montel, Waelbroeck-Rocha, 2010)

Sportui 27 Europos Sąjungos valstybėse per metus atitenka apie 160–170 mlrd. eurų, o tai yra apie 1,5 procentų viso Europos Sąjungoje sukuriama bendrojo vidaus produkto (BVP). Palyginimui 11 paveiksle pavaizduota kai kurių Europos Sąjungos valstybių BVP dalis procentais, skiriama sportui finansuoti. Kuo didesnis vienam gyventojui tenkantis šalies BVP, tuo didesnė BVP dalis skiriama sportui ir tuo mažiau jis priklauso nuo centrinės valdžios malonės. Dažniausiai tai reiškia, kad turtingose Europos Sąjungos valstybėse į sportą labiau linkę investuoti verslininkai. Ir atvirkščiai: kuo mažesnė vienam gyventojui tenkanti BVP dalis, tuo didesnis vaidmuo remiant sportą tenka šalies vyriausybei.



11 pav. BVP dalis (procentais), skiriama sportui kai kuriose Europos Sąjungos šalyse (pagal <http://www.veidas.lt/laisvalaikis/sportas/lietuvos-sporto-finansavimas-skurdo-vakariene>, 2010)

2008-2009 metais Kūno kultūros ir sporto departamente atliktas auditas, kurio tikslas – įvertinti, ar efektyviai vykdoma kūno kultūros ir sporto plėtra, ar Kūno kultūros ir sporto departamentas tinkamai atlieka jam pavestas funkcijas, išryškino svarbias problemas. Auditorių pateiktoje ataskaitoje teigiama, kad efektyviam ir koordinuotam sporto politikos įgyvendinimui nesukurta Kūno kultūros ir sporto įstatyme numatyta sistema:

- 1) nepatvirtinta valstybinė kūno kultūros ir sporto strategija;
- 2) trūksta institucijų bendradarbiavimo įgyvendinant su sportu susijusias priemones;
- 3) laiku nesudaryta Nacionalinė kūno kultūros ir sporto taryba (sudaryta 2009-07-22);
- 4) Kūno kultūros ir sporto departamentas neturi teisinių svertų tinkamam kitų institucijų, dalyvaujančių kūno kultūros ir sporto plėtoje, koordinavimui;
- 5) visuose strategijų projektuose numatytos vykdyti priemonės nėra finansiškai pagrįstos (nenurodyti finansavimo šaltiniai, lėšų poreikis, įgyvendinimo terminai ir pan.);
- 6) nenumatytas institucijų, plėtojančių kūno kultūrą ir sportą, koordinavimo ir stebėsenos mechanizmas, ir Kūno kultūros ir sporto departamento, kaip koordinuojančios institucijos.

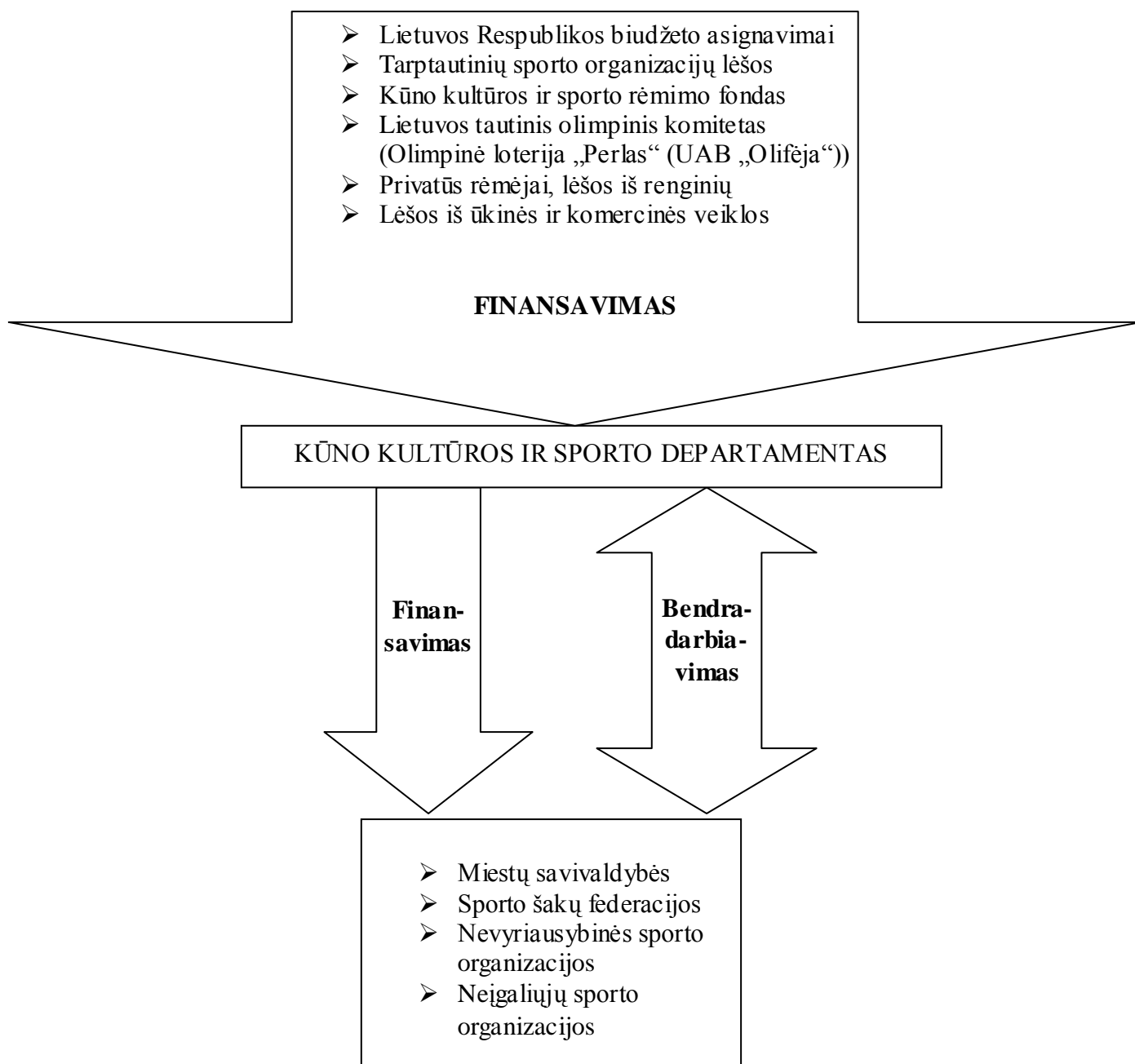
Daugelio sporto organizacijų nuostatuose yra skyrius apie bendradarbiavimą su Kūno kultūros ir sporto departamentu, tačiau realiai šis ryšys yra gana vienpusis. Kaip bendradarbiavimo su miesto savivaldybe pavyzdys yra ištrauka iš Kauno miesto savivaldybės administracijos socialinių reikalų departamento kūno kultūros ir sporto skyriaus nuostatų: „Skyrius, vykdydamas jam pavestus uždavinius ir funkcijas, bendradarbiauja su Kūno kultūros

ir sporto departamentu prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Švietimo ir mokslo ministerija, Lietuvos tautiniu olimpinio komitetu, kitomis įstaigomis, Lietuvos aukštosiomis mokyklomis ir sporto organizacijomis“ (2008-02-19 įsakymas Nr. A-647). Nuostatuose nenurodomas atskaitomybės lygmuo, ką mini auditoriai savo ataskaitose. Kaip galima pastebėti 12 paveiksle, Kūno kultūros ir sporto departamentas skiria finansavimą, tačiau atgalinio ryšio nėra dėl nesukurtos atskaitomybės sistemos. Todėl 2008 m. audito išvados ne stebina, kad kūno kultūros ir sporto plėtros finansavimo sistemos sudaro prielaidas neefektyviam lėšų panaudojimui:

- nėra patvirtintų prioritetinių krypčių ir nustatytų prioritetų, todėl finansuojamos pavienės programos ir projektai, nepakankamai atsižvelgiama į sporto infrastruktūros plėtrą regionuose;
- 78 procentai 2008 m. skirtų valstybės investicijų tenka daugiafunkcinių sporto kompleksų ir universalių arenų statybai;
- lėšos skiriamos iš skirtingų finansavimo šaltinių, nederinant veiklos sričių finansavimo.

Kūno kultūra ir sportas finansuojami iš valstybės ir savivaldybių biudžetų, kūno kultūros ir sporto fondų, įmonių, įstaigų ir organizacijų lėšų, taip pat lėšų, gautų iš sporto renginių ir sporto loterijų, lėšų, gautų už kūno kultūros ir sporto renginių transliavimą per radiją ir televiziją, sportininkų bei sporto klubų ir kitų sporto organizacijų komandų vardų panaudojimą, reklamą, taip pat atskirų asmenų skirtų ar paaugotų lėšų bei kitų lėšų.

Valstybės ir savivaldybių biudžetų lėšos kūno kultūros ir sporto pratyboms valstybinėse švietimo ugdymo įstaigose, kariuomenės ir Vidaus reikalų ministerijos sistemos įstaigose skiriamos iš lėšų, numatytų minėtoms institucijoms.



12 pav. Kūno kultūros ir sporto departamento finansavimo ir bendradarbiavimo modelis (sudaryta darbo autorės)

Audito išvadose taip pat teigiama, kad Kūno kultūros ir sporto departamentas, paskirstydamas valstybės biudžeto lėšas nevyriausybiniams sporto organizacijoms neturi informacijos apie kitų šaltinių joms skiriamą finansavimą ir paramą, kas yra labai svarbu planuojant lėšas, nukreipiant jas strateginiams šalies ir regionų tikslams įgyvendinti, vertinant jų poveikį siekiant išvengti finansavimo dubliavimo. Investicijos į kūno kultūros ir sporto plėtrą vykdomos nepakankamai racionaliai ir lėšos skaidomos po daugelį objektų; asignavimų valdytojai, planuodami ir skirstydami šias lėšas, veikia neefektyviai ir iš esmės dubliuoja vieni kitų veiklą. Kūno kultūros ir sporto departamente veikianti lėšų skirstymo sistema gana paini: dalį programų lėšų skirsto suformuotos ekspertų komisijos, dalį – Kūno kultūros ir sporto

rēmimo fondo taryba, dalį – Kūno kultūros ir sporto departamento generalinio direktoriaus įsakymu sudaryta biudžeto lėšų, papildomai gautų iš Vyriausybės, skirstymo komisija. Neaišku, kokiais kriterijais Kūno kultūros ir sporto departamentas vadovavosi, skirdamas kai kurioms federacijoms papildomą finansavimą.

Daugelyje valstybių narių sportas iš dalies finansuojamas iš mokesčių, renkamų iš valstybės valdomų arba valstybės licenciją turinčių lošimo ar loterijų tarnybų. Komisija ragina valstybes nares apsvarstyti ir parengti tvarų ilgalaikio sporto organizacijų finansavimo modelį.

3. KŪNO KULTŪROS IR SPORTO STRATEGINIŲ VEIKLOS SRIČIŲ NUSTATYMAS

Šioje, trečiojoje, disertacinio darbo dalyje pateikiamas ir aprašomas kūno kultūros ir sporto, kaip viešojo sektoriaus, strateginio valdymo modelis, remiantis mokslinės literatūros, dokumentų analizės ir ekspertų kūno kultūros ir sporto strategijos vertinimo išvadomis. 3.2 skyriuje nagrinėjamos kūno kultūros ir sporto strateginės veiklos sritys, 3.3 skyriuje pateikiami pasiūlymai 2009-2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projekto tobulinimui.

3.1. Kūno kultūros ir sporto strategijos formavimo vertinimas

Šiame skyriuje apibūdinamas taikytas ekspertinis kūno kultūros ir sporto strategijos vertinimo instrumentas. Aprašomi panaudoti duomenų rinkimo metodai: dokumentų analizė ir ekspertinis vertinimas. Pagrindžiami duomenų apdorojimui taikyti aprašomosios ir daugiamatės statistikos metodai. Pateikiama tyrimo rezultatų apžvalga.

2010 metais Lietuvos Respublikos Seimas svarstė kelių strategijų, susijusių su kūno kultūros ir sporto plėtra šalyje projektus:

- Lietuvos gyventojų 2008-2020 metų fizinio aktyvumo skatinimo strategijos projektą Nr. XP-2797 (užregistruotą 2007-12-28) (toliau – **Lietuvos gyventojų 2008-2020 metų fizinio aktyvumo skatinimo strategijos projektas**);
- 2009-2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projektą Nr. XIP-682 (užregistruotą 2009-05-29) (toliau – **2009-2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projektas**).

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2009 m. lapkričio 11 d. nutarimu Nr. 1510 „Dėl Lietuvos Respublikos Seimo nutarimo „Dėl 2009-2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos patvirtinimo“ projekto Nr. XIP-682“ (Žin., 2009, Nr. 138-6074) iš esmės **pritarė 2009-2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projektui**, bei pateikė savo pastabas ir pasiūlymus.

Minėtas 2009–2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projektas yra labai svarbus įgyvendinant Lietuvos gyventojų sveikatingumo, fizinio aktyvumo skatinimo bei sporto populiarinimo politiką. Tai lėmė mūsų pasirinkimą – įvertinti kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projektą, parengti Lietuvos kūno kultūros ir sporto, kaip viešojo sektoriaus, strateginio valdymo modelį ir nustatyti kūno kultūros ir sporto strategines veiklos sritis.

Tyrimo metodika. Mokslinėje literatūroje, analizuojančioje strateginio valdymo problemas, išskiriamos dvi pagrindinės strateginio planavimo metodologijos: nustatytinė ir plėtotinė. Pagal nustatytinę metodologiją viešojo sektoriaus institucijos strateginis planavimas grindžiamas racionalios visapusiškos sprendimų rengimo bei priėmimo teorijos principais, t.y. pripažįstant pakankamą ateities numatomumą, sisteminių kompleksškumą, reikiamą apibrėžtumą, dideles formalizavimo galimybes, vienpusio strateginių sprendimų suderinamumo su organizacine struktūra, valdymo bei veiklos stiliumi ir kt. galimybes, strateginio planavimo žingsnių nuoseklumą ir t.t. Institucijos strateginį veiklos planą pradedama rengti nuo kompleksinės strateginės analizės ir vertinimo. Taikant nustatytinę metodologiją strateginių sprendimų rengimo atskaitos taškas ir bazė yra SSGG bei strateginių ryšių analizė. Rengiant viešojo sektoriaus institucijos strateginį veiklos planą, esminis dėmesys skiriamas institucijos stiprybėms ir silpnybėms, atsižvelgiant į išteklių analizės rezultatus, išsiaiškinti institucijos galimybes ir grėsmes (Bivainis, Tunčikienė, 2005).

Anot A. Vasiliausko (2004), taikant nustatytinės metodologijos principus vyrauja strateginio atitikimo, o ne strateginio ketinimo aspektas, nes jis iš esmės yra varžomas formaliu strateginio planavimo procedūrų bei taisyklių (strateginis atitikimas koncentruojasi daugiau į tai, kaip geriau suderinti esamus institucijos išteklius ir gebėjimus su esamomis galimybėmis, o strateginis ketinimas – į tai, kaip išplėtoti institucijos išteklius ir gebėjimus esamoms galimybėms išnaudoti). Tokiais atvejais kompleksinės strateginės analizės bei vertinimo rezultatai turi sudaryti prielaidas formuoti perspektyvinę tikslinę orientaciją ir parengti alternatyvas, priimti ir įgyvendinti sprendimus, kurie būtų pagrįsti turimais ištekliais ir gebėjimais išnaudoti aplinkoje susiklosčiusias galimybes (Jucevičius, 2002). Nustatytinės metodologijos atveju viešojo sektoriaus institucijos strateginė analizė bei vertinimas atliekami kompleksškai (Worrall, Collinge, Bill, 1998). Tokiu būdu gauti rezultatai yra bazė formuojant tokią perspektyvinę tikslinę orientaciją, rengiant tokias strateginių sprendimų alternatyvas bei priimti tokius sprendimus, kurių įgyvendinimo bendrajam rezultatui būdingas sinergijos efektas (Vasiliauskas, 2004).

Strateginio planavimo metodologijos pagrindu skirtingos institucijos turi inicijuoti įvairias veiklas, skirtas sporto problemoms spręsti. Esminiai elementai vertinant vidinę aplinką strateginio plano rengimo procese yra šie: ištekliai, esama strategija ir veikla. Nepakanka vien tik sukurti strategiją, reikia parengti veiksmingas programas, projektus, veiklos planus, garantuoti finansinius išteklius ir parengti patį įgyvendinimo procesą, užsitikrinus visų suinteresuotų šalių paramą (Bučinskas, Pauliukevičiūtė, Raipa, 2009).

Savo darbe remsimės viena iš pagrindinių pastarųjų dešimtmečių mokslinių tyrimų krypčių, tobulinant senus ar kuriant naujus metodus bei modelius, skirtus ateities studijoms

(European Foresight Monitoring Network, 2008), siūlančia šiuolaikiniuose tyrimuose naudoti 3 metodus ir tokiu būdu pasirenkant kokybinio tyrimo strategiją:

- literatūros apžvalgą;
- ekspertinį vertinimą;
- scenarijų metodą (modelio kūrimas).

Pirmąjį tyrimo metodą taikėme atlikdami strategijos formavimo konceptualizaciją bei kūno kultūros ir sporto būklės Lietuvoje analizę. Antrąjį tyrimo metodą – ekspertinį vertinimą – naudosime kūno kultūros ir sporto strategijos formavimo vertinimui. Trečiąjį tyrimo metodą – kurdami Lietuvos kūno kultūros ir sporto, kaip viešojo sektoriaus, strateginio valdymo modelį.

Ekspertinis vertinimas suprantamas kaip apibendrinta ekspertų grupės nuomonė, kurios gavimui pritaikomos specialistų-ekspertų žinios, patirtis ir intuicija. Ekspertinių vertinimų tikslas – žinių iš žmogaus eksperto gavimo sisteminis organizavimas, kodavimas, struktūrinis perdėbimas ir interpretavimas taikant loginius ir matematinius metodus. Ekspertiniai vertinimai yra nepakeičiami sprendžiant neformalius mokslinius tiriamuosius uždavinius. Ekspertinis vertimas pasirinktas dėl šių priežasčių:

- 1) ekspertas yra sukaupęs didelį kiekį racionaliai apdorotos informacijos (turi daug žinių ir patirties, gali remtis intuicija) ir todėl ekspertas gali būti kokybinės informacijos šaltiniu;
- 2) ekspertų grupės nuomonė nedaug skiriasi nuo tikrojo problemos sprendinio.

Problemos, kurios sprendžiamos ekspertiniais vertinimais, dalinamos į dvi pagrindines grupes:

- **Pirmajai grupei** priskiriami atvejai, kai informacijos yra daug, tačiau ji pasižymi kokybine prigimtimi arba daugiakriteriškumu. Tokiais atvejais plačiai taikomi matematinės statistikos metodai.
- **Antrajai grupei** priskiriami atvejai, kai informacijos nepakanka. Tai dažniausiai sutinkami prognozavimo uždaviniai.

Tyrimo tikslas: ištirti ir nustatyti kūno kultūros ir sporto strategijos projekto silpnąsias, stipriąsias puses, šio projekto galimybes ir grėsmes bei remiantis projektą vertinusių ekspertų siūlymais sudaryti Lietuvos kūno kultūros ir sporto, kaip viešojo sektoriaus, strateginio valdymo modelį.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) Ištirti 2009–2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projekto poveikį pasirinktoms sritims;
- 2) Nustatyti 2009–2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projekto stipriąsias, silpnąsias puses, ištirti grėsmes ir galimybes;

- 3) Išskirti 2009–2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projekto tobulintinas sritis.

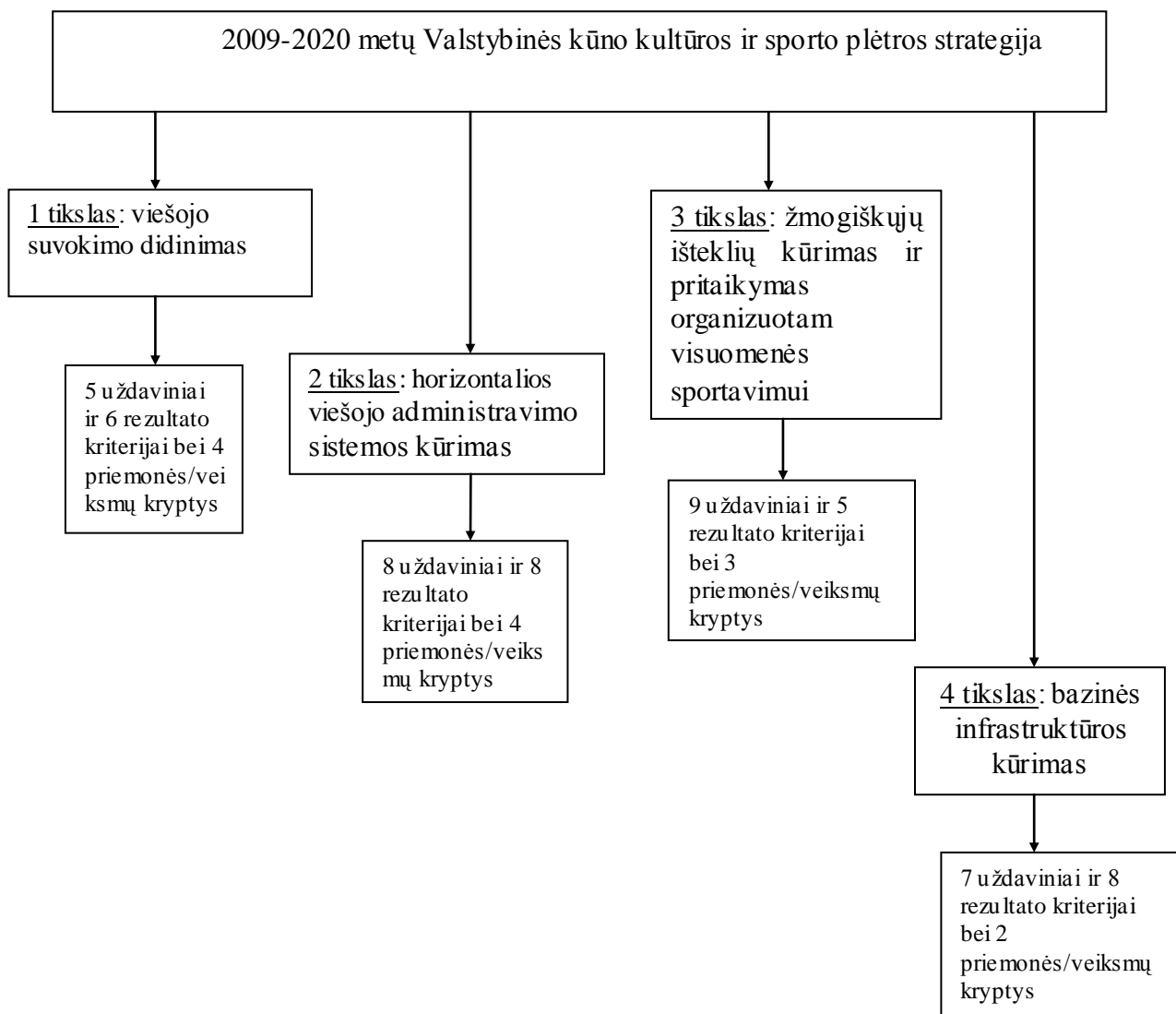
Tyrimo atlikimo laikas: 2010 m. birželis – spalvis.

Klausimynas 4 (dviems strateginio valdymo ir dviems sporto organizacijoms vadovavusiems) ekspertams sudarytas iš 15 klausimų. 1-8 klausimai parengti remiantis M. Arimavičiūtės (2005) Programos poveikio vertinimo klausimynu, kuris suskirstytas pagal poveikį atitinkamai sričiai (ekonomika, valstybės finansai, socialinė aplinka, viešoji administravimo sistema, korupcijos mastas, aplinka ir teisinė sistema). Šio disertacinio darbo klausimyne aprėpiamos ne visos išvardintos sritys, kadangi 2009–2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projekte nenumatomos valstybės finansų, korupcijos masto ir teisinės sistemos sritys.

Ekspertams pateiktame klausimyne:

- 1-3 klausimai apima poveikio sporto sektoriui įvertinimą;
- 4-5 klausimu įvertinamas sporto sektoriaus poveikis ekonomikai;
- 6-8 klausimais apžvelgiamos sporto sektoriaus poveikio socialinei aplinkai sritys;
- 9-15 klausimai skirti vertinti 2009–2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projekto turinį;
- 11-14 klausimais siekiama išsiaiškinti 2009–2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projekto tikslų įvertinimą;
- 15 klausimu ekspertų prašoma pateikti savo nuomonę apie 2009-2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projekto stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes.

Tyrimo rezultatai. 2009–2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projekte keliami 4 pagrindiniai tikslai, kiekvienam tikslui išskelti uždaviniai, numatyti rezultato kriterijai, o taip pat priemonės ar veiksmų kryptys rezultatui pasiekti (13 pav.).



13 pav. 2009-2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projekto schema (sudaryta darbo autorės).

2009-2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projektas yra ilgalaikės trukmės, tačiau kai kurie jos uždaviniai yra vidutinės trukmės ir/arba yra vertinami ne tik ilgalaikės, bet ir vidutinės trukmės laikotarpiu. Tai yra strategija, skirta visų pirma kūno kultūros ir sporto valdymo sričiai, tačiau dėl savo objekto horizontalaus pobūdžio ji kartu turi ir keleto valdymo sričių bendros strategijos bruožų. Valstybinės kūno kultūros ir sporto strategijos vizija – tai kūno kultūros ir sporto socialinės funkcijos (ir socialinio pagrindo) plėtra laisvos rinkos ekonomikoje ir privačia iniciatyva paremtoje visuomenėje.

Strategijos projekte nustatomos tokios prioritetinės kūno kultūros ir sporto plėtros Lietuvoje kryptys (visos susijusios su Strategijos projekte apibrėžtu pagrindiniu kūno kultūros ir sporto socialinės plėtros tikslu):

1. Kūno kultūros ir sporto vaidmens visuomenėje didinimas (suvokimo, kad sportiška gyvensena yra neatsiejama nuo gyvenimo kokybės, skatinimas bei sporto socialinio prestižo ir jo bendruomeniškų funkcijų stiprinimas).

2. Teisinė administracinė pertvarka horizontaliam kūno kultūros ir sporto reguliavimui užtikrinti (kad per kūno kultūros ir sporto plėtrą būtų siekiama didesnės visuomenės sanglaudos ir bendro gyvenimo kokybės augimo, o sporto finansavimo politika atsižvelgtų į jo ugdomųjų ir kitų įvairiapusių socialinių funkcijų įgyvendinimą nepriklausomai nuo sportinės veiklos subjekto nuosavybės formos ir/ar jo institucinės priklausomybės).
3. Žmogiškųjų išteklių plėtra didėjančiam socialiniam kūno kultūros ir sporto vaidmeniui užtikrinti (decentralizuotas kūno kultūros ir sporto organizatorių rengimas, planingas kitų sporto specialistų rengimas mėgėjiškam ir profesionaliam sportui; savivaldybių institucijose ir įstaigose bei valstybės institucijose dirbančių sporto specialistų įtraukimas į Sporto visiems programos įgyvendinimą).
4. Bazinės infrastruktūros visuotiniam sportavimui ir didelio meistriškumo sportui plėtra (teritorinio planavimo koordinavimas su kūno kultūros ir sporto reikalavimais, švietimo įstaigų renovacija sporto infrastruktūros požiūriu, valstybės ir savivaldybių prioritetų investiciniams projektams sporto srityje nustatymas bei palankių sąlygų infrastruktūros kūrimui ir teikimui vartotojams sudarymas).

2009-2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projekte nurodoma, kad būtina strategijos įgyvendinimo stebėseną, galinti užtikrinti įgyvendinimo kontrolę, pakankamas tikslų ir rezultatų viešo suvokimo sąlygas, o tuo pačiu ir didesni priemonių veiksmingumą, strateginių išvadų pagrįstumą ir naujų patikslintų išvadų galimybes.

Keliami šie uždaviniai:

1. Diegti patikimą specializuotos statistikos sistemą kūno kultūros ir sporto sektoriuje.
2. Įvesti socialinius sportinės veiklos rodiklius į kasmetinę stebėseną.
3. Matuoti strategijos sprendinių ir su ja susijusių valstybės programų bei priemonių kūno kultūros ir sporto plėtros srityje efektyvumą.
4. Rengti ir diegti fizinį aktyvumą ir sportavimą skatinančių programų poveikio gyvenimo kokybei ir visuomenės sanglaudai vertinimo kriterijų mokslines metodikas.

Surinkti duomenys buvo sukaupti duomenų bazėje. Statistinė analizė atlikta programų paketu SPSS (Čikaga, Ilinojus, JAV). Tikrinant statistines hipotezes pasirinktas reikšmingumo lygmuo 0,1. Dviejų grupių kintamųjų palyginimui taikytas neparametrinių tyrimų – Mano-Vitnio (angl. *Mann-Whitney*) testas.

Skalių patikimumas (validumas) įvertinimas Kronbacho (angl. *Cronbach*) alfa koeficientu.

Siekiant išsiaiškinti strategijos įgyvendinimą, respondentai kiekvienam klausimui galėjo pasirinkti vieną atsakymą. Atsakymų skalė parengta, remiantis Likerto skale (1938).

Likerto skalė – tai matavimo instrumentas, padedantis nustatyti, koku laipsniu respondentas sutinka ar nesutinka su skalėje pateiktais teigiamais ar neigiamais objekto ar reiškinio rodiklių vertinimais:

1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – nesu tikras; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku.

Tikrinant strategijos vertinimo klausimyno vidinę konsistenciją, Kronbacho (angl. *Cronbach*) alfa buvo 0,86, o tai apibūdinama, kaip stipri konsistencija. Sporto srities specialistų (Kronbacho alfa - 0,993) atsakymų į klausimus patikimumas buvo reikšmingai didesnis nei strategijos specialistų (Kronbacho alfa - 0,432).

Kadangi klausimynas sudarytas iš dviejų dalių, 5 lentelėje išvardinti pirmi aštuoni klausimai, kuriais norėta sužinoti ekspertų nuomonę apie strategijos poveikį. Reikšmingų skirtumų tarp ekspertų atsakymų į klausimus nėra. Visi atsakymai, išskyrus atsakymą į 2 klausimą, rodo, jog tiek ekspertai praktikai, tiek teoretikai, prognozuoja teigiamą strategijos poveikį įvairioms sritims, tačiau abejoja, ar ištekliai ir priemonės yra sėkmingai numatyti strategijos įgyvendinimui pasiekti.

5 lentelė

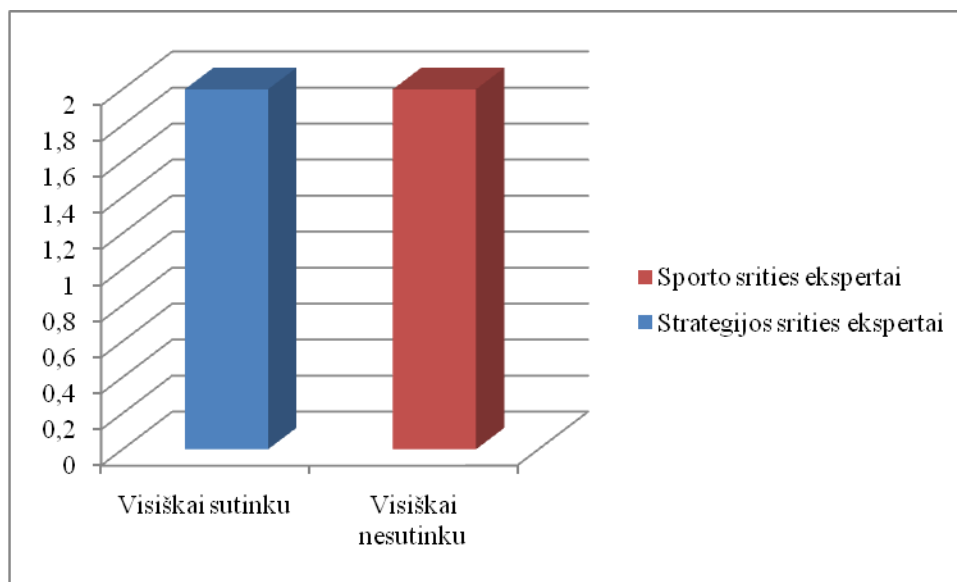
**Strategijos vertinimo klausimyno balų vidurkių skirstinys
(strategijos poveikio klausimai – nuo 1 iki 8)**

Klausimai	V(SN)	V(SN) Vidutinis rangas
Kl. 1 Ar rezultatai, kurių tikimasi įgyvendinus strategiją, yra realūs ir pasiekiami?	3,0 (2,3)	16,25
Kl. 2 Ar numatyti visi ištekliai ir priemonės (administracinės, finansinės, organizacinės ir kitos), kurių reikės numatytam rezultatui pasiekti?	2,0 (2,0)	9,63
Kl. 3 Ar galimi tiesioginiai ir netiesioginiai šios strategijos įgyvendinimo padariniai?	3,5 (0,58)	15,75
Kl. 4 Ar strategijos įgyvendinimas paveiks bendrą verslo būklę ir/ar atskiras verslo sritis?	3,25 (0,96)	14,63
Kl. 5 Ar strategijos įgyvendinimas paveiks atskirų regionų ekonominę plėtrą?	3,25 (0,96)	14,63
Kl. 6 Ar strategijos įgyvendinimas paveiks atskiras socialines grupes?	3,75 (0,5)	18,13
Kl. 7 Ar strategijos įgyvendinimas paveiks atskirų regionų socialinę būklę?	3,5 (0,58)	15,75
Kl. 8 Ar strategijos įgyvendinimas paveiks vietos savivaldos ir/ar vietos bendruomenės raidą?	4,75 (0,5)	27,25
V(SN) – vidurkis (standartinis nuokrypis); IIs – laisvės laipsnis; χ^2 – chi kvadrato kriterijus; p – reikšmingumo lygmuo		$\chi^2=8,5$; IIs=7; p=0,3

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

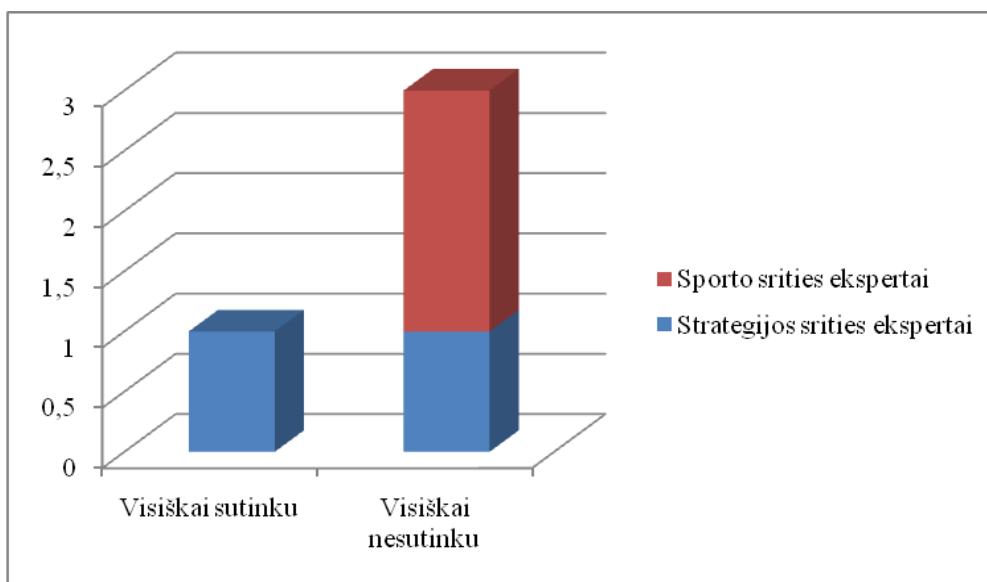
1 – 8 atsakymų į klausimus patikimumas (Kronbacho alfa 0,7): sporto strategijos specialistų – 0,8, o strategijos srities ekspertų – 0,75. Vadinas, abiejų sričių ekspertų nuomonė, atsakant į strategijos poveikio klausimus, reikšmingai nesiskiria.

Pirmuoju klausimu norėjome sužinoti, ar rezultatai, kurių tikimasi įgyvendinus strategiją, yra realūs ir pasiekiami. Ekspertų atsakymai pasiskirstė po lygiai – sporto srities ekspertai nesutiko su tokiu teiginiu, o strategijos srities specialistai manė, kad norimi rezultatai bus pasiekti įgyvendinus strategiją (14 pav.).



14 pav. Ekspertų atsakymų į 1-ą klausimą skirstinys (Ar rezultatai, kurių tikimasi įgyvendinus strategiją, yra realūs ir pasiekiami?)

Antruoju klausimu siekėme išsiaiškinti, ar numatyti visi ištekliai ir priemonės (administracinės, finansinės, organizacinės ir kitos), kurių reikės numatytam rezultatui pasiekti. Visi ekspertai, išskyrus vieną strategijos srities ekspertą, nemanė, jog pateiktoje strategijoje yra numatyti visi ištekliai ir priemonės rezultatams pasiekti. Grafiškai atsakymų išsidėstymas pavaizduotas 15 paveiksle.



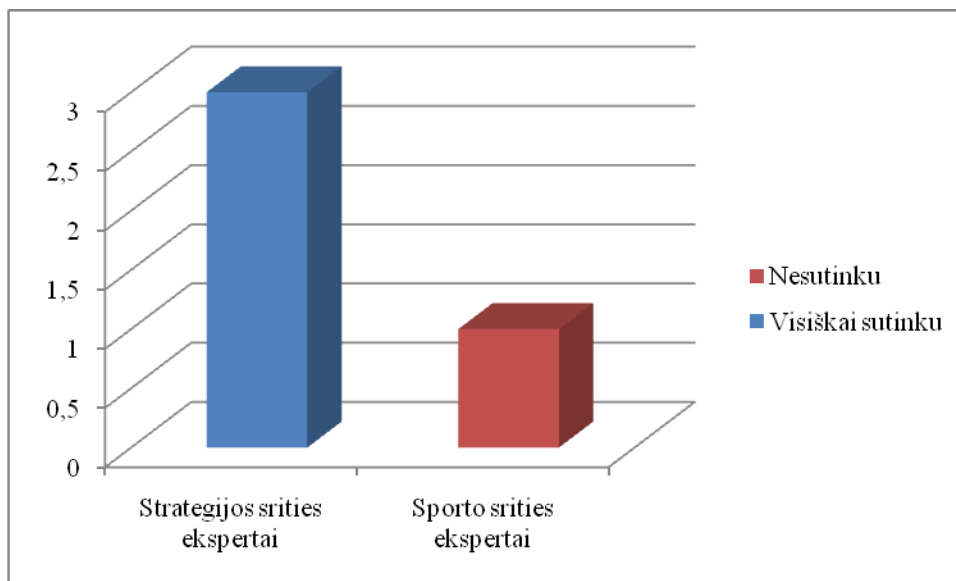
15 pav. Ekspertų atsakymų į 2 klausimą skirstinys (Ar numatyti visi ištekliai ir priemonės (administracinės, finansinės, organizacinės ir kitos), kurių reikės numatytam rezultatui pasiekti? Jei ne, tai kodėl?)

Ekspertai, atsakę į antrąjį klausimą neigiamai, buvo paprašyti pateikti pagrindimą tokiam vertinimui, atsakyti į klausimą „kodėl“. Visi trys ekspertai aiškina, jog rezultatų galima nepasiekti dėl ekonominių priežasčių – nenurodyti finansavimo šaltiniai, ištekliai strategijos įgyvendinimui, nenumatyta sudėtinga ekonominė situacija.

Trečiuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar galimi ir kokie tiesioginiai ir netiesioginiai šios strategijos įgyvendinimo padariniai. Sporto srities ekspertai teigia, kad strategijos įgyvendinimas turės didelę įtaką, ypač atkreipiant didesnę dėmesį į socialinę sporto padėtį, tačiau vienas iš ekspertų pastebi, jog nėra vieningos koncepcijos, kaip šią strategiją įgyvendinti. Vienas iš strategijos srities ekspertų mano, jog strategijos įgyvendinimo padariniai bus daliniai, kitas strategijos srities ekspertas teigia, kad tiesioginiai padariniai – pagerėsianti sporto infrastruktūra, padidėsiantis gyventojų fizinis aktyvumas. Šio eksperto nuomone, netiesioginis šios strategijos įgyvendinimo padarinys bus pozityvi įtaka gyventojų sveikatai.

Ketvirtu klausimu prašoma įvertinti strategijos įgyvendinimo poveikį bendrai verslo būklei ir/ar atskiroms verslo sritims. Visi ekspertai, išskyrus vieną sporto srities ekspertą, teigia, jog poveikis bendrai verslo būklei ir/ar atskiroms verslo sritims yra beveik arba iš dalies įmanomas (16 pav.). Ekspertai vardina tokius poveikio rezultatus, kaip lengvatos verslui (jei taip, kaip numatyta strategijoje, bus leista skirti PVM lengvatą verslui, kurio pagrindinę veiklą sudaro sportavimo paslaugos, atleidimas nuo žemės ir nekilnojamo turto mokesčių verslui, investuojančiam į viešosios sporto infrastruktūros plėtrą, jei Lietuvos Respublikos Vyriausybė teiks prioritetą sporto infrastruktūros objektų statybai, numatys lengvatinę valstybinės žemės sklypų skyrimo tvarką, tuomet atsiras galimybės pagerinti verslo būklę sporto srityje, bus

išplėtota mažoji sporto infrastruktūra, visose savivaldybėse atsiras daugiafunkciniai sporto kompleksai, o taip pat - tikėtina, jog bus sukurtos naujos darbo vietos, padidės su sporto ir fiziniu aktyvumu susijusių produktų ir paslaugų rinka, suaktyvės verslininkų ir sporto srities darbuotojų, specialistų veikla).



16 pav. Ekspertų atsakymų į 4-ą klausimą skirstinys (Ar strategijos įgyvendinimas paveiks bendrą verslo būklę ir/ar atskiras verslo sritis? Jei taip, tuomet – kaip?)

Penktas klausimas, kaip ir 4-asis, priskiriamas poveikio ekonomikai klausimų tipui. 2 skirtingų sričių ekspertai (vienas sporto srities, kitas strategijos srities) manė, kad strategijos įgyvendinimas tik iš dalies paveiks atskirų regionų ekonominę plėtrą. Kiti 2 ekspertai manė, kad pagerėjus sporto infrastruktūrai visuose regionuose, savivaldybėse, bus suteikiama daugiau ir įvairesnių bei kokybiškesnių sporto paslaugų, todėl manytina, kad gerės ir regionų ekonominė būklė, daugiau lėšų bus surinkta į savivaldybių biudžetus. Nauji infrastruktūros objektai ir juose vykstantys renginiai ne tik pagyvins ekonominį gyvenimą per sporto ir pramogų paslaugų teikimą, bet ir padidins regionų patrauklumą jaunimui likti savo krašte, o ne ieškoti darbo Vilniuje ar emigruoti į užsienį.

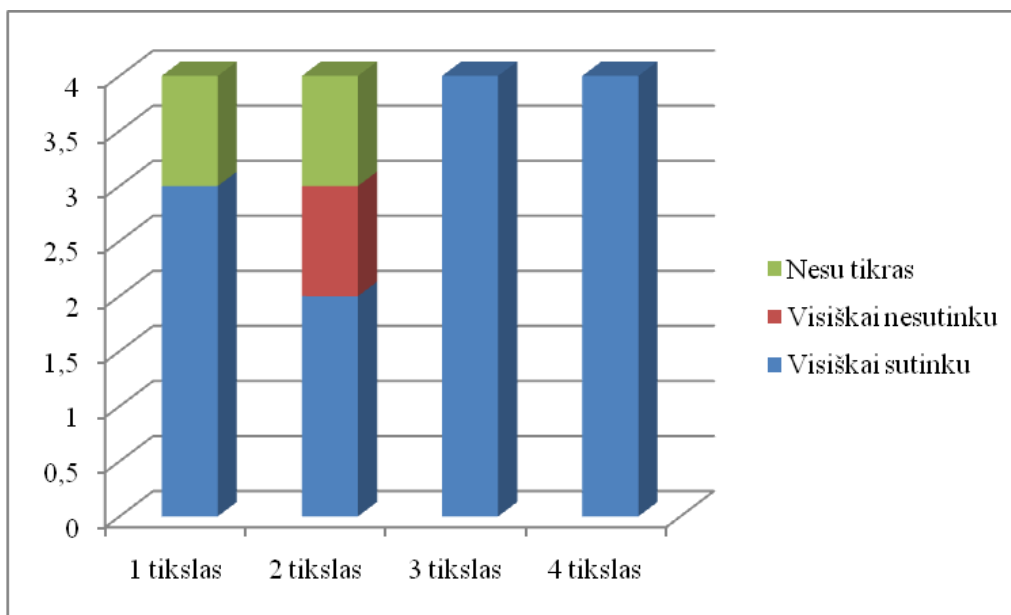
Šeštas, septintas ir aštuntas klausimai skirti įvertinti strategijos įgyvendinimo poveikį socialinei aplinkai. Visų ekspertų nuomonės 6 klausimu, kaip strategijos įgyvendinimas paveiks atskiras socialines grupes, sutampa. Ekspertai pritaria, kad sporto ir fizinio aktyvumo prieinamumas ir didesnės galimybės skirtingoms socialinėms grupėms turės pozityvų poveikį, visoms socialinėms grupėms bus sudarytos vienodos sąlygos sportuoti, nes strategija tiesiogiai orientuota į atskiras socialines grupes ir, matyt, jis toks išliks ateityje. Gali keistis kiekvienos grupės, kaip moksleivių, studentų, gyventojų, neįgaliųjų ir pagyvenusio amžiaus žmonių vidinė veikla ir organizacinės formos. Vieno iš ekspertų nuomone, tai priklausys nuo to, kaip jas

skatins Kūno kultūros ir sporto departamentas, Švietimo ir mokslo ministerija ir savivaldybės, kiek plačiai bus išplėta savanorystė, sukurta infrastruktūra, svarbios čia bus ir lėšos.

Septintuoju klausimu siekiama išsiaiškinti, ar strategijos įgyvendinimas paveiks atskirų regionų socialinę būklę ir koks bus poveikis. Strategijos ekspertų nuomone, poveikis priklausys nuo vietinės valdžios požiūrio kaitos. Jei strategijos įgyvendinimas vyks sklandžiai, poveikis ekonominiams ir socialiniams regiono aspektams – kaip infrastruktūros augimui bei jaunų specialistų pritraukimui, bus ženklaus. Visi ekspertai vieningai sutinka, kad strategijos įgyvendinimas turi pagerinti regionų socialinę padėtį bent jau iš dalies, priklausomai nuo ekonominio poveikio regionui.

Aštuntuoju klausimu, kaip strategijos įgyvendinimas paveiks vietos savivaldos ir/ar vietos bendruomenės raidą, ekspertų nuomonė vieninga – bus teigiamas poveikis, nes tai labiausiai apleista kūno kultūros ir sporto sistemos dalis. Strategijos sėkmingas įgyvendinimas gali padėti sparčiau bręsti vietos bendruomenėms, sukurti papildomus gyventojų ir vietos savivaldos institucijų bendrų interesų laikus. Savivaldybės turi gerokai suaktyvinti savo veiklą su seniūnijomis ir bendruomenėmis, nes strategija tai numato ir tai duotų pastebimą efektą. Palaipsniui bendruomenėse formuosis sporto tradicijos, sudarius tinkamas sąlygas sportuoti, atsiras motyvacija sportuoti. Nuosekliai bus plėtojama mažoji sporto infrastruktūra gyvenamoje ir ypač mokymosi aplinkoje.

9 – 15 klausimai skirti įvertinti strategijos turinį. **Devintuoju** ir **dešimtoju** klausimais siekiama išsiaiškinti, ar visi strategijoje iškelti 4 tikslai yra įgyvendinami, o taip pat, ar tikslų, uždavinių ir veiksmų krypčių sintezė logiška (17 pav.).



17 pav. Ekspertų strategijos tikslų vertinimų skirstinys (9-10 klausimai: Ar visi strategijoje iškelti 4 tikslai yra įgyvendinami? Ar tikslų, uždavinių ir veiksmų krypčių sintezė logiška?)

Visi ekspertai vieningai sutaria dėl 3 ir 4 tikslų teisingumo, nors pateikia pastabų dėl kai kurių uždavinių bei rezultato kriterijų. Daugiausiai abejonių vienam iš sporto srities ekspertų kelia pirmasis tikslas: „Sistemiškai didinti suvokimą visuomenėje, kad fizinis aktyvumas, sportiškumas yra asmens darnos prielaida ir visuotinė vertybė“. Šiuo tikslu, anot eksperto, sunkiai įgyvendinamas ir trečiasis uždavinys: „Sudaryti sąlygas reikšmingai padidinti kūno kultūros ir sporto prestižą visuomenėje ir valstybės bei savivaldybių institucijose ir įstaigose“. Būtina pastebėti, kad siekinys „didinti suvokimą“ yra neišmatuojamas, todėl toks tikslas nėra logiškas. Vienas iš strategijos srities ekspertų mano, jog tikslų formuluotės nėra sėkmingos, jos iš esmės nesiskiria nuo uždavinių formuluočių, o tai apsunkina realių tikslų supratimą, pačios strategijos prasmę daro nepakankamai akcentuotą. Sporto srities ekspertai vieningai teigia, jog abejonių kelia rezultato kriterijų siektinų reikšmių dydžiai – jie ženkliai per aukšti, reikia suvienodinti strategijos rezultato kriterijų dabartinės ir siektinos reikšmių datas. Dabartinei reikšmei išreikšti nurodomi 2006, 2007 arba 2008 metai; taip pat nevienodas ir siektinos reikšmės laikas vienur apsiriboja tik iki 2015 m., kitur iki 2020 m. Jei strategija rengiama iki 2020 m., tai ir siektinos reikšmės turėtų būti nurodomos iki 2020 m. Taip pat pastebima, jog uždaviniai labai platūs ir kai kurie galėtų būti priemonėmis, o ne uždaviniais.

Antrasis tikslas vertinamas labai skirtingai – vienas iš strategijos srities ekspertų mano, jog 2 tikslas suformuluotas nesėkmingai, kitas teigia, jog šis tikslas Lietuvoje yra nepasiekiamas. Sporto srities ekspertams šis tikslas atrodo įgyvendinamas arba iš dalies įgyvendinamas. Plačiau nagrinėjami tikslų, uždavinių ir rezultato kriterijų sintezės ypatumai atsakymuose į 11-14 klausimus.

9 – 14 klausimų vidinės konsistencijos skalės Kronbacho alfa 0,843: sporto strategijos specialistų – 0,97, o strategijos srities ekspertų – 0,62. Tokie rezultatai rodo, kad abiejų sričių ekspertų nuomonė, atsakant į strategijos poveikio klausimus, nevisai sutampa, nors reikšmingų skirtumų nėra (6 lentelė).

Strategijos turinio vertinimo klausimyno balų vidurkių skirstinys (9-14 klausimai)

Klausimai	V(SN)	V(SN) Vidutinis rangas
Kl. 9 Ar visi strategijoje išskelti 4 tikslai yra įgyvendinami?	3,5 (1,0)	15,25
Kl. 10.1 Ar tikslų, uždavinių ir veiksmų kryptčių sintezė logiška? 1-ame tikslu	3,5 (0,58)	11,13
Kl. 10.2 2-ame tikslu	6,7 (0,5)	
Kl. 10.3 3- iame tikslu	2,5 (1,0)	
Kl. 10.4 4-ame tikslu	3,75 (0,5)	
Kl. 11.1 1-ame tikslu numatoma didinti suvokimą visuomenėje apie fizinio aktyvumo vertę. Ar tai įmanoma išmatuoti?	4,25 (0,96)	14
Kl. 11.2 Ar tinkamai suformuluoti uždaviniai šiam tikslui pasiekti?	3,5 (1,0)	
Kl. 11.3 Ar numatytos priemonės padės šį uždavinį įgyvendinti?	3,25 (0,5)	
Kl. 11.4 Ar numatyti rezultato kriterijai atskleidžia tikslo įgyvendinimo procesą?	3,0 (0)	
Kl. 12.1 2-ame tikslu numatoma sukurti ir tobulinti horizontalią kūno kultūros ir sporto viešojo administravimo struktūrą. Ar ši struktūra yra tinkama viešajam sektoriui?	2,75 (0,5)	6,38
Kl. 12.2 Kokią tai duotų naudą?	3,25 (0,5)	
Kl. 12.3 Ar tinkamai suformuluoti uždaviniai šiam tikslui pasiekti?	3,0 (0)	
Kl. 12.4 Ar numatytos priemonės padės šį uždavinį įgyvendinti?	3,0 (0)	
Kl. 12.5 Ar numatyti rezultato kriterijai atskleidžia tikslo įgyvendinimo procesą?	2,75 (0,5)	
Kl. 13.1 3- iame tikslu numatoma plėtoti žmogiškuosius išteklius kūno kultūros ir sporto srityje. Ar tai yra tikslinga ir nepraplės biurokratinio aparato?	3,25 (0,5)	14,75
Kl. 13.2 Ar tinkamai suformuluoti uždaviniai šiam tikslui pasiekti?	3,75 (0,96)	
Kl. 13.3 Ar numatytos priemonės padės šį uždavinį įgyvendinti?	3,75 (0,96)	
Kl. 13.4 Ar numatyti rezultato kriterijai atskleidžia tikslo įgyvendinimo procesą?	3,75 (0,96)	
Kl. 14.1 Ar 4- as tikslas, sukurti ir/ar renovuoti kūno kultūros ir sporto infrastruktūrą, yra įgyvendinamas, lyginant dabartines ir siektinas reikšmes?	3,75 (0,96)	13,50
Kl. 14.2 Ar tinkamai suformuluoti uždaviniai šiam tikslui pasiekti?	3,25 (0,5)	
Kl. 14.3 Ar numatytos priemonės padės šį uždavinį įgyvendinti?	3,5 (0,58)	
Kl. 14.4 Ar numatyti rezultato kriterijai atskleidžia tikslo įgyvendinimo procesą?	3,5 (0,58)	
V(SN) – vidurkis (standartinis nuokrypis); lls – laisvės laipsnis; χ^2 – chi kvadrato kriterijus; p – reikšmingumo lygmuo		$\chi^2=4,5$; lls=5; p=0,5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Remdamiesi Vilkoksono (angl. *Wilcoxon*) neparametriniu testu priklausomoms imtims nustatėme, kad atsakymų į 12 klausimo balų vidurkis buvo reikšmingai didesnis ($p \leq 0,1$) lyginant su kitų klausimų (9, 10, 11, 13 ir 14) balų vidurkiais. Taikydami neparametrinį Mano-Vitnio (angl. *Mann-Whitney*) testą dviems nepriklausomoms imtims gavome, kad 11 klausimo balų vidurkis buvo reikšmingai ($p < 0,1$) mažesnis sporto srities ekspertų (3,13 (0,18) balai) lyginant su strategijos srities (3,88 (0,18) balai).

11 – 14 klausimams anketoje skirtas detalesnis dėmesys bei ekspertų paprašyta atlikti smulkesnę kiekvieno iš 4 strategijos projekto iškeltų tikslų, uždavinių bei rezultato kriterijų analizę.

Pirmas strategijos projekte iškeltas tikslas: sistemingai didinti suvokimą visuomenėje, kad fizinis aktyvumas, sportiškumas yra asmens darnos prielaida ir visuotinė vertybė. Šiam tikslui iškelti penki uždaviniai ir nustatyto šeši rezultato įvertinimo kriterijai. Strategijos srities ekspertai visiškai pritaria šio tikslo, uždavinių ir rezultato kriterijų išdėstymui, nors vienas iš ekspertų pastebi, jog yra nepakankamai aiški kai kurių priemonių paskirtis konkrečiame uždavinyje. Vienas iš sporto srities ekspertų mano, kad matavimai pateikti rezultato kriterijais, kelia klausimą, ar siekiamybės realios. Šis ekspertas taip pat abejoja 4-jo uždavinio (kurti ir tobulinti tarptautinio bendradarbiavimo sistemą, kuri siektų tinkamų socialinių sąlygų sveiko, sportiško gyvenimo būdo plėtrai Europos Sąjungoje ir pasaulio mastu) realumu, nes išskyrus Europos Sąjungą, nei Europos Taryba, nei UNESCO, nei Jungtinės tautos didesnio vaidmens tam neskiria, todėl ekspertas daro prielaidą, kad nei Europoje, nei pasaulyje ryškesnių bendradarbiavimo pokyčių nebus. Tikslo įgyvendinimo procesas visada sudėtingesnis, tai priklausys nuo noro įgyvendinti ir pasirinktą prioritetą. Priemonės suformuotos gana gerai, gal kai kur net per plačiai. Be to, ekspertas nuogaustauja dėl priemonių įgyvendinimo, nes praktiškai neaišku, kas viską įgyvendins.

Kitas sporto srities ekspertas siūlo 1 rezultato kriterijuje palikti tik tą dalį, kurioje kalbama apie reklamą, skirtą sveikai gyvensenai propaguoti per sportą. Strategijos 1 tikslo 3 rezultato kriterijus nurodo tik suaugusiųjų dalyvavimą Nacionalinės sporto visiems programos renginiuose. Ekspertas teigia, kad sporto visiems ataskaitose neišskiriamos dalyvių amžiaus grupės. Ekspertas siūlo neapsiriboti dalyvių skaičiumi vien asociacijos „Sportas visiems“ renginiuose, bet rodiklį rodyti šalies mastu – dalyvių skaičius sporto visiems renginiuose šalies mastu, dabartinė reikšmė 2008 m. – 474622 (pagal oficialiąją sporto statistiką), todėl siektina reikšmė 2020 m. galėtų būti didesnė, nei nurodoma – 500000. Ekspertas pastebi daug netikslumų platesniame strategijos projekto tikslų, uždavinių bei priemonių/veiksmų ir jų rezultatų gairių aprašyme, jog visi efekto kriterijai turi būti aiškiai pamatuojami. Kaip pavyzdį pateikia numatytus efekto kriterijus kaip „nepilnamečių nusikalstamų veikų proporcija per

metus“, „mirtingumas dėl kraujotakos ligų (dalis bendroje mirtingumo struktūroje)“, „numatoma vidutinė sveiko gyvenimo trukmė“, kuriems daro įtaką ne tik fizinis aktyvumas, bet ir kiti veiksniai: mityba, grūdinimasis, paveldimumas ir panašūs veiksniai, todėl lieka visiškai neaišku, kaip šie parametrai gali būti matuojami. Nėra metodikos, kaip apskaičiuoti, kiek įtakos fizinis aktyvumas turės nusikalstamumui, ligoms mažinti ar sveiko gyvenimo trukmei ilginti. Tai, eksperto manymu, veikiau yra sveikatos ir prevencijos strategijos kriterijai. Tai galėtų būti tikslu ar uždaviniu, bet ne kriterijumi, kurio negalima pamatuoti.

Antras tikslas numato „Sukurti ir tobulinti horizontalią kūno kultūros ir sporto viešojo administravimo struktūrą, apimančią daugelį valstybės valdymo sričių bei savivaldybes, o taip pat – plėtojančią bendradarbiavimą su nevyriausybinėmis sporto organizacijomis ir privačiu sportinės veiklos sektoriumi“.

Vieno iš sporto ekspertų nuomone, jeigu tikslu kalbame apie savivaldybes, tai būtina tobulinti ne tik horizontalią, bet ir vertikalią kūno kultūros ir sporto viešojo administravimo struktūrą. Dabar viską reguliuoja savivaldos įstatymas, sportas lieka savarankiška savivaldybių funkcija, tačiau ši strategija taip pat bus neveiksni, jei savivaldybės jos neįgyvendins ir jeigu nebus numatytos lėšos jos įgyvendinimui.

Kitas sporto srities ekspertas teigia, kad Lietuvos sporto sistema turi savo sudėtinės dalis ir apie jas vertėtų kalbėti – nes, remiantis uždaviniais kalbama apie visą sisteminį modelį, o ne tik apie horizontalius ryšius. Lietuvoje yra du lygiai – nacionalinis su vyriausybinio ir nevyriausybinio sektoriais, ir savivaldos su vyriausybinio ir nevyriausybinio sektoriais. Taigi, aktyviausiai veikia horizontalūs ryšiai, bet turi veikti ir vertikalūs, ypač tarp vyriausybinių nacionalinio lygmens ir savivaldos lygio, čia tie ryšiai yra nepatenkinami. Šiuo teiginiu abiejų sporto srities ekspertų požiūriai sutampa. Kiek geresni ryšiai yra tarp nevyriausybinių sporto organizacijų – klubų, federacijų ir skėtinių organizacijų. Ekspertas primena, kad veikia 3 įstatymai: vyriausybės, savivaldos ir asociacijų, o visą modelį veikia kūno kultūros ir sporto įstatymas. Eksperto manymu, 2 tikslo uždaviniai suformuoti pakankamai gerai, nes liečia teisinę bazę, savivaldą, viešą ir privatų sektorių, sportininkų rengimo sistemą. Tačiau nelabai aiškus 7 uždavinys siekiantis pertvarkyti sporto mokymo įstaigas, bet nežinia kokia kryptimi, o kol kas tai pagrindinės sportininkų rengimo institucijos, ypač individualioms sporto šakoms, todėl gali nukentėti sportas.

Į klausimą, ar numatyti rezultato kriterijai atskleidžia tikslo įgyvendinimo kultūros ir sporto viešojo administravimo struktūrą abu strategijos srities ekspertai atsako, jog kai kurie – taip, o kai kurie rodo struktūros funkcionavimo potencialius rezultatus, bet ne pačią struktūrą. Vienas iš strategijos srities ekspertų siūlo į struktūrą pažvelgti ne statiniu (administraciniu), bet dinaminio, vadybinio požiūriu. Horizontalios struktūros sudarymas, eksperto nuomone gali

duoti perspektyvią naudą. Vienas iš ekspertų teigia, jog 2-as tikslas Lietuvoje yra nepasiekiamas, kitas ekspertas teigia, jog pats tikslas – gana nesėkmingas. 8 uždavinys – „skatinti efektyvumo didinimą“ yra nelogiškas. Anot ekspertų, kai kurios numatytos priemonės tikslui įgyvendinti suformuluotos nekonkrečiai. Abu strategijos srities ekspertai teigia, kad numatyti rezultato kriterijai labiau atskleidžia proceso rezultatus, o ne patį procesą.

Šis, antras tikslas, ekspertams sukėlė daugiausia abejonių ir jie pateikė daugiausia kritikos, lyginant su kitų tikslų analize (14 pav.).

Trečiasis tikslas (plėtoti žmogiškuosius išteklius kūno kultūros ir sporto srityje, kad jie būtų pakankami tarpinstitucinėms socialinėms programoms įgyvendinti (didėjančiam kūno kultūros ir sporto vaidmeniui visuomenėje užtikrinti)) yra gana konkretus, kaip ir jam suformuoti uždaviniai – mano vienas iš sporto srities ekspertų. Eksperto nuomone, ypač vertingas 6 uždavinys, nes kalbama apie seniūnijų sporto organizatorių etatus, o tai būtų pirminės grandies specialistų įteisinimas ir pagerintas bendruomenių sportinis aktyvumas. Kūno kultūros ir sporto specialistų skaičius nėra didelis, tik jis keičiasi lėtai, o tai stabdo jaunimo atėjimą ir naujų idėjų sklaidą. Studijų krepšeliai nėra naudingi pedagogams, todėl ateityje gali iškilti problemų su specialistų rengimu, kvalifikacijos tobulinimu ir panašiai, juo labiau sunku prognozuoti 2 ir 3 uždavinio siekimą (numatoma kurti mokslinį Kūno kultūros ir sporto institutą prie LKKA, įsteigti bei plėsti kūno kultūros ir sporto specialistų studijų ir mokymo programas kolegijose ir profesinio ugdymo įstaigose), nes nežinoma, kaip keisis aukštasis mokslas. 9 uždavinio (parengti ir įgyvendinti Lietuvos didelio meistriškumo sportininkų rengimo programą) veiklą ekspertas siūlo dalinti į kūno kultūros ir olimpinį sportą, o pastarasis turi programas kiekvienam olimpiniam ciklui jau nuo 1997 metų. Kitas sporto srities ekspertas pastebi nelogiškumą rezultato kriterijuose 3-iajam tikslui pasiekti – abejonę ekspertui kelia nerealiai spartus sporto medikų skaičiaus augimas nuo 27 2007 metais iki 1000 2020 metais, neiškus atrodo ir etatinių sporto mokslininkų skaičius.

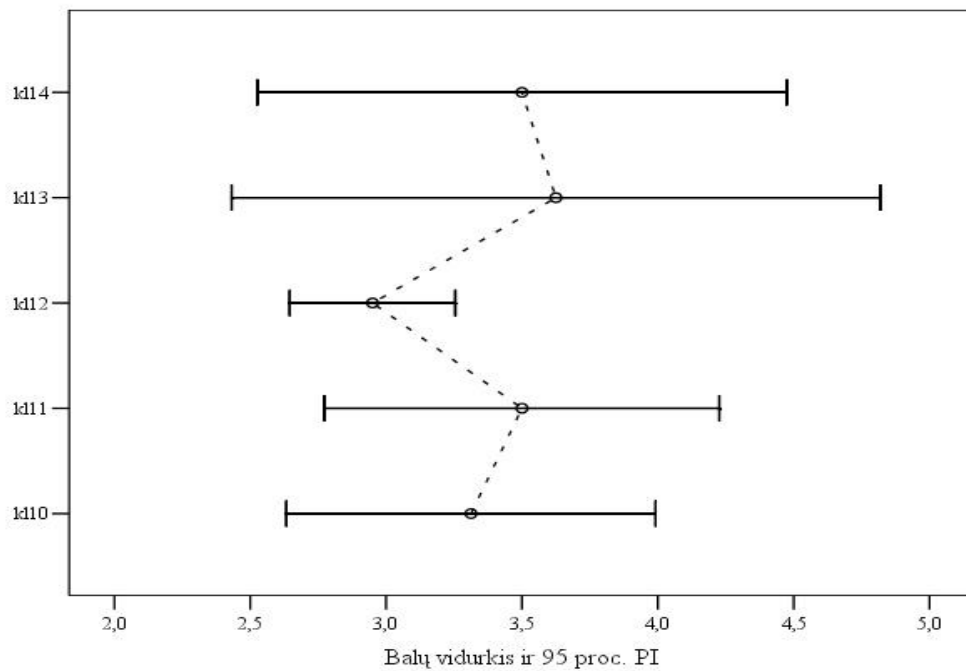
Šį 3-ią tikslą, strategijos srities ekspertai vertina teigiamai, mano, kad jį galima pasiekti arba iš dalies pasiekti. Didėjančių specialistų skaičių vertina teigiamai, nemano kad šis reiškinys paveiks biurokratinio aparato didinimą, nors pastebi, kad tai gali priklausyti nuo to, kokiais principais vadovaujantis bus realizuojamas 3 tikslo 4 uždavinys (parengti ir įgyvendinti kūno kultūros ir sporto specialistų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, kurioje būtų subalansuoti interesai ir pareigos bei galimybės visiems kūno kultūros ir sporto specialistams tobulinti savo profesinį pasirengimą, nepriklausomai nuo jų darbo vietos).

4 tikslu siekiama sukurti ir/ar renovuoti bazinę kūno kultūros ir sporto infrastruktūrą, kad ji būtų tolygiai išvystyta visuose Lietuvos regionuose, prieinama kiekvienam gyventojui jo aplinkoje ir sudarytų tinkamas sąlygas įgyvendinti įvairių amžiaus grupių fizinį ugdymą,

organizuoti visuotinį sportavimą ir vystyti mėgėjišką bei didelio meistriškumo sportą. Siektinos reikšmės, anot vieno iš sporto srities ekspertų, yra labai didelės, nors ši programa vykdoma ir dabartinės ekonominės krizės laikotarpiu. Sporto bazių statyba ir renovacija turėtų vykti ypatingai savivaldybių lygmenyje. Tikėtina, kad bus nuolatos atnaujinamos gimnazijų ir universitetų sporto bazės. Lietuvos sporto bazių renovacijos programa buvo parengta dar 2007 metais, tačiau Lietuvos Respublikos Vyriausybė jos nepatvirtino, todėl ketvirtas tikslas šio eksperto vertinamas ypač teigiamai. Uždaviniai sprendžia pagrindinį tikslą, nes numatyta kooperuoti lėšas su kitų sričių programomis, kaip turizmo, paveldo, sveikatinimo, rekreacijos, gamtosaugos. Šeštasis uždavinys (sukurti sporto medicinos centrų tinklą, kaip neatsiejama Lietuvos sporto medicinos plėtros programos įgyvendinimo dalį, kad visoje šalies teritorijoje būtų tolygiai užtikrinta specializuota sportininkų ir sportuojančiųjų sveikatos priežiūra), abiejų sporto ekspertų nuomone, yra netikslingas, nes pakanka 5 sporto medicinos centrų, o kitas funkcijas gana sėkmingai vykdo šeimos gydytojai.

Strategijos srities ekspertai mano, jog šis tikslas iš dalies arba beveik pasiekiamas, tačiau kai kurie kriterijai per daug optimistiniai. 2 rezultato kriterijus – miestų, miestelių ir kaimų, kuriuose įrengta dviračiams pritaikyta pagrindinių gatvių infrastruktūros didinimas procentais nelogiškas. Ekspertas taip pat pastebi, kad kai kurie uždaviniai sumaišyti su priemonėmis, trūksta loginio, mokslinio vientisumo.

17 paveiksle pavaizduotas atsakymų į klausimus, susijusių su 4 strategijos tikslais, skirstinys. Šis atsakymų skirstinys nerodo reikšmingų skirtumų, tačiau galima pastebėti, kad daugiausia prieštaravimų sukėlė antras tikslas (18 pav).



18 pav. Ekspertų atsakymų į strategijos turinio vertinimo klausimus (10 – 14) skirstinys

Ekspertų buvo paprašyta nurodyti strategijos projekto stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.

Stiprybės

1. Geras strategijos tikslo apibrėžimas;
2. Strategija savalaikė, joje pagrindinis dėmesys skiriamas socialinei sporto misijai, sportiško gyvenimo būdo diegimui plačioje visuomenėje;
3. Strategija apima daugumą veiklos sričių (sporto klubus, sporto medicinos centrus, sporto bazes, sporto valdymą, sporto mokslą, žiniasklaidą ir kitas sritis).

Silpnybės

1. Esant sunkiai šalies ekonominei situacijai, manytina, kad šios strategijos įgyvendinimui nepakaks lėšų ir ji bus neveiksni, niekas jos neįgyvendins, nes nėra nurodyti finansavimo šaltiniai;
2. Strategijoje nurodomas nerealus programų skaičius, kai kurios jų kartojasi;
3. Tikslintinos kai kurių kriterijų reikšmės, kai kurie kriterijai net nepamatuotini, nėra kriterijų dabartinių reikšmių, o to negali būti.

Grėsmės

1. Suteikus lengvatas verslo struktūroms sporto srityje, kyla grėsmė surinkti mažiau mokesčių į biudžetą, dėl to gali būti neleidžiama keisti įstatymų, susijusių su lengvatomis.

2. Iš strategijos iškrenta sporto visiems organizacijų sąvoka (yra tik sporto visiems centrai, kurie veikiausiai suprantami kaip privatūs centrai, pvz. „Impuls“) ar šiaip savivaldybių sveikatingumo centrai, bet palikus tik sporto federacijas, kurios rūpinasi tik čempionatais (Pasaulio, Europos, Lietuvos), iškiltų grėsmė jau tradicija tapusiems nacionaliniams sporto visiems renginiams, nes jų paprasčiausiai niekas neorganizuotų.

Galimybės

1. Priėmus strategiją atsirastų galimybė labiau plėtoti rekreacinį sportą, sportą visiems bendruomenėse, seniūnijose, galbūt atsirastų galimybė Lietuvai turėti nacionalinės reikšmės stadioną.
2. Pagerėtų tarpinstitucinis bendradarbiavimas (su ministerijomis).

Bendros ekspertų pastabos. Sporto srities ekspertai siūlo suvienodinti terminologiją („šakinės sporto organizacijos“ (federacijos), nes reikia vartoti „sporto šakų federacijos“). Strategijos sąvokas, jų manymu, reikia derinti su Kūno kultūros ir sporto įstatymu, galima būtų kai kurias įvesti papildomai. Kūno kultūros ir sporto įstatymo 2 straipsnyje 5 sąvoka yra kūno kultūros ir sporto klubas, o toliau yra įvardinami sporto mėgėjų klubai ir profesionaliojo sporto klubai (14 straipsnis), 32 straipsnyje dar kalbama apie sportininkų rengimą sporto (šakų) klubuose, o strategijoje vartojama sąvoka „universalus sporto klubas“. Strategija labai paini, daug kartojimosi, ją reikėtų trumpinti, paremti finansais. Strategijoje pasigendama uždavinių apie kaimo bendruomenių stiprinimą ir savanorystę sporte. Tikslinga strategiją trumpinti, apjungiant kai kuriuos uždavinius – siūloma rašyti vieną kartą uždavinį ir iš karto surašyti tam uždaviniui įgyvendinti numatomas priemones.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad tiek sporto srities, tiek strategijos srities ekspertai vieningai pritaria kūno kultūros ir sporto strategijos projekto reikalingumui, nors jų nuomonės išsiskiria dėl strategijos įgyvendinimo realumo (žr. 14 pav.). Ekspertų atsakymai ir komentarai dėl strategijos poveikio regionų ekonominei, socialinei plėtrai, atskirų grupių ir bendruomenės neabejotinos raidos sutampa.

Bene svarbiausia išsakyta nuomonė bei nuogąstavimas kyla dėl strategijos įgyvendinimo atsakomybės delegavimo. Kyla klausimas, kurios institucijos ar/ir organizacijos ims įgyvendinti strategijos tikslus. Ekspertai pastebi, kad nėra numatyti finansavimo šaltiniai, be jų – strategijos neįmanoma įgyvendinti. Ekspertams kyla abejonių dėl kai kurių efekto kriterijų, nes ne visi pamatuojami.

Daugiausia prieštaringos nuomonės išsakyta dėl antro strategijos tikslo – sukurti ir tobulinti horizontalią kūno kultūros ir sporto viešojo administravimo struktūrą. Sporto srities ekspertai teigia, kad pirmiausia turėtų būti labiau vystomi ir skatinami vertikalūs ryšiai, o

strategijos srities ekspertams horizontalūs ryšiai atrodo turintys perspektyvą. Horizontalūs ryšiai viešojo administravimo požiūriu yra būtini.

Strategijos srities ekspertai siūlo atkreipti dėmesį į vadybos mokslo siūlomus reikalavimus tikslams, uždaviniams, jų skirtumui nuo priemonių. Vieno iš strategijos srities ekspertų manymu nėra misijos, vizija formuluojama po tikslų formulavimo, o tai nėra logiška.

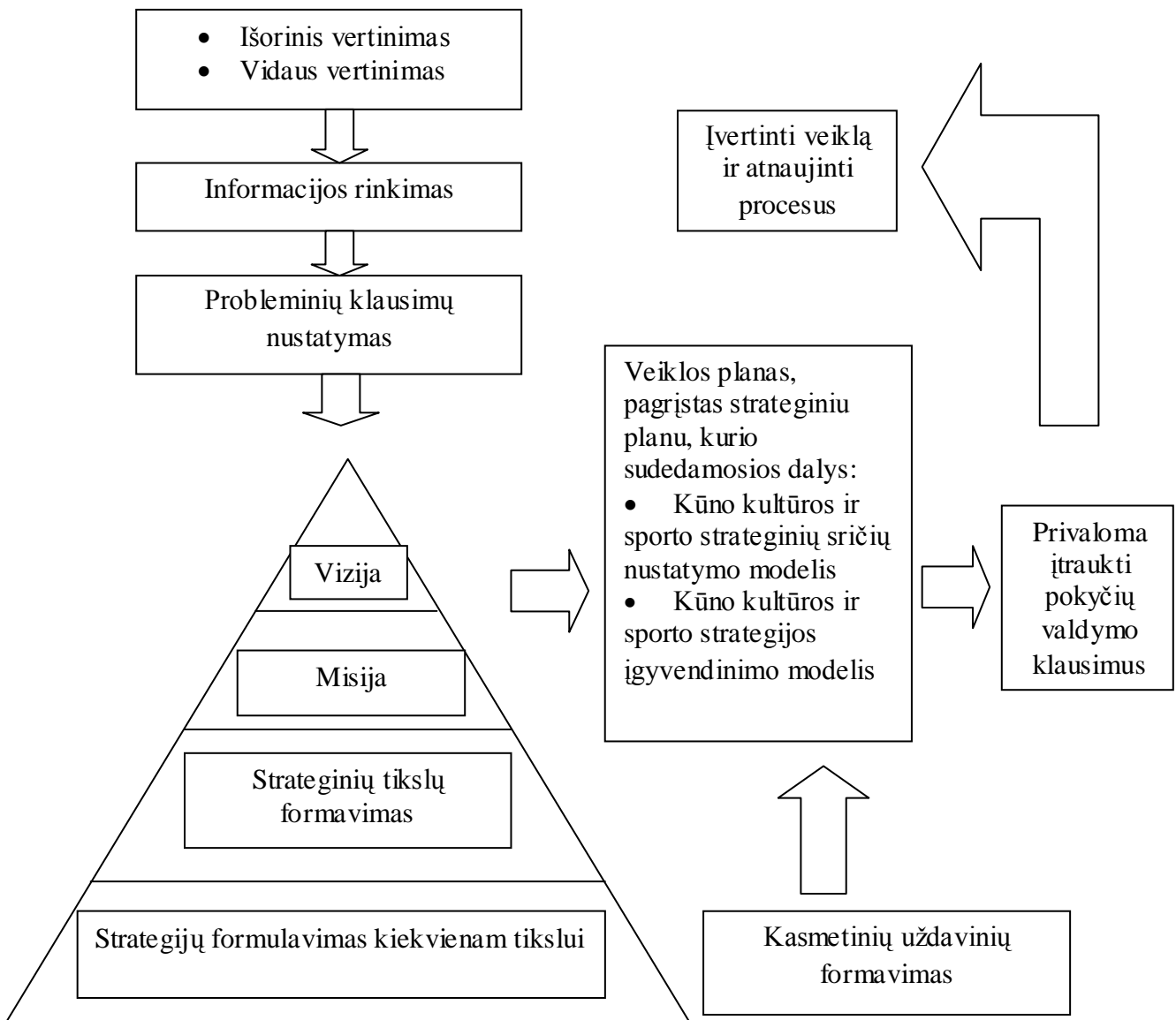
2003 – 2005 metais Lietuvoje viešojo administravimo ir viešųjų finansų srityje buvo įdiegtos dvi reikšmingos naujovės: strateginiai planai ir programiniai biudžetai. 2002 m. Vyriausybė nurodė valstybės institucijoms kurti strateginius planus, kuriuose jos apibrėžtų savo strateginius tikslus, nurodytų siektinų rezultatų rodiklius ir planuotą savo finansavimą. Programinių biudžetų idėja siekia (skirstant ir panaudojant resursus) koncentruoti dėmesį į veiklą, rezultatus ir tikslus, o ne į institucijas. Tiek strateginis planavimas, tiek programiniai biudžetai siekia padidinti viešojo sektoriaus efektyvumą ir skaidrumą. Lietuvos Respublikos Vyriausybė yra paruošusi ir patvirtinusi šiuos strateginio planavimo metodologijos dokumentus:

- Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo, 2011 m. balandžio 20 d. nr. 480, Vilnius;
- Strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodika, patvirtinta Lietuvos Respublikos finansų ministro 2010 m. spalio 25 d. įsakymu Nr. 1K-330.

Kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos rengėjai turėjo atsižvelgti į šiuos dokumentus, ruošdami strategijos projektą. Tačiau, kaip parodė ekspertinė Kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projekto analizė, į aukščiau minėtus strateginio planavimo metodologijos dokumentus buvo atsižvelgta tik iš dalies. Ypatingai netiksliai sudaryti projekto efekto vertinimo kriterijai (pagal Strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodikos III skyriaus 25 punktą „Vertinimo kriterijų reikšmės turi būti pamatuojamos, apskaičiuojamos ir patikimos“). Tą pačią išvadą daro ir Lietuvos laisvosios rinkos institutas 2008 metais atlikęs kūno kultūros ir sporto plėtros programos, sudarytos paties Kūno kultūros ir sporto departamento, analizę. Kadangi Kūno kultūros ir sporto departamentas yra pagrindinis kūno kultūros ir sporto strategijos vykdytojas, labai svarbi Lietuvos laisvosios rinkos instituto tyrimo išvada yra ta, jog Kūno kultūros ir sporto departamento tikslai yra fiktyvūs. Jie neleidžia priimti prasmingų sprendimų apie lėšų programai skyrimą. Lietuvos laisvosios rinkos institutas siūlo siekiant spręsti šią problemą, kiekvienų metų pabaigoje atidžiai nagrinėti rezultatus ir spręsti tikslų peržiūros klausimą. Šiame etape būtina turi dalyvauti visuomenė ir šios srities socialiniai partneriai.

3.2. Kūno kultūros ir sporto, kaip viešojo sektoriaus, strateginio valdymo modelis

Kūno kultūros ir sporto valdymo, organizavimo ir vystymo teorinė (disertacijos 1 ir 2 dalys) bei 2009 – 2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto strategijos projekto ekspertinė analizė parodė (disertacijos 3 dalies 3.1 skyrius), jog opiausi šios srities klausimai yra finansavimo šaltiniai, būdai ir keliai, atsakomybės delegavimas ir atskaitomumo, bendros komunikacijos tarp deleguojančių ir vykdančių organizacijų trūkumas. Minėtų problemų sprendimas turėtų tapti pagrindiniu kūno kultūros ir sporto, kaip viešojo sektoriaus, strateginio valdymo modelio įgyvendinimo tikslu. Nors vienas iš Kūno kultūros ir sporto strategijos projekto tikslų yra horizontaliosios viešojo administravimo sistemos sukūrimas, šis tikslas lieka neesminis, tik rekomenduojamo pobūdžio. 2009 – 2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto strategijos projekto analizė parodė, kad projektas turi nemažai trūkumų, kuriuos galima ištaisyti, pasinaudojus Kūno kultūros ir sporto, kaip viešojo sektoriaus, strateginio valdymo modeliu (19 pav.). Šiuo modeliu galėtų naudotis Kūno kultūros ir sporto departamentas, formuodamas papildomus veiksmų planus pagal siūlomas strategines veiklos sritis, efektyvesniam kūno kultūros ir sporto plėtros įgyvendinimui. Kūno kultūros ir sporto, kaip viešojo sektoriaus, strateginio valdymo modelis (19 pav.) sudarytas remiantis R. McNerny ir D. Barrows (2000) pasiūlytu strateginio valdymo viešajame sektoriuje modeliu, kurio esmė yra nurodyti gaires, kuriomis vadovaujantis siekiama identifikuoti, įvertinti, įgyvendinti ir valdyti organizacijos kaitos procesus viešajame sektoriuje.



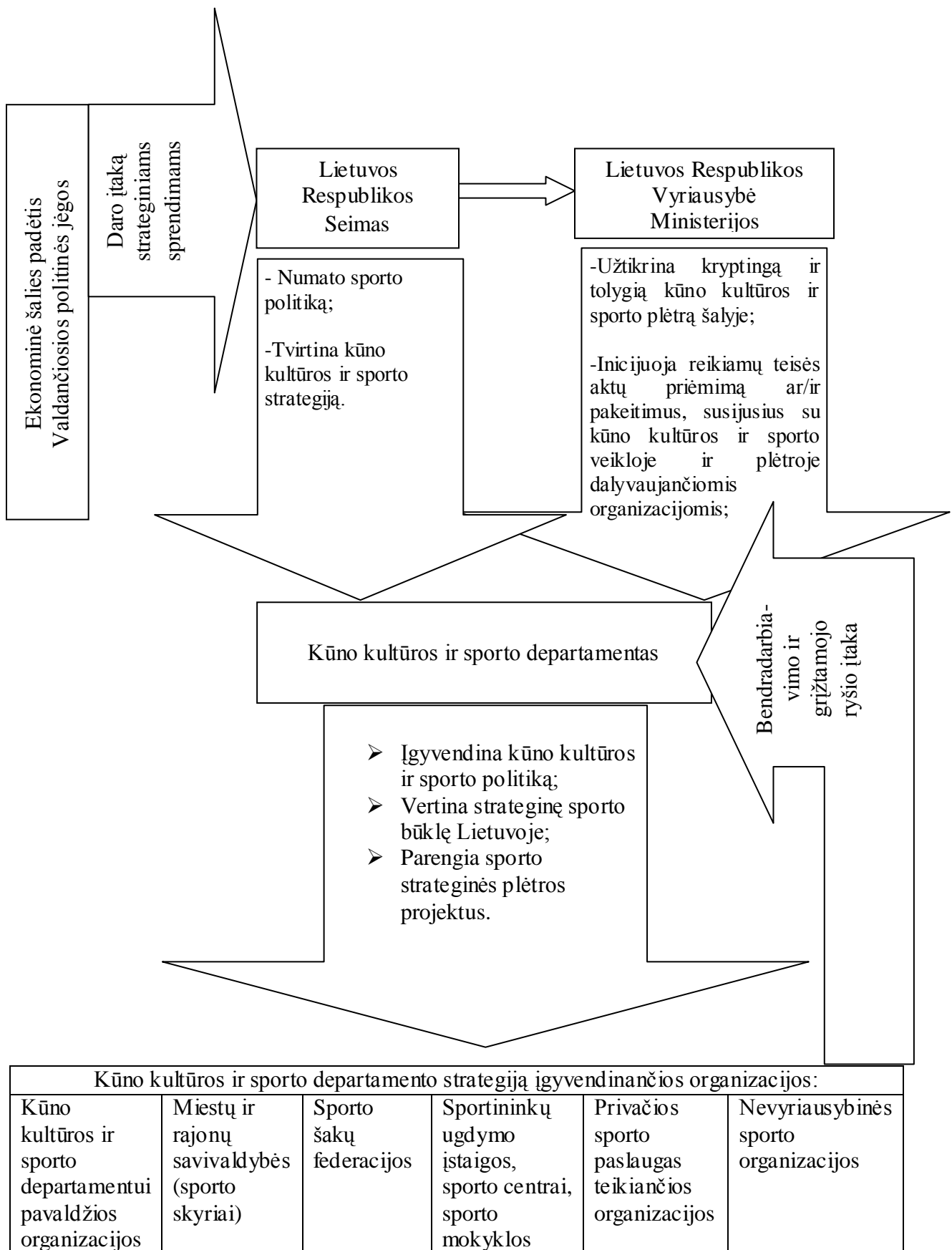
19 pav. Kūno kultūros ir sporto, kaip viešojo sektoriaus, strateginio valdymo modelis (sudaryta darbo autorės, remiantis R. McInerney ir D. Barrows, 2000)

Šio modelio taikymas padeda nustatyti sėkmės komponentus ir organizacijos ar sektoriaus segmento strateginio valdymo organizavimo galimybes. Kaip pavaizduota 19 paveiksle, pirmas žingsnis yra rinkti informaciją, kuri identifikuoja pagrindines rinkos, pramonės ir vidaus tendencijas ir galimybes, kurios turės įtakos sektoriui. Šiuo atveju turima omenyje socialines apklausas, kurias užsako Kūno kultūros ir sporto departamentas, kad išsiaiškintų realią socialinę padėtį (pvz., Lietuvos 7–80 metų amžiaus gyventojų požiūrio į kūno kultūros pratybas, sportą ir sportavimo įpročių tyrimo ataskaita, atlikta UAB „RAIT“, 2007). Vidaus vertinimas gali būti vyriausybės atliekamas finansų auditas Kūno kultūros ir sporto departamente. Piramide vaizduojamas strategijos projekto formavimo veiksmų eiliškumas ir svarbumas (šis modelio etapas rengiamas, remiantis Strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodika, patvirtinta Lietuvos Respublikos

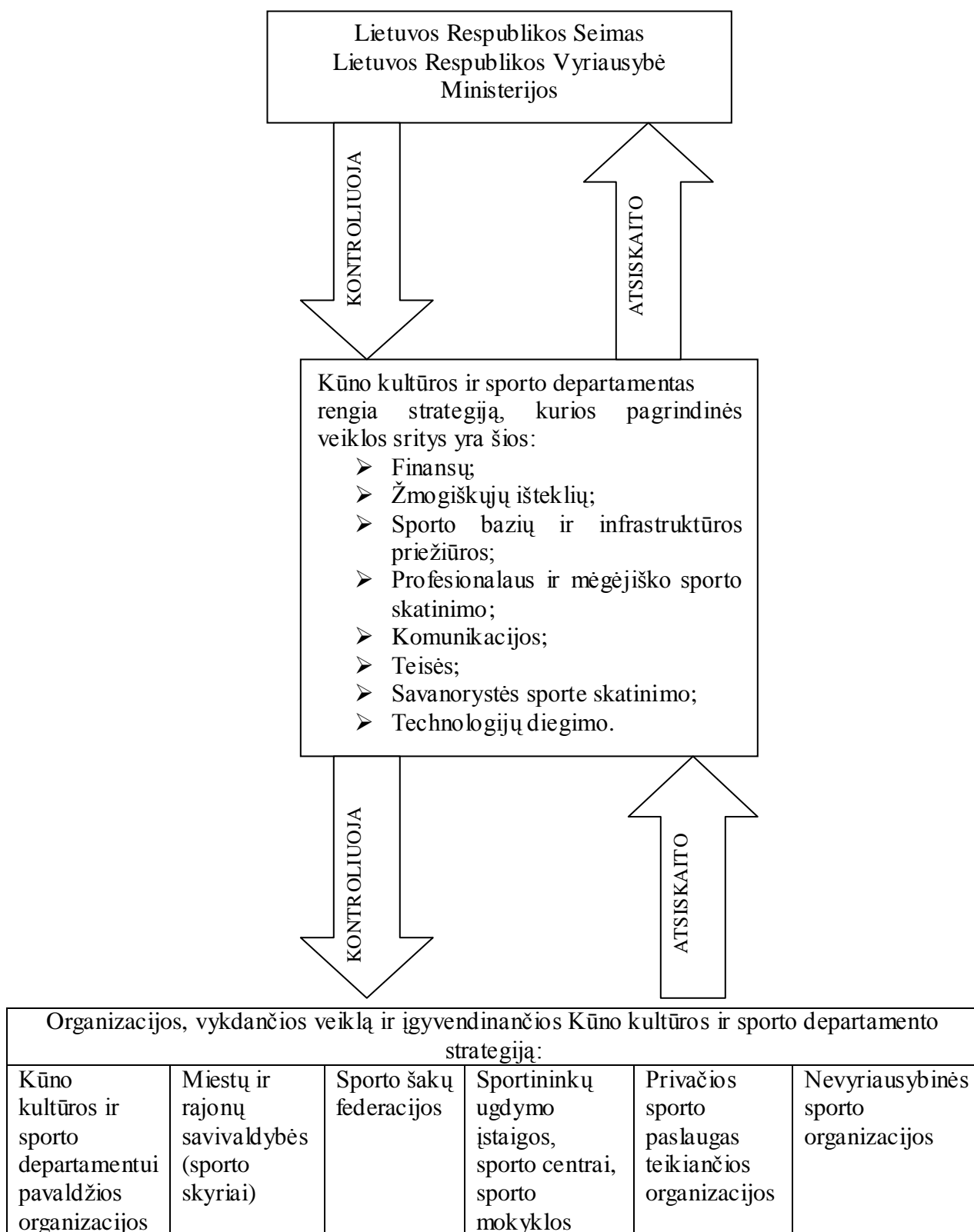
finansų ministro 2010 m. spalio 25 d. įsakymu Nr. 1K-330 bei Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Dėl 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo, 2011 m. balandžio 20 d. Nr. 480). Suformavus strategijos projektą, reikalinga nustatyti pagrindines strategijos veiklos sritis ir strategijos projekto įgyvendinimo planą pagal nustatytas pagrindines veiklos sritis – naudojami 20 ir 21 paveiksluose pavaizduoti modeliai. Šie modeliai modifikuojami kasmet atnaujinamais uždaviniais, jei reikia, ir modeliuose turi atsispindėti pokyčių valdymas. Viso šio proceso ir organizacijos veiklos stebėseną bei vertinimą turi vykdyti nuolat.

Kūno kultūros ir sporto, kaip viešojo sektoriaus, strateginio valdymo modelį (19 pav.) galima pritaikyti bet kurio viešojo sektoriaus segmento strateginiam valdymui – vietoje kūno kultūros ir sporto strateginių sričių nustatymo ir įgyvendinimo modelių inkorporuojant pasirinkto viešojo sektoriaus svarbiausių veiklos sričių nustatymo ir įgyvendinimo modelį.

Remiantis atlikto ekspertų Kūno kultūros ir sporto strategijos projekto vertinimo rezultatais, išvadamis ir ekspertų rekomendacijomis, galima išskirti svarbiausias Kūno kultūros ir sporto strategines veiklos sritis (20 pav.). Kūno kultūros ir sporto, kaip viešojo sektoriaus, strateginio valdymo modelio veiklos planas, pagrįstas strateginiu planu, susideda iš dviejų dalių – sporto strateginių veiklos sričių nustatymo ir Lietuvos kūno kultūros ir sporto strategijos įgyvendinimo modelių (20 ir 21 pav.).



20 pav. Lietuvos kūno kultūros ir sporto strateginių veiklos sričių nustatymo modelis (sudaryta darbo autorės)



21 pav. Lietuvos kūno kultūros ir sporto strategijos įgyvendinimo modelis (sudaryta darbo autorės)

20 paveiksle esančiame Lietuvos kūno kultūros ir sporto strateginių veiklos sričių nustatymo modelyje numatomi Lietuvos Respublikos Seimo, Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir Ministerijų veiksmai, kuriais vadovaudamasis Kūno kultūros ir sporto departamentas turi parengti Lietuvos kūno kultūros ir sporto strategiją. Aukščiausių valdžios institucijų užduotis

yra numatyti sporto politiką formuojančių ir įgyvendinančių (vykdančių) įstaigų ir institucijų veiklos koordinavimo mechanizmus (sistemą), kurie užtikrintų kryptingą ir tolygią kūno kultūros ir sporto plėtrą šalyje. Šios institucijos taip pat privalo inicijuoti teisės aktų pakeitimus ir/arba numatyti reikiamas priemones, siekiant gauti informaciją iš institucijų ir organizacijų, dalyvaujančių kūno kultūros ir sporto plėtroje. Kūno kultūros ir sporto departamentas turi būti pagrindinis aukščiausių valdžios institucijų užduočių įgyvendintojas, vienas iš pagrindinių šios organizacijos tikslų – sukurti kūno kultūros ir sporto strategiją ir kontroliuoti jos įgyvendinimą. Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės yra vykdomosios valdžios institucija, kurios misija – sudaryti sąlygas ugdyti sveiką ir fiziškai aktyvią visuomenę bei ieškoti talentingų sportininkų, juos profesionaliai rengti deramai atstovauti Lietuvai svarbiausiuose tarptautiniuose sporto renginiuose.

Kūno kultūros ir sporto departamento veiklos nuostatai:

- Plėtoti kūno kultūrą ir sportą, sudaryti palankią aplinką gyventojų laisvalaikio užimtumui ir sportui bei sveikatos stiprinimui;
- Ugdyti talentingus sportininkus deramai atstovauti Lietuvos Respublikai aukščiausio rango tarptautiniuose renginiuose;
- Remti kūno kultūrą ir sportą Kūno kultūros ir sporto rėmimo fondo lėšomis.

Kūno kultūros ir sporto departamento teisinis veiklos pagrindas – kūno kultūrą ir sportą Lietuvoje reglamentuojantys teisės aktai (Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas, Lietuvos Respublikos invalidų socialinės integracijos įstatymas, Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto rėmimo fondo įstatymas, Lietuvos Respublikos loterijų įstatymas, Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymas ir kt.), Lietuvos Respublikos Seimo ratifikuotos tarptautinės sutartys (Europos konvencija dėl žiūrovų brutalaus elgesio per sporto varžybas ir ypač per futbolo rungtynes, Antidopingo konvencija ir jos papildomas protokolai, Tarptautinė konvencija prieš dopingo vartojimą sporte), Lietuvos Respublikos Seimo patvirtinta Valstybės švietimo strategija 2003-2012 metams. Lietuvos Respublikos Seime užregistruotas Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymo pakeitimo projektas suteikia galimybes koreguoti teisės normas, reglamentuojančias kūno kultūrą ir sportą, bei eliminuoti teisinio reglamentavimo spragas.

Kūno kultūros ir sporto departamento pagrindinės veiklos kryptys yra šios:

- Kūno kultūros ir sporto valdymo politikos įgyvendinimas;
- Kūno kultūros ir sporto departamento veiklos valdymas;
- Teisinės kūno kultūros ir sporto bazės tobulinimas;
- Kūno kultūros ir sporto specialistų profesinis tobulinimas;
- Kūno kultūros ir sporto sistemos tobulinimas remiantis tarptautine patirtimi;

- Kūno kultūros ir sporto informacijos teikimas visuomenei;
- Departamento informacinių sistemų veikimo ir jų plėtojimo užtikrinimas;
- Lietuvos sporto paveldo išsaugojimo užtikrinimas.

Kūno kultūros ir sporto departamentas taip pat plėtoja kūno kultūros ir sporto programas vaikų ir jaunimo neformalaus fizinio ugdymui, skatina suaugusiųjų ir pagyvenusių žmonių, sporto veteranų sveikos gyvensenos ir sporto visiems veiklą, vykdo neigalių žmonių socialinę integraciją per sportą, plėtoja ryšius su lietuvių sporto organizacijomis užsienyje, organizuoja mokslo tiriamuosius darbus bei sociologines apklausas kūno kultūros klausimais, organizuoja konferencijas, seminarus, leidžia metodinę medžiagą kūno kultūros klausimais, bendradarbiauja su valstybinėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis koordinuojančiomis ir vykdančiomis projektus, skatinančius gyventojų fizinį aktyvumą ir sveiką gyvenseną. Kūno kultūros ir sporto departamentas rengia ir įgyvendina kūno kultūros plėtojimo programas, projektus bei skatina kūno kultūros plėtojimo programų rengimą ir įgyvendinimą regionuose.

Kūno kultūros ir sporto departamento kuriama strategiją gali veikti ne tik aukščiausios valdžios priimti įsakymai ir įstatymai, bet ir ekonominė šalies padėtis bei politinės jėgos. Labai svarbus yra grįžtamasis ryšys ir bendradarbiavimo pobūdis tarp Kūno kultūros ir sporto departamento ir jam pavaldžių organizacijų, miestų ir rajonų savivaldybių, sporto šakų federacijų, sportininkų ugdymo įstaigų, sporto centrų, sporto mokyklų, privačių sporto paslaugas teikiančių bei nevyriausybinių sporto organizacijų (7 pav.).

Kūno kultūros ir sporto departamentui **pavaldžios organizacijos** yra 6 biudžetinės įstaigos (Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės Lietuvos olimpinis sporto centras, Lietuvos sporto muziejus, Klaipėdos sporto medicinos centras, Panevėžio sporto medicinos centras, Šiaulių sporto medicinos centras ir Vilniaus sporto medicinos centras), 5 viešosios įstaigos (VšĮ „Antidopingo agentūra“, VšĮ „Lietuvos sporto informacijos centras“, VšĮ „Sportas ir poilsis“, VšĮ „Nemuno žiedas“ ir VšĮ „Respublikinis buriavimo centras“) bei 2 uždarnosios akcinės bendrovės (UAB „Sportininkų testavimo ir reabilitacijos centras“ ir UAB „Respublikinė mokomoji sportinė bazė“). Kūno kultūros ir sporto departamentas taip pat vadovauja 3 taryboms ir 3 komisijoms – nuolatinei komisijai dėl sporto (šakų) federacijų pripažinimo, kūno kultūros ir sporto rėmimo fondo tarybai, Lietuvos sporto mokslo ekspertų tarybai, terminijos komisijai, brutalaus žiūrovų elgesio per sporto renginius prevencijos komisijai, tarpininkavimo komisijai Lietuvos Respublikos pirmojo ir antrojo laipsnių valstybinėms pensijoms teikti ir sportininkų ir sporto darbuotojų rėmimo ekspertų komisijai. Visos aukščiau paminėtos Kūno kultūros ir sporto departamentui pavaldžios organizacijos turi konkrečius tikslus ir planus, pagal kuriuos vykdo joms numatytą veiklą.

Lietuvos miestų ir rajonų savivaldybėse paprastai veikia sporto skyriai, kurie įgyvendina valstybės ir vietos savivaldos kūno kultūros ir sporto politiką, Lietuvos Respublikos įstatymus, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimus, ministrų įsakymus, rajono savivaldybės Tarybos sprendimus, Administracijos direktoriaus įsakymus ir kitus teisės aktus, reglamentuojančius kultūros bei kūno kultūros ir sporto veiklą miesto ar rajono savivaldybės teritorijoje, vadovaujantis savivaldybės ir valstybės interesų derinimo principu, atsižvelgiant į vietos sąlygas ir finansines galimybes. Sporto skyriai kuruoja ir koordinuoja miesto ar rajono kūno kultūros ir sporto veiklą, užtikrinančią gyventojų dalyvavimą joje, sudaro sąlygas savivaldybės sportininkams, siekiantiems aukštų meistriškumo rezultatų. Kai kuriose savivaldybėse sporto skyrius sujungiamas su švietimo ar kultūros skyriumi. Analizuojant atsitiktinai pasirinktų miestų savivaldybių sporto nuostatus, galima pastebėti, kad savivaldybės sportui skiria nevienodą dėmesį. Savivaldybėse, kuriose sporto srities skyrius apjungiamas su švietimo ar kultūros sritimis, sportui skiriamas menkesnis dėmesys. Sporto skyrius, vykdydamas jam pavestus uždavinius sporto srityje, gali atlikti tokias funkcijas:

- Teikti potvarkius dėl sporto plėtotės, finansavimo, rengti programas savivaldybės biudžeto programoms įgyvendinti;
- Numatyti pagrindinius savivaldybės sporto plėtros prioritetus, jų įgyvendinimo taktiką ir priemones;
- Organizuoti neįgaliųjų, nevyriausybinių sporto organizacijų kūno kultūros ir sporto programų rengimą ir įgyvendinimą;
- Bendradarbiauti su sporto mokyklomis ir nevyriausybiniomis sporto organizacijomis organizuojant sporto varžybas ir kitus kūno kultūros ir sporto renginius savivaldybės;
- Kontroliuoti sporto renginių, finansuojamų iš skyriaus lėšų, organizavimą, sudaryti išlaidų sąmatas konkrečioms priemonėms įgyvendinti, sporto renginiams organizuoti, taip pat sportininkams, atstovaujantiems rajonui šalies ir tarptautinėse varžybose bei kituose sporto renginiuose;
- Finansuoti, kontroliuoti skirtų lėšų panaudojimą, teikti savivaldybės institucijoms pasiūlymus savivaldybės sporto šakų ir sporto bazių plėtros klausimais.

Nuostatuose teigiama, kad sporto skyrius taip pat bendradarbiauja ir keičiasi informacija su savivaldybės administracijos padaliniais ir kitomis institucijomis skyriaus sporto veiklos klausimais, su rajono, šalies ir tarptautinėmis sporto organizacijomis dėl rajono, šalies ir tarptautinių kūno kultūros ir sporto renginių organizavimo. Taip pat teikia visuomenei ir suinteresuotoms institucijoms informaciją apie savivaldybės teritorijoje veikiančias sporto organizacijas, jų atstovų laimėjimus, kultivuojamas sporto šakas, kūno kultūros ir sporto programas, teikiamas sporto paslaugas, kūno kultūros ir sporto renginius. Nuostatuose taip pat

minima labai svarbi funkcija, kuri nurodoma, kaip vienas iš siekinių 2010 – 2020 metų valstybinės sporto plėtros strategijoje – rinkti, kaupti, sisteminti statistinius duomenis apie savivaldybės sporto mokyklas, nevyriausybinės sporto organizacijas, kitas įstaigas ir organizacijų kūno kultūros ir sporto veiklą, nustatyta tvarka teikti valstybės institucijoms ataskaitas, metines suvestines. Pagal tokias išsamias gaires turėtų dirbti visų Lietuvos miestų ir rajonų savivaldybių sporto skyriai, tačiau realybė ir rezultatai yra kitokie, dažniausiai liekantys tik popieriuje arba neįgyvendinami dėl lėšų stygiaus ar netinkamo lėšų administravimo, kaip buvo įrodyta A. Brazauskaitės (2009) Klaipėdos miesto valstybinių sporto organizacijų specialistų apklausos tyrimu.

Kiekvienos **sporto šakos federacijos** tikslai – rengti ilgalaikę sporto šakos plėtojimo programą, ją įgyvendinti taip prisidedant prie Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto programos vykdymo, veikti kaip sporto šakos valdymo institucija, koordinuoti ir konsoliduoti sporto šakos klubų interesus, atstovauti minėtiems klubams, teritorinėms sporto šakos federacijoms ir kitoms sporto organizacijoms Lietuvos Respublikos valstybinėse institucijose bei tarptautinėse organizacijose. Kiekvienos sporto šakos federacijų įstatuose įrašytas tikslas yra bendradarbiauti su Kūno kultūros ir sporto departamentu prie Lietuvos Respublikos vyriausybės. Sporto šakos federacijos rūpinasi savo sporto šakos propagavimu, daugiausia dėmesio skiriama profesionaliems sportininkams – tai įrodo federacijų veiklos tikslų ir uždavinių turinys.

Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymo 33 straipsnyje numatoma, kad **sportininkų ugdymo centrų** kompetencijoje yra didelio sportinio meistriškumo ir vaikų bei jaunimo ugdymo programų vykdymas, kuri koordinuoja Kūno kultūros ir sporto departamentas ar jo įgaliota valstybės ar savivaldybės institucija.

Sportininkų ugdymo centrai yra labai svarbūs, šios įstaigos ar organizacijos vykdo labai svarbią misiją – per sportą skatinti vaikų ir jaunimo saviraišką, ieškoti talentingų sportininkų, sporto bei medicinos specialistų parengtomis ir praktikoje patvirtintomis priemonėmis ruošti juos tinkamai atstovauti miesto, šalies ir kituose tarptautiniuose renginiuose. Šie centrai turi sudaryti sąlygas sportininkams, atskirų sporto šakų komandoms bei klubams reprezentuoti miestą ar rajoną respublikinėse ir tarptautinėse varžybose bei renginiuose. Skatinti ikimokyklinių įstaigų, bendrojo lavinimo mokyklų, sporto klubų veiklą ir glaudžiai su jais bendradarbiauti teikiant kūno kultūros paslaugas ir metodinę paramą – tai tikslas, kuris skatina domėtis fiziniu aktyvumu ir sportu pradėdant mažiausiais visuomenės nariais. Šie centrai galėtų teikti realią pagalbą sprendžiant strateginę Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos vyriausybės 2011–2013 metų strateginės veiklos plano siekinį didesnio sporto vaidmens švietimo ir mokymo srityje, fizinio ugdymo priemonėmis gerinti neformaliojo

ugdymo kokybę, stiprinti bendradarbiavimą tarp švietimo, sveikatos ir sporto organizacijų, remti fizinio aktyvumo didinimo projektus ir sudaryti sąlygas siekti aukštesnio jaunimo sveikatos lygio.

Privačias sporto paslaugas teikiančios organizacijų ir mankštinimosi paslaugas teikiantis privatus sporto ir sveikatingumo centrų sektorius Lietuvoje ir toliau plečiasi, tačiau jo veiklą reglamentuojantys teisės aktai nenumato jokių mokesčių lengvatų jų savininkams, išskyrus sporto centrams, įregistruotiems kaip viešosios įstaigos. Valstybė nesudaro jokių mokesčių lengvatų abiem šalims (sveikatingumo centrams ir besimankštinantiems). Staiga išaugus su sveikata susijusio fizinio aktyvumo paslaugų poreikiui, privačiame sektoriuje atsirado didelė trenerių, instruktorių bei vadybininkų kompetencijos problema. Ne visuose privačiuose sveikatingumo centruose gyventojams teikiamos kokybiškos paslaugos, apimančios fizinio tinkamumo (angl. *fitness*) testavimą, moksliskai pagrįstą krūvio skyrimą ir asmens fizinio tinkamumo pokyčių priežiūrą. Lietuvoje fizinio aktyvumo sąlygų gerinimas (išskyrus pasiekimų sportą) yra paliekamas daugiausia privataus sektoriaus iniciatyvai. Daugiausia investuojama didžiuosiuose šalies miestuose siekiant pritraukti kuo daugiau vidutines ir didesnes nei vidutinės pajamas turinčių žmonių. Privataus verslo dominavimas fizinio tinkamumo srityje sukuria įspūdį, kad Lietuva, puoselėdama fizinį aktyvumą, linkusi vadovautis ne gerąja Europos, bet JAV patirtimi (Jankauskienė, 2008).

Nevyriausybinių organizacijų atsiradimas, jų staigus kiekybinis augimas ir veikla visuomenėje neabejotinai susiję su pilietiškumu, dalyvavimu visuomenės gyvenime, socialinių-ekonominių problemų sprendimu, atsakomybe, bendradarbiavimu. Nevyriausybines organizacijas dažnai įvardijamos kaip „nepelno“, „savanoriškos“, „trečiojo sektoriaus“, „pilietinės“ organizacijos. Nevyriausybinė organizacija galima įvardinti tiek sporto klubą, tiek profesinę organizaciją ar bendruomenės centrą. Nevyriausybine organizacija gali būti apibrėžiama kaip ekonomine ir socialine plėtra užsiimanti, turinti savo savivaldą, kurios veikla motyvuota savanoriškumo ideologija ir vertybėmis. L.M. Salamon ir H.K. Anheier (1997) teigia, kad nepaisant egzistuojančios nevyriausybinių organizacijų sampratų įvairovės, visoms šioms organizacijoms yra būdingi keli pagrindiniai bruožai: tai yra organizacijos, turinčios institucinį statusą ir struktūrą; yra įkurtos privačia iniciatyva, atskirtos nuo valstybės; jos yra ne pelno siekiančios, t.y. gautas pajamas skiria organizacijos veiklai, bet ne įkūrėjų asmeniniams reikmėms; jos veikia savivaldos principu, t.y. jų veiklos tiesiogiai nekontroliuoja valstybė; jos yra savanoriškos – narystė ir darbas organizacijoje bei organizacijos veiklos rėmimas vyksta savanoriškumo principu. Vis daugiau nevyriausybinių organizacijų vykdo ir privataus sektoriaus funkcijas, per kurias jos bendradarbiauja su verslu, o valdžios funkcija bendradarbiaujant su nevyriausybėmis organizacijomis yra viešumas ir bendros gerovės siekis.

Šių organizacijų veikla, lėšų panaudojimas visuomenės švietimui ir sporto populiarinimui – tiek sveikatingumo, tiek profesionalaus (elitinio), yra itin svarbūs strategijos įgyvendinimo procesui (19 pav.). 19 paveikslas iliustruoja Lietuvos kūno kultūros ir sporto strategijos įgyvendinimo eigą.

Lietuvos Respublikos Seimas, Lietuvos Respublikos Vyriausybė ir Ministerijos kontroliuoja Kūno kultūros ir sporto departamento veiklą, o šis teikia ataskaitą apie jam pavaldžių ir kontroliuojamų organizacijų vykdomą veiklą ir kūno kultūros ir sporto strategijos įgyvendinimą. Organizacijos, vykdančios veiklą ir įgyvendinančios strategiją, teikia ataskaitas už savo veiklą Kūno kultūros ir sporto departamentui. Paveiksle taip pat išvardintos strategijos, kurias turi parengti Kūno kultūros ir sporto departamentas. Šios strategijos turėtų būti daugiau ar mažiau universalios, pritaikytos visiems organizacijų tipams, kontroliuojamiems Kūno kultūros ir sporto departamento. 3.3 skyriuje plačiau apžvelgsime Kūno kultūros ir sporto strategines veiklos sritis.

3.3 Kūno kultūros ir sporto strateginės veiklos sritys Lietuvoje

Lietuvos kūno kultūros ir sporto strateginių veiklos sričių nustatymo ir įgyvendinimo modeliuose pavaizduotos svarbiausios strateginės veiklos sritys, kurios daro didžiausią įtaką šalies sportui – tiek profesionaliam, tiek mėgėjiškam, tiek masiniam ir sveikatingumo (19-20 pav.). Atsižvelgiant į bendras Europos Sąjungos šalių sporto organizavimo, vystymo ir problemų kėlimo bei sprendimo tendencijas, bendrą kūno kultūros ir sporto padėtį, Lietuvos kūno kultūros ir sporto strategines veiklos sritis, pateiksime strateginių sričių analizę ir pasiūlymus 2009-2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos tobulinimui.

Remiantis užsienio mokslininkų atliktais tyrimais (Ferkins, 2007; Rainey, 2003), galima teigti, jog inicijuoti pakeitimus priimtos strategijos kontekste yra sudėtinga, nes trukdo atsakingų vadovų sprendimo priėmimo suvaržymai bei sudėtingas pokyčių procesas viešajame sektoriuje. Viešojo sektoriaus strategijos kūrimas ir jos keitimas yra laikomas tarpiniu uždaviniu, priklausančiu politikos ir veiklos valdymo lygiams. Politika, kuri anot P. Joyce (2003), gali būti strategijų šaltiniu, sudaro išorinę organizacijos aplinką – tai veiksniai, egzistuojantys už organizacijos ribų, kurių aukščiausio lygio vadovybė per trumpą laiką paprastai negali pakeisti. Vidinė aplinka – tai veiksniai, egzistuojantys pačioje organizacijoje. Aukščiausio lygio vadovybė jų taip pat per trumpą laiką negali pakeisti. Vidinė aplinka formuoja organizacijos pranašumus ir trūkumus, aprėpiančius organizacijos atsakomybės ir valdžios struktūrą, vertybes, žmogiškuosius bei finansinius išteklius ir kita.

Todėl galimi strategijos įgyvendinimo veiksmų planai turėtų būti susiję su pagrindinėmis kūno kultūros ir sporto strategijos sritimis – finansavimo, žmogiškųjų išteklių, infrastruktūros ir mėgėjiško bei profesionalaus sporto skatinimu, komunikacijos vystymo tarp bendradarbiaujančių ir pavaldžių šalių. Reikšminga ir savanorystės sporte skatinimo strategija, nes Europoje šiuo klausimu jau intensyviai diskutuojama. Nemažiau svarbi yra technologijų diegimo ir naudojimo strategija.

Strategijos modelį turėtų sudaryti šios dalys, kitaip tariant, tai turėtų būti pagrindinės strateginės sritys: finansų, žmogiškųjų išteklių, sporto bazių ir infrastruktūros priežiūros, profesionalaus ir mėgėjiško sporto skatinimo, komunikacijos, teisės, savanorystės sporto skatinimo ir technologijų diegimo.

Finansų strateginė sritis – svarbi ir reikalinga nustatant kontrolės priežiūros procedūras, siekiant garantuoti, kad biudžeto lėšos būtų paskirstytos pagal galiojančius teisės aktus ir skaidriai. Privalu užtikrinti, kad faktinės išlaidos būtų pateisintos tinkamais apskaitos dokumentais. Finansų strategija turi numatyti kriterijus lėšų skirstymui.

Baltojoje knygoje dėl sporto (2008) teigiama, kad sporto organizacijos gauna pajamas iš įvairių šaltinių, įskaitant klubų mokesčius ir bilietų pardavimą, reklamą ir rėmėjų paramą, žiniasklaidos teises, pajamų perskirstymą tarp sporto federacijų, šalutinių produktų pardavimą, viešąją paramą ir t. t. Tačiau kai kurios sporto organizacijos turi kur kas daugiau galimybių gauti lėšų iš verslo subjektų nei kitos, net tais atvejais, kai taikoma veiksminga lėšų perskirstymo sistema. Mėgėjų sporto lygmeniu tik aktyvus valstybės dalyvavimas gali užtikrinti vienodas galimybes ir sporto prieinamumą visiems. Europo komisija suvokia viešosios paramos svarbą mėgėjų sportui ir siekia suteikti galimybes sportuoti visiems žmonėms. Lietuvos vyriausybei derėtų neatsilikti nuo Europos Sąjungos bendrųjų nuostatų ir sprendimų, atsižvelgti į bendras Europos Sąjungoje vyraujančias politines nuostatas.

Žmogiškųjų išteklių strateginė sritis. Būtų siekiama perorganizuoti kai kuriuos besidubliuojančius skyrius, paskirti atsakingus asmenis stebėsenos ir kontrolės bei duomenų rinkimo funkcijoms atlikti bei pasiekti pirmosios grandies sporto specialistų įteisinimą seniūnijose ar savivaldybėse. 2009-2020 metų valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijoje numatoma žmogiškųjų išteklių plėtra didėjančiam socialiniam sporto vaidmeniui užtikrinti (decentralizuotas sporto organizatorių rengimas, planingas kitų sporto specialistų rengimas mėgėjų ir profesionaliajam sportui; savivaldybių institucijose ir įstaigose bei valstybės institucijose dirbančių sporto specialistų įtraukimas į Nacionalinės sporto visiems plėtros programos įgyvendinimą). Tačiau A. Brazauskaitės (2009) Klaipėdos miesto valstybinių sporto organizacijų specialistų apklausos duomenimis, pagrindinė problema žmogiškųjų išteklių valdyme glūdi veiklos stagnacijoje (veiklos dokumentai, kuriais vadovaujasi specialistai, nėra

keisti nuo organizacijų veiklos išikūrimo), darbuotojų demotivacijoje (organizacijose dirbantys specialistai neturi suinteresuotumo tobulėti, o jų motyvacija grindžiama tik materialiaisiais ištekliais), esant bendravimo ir bendradarbiavimo stokai (tarpusavio sąveikos nebuvimas tiek valstybinių, tiek nevyriausybinių sporto organizacijų veikloje) bei organizacinės valdymo sistemos netobulume (veiklos funkcijų neatitikimas formaliesiems reikalavimams). Sporto sektoriaus studijoje (2008) teigiama, jog nustatyta, kad mažas kūno kultūros ir sporto specialistų, ypač pradedančių darbinę veiklą, atlygis valstybinėse institucijose verčia pasirinkti kitą veiklą ar persikvalifikuoti. Dalį jų gali pritraukti užsienio šalių klubai ir įstaigos, siūlantys geresnes sutartis, geresnes materialinio aprūpinimo sąlygas. Todėl, siekiant išlaikyti darbuotojus, būtina gerinti darbo sąlygas, ypač darbo užmokesčio atžvilgiu, bei plėtoti darbuotojų motyvavimo sistemą (draudimas, paskolos, skatinimas ir pan.). Ateityje Europos sporto sektoriaus plėtra iš esmės priklausys nuo išplėtos ir gerai suderintos darbuotojų profesinio rengimo struktūros, apimančios standartizuotas pirminio rengimo sistemas, poreikiais pagrįstas profesinio rengimo programas, karjeros bei tobulėjimo sistemas. Kūno kultūros ir sporto departamentas turi imtis iniciatyvos užtikrinant tinkamą tokios sistemos įdiegimą viešajame sektoriuje.

Anot A. Brazauskaitės (2009), siekiant užtikrinti efektyvų, veiklos sistemos ir specialistų poreikius tenkinantį bendrąjį ir profesinį švietimą, orientuotą į nuolatinį profesinį augimą ir mokymąsi visą gyvenimą, reikia sudaryti tinkamas sąlygas kompetentingų ir kvalifikuotų darbuotojų vystimuisi kartu su organizacija, t.y. profesinio meistriškumo tobulėjimui neužtenka taikyti tik du metodus (kursai ir seminarai), kurie nebėra efektyvūs tiek organizacijoms, tiek jose dirbantiems specialistams.

2009-2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijoje vienoje iš strateginių išvadų dėl žmogiškųjų išteklių pastebima, kad egzistuoja nelanksti ir nepakankama (neatitinkanti tikrųjų plėtros poreikių) sporto specialistų rengimo, jų tobulinimosi ir sporto veiklos leidimų sistema. Vyriausybės įgaliota institucija nelinkusi perduoti jokių savo funkcijų, susijusių su žmogiškųjų išteklių plėtra mėgėjų ir profesionaliojo sporto srityse, nevyriausybiniams organizacijoms. Strategijoje taip pat numatoma svari mokymo įstaigų įtaka rengiant, suteikiant reikiamą kvalifikaciją, atestuojant sporto specialistus. Galima daryti išvadą, kad nevyriausybinių organizacijų vaidmuo turėtų ženkliai pataisyti žmogiškųjų išteklių valdymo situaciją sporto sektoriuje.

Sporto bazių ir infrastruktūros priežiūros strateginė sritis. Turėtų veikti kaip efektyvaus esamų sporto objektų bei būsimų statinių priežiūros ir valdymo gairės. Dėl investicijų stokos nesutvarkyta daugelis savivaldybių, bendrojo lavinimo, profesinio mokymo, aukštųjų mokyklų sporto bazių, jos nepatrauklios sportininkams, jaunimui, neaprūpintos

šiuolaikinių sporto inventorių ir įranga – teigiama Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos vyriausybės 2011–2013 metų strateginiame veiklos plane, patvirtintame Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2011 m. kovo 8 d. įsakymu Nr. 1V-166. Viena iš šio strateginio veiklos plano strateginių išvadų yra poreikis sudaryti palankią aplinką visuomenei sportuoti plėtojant modernią ir tarptautinius standartus atitinkančią sporto infrastruktūrą, statyti bei modernizuoti nacionalinės svarbos sporto ir pramogų centrus, specializuotus sporto centrus, regioninius kompleksinius sporto ir sveikatos centrus, savivaldybių sporto ir sveikatingumo kompleksus. Ypatingą dėmesį skirti universalios dangos aikštynų prie mokyklų įrengimui.

2009-2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijoje nurodoma, kad valstybė viena neturi galimybių sukurti tinkamų sąlygų mėgėjų sportui ir sveikai gyvensenai plėtoti. Švietimo įstaigų ir savivaldybių institucijų tvarkoma sporto infrastruktūra yra visiškai nepakankama, jos renovavimo ir plėtros tempai per lėti. Pastaraisiais metais mažėja sporto bazių dėl chaotiško jų privatizavimo ir funkcinės paskirties keitimo. Mažėja Lietuvos gyventojų gyvenimo kokybė (įskaitant sportavimui ir sveikai gyvensenai palankią aplinką), nes dėl komercinių priežasčių nuolat tankinama urbanizuota gyvenamoji aplinka, o funkcinio teritorijų planavimo metodikos neatitinka sveikos gyvensenos poreikių. Valstybė, kur įmanoma, turi pritaikyti ir išnaudoti sportavimo reikmėms šalies gamtinę aplinką, rekreacines bazes, kurti bendrą viešąją infrastruktūrą, palankią žmonių fiziniam aktyvumui ir sveikai gyvensenai. Švietimo įstaigų sporto infrastruktūrai atnaujinti ir plėtoti turi būti daug plačiau naudojamos Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšos, kitos tarptautinio finansavimo galimybės (tarptautinių federacijų, įvairių fondų parama). Investicijų projektams skirtos viešojo finansavimo lėšos turi būti derinamos su privataus sektoriaus lėšomis.

Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos vyriausybės 2011–2013 metų strateginiame veiklos plane, patvirtintame Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2011 m. kovo 8 d. įsakymu Nr. 1V-166, konstatuojama, kad dėl investicijų stokos nesutvarkytos sporto bazės.

Taip pat turi būti sukurtas planas su konkrečiais veiksmais, skirtais konkrečioms institucijoms, kaip turėtų būti skatinamas mėgėjiškas ir profesionalus sportas – tai yra **mėgėjiško ir profesionalaus sporto skatinimo strateginė sritis**. Sporto sektoriaus studijoje (2008) pabrėžiama, kaip svarbu, jog vyriausybė investuotų į sektorių. Nors profesionalus sportas investuotojams gali būti patrauklesnis, akivaizdu, kad investicijų pirmiausia reikia žemesniuose lygmenyse, siekiant sukurti didelę galimų profesionalių sportininkų bazę bei kiek įmanoma daugiau žmonių sudaryti galimybes dalyvauti sporto veikloje. Profesionalus sportas atsiranda iš mėgėjiško, tačiau tam, kad šalyje egzistuotų profesionalus sportas, svarbu užtikrinti mėgėjiško

sporto gyvavimą per jo finansavimą. Mėgėjiško sporto propagavimas ir rėmimas turi būti visu Kūno kultūros ir sporto departamento strategiją įgyvendinančių organizacijų tikslu.

Komunikacijos strateginė sritis. Galėtų užtikrinti savalaikį bendruomenės ir jos grupių švietimą apie sporto teikiamą naudą – pradedant nuo mažiausių visuomenės narių baigiant pensinio amžiaus žmonėmis. Sporto sektoriaus studijoje (2008) teigiama, kad viešieji ryšiai ir komunikacija būtini plėtojant sportą visuomenėje. 2005 metų Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strategijoje menkas dėmesys skirtas plačiosios visuomenės suvokimui apie fizinio aktyvumo, sportavimo naudą gerinti. Komunikacijos funkcija turėtų būti deleguojama savivaldybėms, kurios turi didesnes galimybes kryptingai siekti sporto ir fizinio aktyvumo informacijos sklaidos tarp savivaldybių bendruomenės narių. Visuomenės informavimas fizinio aktyvumo ir sporto skatinimo klausimais bus bevertis, jei nebus pasirūpinta sporto infrastruktūra. Sporto infrastruktūros plėtrą sporto specialistai suvokia kaip svarbiausią uždavinį, siekiant tikros sporto plėtros, tačiau nuolat susiduriama su menku šios problemos suvokimu visuomenėje ir menkais tam skiriamų valstybės, savivaldybių ir Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų ištekliais.

Teisės strateginė sritis. Siūlyti teisės aktų pataisas ar naujus aktus, kurie gintų sportininkų, klubų, sporto organizacijų teises, reguliuotų ir reglamentuotų jų teisinį valdymą, atsakomybę ir pareigas. Europos vadovai jau nediskutuoja, ar sportas turi specifinį pobūdį, bet aptaria praktines priemones, kurias reikia įgyvendinti atsižvelgiant į šį specifinį pobūdį kaip į Europos teisės dalyką (Arnaut, 2006). Sporto sektoriaus plėtrai ypatingos svarbos turi įstatyminė bazė, sudaranti palankias sąlygas sportui remti. Pavyzdžiui, uždraudus alkoholio reklamą, sumažėjo privačių įmonių sportui ir kultūrai skiriama parama. Taip pat sumažėjo sporto transliacijų per televiziją, o tai turi neigiamos įtakos sporto populiarinimui visuomenėje. 2009-2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijoje siūloma teisinė ir administracinė pertvarka horizontaliam sporto reglamentavimui užtikrinti. Horizontaliu sporto sektoriaus teisiniu pertvarkymu tikimasi pasiekti sporto plėtros finansavimo bazės horizontalus išplėtimą, galimybės taikyti šią strateginę kryptį keletui valdymo sporto sričių, sporto sektoriaus administravimo sistemos ir jos plėtros priemonių integracijos horizontaliai ir koordinavimo tarp daugelio įstaigų ir institucijų (visose viešojo administravimo struktūrose, per savivaldybių institucijas, nevyriausybinės organizacijas, verslo atstovus).

Savanorystės sporte skatinimo strateginė sritis. Kaip teigiama Nicos deklaracijoje, Europos Sąjungos valstybės skatina savanoriškas sporto paslaugas per priemones, suteikiančias atitinkamą apsaugą ir pripažįstančias savanorių ekonominį ir socialinį vaidmenį, jei reikia, su Europos Bendrijos parama pagal jos įgaliojimus šioje srityje.

Pasak J. R. Šinkūnienės (2006), savanorystė – veiklios modernios demokratinės visuomenės bruožas, kilęs iš esminio supratimo apie žmogiškumą, išreiškiamas nemokama ilgalaikė ar trumpalaikė sutartine tarnyba įstaigoje, bendruomenėje ar sąjūdyje. Lietuvoje savanorystė sporto sektoriuje dar vis plėtojasi, todėl susiduriama su tokia situacija, kad pritraukti savanorius yra viena problema, o išlaikyti įsitraukusiuosius į veiklą – kita. Savanorių išlaikymo, jų nuolatinio domėjimosi darbu be atlygio procesas mūsų šalyje sudėtingas, nes nėra atsakingą savanorių darbą apimančios sistemos. Pasak, P. Chelladurai (2005), savanorių organizacija ir paslaugos gali būti patrauklios savanoriams, bet jų tęsiama narystė ir įsipareigojimas organizacijai yra labai priklausomi nuo darbo įgaliojimo tipo ir nuo pasitenkinimo, kylančio iš to darbo. Savanorių organizacijos nariai gali ir patys pritraukti naujų savanorių. Savanoriškos veiklos nauda ir statusas bei pripažinta kvalifikacija, leidžianti jaunesniems savanoriams parodyti vertingų įgūdžių įgijimą, gali būti naudinga pritraukiant naujus narius. Savanoriai atlieka daug kokybiško ir veiksmingo darbo, tai gali būti viena iš priežasčių, kodėl šis fenomenas gyvuoja tiek sporto, tiek kitose tradicinėse srityse: jis tampa nepakeičiamas ir būtinai reikalingas (Laskienė, Anusauskaitė, 2008).

Savanoriška veikla sporto organizacijose teikia daug neformalaus švietimo galimybių, kurios turi būti pripažintos ir stiprinamos. Sportas taip pat teikia patrauklių galimybių jauniems žmonėms tapti aktyviais visuomenės nariais ir gali duoti teigiamų rezultatų, kai siekiama apsaugoti juos nuo įsitraukimo į nusikalstamą veiklą (Baltoji knyga dėl sporto, 2007).

Daugelis Europos vyriausybių šiuo metu pripažįsta, kad būtina politika, didinanti socialinę sporto reikšmę. Pavyzdžiui, vieno iš pirmaujančių Airijos Ekonominių ir socialinių tyrimų instituto (ESRI) tyrimo ataskaitoje atkreipiamas dėmesys į per sportą sukuriamą socialinį kapitalą, įskaitant didelį savanoriškumo mastą bei socialinių ryšių formavimą. 2005 m. inicijuota strateginė grupė – Europos sporto sektoriaus darbo jėgos vystymo aljansas (“European Sport Workforce Development Alliance“) – siekianti pagerinti bendradarbiavimą tarp įvairių sporto organizacijų Europos, regioniniu ir vietiniu lygmenimis, skleidžiant minėtų projektų rezultatus ir keičiantis patirtimi užimtumo ir darbo jėgos sporto sektoriuje klausimais (Sporto sektoriaus studija, 2008).

Naujų technologijų diegimo strateginė sritis. Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos vyriausybės 2011–2013 metų strateginiame veiklos plane, patvirtintame Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2011 m. kovo 8 d. įsakymu Nr. 1V-166, teigima, kad, vykdant valstybės lėšų taupymo programą 2009–2010 mokslo metais sumažintas perspektyvinės pamainos sportininkų skaičius nuo 156 iki 68 žmonių, neįdiegtos naujos technologijos Kūno kultūros ir sporto departamentui pavaldžiuose sporto centruose – naujų medicinos technologijų įdiegimas įgalintų kokybiškiau iširti sportininkų sveikatą, vykdyti

jų medicininę atranką, veiksmingą gydymą. Naujų technologijų diegimas būtų sietinas su kūno kultūros ir sporto plėtros stebėseną, apskaita ir analize. Naujų technologijų dėka būtų įmanoma sukurti statistinių duomenų analizės ir sporto viešosios politikos efektyvumo ataskaitas, taip pat kurti ateities prognozes ir planus, juos viešai skelbti kiekvienais metais ir informuoti visuomenę.

2009-2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijoje aptariami finansai, žmogiškieji ištekliai, sporto bazių infrastruktūra, profesionalus ir mėgėjiškas sportas, komunikacija su visuomene, teisiniai svertai, savanorystės skatinimas sporte minimas epizodiškai (viename iš uždavinių), užsimenama apie sporto veiklos stebėsenos ir analizės svarbą, tačiau realūs žingsniai tikslui pasiekti neaptariami, t.y. neužsimenama apie naujų technologijų svarbą. Šioje strategijoje trūksta aiškių strateginių sričių išskyrimo. Keturi strategijoje iškelti tikslai ir jiems priskiriami uždaviniai persipina. Kiekviename tikslu ir iškeltuose uždaviniuose daromos sąsajos su visomis strateginėmis sritimis – žmogiškaisiais ištekliais, sporto bazių infrastruktūra, komunikacija, teise.

Strategija turi būti ne tik formali. Būtina numatyti rezultato kriterijus, kuriuos galima būtų išmatuoti. Strategija turi būti konkretus veiksmų planas, kuriuo vadovaujantis būtų siekiami pagrindiniai tikslai. Tam, kad būtų matomas strategijos įgyvendinimas, būtina diegti statistikos sistemą, nustatyti rezultato vertinimo kriterijus – tiek organizacijų veiklos rezultatams, tiek pasirinktų projektų finansavimui, vykdyti griežtą finansuojamų projektų vertinimą, stebėseną ir kontrolę. Kūno kultūros ir sporto departamento vaidmuo jam pavaldžioms institucijoms turi būti ne tik formalus, būtinas abipusis bendradarbiavimas ir grįžtamasis ryšys. Strategija, jos tikslai ir uždaviniai turi būti peržiūrimi kasmet ir keičiami pagal susidariusią situaciją.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008–2012 metų programoje, kuriai pritarta Lietuvos Respublikos Seimo 2008 m. gruodžio 9 d. nutarimu Nr. XI-52, kūno kultūros ir sporto plėtrai skirtas ypatingas dėmesys. Vykdydama kūno kultūros ir sporto politiką, penkioliktoji Lietuvos Respublikos Vyriausybė Programoje užsibrėžė šiuos pagrindinius tikslus: siekti keisti visuomenės požiūrį į sportą skatinant vertinti sportą ne tik didžiųjų laimėjimų, tarptautinio įvaizdžio, tautinio pasididžiavimo požiūriu, bet ir laikant jį labai svarbiu visuomenės socialinio tobulėjimo veiksmu, stiprinančiu žmogaus sveikatą, ugdančiu jo fizines, psichines ir dvasines galias; kūno kultūros ir sporto plėtrą pripažinti esminiu valstybės prioritetu ugdant sveiką gyvenseną ir stiprinant visuomenės sanglaudą; sudaryti sąlygas, kad visos Lietuvos socialinės grupės būtų įtraukiamos į kūno kultūros ir sporto veiklą; kūno kultūros ir sporto sričiai garantuoti kiek įmanoma didesnę finansavimą ir investicijas; remiantis mokslo ir medicinos praktika gerinti sporto specialistų rengimą; aktyviau plėtoti sveikatos ugdymo (savęs pažinimo, sveikos gyvensenos, sveikos mitybos, savikontrolės) sritį, pabrėžiant sporto reikšmę gyvenimo

kokybei; tobulinti kūno kultūros ir sporto infrastruktūrą, kad ji būtų tolygiai išplėtota visuose Lietuvos regionuose; nuosekliai plėtoti mažąją sporto infrastruktūrą gyvenamojoje, darbo ir mokymosi aplinkoje, ypač atnaujinant ir stiprinant švietimo įstaigų sporto bazes; skatinti vietos bendruomenes ir privatų verslą statyti sporto ir rekreacijos objektus, stadionus ir baseinus, skirti daugiau sportui prieinamų naujų erdvių gyvenamuosiuose rajonuose; sporto sales ir aikštynus atverti vaikams, jaunimui, pagyvenusiems žmonėms ir neįgaliesiems, užtikrinti, kad sporto objektais galima būtų naudotis bendruomenės poreikiams.

Europos šalys palaipsniui tolsta nuo sistemos, kurioje valdant sportą labai svarbus yra viešasis sektorius, pvz., reguliuojant sektorių ir pereina prie labiau į rinką orientuotos sistemos, kurioje valdžia yra nutolusi nuo sprendimų priėmimo procesų. Valdžios vaidmuo vis labiau artėja prie tokio modelio, kai valstybė sudaro sąlygas sporto sistemos plėtrai ir priežiūrai, suteikdama sąlygas sektoriuje išsivirti ir veiksmingai veikti konkurencingoms pelno siekiančioms įmonėms. Tokia sistema gali būti naudinga ūkiui, tačiau gali sumažinti kai kurią sporto teikiamą naudą. Tai rodo Jungtinių Amerikos Valstijų pavyzdys, kur profesionalaus sporto sektorius klesti, o mėgėjų sporto sektorius yra silpnas (Sporto sektoriaus studija, 2008). Remiantis šiuo faktu, aukščiausios valdžios jėgom reikėtų atsižvelgti į tai, kad sporto valdymo perdavimas į privačias rankas gali visai sužlugdyti masinio sporto skatinimą. Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas turi nepakenkti svarbiausiai sporto plėtros strategijos socialinei misijai.

Nors 2009-2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projektas yra labai svarbus žingsnis Lietuvos sporto politikos vystyme, tačiau šio projekto ekspertinis vertinimas atskleidė daug projekto trūkumų. Ekspertai nurodė, jog 2009-2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projekte iškelti tikslai vieni svarbiausių, tačiau rezultatų kriterijai daugeliu atvejų nurodyti nerealūs. Projekte taip pat pasigendama aiškių įgaliojimų delegavimo, atsakomybės prisiėmimo bei finansavimo būdų ir šaltinių įvardinimo bei patvirtinimo.

Remiantis ekspertų vertinimu, pastabomis ir pasiūlymais, sudaryti kūno kultūros ir sporto strateginių veiklos sričių nustatymo ir įgyvendinimo modeliai. Naudojantis šiais modeliais, Kūno kultūros ir sporto departamentas galėtų parengti atskiras strategijas pagal nustatytas strategines veiklos sritis ir prižiūrėti jam pavaldžias organizacijas, kad strategijos būtų sklandžiai įgyvendinamos.

IŠVADOS

1. Teorijų įvairovė strategijos sampratos ir strateginio vystymo srityje turėtų būti traktuojama kaip papildanti viena kitą. Strategijos formavimas ir įgyvendinimas, praeityje suprasti ir tirti kaip atskiri subjektai, dabar susijungdami sudaro dinamišką vienetą. Norint suprasti šią evoliuciją, atlikta strategijos formavimo procesų teorinė analizė, kuri parodė strategijos valdymo mokymų įvairovę, atskleidė strateginio planavimo ir valdymo sąvokų sąsajas ir išsiskiriančius mokslininkų požiūrius šiuo klausimu. Dauguma strategijos planavimo, valdymo ir formavimo procesų vis dar yra naudojami šiuolaikinėse organizacijose. Strategijos formavimo, strateginių sprendimų priėmimo, strategijos taikymo ir strategijos įgyvendinimo procesai yra neatsiejami nuo sėkmingai veikiančios organizacijos.

Strateginis planavimas, kaip svarbus organizacijų vystymo metodas, pirmiausia buvo taikomas privataus verslo sektoriaus organizacijose. Neabejotina, kad siekiant didinti viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą, taip pat būtina naudoti strateginio planavimo principus. Esminis skirtumas tarp verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų formuojant strategijas, yra tas, kad svarbiausias finansinis rodiklis, rodantis strategijos pasirinkimo tikslingumą yra ne pelnas, o veiklos rezultatų maksimizavimas duoto biudžeto viduje. Strategijų formavimo mechanizmo viešojo sektoriaus organizacijose analizė parodė, kad strategavimui tikslingiausia taikyti A. C. Rusaw (2007) sudarytus keturis modelius: galutinių priemonių, pokyčių įgyvendinimo, taikant pavienius būdus, pliuralistinį jungiantį įvairialypes dalis ir individualaus bei grupinio elgesio integravimo. Norint pasiekti maksimalų strategavimo viešojo sektoriaus organizacijose rezultatą, taikant nurodytus modelius, pagrindinį dėmesį reikėtų sutelkti į žmogiškuosius išteklius ir jų valdymą, partnerystės su verslo sektoriumi įgyvendinimą, išorinių išteklių efektyvų panaudojimą.

Strateginio valdymo patirtį imta taikyti ir viešojo sektoriaus organizacijoms, tačiau suvokta, kad ne visos privataus sektoriaus strategijos dalys tinka viešajam sektoriui. Viena svarbiausių sąlygų, adaptuojant strateginį modelį, yra viešojo sektoriaus kontekstas. Sporto sektoriaus vieta viešajame kontekste yra ypatinga ir specifinė, priklausanti ne tik nuo ekonominės šalies padėties, bet ir formuojamos politikos, suinteresuotų grupių įtakos, šalies gyventojų požiūrio į sporto sektorių formavimo. Sporto sektorius yra orientuotas į konkrečią santykinai izoliuotą veiklą, turi kintamus tikslus, o sporto sektoriaus veiklos programa yra ties valstybės funkcijų riba. Tam, kad egzistuotų sporto politika ir būtų formuojamas visuomenės požiūris bei aktyvumas sporte, reikalinga kūno kultūros ir sporto strategija.

2. Nors viešojo sektoriaus strateginis planavimas ir valdymas vykdomi remiantis privataus sektoriaus strateginio valdymo modeliais, šių sektorių strateginis valdymas ženkliai

skiriasi. Išanalizavus mokslinę literatūrą, paaiškėjo, kad viešojo sektoriaus pagrindiniai skirtumai nuo privataus sektoriaus yra šie:

- siekia šalinti rinkos trūkumus;
- daugiau dėmesio skiria simbolinei veiklai;
- laikosi griežtesnių lojalumo ir legalumo standartų;
- turi veikti vadovaudamasis viešaisiais interesais (visuomenės kontrolė ir viltys) - socialinis užsakymas;
- turi turėti didesnę visuomenės palaikymą, didesnę už tą, kuris būtinas privačiame sektoriuje;
- konteksto svarba;
- politinių jėgų bei suinteresuotų asmenų įtaka (mokesčių mokėtojai, kontrolieriai, įstatymų leidėjai);
- teisiniai ir kiti formalūs suvaržymai;
- prioritetas – ne pelnas, o veiklos rezultatų rodikliai.

3. Tiek Europoje, tiek Lietuvoje pripažįstama, kad kūno kultūra ir sportas turi svarbią socialinę misiją. Sportas svarbus sprendžiant ne tik socialinės integracijos, tolerancijos, sveikatos problemas, bet ir diegiant svarbiausias visuomenės vertybes, skatinant savanorystę, aktyvų ir naudingą visuomenei užimtumą. Sportas labai svarbus ir ekonominiu šalies požiūriu.

Kiekviena savo piliečiais besirūpinanti valstybė siekia turėti kūno kultūros ir sporto strategiją, ją sėkmingai įgyvendinti ir palaipsniui tobulinti. Pasirinktų valstybių kūno kultūros ir sporto strategijų analizė atskleidė pagrindinius sporto plėtros principus, konkrečius tikslus ir svarbiausią tikslą, kuriuo siekiama, kad visuomenė būtų fiziškai aktyvi, propaguotų sporto teikiamas vertybes. Daugelio nagrinėtų valstybių kūno kultūros ir sporto strategijų pagrindinis dėmesys sutelktas į mėgėjiško sporto skatinimą, kad šis skatintų didesnę įsitraukimą į profesionalų sportą. Strategijos įgyvendinamos labai skirtingai, naudojami įvairūs finansavimo šaltiniai ir atsakomybės delegavimo būdai. Išnagrinėjus pasirinktų šalių kūno kultūros ir sporto organizavimo pavyzdžius, vertėtų juos pritaikyti Lietuvos kontekste. Lietuvos visuomenei reikalingas aiškus ir kryptingas kūno kultūros ir sporto strategijos projekto įgyvendinimas.

Lietuvos kūno kultūros ir sporto raidos organizacinių ir ekonominių ypatumų analizė parodė, kad Lietuvos sporto sektorius tik formuojasi ir jo plėtra turėtų suintensyvėti ėmus įgyvendinti kūno kultūros ir sporto plėtros strategiją, atsižvelgiant į Lietuvos gyventojų poreikius ir įpročius, naudojantis populiacinėmis kūno kultūros ir sporto skatinimo priemonėmis.

Išanalizavus Lietuvos kūno kultūros ir sporto teisinius dokumentus, kai kurių sporto organizacijų veiklos nuostatus, paaiškėjo, kad Lietuvos sporto politika yra menkai išvystyta, nes

nėra išplėtotas bendradarbiavimo tinklas tarp sporto organizacijų ir aukščiausios valdžios, nėra aiškios atskaitomybės už veiklos rezultatus savivaldybių lygmenyje. Didžiausio dėmesio susilaukia tik populiariausių sporto šakų profesionalai, o mėgėjų sportas lieka šešėlyje ir pačių Lietuvos piliečių sąmoningumo reikalas.

4. Kūno kultūros ir sporto strategijos projekto ekspertinis vertinimas atskleidė pagrindines šio projekto silpnąsias puses, t.y. – finansinės strateginės veiklos srities nebuvimas. Nenumatomas atsakomybės delegavimas ir jos prisiėmimas. Grįžtamojo ryšio ir bendradarbiavimo tarp sporto organizacijų trūkumas – t.y., nevystomos komunikacinė strateginė veiklos sritis. Ekspertinė Kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projekto analizė parodė, kad į strateginio planavimo metodologijos dokumentus, parengtus Lietuvos vyriausybės, buvo atsižvelgta tik iš dalies. Ypatingai netiksliai sudaryti projekto efekto vertinimo kriterijai. Strategijos srities ekspertai siūlo atkreipti dėmesį į vadybos mokslo siūlomus reikalavimus tikslams, uždaviniams, jų skirtumui nuo priemonių. Visgi ekspertai pripažįsta, kad pats Lietuvos kūno kultūros ir sporto strategijos projekto atsiradimas ir patvirtinimas yra pirmas žingnis ir postūmis Lietuvos sporto politikos vystyme.

5. Atlikus ekspertinį Kūno kultūros ir sporto strategijos projekto vertinimą, paaiškėjo, jog šis strategijos projektas yra savalaikis, apimantis daugumą veiklos sričių (sporto klubus, sporto medicinos centrus, sporto bazines, sporto valdymą, sporto mokslą, žiniasklaidą ir kitas sritis) ir diegiantis sportišką gyvenimo būdą plačioje visuomenėje. Kūno kultūros ir sporto strategijos projekto silpnybėmis įvardinami nenurodyti finansiniai ištekliai, nepamatuojamos vertinimo kriterijų reikšmės, neaiški funkcijų delegacija. Projekto grėsmės – suteikus lengvatas verslo struktūroms sporto srityje, kyla grėsmė surinkti mažiau mokesčių į biudžetą, dėl to gali būti neleidžiama keisti įstatymų, susijusių su lengvatomis. Išskyla grėsmė jau tradicija tapusiems nacionaliniams sporto visiems renginiams, nes neminimas sporto visiems judėjimas. Kūno kultūros ir sporto strategijos projektas suteiktų galimybę labiau plėtoti rekreacinį sportą, sportą visiems bendruomenėse, seniūnijose, didinti sporto prestižą, gerinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

6. Lietuvos kūno kultūros ir sporto, kaip viešojo sektoriaus, strateginio valdymo modelis, kurio sudėtinės dalys yra strateginių veiklos sričių nustatymo ir strategijos įgyvendinimo modeliai, pristato pagrindines strategines sporto plėtros sritis, be kurių negali vykti pilnavertis kūno kultūros ir sporto skatinimas, organizavimas ir visų visuomenės sluoksnių įtraukimas į sportinę veiklą. Pagrindinės strateginės veiklos sritys yra šios:

- Finansų;
- Žmogiškųjų išteklių;
- Sporto bazių ir infrastruktūros priežiūros;

- Profesionalaus ir mėgėjiško sporto skatinimo;
- Komunikacijos;
- Teisės;
- Savanorystės sporto skatinimo;
- Technologijų diegimo.

Kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos kryptingas įgyvendinimas, atsižvelgiant į pagrindines sporto plėtros strategijos sritis, leistų išvengti tų pačių ar panašių priemonių vykdymo skirtingose valstybės ar savivaldybių institucijose, nevyriausybinėse ar kitose organizacijose, užtikrintų efektyvesnę ir racionalesnę lėšų panaudojimą įgyvendinant strategiją; sudarytų sąlygas tinkamai koordinuoti strategijos įgyvendinimą, būtų formuojama nuosekli ir vienoda sporto politika.

7. Strategija turi būti ne tik formali. Būtina numatyti rezultato kriterijus, kuriuos galima būtų išmatuoti. Strategija turi būti konkretus veiksmų planas, kuriuo vadovaujantis būtų siekiami pagrindiniai tikslai, sekama susikurta vizija ir numatyta misija, o rezultato kriterijai turi būti išmatuojami. Todėl, remiantis šiame disertaciniame darbe aprašytu kūno kultūros ir sporto strateginio valdymo modeliu ir siūlomomis strateginės veiklos sritimis, galima būtų patobulinti kūno kultūros ir sporto strategijos projektą, kuris būtų funkcionuojantis, atsirastų galimybė išmatuoti šio projekto/strategijos efektyvumą, kaip to reikalauja Lietuvos Respublikos strateginio planavimo ir strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodika.

LITERATŪRA

1. Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
2. Ansoff, I. (1965) *Corporate Strategy*, New York: McGraw Hill.
3. Astrauskas, A., Česonis, G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas* 26: 25–33.
4. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
5. Bahraini, H. & Evans, S. (1989). Strategy making in high-technology firms: The empiricist mode. *California Management Review*, 31(2): 107-128.
6. Bailey, A., Johnson, G., Daniels, K. (2000). Validation of a multi-dimensional measure of strategy development processes. *British Journal of Management*, Vol. 11, 151-162.
7. Bain, J.S. (1964). *Industrial Organization*. New York: Wiley.
8. Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*, 15th printing, 1962. Cambridge, MA: Harvard University Press.
9. Barney, J.B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 395–410.
10. Barry B. W. (1997). *Strategic planning workbook for nonprofit organizations*. Saint Paul, MN: Amherst Wilder Foundation.
11. Bartkus E. V., Raipa A., Liepė Ž. (2009). Išorinių išteklių panaudojimas viešojo sektoriaus organizacijose. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 29.
12. Basic Plan for the Promotion of Sports (2000).
<http://www.mext.go.jp/english/news/2000/09/000949a.htm> [Žiūrėta 2010-05-22].
13. Beccarini, C. (2000). Universiteto ryšiai su sporto organizacijomis. Tęstinio ugdymo svarba sporto ir rekreacijos administratoriams: tarptautinio seminaro pranešimų medžiaga (pp. 35—40). Kaunas: LKKA.
14. Beleckienė, G., Murphy, C., Dienys, V. ir kt. (2008). *Sporto sektoriaus studija. Darbuotojų ir jų kvalifikacijos kaitos prognozių tyrimo ataskaita*. Profesinio mokymo metodikos centras.
15. Bellamy, C., Taylor, J. A. (1998). *Governing in the Information Age*. Buckingham: Open University Press.
16. Behn, R. (2001). *Rethinking Democratic Accountability*. Washington, D. C.: Brookings Institution Press.
17. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymasis*, Nr. 1, 3 – 15.
18. Brazauskaitė, A. (2009). *Klaipėdos miesto valstybinių sporto organizacijų specialistų veiklos raiška*. Magistro baigiamasis darbas.
19. Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
20. Boyne, G. A. (2006). Strategies for Public Service Turnaround. Lessons from the Private Sector? *Administration and Society*, 38, 365-388.
21. Boyne, G. A., Farrell, C., Law, J., Powell, M., Walker, R. (2003). *Evaluating public management reforms: Principles and practice*. Buckingham, UK: Open University Press.
22. Boyne, G. A. (2003a). Sources of public service improvement: a critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13, 367-394.
23. Borins, S. (1998). *Innovating with integrity*. Washington, DC: Georgetown University Press.
24. Bryson J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organisations*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
25. Bruton, G., Ahlstrom, D., & Wan, J. (2003). Turnaround in East Asian firms: Evidence from ethnic overseas Chinese communities. *Strategic Management Journal*, 24, 519-540.

26. Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
27. Buchannan, C. H. *Choosing to Lead: Women and the Crisis of American Values*. Beacon Press: Boston, 1996.
28. Bučinskas, A., Pauliukevičiūtė, A., Raipa, A. (2009). Strateginis planavimas kultūros politikos įgyvendinimo kontekste. *Tiltai*, Nr. 3, 1-15
29. Canadian Strategy on Ethical Conduct in Sport, Policy Framework, May 24, 2002. <http://www.cces.ca/files/pdfs/GOC-POLICY-EthicsStrategyFramework-E.pdf> [Žiūrėta 2010-05-22].
30. Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge, MA.
31. Chaffee, E. (1985). "Three models of strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1.
32. Chelladurai, P. (2005). *Managing organizations for Sports & Physical Activity (a systems perspective)*. USA. Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway Publishers.
33. Chlivickas, E. (2007). Strateginiai sprendimai plėtojant viešąjį sektorių: žmogiškųjų išteklių potencialas. *Viešasis administravimas*, Vol. 1/2, Nr.13/14, 35-43.
34. Chlivickas E., Petrauskaitė N. (2008). Viešojo sektoriaus valdymo tobulinimas plėtojant aukštasias technologijas. *Viešasis administravimas*, Nr. 3(19).
35. Čiarnienė R., Sakalas A., Vienažindienė M. (2006). Strategic Personnel Management in Public Sector: the Case Study of Kaunas Municipality. *Inžinerinė ekonomika-Engineering Economics*, No. 2 (47).
36. Council of Europe: Sport http://www.coe.int/T/dg4/Sport/Default_en.asp [Žiūrėta 2010-08-08].
37. Dann, S. (1996). Public Sector reform and the longterm public servant. *International Journal of Public Sector Management*, No. 9 (2), 28-35.
38. Dallermassl, K. et al. (2008). *Physical Education and Sport Education in European Union*. Paris: Editions Revue EP.
39. Diamond, J. (2006). Au Revoir to Partnerships: What's next? *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 19, No. 3, 278-286.
40. Diskienė, D., Galinienė, B., Marčinskas, A. (2008). A Strategic Management Model for Economic Development. *Technological and Economic Development of Economy*, 14 (3), 375-387.
41. Dean, J.W. & Sharfman, M.P. (1993). Procedural rationality in the strategic decision-making process. *Journal of Management Studies*, 30(4), 587-610.
42. Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo, 2011 m. balandžio 20 d. Nr. 480.
43. Drechsler, W. (2005). The Rise and Demise of the New Public Management. *Post-autistic economics review*, Issue no. 33, 14 September. Prieiga per internetą: <http://www.paecon.net/PAERreview/issue33/Drechsler33.htm> [2010-01-25]
44. Drucker, P. F. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius.
45. Dwyer, L., Fredline, L. (2008). Special Sport Events - Part II. *Journal of Sport Management*, Vol. 22, Issue 5 (July), 495-500.
46. Edelstein, J.Y. (1992). *Adjustment and decline in hostile environments*. New York: Garland.
47. Eisenhardt, K.M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32, 543-576.
48. Eisenhardt, K.M. & Bourgeois, L.J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31, 737-770.
49. Eisenhardt, K.M. & Zbaracki, M.J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.

50. Estonian Strategic Development Sport for All Programme 2006-2010
http://www.kulee/webeditor/files/liikumisharrastus_kokkuvoteENG2_inglise_netid.doc
51. Europos komisijos Baltoji knyga dėl sporto (2007).
52. European Commission Sport http://ec.europa.eu/sport/news/news945_en.htm
(Commission's public online consultation on sport).
53. EZUS Lyon-1, European Observatoire of Sport and Employment (EOSE) and European Network for Sport Sciences, Education and Employment (ENSSEE) (2004) Vocasport: Vocational Education and Training in the Field of Sport in the European Union: situation, trends and outlook. Brussels: European Commission.
54. Fama, E.F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, No. 88, 288–307.
55. Ferkins, L. (2007). *Sport Governance: Developing Strategic Capability in National Sport Organisations*. Summary of PhD research.
56. Feurer, R., Chaharbaghi, K. (1997). Strategy development: past, present and future. *Training Quality*. Volume 5, No. 2, 58–70.
57. Flinders, M. (2005). The Politics of Public-private Partnerships. *The British Journal of Politics and International Relations*. Vol. 7, Issue 2.
58. Fredrickson, J.W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extensions, observations, future directions. *Academy of Management Journal*, 27, 399-423.
59. Fredrickson, J.W. & Mitchell, T.R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, 27, 399-423.
60. Friend, J. (2006) "Partnership Meets Politics: Managing Within the Maze". *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 19, No. 3, 261-277.
61. Furrer, O., Thomas, H., Goussevskaia, A. (2008). 26 years - Development of Strategic Management: An Overview. *International Journal of Management Reviews*. Volume 10, Issue 1, 1-23.
62. Gaižutis, A. (2000). Strategijos sampratos evoliucija ir jos įtaka verslo organizacijų marketingo veiklai, *Ekonomika ir vadyba*, No. 1, 36-53.
63. Game plan: a strategy for delivering government's sport and physical activity objectives (2002). London: Cabinet Office.
http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/strategy/assets/game_plan_report.pdf
[Žiūrėta 2010-05-22].
64. Glynn, J. & Murphy, M. (1996). Public management, failing accountabilities and failing performance review. *International Journal of Public Sector Management*, No. 9 (5/6), 125-137.
65. Government Offices of Sweden. National Sports Policy.
<http://www.sweden.gov.se/sb/d/9352> [Žiūrėta 2010-05-22].
66. Grant, R.M. (1991). *Contemporary Strategic Analysis*. Cambridge: Basil Blackwell.
67. Grant, R. M. (1998). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Malden: Blackwell.
68. Greiner, L.E. & Bhambri, A. (1989). New CEO intervention and dynamics of deliberate strategic change. *Strategic Management Journal*, 10 (Summer), 67-86.
69. Gudonavičius, L., Bartosevičienė, V. ir Šaparnis, G. (2008). Vadovo asmenybės poveikis formuojant strategiją. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 13, 357-361.
70. Gunby Jr., N.W. (2009). Firm performance and complementary strategy development processes. *Management Decision*. Vol. 47, No. 5, 806-818.
71. Guogis, A., Gudelis, D. (2003). Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 4, 26-34.
72. Hage, G., Aiken, M. (1970). *Social change in complex organizations*. New York: Random House.

73. Hamel, G., Prahalad, C.K. (1989). *Strategic intent*. Harvard Business Review, 67(3): 63-76.
74. Hart, S.L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17, 327-351.
75. Hax, A. C., Majluf, N. S. (1988). The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process. *Interfaces*, Vol. 18, No. 3, *Strategic Management* (May - Jun., 1988), 99-109.
76. Hax, A. C., Majluf, N. S. (1996). *The Strategy Concept and Process, a Pragmatic Approach*. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall.
77. Hennart, J.F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9, 361-374.
78. Hennart, J.F., Park, Y.R. (1993). Greenfield vs. acquisition: the strategy of Japanese investors in the United States. *Management Science*, 39, 1054-1070.
79. Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (1999). *Strategic Management: Competitiveness and Globalisation*, 3rd edition. Cincinnati: South-Western.
80. Hofer, C. W., Schendel, D. (2001). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Fifth Edition. St. Paul, MN: West Publishing Company.
81. Huff, A.S. & Reger, R.K. (1987). A review of strategic process research. *Journal of Management*, 13, 211-236.
82. Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
83. Jacobson, C. ir Sang O. C. (2008) "Success Factors: Public Works and Public-private Partnerships". *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21, No. 6, 637-657.
84. James, L.R., Demaree, R.G., Muliak. S.A. & Ladd. R.T. (1992). Validity generalization in the context of situational models. *Journal of Applied Psychology*, 77, 3-14.
85. Jankauskienė, R. (2008). Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo skatinimo strategija: kūno kultūra ar kūno kultas? *Medicina*, Nr. 44 (5), 346-355.
86. Jankūnienė, J. (1998). Požiūrių į organizacijos strategijos kūrimą vertinimas, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 8, 20-32.
87. Jensen, M.C., Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
88. Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2004). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Prentice Hall Europe.
89. Joyce, P. (2003). *Strategic Management for the Public Services*. Open University Press: Maidenhead, Philadelphia.
90. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. 2 leidimas, Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
91. Jucevičius, R. (2003). Strategic Management of Public Institutions. *Economics and Management: Actualities and Perspectives 2002 (Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002)*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 24-28.
92. Karoblis, P. (2003). *Jaunojo sportininko treniruotė*. Vilnius: Sporto informatikos centras. P. 222-232.
93. Karpavičius, T., Jucevičius, G. (2009). The Application of the Business System Concept to the Analysis of Football Business. *Inžinerinė ekonomika-Engineering Economics*, Nr.3, 86-95.
94. Kauno miesto savivaldybės administracijos socialinių reikalų departamento kūno kultūros ir sporto skyriaus nuostatai, 2008-02-19 įsakymas Nr. A-647.
95. Kardelis, K. (1997). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
96. Kavaliauskaitė, V., Jucevičius, R. (2009). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės svarba realizuojant regiono konkurencinę strategiją. *Ekonomika ir vadyba*, Nr.14, 809-818.
97. Kazlauskaitė R., Bučiūnienė I. (2008). The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *Inžinerinė ekonomika-Engineering Economics*, No. 5 (60).

98. Khandwalla, P.N. (1976/1977). Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7(4), 21-51. *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
99. Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos vyriausybės 2010 metų sutrumpintas strateginis veiklos planas. Pritarta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. kovo 10 d. nutarimu Nr. 250.
100. Knašas, A. B. (2008). Pramoninės nuosavybės objektai strateginio planavimo procese. Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~mazyliis/julram/10/64.pdf> [žiūrėta 2010-04-10].
101. Kogut, B. (1988). Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
102. Konferencija "Valstybės sporto politika: problemos ir sprendimo būdai" (2007).
103. Kovaliov, R., Štreimikienė, D. (2008). The Role of Public Sector in Corporate Social Responsibility Development in Lithuania. *Economics and Management*, No. 13, 557-562.
104. Kūno kultūros ir sporto aktualijos. (2007). Nr. 1, <http://www.kksd.lt/index.php?491769463>
105. Kūno kultūros ir sporto departamento tinklalapis: www.kksd.lt
106. Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos vyriausybės 2011–2013 metų strateginis veiklos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2011 m. kovo 8 d. įsakymu Nr. 1V-166
107. Lane, J. E. (2000). *New Public Management*. London and New York: Routledge.
108. Lane, J. E. (2001). *Viešasis sektorius*. Vilnius: Margi Raštai.
109. Larbi, G. A. (1999) "The New Public Management Approach and Crisis States". Prieiga per internetą: <http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/0/5F280B19C6125F4380256B6600448FDB?OpenDocument> [žiūrėta 2010-01-25]
110. Laskienė, S., Anusauskaitė, D. (2008). Savanorystės fenomeno sporto sektoriuje ypatumai. *Sporto mokslas*, Nr. 1 (51), 17-23.
111. Laskienė, S. (2003). Šiuolaikinės sporto organizacijos vadybiniai aspektai. *Ugdymas. Kūno kultūra. Sportas*, Nr. 2 (47), 37-44.
112. Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R. and Guth, W.D. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
113. Le programme national de développement du sport 2006-2008. <http://www.staps.uhp-nancy.fr/progdevsport.htm> [žiūrėta 2010-05-22].
114. Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto strategija 2005–2015 metais. IV Lietuvos sporto kongresas, Vilnius.
115. Lietuvos 7–80 metų amžiaus gyventojų požiūrio į kūno kultūros pratybas, sportą ir sportavimo įpročių tyrimo ataskaita, UAB „RAIT“, 2007.
116. Lietuvos sporto finansavimas: skurdo vakarienė. www.veidas.lt: (<http://www.veidas.lt/laisvalaikis/sportas/lietuvos-sporto-finansavimas-skurdo-vakariene>) [žiūrėta 2010-10-24].
117. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2011–2013 metų strateginis veiklos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2011 m. kovo 8 d. įsakymu Nr. 1V-166
118. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo "Dėl Lietuvos Respublikos Seimo nutarimo "Dėl Lietuvos gyventojų 2008-2020 metų fizinio aktyvumo skatinimo strategijos patvirtinimo" projekto Nr. XP-2797" projektas, 2010-06-07.
119. Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas 1995 m. gruodžio 20 d. įstatymas Nr.I-1151 (Žin., 1996, Nr.9-215; 2008, Nr.47-1752)
120. Lietuvos respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymo pakeitimo įstatymas 2008 m. balandžio 17 d. Nr. X-1501.
121. LLRI analizė: Viešojo sektoriaus strateginis planavimas: iššūkiai ir sprendimai, 2008 balandis.

122. Mahoney, J.T., Pandian, J.R. (1992). The resourcebased view within the conversion of strategic management. *Strategic Management Journal*, No. 13, 363–380.
123. Mariani, M. M. (2007). Coopetition as an Emergent Strategy. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 37, No. 2, Summer, 97–126.
124. Mason, E.C. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *American Economic Review*, 29, 61-74.
125. Mason, E.C. (1949). The current status of the monopoly problem in the United States. *Harvard Law Review*, 62, 1265-1285.
126. Mavrommatis, M. (2007). Europos parlamento kultūros ir švietimo komitetas. Pranešimo projektas dėl Baltosios knygos dėl sporto.
127. McGee, J., Thomas, H. and Wilson, D. (2005). *Strategy: Analysis & Practice*. London: McGraw-Hill.
128. McInerney, R., Barrows, D. (2000). Management Tools for Creating Government Responsiveness: The Liquor Control Board of Ontario as a Context for Creating Change.
129. Mélanie L. M. (2007). A major aspect of public life. *Actualité en France*, June: http://www.diplomatie.gouv.fr/en/france_159/discovering-france_2005/france-from-to-z_1978/society_1987/sport-in-france_9433.html [Žiūrėta 2010-05-22].
130. Meyer, M., & Zucker, L. (1989). *Permanently failing organizations*. London: Sage.
131. Milakowich, M. (1990). Total quality management for public sector productivity improvement. *Public Productivity & Management Review*, No. 14, 19-32.
132. Miller, D. & Friesen, P.H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
133. Ministry of Education and Culture (Finland). <http://www.minedu.fi/OPM/?lang=en> [Žiūrėta 2010-05-22].
134. Ministry of Health, Youth and Sports. Missions „youth, sports and voluntary sector“. 2007. http://www.jeunesse-sports.gouv.fr/IMG/pdf/plaquette_anglais.pdf [Žiūrėta 2010-05-22].
135. Ministry of Sport and Tourism of the Republic of Poland. <http://msport.gov.pl/en> [Žiūrėta 2010-05-22].
136. Mintzberg, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, 1978, No. 24, 934-948.
137. Mintzberg, H., Waters, J.A. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24, 934–948.
138. Mintzberg, H., Waters, J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
139. Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
140. Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24, 934-948.
141. Mintzberg, H. (1987). The strategy concept 11: Another look at why organizations need strategies. *California Management Review*, 30(1), 25-32.
142. Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11, 171-195.
143. Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
144. Montel, J. (Amnyos), Waelbroeck-Rocha, E. (2010). *The different funding models for grassroots sports in the EU*. Conference on sustainable funding models for grassroots sports in the Internal Market, Brussels (http://ec.europa.eu/internal_market/top_layer/sport_en.htm) [Žiūrėta 2010-02-16].
145. Moore, M. (1995). *Creating public value*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
146. Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
147. Nacionālā sporta attīstības programma 2006. – 2012 gadam.

148. National Physical Education, School Sport and Club Links Strategy <http://www.teachernet.gov.uk/teachingandlearning/subjects/pe/nationalstrategy/> [Žiūrėta 2010-05-22].
149. Newman, W.A. & Logan, J.P. (1971). *Strategy, policy, and central management*. Cincinnati, OH: Southwestern Publications.
150. Nutt, P., & Backoff, R. (1993). Organizational publicness and its implications for strategic management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3, 209-231.
151. Strategic Choices for the Implementation of the New EU Competence in the Field of Sport (2010). Online Consultation report: http://ec.europa.eu/sport/library/doc/a/100726_online_consultation_report.pdf [Žiūrėta 2010-05-22].
152. O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.
153. Organisation of sport in France http://capefrance.org/sig/youth_sports_4.html [Žiūrėta 2010-05-22].
154. Osborne, D. (1988). *Laboratories of Democracy: A New Breed of Governor Creates Models for National Growth*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press.
155. Parsons, W. (2001). *Viešoji politika*, Vilnius: Eugrimas.
156. Perry, J., & Rainey, H. (1988). The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *Academy of Management Review*, 13, 182-201.
157. Petry, K., Froberg, K., Madella, A. (2006). *Thematic Network Project AEHESIS. Aligning a European higher education structure in sport science. Report of the Third Year*. German Sport University Cologne.
158. Pettigrew, A., Thomas, H. and Whittington, R. (2002). *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage.
159. Pfeffer, J. (1981) *Power in Organisations*, Marshfield, Mass.: Pitman Publishing.
160. Pfeffer, J. Competitive advantage through people. *California Management Review*, 1994, Vol. 36, 9-28.
161. Poderys, J. (2002). Sporto mokslas: mokslo funkcijos ir sporto mokslo plėtra Lietuvoje. *Sporto mokslas*. Nr. 2 (28), 2-6.
162. Pollitt, C., Bouckaert, G. (2000). *Public management reform*. Oxford, UK: Oxford University Press.
163. Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the Public Services*. Oxford: Blackwell.
164. Porter, M.E. (1979). The structure within industries and companies' performance. *Review of Economics and Statistics*, 61, 214–228.
165. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
166. Porter, M.E. (1981). The contribution of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6, 609–620.
167. Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, November–December, No. 74, 61–78.
168. Poveikio vertinimo santrauka prie Baltosios knygos dėl sporto. Komisijos tarnybų darbo dokumentas. 2007-07-11, Briuselis.
169. Powell, T.C. (1992). Strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13, 551-558.
170. Prahalad, C.K. and Bettis, R.A. (1986). The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7, 485–501.
171. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79–91.
172. Quinn, J.B. (1980). Managing strategic change. *Sloan Management Review*, 21(4), 3-17.
173. Raipa, A. (2007). Strateginis planavimas viešajame administravime. *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija.

174. Rajagopalan, N., Rasheed, A.M.A., Datta, D.K. (1993). Strategic decision processes: Critical review and future directions. *Journal of Management*, 19, 349-384.
175. Rainey, H. (2003). *Understanding and managing public organizations* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
176. Reaching Higher: Building on the Success of Sport 21 (2007). <http://www.scotland.gov.uk/Resource/Doc/169113/0047106.pdf> [Žiūrėta 2010-05-22].
177. Reports of the Ministry of Education, Finland (2008). http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2008/Liikkuva_ja_hyvinvoiva_Suomi_2010-luvulla?lang=en [Žiūrėta 2010-05-22].
178. Richardson, P.R. (1995). *Public sector strategic planning: Creating the future in an uncertain, turbulent environment*. Unpublished manuscript. Kingston: Queen's University, School of Business.
179. Rose, W.R., Cray, D. (2010). Public-sector strategy formulation. *Canadian Public Administration*, Vol. 53, No. 4, 453-466.
180. Rudzkiėnė, V., Jasinavičius R. (2006). Ekonominiai modeliai viešajam administravimui tobulinti. *Viešasis administravimas*, Nr. 9, 23-30.
181. Rumelt, R.P., Schendel, D.E. and Teece, D.J. (1994). *Fundamental issues in strategy. A Research Agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
182. Rusaw, A.C. (2007). Changing Public Organizations: Four Approaches. *International Journal of Public Administration*, No. 30.
183. Rumelt, R.P., Schendel, D.E. and Teece, D.J. (1994). *Fundamental issues in strategy*. Harvard Business School Press: Boston MA.
184. Salamon, L. M., Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector. A cross-national analysis*. Glasgow: Bell & Bain Ltd.
185. Schendel, D. E. and Teece, D. J. (1994). *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
186. Schendel, D., & Patton, G. (1976). Corporate stagnation and turnaround. *Journal of Economics and Business*, 28, 236-241.
187. Scholes, K., Johnson, G. (1988). *Exploring Corporate Strategy*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
188. Scholz C. (1987). *Strategisches Management: ein integrative Ansatz*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
189. Schwenk, C. R. (1995). Strategic decision making. *Journal of Management*, 21, 471-493.
190. Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
191. Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
192. Skarbalius, A. (2000). Kodėl Lietuvos sporto mokslą labiau pripažįsta pasaulis? *Sporto mokslas*. Nr. 2 (20), 2-5.
193. Skurvydas, A. (1996). Sporto mokslas: funkcijos, turinys, plėtotė. *Mokslas ir gyvenimas*. Nr. 1, 32-33.
194. Slater, S. F., Olson, R. M, Hult, G. T. M. (2006). The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability-Performance Relationship. *Strategic Management Journal*, No. 27, 1221-1231.
195. Slevin, D. P., Covin, J. G. (1997). Strategy Formation Patterns, Performance, and the Significance of Context. *Journal of Management*, March-April.
196. Sloan, A. (1964). *My Years with General Motors*. Garden City, New York: Doubleday.
197. Sporto terminų žodynas. (2002). Parengė S. Stonkus. T. 1. Kaunas: LKKA.
198. Sport in Scotland 2000: http://www.scottish.parliament.uk/business/research/pdf_res_notes/rn00-92.pdf [Žiūrėta 2010-05-22].

199. Strategic Plan 2006-2009. Australian Sports Commission 2006.
http://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0004/150943/Australian_Sports_Commission_Strategic_Plan_2006-2009.pdf
200. Strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodika, patvirtinta Lietuvos Respublikos finansų ministro 2010 m. spalio 25 d. įsakymu Nr. 1K-330.
201. Steiner, G. A. (1969). *Strategic planning: What every manager must know*. New York: Free Press.
202. Strickland A. J.; Tompson A. A. (1992). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston: M.A. Richard D. Irwin Inc.
203. Sveriges Olympiska Kommittee. Sport Programs.
<http://www.sok.se/inenglish/sportprograms.4.18ea16851076df63622800010852.html>
[Žiūrėta 2010-05-22].
204. Šinkūnienė, J. R. (2006). Ar turime lietuvišką savanorystės filosofiją? *Respublika*. Rugsėjis, p. 25.
205. Tamošauskas, P. (2007). Kūno kultūros raidos tendencijos Lietuvos universitetinėse aukštosiose mokyklose. *Santalka. Edukologija*, T. 15, Nr. 2.
206. Taylor, F. W. (1947). *Scientific Management*. New York: Harper.
207. Team Danmark. <http://www.teamdanmark.dk/CMS/cmsdoc.nsf/content/dhy5lucye>
[Žiūrėta 2010-05-22].
208. The Canadian Sport Policy May 24, 2002. <http://www.pch.gc.ca/pgm/sc/pol/pcs-csp/2003/pol sport-eng.pdf> [Žiūrėta 2010-05-22].
209. The President's Council on Physical Fitness and Sports. The President's Council Overview. http://www.fitness.gov/about_overview.htm [Žiūrėta 2010-05-22].
210. Thompson, A. A, Strickland, A.J. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: Irwin McGraw-Hill.
211. Ulrich, D. Organizational capability: creating competitive advantage / D. Ulrich, D. Lake. *Academy of Management Executive*, 1991, Vol. 5, No. 1, 77–92.
212. Vaitkevičius, S. (2006). *Strateginės analizės instrumentarijus modeliavimas mažose ir vidutinėse įmonėse*. Daktaro disertacija.
213. Vaitkevičius, S., Monkevičienė, Z., Bartosevičienė, V. (2002). Instrumentarijus įmonės strategijai rengti: samprata ir struktūra. *Inžinerinė ekonomika*, Nr. 5 (31), 100-105.
214. Valantinienė, I., Eidukaitienė, L. (2007). Sporto vadybininkų profesinės karjeros pasirinkimą lemiantys veiksniai ir asmeninės savybės. *Ugdymas. Kūno kultūra. Sportas*, Nr. 4 (67), 94-101.
215. Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 10 (2), 130-141.
216. Valstybinio audito ataskaita dėl kūno kultūros ir sporto departamente prie Lietuvos Respublikos vyriausybės atlikto finansinio (teisėtumo) audito rezultatų, 2009 m. birželio 1 d. Nr. FA-P-50-5-69.
217. Vasiliauskas, A. (2000). *Prognozavimas ir strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
218. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
219. Vasiliauskas, A. (2004). Nacionalinės ekonomikos plėtros strateginis valdymas: nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požūriai. *Pinigų studijos*, Nr. 3, 5-18.
220. Vienažindienė M., Čiarnienė R. (2007). New Public Management: Theoretical and Practical Aspects. *Inžinerinė ekonomika - Engineering Economics*, No. 5 (55).
221. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, No.5, 171–180.
222. Weick, K. E. (1984). Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems. *American Psychologist*, No. 39 (1).
223. Whittington, R. (2001). *What is Strategy and Does It Matter?* Thomson Learning, London.

224. Zarco-Jasso, H. (2005) "Public-private Partnerships: a Multidimensional Model for Contracting". *International Journal of Public Policy*, Vol. 1, No. 1/2, 22-40.
225. Wigand F. (1996). *Grosse – Orentinghaus. Strategische Identitat: Orientierung im Wandel*. Berlin: Springer.
226. Williams, W., Lewis, D. (2008). Strategic Management Tools and Public Sector Management. *Public Management Review*. Vol. 10. Issue 5, 653-671.
227. Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.
228. Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
229. Williamson, O.E. (1991). Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269–296.
230. Wilson, J. (1989). *Bureaucracy*. New York: Basic Books.
231. Wods, J.P. (2001). *Strategic Management*. London: Kogan Page.
232. Worrall, L. Collinge, C., Bill, T. (1998). Managing Strategy in Local Government. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 11, No. 6, 472-493.
233. Wright, P.M. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective / Wright, P.M., McMahan, G.C., McWilliams, A. (1994). *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 2, 301–326.
234. Young, R.D. (2003). *Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector*, <http://www.ipspr.sc.edu/publication/Perspectives%20on%20Strategic%20Planning.pdf> [2010-01-27]
235. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

PRIEDAI

STRATEGIJOS VERTINIMO KLAUSIMYNAS

Gerbiamas eksperte, esu Vytauto Didžiojo Universiteto verslo administravimo ir vadybos krypties doktorantė. Rašau daktaro disertacijos darbą kūno kultūros ir sporto strategijos formavimo tema. Jums pateikiamas 2009-2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projektas Nr. XIP-682 (užregistruotas 2009-05-17), kuriuo remiantis, prašome atsakyti į žemiau pateiktus klausimus.

Bendrieji strategijos poveikio vertinimo klausimai:

1. Ar rezultatai, kurių tikimasi įgyvendinus strategiją, yra realūs ir pasiekiami?

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiškai sutinku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Ar numatyti visi ištekliai ir priemonės (administracinės, finansinės, organizacinės ir kitos), kurių reikės numatytam rezultatui pasiekti?

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiškai sutinku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jei ne, ko trūksta?

3. Ar galimi tiesioginiai ir netiesioginiai šios strategijos įgyvendinimo padariniai? Ir kokie?

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiškai sutinku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Ar strategijos įgyvendinimas paveiks bendrą verslo būklę ir/ar atskiras verslo sritis?

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiškai sutinku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jei taip, tuomet – kaip?

5. Ar strategijos įgyvendinimas paveiks atskirų regionų ekonominę plėtrą? Ir kaip?

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

6. Ar strategijos įgyvendinimas paveiks atskiras socialines grupes? Ir kaip?

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

7. Ar strategijos įgyvendinimas paveiks atskirų regionų socialinę būklę? Ir kaip?

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

8. Ar strategijos įgyvendinimas paveiks vietos savivaldos ir/ar vietos bendruomenės raidą?
Ir kaip?

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

Strategijos turinio klausimai:

9. Ar visi strategijoje iškelti 4 tikslai yra įgyvendinami?

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

Kuriuos reikėtų koreguoti?

10. Ar tikslų, uždavinių ir veiksmų kryptių sintezė logiška?

1-ame tikslė:

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

2-ame tikslė:

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

3-iam tikslu:

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

4-ame tikslu:

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

11. 1-ame tikslu numatoma didinti suvokimą visuomenėje apie fizinio aktyvumo vertę.
Ar tai įmanoma išmatuoti?

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

Ar tinkamai suformuluoti uždaviniai šiam tikslui pasiekti?

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

Ar numatytos priemonės padės ši uždavinį įgyvendinti?

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

Ar numatyti rezultato kriterijai atskleidžia tikslo įgyvendinimo procesą?

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

12. 2-ame tikslu numatoma sukurti ir tobulinti horizontalią kūno kultūros ir sporto viešojo administravimo struktūrą.

Ar ši struktūra yra tinkama viešajam sektoriui?

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

Kokią tai duotų naudą?

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

Ar tinkamai suformuluoti uždaviniai šiam tikslui pasiekti?

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

Ar numatytos priemonės padės ši uždavinį įgyvendinti?

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

Ar numatyti rezultato kriterijai atskleidžia tikslo įgyvendinimo procesą?

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

13. 3-iam tikslu numatoma plėtoti žmogiškuosius išteklius kūno kultūros ir sporto srityje.
Ar tai yra tikslinga ir neaprašys biurokratinio aparato?

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

Ar tinkamai suformuluoti uždaviniai šiam tikslui pasiekti?

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

Ar numatytos priemonės padės šį uždavinį įgyvendinti?

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

Ar numatyti rezultato kriterijai atskleidžia tikslo įgyvendinimo procesą?

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

14. Ar 4-as tikslas, sukurti ir/ar renovuoti kūno kultūros ir sporto infrastruktūrą, yra įgyvendinamas, lyginant dabartines ir siektinas reikšmes?

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

Ar tinkamai suformuluoti uždaviniai šiam tikslui pasiekti?

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

Ar numatytos priemonės padės šį uždavinį įgyvendinti?

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

Ar numatyti rezultato kriterijai atskleidžia tikslo įgyvendinimo procesą?

Visiškai nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesutinku <input type="checkbox"/>	Nesu tikras <input type="checkbox"/>	Sutinku <input type="checkbox"/>	Visiškai sutinku <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------------	---	-------------------------------------	--

15. Jūsų nuomone, kokios yra kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projekto stiprybės, silpnybės, grėsmės ir galimybės?

Labai dėkoju už Jūsų laiką ir atsakymus!