

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

INGA KELMAITĖ

**UŽSIENIO REIKALŲ MINISTERIJOS STRATEGINIS
VALDYMAS**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė:
doc. Malvina Arimavičiūtė

VILNIUS, 2009

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

UŽSIENIO REIKALŲ MINISTERIJOS STRATEGINIS
VALDYMAS

Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 62603S118

Vadovas

Doc. Malvina Arimavičiūtė

2009 12 11

Recenzentas

Atliko

SOVmn8-12 gr. stud.

I. Kelkaitė

2009 12 11

VILNIUS, 2009

TURINYS

ĮVADAS	7
1 METODINIAI STRATEGINIO VALDYMO PAGRINDAI	11
1.1 STRATEGIJOS IR STRATEGINIO VALDYMO SAMPRATA: DEFINICIJOS IR INTERPRETACIJOS	11
1.2 STRATEGINIS VALDYMAS VIEŠAJAME IR PRIVAČIAME SEKTORIUOSE	20
1.3 STRATEGINIO VALDYMO TURINYS IR RAIDA LIETUVOJE	23
1.3.1 <i>Strateginis planavimas Vyriausybės lygmeniu</i>	23
1.3.2 <i>Strateginio planavimo procesas institucijose</i>	26
2 GEROJI PRAKTIKA UŽ LIETUVOS RIBŲ: STRATEGINIO VALDYMO PAMOKOS VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJOMS	30
2.1 NAUJOSIOS ZELANDIJOS UŽSIENIO REIKALŲ IR PREKYBOS MINISTERIJOS STRATEGINIS PLANAS	30
2.2 KANADOS UŽSIENIO REIKALŲ IR TARPTAUTINĖS PREKYBOS DEPARTAMENTO PATIRTIS STRATEGINIŲ PLANŲ RENGIMO PROCESĖ	35
3 LR UŽSIENIO REIKALŲ MINISTERIJOS STRATEGINIS VALDYMAS	43
3.1 UŽSIENIO REIKALŲ MINISTERIJOS STRATEGINIO VALDYMO PROCESO ANALIZĖ	43
3.1.1 <i>Ministerijos strateginio veiklos plano analizė: esminės problemos</i>	45
3.1.2 <i>URM strateginio plano programų analizė</i>	49
3.2 2009 M. IR 2008 M. URM STRATEGINIŲ PLANŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ	53
3.3 URM STRATEGINIO VALDYMO TYRIMAS	56
IŠVADOS	69
PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS	73
LITERATŪRA	74
PRIEDAI	81

LENTELĖS

1 lentelė. URTM grėsmės, kylančios strateginiams ir organizaciniams institucijos pajėgumams.....	33
2 lentelė. Institucijos vidinio potencialo strateginė analizė.....	34
3 lentelė. Departamente planuojamos vykdyti programos ir siekiami strateginiai rezultatai.....	37
4 lentelė. Strateginio rezultato planavimo suvestinės pavyzdys.....	38
5 lentelė. Institucijos prioritetų sąveika su strateginiais rezultatais.....	39
6 lentelė. Institucijos programų veiklos analizė.....	40
7 lentelė. Užsienio reikalų ministerijos rengiamos programos 2009 m. ir 2010 m.....	50
8 lentelė. Planuotos gauti ir gautos lėšos iš valstybės biudžeto 2009 m.....	51
9 lentelė. Respondentų amžius.....	58
10 lentelė. Respondentų lytis.....	58
11 lentelė. Respondentų darbo stažas Užsienio reikalų ministerijoje.....	58
12 lentelė. Strateginio valdymo žinių lygio priklausomybė nuo įgyto darbo stažo ministerijoje.....	59
13 lentelė. Darbuotojų turimo darbo stažo ministerijoje ir nuomonės apie gerąją praktiką santykis.....	59
14 lentelė. Metodikos, naudojamos strateginiams planams rengti Lietuvoje, vertinimas.....	63
15 lentelė. Pateikiamų metinių ir pusmetinių strateginio veiklos plano ataskaitų vertinimas.....	65
16 lentelė. Nuolat kintančios politinės ir ekonominės aplinkos įtaka ministerijos rengiamiems strateginiams veiklos planams.....	65
17 lentelė. Institucijos vykdoma programa palaikomajam vystymuisi partnerinėse valstybėse palaikyti.....	81

PAVEIKSLAI

1 pav. Strateginio valdymo procesas viešosiose organizacijose.....	18
2 pav. Strateginio valdymo žinių lygio priklausomybė nuo įgyto darbo stažo ministerijoje	59
3 pav. Gerosios praktikos įtaka ministerijos strateginio valdymo procesui.....	60
4 pav. Gerosios praktikos vertinimai pagal ministerijos darbuotojų amžiaus grupes.....	61
5 pav. Problemos, atsirandančios atliekant strateginį planavimą ministerijoje.....	61
6 pav. Strateginio planavimo efektyvumą didinantys faktoriai.....	62
7 pav. Profesionaliausiai atliekami strateginio valdymo etapai užsienio reikalų ministerijoje.....	63
8 pav. Lietuvos URM strateginio planavimo kaip gerosios praktikos taikymo galimybės.....	64
9 pav. Sudėtingiausias ir daugiausiai pastangų bei išteklių URM strateginiame valdyme reikalaujantys procesai.....	64
10 pav. Valstybės skiriamo mažesnio finansavimo įtaka ministerijos parengtoms ir įgyvendinamoms programoms.....	66
11 pav. Kontrolės funkcijos atlikimo vertinimas ministerijoje.....	66
12 pav. Susipažinimo su ministerijos strateginiu veiklos planu laipsnis.....	67

SANTRUMPOS

BPD – Bendrasis programavimo dokumentas

JTO – Jungtinių Tautų organizacija;

MFA – Ministry of Foreign Affairs in Lithuania;

PEST – Politiniai, ekonominiai, socialiniai ir teisiniai veiksniai;

PPBS – Planavimo, programavimo ir biudžeto sudarymo sistema;

PPO – Pasaulio prekybos organizacija;

SPSS – (angl. Statistical for Social Sciences) statistinės informacijos apdorojimo programinis paketas;

SSGG – Stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės;

URM – Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija;

URTM – Naujosios Zelandijos užsienio reikalų ir prekybos ministerija;

IVADAS

Temos naujumas ir aktualumas: Šiandieninis valdymas susiduria su greitai besikeičiančiomis technologinėmis, socialinėmis, politinėmis ir ekonominėmis jėgomis. Globalizacija ir europeizacija sudarė sąlygas beprecedentiniams iššūkiams, kuriuos bet kuri organizacija privalo sugebėti priimti ir tinkamai įvertinti. Ankstesnės organizacijos buvo pakankamai mažos ir susitelkusios į vieną ar kelias produkto ar paslaugų teikimo rūšis. Tačiau šiandien darbdavys tikisi, jog darbuotojas atliks darbą sklandžiai ir efektyviai rinkodaros, apskaitų sferose ir kitose specializacijose, konkrečiai neišskiriant nei vienos iš jų. Todėl dabar, atliekant valdymo funkciją, reikia didesnių planavimo, kontrolės ir analizės įgūdžių, kurie šiandien ir yra suprantami kaip strateginis valdymas.

Esminė nauda, kurios tikimasi iš strateginio valdymo, tai – organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimas bei organizacijos narių palankios nuostatos pasikeitimams suformavimas. Subalansuoti tikslai ir efektyvus jų pasiekimo mechanizmas leidžia sumažinti organizacinį (sistemini) pasipriešinimą jiems. Strateginis valdymas organizacijoms padeda aptikti problemas dar prieš joms pasireiškiant, įgalina tobulinti veiklos strategiją ir būdus, minimizuoja neigiamą išorinių bei vidinių procesų įtaką, apjungia strateginio valdymo proceso elementus į sistemą, leidžiančią įgyti konkurencinį pranašumą.

Strateginis valdymas per pastaruosius dešimtmečius tapo reikšmingiausia valdymo naujove tiek privataus, tiek ir viešojo sektoriaus valdyme. Strateginių tikslų formulavimas, sudėtingo jų turinio planavimas valstybės ir atskirų sektorių lygmenimis yra svarbus kiekvienai visuomenei. Strateginis valdymas viešajame sektoriuje - tai pagrindinė valstybės ir visuomenės negrįžtamos plėtotės sąlygų kūrimo priemonė.

Lietuvoje strateginis valdymas pradėjo vyrauti tik po nepriklausomybės atkūrimo. Pastarojo nebuvimas arba nefunkcionavimas valstybės lygiu pastaraisiais metais neleido Lietuvai pasiekti geresnių socialinės - ekonominės raidos rezultatų, turėti aiškiau suformuluotą, visapusiškai struktūrintą, pagrįstą ir koncentruotą užsienio politiką, ypač ekonominių, gamybinių bei technologinių, mokslinių ir kultūrinių ryšių plėtojimo srityse bei Lietuvos konkurencinio potencialo ugdymo visose modernios valstybės funkcionavimo srityse ir jų kontaktuose su išore.

Vis tik ši, nors ir trumpa, keletą metų trunkanti strateginio valdymo patirtis, Lietuvos pažanga šioje srityje neleidžia abejoti. Viešajame sektoriuje, remiantis Kanados patirtimi, parengus strateginio planavimo metodiką, strateginis planavimas atliekamas profesionaliai ir efektyviai, sudaromi kokybiški ir išsamūs strateginiai planai, pagal kuriuos atliekami strategijos įgyvendinimo, vertinimo ir kontrolės etapai. Nuo parengtos strateginės analizės priklauso strateginio plano kokybė, o nuo pastarojo - ir kaip bus įgyvendinama ministerijos veikla ir atliekama kontrolė. Šie pradiniai etapai yra esminiai, kurie vykdomi

remiantis Lietuvos Vyriausybės parengta strateginio planavimo metodika strateginiams veiklos planams rengti. Tačiau ne visos viešojo sektoriaus institucijos visiškai geba laikytis metodikos. Kai kuriais atvejais dėl sudėtingos vykdomos veiklos viešosios institucijos negali iki galo atsižvelgti į bendrąją strateginių planų rengimo metodiką. Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija (toliau URM) yra viena iš jų. Pastaroji buvo pasirinkta tyrimui pirmiausia dėl šios priežasties, nes metodika, nors ir kaip gerai būtų parengta, tačiau strateginių planų rengėjai ne į visus pastarosios punktus geba atsižvelgti. Užsienio reikalų ministerijos strateginiuose veiklos planuose pateikiama vykdoma politika kai kuriais atvejais yra sunkiai apibrėžiama ir „išmatuojama“. Kita esminė priežastis, lėmusi užsienio reikalų ministerijos strateginio valdymo procesų pasirinkimą atlikti tyrimą - tai siekis išsiaiškinti, kokį poveikį šiai institucijai daro šiandieninė ekonominė situacija ir kokia yra ministerijos atsakomoji reakcija į šiuos procesus.

Šio darbo problema – Dėl užsienio politikos sudėtingumo ir nekonkretumo, dažno orientavimosi į procesą, o ne į rezultatus, ministerijoje išskyla sunkumų atliekant strateginę analizę, rengiant strateginius planus ir atliekant jų vertinimą, kurie gali būti eliminuojami taikant Vakarų valstybių gerąsias praktikas užsienio politikos vykdytojos funkciją atliekančioje institucijoje Lietuvoje.

Tyrimo objektas yra LR Užsienio reikalų ministerija.

Tyrimo dalykas: šios ministerijos strateginio valdymo procesas.

Tyrimo tikslas: išanalizavus metodinius strateginio valdymo pagrindus, atlikti LR užsienio reikalų ministerijos strateginio valdymo tyrimą ir pateikti esminius siūlymus ir rekomendacijas, kaip pagerinti URM strateginį valdymą. Šiam tikslui pasiekti buvo išsikelti šie **pagrindiniai uždaviniai:**

1. Apibrėžti teorinį strateginio valdymo turinį ir šio proceso taikymo viešajame ir privačiame sektoriuose galimybes;
2. Pateikti strateginio valdymo teorinius aspektus Lietuvoje, akcentuojant strateginio planavimo procesus Vyriausybės ir institucijų lygmenyse;
3. Išanalizuoti Lietuvos užsienio reikalų ministerijos strateginį valdymą, pateikiant strateginį institucijos planą, esmines problemas, programas;
4. Ištyrus strateginio planavimo procesą gerosios praktikos valstybėse (Kanados, N.Zelandijos), LR užsienio reikalų ministerijai pateikti rekomendacinio pobūdžio metodus, praktikas, kaip pagerinti strateginį valdymą išvengiant šiandieninių problemų bei sustiprinant silpnąsias plano grandis;
5. Atlikti sociologinės apklausos tyrimą strateginio valdymo tematika ministerijoje, suformuluoti išvadas bei rekomendacijas.

Tyrimo hipotezės: 1. Strateginių planų rengėjų orientavimasis į procesą, o ne į rezultatus lemia neatitikimus tarp viešojo sektoriaus institucijų strateginių planų rengimo metodikos ir institucijos

strateginio veiklos plano. 2. URM efektyviau ir kokybiškiau parengti strateginius planus padėtų Kanados ir Naujosios Zelandijos patirčių perėmimas analogiškose srityse.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros, teisinės bazės bei statistinių duomenų analizės metodai, leidę parengti teorinę dalį, analitinis – panaudotas aptariant užsienio reikalų ministerijos šiandieninius valdymo (planavimo) procesus. Antrojoje ir trečiojoje dalyse buvo naudojamas lyginamasis metodas, padėjęs atskleisti panašumus ir skirtumas tarp N.Zelandijos, Kanados ir Lietuvos ministerijų rengiamų strateginių veiklos planų bei įvardyti LR URM parengtų 2008-2010 ir 2009-2011 m. strateginių planų, defektų ir kokybės apraiškas. Atliekant tyrimą ministerijoje buvo naudotas interviu metodas ir anketinė apklausa (raštu).

Šis darbas yra sudarytas iš įvado, trijų dėstymo dalių ir išvadų. Įvade aptariamas temos aktualumas ir naujumas, tyrimo objektas, darbo tikslas, pagrindiniai uždaviniai, naudojami metodai ir hipotezė. Pirmojoje dėstymo dalyje aptariami teoriniai strateginio valdymo aspektai. Strateginio planavimo praktika Lietuvoje valstybiniu ir instituciniu lygmenimis, bei strateginio valdymo skirtumai viešojo ir privataus sektoriuose. Antrojoje dalyje bus atliekama užsienio politiką vykdančių institucijų Kanadoje ir Naujojoje Zelandijoje strateginių planų analizė, siekiant išsiaiškinti, kokią praktiką iš šių valstybių galėtų perimti Lietuva, pagerindama bent jau vieną iš strateginio valdymo proceso etapų Lietuvoje. Trečioji dalis – Lietuvos užsienio reikalų ministerijos strateginio valdymo analizė per ministerijoje rengiamus strateginius planus, atliekant pastarųjų vertinimus ir lyginamąsias analizes. Taip pat šioje dalyje atliekamas ministerijos strateginio valdymo tyrimas, remiantis anketinės apklausos duomenimis.

Šis tyrimasis darbas yra praktinio pobūdžio, nes atlikus įvairius tyrimus ir analizes, institucijai bus pateikiamos esminės rekomendacijos ir siūlymai, kaip spręsti ministerijoje iškilusias problemas, susijusias su strateginio valdymo procesu. Tik lieka klausimas, ar ministerija bus pajėgi atsivelti į jai išsakytas pastabas.

Pagrindiniai šio darbo tyrimo šaltiniai yra šie: Aptariant teorinę strateginio valdymo pusę, buvo remtasi tiek Lietuvos, tiek užsienio autoriais. Iš užsienio valstybių autorių teorinius strateginio valdymo aspektus analizavo W. A. Steiss¹, C. W. Hofer², G. Johnson, A. Langley, L. Merlin, R. Whittington³, M. Allison, J. Kaye⁴, bei R. P. Smith ir L. J. Perry.⁵ Lietuvos autorių strateginio valdymo viešajame sektoriuje

¹ Steiss A. W. Strategic management for Public and Nonprofit organizations. New York: Basel: Marcel Dekker, 2003.

² Hofer C.W. Schendel D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, MN: West Publishing Company, 1978.

³ Johnson G., Langley A., Melin L., Whittington R. Strategy as Practice. New York: Cambridge University Press, 2007.

⁴ Allison M., Kaye J. Strategic planning for Nonprofit organizations. New York: John Wiley, 1997.

⁵ Smith R. P., Perry L. J. Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints.// Academy of Management Review, 1985, vol. 10, Nr. 2.

tematika naudingų publikacijų pateikė A. Raipa⁶, R. Jucevičius⁷, E. Smilga ir V. Dubinas⁸, R. Ginevičius, N. K. Paliulis bei E. Chlivickas⁹. Teoriniu lygmeniu strateginio planavimo procesą viešajame sektoriuje išsamiai nagrinėjo J. Bivainis ir Ž. Tunčikienė¹⁰. Buvo remtasi Pasaulio banko ataskaitomis apie strateginio valdymo procesus Baltijos valstybėse¹¹. Konkrečiai analizuojant strateginį planavimą Lietuvoje, buvo naudotas LR Vyriausybės nutarimas „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo 2002 m. birželio 6 d. Nr. 827“¹². Tyriamojoje dalyje buvo remtasi užsienio reikalų ministerijos parengtais strateginiais veiklos planais 2008-2010 m. ir 2009-2011 m. bei sudarytomis ataskaitomis dėl ministerijos strateginių planų vykdymo ir kontrolės¹³. Atliekant gerosios praktikos pavyzdžių paiešką, buvo analizuoti Kanados¹⁴ ir Naujosios Zelandijos¹⁵ užsienio politiką įgyvendinančių institucijų strateginiai veiklos planai.

⁶ Raipa A., Staponkienė J. Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape // [Autorių kolektyvas]. Naujoji viešoji vadyba. Mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2007.

⁷ Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998.

⁸ Dubinas V., Smilga E. Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje. // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2008, Nr. 47.

⁹ Ginevičius R., Paliulis N. K., Chlivickas E., Merkevičius J. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Vilnius: Technika, 2006.

¹⁰ Bivainis J., Tunčikienė Ž. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas. Vilnius: Technika, 2009.

Bivainis J., Tunčikienė Ž. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodai: teorinis potencialas ir perspektyvos // Verslas: teorija ir praktika 2006, Nr. 2.

¹¹ Report On Strategic Planning and Policy Management in Lithuania and Latvia//

<http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/Pasaulio%20banko%20studija.pdf>

¹² Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimo Nr. 194 redakcija) „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“//

<http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/n0827.pdf>

¹³ Užsienio reikalų ministerijos 2009 – 2011 metų strateginis veiklos planas; Užsienio reikalų ministerijos 2008 – 2010 metų strateginis veiklos planas // <http://www.urm.lt/index.php?-1485349295>;

¹⁴ Report on Plans and Priorities of the Department of the Foreign Affairs and International Trade of Canada 2009-10.

http://www.international.gc.ca/about-a_propos/plans/index.aspx

¹⁵ Statement of Intent 2009-2012 Ministry of Foreign Affairs and Trade of New Zealand. www.mfat.govt.nz/About-the-Ministry/Our-structure/index.php

1 METODINIAI STRATEGINIO VALDYMO PAGRINDAI

Daugiausia praktinių nuostatų bei mokslinės literatūros strateginio valdymo srityje praėjusiam amžiuje buvo sutelkta į privataus sektoriaus organizacijų valdymą. Tik paskutiniaisiais dešimtmečiais šią koncepciją imta taikyti ir viešojo sektoriaus valdyme. Viešajame sektoriuje, vykstant slinkčiai nuo viešojo administravimo viešojo valdymo link, strateginio valdymo modelį imta sėkmingai integruoti į viešojo sektoriaus valdymo ciklą, formuojant darbotvarkę, remiantis strateginio valdymo principais.

1.1 *Strategijos ir strateginio valdymo samprata: definicijos ir interpretacijos*

Informacinės visuomenės amžiuje didesnę reikšmę įgijus ilgalaikės organizacijos plėtotės numatymui, t.y. vienu svarbiausių organizacijos valdymo priemonių tapo tinkamai apibrėžta strategija, sudaryta vadovaujantis strateginio planavimo metodika.¹⁶ Žodis „strategija“ kilo iš graikiško žodžio „generolas“ („general“). Tuometinėje kariuomenės kalboje strategija apėmė karinių veiksmų planavimą ir valdymą plačiu mastu atliekamą generolo.¹⁷ A. Chandler, kuris 1962 m. pirmasis pateikė mokslinį strategijos apibrėžimą, teigė, kad „strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslui pasiekti resursus.“¹⁸ C. W. Hofer ir D. Schendel (1978) strategiją apibrėžia kaip „taisyklių visumą, pagal kurias priimami valdymo sprendimai, įvertinant keturis pagrindinius elementus: aplinką su jos teigiamais ir neigiamais aspektais, pagrindinius veiklos tikslus, situacijos analizę, planus, kaip naudoti turimus resursus.“¹⁹ Kaip teigia autoriai G. Johnson, A. Langley, L. Melin, R. Whittington, strategija yra tai, ką turi organizacija, t.y. diversifikacijos strategijas, bendrų įmonių strategijas bei strateginio planavimo procesus, sprendimų priėmimo procesus ir kaitos procesus. Šiuo požiūriu strategija yra organizacijos nuosavybė.²⁰ A. Seilius strategiją vertina kaip detalų, visapusišką, kompleksinį planą, užtikrinantį organizacijos misijos ir tikslų siekimą.²¹

Bendraja prasme strategija – tai tikslų išsikėlimo ir nusistatymo procesas, konkrečių uždavinių išsikėlimas, konkrečių veiksmų nustatymas ir išteklių paskirstymas, įgyvendinant išsikeltus tikslus ir uždavinius²² arba veiklos būdų visumą, kurių organizacija imasi ar planuoja imtis, siekdama savo tikslų ir

¹⁶ Andriuščenka J. Strateginis planavimas: problemos ir perspektyvos. // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Kaunas: Technologija, 2003, Nr. 28, p. 17.

¹⁷ Steiss A. W. Strategic management for Public and Nonprofit organizations. New York, Basel: Marcel Dekker, 2003, p. 1.

¹⁸ Chandler A. Strategy and Structure [interaktyvus]// www.ssr1.unchica-go.edu.

¹⁹ Hofer C.W., Schendel D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, MN: West Publishing Company. 1978, p.

²⁰ Johnson G., ir kt. Strategy as Practice. New York: Cambridge University Press, 2007, p. 3.

²¹ Seilius A. Firmos kūrimas ir valdymas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1994, p. 22.

²² Carpenter M., Sanders Wm. G. Strategic Management A Dynamic Perspective. Upper Saddle River (N.J.): Pearson: Prentice Hall, 2009, p. 11.

uždavinių. Strategijos esminis tikslas yra padėti organizacijai pasiekti norimus rezultatus neprognozuojamoje aplinkoje.²³

Kaip teigia D. Hussey, apibrėžiant strategiją reikia naudoti tris definicijas²⁴: **Strategija** – tai organizacijos veikla, kuria yra pasiekiami ilgalaikiai tikslai. **Strateginis planavimas** - tai detalus išdėstymas tiek ilgalaikių organizacijos tikslų bei numatomų būdų jiems pasiekti. Kai organizacijos strateginis mentalitetas yra orientuotas į tikslą, nereikšmingos smulkmenos yra ignoruojamos, todėl strateginis planavimas yra svarbiausia valdymo praktikos dalis. Paskutinis - **strateginis valdymas** - sudėtinis procesas, apimantis ilgalaikių organizacijos tikslų, strategijos ir jų įgyvendinimo realizavimo valdymą, todėl „strategija“ – tai procesas, reikalaujantis tolimesnių veiksmų organizacijoje. Esminiai strateginio valdymo tikslai yra šie: geresnis sprendimų priėmimas, veiklos efektyvumas ir rezultatyvumas, taupymas, skaidrumas ir atskaitomybė.²⁵

Lietuvos autorių pateiktos definicijos apie strateginį valdymą iš esmės koreliuoja su užsienio autorių išsakytomis mintimis. Pasak R.Jucevičiaus, bendrąją prasme strateginis valdymas – tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su jos aplinka – veiklos sąlygomis bei interesų grupėmis.²⁶ Strateginį valdymą perkėlus į viešąjį sektorių, A.Raipos ir J.Staponkienės nuomone, tai yra procesas, leidžiantis bet kurio tipo organizacijoms atlikti viešosios politikos formavimo, įgyvendinimo prognozavimo bei vertinimo procedūras, t.y. numatyti organizacijų ateities viziją ir parengti vizijos įgyvendinimo metodologiją - organizacijų veiklos logiką, kur būtų nagrinėjami sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo, t.y. strateginio planavimo ir strateginės vadybos užduotys.²⁷ Anot E.Smilgos, strateginis valdymas prasideda tada, kai vadovybės lygyje formuojami klausimai, atsakymai į kuriuos duoda peno tolimesnei diskusijai ir naujos, svarbios informacijos atsiradimui.²⁸

Konkrečiai viešojo sektoriaus organizacijose strateginio valdymo koncepcija pradėta taikyti vėliau, aštuntojo dešimtmečio pabaigoje, tokiose šalyse, kaip JAV, Naujoji Zelandija, Australija, Jungtinė Karalystė, Kanada, Prancūzija.²⁹ Vykstant spaudimui tiek iš apačios (piliečių spaudimas), tiek iš viršaus (politinių jėgų spaudimas), atsirado poreikis pertvarkyti biurokratinės agentūras, naujai apibūdinti viešųjų

²³ Drucker P.F. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ Rgrupė, 2004, p. 59.

²⁴ Hussey D. Strategy and Planning. A Manager's Guide. England: John Wiley, 1999, p. 1.

²⁵ Viešosios politikos ir vadybos instituto programų vadovo V.Nakrošiaus panešimas seminare „Strateginio valdymo problemos, iššūkiai ir perspektyvos“, pateiktas 2009 m. gegužės 18 d.

²⁶ Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998, p. 190.

²⁷ Raipa A., Staponkienė J. Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape // [Autorių kolektyvas]. Naujoji viešoji vadyba. Mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2007, p. 57.

²⁸ Smilga E. Strateginis valdymas ir strateginė kūryba// Mokslas ir technika, 2009 Nr. 6, p. 10.

²⁹ Raipa A., Staponkienė J. Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape // [Autorių kolektyvas]. Naujoji viešoji vadyba. Mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2007, p. 65.

organizacijų misiją, supaprastinti veiklos procesus ir decentralizuoti sprendimų priėmimą. Visa tai realizuoti buvo galima pasitelkus strateginio valdymo koncepciją, o tiksliau – „pasiskolinus“ ir pritaikius privataus sektoriaus valdymo mechanizmus. Viešojo sektoriaus organizacijų strateginis valdymas yra perspektyvus mokslinių tyrimų objektas ir aktualus praktinis uždavinys, nes viešojo sektoriaus organizacijų valdymo stilių labiau papildė „minkštieji“ metodai, paremti vadybiniais modeliais ir sąvokomis, o pats viešasis valdymas labiau tampa paslaugų rinkos dalimi ir pradeda konkuruoti bei integruotis į privatų sektorių.³⁰

Strateginio valdymo koncepcija gali būti naudojama šiose specifinėse viešojo gyvenimo srityse:³¹

- Bendros paskirties valdyme, pvz.: šalies, regiono, miesto ir t. t.;
- Viešosiose institucijose ir jų departamentuose;
- Pelno nesiekiančiose organizacijose, kurios aprūpina svarbiausiomis viešomis paslaugomis;
- Organizacijose, kurios aprūpina specifinėmis paslaugomis, tokiomis kaip viešasis transportas, sveikatos priežiūra, švietimas;
- Tarporganizaciniuose viešuosiuose ir ne pelno sektoriuose.

Strateginio valdymo praktinį pritaikymą lemia sektorius, kuriame jis veiks, tačiau teoriniame lygmenyje šis procesas turi 4 esminius etapus, kurie svarbūs tiek privačiam tiek viešajam sektoriams, tai:³²:

1. aplinkos skanavimas (analizė) – tai išorinės ir vidinės aplinkos monitoringas, gautų rezultatų įvertinimas, valstybės ar organizacijų vadovų informavimas apie susiklosčiusią padėtį. Tyrinėdami aplinką strateginiai vadybininkai ministerijose ir kitose valstybinėse institucijose turi susigaudyti daugybėje kintančių veiksnių, apibūdinančių socialinę ir operacinę sistemą.
2. strategijos parengimas (planavimas);
3. strategijos įgyvendinimas;
4. situacijos įvertinimas ir kontrolė.

Kiti autoriai pastebi, jog strateginis valdymas susideda iš trijų esminių komponentų, būdingų abiem sektoriams:³³

- strateginis planavimas (effectiveness): atlikti teisingus darbus;
- išteklių valdymas (efficiency): atlikti darbus teisingai;

³⁰ Staponkienė J. Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai // Socialiniai tyrimai, 2004, Nr. 4, p. 85.

³¹ Raipa A., Staponkienė J. Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape // [Aurių kolektyvas]. Naujoji viešoji vadyba. Mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2007, p. 69.

³² Dubinas V., Smilga E. Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje. // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2008, Nr. 47, p. 24.

³³ Steiss A. W. Strategic management for Public and Nonprofit organizations. New York: Basel: Marcel Dekker, 2003, p.8.

- kontrolė ir vertinimas (accountability): priimti atsakomybę už atliktus darbus.

Svarbiausia strateginio valdymo sudedamoji dalis, be kurios neįmanomas tolimesnis strateginio valdymo procesas, - **strateginis planavimas**, kurio pagrindinis elementas yra analizė. Makro lygio tyrimas - bendrosios makroaplinkos, kuriai priklauso politiniai ir teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir kultūriniai bei technologiniai veiksniai.³⁴ Išanalizavus ir įvertinus institucijos išorinius veiksnius, nagrinėjami jos ištekliai: teisinė bazė, organizacinė struktūra, žmonių ištekliai, planavimo sistema, finansiniai ištekliai, apskaitos tinkamumas, ryšių sistemos.³⁵ Atlikus strateginę analizę, organizacija susiejama su savo mikro ir makro aplinka, ten esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis - SSGG analizė (angl. SWOT)³⁶. SSGG analizės metodas leidžia, iš vienos pusės, nustatyti institucijos stipriąsias ir silpnąsias puses ir, iš kitos pusės, suderinti tai su aplinkos galimybėmis ir pavojais bei suformuoti ryšius tarp pastarųjų.³⁷ Institucijos stiprybėmis laikomi institucijos vidiniai sugebėjimai, o silpnybėmis, priešingai, tai, kas dažniausiai mažina institucijos konkurencinį pranašumą kitų institucijos atžvilgiu. Grėsmės - tikėtinas įvykis, kuriam įvykus institucijai būtų padaryta didelė žala, o galimybė – tai aplinkybių, galinčių duoti realios naudos, derinys. Institucijos stiprybės ir silpnybės išryškėja kaip institucijos išteklių analizės rezultatas, o galimybės ir grėsmės – kaip institucijos aplinkos analizės rezultatas.³⁸ SSGG analizė pabrėžia esminius principus, kuriais turi remtis formuojama strategija, kaip atsižvelgiama į vidinius organizacijos gebėjimus ir išorinės aplinkos pobūdį bei padeda nustatyti, kokia bus organizacijos misija.

Strateginis planavimas yra būtinas, siekiant efektyviau įgyvendinti įvairių sričių reformas ir spręsti sudėtingas problemas. Strateginio planavimo proceso metu institucija/ organizacija nuolat analizuoja aplinkos veiksnių įtaką pastarosios veiklai, svarsto, kaip efektyviausiai panaudoti turimus išteklius tikslams pasiekti. Organizacijoje ištekliai yra planuojami taip, kad būtų pasiektas konkretus rezultatas per tam tikrą laikotarpį. Per strateginį planavimą yra pateikiamos esminės prielaidos apie būsimą organizacijos aplinką, kurią lems dabartinių sprendimų priėmimas. Visą laiką organizacija privalo stebėti ir kontroliuoti aplinkos pokyčius bei vertinti realią situaciją, ar numatytos ateities prielaidos iš tikrųjų išlieka svarbios ir efektyvios. Jeigu kartais iškyla tam tikrų nenumatytų pakeitimų, tuomet esminiai strateginiai sprendimai turi būti peržiūrėti greičiau nei teoriškai buvo planuota.³⁹

Strateginis planavimas pats savaime organizacijai rezultatų negarantuoja, tačiau leidžia analizuoti ir vertinti instituciją kaip sistemą ir siekti, kad visi jos padaliniai siektų užsibrėžtų tikslų. Gerai parengtas

³⁴ Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija, 2002, p. 60.

³⁵ Bivainis J., Tunčikienė Ž. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas. Vilnius: Technika, 2009, p. 30.

³⁶ Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998, p. 190.

³⁷ Paškevičius R. Strateginis valdymas: samprata ir metodai. // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 1996, Nr. 2, p. 163.

³⁸ Bivainis J., Tunčikienė Ž. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas. Vilnius: Technika, 2009, p. 30.

³⁹ Allison M., Kaye J. Strategic planning for Nonprofit organizations. New York: John Wiley, 1997, p. 6.

strateginis planas padidina galimybių skaičių, kad per kasdienę veiklą organizacija pasieks norimų rezultatų. Planavimas padeda organizacijos nariams susitelkti į teisingus tikslus bei pagerina komandinį žmonių darbą.

Atliekant planavimo funkciją, reikia numatyti, kiek laiko ir finansinių resursų bus išleidžiama organizacijos strategijoms įgyvendinti. Yra daugybė veiksnių, kurie nulemia, kaip ilgai ir kaip pigiai/brangiai organizacija įgyvendins savo strateginius tikslus.⁴⁰ Pirmiausiai išskirtinas faktorius – tai organizacijos turimi laiko ir finansiniai resursai. Jei organizacijos valdyba ir personalas nelabai linkę įsitraukti į skubių problemų sprendimą ar kitus organizacijos projektus, tai pastarieji neskirs nei pakankamai energijos, nei laiko intensyviam planavimo procesui. Dar vienas esminis faktorius, atliekant strateginį planavimą, yra organizacijos lyderių turima patirtis šioje srityje⁴¹. Strateginis planavimas reikalauja žymiai daugiau laiko, finansinių išteklių ir pagalbos iš „šalies“, jei organizacijos vadovai neturi pakankamai patirties atlikti planavimo funkciją. Kita vertus, jei organizacija turi puikiai išplėtotą kasmetinę programą ir biudžeto planavimo praktiką, dauguma informacijos, reikalingos strateginiam planavimui, gali būti panaudojama iš pastarųjų šaltinių, tokiu būdu sumažinant strateginio planavimo laiko ir išlaidų kaštus. Atliekant strateginį planavimą, reikia atsisžvelgti į: esamų įsipareigojimų laipsnį dabartiniams misijos teiginiams, naujos informacijos kiekį, kurį reikia surinkti, norint, kad sprendimai būtų informatyvūs, sutarimo dėl prioritetų lygį, pasitikėjimo lygį, svarbiausių tarpininkų įtraukimą bei pačios organizacijos dydį.

Bendrajame kontekste strateginis planavimas susideda iš 7 esminių etapų⁴²:

1. pasiruošimas; šiame etape svarbu identifikuoti esmines problemas ar pasirinkimus, paaiškinti visų organizacijoje veikiančių asmenų vaidmenis atliekant planavimą, suformuoti Planavimo Komitetą ir organizacijos profilį, įvardyti esminę informaciją, kurią reikės surinkti planavimo proceso metu.

2. misijos ir vizijos išskyrimas; t. y. strateginio plano įvadas, leidžiantis išsamiai susipažinti su rengiamo plano esme. Suformuojamas tikslas (kodėl organizacija iš viso egzistuoja ir ko ji siekia), dalykas (pagrindinis metodas ar veikla, per kurią organizacija sieks įvykdyti išsikeltus tikslus), vertybės (pagrindiniai principai ir siekiai). Turėdama misiją ir viziją, organizacija žino, ką jį daro, kodėl ji tai daro ir ko siekia. Formuojant institucijos misiją, akcentuojamas institucijos unikalumas funkcinėje veikloje.⁴³

3. aplinkos vertinimas; išsiaiškinus ko iš tiesų siekia organizacija, reikia įvertinti jos vidines stiprybes ir silpnybes bei išorines galimybes ir grėsmes. Svarbiausia išsirinkti esmines problemas šiame

⁴⁰ Allison M., Kaye J. Strategic planning for Nonprofit organizations. New York: John Wiley, 1997, p. 8.

⁴¹ Ten pat, p. 9.

⁴² Ten pat, p. 10.

⁴³ Bivainis J., Tunčikienė Ž. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas. Vilnius: Technika, 2009, p. 31.

etape. Planavimo Komitetas turėtų apsiriboti 5-7 kritiniais klausimais ar problemomis, kurie toliau bus plėtojami ir analizuojami strateginiame plane.

4. prioritetų nustatymas; nustačius organizacijos tikslus ir misiją, identifikavus esmines problemas, būtina nustatyti ir jų svarbumo lygį, t.y. numatoma plati prieiga (strategija), kur bendri ir specifiniai rezultatai turi būti pasiekti (trumpalaikiai ir ilgalaikiai tikslai ir uždaviniai). Šis etapas gali ilgai užtrukti, nes vykstančios diskusijos gali pareikalauti papildomos informacijos ar tam tikrų taisyčių, aplinkos vertinimo etapo rezultatų.

5. strateginio plano rašymas; t.y. anksčiau identifikuotų strateginio planavimo elementų sujungimas į vieną bendrą nuoseklų dokumentą. Strateginio planavimo komiteto nariai turi patikrinti, ar tikrai sudarytas strateginis planas atsako į visus išsikeltus klausimus.

6. strateginio plano įgyvendinimas; visi anksčiau įvardyti etapai gali būti nesėkmingi, jei nebus užtikrintas kasdienis darbas. Sąveika tarp strateginio kryptingo mąstymo, pateikto strateginiame plane, ir kasdienio darbo gali būti sutrumpintas ir pateikiamas operatyviniuose planuose.

7. kontroliavimas ir vertinimas.

Planavimas negali užsibaigti plano parengimu, nes tik įgyvendinus planus ir atlikus stebėseną išryškėja pagrindinės problemos, kurios ir trukdo juos įgyvendinti. Strateginis planavimas yra gyvybiškai susijęs su kitomis valdymo funkcijomis, todėl jis atskiriamas nuo valdymo tik teoriniame lygmenyje.⁴⁴

Atliekant **resursų bazės analizę**, reikia atsakyti į esminį klausimą – ar organizacija yra pajėgi sukaupti reikiamus resursus (finansus, žmones, veiklos partnerius, įrengimus, informaciją ir t.t.), siekdama sėkmingai realizuoti pasirinktą strategiją.⁴⁵ Išteklių valdymo sritis yra pakankamai sena, nes individai nuolat bando paskirstyti nepakankamus išteklius, siekdami tam tikrų veiksmų. Pirmiausiai būtina nuspręsti, ko yra siekiama (konkretūs tikslai ir uždaviniai), reikia tuos siekius „išmatuoti“ ir tada taikyti priemones, įgalinančias pasiekti nustatytų norų didžiausią įmanomą vertę.

Išteklių valdymas apima:

1. Konkrečių tikslų ir uždavinių programavimą į programas, projektus ar veiklą;
2. Konkrečių veiksmų projektavimas, atliekant patvirtintas programas ir planus;
3. Aprūpinimą planuojamų planų ir programų tinkamais ištekliais. Būtinai efektyvus bei racionalus išteklių valdymas, padedantis organizacijai prisitaikyti prie kintačių aplinkos sąlygų.

Išteklių valdymas pirmiausiai prasideda nuo kainų ir pelno analizės, finansinių planų ir biudžeto analizės. Organizacijos biudžetas numato svarbiausias sąsajas tarp išteklių poreikio ir strateginio valdymo, sutelkiant dėmesį į analizės modelių taikymą, skirstant ribotus išteklius ir įvertinant alternatyvių strategijų

⁴⁴ Strateginis planavimas ar strateginis valdymas. // Švietimo naujienos, 2006, Nr. 19, p. 10.

⁴⁵ Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998, p. 190.

programų lygius. Esminė organizacijos biudžeto funkcija – veikiant kaip kontrolės mechanizmui, garantuoti finansinį sąžiningumą, atskaitomybę ir legalią veiklą. Biudžetas turi atspindėti organizacijos tikslus ir uždavinius bei užtikrinti rengiamų ir įgyvendinamų programų efektyvumą klientų arba bendruomenės atžvilgiu.

Strateginė kontrolė – paskutinis strateginio valdymo elementas, kurio esminė funkcija – teikti informaciją apie strategijos įgyvendinimą. Strateginė kontrolė - sisteminga pastanga, siekiant nustatyti, ar veiklos standartai atitinka planavimo tikslus, kurti informacijos grįžtamojo ryšio sistemas, palyginti faktinius veiklos rodiklius su iš anksto numatytais, nustatant, ar yra kokių nors nukrypimų, ir įvertinti jų svarbą, imtis visų veiksmų, reikalingų užtikrinti, kad visi verslo ištekliai būtų naudojami kuo veiksmingiau ir kuo efektyviau būtų pasiekti verslo tikslai. Operatyvinės kontrolės objektas – įvairių procedūrų ir veiksmų atlikimo efektyvumas, savalaikiškumas bei esamos padėties analizė, o strateginės kontrolės objektas – veiksmų programos. Strateginė kontrolė apima vidinius ir išorinius organizacijos aspektus. Pagrindinė vidinės kontrolės paskirtis – koreguoti strateginių programų realizavimą, geriau panaudoti vidinius resursus. Strateginė kontrolė, nukreipta į organizacijos išorę, skiriama diegiamai strategijai koreguoti pagal pakitusias sąlygas bei vertinti šios strategijos ir aplinkos realijų atitikimą.⁴⁶ Vertinimas padeda sutelkti dėmesį į tai, kiek programų yra įgyvendintų pagal iš anksto nustatytas gaires ar koku mastu programos galima keisti numatyta kryptimi.⁴⁷

Strategijai įgyvendinti būtina strateginių tikslų, veiksmų ir priemonių sistema, o jos įgyvendinimo eiga turi būti stebima ir kontroliuojama. Strategijos įgyvendinimo rezultatus ir išorinėje aplinkoje vykstančius pokyčius turi užtikrinti strateginės stebėsenos procedūros. Strateginės kontrolės procedūros turi sudaryti prielaidas lyginti gaunamą informaciją su strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimu, išaiškinti nukrypimus nuo pasirinktos strateginės trajektorijos ir šiuos nukrypimus lemiančius vidinius ir išorinius veiksnius.⁴⁸

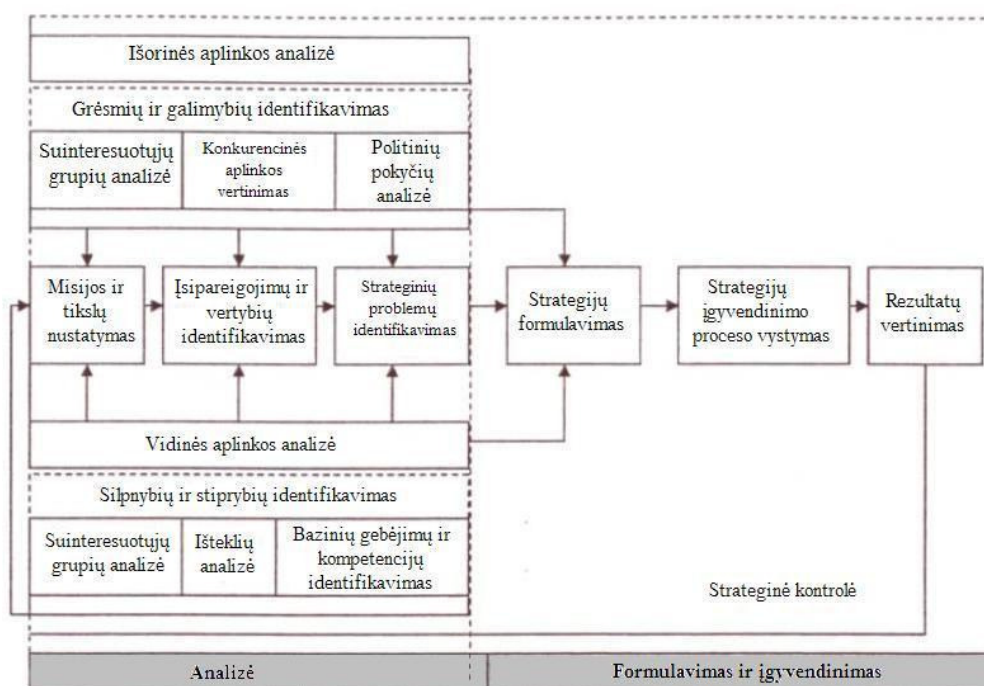
Iš viešųjų organizacijų, atliekančių strateginio planavimo procesą, reikalaujama iš anksto numatyti visuomenės poreikius, identifikuoti bei reaguoti į sudėtingas demografines, socialines, ekonomines ir aplinkos problemas, į besikeičiančius vartotojų poreikius, piliečių pageidavimus, efektyviai ir taupiai naudoti išteklius ir atlikti visa tai nuolat prižiūrint dėmesingai ir kritiškai visuomenei. Viešojo sektoriaus strateginį valdymą galima laikyti valstybės įgyvendinama, nepertraukiama strateginės analizės, strategijos formavimo ir įgyvendinimo funkcija, leidžiančia laiku prisitaikyti prie vidinės ir išorinės situacijos

⁴⁶ Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998, p. 191.

⁴⁷ Steiss A. W. Strategic management for Public and Nonprofit organizations. New York: Basel: Marcel Dekker, 2003, p. 13.

⁴⁸ Chlivickas E. Strateginiai sprendimai plėtojant viešąjį sektorių: žmogiškųjų išteklių potencialas. // Viešasis administravimas 2007, Nr. 1-2 (13-14), p. 35.

pokyčių ir kuo labiau didinti bei veiksmingai išnaudoti šalies ekonominių potencialą.⁴⁹ Viešajame sektoriuje strateginis valdymas suteikia galimybę numatyti ilgalaikius valstybės strateginius tikslus ir sutelkti šalies išteklius jiems pasiekti. Norint įgyvendinti tokį valdymą, pirmiausia reikia sukurti įvairių visuomeninio gyvenimo sričių (sektorių) nacionalines strategijas. Jos turi būti tinkamai įvertintos. Siekiant sėkmingai įgyvendinti ilgalaikius strateginius tikslus, reikia tam pritaikyti patį valstybės valdymą bei sprendimų priėmimo mechanizmą. Siekiant efektyviai realizuoti pasirinktas strategijas, reikia parengti efektyvias viešąsias programas ir projektus, sukurti įgyvendinančias struktūras, garantuoti išteklius, užsitikrinti suinteresuotųjų paramą.



Šaltinis: Raipa, Staponkienė 2007, p. 68

1 pav. Strateginio valdymo procesas viešosiose organizacijose

Vienas svarbiausių institucijos strateginio planavimo elementų – programų rengimas. Šio proceso metu yra parengiami ir pagrindžiami institucijos veiklos problemų sprendimai, kurie yra operuojami, įgyvendinant institucijos strateginius tikslus ir prioritetus⁵⁰. Programa - tai dokumentas, kuriame fiksuojama procedūrų ir taisyklių visuma, kuriame nustatyti tikslai, uždaviniai, jų įgyvendinimo vertinimo kriterijai, priemonės, numatytos lėšos ir laukiamas šios programos poveikis visuomenei⁵¹. Esminis programų kūrimo tikslas - patenkinti tam tikrus specifinius socialinius bei ekonominius visuomenės

⁴⁹ Raipa A., Staponkienė J. Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape // [A autorių kolektyvas]. Naujoji viešoji vadyba. Mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2007, p. 60.

⁵⁰ Bivainis J., Tunčikienė Ž. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas. Vilnius: Technika, 2009, p. 37.

⁵¹ Raipa A., Staponkienė J. Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape // [A autorių kolektyvas]. Naujoji viešoji vadyba. Mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2007, p. 61.

poreikius. Institucijos rengiama programa nėra savarankiškas dokumentas. Organizacijos programų tikslai turi derėti su ilgalaikiais valstybės strateginiais tikslais, numatytais įvairių sričių planavimo dokumentuose (atitinkamos ūkio šakos (sektorius) strategijose, valstybės ilgalaikės raidos strategijoje, vyriausybės programoje, įvairių sektorių kryptyse ir kt.).

Programų rengimo procesas glaudžiai sąveikauja su rezultatų vertinimu, t.y. programų uždavinių ir veiklos įgyvendinimo indikatoriumi. Atliekant programų vertinimą, siekiama išsiaiškinti, koks poveikis yra padarytas atitinkamai sričiai, socialinei aplinkai, viešojo administravimo sistemai. Viešojo sektoriaus organizacijos vykde savo funkcijas per daug nesusimąstydamos apie tikslus ir jų įgyvendinimo rezultatus. Jų veikla labiau buvo orientuota į procesą, o pagrindinis tikslas buvo gauti kuo didesnius asignavimus iš biudžeto. Esant ribotoms valstybės biudžeto lėšoms, išeitis buvo rasta pradėjus taikyti programinį finansavimą, arba PPBS - planavimo, programavimo ir biudžeto sudarymo sistemą⁵² (angl. „Planned, Programmed, Budgetary System“), kurią naudojant yra siekiama nustatyti aiškius finansinio planavimo tikslus, rezultatus ir vertybes, sukurti analizės ir vertinimo sistemą, kuri leistų apskaičiuoti tam tikros programos naudą ir sąnaudas keleriems metams. Biudžeto lėšos skiriamos ne asignavimu valdytojams, o jų vykdomoms programoms.⁵³ Esminė programinio finansavimo idėja - visos programos yra tarpusavyje susijusios ir gali būti daug būdų, kaip pasiekti tuos pačius tikslus. PPBS bando išsiaiškinti vyriausybės tikslus ir surasti būdus šiems tikslams įgyvendinti.

Taigi siekiant, jog organizacija gautų geriausius rezultatus, strateginis valdymas reikalauja plataus ir efektyvaus informacijos rinkimo, strateginių alternatyvų ieškojimo bei vertinimo. Strateginis valdymas gali palengvinti komunikaciją ir dalyvavimą, skatinti išmintingus, protingai priimtus analitinius sprendimus ir remti sėkmingas priemones. Strateginio valdymo proceso iniciavimas bei vystymas padeda tobulinti sprendimų priėmimo procesą. Strateginis valdymas sukoncentruoja dėmesį lemiamiems dalykams bei iššūkiams, su kuriais organizacija susiduria, ir tai padeda svarbiausių sprendimų priėmėjams išspręsti juos. Kitas aspektas - organizacijos, naudodamos strateginį valdymą, yra skatinamos išsiaiškinti išorines bei vidines problemines situacijas, taikytis prie greit kintančių sąlygų. Galiausiai, strateginis valdymas gali tiesiogiai būti naudingas organizacijos nariams. Organizacijos politikos bei svarbiausių klausimų sprendėjai gali geriau atlikti savo pareigas ir įsipareigojimus, taip pat tarp organizacijos narių stiprinamas komandinis darbas ir vidiniai komunikaciniai procesai.

⁵² Staponkienė J. Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2004, p. 264.

⁵³ Raipa A., Staponkienė J. Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape // [Autorių kolektyvas]. *Naujoji viešojo vadyba. Mokomoji knyga.* – Kaunas: Technologija, 2007., p. 64.

1.2 *Strateginis valdymas viešajame ir privačiame sektoriuose*

Liberalių (kapitalistinių) demokratijų visuomenių sąlygomis ekonomikoje ir visuomenėje ryškiai skiriasi du sektoriai: viešasis ir privatus. Viešajame sektoriuje veikia politinės institucijos, vyriausybė bei įvairios įstaigos, o privačiame – rinka. Asmenys, jų grupės ar elitas vadinamąjį visuomenės (viešąjį) interesą dažnai naudoja kaip kriterijų problemoms spręsti viešajame sektoriuje, o privačiame dominuoja tik privatūs interesai. Viešasis sektorius formavosi kaip „viešojo intereso“ gynimo priemonė – neutraliai viešųjų tarnautojų klasei vykdant žmonių išrinktų atstovų valią. Viešųjų organizacijų tarnautojų motyvai turi būti „nacionalinių“, o ne privačių interesų gynimas.⁵⁴

Strateginis valdymas viešosiose institucijose bei programų administravimas nėra lengva užduotis. Šių programų tikslai išskaidyti, dažnai sunkiai įvertinamas jų realizavimo efektas. Viešojo sektoriaus principai, taisyklės ir reglamentai, skirti viešosioms programoms finansuoti, planuoti koordinuoti, personalo atrankai ir jo mokymui, dažnai nesudaro prielaidų operatyviai ir efektyviai veiklai, nors ir yra nukreipti siekti teisingų sprendimų. Viešosiose institucijose sprendimams, programoms bei projektams parengti reikia žymiai daugiau laiko, koordinacinių pastangų, išteklių ir procedūrų. Dažnai viešosios institucijos, atlikdamos reikalingus ir naudingus visuomenei projektus bei programas ir siekdamas paspartinti jų realizavimą, nepakankamai dėmesio skiria jų koordinavimui, ignoruoja procedūrinius elementus, o kartais ir viešumą. Taip elgiamasi siekiant paslėpti savo struktūrą ir darbuotojų neefektyvų darbą, nekompetetingumą, vadybos ir administravimo gebėjimų stoką.⁵⁵ Tuo tarpu privačiam sektoriui yra paliekama galimybė strategijas kurti ir išgyvendinti, atsisžvelgiant į kiekvienos organizacijos savybes, poreikius ar net direktoriaus pageidavimus. Privačiame sektoriuje formuojant ir įgyvendinant strategijas veikia žymiai mažiau apribojimų ir kliūčių.

Esminiai viešojo ir privataus sektorių skirtumai:⁵⁶

1. Politinis nevienareikšmiškumas, neapibrėžtumas. Pirmąjį esminį skirtumą lemia tai, jog viešojo sektoriaus institucijų strateginio valdymo (planavimo) procesas yra teisiškai reglamentuotas, pradedant Konstitucija ir baigiant ministrų įsakymais.⁵⁷ Viešajame sektoriuje aiškiai galime matyti valdžių padalijimo idėją tarp įstatymų leidžiamosios ir vykdomosios valdžių. Dažniausiai vykdomosios valdžios organai gali atlikti tik įstatymų leidžiamosios valdžios deleguotus ir patvirtintus sprendimus. Taip pat viešosiose organizacijose yra daugiau politinio kišimosi į valdymą, didesnė politinių kriterijų dalis

⁵⁴ Staponkienė J. Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2004, p. 265.

⁵⁵ Ginevičius R. ir kt. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Vilnius: Technika, 2006, p. 458.

⁵⁶ Ring S. P., Perry J. L. Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints. // *Academy of Management Review*, 1985, Vol. 10, Nr. 2, p. 276.

⁵⁷ Bivainis J., Tunčikienė Ž. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas. Vilnius: Technika, 2009, p. 21.

organizuojant veiklą⁵⁸. Privačiame sektoriuje sunku įsivaizduoti, jog vadovams būtų draudžiama tam tikrais įstatymais ištraukti į strategijos įgyvendinimo procesą. Privačiame sektoriuje kaip tik bandoma į strategijos formulavimo ir įgyvendinimo procesus įtraukti kuo daugiau su tuo susijusių žmonių, kad būtų priimti efektyviausi uždaviniai ir tikslai. Privačiame sektoriuje organizacijos dažniausiai turi entrepreneriškas šaknis, kilme, tuo tarpu viešąsias institucijas „sukuria“ aukštesni organai, vykdančios pastarosios veiklos kontrolės funkciją.

2. Valstybinių institucijų izoliacija nuo naudos ir pelno siekimo. Siekiant to išvengti viešajame sektoriuje buvo pasirinkta tarnautojų nuopelnais grįsta personalo sistema. Todėl viešojo sektoriaus darbuotojai nebėra priklausomi nuo svarbių politinių figūrų – darbdavių malonės įdarbinti, paaugštinti ar apdovanoti. Kita vertus, privačiame sektoriuje visiškai darbuotojo priklausomybė nuo darbdavio yra neišvengiama „taisyklė“.

3. Viešojo sektoriaus organizacijos yra daug atviresnės išorinei aplinkai. Pavyzdžiui, rinkėjai turi Konstitucijos ir kitų įstatymų numatytus būdus gauti informaciją apie strategijų kūrimą ir įgyvendinimą. Taip vykdoma išrinktųjų atskaitomybė rinkėjams, kurios vengimas gali sukelti rimtų sunkumų, tokių kaip atstatydinimas iš užimamų pareigų, referendumas ar pirmalaikiai rinkimai. Kita vertus, privataus sektoriaus valdyba gali nepaisyti rinkėjų reikalavimų, susijusių su politikos formavimu ir įgyvendinimu.

4. Kultūriniai organizacijų skirtumai privačiame ir viešajame sektoriuose. Viešajame sektoriuje susipina neigiamą vaidmenį atliekanti biurokratija ir pagalba teikiančios viešosios paslaugos. Labai dažnai dauguma veiksmų, kurie yra priimtini privataus sektoriaus strateginiame valdyme, yra nepritaikomi viešajame. Viešajame sektoriuje veikia daugybė formalizuotų procedūrų, prižiūrinčių valstybės tarnautojus. Toks griežtas taisyklių laikymasis rečiau sutinkamas privataus sektoriaus organizacijose.

5. Didesnis valdžios atvirumas žiniasklaidai, politikos atstovų bei visuomeninių institucijų dalyvavimui ir didesnis dėmesys iš įvairių visuomeninių veiklos sričių;⁵⁹

6. Dėmesys visuomenei. Santykinis viešojo sektoriaus institucijų atvirumas nėra apibrėžiamas tik dėl žiniasklaidos dėmesio. Valstybės tarnautojai ir ypač viešųjų institucijų „aukštesnieji vadovai“ turi skirti žymiai daugiau dėmesio įvairialypei šalies visuomenei, t.y. akivaizdžiai daugiau nei privataus sektoriaus vadovai.⁶⁰

7. Nors laiko apribojimai kiekviename sektoriuje gali būti vienodi, tačiau vis dėlto laiko sąvoka viešajame sektoriuje diferencijuojasi. Laikas tampa pagrindiniu suvaržymo faktoriumi viešuosiuose

⁵⁸ Raipa A., Staponkienė J. Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape // [Autorių kolektyvas]. Naujoji viešojo vadyba. Mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2007, p. 66.

⁵⁹ Ring S. P., Perry J. L. Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints. // *Academy of Management Review*, 1985, Volume, 10, Nr. 2, p. 277.

⁶⁰ Ten pat, p. 278.

strateginiuose valdymo procesuose dviem esminiais būdais. Pirmasis siejasi su valstybės pareigūnų kadencija. Antrasis apima laiko apribojimus, kurie yra įstatymiškai paskirti teismo ar kitos politinės institucijos. Viešajame sektoriuje laiką koordinuoja įstatymų leidžiamosios valdžios nustatyti limitai, finansavimo reikalai, įdarbinimo trukmė tarnautojo pareigoms užimti. Privačiame sektoriuje laiko sąvoka susiejama su rinkos pokyčiais.⁶¹

8. Netvirtos koalicijos. Aiškūs apribojimai, primesti atvirumo ir daugialypės visuomenės, kartu su laiko resursų limitais, esant politikos neaiškumui ir/ ar dviprasmybei, lemia tam tikras rimtas problemas politikos įgyvendinimo procesuose, tesint rinkėjams duotus pažadus. Siekiant palengvinti ir išvengti tam tikrų sunkumų, politikoje veikia koalicijos. Viešajame sektoriuje valdantiesiems dažnai reikia sudaryti koalicijas institucijos viduje, norint priimti esminių reformų ar tam tikrų tikslų.⁶²

9. Sprendžiamų problemų neapibrėžtumas, t.y. viešasis sektorius turi spręsti ypatingai sunkius socialinius uždavinius, dažnai vadovaudamasis neapibrėžtais įstatymų leidžiamosios valdžios institucijų suteiktais įgaliojimais.⁶³

10. Tikslų konfliktiškumas: tikslai yra mažiau apibrėžti, sudėtingi, reikalaujantys visapusiškos atskaitomybės, atvirumo ir efektyvumo;

11. Veiklos kriterijų nevienareikšmiškumas, t.y. ekonominių rinkos rodiklių paprastai nėra, ir organizacijos siekia idealizuotų, vertingą socialinę vertę kuriančių rezultatų.⁶⁴

Taigi nėra vieno požymio, kuris atskirtų viešąjį sektorių nuo privataus. Privačiajam yra būdinga privati nuosavybė, pelno siekimas, rinkos santykiai, o viešajam – biurokratija, planinė ekonomika, valdžia, viešasis išteklių išdėstymas, viešasis pajamų paskirstymas, visuomeninė nuosavybė, viešumas ir pan. Specifiniai viešųjų organizacijų aplinkos požymiai riboja daugelio idėjų, kilusių iš privataus sektoriaus, portatyvumą, ypač požiūrių, siejamų su misijos ir strateginių krypčių nustatymu. Viešųjų organizacijų vadovai privalo atsargiai naudoti privataus sektoriaus valdymo mechanizmus, kai prisiimami aiškūs uždaviniai, pelno ar ekonominiai tikslai, neribota valdžia, laisva kompetencija veikti, ribota atsakomybė už veiksmus ir vadovavimąsi rinkos mechanizmais, kurie suponuoja finansinius rezultatus.

⁶¹ Raipa A., Staponkienė J. Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape // [Autorių kolektyvas]. Naujoji viešoji vadyba. Mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2007, p. 66.

⁶² Ring S. P., Perry J. L. Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints. // Academy of Management Review, 1985, Vol. 10. Nr. 2, p. 279.

⁶³ Raipa A., Staponkienė J. Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape // [Autorių kolektyvas]. Naujoji viešoji vadyba. Mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2007, p. 66.

⁶⁴ Ten pat, p. 66.

1.3 *Strateginio valdymo turinys ir raida Lietuvoje*

Lietuvoje strateginio valdymo pradinis etapas, t.y. strateginio planavimo įdiegimas valstybės ir atskirų organizacijų lygmeniu, užtruko. Bendrų metodinių nurodymų, kaip planuoti veiklą, nebuvo, todėl kiekviena institucija savo veiklą planavo atskirai. Tačiau aštuoniolikos metų Lietuvos valdymo rezultatai rodo, kad mūsų šalyje dar nesusiformavo strateginio mąstymo kultūra. Jos nebuvimas, o tiksliau jos neveikimas valstybės valdymo lygiu per pastaruosius metus neleido Lietuvai pasiekti geresnių socialinės ir ekonominės raidos rezultatų, išugdyti pastebimą ryšių su įvairiomis užsienio šalimis konkurencinį potencialą.⁶⁵

Nors narystė tokiose organizacijose kaip NATO ir ES yra traktuojama kaip Lietuvos strateginė sėkmė, tačiau, anot Smilgos ir Laurėno, tai potencialiems strategams nesuteikė kūrybinio impulso ar norimo pagreičio, kuris būtinas siekiant nukreipti valstybę ir visuomenę į veiksmingos plėtotės kelią.⁶⁶ Beveik dešimtmetį Lietuvoje vykdoma strateginio planavimo funkcija vis dar išlieka išskaidyta tarp daugelio institucijų. Bendros koordinuojančios strateginio planavimo institucijos nebuvimas reikalauja papildomų biudžeto lėšų ir žmogiškų resursų, o tuo pačiu nėra operatyviai ir laiku reaguojama į globalius pokyčius bei iššūkius.⁶⁷

Tačiau kita vertus, remiantis Pasaulio banko pateikta ataskaita, Lietuva, pradėjusi rengti strateginius planus ir juos įgyvendinti, buvo įvertinta kaip strateginio valdymo procesų lyderė tarp 25 Europos Sąjungos narių.⁶⁸ Beveik dešimtmetį diegiamas strateginis planavimas akivaizdžiai pakeitė valstybės valdymą. Šios naujos patirties dėka Lietuva žymiai patobulėjo politikos valdymo kokybės gerinimo srityje. Valdymas tapo nuoseklus, gerai atliekamas, modernus.

1.3.1 **Strateginis planavimas Vyriausybės lygmeniu**

Besikeičiančios veiklos apimtys, išsipareigojimai ir riboti finansiniai ištekliai vertė valstybę peržiūrėti veiklos ir išteklių planavimo principus. Buvo nuspręsta Lietuvoje biudžetą formuoti programų pagrindu. Siekiant efektyviau naudoti turimus išteklius, reikėjo pradėti strategiškai valdyti, t.y. nustatyti aiškius prioritetus ir siektinus rezultatus, o turimus ribotus išteklius nukreipti šių prioritetų įgyvendinimui. Todėl 1998 m. pradėtas įgyvendinti Lietuvos - Kanados viešojo administravimo reformos projektas, kuris buvo orientuotas į strateginio planavimo diegimą Vyriausybės lygmeniu. Strateginis planavimas

⁶⁵ Dubinas V., Smilga E. Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje.// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2008, Nr. 47, p. 23.

⁶⁶ Smilga E., Laurėnas V. Strateginio efekto problemos Lietuvoje.// TILTAI 2005, Nr.4, p. 2.

⁶⁷ Strateginis planavimas mada ar šiandienos neišvengiama būtinybė?// <http://www.visasverslas.lt/portal/block/3/article/5996>

⁶⁸ Gražulis V. Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokate veikti? Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008, p. 120.

Lietuvoje, remiantis LR Vyriausybės nutarimu „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, suprantamas kaip formalizuota sistema, užtikrinanti realizavimą viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus.⁶⁹

Lietuvoje strateginis planavimas buvo pradėtas diegti tik 2000 m., kai tuo tarpu tokiose valstybėse kaip Švedija, Danija, Didžioji Britanija panašūs veiklos planavimo principai yra diegiami jau kelis dešimtmečius. Tačiau vis dėlto 2001 m. Pasaulio Bankas Lietuvą pripažino lydere diegiant strateginį planavimą viešojo sektoriaus institucijoje Rytų ir Centrinėje Europoje. Pirmoji strateginio planavimo metodika buvo parengta per greitai, su tam tikrais esminiais defektais, todėl jau 2002 m. buvo priimta ir patvirtinta nauja Metodika, o 2007 m. ir nauja pastarosios redakcija. Esminiai strateginio valdymo trūkumai valstybės mastu gali būti įvardijami kaip nenuoseklumas, nepastovumas, nereglamentuota institucijų vidaus valdymo sistema, silpna strateginių planų rengimo, strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimo priežiūra ir vertinimas, nepakankamas sprendimų poveikio vertinimas, strateginio mąstymo bei kultūros stoka.⁷⁰

Lietuvoje strateginio planavimo sistemą sudaro⁷¹:

1. tarpusavyje susiję pagrindiniai strateginio planavimo dokumentai, kurie skirstomi į ilgos trukmės (apimančius ilgesnį nei 7 metų laikotarpį), vidutinės trukmės (apimančius nuo 3 iki 7 metų laikotarpį) ir trumpos trukmės (apimančius iki 3 metų laikotarpį);

2. institucijos, atsakingos už strateginio planavimo dokumentų parengimą:

2.1. Vyriausybė;

2.2. ministerijos, kitos Vyriausybės įstaigos ir apskričių viršininkai;

2.3. kitos institucijos;

3. strateginio planavimo dokumentų rengimo, įgyvendinimo stebėsenos ir atsiskaitymo už rezultatus tvarka ir terminai.

Vyriausybės lygmeniu strateginį planavimą įgyvendina Vyriausybės strateginio planavimo komitetas, įsteigtas dar 1999 m. Esminė pastarojo komiteto paskirtis - teikti pasiūlymus ir rekomendacijas Vyriausybei dėl jos vykdomos politikos, prioritetų ir kitų svarbių klausimų, susijusių su Valstybės

⁶⁹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimo Nr. 194 redakcija) „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“// <http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/n0827.pdf>

⁷⁰ Valstybės kontrolierės Rasos Budbergytės kalba, pasakyta 2005 m. lapkričio 23 d. Prezidento rūmuose vykusioje apskrito stalo diskusijoje dėl 2006 metų valstybės biudžeto// <http://vkontrolė.lt/publikacijos12.shtml>

⁷¹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimo Nr. 194 redakcija) „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“// <http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/n0827.pdf>

ilgalaikės raidos strategijos ir Vyriausybės prioritetų įgyvendinimu. Taip pat strateginis planavimo komitetas atlieka šias pagrindines funkcijas:⁷²

- nagrinėja teisės aktų koncepcijų, strategijų, programų ir kitų strateginių sprendimų, kurie gali būti labai svarbūs šalies socialiniam, ekonominiam ar politiniam gyvenimui (ar daryti didelę įtaką konkrečiai visuomeninių santykių sričiai), projektus;
- nagrinėja strateginius Lietuvos, Europos Sąjungos politikos klausimus;
- svarsto Lietuvos Respublikos Vyriausybei atskaitingų institucijų strateginių veiklos planų projektus.

Į pastarojo komiteto sudėtį įeina Ministras Pirmininkas, Finansų ministras, Krašto apsaugos ministras, Socialinės apsaugos ir darbo ministras, Susisiekimo ministras, Ūkio ministras, Užsienio reikalų ministras, Vidaus reikalų ministras, Žemės ūkio ministras, Vyriausybės kancleris.⁷³

Kiekvienų metų pradžioje Vyriausybė esant reikalui iš naujo svarsto savo prioritetus ir juos tikslina. Vyriausybės prioritetai nustatomi vadovaujantis Vyriausybės programa, valstybės ilgalaikės raidos strategija, ilgalaikė ūkio plėtros strategija, ilgalaikėmis nacionalinėmis strategijomis ir Bendrojo programavimo dokumento (BPD) prioritetais. Taip pat kaip strateginio planavimo sudėtinė dalis atliekamos makroekonominės prognozės ir pateikiamas fiskalinis planas, kuriame nurodoma tam tikro laikotarpio ekonominė ir fiskalinė Vyriausybės veiklos perspektyva, numatomos pajamos ir išlaidos, deficitai, valstybės skolos pokyčiai ir numatomos tendencijos. Remiantis šiuo fiskaliniu planu yra numatomi asignavimai kiekvienai institucijai.

Atliekant strateginį planavimą, dažniausiai yra rengiamos strategijos, programos, strateginiai veiklos planai. Strateginio planavimo dokumentai gali būti skirstomi į vienos valdymo srities ir kelių valdymo sričių plėtrą nustatančius dokumentus. Planuojant ir įgyvendinant vienos valdymo srities plėtros tikslus, dažniausiai rengiama atitinkamos valdymo srities vidutinės trukmės (prireikus – ilgalaikė) plėtros strategija, kuri įgyvendinama pagal institucijos (institucijų) strateginiuose veiklos planuose numatytas programas. Kita vertus, siekiant suplanuoti ir įgyvendinti kelių valdymo sričių plėtros tikslus, gali būti rengiamos kelių valdymo sričių ilgalaikės plėtros strategijos ir (arba) vidutinės trukmės tarpinstitucinės programos. Vienos valdymo srities ir kelių valdymo sričių plėtros strateginio planavimo dokumentai turi būti tarpusavyje suderinti, juose numatytos priemonės turi būti įtrauktos į institucijų strateginius veiklos planus. Strateginio planavimo sistemoje svarbiausias ilgos trukmės strateginio planavimo dokumentas yra Valstybės ilgalaikės raidos strategija, kuri atspindi ilgalaikę valstybės raidos viziją ir yra rengiama

⁷² LR Vyriausybės strateginis planavimo komitetas: <http://www.lrv.lt/lt/veikla/strateginis-planavimas/strateginio-planavimo-komitetas/>

⁷³ Ten pat.

Vyriausybės nustatytais terminais. Tiek trukmės, tiek svarbos atžvilgiu prie ilgalaikių strateginių planavimo dokumentų yra priskiriami ir Lietuvos ūkio plėtros strategija iki 2015 m. ilgalaikė strategija, nacionalinio saugumo strategija, Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, LR teritorijos bendrasis planas ir pan. Šiems ilgalaikio strateginio planavimo dokumentams įgyvendinti rengiami vidutinės trukmės strateginio planavimo dokumentai, t.y. vienos valdymo srities plėtros tikslams įgyvendinti. Siekiant įgyvendinti ilgalaikius ir vidutinės trukmės strateginio planavimo dokumentus, rengiami trumpalaikiai, apimantys iki trijų metų, strateginio planavimo dokumentai. Svarbiausi ir pagrindiniai trumpalaikiai strateginio planavimo dokumentai yra institucijų strateginiai veiklos planai. Kadangi šis darbas orientuotas į institucijos strateginį valdymą, tai teorinėje dalyje bus daugiau kalbama apie institucijų strateginių veiklos planų rengimą ir įgyvendinimą.

1.3.2 Strateginio planavimo procesas institucijose

Remiantis LR Vyriausybės nutarimu „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, institucijų strateginiai veiklos planai rengiami atsižvelgiant į Vyriausybės programą ir jos prioritetus, Valstybės ilgalaikės raidos strategiją, atitinkamos valdymo srities plėtros strategijas, BPD, Lietuvos 2007-2013 m. Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategijas ir kitų aktualių tai institucijai dokumentų nuostatas.⁷⁴

Nuo 2000 m. ministerijos ir kitos institucijos, norėdamos gauti finansavimą iš valstybės biudžeto, privalėjo parengti strateginius veiklos planus, kuriuose turėjo nurodyti institucijos strateginius tikslus, programas jiems įgyvendinti, laukiamus rezultatus ir planuojamas lėšas. Tokiu būdu pirmą kartą finansinių išteklių planavimas buvo susietas su strateginiu planavimu. Strateginio planavimo atsiradimui didelę įtaką padarė Rusijos ekonominė krizė 1999 m., nes po pastarosios įvykių nuo 2000 m. pasidarė labai „madinga“ naudoti planavimo, programavimo, biudžetinės sistemos sąvokas valstybės vadyme, kai biudžeto asignavimai viešojo sektoriaus institucijoms buvo sujungti su strateginiu planavimu. PPBS Lietuvoje pradėjo įgyvendinti finansų ministerija kartu su strateginio planavimo procesais 2000 m.⁷⁵ Pagrindinė nauda, kurią Lietuvą gavo iš šios programinės priemonės - buvo pasiekta narystė NATO ir ES. Buvo teigiama, kad šie tikslai nebūtų pasiekti, naudojant ankstesnę pelno biudžetinę sistemą, kadangi būtų neužtekę lėšų atlikti esminius investicinius klausimus NATO ir ES narystės klausimais.

⁷⁴ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimo Nr. 194 redakcija) „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ // <http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/n0827.pdf>

⁷⁵ Report On Strategic Planning and Policy Management in Lithuania and Latvia// <http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/Pasaulio%20banko%20studija.pdf>, p. 10

Strateginio planavimo yra reikalaujama iš visų ministerijų, centrinės ir vietos valdžios institucijų. Strateginio planavimo sistema reikalauja iš organizacijų nustatyti būsimų tikslų hierarchiją, atsižvelgiant į Europos, Vyriausybės ir kitų ministerijų prioritetines veiklos kryptis ⁷⁶. Tai akivaizdžiai prisideda prie horizontalios – vertikalios politikos koordinavimo efektyvumo viešajame sektoriuje. Planai, kurie nėra tinkamai suderinti su valstybinio lygio tikslais, nebus tvirtinami.

Institucijos, kurios, atsižvelgdamos į Vyriausybės prioritetus, dalyvauja strateginio planavimo procese, yra ministerijos, Vyriausybės įstaigos ir apskričių viršininkų administracijos. Institucijų strateginiai veiklos planai stipriai priklauso nuo Vyriausybės. Tik Vyriausybei, atlikus kasmetinį biudžeto planavimo procesą ir paskirsčius asignavimus, institucijos gali pradėti strateginio planavimo procesą. Vyriausybės strateginis planavimo komitetas, esant būtinybei, gali siūlyti institucijoms keisti vykdomų programų prioritetus, riboti išlaidas, skatinti jas naudoti racionaliau. Šiame kontekste institucijos turi atitinkamai patikslinti savo strateginius veiklos planus.⁷⁷

Organizacija, atlikdama strateginį planavimą kaip esminę strateginio valdymo funkciją, gali analizuoti ir vertinti instituciją kaip sudėtinę ir kaip savarankišką valstybės sistemos dalį, suprasti jos strateginius tikslus, tinkamai planuoti veiklą, efektyviai paskirstyti ir perskirstyti išteklius. Strateginis planavimas institucijai padeda geriau koordinuoti institucijos struktūrinių padalinių veiklą, o remiantis strateginiu planavimu, lengviau ir paprasčiau įgyvendinti strateginius tikslus, motyvuoti ir skatinti darbuotojus.

Institucijos strateginis veiklos planas yra trumpalaikis, rengiamas 3 metams, todėl jame pateikiami esminiai dalykai, tokie kaip:

1. aplinkos, išteklių, SSGG analizė;
2. misijos formulavimas;
3. strateginių tikslų nustatymas;
4. institucijos programos rengimas;
5. institucijos programos įgyvendinimas;
6. stebėjimas ir atsiskaitymas už rezultatus.

Atliekant institucijos aplinkos analizę, būtina ištirti tiek išorinę, tiek ir vidinę organizacijos aplinką. Makroaplinkos strateginės analizės esmė – remiantis PEST analize, ištirti politinius, ekonominius, socialinius ir teisinius veiksnius, kurie daro įtaką institucijai. Atliekant organizacijos vidinės aplinkos

⁷⁶ Report on Strategic Planning and Policy Management in Lithuania and Latvia// <http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/Pasaulio%20banko%20studija.pdf>, p. 7.

⁷⁷ Arimavičiūtė M. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilniaus: Mykolo Romerio universitetas, 2005, p. 107.

analizę, yra tyriami ištekliai, valdymo politika ir procedūros. Remiantis LR Vyriausybės patvirtinta Strateginio planavimo metodika, atliekant vidaus veiksmų analizę, yra tiriamos šios institucijos sritys:

- teisinė bazė;
- organizacinė struktūra;
- žmonių ištekliai;
- planavimo sistema;
- finansiniai ištekliai;
- apskaitos tinkamumas;
- ryšių sistema (informacinės ir komunikavimo sistemos);
- vidaus kontrolės sistema (taip pat vidaus audito sistema).

Nepakanka tik išorinės aplinkos skanavimo. Būtina ištirti ir vidinius veiksmus, t.y. kritines stipriąsias ir silpnąsias puses, kurios leidžia suprasti, ar organizacija gali pasinaudoti išoriniais pranašumais ir išvengti grėsmių. Todėl atlikus institucijos aplinkos ir vidaus veiksmų analizę, pateikiamos išvados apie instituciją, kurios yra apibendrinamos naudojant SSGG analizę. Pagal LR reglamentuotą metodiką, nustatius stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes, būtina suformuluoti strateginius ryšius⁷⁸:

1. kaip panaudoti stiprybes galimybėms realizuoti;
2. kaip pašalinti silpnybes pasinaudojant galimybėmis;
3. kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti;
4. kokias silpnybes reikia pašalinti, norint kad sumažėtų grėsmės.

Analizuojant jau parengtus institucijų strateginius planus, dažnai trūksta suformuotų strateginių ryšių. Asmenys, atsakingi už strateginį planavimą, pateikia stiprybes, galimybes, grėsmes ir silpnybes, tačiau kokie yra ryšiai tarp pastarųjų, neminima. Remiantis SSGG analize, galima nustatyti institucijos misiją, įgaliojimus, interesų grupių poziciją, atlikti organizacijos kultūros auditą⁷⁹, todėl SSGG analizė turi būti tinkamai ir iki galo atlikta.

Formuluojant arba tikslinant strateginius tikslus institucijose, pirmiausiai atliekama aplinkos ir išteklių analizė, kurios dėka yra nustatomos svarbiausios institucijos veiklos kryptys, užsibrėžti tikslai ir numatomi rezultatai. Nusistačius strateginius tikslus, pastariesiems įgyvendinti institucijoje rengiamos programos, už kurių rengimą ir įgyvendinimą tiesiogiai yra atsakingi programų koordinatoriai arba kiti institucijos vadovo paskirti asmenys. Institucijos strateginiai tikslai yra derinami su kiekvienu metų

⁷⁸ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimo Nr. 194 redakcija) „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ // <http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/n0827.pdf>

⁷⁹ Arimavičiūtė M. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilniaus: Mykolo Romerio universitetas. 2005, p.137.

pradžioje Vyriausybės paskelbtais valstybės plėtros tikslais bei prioritetais numatytais įvairiose valstybės plėtros planavimo dokumentuose: ūkio šakų (sektorių) strategijose, Valstybės ilgalaikės plėtros strategijose, Vyriausybės programoje, Nacionaliniame plėtros plane ir pan. Institucijos strateginiai tikslai išplaukia iš objektyvių poreikių ir turi hierarchinį pobūdį, t.y. pagrindiniai tikslai negali būti pasiekti, kol neįgyvendinami žemesnio lygio tikslai. Institucija planuoja, kokių rezultatų reikėtų pasiekti numatomu laikotarpiu, siekiant nustatytų strateginių tikslų.⁸⁰

Institucijų programose yra aptariami tikslai, uždaviniai, priemonės (projektai), vertinimo kriterijai, lėšos. Kiekvienas institucijos programos tikslas turi nusakyti rezultatą, kurį bus norima pasiekti per tam tikrą užsibrėžtą laiką. Institucijos programiniai tikslai privalo koreliuoti su institucijos strateginiais tikslais ir institucijos paskirtimi. Institucijos programų tikslams įgyvendinti formuluojami uždaviniai, o kiekvienas tikslas turi turėti bent po vieną uždavinį. Būtina nustatyti priemones uždaviniams įgyvendinti. Svarbus ir programų vertinimas. Vertinimo kriterijai suteikia informaciją apie institucijos strateginių tikslų ir programų įgyvendinimo rezultatus, kurie esant galimybei turėtų būti formuluojami derinant kiekybinius ir kokybinius požymius.⁸¹ Institucijų metinėse veiklos ataskaitose turi būti nurodytos faktinės efekto, rezultato ir produkto vertinimo kriterijų reikšmės.

Institucijos lygmeniu strateginį planavimą yra rekomenduojama patikėti institucijos strateginio planavimo grupei, kuri organizuotų ir koordinuotų institucijos strateginio veiklos plano rengimą. Taip pat ši grupė būtų atsakinga už strateginio veiklos plano įgyvendinimą, vertintų pasiektus rezultatus per biudžetinius metus, analizuotų iškilusias problemas ir planuotų tam tikro laikotarpio prioritetus. Institucijos strateginio planavimo grupę turėtų sudaryti institucijų struktūrinių padalinių vadovai, vyriausiasis finansininkas, vidaus audito tarnybos vadovas arba vidaus auditorius. Tokios grupės narių skaičius turėtų neviršyti dešimties asmenų.

Taigi apibendrintai galima teigti, jog strateginis valdymas yra sudėtinis procesas, sujungiantis analizės, planavimo, įgyvendinimo, kontrolės ir vertinimo procesus. Naudojantis Kanados perduota praktika, Lietuvoje viešajame sektoriuje strateginis planavimas yra atliekamas Vyriausybės arba atskirų institucijų lygiais. Tik nuo 2000 m. pradėta taikyti ši nauja strateginio planavimo - valdymo praktika stipriai išsibėgėja ir jau šiandien visos viešojo sektoriaus institucijos savo veiklą planuoja programinio biudžeto pagrindu, kurio dėka lėšos yra efektyviau paskirstomos ir panaudojamos.

⁸⁰ Bivainis J., Tunčikienė Ž. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas.// Viešasis administravimas, 2004, Nr. 4, p. 64-78.

⁸¹ Bivainis J., Tunčikienė Ž. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas. Vilnius: Technika, 2009, p. 34.

2 GEROJI PRAKTIKA UŽ LIETUVOS RIBŲ: STRATEGINIO VALDYMO PAMOKOS VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJOMS

Lietuva, užmezgusi ryšius su Kanados strateginio planavimo ekspertais, dar 1998 m. pradėjo intensyvias konsultacijas su šios srities specialistais. Kontraktas buvo pasirašytas iki 2003 m., todėl vėlesniaisiais metais viešojo sektoriaus planavimui suformuluota metodika buvo tobulinama Lietuvos strateginio valdymo specialistų.

Lietuvoje strateginio planavimo tradicija dar jauna ir užsienio valstybių gera praktika yra domimasi, tačiau nepakankamai. Valstybių, kurios gali pasidalyti patirtimi strateginio valdymo srityje su Lietuva, nėra daug. Kaip teigia Vyriausybės strateginio skyriaus vedėja Nijolė Kundrotienė, Lietuva strateginio planavimo patirties gali semtis iš Kanados, Naujosios Zelandijos, Didžiosios Britanijos ir JAV viešojo sektoriaus institucijų. Žvelgiant į Skandinavijos regioną, vykdamas viešųjų institucijų veiklą yra nustatoma misija, vizija, tam tikri prioritetai, tikslai, tačiau detalūs strateginiai planai nerengiami, o metodikos, pagal kurias visos valstybinės įstaigos planuotų savo veiklą, nėra. Pasak N.Kundrotienės, Suomijos patirtis strateginiame planavime yra puiki nustatant Vyriausybės prioritetines sritis. Kaimyninė Latvija yra naujokė strateginiame planavime, nes čia tik 2006 m. viešųjų institucijų valdyme šis daugialypis procesas buvo pradėtas taikyti.

LR Vyriausybės strateginio planavimo skyriaus vedėjos nuomone, tinkamiausia geroji praktika Lietuvai būtų įgyjama, analizuojant Naujosios Zelandijos ir Kanados strateginius planus ir strateginio planavimo ypatumus.

2.1 Naujosios Zelandijos užsienio reikalų ir prekybos ministerijos strateginis planas

Išsamiai ir profesionaliai yra parengtas Naujosios Zelandijos Užsienio reikalų ir prekybos ministerijos (URTM) „tikslų išdėstymo dokumentas 2009-2013 m.“ („statement of intent 2009-2013“). Todėl Lietuvai vieną iš esminių strateginio valdymo etapų – strateginę analizę – kokybiškiau atlikti padėtų šios Vakarų valstybės adekvačios institucijos patirties analizė.

Naujosios Zelandijos URTM rengiamas strateginis planas yra gerai struktūruotas, visa esminė informacija aiškiai ir išsamiai išdėstoma. Pagrindinė tikslų išdėstymo dokumento dalis - institucijos funkcijų ir kompetencijų nustatymas, kur yra identifikuojama ministerijos misija: „Naujosios Zelandijos saugumas ir gerovė yra remiami ir saugomi, kad mūsų žodis būtų išgirstas už šalies ribų“. Strategija yra daugiau bendro pobūdžio, tinkanti tiek valstybei, tiek institucijai, bendraujant su užsieniu. Ministerijos veiklos kryptys: patarti vyriausybei užsienio ir prekybos politikos klausimais, vykdyti užduotis, susijusias su tarptautine teise, diplomatinio, konsulinio ir vystomuoju darbu.

Vertinant N.Zelandijos institucijos strategiją, galima teigti, jog ji yra plataus profilio ir efektyvi šiandien: šiuo sudėtingu visam pasauliui ekonominės recesijos laikotarpiu, Naujosios Zelandijos strategijoje daugiausiai dėmesio skiriama valstybės ekonomikos kėlimo klausimams. Strategijoje atsispindi Vyriausybės iškeltas esminis uždavinys – valdyti tarptautinius santykius taip, kad būtų galima padėti valstybės gyventojams išgyventi ekonominį sunkmetį ir tinkamai pasiruošti ekonomikos pakilimui.⁸² Kadangi Lietuva tiek ministerijos, tiek visos valstybės lygmeniu tinkamai nepasiruošė ekonominiam nuosmūkiui, tai dabar telieka susitaikyti su pasekmėmis ir mažesniu finansavimu ministerijos programoms.

Naujosios Zelandijos URPM rengiant tikslus labiau akcentuojama Vyriausybės politika, jos prioritetus sieja su savaisias, taip vyksta glaudus bendradarbiavimas tarp ministerijos ir Vyriausybės⁸³. Ministerija – tai pagrindinis patarėjas tarptautinių santykių ir globalios aplinkos pokyčių klausimais. Lietuvos URM strateginiame plane trūksta įvardyto koreliacijos ryšio tarp ministerijos ir Vyriausybės. N.Zelandijos vyriausybės lygmeniu suformuoti šeši prioritetai, kurie tiesiogiai yra susiję su ministerijos veikla (prioritetai yra išdėstomi „strateginiame plane“). Yra įvardijami veiksmai, kurių ministerija planuoja imtis, siekiant įgyvendinti Vyriausybės strateginius veiklos prioritetus, identifikuoti faktorius, kurių pagalba vertinama, kaip ministerija siekia prognozuojamų rezultatų. Strateginiame veiklos plane, atliekant ministerijos valdymo aplinkos analizę, atliekama dominuojančių globalių kryptų analizė: dabartiniai iššūkiai (ekonomikos ir prekybos kryptys, terorizmas, nusiginklavimas, klimato kaita ir aplinkosauga). Atskirai pateikiama planuojama politika kiekvieno regiono atžvilgiu, t.y. Amerikos, Azijos, Australijos, Ramiojo vandenyno, Europos, Viduriniųjų Rytų ir Afrikos vystomoji pagalba.

Institucijoje einamieji tikslai (angl. „operating intentions“) yra išdėstomi ilgalaikių rezultatų forma (ang. „long-term outcome“), taip akcentuojant strateginio valdymo (planavimo) proceso tęstinumą. Ministerijos tikslai yra labai konkretūs, pavyzdžiui, „Naujosios Zelandijos saugumo ir ekonominių interesų apsauga, derinant valstybės politiką su saugumu“. Detaliau su pirmojo strateginio tikslo siekiamais rezultatais padeda susipažinti tokie formuluojami klausimai, kaip: „Ką mes norime pasiekti?“, „Kokia forma pasireikš mūsų sėkmė?“, „Kaip mes tai pasieksime?“. Į visus šiuos klausimus atsakoma, analizuojant globalią pasaulinę situaciją, t.y. atliekama regioninė analizė, žvelgiant per pagrindinių regionų prizmes. Naujosios Zelandijos Užsienio politikos ir prekybos ministerija labai globaliai formuoja ministerijos tikslus ir būdus jiems pasiekti. Priemonės, kuriomis bus siekiama tikslo taip pat išdėstomos kiekvienos valstybės tarpusavo santykių forma. Pavyzdžiui, saugumą ir ekonominių interesų apsaugą

⁸² Statement of Intent 2009-2012 Ministry of Foreign Affairs and Trade of New Zealand // www.mfat.govt.nz/About-the-Ministry/Our-structure/index.php

⁸³ Department of the Prime Minister and Cabinet. Strategic directions. <http://www.dPMC.govt.nz/dPMC/publications/soi-2009/strategic-direction.html>

ministerija žada garantuoti bendradarbiaudama su JAV, per tarpvalstybinių santykių atnaujinimą su naująja administracija. Tačiau ir čia akivaizdai išryškėja problema, susijusi su priemonių pateikimu, nes dėl užsienio politikos išskirtinumo, labai sunku sukonkretinti priemones šiems tikslams pasiekti. Kita vertus, pažvelgus į Lietuvos URM strateginiame veiklos plane nurodytas priemones, jos yra dar abstraktesnės. N. Zelandija stengiasi kiek leidžia užsienio politikos pobūdis sukonkretinti naudotinas priemones kiekvienos užsienio politikos krypties tikslams pasiekti. Siekiant antrojo strateginio tikslo, ministerijoje pateikiamos naujos veiklos kryptys ir dar labiau sukonkretinamos priemonės. Šis strateginis rezultatas (tikslas) koncentruojasi į vykdomą bendradarbiavimą su pasauline prekybos organizacija (World Trade Organization), toliau PPO. Šiuo atveju sukonkretintos priemonės būtų tokios: narystės ir bendradarbiavimo PPO bus siekiama derybomis su PPO, derybomis dėl laisvos prekybos su Korėjos Respublika, Malaizija, Honkongu, Indija ir t.t.

Trečiasis siekiamas URTM rezultatas ilgalaikėje perspektyvoje – „užribinių sprendimų ir efektyvių tarptautinių taisyklių skatinimas“. Rasti atsakymą į klausimą, ko mes siekiame, įtraukiami tokie veiksniai, kaip tarptautinis saugumas, klimato pokyčiai ir gamtos išteklių, Jungtinių Tautų Organizacija, ginklų kontrolė. Naujoji Zelandija žvelgia globaliai į visas iškylančias problemas. Klimato pokyčiai taip pat sulaukia daug dėmesio, tai turėtų būti kiekvienos modernios valstybės užsienio politikos svarbi dalis, kaip ir Jungtinių Tautų organizacija (JTO). Tačiau Lietuvos URM strateginiame veiklos plane šiems aspektams skiriama minimaliai arba iš vis neskiriama dėmesio.

Strateginiame veiklos plane sudėtingiausiems tikslams pasiekti yra rengiamos atskiros įgyvendinimo programos. Pavyzdžiui, ketvirtasis strateginis tikslas (rezultatas) – palaikomas vystymasis partnerinėse valstybėse. Šio siekiamo rezultato struktūra skiriasi. Šiam rezultatui pasiekti reikalinga detali ir individuali programa (žr. Priedas Nr. 1).⁸⁴ Lentelės šiam ilgalaikiui rezultatui reikalingos tam, jog tai yra septyneriems metams suplanuotas tikslas, kurį ministerija pradėjo įgyvendinti 2008 m. ir planuoja užbaigti 2015 m. Programos rezultatai matuojami kiekybiškai per tokius rodiklius, kaip teigiamas grynojo produkto augimas, prekybos subalansavimas, vaikų, moterų mirčių skaičiaus mažėjimas, skurdo skaičiaus mažėjimas, vaikų, moterų sveikatos būklės gerinimas ir pan. Atliekant ataskaitas, tokie išmatuojami rodikliai akivaizdžiai parodys, ar tai sėkmingas ministerijos siekiamas ilgalaikis rezultatas palaikomojo vystymosi srityje ar tiesiog lėšų švaistymas. Šios programos esmė yra įvardyti konkrečius veiksnius, kas bus daroma įgyvendinant tikslą.

Strateginė analizė N. Zelandijos strateginiame plane atliekama, pateikus starteginius tikslus, nes nepriklausomai, kokia valstybė būtų, ministerija susiduria su daugybe strateginių, organizacinių ir

⁸⁴ Statement of Intent 2009-2012 Ministry of Foreign Affairs and Trade of New Zealand // www.mfat.govt.nz/About-the-Ministry/Our-structure/index.php

operatyvinių pavoju, kurie potencialiai gali daryti įtaką siekiamiems rezultatams. Sušvelninti kylančią grėsmę šalies ministerija gali turėdama įspėjamąsias struktūras, kurios galėtų identifikuoti ir įvertinti bei reikalui esant taisyti grėsmių padarytą žalą įvairiuose planavimo, stebėsenos ar vertinimo etapuose. Kiekvienų kalendorinių metų pradžioje ministerija atlieka pagrindinių kryptų ir rizikų tyrimą, kuris yra sutelktas siekiant gauti ataskaitą iš užsienyje esančių ministerijos tarnybų, rengiamų apklausų, vizitų. Šie rezultatai yra apdorojami ir pateikiami kitų metų plano rengėjams, įvardijant strategines ministerijos veiklos kryptis (pateikiant lentelės – matricos forma)⁸⁵.

1 lentelė. URTM grėsmės, kylančios strateginiams ir organizaciniams institucijos pajėgumams

Identifijuojama galima grėsmė (pavyzdžiui, nesėkmė vystant strateginę viziją Naujosios Zelandijos tarptautinės politikos atžvilgiu, nesėkmė atliekant tarptautinės aplinkos analizę ir įgyvendinant numatytas strategijas, nesugebėjimas tinkamai ir efektyviai reaguoti į nenumatytus įvykius ir staigius pokyčius, žinių stygius, ir t.t.). Ministerija pateikia maždaug dešimt tikėtinų vidinių rizikų;	Pateikiamos priemonės, kurios padės suvaldyti rizikas. Priemonės numatomos labai įvairios, tokios kaip kasmetis strateginis dialogas su kitomis ministerijomis, politikos planavimo ir informacijos dalijimosi susitikimai, žinių valdymo instrumentų panaudojimas, siekiant kokybiškesnio tyrimo, aktyvios konsultacijos, politika ir veikla, kurios įgalintų ministeriją atrinkti, apmokyti, valdyti, dislokuoti ir motyvuoti kvalifikuotus institucijos darbuotojus ir pan.	Ministerija pateikia planuojamus rezultatus, gauti sėkmingai naudojant priemones.
1. ...	1. ...	1. ...

Pateikus vidines ministerijos rizikas ir būdus jas eliminuoti, pateikiamos išorinės grėsmės. Sudaroma analogiška lentelė, tik pirmojoje skiltyje pateikiamos pagrindinės rizikos, kylančios iš išorinės aplinkos, tokios kaip ekonominė krizė, nekoordinuojama kitų valstybių veikla regionuose, kur Naujoji Zelandija jau vykdo specialiąsias programas, tarptautinis nusikalstamumas, prekyba narkotikais, korupcija, politinis netabilumas, ir pan. Priemonės, kuriomis siekiama valdyti įvardytas rizikas, yra labai įvairios, pavyzdžiui, „donorų“ veiklos kontrolė regionuose, kur Naujoji Zelandija vykdo oficialią vystomosios paramos programą, specialios veiklos, kuri ypatingai sugebėtų sušvelninti rizikų keliamą pavojų ministerijai, sukūrimas ir įgyvendinimas ir pan.⁸⁶

Naudingas Naujosios Zelandijos URTM plano rengimo etapas - išsiaiškinti ir pateikti ministerijos vidinį potencialą, kuris reikalingas įgyvendinant ministerijos prioritetus. Atliekamas valdymo prioritetų vertinimas, t.y. „ką mes norime pasiekti?“, turint tinkamus žmogiškuosius išteklius, atliekant tinkamus

⁸⁵ Statement of Intent 2009-2012 Ministry of Foreign Affairs and Trade of New Zealand // www.mfat.govt.nz/About-the-Ministry/Our-structure/index.php

⁸⁶ Ten pat.

darbus teisingu būdu, siekiant efektyvumo. Nagrinėjant šį klausimą siekiama naudoti tokius teiginius, kaip: „Mūsų planavimas ir vykdymas“, „Mūsų žmogiškieji resursai“, „Mūsų fiziniai ir finansiniai resursai“, „Mūsų procesai ir sistemos“, „Mūsų viešoji diplomatija“, „Mūsų partneriai“. Kitas klausimas šioje grafoje yra - „kokiomis priemonės bus bandoma pasiekti išsikeltų prioritetų“?. Šiam klausimui pajungiami tie patys teiginiai. Siekiant parodyti, kad numatyta veikla sėkmingai įgyvendinta, ministerija kiekvieną sritį analizuoja atskirai.

2 lentelė. Institucijos vidinio potencialo strateginė analizė⁸⁷

Sritis	Veikla	Rodikliai ir priemonės
„Planavimas ir vykdymas“	⇒ Stiprinti URTM vertinimo procesus ir gebėjimus; ⇒ Planų ir veiklos koreliacija su Vyriausybės prioritetais;	⇒ Bent vienas esminis vertinimas turi būti pateiktas iki 2010 06 30; ⇒ Greita atsakomoji reakcija iš kitų ministerijų;
„Žmogiškieji resursai“	⇒ Kvalifikuotų specialistų atranka ir įdarbinimas; ⇒ Nuolatinis investavimas į žmogiškuosius išteklius;	⇒ Darbuotojų kaita ir vidutinis atostogų skaičius, atitinkantis visas viešojo sektoriaus normas; ⇒ Vienas procentas iš biudžeto investuojamas darbuotojų mokymams;
„Fiziniai ir finansiniai resursai“	⇒ Efektyvus resursų valdymas; ⇒ Nuosavybės valdymas	⇒ Išorinio ir nepriklausomo audito atliekamas veiklos vertinimas; ⇒ Penki procentai nuo pastatų vertės ir jų išlaikymo skiriami paramai;
„Procesai ir sistemos“	⇒ Tarpusavyje bedradarbiaujančių sistemų, procesų plėtojimas;	⇒ Iki 2009/2010 m. pabaigos, tobulinti esamas žinių valdymo priemonės ir paruošti naują valdymo struktūros iniciatyvą, kuri padės suformuoti naujus žinių valdymo instrumentus;
„Viešoji diplomatija“	⇒ Padidinti ministerijos sugebėjimus daryti įtaką svarbiems bendresnio pobūdžio sprendėjams ne Vyriausybės ribose dėl N.Zelandijos pozicijų ir prioritetų;	⇒ Gera atsakomoji reakcija iš valdininkų, kuriems bendradarbiavimas padėjo pasiekti užsibrėžtų tikslų;
„Partneriai“	⇒ Vadovauti N. Zelandijos korporacijų apžvalgoms.	⇒ Rekomendacijų apžvalga.

⁸⁷ Statement of Intent 2009-2012 Ministry of Foreign Affairs and Trade of New Zealand // www.mfat.govt.nz/About-the-Ministry/Our-structure/index.php

Naujosios Zelandijos ministerijos atliekamas darbas ir vykdoma politika patys savaime neužtikrina efektyvaus išlaidų panaudojimo, todėl yra atliekamas išlaidų efektyvumo vertinimas, t.y. siekis užtikrinti, kad visos išlaidos yra efektyviai naudojamos konkurencingomis kainomis.⁸⁸

Ši institucija atlieka lygių įdarbinimo galimybių analizę. Ministerija garantuoja sąžiningą įdarbinimą visiems asmenims ir visoms grupėms. Visi vadovai ir darbuotojai yra atsakingi už darbo kultūros plėtojimą Nepriklausomai nuo jų lyties, etninio statuso, socialinės padėties, seksualinės orientacijos yra traktuojami ir vertinami vienodai su visa derama pagarba. Lietuvoje nei praėjusiame strateginiame plane, nei šių metų problema apie lygias galimybes nebuvo įtraukta, nors dėl šio aspekto ministerija jau buvo gavusi pasiūlymų ir anksčiau.

Taigi Naujosios Zelandijos užsienio politikos ir prekybos ministerijos rengiamas tikslų planas yra kokybiškai, formaliai ir išsamiai suformuluotas. Daug informacijos yra pateikta apie ministerijos veiklą visomis numatomomis kryptimis, detalai išdėstyti tikslai, konkrečios priemonės jiems pasiekti. Tikslai suskirstyti pagal regionus, detalizuojant, kur kokią veiklą ministerija planuoja įgyvendinti. Ministerija pasižymi globaliu ir šiuolaikišku požiūriu, vertindama kylančias išorines rizikas bei adekvačiu požiūriu vertinant vidines grėsmes. Šioje institucijoje atliekama vidinių ir išorinių rizikų analizė. Esminiai panašumai su Lietuvos ir Naujosios Zelandijos strateginių planų rengimais yra strateginių tikslų išdėstymas prioritetų tvarka, kiekybinių rodiklių trūkumas, kiekvienų metų pradžioje analizuojama aplinka ir pateikiamos ataskaitos kitų metų veiklos plano rengėjams. N. Zelandijos ministerijoje ypatingai daug dėmesio skiriama žmogiškiesiems resursams planuoti, valdyti.

2.2 Kanados Užsienio reikalų ir tarptautinės prekybos departamento patirtis strateginių planų rengimo procese

Kanados strateginio planavimo procesai Lietuvai turėtų būti ypatingai įdomūs, nes pastaroji perėmė iš šios valstybės strateginio planavimo patirtį, rengiant viešajam sektoriui skirtą strateginio planavimo metodiką. Kanadoje veikia užsienio reikalų ir tarptautinės prekybos departamentas, vykdamas visas su užsienio politika susijusias funkcijas. Ši institucija pateikia strateginio planavimo dokumentą - „**Planų ir prioritetų ataskaitą 2009-10 m.**“. Šio dokumento rengimo struktūra:

I. DALIS: Bendras departamento pristatymas

1.1. Trumpai aptariama bendroji informacija, t.y. prasmė (Raison d'être), pagrindinės atsakomybės, strateginiai rezultatai (angl. strategic outcome) ir veiklos programų struktūra;

⁸⁸ Statement of Intent 2009-2012 Ministry of Foreign Affairs and Trade of New Zealand // www.mfat.govt.nz/About-the-Ministry/Our-structure/index.php

1.2. Planavimo suvestinė, t.y. planavimo suvestinės lentelės, parengtos, remiantis strateginiais rezultatais, kaip departamento prioritetai prisideda prie strateginių rezultatų formavimo, rizikų analizė, sąnaudų apžvalga, išrinkti ir įstatymų nustatyti punktai;

II. DALIS: veiklos programų analizė, remiantis strateginiais rezultatais:

2.1. **Pirmas strateginis rezultatas** – „Kanados tarptautinės veiklos darbotvarkės formavimas“. Pateikiant pagrindinį rezultatą išdėstomos kartu ir dvi numatomos vykdyti programos: tarptautinės politikos konsultavimo ir integravimo, antroji – diplomatija ir gynyba;

2.2. **Antrasis laukiamas strateginis rezultatas** – „Tarptautinių paslaugų teikimas Kanados piliečiams“. Šiam strateginiam rezultatui pasiekti departamentas pateikia tris numatomas programas: pirmoji – tarptautinė prekyba; antroji – konsuliniai reikalai; trečioji – „Pasų Kanada“;

2.3. **Trečiasis departamento strateginis rezultatas** – „Kanados tarptautinė platforma“. Čia pateikiamos dvi programos: pirmoji – Kanados tarptautinė platforma: parama iš centro; antroji - – Kanados tarptautinė platforma: parama misijoms užsienyje;

2.4 Vidinės paslaugos;

III. DALIS: Finansinės lentelės ir papildoma informacija:

Pirmojoje planų ir prioritetų ataskaitoje pristatomos departamento bendrosios vykdomosios veiklos. Šios institucijos veiklos prasmė nusakoma taip: departamentas remia Kanados piliečių interesus, saugumą ir jų gerovę, puoselėja kanadiečių vertybes, tokias kaip laisvė, demokratija, žmogaus teisės ir įstatymų viršenybė. Kadangi departamentas nepateikia konkrečios misijos, tai šis bendras veiklos prasmės pristatymas gali būti netiesiogiai įvardytas kaip **institucijos misija**. Taip pat nurodomos priemonės, kurių pagalba yra įgyvendinama departamento misija, tai: užsienio politikos formavimas ir įgyvendinimas, parama tarptautinei prekybai ir pan. Pirmojoje dalyje išskiriamos departamento atsakomybės. Labai svarbu, pateikiant bendrąją informaciją apie departamentą, nurodyti strateginius rezultatus ir programų veiklos struktūrą, nes būtent pastaroji identifikuoja departamento strategines kryptis per siekiamus rezultatus.⁸⁹

⁸⁹ Report on Plans and Priorities of the Department of the Foreign Affairs and International Trade of Canada 2009-10 // http://www.international.gc.ca/about-a_propos/plans/index.aspx

3 lentelė. Departamente planuojamos vykdyti programos ir siekiami strateginiai rezultatai ⁹⁰:

Strateginis rezultatas 1: Kanados tarptautinė darbotvarkė	Strateginis rezultatas 2: Tarptautinių paslaugų teikimas Kanados piliečiams	Strateginis rezultatas 3: Kanados tarptautinė platforma
Tarptautinė darbotvarkė yra sudaryta taip, kad valstybė gautų pelno ir įgytų pranašumą;	Kanados piliečiai yra patenkinti prekybiniu, konsuliniu ir pasų klausimų vykdymu;	Užsienio reikalų ir tarptautinės prekybos departamentas, bendradarbiaudamas su Kanados Vyriausybe, siekia padėti pasiekti esminių tarptautinių tikslų;
Veiklos programa Nr. 1: tarptautinės politikos konsultavimas ir integravimas;	Veiklos programa Nr. 3: Tarptautinė prekyba;	Veiklos programa Nr. 6: Kanados tarptautinė platforma: parama iš centro;
Veiklos programa Nr.2: Diplomacija ir gynyba;	Veiklos programa Nr. 4: Konsuliniai reikalai; Veiklos programa Nr.5: "Pasų Kanada";	Veiklos programa Nr. 7: Kanados tarptautinė platforma: parama misijoms užsienyje;
Veiklos programa: vidinės paslaugos		

Šioje lentelėje galima matyti departamento siekiamus strateginius rezultatus ir programas, naudojamas jų įgyvendinimui.

„Planų ir prioritetų ataskaitos 2009-2010 m.“ pirmosios dalies antrasis svarbus momentas - tai „Planavimo suvestinė“, t.y. planavimo suvestinės lentelės, rizikų analizė, sąnaudų apžvalga, išrinkti ir įstatymų nustatyti etapai. Rengiant planų suvestinę pateikiamos finansinių ir žmogiškųjų resursų prognozės 2009-10, 2010-11, 2011-12 metams. Tokios prognozės iki 2012 m. yra naudingos, nes taip departamentas dar efektyviau gali planuoti savo veiklą į ateities perspektyvą, turint finansinių ir žmogiškųjų išteklių rodiklius. Tai būtų naudinga praktika Lietuvai, padėsianti geriau planuoti išteklius.

Sudarant planavimo suvestinių lenteles, dar labai svarbus žingsnis yra sudaryti lenteles, kurios parodytų, kaip departamento siekiami strateginiai rezultatai ir veiklos programos koreliuoja su bendrais Kanados vyriausybės siekiamais rezultatais⁹¹. Kiekvienam strateginiam rezultatui sudaroma stuktūrizuota lentelė.

⁹⁰ Report on Plans and Priorities of the Department of the Foreign Affairs and International Trade of Canada 2009-10// http://www.international.gc.ca/about-a_propos/plans/index.aspx

⁹¹ The priorities of the Prime minister in Canada // <http://www.pm.gc.ca/eng/feature.asp?featureId=5>

4 lentelė. Strateginio rezultato planavimo suvestinės pavyzdys⁹²

Strateginis rezultatas Nr. 1: Kanados tarptautinė darbotvarkė, sudaryta taip, kad valstybė gautų pelno ir įgytų pranašumą;						
Strateginio rezultato Nr. 1 įvykdymo indikatoriai: a) Tarptautinių partnerių ir institucijų skaičius, kurios remia svarbiausias kanadiečių pozicijas politikos ir prekybos klausimais; b) savęs vertinimo ataskaitose pateikiami skaičiai, kuriais vertinamas Kanados vykdomosios valdžios progresas dvišalio arba daugiašalio bendradarbiavimo link;						Užduotis: abiem atvejais nustatyti pradinis rodiklius
Veiklos programa	Planuojami rezultatai	Prognozuojamos išlaidos (\$ mln.) 2008-09	Planuojamos išlaidos			Lygiavimas departamento ir Vyriausybės siekiamų rezultatų
			2009-2010	2010-2011	2011-2012	
Tarptautinės politikos konsultavimas ir integracija	Kanados Vyriausybei teikti informaciją, žinias ir patarimus formuojant užsienio ir tarptautinę ekonomikos politiką, programas ir prioritetus	133.9	120.3	121.1	118.5	Saugus ir ramus pasaulis tarptautinio bendradarbiavimo pagalba
Diplomatija ir gynyba	Kanados diplomatijos organų pastangos ir programos skatinant ir darant įtaką tarptautinės arenos dalyviams siekiant apsaugoti ir paremti Kanados piliečių interesus ir vertybes	1,010.9	991.9	979.0	936.2	Saugus ir ramus pasaulis, garantuotas tarptautinio bendradarbiavimo

Lietuvos URM strateginiame plane trūksta akivaizdžios sąveikos tarp ministerijos ir vyriausybės strateginių planų. Ši departamento rengiama formalizuota ataskaita yra išsami, visa informacija, susijusi su strateginiais rezultatais, yra pateikiama aiškiai ir išsamiai. Tokias ataskaitas būtų naudinga rengti mūsų šalies institucijai, nes laukiami rezultatai, skiriamos lėšos pateikiami, naudojant konceptualią sistemą.

Pirmojoje „Planų ir prioritetų ataskaitos 2009-10 m.“ dalyje analizuojama, kaip departamento išsikelti prioritetai bendradarbiauja su siekiamaisiais strateginiais rezultatais. Tokio pobūdžio ataskaita taip pat pateikiama lentelės pavidalu: Ši strateginio plano dalis yra labai naudinga, nes galima pradėti tikslų įgyvendinimą nuo svarbiausių.

⁹² Report on Plans and Priorities of the Department of the Foreign Affairs and International Trade of Canada 2009-10 // http://www.international.gc.ca/about-a_propos/plans/index.aspx

5 lentelė. Institucijos prioritetų sąveika su strateginiais rezultatais⁹³:

Prioritetai	Tipas	Ryšys su strateginiais rezultatais	Apibūdinimas
1) Didesnės ekonominės galimybės Kanadai, skatinant rinkų augimą ir sujungimą	Operacinis	Ryšys su visais strateginiais rezultatais	Čia bendrais bruožais aprašoma, kodėl tai yra departamento išsikeltas prioritetas ir kokie bus tolimesni departamento veiksmai, vykdant šiuos prioritetus
2) JAV ir visas Š.Amerikos pusrutulis	Operacinis	Ryšys su visais strateginiais rezultatais	
3) Afganistanas ir kaimyninės valstybės	Operacinis	Ryšys su visais strateginiais rezultatais	
4) Departamento pertvarkymai	Vadovaujantis	Ryšys su visais strateginiais rezultatais	

Išsiaiškinus departamento prioritetus, atliekama galimų rizikų (grėsmių) analizė. Išorinės pavojai, kurie kyla departamento planams ir prioritetams, išdėstomi kiekvienam prioritetui atskirai. (Pirmajam prioritetui esminį pavojų kelia ekonominė krizė, kuri dėl savo globalios išraiškos pasistumėjęs departamento darbotvarkėje į pirmąsias pozicijas. Antrajam departamento prioritetui rizika atsirado, pasikeitus JAV Administracijos aparatui ir esminėms užsienio politikos kryptims. Trečiajam prioritetui pagrindinė kylanti rizika – nepastovi padėtis Afganistane. Paskutiniajam departamento prioritetui rizika kyla, susiduriant su didėjančiu federalinių partnerių poreikiu, naudojant valstybės tarptautinę platformą, ir augantis Kanados piliečių konsulinių paslaugų poreikis.). Be išorinių veiksnių yra aptariami ir vidiniai veiksniai, kurie gali daryti įtaką departamento planų ir prioritetų išdėstymo planui (Vidinės grėsmės, susijusios su darbuotojų įdarbinimu ir išlaikymu, kaip didėja pasitraukimo iš valstybės tarnybos rodikliai, konkurencijos mažėjimu, tai daugiau tinka ketvirtajam departamento prioritetui.).

Planų ir prioritetų ataskaitoje užbaigiant pirmąjį skyrių yra apibendrinamos ir sugrupuojamos visos svarbiausios grėsmės. Numatomų rizikų grupės: išoriniai įvykiai (pasaulinė ekonomikė krizė, priešų atakos, gamtos nelaimės ir pan.), vidiniai faktoriai (ginčai, debatai, politikos nesuderinimas su partneriais ir pan., tai bet kuriuo atveju daro įtaką departamento reputacijai lokaliu bei tarptautiniu mastais), valdymas (informacijos kokybė priimant sprendimus, išoriniai dialogai gali iššaukti netikėtus iššūkius, kurie sumažintų departamento resursų panaudojimą, padidintų darbuotojų kaitą, liktų mažiau laiko sprendimų priėmimui ir pan.), žmogiškieji išteklių (yra grėsmė, jog departamentas nesugebės pasamdyti ir išlaikti kvalifikuotų profesionalų).

⁹³ Report on Plans and Priorities of the Department of the Foreign Affairs and International Trade of Canada 2009-10 // http://www.international.gc.ca/about-a_propos/plans/index.aspx.

Pirmosios planų ir prioritetų ataskaitos dalis yra užbaigiama, pateikiant trumpą sąnaudų apybraižą. 2009 - 10 fiskaliniiais metais departamentas planuoja išleisti 2,513 mln. dolerių, siekdamas numatytų strateginių rezultatų įgyvendinimo. Šioje grafoje pateikiama diagrama, kaip kinta departamento išlaidos nuo 2005 - 06 m. iki 2011 - 12 m. Grafinėje išraiškoje pateikiamos realiai išleistos ir prognozuojamos išleisti lėšos. Bendrosios dalies pabaigoje pateikiama išrinkti ir įstatymu nustatyti punktai, kurie išdėstomi lentelėje, kur atliekama išsami ataskaita, kiek kiekvienai sričiai planuojama skirti lėšų.⁹⁴

„Planų ir prioritetų ataskaita 2009-10 m.“ yra padalyta į tris dalis. Pirmojoje ataskaitos dalyje pateikiama bendra informacija apie departamento planuojamą veiklą, o kita pateikia veiklos programų analizę, kuri padeda siekti numatomų strateginių rezultatų. Strateginio rezultato - „Kanados tarptautinė darbotvarkė“ - viena iš veiklos programų yra konsultacijos tarptautinės politikos klausimais ir jos integracija. Šios programos vykdymas garantuoja Kanados tarptautinės politikos ryšį su Federaline Vyriausybe, atliekant planavimą, integravimą, koordinavimą. Ši programa aktyviai plėtoja valstybės specialias ir daugiašales strategijas, siekdama paveikti Kanados dvišalius ir regioninius santykius. Atliekant kiekvienos veiklos programos detalią analizę, yra pateikiami planavimo laikotarpiui finansiniai ir žmogiškieji resursai, siekiami rezultatai, įvykdymo rodikliai ir uždaviniai.

6 lentelė. Institucijos programų veiklos analizė⁹⁵

Žmogiškieji ištekliai (VE*) ir suplanuotos išlaidos (mln. Dol.)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
Žmogiškieji ištekliai (VE)	Suplanuotos išlaidos	Žmogiškieji ištekliai (VE)	Suplanuotos išlaidos	Žmogiškieji ištekliai (VE)	Suplanuotos išlaidos
879	120.3	882	121.1	882	118.5
Laukiami rezultatai		Įvykdymo rodikliai		Uždaviniai	
Teikti Kanados Vyriausybei informaciją, žinias ir patarimus, kurie reikalingi formuojant aiškius sprendimus dėl užsienio ir tarptautinės ekonomikos politikos, programų ir prioritetų		Vyriausybės pasitenkinimo lygis gaunama informacija, žiniomis ir patarimais		Nustatyti pradinis rodiklius	
		Valdymo atskaitomybės ribų įvertinimas		Valdymo atskaitomybės ribų vertinimo rezultatai yra priimtini	
		Konsultacijų su tarpininkais panaudojimas		Nustatyti pradinis rodiklius	

*VE - visu etatu (angl. FTE –Full Time Equivalent)

Pateikiami esminiai žingsniai (Planning Highlights), kurie padės pasiekti strateginių rezultatų. Planavimo momentai pirmojo strateginio rezultato veiklos programos atveju yra numatomi tokie: 1) plėtoti programas, kurios darytų įtaką tarptautiniam saugumui, nusikaltimų ir terorizmo grėsmei, skatintų efektyvesnę bendradarbiavimą saugumo srityje; 2) vadovauti Kanados pasiruošimui priimti G8 Viršūnių atstovus; 3) duoti politinius ir ekonominius patarimus, kylančioms rinkoms tokiose valstybėse, kaip

⁹⁴ Report on Plans and Priorities of the Department of the Foreign Affairs and International Trade of Canada 2009-10 // http://www.international.gc.ca/about-a_propos/plans/index.aspx

⁹⁵ Ten pat.

Kinija, Indija, Brazilija; 4) suteikti visapusišką paramą valstybės vykdomai veiklai Afganistane; 5) patarti Kanados Vyriausybei, plėtojant tarpvalstybinius santykius su naująja JAV Administracija; 6) stiprinti departamento vykdomą politiką ir programų veiksmingumą ten, kur departamentas atlieka svarbiausias užduotis, t.y. taika ir saugumas, investicijos ir prekyba, tarptautinė teisė bei žmogaus teisės. Šis Kanados vykdomas trimetis strateginės veiklos planavimas yra efektyvus, nes ministerijai, vykdančiai užsienio politiką, ne tik svarbu, bet ir yra būtina matyti daugiametę perspektyvą.

Kiekviename veiklos programos aprašyme pateikiami skirtingi įvykdymo rodikliai, uždaviniai, esminiai žingsniai, kuriais siekiama strateginių rezultatų. Vadinasi, galima daryti išvadą, jog departamento veikla yra labai įvairiapusė, kokybiškai išanalizuota ir struktūruota. Net toks programą padedantis įgyvendinti momentas įtrauktas, kaip Vankuverio Olimpinės Žaidynės 2010 m., kurias Kanada panaudos, įgyvendinant veiklos programą, pavadinimu „tarptautinė prekyba“, tai bus siekiama į šalį pritraukti užsienio investuotojų bei pademonstruoti šalies stiprybes ekonomikos ir kitose srityje.

Taigi apibendrintai galima teigti, jog Kanados užsienio reikalų ir tarptautinės prekybos departamento „Planų ir prioritetų ataskaita 2009 - 10 m.“ turi tam tikrų esminių panašumų su Lietuvos URM strateginiu veiklos planu. Esminis iš jų – rengiamo veiklos plano struktūra, nes Kanados paruošto dokumento atveju nurodomi strateginiai rezultatai, o jiems pasiekti – programos. Taip pat nors Lietuvos atveju trumpi programų pavadinimai buvo sukritikuoti ir buvo rekomenduota juos išplėtoti, tačiau Kanados planų ir prioritetų ataskaitoje programų pavadinimai yra labai trumpi ir tik vėliau yra išplėtojama ir pateikiama daugiau informacijos apie pačią programą. Taip pat Kanados užsienio reikalų ir tarptautinės prekybos departamentas, planuodamas veiklą, išsamiai atlieka išorinių ir vidinių rizikų analizę bei priemonių jiems eliminuoti analizę.

Lietuvos URM strateginis veiklos planas turi tam tikrų trūkumų, tai pasinaudojus užsienio valstybių praktikomis, bent jau minimaliai pastaruosius būtų galima likviduoti. Taigi iš Naujosios Zelandijos ir Kanados ministerijų galima būtų perimti glaudaus bendradarbiavimo tarp Vyriausybės ir ministerijos plėtojimą, nes šiose šalyse dažnai akcentuojami Vyriausybės prioritetai institucijų strateginiuose veiklos planuose. Taip pat, susiklosčius nepalankiai ekonominei situacijai, pakoreguoti strateginį veiklos planą (kaip tai padarė N. Zelandija), skiriant daugiau dėmesio ekonominio pakilimo skatinimui, teikiant pagalbą paprastiems gyventojams ekonominės recesijos laikotarpiu. Remiantis N. Zelandijos praktika, daugiau dėmesio skirti globaliems veiksniams, tokiems kaip klimato kaita, aplinkosauga, tai globalios problemos, aktualios kiekvienam pasaulio žmogui, jei jau Lietuva dalyvauja tarptautinėse organizacijose, tai taip pat turi prisidėti prie globalių grėsmių valdymo. Taip pat ši valstybė tikslams pasiekti naudoja konkretesnes priemones, tokias kaip, pavyzdžiui, bendradarbiavimas su JAV, tarpvalstybinių santykių atnaujinimas, derybos su PPO ir t.t. Vadinasi, bent jau išsamiau suformuluoti priemonės yra įmanoma ir užsienio

politikoje. Taip pat stengtis įtraukti tokias organizacijas kaip JTO, PPO, nes Lietuva, kaip ir Naujoji Zelandija bei kitos valstybės, aktyviai jose dalyvauja ir atstovauja Lietuvos interesus. N.Zelandija, kaip ir Kanada, užsienio reikalų ir tarptautinės prekybos departamento veiklos plane labai daug dėmesio skiriama savo šalių piliečiams, gyvenantiems užsienyje. Lietuva šį tikslą galėtų įtraukti į strateginį veiklos planą kaip esminį. Taip pat N. Zelandijos ministerija, planuodama savo veiklą, atsižvelgia į lygių galimybių klausimą, tokia patirtis Lietuvos ministerijoje visiškai nėra taikyta.

Kanados patirtimis buvo labai daug pasinaudota, rengiant strateginio planavimo metodiką, tačiau praėjus šešeriems metams, strateginių planų rengimas patobulėjo ir pakito tiek Kanadoje, tiek ir Lietuvoje. Pirmoji geroji praktika, kurią iš Kanados URM strateginis planas ir visa metodika galėtų perimti – glaudesnis ministerijos ir Vyriausybės siektinų rezultatų koreliavimas. Lietuvoje rengiamuose strateginiuose planuose nepateikiama, kaip Vyriausybės prioritetai ir ministerijos veikla sąveikauja tarpusavyje. Taip pat Kanada, kaip ir Naujoji Zelandija, įvertino išskirtinę šiandieninę šalies padėtį, daug dėmesio skirta ekonominės krizės veiksniumi. Pastarasis reiškinys tapo vienu iš departamento prioritetinių strateginių veiklos kryptių. Taip pat Kanados Užsienio reikalų ir tarptautinės prekybos departamentas tinkamai žvelgia į perspektyvą ir siekia kaip įmanoma geriau išnaudoti visas tarptautines situacijas, siekiant pagerinti ekonominę valstybės padėtį. Todėl į Kanados strateginį planą įtraukiamos 2010 m. Vankuverio Žiemos Olimpinės žaidynės, kuriomis bus siekiama pritraukti užsienio investuotojus, gauti ekonominės naudos valstybei. Lietuvos URM rengdama strateginį veiklos planą galėjo įtraukti su tūkstantmečiu susijusius renginius ir taip pritraukti daugiau lėšų į valstybės biudžetą.

Vadinasi, Lietuvai yra naudinga analizuoti gerąją praktiką ir ja remtis, rengiant institucijų strateginius planus. Pradėjus nuo kokybiškesnės strateginės analizės ir efektyvesnių strateginių planų rengimo, gerajai praktikai pasiteisinus ir esant poreikiui, bus galima taikyti kituose strateginio valdymo etapuose.

3 LR UŽSIENIO REIKALŲ MINISTERIJOS STRATEGINIS VALDYMAS

Kiekviena viešojo sektoriaus institucija šiandien, naudodama Vyriausybės parengtą metodiką dėl strateginių planų rengimo, privalo veikti pagal parengtą strateginį planą. Pastaruosiuose nurodomi tokie komponentai kaip misija, vertybės, vizija, strateginės problemos ir strateginiai tikslai, strateginiai sprendimai ir pastarųjų įgyvendinimo veiksmų planas. Viešajame sektoriuje parengtas strateginis planas turi pasižymėti pakankamu ateities numatymu, sisteminiu kompleksišku, reikiamu apibrėžtumu, didelėmis formalizavimo galimybėmis, valdymo bei veiklos stiliumi, strateginio planavimo žingsnių nuoseklumu⁹⁶.

Viešojo sektoriaus institucijos iš anksto apibrėžtos tikslinės orientacijos perspektyvai nustatymas – strateginių sprendimų rengimo startinis momentas. Institucijos strateginių tikslų visuma – tai pagrindas rengti bei priimti sisteminius strateginius sprendimus, orientuotus jungti įvairių institucijos veiklos sričių potencialą bei jį veiksmingai naudoti, siekiant tenkinti institucijos veiklos sinergijos efektą. Viešojo sektoriaus institucijos misija ir vizija yra pagrindas, norint nustatyti strateginius tikslus.

Šioje dalyje analizuojama teorijos ir praktikos sąveika, t.y. kiek realiai yra remiamasi Vyriausybės priimta metodika, sudarant URM strateginį veiklos planą Lietuvoje ir kaip kokybiškai ir efektyviai yra atliekamas strateginis valdymas ministerijoje.

3.1 Užsienio reikalų ministerijos strateginio valdymo proceso analizė

Užsienio reikalų ministerija (toliau URM) - viena iš pagrindinių valstybės įstaigų, vykdančių užsienio politiką. URM – tai specializuota institucija, kuri dalyvauja formuojant valstybės užsienio politiką ir atstovauja Lietuvos Respublikos ir jos piliečių teisėtiems interesams ir juos gina tarptautinėse organizacijose ir užsienio valstybėse.⁹⁷

Ši valstybės institucija, taip pat kaip ir visos kitos valstybės sektoriuje veikiančios įstaigos, planuoja organizacijos veiklą per rengiamus institucijos strateginius veiklos planus. Lietuvos Užsienio Reikalų Ministerijos (URM) strateginis veiklos planas yra rengiamas trejiems metams, remiantis „LR Vyriausybės nutarimu dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ (esminiai šios metodikos aspektai buvo apžvelgti teorinėje dalyje). Ministerijoje veikia Užsienio politikos analizės ir planavimo departamentas (UPAPD), kuris rengia institucijos strateginį planą. Taip pat yra įkurta Strateginio planavimo grupė, kuri

⁹⁶ Bivainis J., Tunčikienė R. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos. // Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas, 2005, Volume XI, Nr. 1(3-15), p. 4.

⁹⁷ Užsienio reikalų ministerijos veiklos kryptys: <http://www.urm.lt/index.php?1665529073>

susitinka 3-4 kartus per metus. Kiekvienais metais kovo mėn. UPAPD pradeda rinkti informaciją aplinkos, išteklių, SSGG analizei atlikti. Informacijos prašoma pateikti padalinių ir diplomatinių atstovybių pagal jų veiklos specifiką. Vėliau šis departamentas ruošia programų aprašymus, kuriuos pristato programų koordinatoriams. Pastarieji renka reikalingą informaciją strateginiam veiklos planui iš programų vykdančių padalinių, planuoja biudžetą. Padaliniai pateikia apie lėšų poreikį Finansų departamentui. Dažniausiai programos yra tęstinės, todėl planavimas atliekamas, remiantis praėjusių metų išlaidomis. Parengtą strateginį veiklos projektą tvirtina visi Strateginio planavimo grupės nariai, vizuodami jas atskirai. Ministerija neturi pavaldžių institucijų, o diplomatinės atstovybės rengia savo veiklos planus, kurie remiasi URM strateginio veiklos plano klasifikatoriumi (priemonės, tikslai, uždaviniai). Strateginio plano vykdymas metų eigoje yra stebimas, rengiama metinė vykdymo ataskaita metų pabaigoje.

Užsienio reikalų ministerijos strateginį planą rengia politikos analizės ir planavimo departamentas trejiems metams. Anot strateginio planavimo departamento, politikos strategijos skyriaus atašė Viktorijos Budreckaitės, nors strateginio planavimo metodika rengiama bendro pobūdžio, kad tiktų viso viešojo sektoriaus institucijoms, tačiau konkrečiai rengiant URM strateginį planą, visiškai laikytis metodikos yra sudėtinga, nes pagal metodiką programų tikslai turi nusakyti rezultatą, kurį norima pasiekti per tam tikrą laikotarpį⁹⁸, tačiau URM atveju dažnai būna svarbiau ne rezultatai, o pats procesas, t.y. vykstančios derybos, diskusijos ir pan. yra svarbesnės ministerijos veiklai, nei jų metu išspręsti tam tikri klausimai.

Šiandieninė sudėtinga ekonominė situacija į URM strateginį planavimą įnešė naujovių, pavyzdžiui, pradėti ruošti vidiniai dokumentai, vidiniai veiksmų planai ministerijos viduje, t.y formuojami uždaviniai, kokių rezultatų tikimasi trimis etapais: iki sausio mėn., liepos mėn. ir iki metų pabaigos. Tai tarsi išankstinis tarpinis ir galutinis vertinimas, tam tikras koordinacinis darbas. Kasdienėje veikloje, pasak URM strateginio planavimo departamento narių, staiga ir iniciatyviai yra rengiami paraleliniai dokumentai, nes Lietuvos Respublikos URM pastebima tendencija, jog strateginis planas ir metodika rengiama ir vykdoma viena kryptimi, o reali ministerijos veikla eina kita kryptimi. Metodika nėra tobula ir yra gera nacionaliniame lygyje, tačiau kasdieniam darbe nėra ideali. Metodika reikalauja išsamaus planavimo, priemonių įvardijimo, kurios kiekvienam uždaviniui pasiekti bus naudojamos. Tačiau planavimas kaip procesas yra sudėtingas, nes, pavyzdžiui, 2009 metais liepos mėnesį jau atsiranda 2010 metams planas. Sudėtinga numatyti lėšas visoms planuojamoms veiklos sritims.

2009 m. rugsėjo mėnesį Teisingumo ministerija pateikė siūlymą, siekiant suderinti strateginio planavimo ir biudžeto formavimo procesus bei pakeisti dabartinę jų seką. Pasak teisingumo ministerijos,

⁹⁸ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimo Nr. 194 redakcija) „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ // <http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/n0827.pdf>

pirma turi būti patvirtinamos strategijos, o tik po to – lėšos joms įgyvendinti (biudžetas). Pagal dabar galiojančius nuostatus, Vyriausybės biudžetas yra tvirtinamas gruodžio mėn., tokiu būdu strateginių planų svarstymas nusikelia į einamuosius metus, t.y. į balandžio mėn. Vadinasi, institucija keturis mėnesius dirba be strateginio plano. Todėl teisingumo ministerija pateikė siūlymą, jog finansai ir strategijos turi eiti kartu.⁹⁹ Kaip teigia britų profesorius Colin Talbot, strateginiams procesams efektyviai ir gerai veikti valstybės lygmeniu yra svarbu, kad politika ir išteklių paskirstymas eitų kartu. Jungtinėje Karalystėje išlaidų peržiūrėjimas ir viešosios tarnybos susitarimai Vyriausybėje siekia apjungti strategijos kūrimo, resursų paskirstymą bei veiklos tikslų nustatymą. JAV atveju institucijos, atsakingos už strateginį planavimą, rengia planus, kur pateikia strateginius prioritetus, išteklių paskirstymą, siekiamus tikslus kaip vieną bendrą dokumentą.

3.1.1 Ministerijos strateginio veiklos plano analizė: esminės problemos

Praėjusiais metais, įvykus politinėms permainoms ministerijoje ir atėjus naujam ministrui, strateginis ministerijos veiklos planas buvo iš esmės pakoreguotas. Atsirado daugiau programų strateginiams tikslams pasiekti. Dėl ekonominės krizės 2009 m. jau du kartus buvo mažintas finansavimas ministerijai, todėl turėjo būti peržiūrėtos ir pakoreguotos visos programos.

Ministerijos strateginis veiklos planas, remiantis metodika, pradedamas atliekant politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizę, kurios metu nustatomi institucijos išorės veiksniai ir įvertinamas jų poveikis institucijos veiklai. Pagal metodinius reikalavimus išorės veiksnių formuluotės turi būti kuo konkretesnės, o jei yra galimybė, galima pateikti kiekybiškai išreikštus rodiklius. 2009 m. strateginiame veiklos plane esminiai pokyčiai pateikti, atliekant politinių ir ekonominių veiksnių analizę. Didžiausi trūkumai pastebėti, atliekant politinių ir ekonominių veiksnių analizę. Politinių veiksnių analizė atlikta konkrečiai, numatomi esminiai veiksniai, darantys įtaką Lietuvos užsienio politikai konkrečios valstybės ar regiono atžvilgiu, t.y. Rusijos, Baltarusijos, JAV, Baltijos jūros valstybių, Artimųjų Rytų regiono, Lietuvos kaimyninių valstybių. Nuo 2009 m. ministerija įtraukia dvi globaliai svarbias valstybes, darančias didelę įtaką Lietuvos užsienio politikai - Kinija ir Indija. Tačiau neįtraukiamos tokios tarptautinės organizacijos, kur Lietuvos narystė yra taip pat reikšminga - tai Jungtinių Tautų Organizacija (JTO) ir Pasaulinė Prekybos Organizacija (PPO). Kaip teigia Globalios politikos departamento atstovė Rita Kazragienė, 2009 – 2011 m. strateginiame plane JTO ir daugiašalei politikai skiriama minimaliai dėmesio, o Europos Sąjungos ir NATO organizacijos užima dominuojantį vaidmenį.

⁹⁹ Pasiūlymas dėl valstybės biudžeto reformos. LR Teisingumo ministerija. 2009.09.29. Nr. (1.11)7R-7749.

Išorinių ekonominių veiksnių analizėje pateikiami globalinės krizės paveikti ekonominiai rodikliai, pagal kurios Lietuvos Bendrasis vidaus produktas (BVP) tendencingai turėtų mažėti, tai reiškia, jog mažės ir ministerijai skiriamas finansavimas ir tai darys įtaką ministerijos žmogiškiesiems ištekliams, vykdomoms programoms. Ekonominiai rodikliai, darantys įtaką ministerijai, pateikiami procentinėmis išraiškomis. Strateginio plano rengėjai žymiai daugiau dėmesio turėjo skirti biudžeto deficito analizei ir skaitinėms šio reiškinio išraiškoms, nes nutarime dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje, šiems aspektams buvo skiriamas esminis dėmesys.¹⁰⁰

Vidinių veiksnių vertinimas atliktas pagal metodiką, išsamiai analizuojant institucijos teisinę bazę, organizacinę struktūrą, žmogiškuosius išteklius, planavimo sistemą, finansinius išteklius, apskaitos tinkamumą, ryšių sistemą, vidaus kontrolės sistemą. Šie veiksniai mažiau kinta nei išoriniai, todėl vidinių veiksnių, darančių įtaką organizacijai, analizę yra paprasčiau atlikti.

Remiantis išteklių analizės rezultatais, yra nustatomos ministerijos stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės. Išsamiai pateikiamos visos „jėgos“, darančios įtaką institucijai, tačiau trūksta strateginių ryšių, t.y. „Kaip panaudoti silpnybes galimybėms realizuoti“, „Kaip pašalinti silpnybes, pasinaudojant galimybėmis“, „Kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti“, „Kokias silpnybes reikia šalinti, kad sumažėtų grėsmės“. Teoriškai šių ryšių sudarymo pagrindu turėtų būti remiamasi, formuluojant ministerijos strateginius tikslus. URM strateginis veiklos planas galėtų būti papildomas tokiais **strateginiais ryšiais**:

I. kaip panaudoti stiprybes galimybėms realizuoti:

Užsienio reikalų ministerijos strateginiame plane pateikiamos stiprybės, iš kurių esminė šiandien – tai pasiektas susitarimas globaliu ir lokaliu mastu dėl prioritetinių užsienio politikos tikslų, darni užsienio politikos sąveika labai padės, didinant regioninį saugumą ir stabilumą per demokratinių vertybių sklaidą Rytų kaimyninėse valstybėse (Šis strateginis ryšys koreliuoja su pirmuoju URM strateginiu tikslu – nacionalinių interesų įgyvendinimu ir gerų kaimyninės ryšių plėtojimu).

II. kaip pašalinti silpnybes, pasinaudojant galimybėmis:

Viena iš pagrindinių galimybių, kuri padėtų sumažinti sunkumus, susijusius su finansinių išteklių trūkumu sunkmečio sąlygomis, būtų diplomatinės tarnybos išteklių racionalus perskirstymas, esant reikalui panaikinant mažiau svarbias atstovybes, perduodant jų funkcijų vykdymą pagrindiniams diplomatiniais taškams, skiriant mažiau lėšų administracijos aparatui ir atsisakant dalies darbuotojų paslaugų, tačiau prieš tai ypatingai išsamiai apsvarstant, kurių diplomatinės tarnybos veikėjų darbo galima atsisakyti, nes netinkamas sprendimas gali pakenkti Lietuvos tarptautiniam įvaizdiui (tokią praktiką URM

¹⁰⁰ Lietuvos Respublikos Seimo 2008 m. gruodžio 9 d. nutarimas Nr. XI-52 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“ // <http://www.lrv.lt/lt/veikla/vyriausybes-programa/>

sudėtingomis ekonominėmis sąlygomis taiko, tačiau į strateginių tikslų sąrašą šis aspektas nebuvo įtrauktas).

III. kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti:

Esminė ministerijos stiprybė šiuo recesijos laikotarpiu, gebėjimas taikyti griežto taupymo priemonės ir prisitaikyti prie šalies finansinės ir ekonominės situacijos, gali padėti eliminuoti finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumą dėl užsitęsios finansų krizės ir ekonomikos nuosmukio bei aukštos kvalifikacijos darbuotojų stoka dėl institucijos nepakankamo konkurencingumo darbo rinkoje.

IV. kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės:

Jeigu viena iš silpnybių, susijusių su nepakankamu plačiosios visuomenės įsitraukimu į Lietuvos užsienio politikos iniciatyvas būtų pašalinta, tai sumažėtų ir grėsmė dėl nepasiektų užsienio politikos tikslų dėl mažėjančio solidarumo ES, dėl silpnėjančio transatlantinio bendradarbiavimo, dėl nepavykusios demokratiškos vertybių sklaidos, stabilumo ir saugumo plėtros Rytų erdvėje, dėl kaimyninių šalių pažangos ir atvirumo Europai trūkumo.

Kad ir kaip SSGG analizėje pateiktas stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes sugrupavus, antrasis ir trečiasis ministerijos strateginiai tikslai neatsispindi. Strateginiame veiklos plane nebuvo strateginių ryšių, todėl ir strateginiai tikslai tinkamai nekoreliuoja su SSGG analize. Ekonominės krizės faktorius atsikartoja visose SSGG analizės savybėse, tačiau strateginiuose tiksluose visiškai neatsispindi. Į klausimą, kodėl strateginiame plane nėra strateginių ryšių, politikos strategijos skyriaus atašė V. Budreckaitė negalėjo atsakyti. Remiantis strateginiam planavimui sudaryta metodika, būtina yra aplinkos ir išteklių analizė tolimesniam planavimui atlikti, o SSGG analizė ir strateginiai ryšiai yra rekomenduotini, bet ne privalomi, todėl ministerija jų į planą ir neįtraukė. Tačiau SSGG analizė ir strateginiai ryšiai veiksmingai gali būti pritaikomi praktikoje, žinant institucijos galimybes, stiprybes, silpnybes ir grėsmes galima efektyviau suformuluoti institucijos strateginius tikslus. Strateginių ryšių ignoravimas URM strateginiame veiklos plane lėmė tai, jog strateginiai tikslai atspindi ne svarbiausius dalykus, o tradiciškai ministerijoje nusistovėjusias siekiamybes.

Strateginiame veiklos plane nevisiškai atsižvelgus į SSGG analizę, strateginiai tikslai buvo suformuluoti tik pagal metodikoje išdėstytus kitus reikalavimus, principus, tokius kaip: realumas, motyvavimas, suprantamumas, įsipareigojimas, suderinamumas, nors tinkamumo bruožą reikia atmesti dėl anksčiau minėtų neatitikimų. Dar viena problema, susijusi su strateginiais tikslais, yra ta, jog dėl nekonkretumo pačioje užsienio politikoje organizacijos strateginiai tikslai yra per daug „išplaukę“ ir bendri, nes numatomos vykdyti programos gali įgyvendinti tiek vieną, tiek kitą strateginį veiklos tikslą. Tačiau kaip teigia politikos planavimo departamento atstovė V. Budreckaitė, bendresnių ir „išplaukusių“ tikslų pageidauja pati užsienio politika. Retai užsienio politikoje vykdomus procesus galima išmatuoti ir

įvertinti kiekybiniais rodikliais. Ministerijos lygmeniu pagrindinis strateginių tikslų formuotojas yra politinė valdžia, akcentuojanti tas užsienio politikos kryptis, kurios jai atrodo svarbiausios. Pastaroji ne visada atsisžvelgia į metodikas ar kitas formalizuotas sistemas. Tokiu atveju strateginio planavimo departamentas yra priverstas ieškoti kompromiso tarp politinės valdžios ir vyriausybės biurokratijos aparato ir sudaryti tokį strateginį planą, kuris tiktų abiem pusėms.

Išdėsčius pagrindinius strateginius tikslus, pateikti efekto vertinimo kriterijai t.y. nauda, kurią, įgyvendinus atitinkamą strateginį tikslą, gauna ne tik tiesioginiai programos naudos gavėjai, bet ir kitos grupės¹⁰¹, kuriam esminiai reikalavimai yra tokie: pagrįstas programos tikslais ir uždaviniais, yra realus, teisingas, aiškiai suformuluotas, yra palyginamas laiko atžvilgiu, leidžia vertinti sąnaudas, darbo krūvį, rezultatus ir naudą¹⁰². Tačiau dėl vertinimo kriterijų taip pat kyla tam tikrų nesklandumų. Ne tik užsienio politikos daugialypiškumas, bet ir kiekybinių vertinimo kriterijų taikymas kelia problemų, atliekant strateginį ministerijos valdymą. Kokybiškiau atlikti analizę ir pateikti palyginimus galima turint kiekybinius rodiklius, tada yra garantuojamas nešališkumas ir efektyvumas. URM atveju, kiekybinius rodiklius gauti formuojant ir vykdant užsienio politiką yra sudėtinga, nes, pavyzdžiui, sunku išmatuoti ministro susitikimų efektyvumą su užsienių valstybių politiniais autoritetais, arba išreikšti kiekybiškai institucijos rengiamų konferencijų naudą. Tačiau nevisada turimi kiekybinių rodiklių, efekto, produkto ir rezultato vertinimo kriterijai strateginiame plane suformuluojami pakankamai išsamiai, atsisžvelgiant į užsienio politikos sudėtingą pobūdį. Dėl tam tikrų neatitikimų URM rengiamo plano metodikai ministerija gauna rekomendacinio, formalistinio pobūdžio pastabas iš Vyriausybės, tačiau dėl institucijos specifinės paskirties tik į maždaug 30 proc. pastabų ministerijos strateginio planavimo departamento darbuotojai gali atsisžvelgti.

Dar vienas sunkumas atliekant vertinimus, su kuriuo susiduria URM strateginio planavimo grupė – informacijos rinkimas ataskaitoms. Ataskaitų gavimas iš kolegų už atliktą veiklą dažnai užtrunka, nes per kasdienes užduotis nėra laiko pildyti privalomų planavimo lentelių, paskaičiuoti vertinimo kriterijų. Natūralus žmogiškas biurokratinis darbuotojų nenoras rašyti ataskaitų taip pat dažnai pasitaiko. Iš departamentų renkama informacija rengiant strateginį planą, pateikus pastarąjį Vyriausybei tvirtinti, gaunamos pastabos, todėl strateginį planą reikia iš naujo peržiūrėti, o tai iš visų ministerijos darbuotojų reikalauja daug laiko ir pastangų renkant informaciją, ją analizuojant ir atliekant įvairius vertinimus. Todėl yra būtina stiprinti grįžtamąjį ryšį tarp vertinimo ir kontrolės.

¹⁰¹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimo Nr. 194 redakcija) „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ // <http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/n0827.pdf>

¹⁰² Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimo Nr. 194 redakcija) „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ // <http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/n0827.pdf>

Šiandien iš institucijos yra reikalaujama atlikti išankstinį, tarpinį ir galutinį programų įgyvendinimo vertinimą, tačiau kaip teigia strateginius planus URM rengiantieji, išankstinis ar tarpinis vertinimas jokios realios naudos įgyvendinant programas neduos, nes tai tik dar vienas formalus biurokratinis veiksmas. Turi būti rengiamos išsamios, kokybiškos metinės ataskaitos ir iš jų daromos atitinkamos išvados.

Taigi apibendrintai galima teigti, jog 2009 – 2011 m. URM strateginis veiklos planas yra parengtas su tam tikrais esminiais trūkumais, ne visiškai remiantis strateginių planų rengimo metodika. Nors esminiai strateginio plano rengimo etapai atlikti, tačiau neišsamiai. Trūko detalesnės politinių veiksmų analizės, įtraukiant kitas globalias organizacijas, kurių nare Lietuva jau yra tapusi. Taip pat tokiomis sudėtingomis ekonominėmis sąlygomis ministerijos strateginio plano rengėjai turėjo atidžiau ir išsamiau išanalizuoti ekonominių veiksnių įtaką institucijos strateginių tikslų įgyvendinimui, nes numatytam strateginiam planui skirta mažiau lėšų nei buvo planuota gauti, tai stipriai paveikė programų įgyvendinimą. Problemos, susijusios su vertinimo kriterijais, yra aktualios, esant kiekybinių rodiklių trūkumui ir sudėtingam užsienio politikos „išmatavimo“ procesui, vertinimai dažnai atliekami nekonceptualiai, ne pagal reikalavimus ir trukdo užtikrinti kokybišką grįžtamąjį ryšį su strateginės analizės procesais.

3.1.2 URM strateginio plano programų analizė

Remiantis LR Vyriausybės parengta metodika dėl strateginių planų rengimo, strateginiams institucijos tikslams pasiekti rengiamos programos. Programų skaičius nėra svarbus, svarbiau yra jų „svoris“. Kadangi esminis strateginio plano įgyvendinimas vyksta per programas, būtent ši priežastis lėmė, kad bus atliekama gilesnė strateginio veiklos plano programų analizė.

2009 metams užsienio reikalų ministerija yra numačiusi įgyvendinti septynias programas, siekiant strateginių tikslų, tuo tarpu 2008 m. buvo patvirtintos tik keturios programos. Nors programų skaičius ir pasikeitė, pasikeitus politinei valdžiai ministerijoje, tačiau pastarųjų turinys akivaizdžiai nekito, nes ministerijos veikla išliko ta pati, tik iškilo tam tikri specifiniai, konkrečiam laikotarpiui būdingi klausimai. 2008 m. buvo įgyvendinamos „užsienio politikos formavimo ir įgyvendinimo“, „vystomojomo bendradarbiavimo ir paramos demokratijai“, „specialioji Kaliningrado tranzito“, „specialioji lėšų, gaunamų už teikiamas paslaugas, administravimo“ programos. Kaip teigia V. Budreckaitė, 2009 m. buvo bandyta pritaikyti naują patirtį ir išskaidyti sudėtingas programas. Iš užsienio politikos formavimo ir įgyvendinimo programos buvo „išimti“ du tikslai ir 2009 m. strateginiame veiklos plane padarytos dvi savarankiškos programos, tai: „Lietuvos verslo interesų užsienyje gynimo“ ir „viešosios diplomatijos“ programos. Tokia nauja praktika pirmiausiai pradėta taikyti dėl to, jog sudėtinėse programose

nepakankamas dėmesys skiriamas nepirmaeilės svarbos tikslams. Pastarieji tiesiog „pasislepia“ po didele programa ir yra ne iki galo įgyvendinami.

Šiems metams parengtas kiekybiškai didesnis programų skaičius nereiškia, kad ministerijai reikia daugiau lėšų programoms įgyvendinti. Tiesiog naujai suformuotų programų finansavimas yra gaunamas anksčiau buvusios platesnės programos sąskaita. Ši praktika - atskirti programą/-as nuo pagrindinės ir padaryti ją savarankiška, anot politikos planavimo departamento darbuotojų, nepasiteisino. Jei nauja programa yra mažos apimties ir „svorio“, tai užtenka, jog pastaroji būtų tik vienos ar kitos programos vienu iš tikslų. Todėl 2010 metams minėtosios programos vėl bus įjungtos į vieną bendrą programą, kuriojančią užsienio politikos įgyvendinimą ir formavimą. Esminė priežastis, lėmusi naujos praktikos atsisakymą - skiriamas finansavimas iš valstybės biudžeto programų įgyvendinimui. Kai tvirtinamas biudžetas, finansavimą Vyriausybė skiria programoms. Ministerija skaidydama programas praranda lankstumą, nes jei vienai programai išleidžiama daugiau, o kitai mažiau, tai norint „permesi“ finansinius resursus iš vienos programos, kitai reikia keisti Vyriausybės nutarimą, o tai užima daug laiko. Kita vertus, jei institucija parengia sudėtinę programą, tai lėšas pati ministerija gali perskirstyti iš vieno tikslo kitam. Sunku tiksliai apskaičiuoti, kiek lėšų reikės programoms įgyvendinti. Kita vertus, Vyriausybės strateginio planavimo komitetas rekomenduoja, teikia siūlymus dėl programų skaičiaus mažinimo.

7 lentelė. Užsienio reikalų ministerijos rengiamos programos 2009 m. ir 2010 m.

<u>2009 m.</u>	<u>2010 m.</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Užsienio politikos formavimas ir įgyvendinimas: energetinio saugumo stiprinimas, aktyvios ES Rytų kaimynystės politikos ir veiksmingos Lietuvos Europos politikos įgyvendinimas, konstruktyvaus bedradarbiavimo su Rusija užtikrinimas, transatlantinių santykių puoselėjimas; • Diplomatinės tarnybos administravimas; • Specialioji lėšų, gaunamų už teikiamas paslaugas, administravimo programa; • Lietuvos verslo interesų užsienyje gynimas; • Vystomasis bendradarbiavimas ir parama demokratijai; • Viešojoji diplomatija; • Lietuvos ir užsienio valstybių piliečių aptarnavimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Užsienio politikos formavimas ir įgyvendinimas; • Diplomatinės tarnybos administravimas; • Specialioji lėšų, gaunamų už teikiamas paslaugas, administravimo programa; • Lietuvos pirmininkavimų (koordinavimo) programa (nauja, bus vykdoma maždaug trejus metus); • Vystomasis bendradarbiavimas ir parama demokratijai; • Ryšių su užsienio lietuviais politikos formavimas ir įgyvendinimas (Nauja); • Lietuvos ir užsienio piliečių aptarnavimas.

Nepasiteisinus naujamai praktikai dėl programų išskaidymo, Lietuvos verslo interesų užsienyje gynimo ir viešosios diplomatijos programos 2010 metams bus įjungtos į užsienio politikos formavimo ir įgyvendinimo programą kaip savarankiški programos tikslai. Taip pat kitiems metams ministerija yra numačiusi dvi visiškai naujas programas. Viena programa bus įgyvendinama ruošiantis Lietuvos pirmininkavimui ESBO 2011 m. ir ES 2013 m. Ši programa bus vykdoma maždaug trejus metus, kol Lietuva pirmininkaus šiai organizacijai. Dar viena nauja programa - nuo 2010 m. bus įgyvendinama ryšių su užsienio lietuviais politikos formavimo ir įgyvendinimo programa.

Atliekant 2009 m. ministerijos programų analizę, buvo pastebėta, jog programos tikslai, uždaviniai ir jiems pasiekti numatytos priemonės yra nekonkrečios. Pavyzdžiui, vienas iš uždavinių yra „plėtoti dvišalius ryšius su Rytų kaimynystės politikos šalimis“, o šio uždavinio įgyvendinimą užtikrina tokios priemonės kaip vizitai, konsultacijos, konferencijos, seminarai, apskritieji stalai, dvišalių institucijų veikla. Įgyvendinant užsienio politiką, tokios priemonės pateikiamos visose institucijos parengtose programose, kurios nėra labai „iškalbingos“, bet svarbiausia, kad yra efektyvios ir remiantis jomis yra pasiekiami numatyti strateginiai tikslai. Tvirtinti strateginį planą nurodant konkrečias priemones, pasak Viktorijos Budreckaitės, būtų rizikinga, nes kartais suplanuotos konsultacijos, susitikimai ir pan. dėl tam tikrų priežasčių neįvyksta, o tai darytų įtaką tolesniam programų vertinimui. Kita vertus, pateikiant bendresnes priemones, galima tuos pačius tikslus pasiekti ir kitais panašiais būdais.

2010 m. parengtoms programoms įgyvendinti iš Vyriausybės biudžeto bus skiriama 40 proc. mažiau lėšų nei ministerija planavo gauti 2009 m. rengdama kitų metų strateginį planą. Tokiu atveju bus mažinamas finansavimas visoms programoms. Lietuva negali atsisakyti vykdyti vienu ar kitu tarptautinių įsipareigojimų, nes tai gali sukelti nepasitikėjimą Lietuva kaimyninių valstybių ir tarptautinių organizacijų, sąjungininkių atžvilgiu. Nors procentais mažiausiai taupoma įgyvendinant diplomatinės tarnybos administravimo programą, tačiau šiai programai finansiniai apribojimai numatomi didžiausi. Lėšos pastarajai buvo sumažintos pradėdant nuo kanceliarijos išlaidų ir baigiant nemokamomis atostogomis.

8 lentelė. Planuotos gauti ir gautos lėšos iš valstybės biudžeto 2009 m.

<i>Programa</i>	<i>Lėšos, skirtos 2009 m. programų įgyvendinimui iš valstybės biudžeto</i>	<i>Lėšos, skirtos programos įgyvendinimui po asignavimų mažinimo</i>	
1. Užsienio politikos formavimas ir įgyvendinimas	14 967	12 734	↓ 15 proc.
2. Diplomatinės tarnybos administravimas	197 309	181 054	↓ 9 proc.
3. Specialioji lėšų, gaunamų už teikiamas paslaugas, administravimo programa;	2 500	2 500	(nepakito)

8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

<i>Programa</i>	<i>Lėšos, skirtos 2009 m. programų įgyvendinimui iš valstybės biudžeto</i>	<i>Lėšos, skirtos programos įgyvendinimui po asignavimų mažinimo</i>	
4. Lietuvos verslo interesų užsienyje gynimas;	420	378	↓ 10 proc.
5. Vystomasis bendradarbiavimas ir parama demokratijai;	9 000	8 000	↓ 12 proc.
6. Viešoji diplomatija;	1 700	1 535	↓ 10 proc.
7. Lietuvos ir užsienio valstybių piliečių aptarnavimas;	1 922	1 702	↓ 12 proc.

Strateginiai tikslai koreliuoja su programomis, o pastarosios su uždaviniais ir vertinimo kriterijais. Visose programose išdėstomi programų uždaviniai, priemonės. Rezultato (programos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus – nauda, kurią įgyvendinus programą, gauna tiesioginiai programos naudos gavėjai ¹⁰³) ir produkto (uždavinio įgyvendinimo vertinimo kriterijus, t.y. materialinis ar intelektualinis produktas, ar paslaugos, kurie atsiranda tikslingai naudojant išteklius uždaviniui įgyvendinti ¹⁰⁴) vertinimo kriterijų, kurie yra privalomi vertinant programas, pasigendama tik „Specialioje lėšų, gaunamų už teikiamas paslaugas, administravimo“ programoje.

Struktūriškai programose numatomi uždaviniai, priemonės, vertinimo kriterijai pateikti pagal metodikos reikalavimus. Priemonės programos uždaviniams pasiekti numatomos labai panašios visose septyniose programose, tai: konferencijos, seminarai, vizitai, apskirtieji stalai, susitikimai, konsultacijos, darbo grupių posėdžiai, projektai ir pan. Tokių priemonių vienodumą lėmė užsienio politikos pobūdis, kuriame rezultatai pasiekiami bendravimo, diskusijų priemonėmis. Vertinimo procesuose dominuoja kokybiniai kriterijai, nes užsienio politiką ir joje vykstančius procesus yra sunku išreikšti kiekybiniais rodikliais. Dėl šio nevienareikšmiškumo sunku atlikti vertinimus ir lyginamąją analizę, nes skirtingų duomenų gretinimas yra neadekvatus.

Taigi apibendrintai galima teigti, jog ministerija, rengdama programas strateginiams planams įgyvendinti, nebijo eksperimentuoti ir taikyti naują praktiką, susijusią su programų skaidymu. 2009-2011 metų strateginiame veiklos plane suformuluota žymiai daugiau programų naudojant tą patį biudžetą joms įgyvendinti. Nors sudarytose programose nukrypimų nuo metodikos yra mažiau nei ankstesnėse strateginio plano sudarymo dalyse, bet didžiausias trūkumas pastebimas nurodant priemones programoms įgyvendinti. Šį abstrakčių priemonių naudojimą lemia konkretumo trūkumas užsienio politikoje, kurio sunku išvengti užsienio reikalų ministerijos strateginio plano rengėjams. Ministerijoje taip pat dominuoja

¹⁰³ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimo Nr. 194 redakcija) „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ // <http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/n0827.pdf>.

¹⁰⁴ Ten pat.

kokybinis vertinimas, nes užsienio politikos procesus perteikiančiose programose tik maža dalis uždavinių išmatuojami kiekybiškai ir gali būti išreikškiami skaitinėmis reikšmėmis.

3.2 2009 m. ir 2008 m. URM strateginių planų lyginamoji analizė

2009 m. kompanija „Price Waterhouse Coopers“ atliko visų LR ministerijų 2008 metais parengtų strateginių veiklos planų projektų vertinimą ir pateikė galutinę ataskaitą, kurioje įvardijamos esminės pastebėjimai, ko strateginiame plane trūko ir rekomendacijos.

Konkrečiai URM atveju, rekomendacijų buvo išsakyta daug, tačiau ne į visas buvo atsisąžvelgta rengiant 2009 – 2011 m. ministerijos strateginį veiklos planą. Šiai analizuojamai institucijai buvo pateiktos tokios esminės rekomendacijos dėl strateginio planavimo proceso, strateginio veiklos plano formos ir turinio bei dėl kriterijų kokybei, patikimumui ir tinkamumui nustatymo, tai turėjo atsispindėti kitų metų strateginiame ministerijos veiklos plane¹⁰⁵:

1. Aktyvesnis abipusis komunikavimas iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią rengiant strateginius planus;
2. Sisteminis strateginio planavimo proceso valdymas – planavimas, vykdymas, kontrolė ir gerinimas;
3. Formuluoti detalesnius programų pavadinimus, vengiant organizacijos misijos atkartojimo;
4. Formuluojant programų tikslus, didesnę dėmesį skirti aiškiam siekiamam rezultato nusakymui bei susiejimui su atitinkama programa ir strateginiu tikslu.
5. Formuluojant uždavinius, atkreipti dėmesį į uždavinio gebėjimą nusakyti siektiną rezultatą bei matuoti progresą;
6. Vengti uždavinių, iš esmės atkartojančių programų ir programų tikslų formuluotes, apsvarstyti jų kuriamą pridėtinę vertę;
7. Aiškiai apibrėžti ir formalizuoti strateginių planų vykdymo, stebėsenos, kontrolės, priežiūros ir atnaujinimo procesą, nustatant etapus, funkcijas, atsakomybes ir vertinimo kriterijus;
8. Formuluojant efekto ir rezultato kriterijus, rekomenduojama aiškiau nustatyti kriterijų teikiamą naudą, o ypač parodyti progresą;
9. Rekomenduojama įvertinti, kaip URM dalyvauja „Valstybinėje moterų ir vyrų lygių galimybių 2005-2009 metų programoje“, ir užtikrinti tiesiogines sąsajas tarp institucijos strateginio plano bei atitinkamų tarpinstitucinių programų;
10. Formuluojant programas, labiau pabrėžti jų ryšį su strateginiame tikslu išsakytais siekais;

¹⁰⁵ LR ministerijų 2008 metų strateginių veiklos planų projektų vertinimo atlikimas. Galutinė ataskaita, p. 2-4.

11. Sukurti daugiau programų strateginiams tikslams pasiekti, adresuojančių ir detalizuojančių visus tikslų siekius;

12. Formuluoiant programų tikslus, didesnę dėmesį skirti aiškiam siektino rezultato nusakymui bei susiejimui su atitinkama programa ir strateginiu tikslu;

13. Formuluoiant efekto ir rezultato vertinimo kriterijus, aiškiau nustatyti kriterijų teikiamą naudą ir parodyti progresą.

Daugiausiai pastebėjimų ir rekomendacijų ministerijai buvo pateikta dėl strateginio plano veiklos formos ir turinio. Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog viena iš labiausiai stiprintų strateginio planavimo proceso dalių yra strateginio plano vykdymo stebėseną, peržiūra ir atnaujinimas. 2008 – 2010 strateginis veiklos planas buvo labai mažai atnaujintas, PEST analizė atlikta neadekvačiai, tikslai ir programos suformuluoti per plačiai. Dar viena strateginio valdymo silpnoji vieta ministerijoje siejama su strategijos komunikavimu. Dabar strateginių planų komunikavimo funkcija tenka programų koordinatoriams ir padalinių bei skyrių vadovams, tačiau šis procesas nėra aiškiai reglamentuotas ir apibrėžtas. Bendros organizacijos veiklos ir krypties užtikrinimui yra svarbu, kad visi darbuotojai suprastų strateginius organizacijos tikslus, esamą situaciją. Taip pat neaišku yra, kiek ir kaip visi organizacijos struktūriniai padaliniai (skyriai, departamentai) prisideda prie strateginių tikslų rengimo ir įgyvendinimo, nes pagrindinė strateginio plano esmė yra užtikrinti siekių ir pastangų vienovę organizacijoje.¹⁰⁶

2008 – 2010 m. URM strateginis planas, atlikus vertinimą, pasižymėjo daugybe trūkumų. Atliekant institucijos PEST analizę, išorės veiksniai pateikiami per daug abstrakčiai, t.y. per tarptautines organizacijas, regionus, neišskiriant svarbiausių pasaulinių valstybių daromos įtakos Lietuvos užsienio politikai. Ekonominių veiksnių analizė nebuvo išsamiai atlikta, o tiesiog pakartota ankstesniųjų metų, nes visiškai neužsimena apie artėjantį ekonominį sunkmetį. Vidinių veiksnių analizė atlikta pakankamai kokybiškai, nes vidinė aplinka yra linkusi mažiau kisti nei išorinė. Nurodžius stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes, nebuvo nurodyti strateginiai ryšiai. URM visiškai ignoruoja strateginių ryšių identifikavimą, nes pastarųjų nei viename strateginiame plane nėra. Dėl strateginių ryšių nebuvimo buvo netinkamai formuluojami strateginiai tikslai.

Esminiai trūkumai pasireiškia, atlikus strateginio veiklos plano dalies analizę, kur nurodomos programos strateginiams tikslams pasiekti. URM 2008 – 2010 m. strateginiame veiklos plane buvo pateikti keturi strateginiai tikslai, iš kurių trims pasiekti buvo naudojama ta pati programa - „Užsienio politikos formavimo ir įgyvendinimo programa“. Nors toks išdėstymas neprieštaruoja metodikai, tačiau tai nesukuria jokios papildomos vertės ir panaikina hierarchinio lygmens planavimo procese aktualumą, nes

¹⁰⁶ LR ministerijų 2008 metų strateginių veiklos planų projektų vertinimo atlikimas. Galutinė ataskaita, p. 4-7.

viskas sukeliama į programų tikslus. Taip pat programos „užsienio politikos formavimas ir įgyvendinimas“ formuluotė nėra tinkama, nes tai daug aukštesnio strateginio lygio siekis, išreikštas misijoje ir nusakantis ministerijos paskirtį. Šiame strateginiame veiklos plane ne visos programos buvo aiškiai susietos su strateginiais tikslais, ne visi tiksluose išdėstyti siekiai atskiriami ir pateikiami programose, todėl jų skaičius nėra pakankamas. Kalbant apie programų tikslus, pirmiesiems trims strateginiams tikslams pasiekti (1. „Aktyviai veikti ES ir NATO, panaudojant narystę šiose organizacijose Lietuvos ir tarptautinės bendrijos labui“; 2. „Įtvirtinti Lietuvą kaip regioninio bendradarbiavimo traukos centrą, plėtojant geros kaimynystės ryšius, stiprinant strateginę partnerystę su Lenkijos ir Latvijos Respublikomis, plėtojant bendradarbiavimą su Estija ir Šiaurės Europos šalimis, taip pat ES rytinėmis kaimynėmis – Rusijos Federacija, Baltarusija, Ukraina, Moldova, Pietų Kaukazo valstybėmis“ 3. „Skatinti spartesnę Lietuvos ekonomikos integraciją į Europos ir pasaulio rinkas, stiprinti šalies ekonominę saugumą ir didinti Lietuvos ūkio konkurencingumą pasaulyje.“)¹⁰⁷ akivaizdu, jog jokios pridėtinės vertės programos tikslai nesukuria, o tik performuluoja anksčiau pateiktus strateginius tikslus. Kai kurie programos tikslai nusako veiksmą arba Ministerijos vykdomą funkciją, o ne siekiamą rezultatą, kaip pavyzdžiui: „Užtikrinti Lietuvos Respublikos diplomatinių atstovybių turto išlaikymą ir modernizuoti Lietuvos diplomatinių atstovybių materialinę bazę“.

Rengiant strateginio veiklos plano programas pagal Vyriausybės parengtą metodiką, uždavinys turi parodyti rezultatą, o ne veiksmą (pastarąjį turi parodyti priemonė). Tokie uždaviniai, kaip „Puoselėti regioninio bendradarbiavimo principus“, „Dalyvauti įgyvendinant valstybės ekonominio saugumo politiką“ parodo ne siekiamą rezultatą, o veiksmą. Programų uždaviniai atkartoją ministerijos funkcijas ir netinkamai susisiejo su strateginiu tikslu. Pavyzdžiui, uždavinyje išreikštas noras stiprinti bendradarbiavimą su Lotynų Amerikos, Afrikos, Azijos ir Okeanijos valstybėmis, tačiau strateginio plano formuluotėje šis regionas apskirtai neminimas. Uždavinys turi skatinti kažką gerinti, tai neturi būti įprasta funkcija ar veiksmas, kuris bet koku atveju būtų daromas. Ne visi URM 2008 – 2010 m. rengto strateginio veiklos plano programų uždaviniai atitinka metodikos rekomenduojamus formulavimo principus, trūko orientavimosi į uždavinio rezultatą ir formuluočių konkretumo. Ministerijos atliekamos funkcijos pateikiamos uždavinių lygmenyje.

Praėjusiais metais ministerijos strateginis planas buvo parengtas labai neatsakingai, nekokybiškai ir neadekvačiai. Yra daugybė neatitikimų metodikai ir tai ne dėl užsienio politikos sudėtingo ir abstraktaus pobūdžio. Vertinant 2009 – 2011 m. ministerijos strateginį planą, iš karto galima pasakyti, jog į kompanijos „Price Waterhouse Coopers“ atliktus vertinimus ir pateiktas rekomendacijas iš dalies buvo

¹⁰⁷URM 2008-2010 m. strateginis veiklos planas// <http://www.urm.lt/index.php?2088327678>

atsižvelgta. Šių metų strateginis planas geriau stuktūrizuotas, labiau išplėtotas ir kokybiškiau pateikiama informacija. Lyginant su 2008 – 2010 m. strateginiu institucijos veiklos planu, šiais metais detaliau ir išsamiau buvo atlikta PEST analizė, konkrečiai įvardijant veiksnius, darančius išorinį poveikį, o ne globaliai analizuojant aplinkos veiksnius. Strateginiai tikslai, misija, programų uždaviniai, strateginiai tikslai neatsikartoja, o strateginiams tikslams pasiekti įvardijamos unikalios programos. Programų pavadinimai sukonkretinti ir neatkartoja strateginių tikslų, misijos. Programose nurodomi rezultato ir produkto vertinimo kriterijai bei priemonės. Buvo sukurta daugiau programų strateginiams tikslams pasiekti.

Tačiau ne į visas rekomendacijas buvo atkreiptas strateginio plano rengėjų dėmesys. Pirmiausiai vis dar trūksta aktyvaus abipusio komunikavimo iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią, rengiant strateginius planus. Ministerijoje trūksta intensyvesnio bendradarbiavimo tarp darbuotojų, rengiant strateginius planus. Taip pat ministerijos parengtame strateginiame plane nebuvo atsižvelgta į rekomendaciją įvertinti, kaip URM dalyvauja „Valstybinėje moterų ir vyrų lygių galimybių 2005-2009 metų programoje“, ir užtikrinti tiesiogines sąsajas tarp institucijos strateginio plano bei atitinkamų tarpinstitucinių programų. Tokia praktika jau seniai yra taikoma Naujojoje Zelandijoje. Trūksta konkretumo programų uždavinių įgyvendinimui skirtų priemonių sąrašė.

Taigi apibendrintai galima teigti, 2008 – 2010 m. strateginis veiklos planas buvo parengtas nekokybiškai, tik iš dalies laikantis strateginių planų rengimo metodikos ir ankstesnių rekomendacijų. Ministerijos rengtame plane pastebėta daug trūkumų, kurie galėjo turėti įtakos ministerijos veiklai per minėtuosius metus. Rengiant 2009 – 2011 m. strateginį veiklos planą į esmines rekomendacijas ir pastabas buvo atsižvelgta, nes ministerijos veiklos dokumentas buvo kokybiškiau parengtas, išsamesnis. Tačiau atejus naujai politinei valdžiai, ne į visas išsakytas rekomendacijas buvo atsižvelgta ir URM dar yra sričių, kurias būtina tobulinti.

3.3 URM strateginio valdymo tyrimas

Tyrimo metodų aprašymas. Šių metų spalio mėnesį buvo atlikta Užsienio reikalų ministerijos departamentų direktorių, jų pavaduotojų, skyrių vedėjų ir visų politikos planavimo departamento, politikos analizės ir politikos strategijos skyrių darbuotojų anketinė apklausa. Iš viso ministerijoje šias pareigybes užimančių darbuotojų yra 84. Atliekant tyrimus svarbu žinoti, koks turėtų

būti imties tūris, t.y. kuri populiacijos dalis, naudojama statistiniams tyrimams žr. (1) formulę. Imties tūrį galima apskaičiuoti pagal Panioto pateiktą formulę¹⁰⁸:
$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}; (1)$$

Čia: X – paklaida;

N – tiriamosios visumos narių skaičius

Δ – paklaidos dydis

Šiuo atveju apskaičiuotas imties tūris yra:
$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{84}} = 69.$$
 Apskaičiavus duomenų

patikimumą pagal Panioto pateiktą formulę, gauname, kad iš viso reikėtų apklausti 69 respondentus iš 84, esant 5 proc. paklaidai, kad gauti duomenys būtų reprezentatyvūs. Šiuo atveju iš visų apklausoje dalyvavusių respondentų, 70 gražino užpildytas anketas, todėl atliekant tyrimą visos šios anketos ir buvo naudotos.

Anketiniai apklausai atlikti buvo taikyta netikimybinė tikslinės grupės atranka, naudojant tikslinės atrankos būdą, tai reiškia, jog apklausai buvo pasirinkti respondentai, dirbantys užsienio reikalų ministerijoje departamentų direktoriais, jų pavaduotojais, skyrių vedėjais bei politikos analizės ir politikos strategijos skyriuose.

Buvo vykdyta individuali apklausa. Anketoje buvo pateikt 25 uždari klausimai su galimais atsakymų variantais, taip pat buvo pateikta atvirų klausimų, kai respondentui paliekama galimybė pareikšti savo nuomonę, neradus tinkamo atsakymo tarp pateiktų (žr. Priedas Nr. 2). Uždaro tipo klausimai yra parankūs tuo, kad respondentams reikia tik pažymėti vieną ar kitą variantą, taigi jie jaučiasi saugesni, kad nebus identifikuota jų asmenybė. Anketos gale buvo pateikti demografiniai klausimai, kad būtų galima išsiaiškinti objektyvius duomenis apie respondentą, šiuo atveju respondentų amžių, lytį bei išsilavinimą.

Gauti duomenys statistiškai buvo apdoroti naudojant SPSS (Statistical for Social Sciences) programą. Šis tyrimas susideda iš dviejų pagrindinių tikslų. Pirmuoju bus siekiama išanalizuoti strateginio valdymo procesą ministerijoje ir taip įgyvendinti esminį darbo tikslą, o antruoju – analizuojama geroji praktika ir ieškoma esminių faktų, kurie galėtų patvirtinti arba paneigti antrąją šiame darbe išsikelto hipotezę, jog „URM efektyviau ir kokybiškiau parengti strateginius planus padėtų Kanados ir Naujosios Zelandijos patirčių perėmimas analogiškoje srityje“.

Iš viso apklausoje dalyvavo 18 ir virš 50 metų amžiaus respondentai. Daugiau savo nuomonę pareiškė vyrų (65,7 proc.) nei moterų (34,3 proc.).

¹⁰⁸ Valackienė, Mikėnė S. Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2008, p. 45.

9 lentelė. Respondentų amžius

<i>Reikšmė</i>	<i>Respondentų skaičius</i>	<i>Respondentų skaičius procentais</i>
18-25	7	10,0%
26-34	14	20,0%
35-44	25	35,7%
45-54	20	28,6%
Daugiau nei 55	4	5,7%
Iš viso:	70	100,0%

10 lentelė. Respondentų lytis

<i>Reikšmė</i>	<i>Respondentų skaičius</i>	<i>Respondentų skaičius procentais</i>
Vyras	46	65,7%
Moteris	24	34,3%
Iš viso:	70	100,0%

Vienas iš svarbiausių tyrimo klausimų buvo išsiaiškinti respondentų darbo stažą ministerijoje, ši informacija leidžia daryti išvadą apie respondentų įsitraukimo į strateginio valdymo procesą laipsnį. Daugiausiai apklaustųjų ministerijoje yra išdirbę nuo 6 iki 15 metų:

11 lentelė. Respondentų darbo stažas užsienio reikalų ministerijoje

<i>Reikšmė</i>	<i>Respondentų skaičius</i>	<i>Respondentų skaičius procentais</i>
0-5 m.	17	24,3%
6-15 m.	31	44,3%
16-20 m.	18	25,7%
daugiau nei 20 m.	4	5,7%
Iš viso:	70	100,0%

Kadangi strateginis valdymas Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose pradėtas diegti 2000-2002 m., todėl dauguma apklaustųjų, turintys 6-15 m. ir didesnę darbo stažą, su šiais novatoriškais procesais susipažino būtent LR užsienio reikalų ministerijoje.

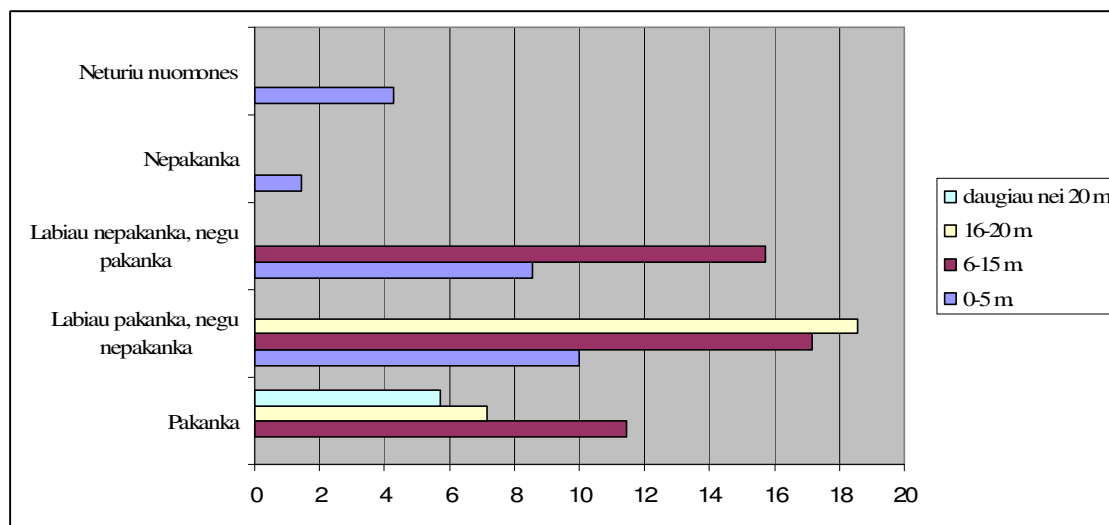
12 lentelė. Strateginio valdymo žinių lygio priklausomybė nuo įgyto darbo stažo ministerijoje.

<i>Reikšmė</i>	<i>Jūsų nuomone, ar Jums pakanka žinių, susijusių su strateginio valdymo procesais?</i>					<i>Iš viso</i>
	<i>Pakanka</i>	<i>Labiau pakanka, negu nepakanka</i>	<i>Labiau nepakanka, negu pakanka</i>	<i>Nepakanka</i>	<i>Neturiu nuomonės</i>	
<i>Darbo stažas Užsienio reikalų ministerijoje (toliau URM)?</i>						
0-5 m.	0,00%	10,0%	8,6%	1,4%	4,3%	24,3%
6-15 m.	11,4%	17,1%	15,7%	0,00%	0,00%	44,3%
16-20 m.	7,1%	18,6%	0,00%	0,00%	0,00%	25,7%
daugiau nei 20 m.	5,7%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,7%
Iš viso	24,3%	45,7%	24,3%	1,4%	4,3%	100,0%

Siekiant patikrinti, ar strateginio valdymo žinių lygis įgytas ministerijoje priklauso nuo darbo stažo t.y. patikrinti, ar kintamieji statistiškai yra susiję, buvo atliktas Chi-square testas (Chi-kvadrato testas naudojamas hipotezėms apie kintamojo skirstinį populiacijoje tikrinti, dviejų kintamųjų nepriklausomumui ar vieno kintamojo homogeniškumui tikrinti¹⁰⁹). Jei kintamieji daro įtaką vienas kitam, tai *Pearson Chi-square* kriterijus bus didelis, o reikšmingumo lygmuo arba tikimybė $p < 0.05$. Nustatant

¹⁰⁹ Pukėnas K. Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2005, p. 106.

strateginio valdymo žinių lygio priklausomybę nuo įgyto darbo stažo ministerijoje, *Pearson Chi – Square* 38,958(a); $p = 0,000$. Taigi darbo stažas turi įtakos strateginio valdymo žinių lygiui. Ministerijos darbuotojams žinių dalyvauti strateginio valdymo procesams pakanka ir labiau pakanka nei nepakanka tiems, kurių darbo stažas ministerijoje yra nuo 6 - 15 ir nuo 15 - 20 metų. Net 10 proc. asmenų, ministerijoje išdirbusių iki penkerių metų, mano, jog jiems labiau pakanka, negu nepakanka žinių, o 8,6 proc. teigė, jog jiems žinių dalyvauti strateginio valdymo procesuose nepakanka. Asmenims, ministerijoje dirbantiems daugiau nei 20 m., žinių strateginio planavimo tema visiškai pakanka.



2 pav. Strateginio valdymo žinių lygio priklausomybė nuo įgyto darbo stažo ministerijoje (proc.)

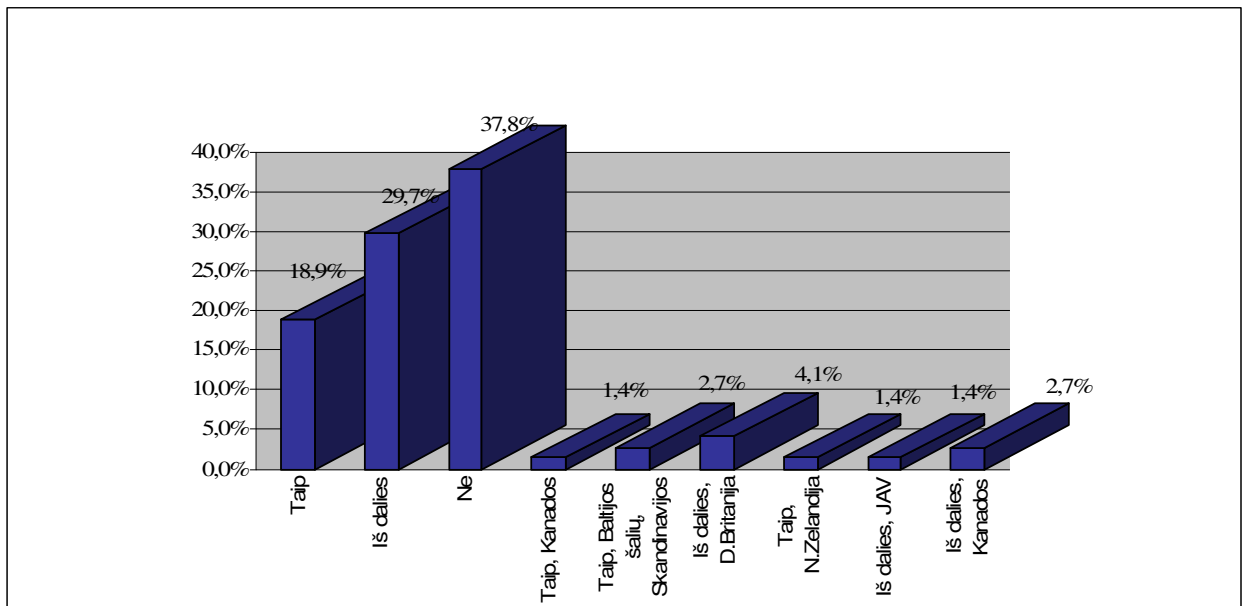
Pirmosios hipotezės analizė buvo atlikta, nagrinėjant strateginį ministerijos veiklos planą. O antrosios hipotezės paneigimą arba patvirtinimą pateiks atliktas tyrimas ministerijoje gerosios praktikos klausimais.

13 lentelė. Darbuotojų turimo darbo stažo ministerijoje ir nuomonės apie gerąją praktiką santykis

Ar strateginiam planavimui, strategijos įgyvendinimui ir kontrolei turi įtakos geroji praktika?	Darbo stažas				Iš viso
	0-5 m.	6-15 m.	16-20 m.	daugiau nei 20 m.	
Taip	4,4%	4,4%	4,4%	1,5%	14,7%
Iš dalies	13,2%	11,8%	5,9%	1,5%	32,4%
Ne	5,9%	20,6%	11,8%	2,9%	41,2%
Taip, Kanados	0,00%	0,00%	1,5%	0,00%	1,5%
Taip, Baltijos šalių	0,00%	0,00%	2,9%	0,00%	2,9%
Iš dalies, D.Britanija	0,00%	1,5%	2,9%	0,00%	4,4%
Iš dalies, JAV	1,5%	0,00%	0,00%	0,00%	1,5%
Iš dalies, Kanados	0,00%	1,5%	0,00%	0,00%	1,5%
Iš viso	25,0%	39,7%	29,4%	5,9%	100,0%

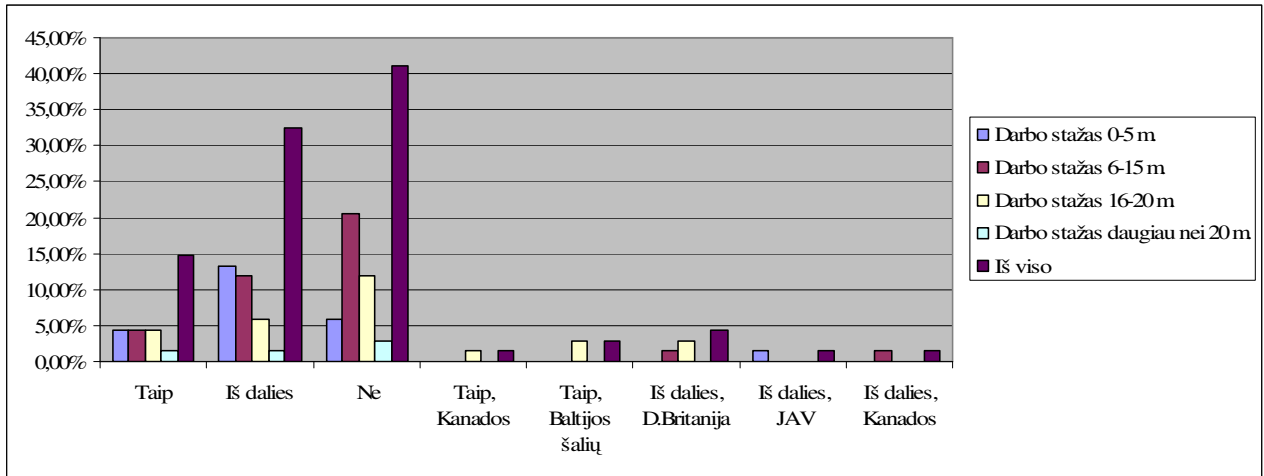
Didžiausią darbo stažą turintys darbuotojai (6 - 15 m.) teigia, jog strateginiam valdymui geroji praktika įtakos neturi (20,6 proc.). 11,8 proc. respondentų, kurių darbo stažas institucijoje yra 16 - 20 m.,

taip pat neigiamai atsakė dėl gerosios praktikos daromos įtakos ministerijai. 13,2 proc. apklaustųjų, dirbančių ministerijoje nuo kelerių mėnesių iki penkerių metų, teigė, jog iš dalies ministerijai turi arba gali turėti įtakos geroji praktika. Tačiau tik 1,5 proc. apklaustųjų, minėtąjį darbo stažą įgijusių asmenų konkrečiai yra susipažinę su tam tikrų valstybių strateginio valdymo procesais. Daugiausiai apklaustųjų, t.y. 7,3 proc. ir 3,00 proc., yra susidūrę su kitų valstybių strateginio valdymo procesais, kurių darbo stažas ministerijoje atitinkamai yra 16 - 20 m. bei 6 - 15 m. Pastaroji respondentų grupė yra susipažinusi su Kanadoje, Baltijos valstybėse, D. Britanijoje vykstančiais strateginio valdymo procesais, labiausiai su strateginio planavimo, t.y. strateginiais veiklos planais. Atsakymų pasiskirstymą šiuo klausimų labiausiai lėmė tai, jog strateginis valdymas Lietuvoje pradėtas diegti prieš dešimtmetį ir dauguma ministerijos darbuotojų norėjo kuo daugiau sužinoti apie šio proceso diegimą bei tekiamą naudą, rezultatus. Tačiau atlikus konkrečią atvejo statistinę išraišką galima matyti, jog daugumos apklaustųjų nuomone, geroji praktika ministerijos strateginio valdymo etapams įtakos neturi:



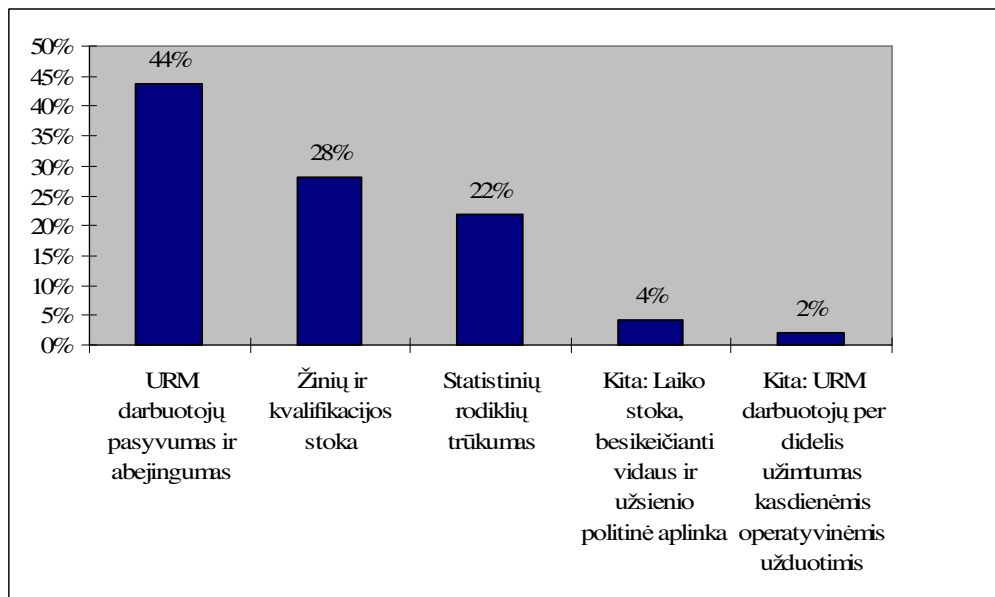
3 pav. Gerosios praktikos įtaka ministerijos strateginio valdymo procesui

Gerąją praktiką naudingu aspektu ministerijai pagal ministerijos darbuotojų amžiaus grupes labiausiai palaiko 26-34 m. bei 45-54 m. respondentai. Visišką gerosios praktikos pritaikomumą strateginio valdymo procesams ministerijoje atmeta 35-44 m. amžiaus asmenys.



4 pav. Gerosios praktikos vertinimai pagal ministerijos darbuotojų amžiaus grupes (proc.)

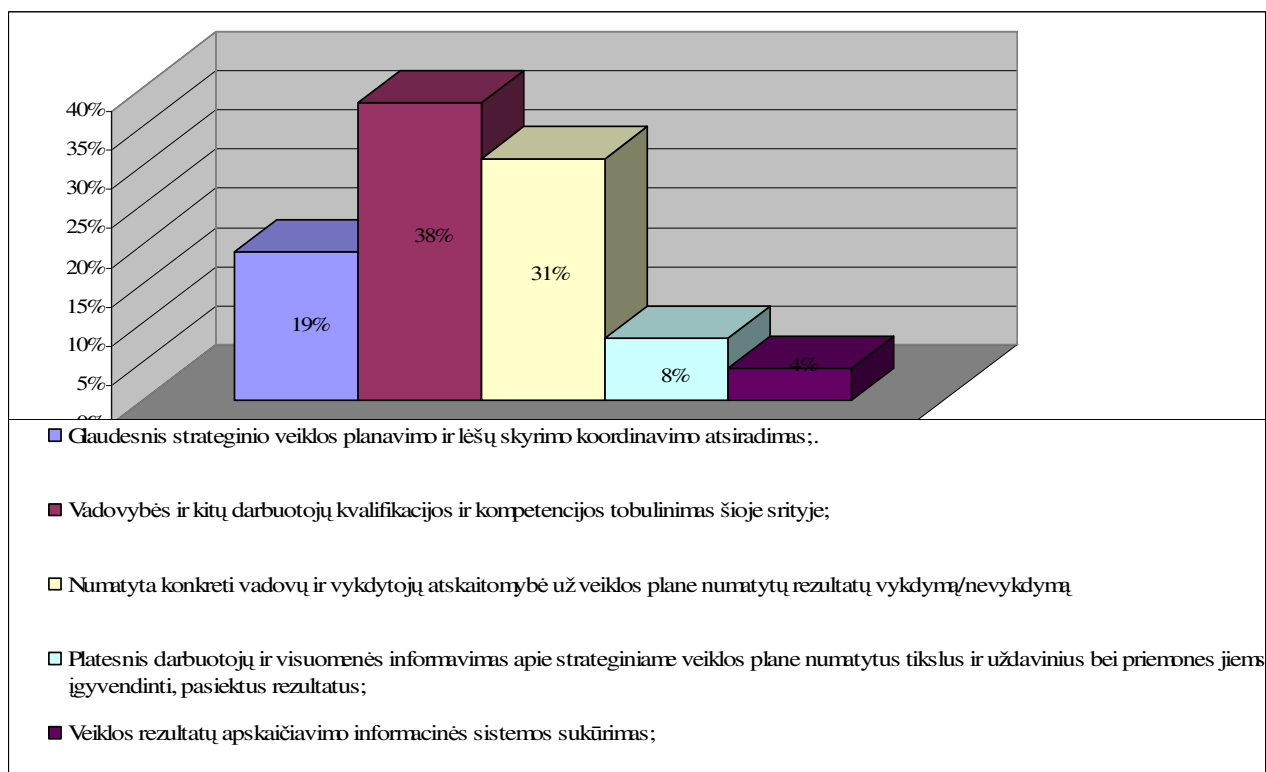
Čia galima daryti apibendrinančią išvadą, jog ministerijos daugumos apklaustų darbuotojų teigimu (37,8 proc.), jokios problemos, iškylančios strateginio valdymo procese, negali būti pašalintos arba minimizuotos gerosios praktikos pagalba. Atliekant konkrečiai strateginį planavimą, esminį ir svarbiausią strateginio valdymo etapą, didžiausia problema buvo įvardyta ministerijos darbuotojų pasyvumas ir abejingumas (44 proc.), žinių ir kvalifikacijos stoka (28 proc.). Nurodant kitas esmines problemas, respondentai nurodė laiko trūkumą (4 proc.) bei per didelį darbuotojų užimtumą kasdienėmis operatyvinėmis užduotimis (2 proc.).



5 pav. Problemos, atsirandančios atliekant strateginį planavimą ministerijoje

Šias problemas eliminuoti padėtų strateginio planavimo efektyvinimo skatinimas, pirmiausiai keliant vadovybės ir darbuotojų kvalifikaciją šioje srityje (38 proc.) bei konkrečios vadovų bei vykdytojų

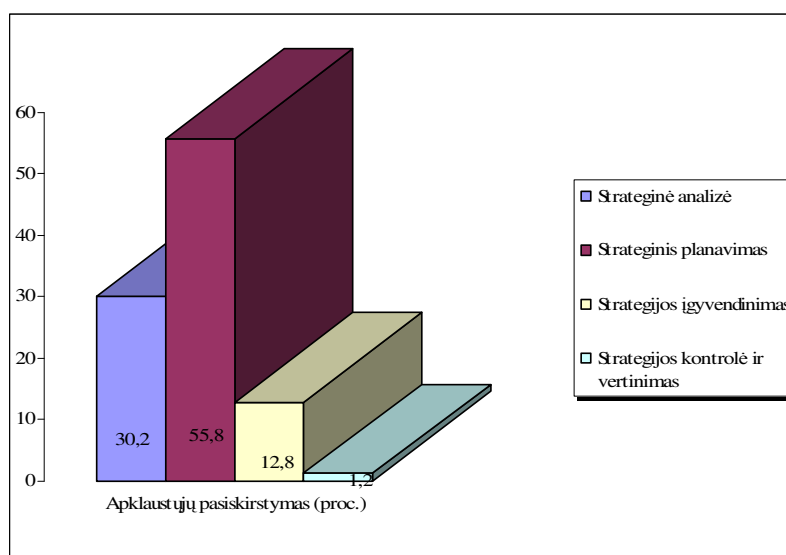
atskaitomybės už veiklos plane numatytų rezultatų vykdymą, nevykdymą, numatymas (31 proc.). Atskaitomybės vykdymą paskatinti galėtų, anot ministerijos darbuotojų, tam tikrų (pirmiausiai finansinių) sankcijų taikymas už užduočių nevykdymą, už lėšų pereikvojimą ar neišeikvojimą. Strateginio planavimo efektyvumą nelabai skatintų „Platesnis darbuotojų ir visuomenės informavimas apie strateginiame veiklos plane numatytus tikslus, uždavinius bei priemones jiems įgyvendinti, pasiektus rezultatus“ (8 proc.). Informuoti piliečius apie strateginio plano tikslus ir rezultatus galima, tačiau Lietuvos piliečiai ar suinteresuotos grupės nelabai linkę domėtis institucijos strateginiais planais, ištraukti į planavimo procesus. Labai panašiu klausimu Teisingumo ministerija 2009 m. rugsėjo mėnesį pateikė siūlymą - tikslines gyventojų grupes įtraukti į programų įgyvendinimą, informuoti visuomenę, įtraukiant ją į užsienio politikos formavimą ir įgyvendinimą¹¹⁰. Formaliai šis siūlymas yra geras, tačiau praktikoje tai sunkiai įgyvendinama. Lietuvoje ne kiekvienas visuomenės narys yra susipažinęs su strateginiu planavimu, strateginio valdymo procesu. Taip pat vyrauja labai stiprus apolitiškumo jausmas šalies visuomenėje, todėl yra tikėtina, kad ši idėja ir liks siūlymų lygmenyje.



6 pav. **Strateginio planavimo efektyvumą didinantys faktoriai**

Strateginis planavimas nors ir su tam tikromis probleminėmis sritimis, tačiau daugumos apklaustųjų nuomone (55,8 proc.) yra profesionaliausiai ir efektyviausiai atliekamas LR užsienio reikalų ministerijoje.

¹¹⁰ Pasiūlymas dėl valstybės biudžeto reformos. LR Teisingumo ministerija. 2009.09.29. Nr. (1.11)7R-7749.



7 pav. **Profesionaliausiai atliekami strateginio valdymo etapai užsienio reikalų ministerijoje**

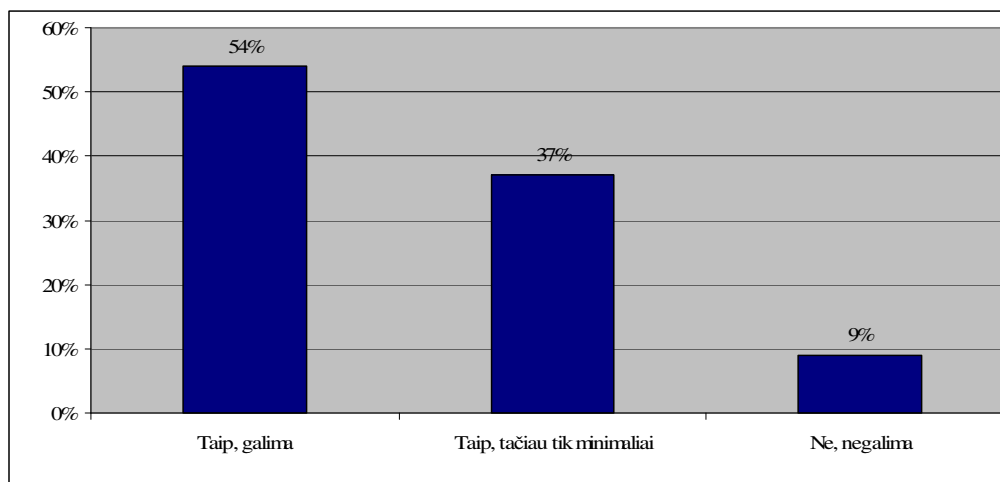
Tokių pozityvų strateginio planavimo įvertinimą galima susieti ir su tuo, jog dauguma (55 proc.) apklaustųjų Lietuvoje naudojamą metodiką strateginiams planams rengti įvertino teigiamai, 7,1 proc. – puikiai. Tačiau iš apklaustųjų buvo ir tokių, kurie nesiryžo vertinti metodikos (20 proc.) ir pasirinko variantą „Neturiu nuomonės“, nes su pastarąją nėra pakankamai išsamiai susipažinę.

14 lentelė. **Metodikos, naudojamos strateginiams planams rengti Lietuvoje, vertinimas**

	<i>Reikšmė</i>	<i>Respondentų skaičius</i>	<i>Respondentų skaičius procentais</i>
	Puikiai	5	7,1%
	Teigiamai	39	55,7%
	Patenkinamai	12	17,1%
	Neturiu nuomonės	14	20,0%
	Iš viso:	70	100,0%

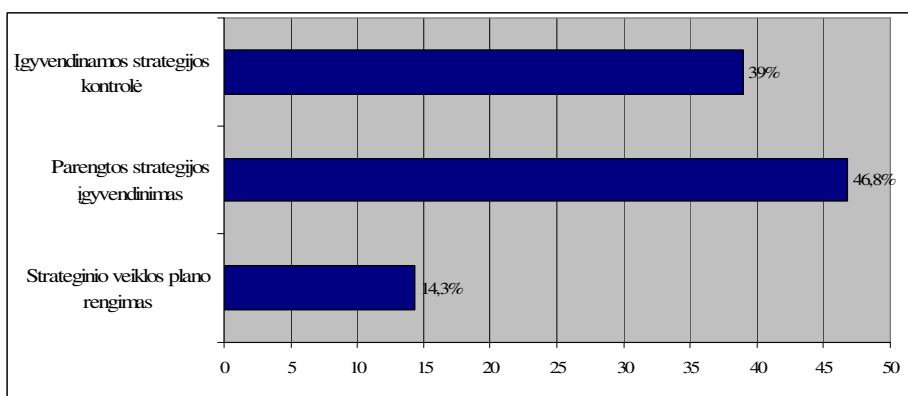
Galima daryti prielaidą, kad pateikti vertinimai dėl Lietuvoje naudojamos metodikos strateginiams planams rengti yra nulemti respondentų turimos strateginio valdymo patirties valstybinėse institucijose. Šią priklausomybę padeda patikrinti dispersijos analizė – ANOVA testas, remiantis kuriuo, jei gautas reikšmingumo lygmuo yra mažiau už 0,05, vadinasi vieno kintamojo nuo kito priklausomybė yra reikšminga. Šiuo atveju reikšmingumo lygmuo yra 0,006, vadinasi, $0,006 < 0,05$ ir pateiktas metodologijos vertinimas priklauso nuo respondento įgytos patirties strateginio valdymo procesuose ne tik ministerijos lygmeniu.

Strateginio planavimo etapas atliekamas profesionaliausiai ir gali būti taikomas kaip geroji praktika mažiau strateginio valdymo procesuose pažengusiose valstybėse, anot ministerijos darbuotojų, tokiose kaip Gruzija ar Ukraina. Pasak 54,3% apklaustųjų, Lietuvos Užsienio reikalų ministerijoje atliekamus strateginio planavimo procesus galima perduoti kaip gerąją praktiką.



8 pav. Lietuvos URM strateginio planavimo proceso kaip gerosios praktikos taikymo galimybės

Kadangi strateginio planavimo procesas ministerijoje yra atliekamas kokybiškiausiai strateginio valdymo sudėtinio proceso atžvilgiu, anot apklaustųjų, tai analizuojant kitus strateginio valdymo etapus, paaiškėjo, jog vienas iš sudėtingiausių ir daugiausiai pastangų reikalaujančių etapų URM strateginiame valdyme, remiantis net 47 proc. apklaustųjų nuomone, yra įgyvendinamos strategijos kontrolė ir vertinimas. Šio proceso didžiausias sunkumas susijęs su vertinimo kriterijų netolygumu, t.y. kiekybinių kriterijų trūkumas trukdo atlikti išsamius ir realius vertinimus. Kontrolės funkcijos efektyvumui didžiausią įtaką daro darbuotojų pasyvumas ir nenoras bendradarbiauti ataskaitų rengimo, atsiskaitymo procesuose.



9 pav. Sudėtingiausias ir daugiausiai pastangų bei išteklių URM strateginiame valdyme reikalaujantys procesai

Kontrolės ir vertinimo etapo efektyvų įgyvendinimą trukdo ministerijos darbuotojų skeptiškas požiūris į pateikiamas metines ir pusmetines strateginio plano ataskaitas, o nuo šių metų ataskaitų skaičius dar labiau išaugo. 57,1 proc. apklaustųjų teigia, jog ministerijoje rengiamos ataskaitos yra tik formalumas vienas iš biurokratinių būdų atsiskaityti už vykdomą veiklą ir išleistas lėšas. Žymiai mažesnė dalis

apklaustųjų mano, jog rengiamos ataskaitos iš tikrųjų atspindi realybę, o tik 21,9 proc. apklaustųjų teigė, esą kontrolės funkcija URM yra atliekama tinkamai. (žr. Priedas Nr.7)

15 lentelė. Pateikiamų metinių ir pusmetinių strateginio veiklos plano ataskaitų vertinimas

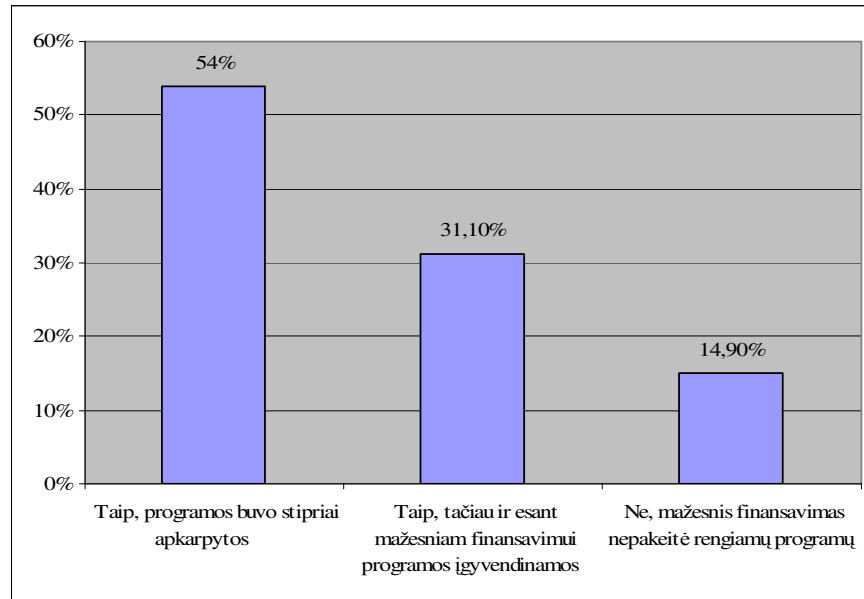
<i>Reikšmė</i>	<i>Respondentų skaičius</i>	<i>Respondentų skaičius procentais</i>
Atspindi realią situaciją	30	42,9%
Tik formalumas, vienas iš būdų atsiskaityti už vykdomą veiklą	40	57,1%
Iš viso:	70	100,0%

Ministerijos veiklai didelę įtaką turi ne tik netinkamai atliekama kontrolės funkcija ar nekokybiškai atlikta strateginė analizė, bet ir tam tikri išorinės aplinkos faktoriai. Išoriniai faktoriai gali pridaryti ir ilgalaikės žalos, kuri yra išmatuojama tik ilgalaikėje perspektyvoje, t.y. politinė žala, kuri daroma valstybės tarptautinei padėčiai, institucijų įvaizdžiui, santykiams su kitomis užsienio valstybėmis.

16 lentelė. Nuolat kintančios politinės ir ekonominės aplinkos įtaka ministerijos rengiamiems strateginiams veiklos planams

<i>Reikšmė</i>	<i>Respondentų skaičius</i>	<i>Respondentų skaičius procentais</i>
Daro didelę įtaką	55	78,6%
Daro minimalią įtaką	8	11,4%
Sunku pasakyti	7	10,0%
Iš viso:	70	100,0%

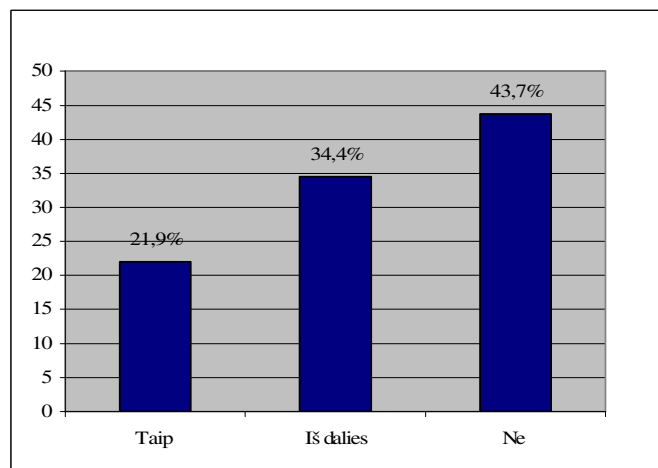
Rengiant šių metų strateginį ministerijos veiklos planą didžiausią įtaką padarė ekonominė krizės faktorius, kuris stipriai sumažino ministerijos parengtų programų įgyvendinimui skirtas lėšas. Dėl šio globalaus išorinio faktoriaus per 2009 metus ministerijai skiriami asignavimai buvo mažinti jau du kartus. Dauguma apklaustųjų (54,0 proc.) teigė, kad programos buvo stipriai apkarpytos. Dalis darbuotojų (31,1 proc.) teigė, jog ir esant mažesniai finansavimu programos yra įgyvendinamos.



10 pav. Valstybės skiriamo mažesnio finansavimo įtaka ministerijos parengtoms ir įgyvendinamoms programoms

Dėl mažesnio finansavimo ministerijos strateginiai tikslai ir uždaviniai nepasikeitė, nes kad ir koks finansavimas būtų, strateginis veiklos planas buvo sudarytas anksčiau, o pradėjus koreguoti patvirtintus tikslus ir uždavinius yra rizika, kad nukentės Lietuvos valstybės įvaizdis globaliu mastu. Naudojant interviu metodą, respondentai atskleidė, jog labiausiai dėl mažesnio finansavimo nukentėjo diplomatinis sektorius. Taip pat lėšų mažinimas palietė ir ministerijos administracinį aparatą.

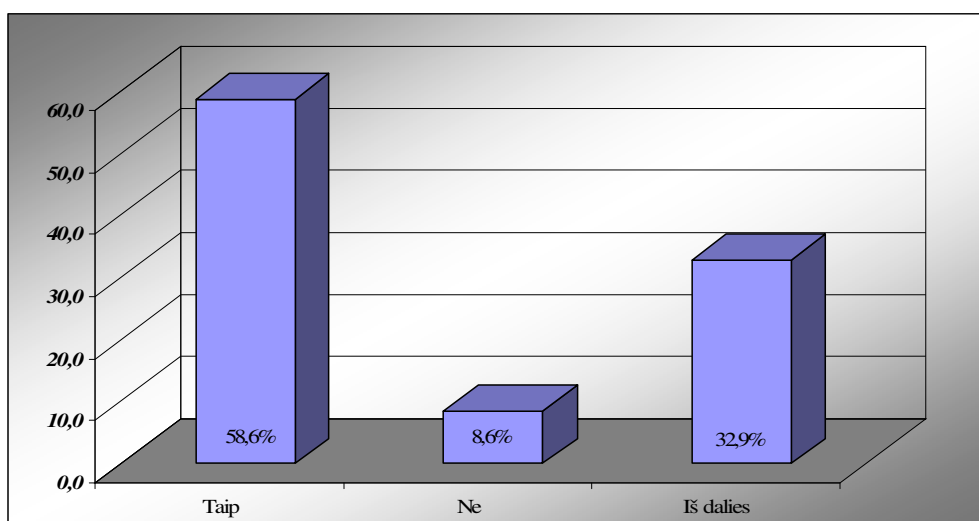
Analizuojant klausimą „Kaip manote, ar už parengto strateginio veiklos plano įgyvendinimą atsakingi asmenys tinkamai atlieka kontrolės funkciją“, tik 21,9 proc. respondentų atsakė teigiamai. Likusiųjų nuomone, kontrolė ministerijoje visiškai arba iš dalies atliekama netinkamai, atitinkamai 43,7 proc. ir 34,4 proc.



11 pav. Kontrolės funkcijos atlikimo vertinimas ministerijoje

Strateginio valdymo procese yra labai svarbus grįžtamasis ryšys, kuris atlikus kontrolę ir vertinimą užtikrina kokybiškos ir konceptualios informacijos pateikimą naujai atliekamam strateginės analizės procesui. Atlikus skaičiavimus, paaiškėjo, jog netinkamai atliekama kontrolės funkcija ministerijos strateginiame plane išdėstomai informacijai įtakos neturi, t.y. kintamųjų A ir B reikšmės statistiškai nepriklauso viena nuo kito, nes ***Pearson Chi-square - 0,323***, o t.y. > 0,05 reikšmingumo lygmenį. URM strateginio valdymo analizės atveju galima teigti, jog strateginė kontrolė ir strateginiame veiklos plane pateikiamos esminės sritys nepriklauso viena nuo kitos, t.y. nėra statistiškai susijusios.

Kitas svarbus aspektas, analizuojant strateginį ministerijos veiklos planą, jog su pastarojo turiniu beveik absoliuti dauguma darbuotojų yra susipažinę („Taip“ -58,6, „Iš dalies“ – 32,9). Šie duomenys yra priklausomi nuo įgyto darbo stažo ir buvimo strateginio planavimo grupės nariu ministerijoje (***Pearson Chi-square - 13,186(a)***, $p = 0,001$, t.y. $0,001 < 0,005$).



12 pav. Susipažinimo su ministerijos strateginiu planu laipsnis

Taigi apibendrinant tyrimą galima teigti, jog URM strategiame valdyme išryškėja tam tikri trūkumai ir privalumai. Esminis privalumas yra tas, jog šioje institucijoje profesionaliai ir efektyviai yra atliekamas strateginio planavimo procesas, remiantis teigiamai įvertinta metodika, strateginiams veiklos planams rengti. Taip pat didžioji dalis respondentų teigė, jog strateginiame planavime ministerijos lygmeniu išryškėja geroji praktika, kurią noriai perima ir taiko adekvačiose institucijose Gruzijoje ir Ukrainoje Taip pat daugumai apklaustųjų pakanka arba labiau pakanka negu nepakanka žinių, norint dalyvauti strateginio valdymo procesuose, nors didžioji dalis respondentų patirties, susijusios su strateginiu valdymu, įgijo būtent užsienio reikalų ministerijoje. Absoliuti dauguma respondentų, įgyję įvairią patirtį strateginio valdymo procesuose yra susipažinę su strateginiu planu ir sėkmingai dalyvauja strateginio valdymo procesuose. Dar vienas esminis ministerijos pranašumas išaiškėjo atlikus tyrimą, jog

ir esant mažesniai finansavimui iš valstybės biudžeto yra pakankamai adekvačiai įgyvendinamos parengtos programos, neatsisakius strateginių tikslų, jų nesusiaurinus ir neapjungus.

Esminiai trūkumai ministerijoje buvo pastebėti, analizuojant galutinį strateginio valdymo etapą – strateginę kontrolę ir vertinimą, kuris buvo įvertintas kaip sudėtingiausias ir reikalaujantis daugiausiai pastangų bei išteklių. Dauguma apklaustųjų teigė, jog trūksta atsakomybės, atliekant strateginę kontrolę, taip pat dauguma respondentų nepatikliai žvelgė į ministerijoje pateikiamas pusmetines ir metines strateginio planavimo ataskaitas, teigdami, jog tai tik formalumas, biurokratinio aparato dalis, kaip vienas iš formalizuotų būdų atsiskaityti už vykdomą veiklą. Nors strateginis planavimas ir yra atliekamas profesionaliausiai, lyginant pastarąjį su kitais strateginio valdymo proceso etapais, tačiau ir kokybiškiausiai atliekamas etapas susiduria su tokiais probleminiais aspektais kaip ministerijos darbuotojų pasyvumas ir abejingumas, žinių ir kvalifikacijos stoka ir pan.

Dar vienas esminis trūkumas, kuris atlikus šį tyrimą paneigė antrąją išsikeltą hipotezę, teigiančią, kad „URM efektyviau ir kokybiškiau parengti strateginius planus padėtų Kanados ir Naujosios Zelandijos patirčių perėmimas analogiškoje srityje.“ Dauguma apklaustųjų teigė, jog jokia geroji praktika nei vienam strateginio valdymo etapui nėra labai svarbi, nors tik labai maža dalis apklaustųjų yra susipažinę su atskirų užsienio šalių konkrečiais patirtimi šioje srityje. Dalis asmenų, išdirbusių ministerijoje šešerius ir daugiau metų, yra susipažinę su kitų valstybių rengiamais strateginiais planais, tačiau šis skaičius yra labai minimalus. Tačiau respondentų pateiktas vertinimas yra labai šališkas ir vienpusis, nes pastarųjų dauguma pateikė vertinimą, prieš tai nesusipažinę su konkrečiais atvejais ir jų teikiama nauda.

IŠVADOS

1. Apibendrintai galima teigti, jog strateginis valdymas yra privataus sektoriaus suformuotas procesas, tik vėliau, išsiaiškinus jo naudą, buvo pradėtas taikyti viešajame sektoriuje. Bendriausia prasme strateginis valdymas - tai sudėtinis procesas, apimantis ilgalaikių organizacijos tikslų, strategijos ir jų įgyvendinimo realizavimo valdymą. Dėl viešajam sektoriui būdingų savybų, tokių kaip politinis neapibrėžtumas, valstybinių institucijų izoliacija nuo naudos ir pelno siekimo, atvirumas aplinkai ir žiniasklaidai, kultūriniai skirtumai, laiko ribojimai, dėmesys visuomenei, veiklos kriterijų nevienareikšmiškumas - daugiau viešajam sektoriui subalansuota strateginio valdymo definicija būtų tokia: tai valstybės įgyvendinama, nepertraukiama strateginės analizės, strateginio planavimo ir strategijos įgyvendinimo funkcija, suteikianti galimybę laiku prisitaikyti prie vidinės ir išorinės situacijos pokyčių, veiksmingiau išnaudoti šalies ekonominių potencialą.

2. Lietuva efektyviai ir kokybiškai strateginį valdymą pradėjo diegti prieš dešimtmetį. Pokomunistinei Lietuvai strateginio valdymo (planavimo) pagrindus padėjo suformuoti Kanados specialistai, kurių bendradarbiavimo dėka Lietuvoje buvo įdiegtas strateginio valdymo procesas, padėjęs greičiau pasiekti narystę Europos Sąjungoje ir NATO. Šis programiniu biudžetu paremtas valdymas garantuoja efektyvų ir kokybišką regiono, šalies, viešųjų organizacijų, departamentų, pelno nesiekiančių organizacijų ir t.t. strateginių planų rengimą ir įgyvendinimą.

3. Lietuvos užsienio reikalų ministerija – tai viena iš daugelio viešojo sektoriaus institucijų Lietuvoje, kuri įgyvendina suformuluotus strateginius tikslus per viešąsias programas, parengtas URM užsienio politikos analizės ir planavimo departamento. Ministerijoje, sudarant trejų metų strateginį veiklos planą, formaliai yra remiamasi LR Vyriausybės nutarimu „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, tačiau praktiniu požiūriu URM dėl užsienio politikos kompleksinio ir abstraktaus pobūdžio rengiamas institucijos strateginis veiklos planas nukrypsta nuo metodinių reikalavimų: t.y., programose nurodytoms priemonėms trūksta konkretumo; atliekant vertinimus dominuoja kokybiniai, o ne kiekybiniai kriterijai, kuriuose neatsispindi tokie vertinimo kriterijų reikalavimai kaip leidimas daryti palyginimus, galimybė vertinti sąnaudas, rezultatus ir naudą, pasižymėti nesudėtingumu; neatlikta strateginių ryšių analizė, lėmusi strateginių tikslų ir SSGG analizės dichotomiją, dėl to strateginiuose tiksluose visiškai nedominuoja ekonominės krizės, biudžeto mažinimo faktoriai, kurie ministerijos veiklai daro didelę įtaką.

4. URM strateginiame veiklos plane neišsamiai ir nekonceptualiai buvo atlikta išorinių veiksnių PEST analizė. Trūko atsakingesnės ir kokybiškesnės ekonominių veiksnių analizės, susijusios su ekonominės krizės faktoriumi, kuris ministerijos strateginiam veiklos planui 2009-2011 m. darys ypač

didelę įtaką artimiausiu laikotarpiu. Taip pat trūko detalesnės politinių veiksmų analizės, įtraukiant pagrindines valstybes ir organizacijas, su kuriomis Lietuva bendradarbiauja ir atstovauja šalies interesus.

5. Pasikeitus politinei valdžiai ministerijoje 2009-2011 m. strateginis institucijos veiklos planas parengtas veiksmingiau ir adekvačiau nei 2008-2010 m. Praėjusių metų veiklos plane PEST analizė atlikta neišsamiai, pakartojant ankstesnių metų veiksmus, visiškai neatnaujinant išorinių veiksmų. Programos strateginiams tikslams pasiekti suformuluotos per daug supaprastintai ir bendrai, vieną ir tą pačią programą taikant keliems strateginiams tikslams pasiekti. Misijos paskirtis atsikartoja strateginiuose tiksluose ir programų uždaviniuose, o esminės formuluotės sudarytos nesilaikant metodinių reikalavimų. Šių metų strateginiame veiklos plane ministerijos strateginio plano rengėjai atsižvelgė į šiuos trūkumus ir pastarieji jau neatsikartoja. Ministerija rengdama 2009-2011 m. veiklos planą, praleido rekomendacijas dėl abipusio komunikavimo iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią bei dėl atliekamo įvertinimo dėl URM dalyvavimo Valstybinėje moterų ir vyrų lygių galimybių 2005-2009 metų programoje.

6. Strateginio valdymo gerosios praktikos pavyzdžių analizė Kanados ir Naujosios Zelandijos atvejais atskleidė daugiau Lietuvoje ministerijoje parengto strateginio plano trūkumų, nors strateginio planavimo etapas daugumos buvo įvardytas kaip kokybiškiausias ministerijoje. Kanados ir N.Zelandijos užsienio politiką vykdančių institucijų atvejais atliekama išsami tarptautinės ir vidinės terpės analizė, adekvačiai išsiaiškinama, kokios esminės rizikos darys įtaką organizacijai ateityje ir kaip galima išvengti susidūrimo su jomis. Šių išsivysčiusių vakarų valstybių veiklos planuose dominuoja ekonominės krizės rizika, kuri atsispindi ir strateginiuose tiksluose. N. Zelandijos užsienio reikalų ir prekybos ministerijos strateginiame veiklos plane pateikiami glaudūs ryšiai tarp ministerijos ir vyriausybės prioritetų. Abiejų šalių strateginio plano rengėjai, apeidami užsienio politikos globalumo faktorių, kiek įmanoma labiau sukonkretina priemones, o strateginiame veiklos plane kiek įmanoma labiau taikomas kiekybinis vertinamas, siekiant išsiaiškinti programų teikiamą naudą ir tęstinumą.

7. Atlikus ministerijoje sociologinę apklausą apie URM strateginio valdymo procesą, galima suformuluoti tokias esmines išvadas:

- Daugumai apklaustųjų pirmoji patirtis strateginio valdymo procesuose buvo įgyta URM, nes daugumos apklaustųjų darbo stažas ministerijoje yra nuo 6 iki 15 metų, o strateginio planavimo įdiegimo Lietuvoje užuomazgos pastebimos nuo 1998 m.
- Strateginis veiklos planas, įdiegus strateginį valdymą, vienaip ar kitaip paliečia visus ministerijos darbuotojus, todėl apklausos metu buvo nustatyta, jog nesusipažinusių su strateginiu URM veiklos planu yra tik 8,9 proc. Dauguma išsamiai ar bent jau iš dalies su šiuo dokumentu yra susipažinę. Iš apklaustųjų net 32,9 proc. yra ypatingai gerai susipažinę su šiuo planu, nes šiuo metu yra arba anksčiau buvo strateginio planavimo grupės nariu/-e. Taip pat strateginio veiklos plano esminių aspektų žinojimui

didelės įtakos turi darbo stažas institucijoje. Dėl nuolat vykstančios rotacijos ministerijoje, šioje grupėje labai dažnai keičiasi nariai, todėl daug ministerijos darbuotojų vienu ar kitu lygiu yra susipažinę su planu.

- Daugumos apklaustųjų nuomone, tik iš dalies strateginiame veiklos plane yra pateikiamos visos svarbiausios ir esminės užsienio reikalų ministerijos veiklos sritys. Atliekant strateginio plano vertinimą, šis aspektas taip pat buvo pastebėtas.

- Gerosios praktikos patirtis ministerijoje nėra populiarė ir skatinama, apie 90 proc. apklaustųjų per darbo metus ministerijoje nėra nei karto susidūrę su kitų šalių strateginiais planais, jų įgyvendinimo ar vertinimo procesais, iš esmės šis aspektas ir lėmė, jog daugiausiai apklaustųjų mano, jog ministerijos starteginio valdymo procesams geroji praktika jokios įtakos nedaro ir mažai tikėtina, jog darys ateityje.

- Atlikus tyrimą galima daryti išvadą, jog efektyviausiai ir profesionaliausiai ministerijoje yra atliekamas strateginio planavimo etapas. Šį vertinimą lėmė daugumos apklaustųjų teigiamas strateginio planavimo metodikos, taikomos Lietuvoje, vertinimas. Svarbiausia, kad metodika santykinai veikia, nors URM atveju ne visiškai - pastebimi nukrypimai nuo formalios viešajame sektoriuje taikomos sistemos.

- Kita vertus, apklausos ministerijoje metu paaiškėjo, jog atliekant strateginį planavimą daugiausiai problemų sukelia URM darbuotojų abejingumas ir pasyvumas, žinių ir kvalifikacijos stoka, o šio etapo efektyvumą, daugumos nuomone, padėtų pagerinti vadovybės ir darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijos tobulinimas bei konkrečių atskaitomybių nurodymas visiems už veiklos plane numatomų rezultatų vykdymą arba nevykdymą. Kai kiekvienas asmuo bus suinteresuotas vieno ar kito proceso vykdymu ir žinos galimas sankcijas už nekokybišką veiklą, visas strateginis valdymas pasieks naudos.

- Daugumos respondentų nuomone, labiausiai žinių strateginių planų rengėjams trūksta atliekant strateginę analizę, vertinimą ir kontrolę. Kontrolės funkcija mažiau nei pusės apklaustųjų nuomone atliekama tik iš dalies efektyviai. Esminis šio etapo trūkumas – neigiamas apklausiamųjų požiūris į metines ir pusmetines ataskaitas, kurių dauguma teigė, jog tai tik dar vienas biurokratinio mechanizmo formalumas.

- Neprofesionaliai ir neadekvačiai atlikta PEST analizė, strateginių tikslų formulavimas neatsižvelgiant į SSGG faktorius nesuteikė galimybės ministerijai išvengti kardinalaus asignavimų mažinimo vykdomoms programoms. Patvirtintų programų ministerija neturi teisės atsisakyti, nes taip pakenktų Lietuvos įvaizdžiui tarptautinėje arenoje, todėl lėšų mažinimas vyksta kitais įmanomais būdais, labiausiai per administracijos aparatą.

8. Taigi galima daryti galutinę išvadą, jog įvade išsikelta pirmoji hipotezė pasitvirtino ir Lietuvos užsienio reikalų ministerijoje akivaizdžiai pastebimas parengto strateginio veiklos plano neatitikimas planavimo metodikai. Šį reiškinį didžiąja dalimi ir lėmė užsienio politikos sudėtingas ir abstraktus

pobūdis, orientavimasis ne į siekiamus rezultatus, o į procesą. Antroji hipotezė ministerijoje atlikto tyrimo metu nepasitvirtino, nes dauguma respondentų paneigė teiginį, jog ministerijos strateginio valdymo procesui apskritai turi įtakos geroji praktika, tačiau tik minimali dalis neigiamą atsakymą pateikusių respondentų yra susipažinę su konkrečių kitų valstybės gerąja praktika. Taigi galima daryti išvadą, jog jei daugiau ministerijos darbuotojų susipažintų patys arba būtų supažindinti su kitų šalių gerąja praktika, tai užsienio patirtis sėkmingai galėtų būti taikoma strateginio valdymo procesams tobulinti Lietuvoje.

PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS

1. Detaliau ir išsamiau atlikti PEST analizę, į kurią įtraukti visas organizacijas, kurių nare Lietuva yra tapusi. Dėl per didelio dėmesio vienoms organizacijoms, o kitoms per mažo nukenčia ministerijos ir pačios ministerijos darbuotojų įvaizdis Lietuvos žmonių ir tarptautinių subjektų atžvilgiais. Taip pat žymiai efektyviau atlikti ir ekonominių veiksnių analizę. Būtina Lietuvai iš Kanados ir N. Zelandijos pasimokyti, kaip kokybiškai ir tiksliai atlikti išorinių veiksnių analizę: t.y strateginė analizė atliekama, įtraukiant į strateginius veiklos planus esmines globalias ir vietines rizikas, kurios daro ir ateityje gali daryti įtaką ministerijos veiklai, skiriamam finansavimui. Rengiant ministerijos strateginį veiklos planą, įtraukti ir Vyriausybę, jos suformuotus prioritetus, nes Vyriausybė ir šalyje veikiančios institucijos - tai vienas bendras valdžios aparatas, kuris turi siekti vieno tikslo – atstovauti Lietuvos žmonių interesus tiek Lietuvoje, tiek ir užsienio valstybėse.

2. Rengiant strateginius planus ir dalyvaujant strateginio planavimo procesuose ir jaučiant žinių ar įgūdžių diskonfortą vienoje ar kitoje srityje, ieškoti adekvačios problemos sprendimo strateginio valdymo lyderių šalių gretose. Geriausi sprendimo būdai atsiskleidžia Kanados ir N. Zelandijos bei kitų šioje srityje pažengusių valstybių strateginio valdymo procesuose.

3. Visi procesai URM labai stipriai susiję, vienas tikslas gali būti kokybiškiau pasiektas, jei problemos dėl kito tikslo įgyvendinimo bus išspręstos. Nepašalinus darbuotojų abejingumo, gerosios praktikos ministerija nepritaikys. O šią problemą išspręsti galima lengvinant biurokratinį aparatą, reikalaujant iš darbuotojų mažiau, bet kokybiškesnių ataskaitų ir sudarant tam tikrą skaitinimo sistemą už inovatorias idėjas, susijusias su strateginio valdymo procesais. Taip pat didesnės dalies darbuotojų įtraukimas į strateginio valdymo procesus, supažindinant juos su konkrečia šio proceso teikiama nauda, sumažintų pasyvumo ir abejingumo laipsnį.

4. Gerinant kontrolės ir vertinimo etapą, mažiau koncentruotis į ataskaitas ir jų skaičių, o kokybiškiau užtikrinti grįžtamąjį ryšį ir garantuoti strateginės analizės adekvatų atlikimą. Daugumos nuomone, rengiamos ataskaitos yra tik formalumas, didėjantis jų skaičius nuomonės nepakeis, todėl geriau yra parengti esmines metines ataskaitas, o tarpines pasilikti kiekvienam suinteresuoto asmens individualiam pasirinkimui.

LITERATŪRA

Teisės aktai

1. Lietuvos Respublikos Seimo 2008 m. gruodžio 9 d. nutarimas Nr. XI-52 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. <http://www.lrv.lt/lt/veikla/vyriausybes-programa/>
2. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimo Nr. 194 redakcija) „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“. <http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/n0827.pdf>.
3. Pasiūlymas dėl valstybės biudžeto reformos. LR Teisingumo ministerija. 2009.09.29, Nr. (1.11)7R-7749.

Specialioji literatūra

4. **Arimavičiūtė M.** Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas - Vilniaus: Mykolo Romerio universitetas, 2005. – 335p. - ISBN 9955-19-021-3
5. **Bivainis J., Tunčikienė Ž.** Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas - Vilnius: Technika, 2009. - p. 239 p. - ISBN 9789955284567
6. **Carpenter M., Sanders Wm. G.** Strategic Management A Dynamic Perspective - Upper Saddle River(N.J.): Pearson: Prentice Hall, 2009. - 861 p. - ISBN 0136069673
7. **Drucker P.F.** Valdymo iššūkiai XXI amžiuje - Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ Rgrupė, 2004. - 230 p. - ISBN 9949105331
8. **Ginevičius R. ir kt.** XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai - Vilnius: Technika, 2006. - 458. - ISBN 9955280573
9. **Gražulis V.** Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokate veikti? Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008. – 163 p. – ISBN 9789955190967
10. **Hofer C.W., Schendel D.** Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, MN: West Publishing Company, 1978.
11. **Hussey D.** Strategy and Planning. A Manager’s Guide - England: John Wiley, 1999. - 289 p. - ISBN 0471987182
12. **Johnson G. ir kt.** Strategy as Practice - New York: Cambridge University Press, 2007. - 224p. - ISBN 9780521862936
13. **Jucevičius R.** Strateginis organizacijų vystymas - Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. – 456 p. - ISBN 9986-13-394-7

14. **Pukėnas K.** Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2005. – 290 p.

15. **Raipa A., Staponkienė J.** Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape // [Autorių kolektyvas]. Naujoji viešoji vadyba. Mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2007. - 393 p. - ISBN 9789955252597

16. **Seilius A.** Firmos kūrimas ir valdymas - Klaipėda: Rytas, 1994. – 341 p. - ISBN 9986-499-12-17

17. **Steiss A. W.** Strategic management for Public and Nonprofit organizations - New York, Basel: Marcel Dekker, 2003. - 438 p. - ISBN 0824708741

18. **Valackienė, Mikėnė S.** Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika: vadovėlis”. Kaunas: Technologija, 2008. – 202 p. – ISBN 9789955254706

19. **Vasiliauskas A.** Strateginis valdymas - Kaunas: Technologija, 2002. – 383 p. - ISBN 9955-09-594-6

Periodinė literatūra

20. **Andriuščenka J.** Strateginis planavimas: problemos ir perspektyvos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Technologija, 2003, Nr. 28, p. 7-20.

21. **Bivainis J., Tunčikienė R.** Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos // Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. – Vilnius: Technika, 2005, vol. XI, No 1, p. 3-15. - ISSN 1392-8619.

22. **Bivainis J., Tunčikienė Ž.** Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodai: teorinis potencialas ir perspektyvos // Verslas: teorija ir praktika. - Vilnius: Gedimino technikos universitetas, 2006, Nr. 2, p. 114 – 127. - ISSN 1648-0627

23. **Bivainis J., Tunčikienė Ž.** Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas // Viešasis administravimas. Vilnius: Technika, 2004, Nr. 4, p. 64-78. ISSN 1648-4541

24. **Chlivickas E.** Strateginiai sprendimai plėtojant viešąjį sektorių: žmogiškųjų išteklių potencialas. // Viešasis administravimas. Vilnius: Technika, 2007, Nr. 1-2 (13-14), p. 35-44. – ISBN 9789955252597

25. **Dubinas V., Smilga E.** Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008, Nr. 47, p. 23-41. - ISSN 1392-1142

26. **Paškevičius R.** Strateginis valdymas: samprata ir metodai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: VDU, 1996, Nr. 2, p. 161-168. - ISSN 1392-1142

27. **Smilga E.** Strateginis valdymas ir strateginė kūryba // Mokslas ir technika. - Vilnius: Mokslas ir technika, 2009, Nr. 6, p. 11-29. - ISSN 1648-7958

28. **Smilga E., Laurėnas V.** Strateginio efekto problemos Lietuvoje. // TILTAI. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2005, Nr.4, p. 1-8. - ISSN 1392-3137

29. **Staponkienė J.** Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2004, p. 260-271. - ISSN 1392-1142

30. **Staponkienė J.** Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai // *Socialiniai tyrimai*. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2004, Nr. 4, p. 85-93. - ISSN 1392-3110

31. **Strateginis planavimas ir strateginis valdymas** // Švietimo naujienos. – Vilnius: švietimo aprūpinimo centras, 2006, Nr. 19, p. 10 - 12. - ISSN 1648 – 3979

Moksliniai darbai, pranešimai

32. **Valstybės kontrolierės Rasos Budbergytės kalba**, pasakyta 2005 m. lapkričio 23 d. Prezidento rūmuose vykusioje apskrito stalo diskusijoje dėl 2006 metų valstybės biudžeto. <http://vkontrolė.lt/publikacijos12.shtml>

33. **Viešosios politikos ir vadybos instituto programų vadovo V.Nakrošiaus panešimas seminare** „Strateginio valdymo problemos, iššūkiai ir perspektyvos“, pateiktas 2009 m. gegužės 18 d.

Interneto publikacijos

34. **Department of the Prime Minister and Cabinet. Strategic directions.** <http://www.dpmc.govt.nz/dpmc/publications/soi-2009/strategic-direction.html> [žiūrėta 2009 09 27]

35. **Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerijos 2008 m. veiklos ataskaitos santrauka.** <http://www.urm.lt/index.php?130753330> [žiūrėta 2009 08 31]

36. **LR Vyriausybės strateginis planavimo komitetas.** <http://www.lrv.lt/lt/veikla/strateginis-planavimas/strateginio-planavimo-komitetas> [žiūrėta 2009 09 25]

37. **Report on Plans and Priorities of the Department of the Foreign Affairs and International Trade of Canada 2009-10.** http://www.international.gc.ca/about-a_propos/plans/index.aspx [žiūrėta 2009 10 07]

38. **Report On Strategic Planning and Policy Management in Lithuania and Latvia.** <http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/Pasaulio%20banko%20studija.pdf> [žiūrėta 2009 09 12]

39. **Ring Smith P., Perry J. L.** Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints // *Academy of Management Review*, 1985, Vol, 10. No. 2, p. 276-286. <http://www.jstor.org/pss/257969> [žiūrėta 2009 03 20]

40. **Statement of Intent 2009-2012 Ministry of Foreign Affairs and Trade of New Zealand.**
www.mfat.govt.nz/About-the-Ministry/Our-structure/index.php [žiūrėta 2009 09 27]
41. **Strateginis planavimas mada ar šiandienos neišvengiama būtinybė?.**
<http://www.visasverslas.lt/portal/block/3/article/5996> [žiūrėta 2009 09 05]
42. **The priorities of the Prime minister in Canada.**
<http://www.pm.gc.ca/eng/feature.asp?featureId=5> [žiūrėta 2009 10 11]
43. **URM Ministerijos veiklos kryptys.** <http://www.urm.lt/index.php?1665529073> [žiūrėta 2009 10 03]
44. **Užsienio reikalų ministerijos strateginis veiklos planas (2008-2010 m.).**
<http://www.urm.lt/index.php?2088327678> [žiūrėta 2008 12 15]
45. **Užsienio reikalų ministerijos strateginis veiklos planas (2009-2011 m.).**
<http://www.urm.lt/index.php?2088327678> [žiūrėta 2009 06 01]
46. **Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerijos 2008 m. veiklos ataskaitos santrauka.**
<http://www.urm.lt/index.php?130753330> [žiūrėta 2009 09 17]
47. **Chandler A. Strategy and Structure.** [interaktyvus]. www.ssr1.unchica-go.edu. [žiūrėta 2009 05 08]

Neperiodinė specialioji spauda:

48. **LR ministerijų 2008 metų strateginių veiklos planų projektų vertinimo atlikimas.** Galutinė ataskaita, p. 1-31.

Kelmaitė I. Strateginis valdymas Užsienio reikalų ministerijoje / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. M. Arimavičiūtė – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2009.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas Lietuvos užsienio reikalų ministerijos strateginio valdymo procesas. Pirmojoje dalyje teoriniame lygmenyje tiriamas strateginio valdymo procesas, jo pagrindiniai etapai, esminiai skirtumai taikant šį procesą viešajame ir privačiame sektoriuose. Taip pat pateikiama Lietuvos strateginio planavimo atlikimo procedūra institucijų ir valstybės lygmenimis kaip esminio strateginio valdymo proceso sudedamoji dalis. Antrojoje dalyje analizuojami strateginiai veiklos planai kolegialių institucijų, atliekančių užsienio politikos funkcijas Kanadoje ir Naujojoje Zelandijoje, atliekamas palyginimas, ieškoma esminių panašumų ir skirtumų ir naudingų pamokų Lietuvos institucijai. Trečiojoje dalyje nagrinėjama konkrečiai užsienio reikalų ministerijos strateginis valdymas Lietuvoje, daugiausiai dėmesio skiriant ministerijos parengtam veiklos planui, vykdomoms programoms. Esmines strateginio valdymo problemas siekiama išsiaiškinti, atlikus sociologinę apklausą. Pabaigoje atliekamas apibendrinimas išvadų forma ir pateikiamos esminės rekomendacijos ir siūlymai.

Pagrindiniai žodžiai: strateginis valdymas, strateginis planavimas, strateginė kontrolė, strateginė analizė, užsienio reikalų ministerija, strateginis veiklos planas, geroji praktika.

ANNOTATION

This research work is based on strategic management in the Ministry of Foreign Affairs or Lithuania. The first part of this paper is theoretical one, where were analyzed main levels of strategic management, the most important differences between strategic management in public and private sectors and strategic management in Lithuania's governmental and institutional parts. Second part makes an analyzes between strategic plans in New Zealand's Ministry of Foreign Affairs and Trade and Foreign Affairs and International Trade Canada with Lithuanians Ministry of Foreign Affairs and giving main examples how to solve the most obvious difficulties in local institution. Third and the last part of research is based on strategic management in the Ministry of the Foreign Affairs, ministrie's strategic plan and its' programmes which helps implement strategic goals. In the end was doneresumptive conclusions.

Keywords: Strategic management, strategic planning, strategic control, strategic analysis, Ministry of Foreign Affairs, strategic plan, good practice.

Kelmaitė I. Strateginis valdymas Užsienio reikalų ministerijoje / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. M. Arimavičiūtė – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2009.

SANTRAUKA

Strateginio organizacijų valdymo magistrinio baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes moderniais laikais strateginis valdymas vis labiau įsigali valstybėse ir atskirose organizacijose. Strateginis valdymas XXI a. padeda didinti organizacijų/institucijų rezultatyvumą, aptikti problemas dar joms nespėjus pasireikšti ir jas eliminuoti, minimizuoti neigiamą išorinių veiksnių įtaką ir t. t.

Šio darbo esminė problema - dėl užsienio politikos sudėtingumo ir nekonkretumo LR užsienio reikalų ministerijoje išskyla sunkumų, atliekant strateginę analizę, rengiant strateginius planus ir atliekant jų vertinimą bei kontrolę, kurie gali būti koreguojami gerosios Vakarų šalių praktikos. Tyrimo objektas - LR Užsienio reikalų ministerija, o tikslas - išanalizavus metodinius strateginio valdymo pagrindus, atlikti LR užsienio reikalų ministerijos strateginio valdymo tyrimą ir pateikti esminius siūlymus ir rekomendacijas, siekiant pagerinti URM strateginį valdymą. Tikslą pasiekti padėjo tokie uždaviniai kaip: apibrėžti strateginio valdymo turinį ir šio proceso taikymo viešajame ir privačiame sektoriuose galimybes; pateikti strateginio valdymo teorinius aspektus Lietuvoje; išanalizuoti Lietuvos URM strateginį valdymą; atlikti sociologinės apklausos tyrimą ministerijoje ir suformuluoti išvadas bei rekomendacijas; ištyrus strateginio planavimo procesą Kanadoje ir N .Zelandijoje, LR Užsienio reikalų ministerijai pateikti rekomendacijas, kaip pagerinti strateginį planavimą išvengiant šiandieninių problemų.

Rengiant magistro baigiamąjį darbą, buvo naudojamas aprašomasis, analitinis, lyginamasis metodai. Atliekant tyrimą ministerijoje buvo naudotas interviu metodas ir sociologinė apklausa (anketinė apklausa (raštu)). Atlikus šį darbą galima teigti, jog buvo pasiekti šie rezultatai: ištirtas strateginio valdymo procesas Lietuvos viešojo sektoriaus institucijoje, pateiktos esminės pastabos ir išvados bei defektų šalinimo būdai, taikant kitų valstybių analogišką patirtį šioje srityje.

Tyrimo metu buvo išsikeltos dvi hipotezės. Atlikus Užsienio reikalų ministerijos strateginio valdymo proceso išsamią analizę ir vertinimą, galima teigti, jog pirmoji hipotezė pasitvirtino, o antroji buvo paneigta. Todėl galima teigti, kad strateginių planų rengėjų orientavimasis į procesą, o ne į rezultatus lemia neatitikimus tarp viešojo sektoriaus institucijų strateginių planų rengimo metodikos ir institucijos strateginio veiklos plano. Tačiau URM efektyviau ir kokybiškiau parengti strateginius planus nelabai gali padėti Kanados ir Naujosios Zelandijos ar kitų valstybių patirčių perėmimas analogiškose srityse.

Šis darbas yra sudarytas iš įvado, trijų dėstymo dalių ir išvadų. Pirmojoje dėstymo dalyje aptariaimi teoriniai strateginio valdymo aspektai, strateginio planavimo praktika Lietuvoje bei strateginio valdymo

skirtumai viešajame ir privačiame sektoriuose. Antrojoje - analizuojamas konkrečiai Lietuvos užsienio reikalų ministerijos strateginis valdymas, atliekamas ministerijos strateginio valdymo tyrimas. Trečioji dalis – užsienio politiką vykdančių institucijų Kanadoje ir Naujojoje Zelandijoje strateginių planų analizė, ieškant gerosios praktikos apraiškų.

Magistro darbe atlikto detalaus tyrimo rezultatai bus perduoti užsienio reikalų ministerijos atitinkamoms struktūroms, tikintis, kad į atliktą analizę, suformuluotas išvadas, pateiktus siūlymus ir rekomendacijas bus atsižvelgta, rengiant kitų metų strateginį veiklos planą.

SUMMARY

Nowadays the topic of strategic management is important because helps to detect problems before they occur, to minimize the negative influence or external factors and to orientate organizations work based on results etc.

Main issue of this reseach is because of the format of foreign policy the Ministru of the Foreign Affairs can not totatly use methodology to prepare strategic plans and because of it some misunderstandings emerge. The object of research - the Ministry of Foreign Affairs, and the objective –is to analyse methodological foundations of strategic management and how it dealt with the Minister’s of Foreign Affairs case and to and to report to the substantive proposals and recommendations to improve the strategic management of the MFA. To achieve this objective helped these tasks: to define strategic management in theoretical level; to examine strategic management in the Ministry of the Foreign Affairs, to analyze good practice cases in identical institutions in Canada and New Zealand and make some recommendation which will help to solve some issues in Lithuanian institution.

This reseach had to hypotheses. After the analyzis in the MFA it can be assumed that the first hypothes was proved and the second one was denided. It means that becace of the complexion of the foreign policy Ministrie’s strategic plan and strategic management can not totally be organized according Lithuanian’s Government approved methodology. Other hypothesis said that MFA in Lithuania can eliminate some issues used good practice fom foreign Wester countries.

This reseach consists of introduction, three parts of reseach and conclusions. The first section outlines the theoretical review of strategic management, strategic planning practices in Lithuania and the differences between the strategic management of public and private sectors. The second part analyzes strategic management in the Ministry of Foreign the Affairs in Lithuania. The third one analyzes good practice in strategic planning in New Zealand and Canada.

PRIEDAI

Priedas Nr.1

17 lentelė. Institucijos vykdoma programa palaikomajam vystymuisi partnerinėse valstybėse palaikyti

Programa	Tikslai	Ryšiai, į kuriuos reikia atkreipti dėmesį	Sėkmę identifikuojantys veiksniai
Kuko salos	Parūpinti garso infrastruktūrą, kuri parems palaikomąjį augimą ir elementarias paslaugas aplinkinių salų atžvilgiu;	Tiesioginis ryšys	Progresas prieš prioritetus prevenciniam infrastruktūros šeiminių planui Kuko salose ir kitose aplinkinėse salose; tinkamo vartojimui vandens parūpinimas, kuris turi didėti iki 40 proc.
Saliamono salos	Pagerinti pragyvenimą ir skatinti bendrąjį ekonominį augimą;	Tiesioginis ryšys	Vietiniai vandenyno žvejai jau yra supažindinti su vystomąja programa ir jau prisideda savo gaunamu pelnu prie gyventojų užimtumo ir įplaukų į valstybės biudžetą rodiklių gerinimo. Padidėjęs tarpusavy ryšys tarp kaimo bendruomenių ir paslaugų sektoriaus pagerina gyvenimą ir skatina bendrąjį ekonominį augimą;
Afrikos regionas	Pagalba gerinant vaikų ir motinų sveikatą, mitybą.	Daugiau ne ministerijos tikslas, o pačių individų teisė.	Pagalba bendruomenėms konkrečių problemų atvejais.

ANKETA

Gerb. Respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantė Inga Kelmaitė, atlieku tyrimą apie strateginį valdymą Lietuvos Respublikos Užsienio reikalų ministerijoje. Kad būtų aiškiau pateikiu strateginio valdymo apibrėžimą.

Strateginis valdymas – nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau naudoja pokyčius.

Prašau pažymėti Jums tinkamą variantą apibraukiant tinkamiausią. Anketos duomenys bus anoniminiai, nebus viešai platinami. Šie duomenys bus panaudoti asmeniniam rašto darbui atlikti.

Iškilus neaiškumams galite kreiptis tel.: 8 616 54198.

Ačiū už bendradarbiavimą.

1. Darbo stažas užsienio reikalų ministerijoje (toliau URM):

- a) 0 - 5 m.
- b) 6 – 15 m.
- c) 16 - 20 m.
- d) daugiau nei 20 m.

2. Ar Jūs esate/buvote URM strateginio planavimo darbo grupės narys (-ė)?

- a) Taip;
- b) Ne.

3. Ar esate pakankamai išsamiai susipažinęs su URM strateginiu planu?

- a) Taip;
- b) Ne;
- c) Iš dalies.

4. Kaip manote, ar URM strateginiame plane pakankamai išsamiai ir kokybiškai yra išdėstomos esminės problemos, tikslai, uždaviniai?

- a) Taip, visos esminės ministerijos kryptys strateginiame plane išdėstytos tinkamai ir profesionaliai;
- b) Ne, ne visos URM veiklos sritys tinkamai ir išsamiai išdėstytos strateginiame plane. (Parašykite, kokios sferos mažiausiai paliečiamos):

-
-
- c) Tik iš dalies strateginiame plane pateikiamos svarbiausios URM veiklos sritys.

5. Jūsų nuomone, ar Jums pakanka žinių, susijusių su strateginio valdymo procesu?

- a) Pakanka;
- b) Labiau pakanka, negu nepakanka;
- c) Labiau nepakanka, negu pakanka;
- d) Nepakanka;
- e) Neturiu nuomonės.

6. Ar turite strateginio valdymo patirties valstybės institucijose?

- a) Patirties atliekant strateginį valdymą neturiu;
- b) Pirmoji patirtis įgyta URM strateginio valdymo procesuose;
- c) Turiu patirties atliekant strateginio planavimo procesus;
- d) Turiu patirties įgyvendinant strateginį planą;
- e) Turiu patirties strateginės kontrolės sferoje.

7. Kaip manote, ar už parengto strateginio veiklos plano įgyvendinimą atsakingos institucijos/asmenys tinkamai atlieka kontrolės funkciją?

- a) Taip;
- b) Iš dalies;
- c) Ne;
- d) Neturiu nuomonės.

8. Ar strateginiam planavimui, URM strategijos įgyvendinimui ir kontrolei turi įtakos geroji praktika? (Jei taip, tai įrašykite šalį)

- a) Taip,
- b) Iš dalies,
- c) Ne.

9. Kuris etapas URM strateginiame valdyme yra sudėtingiausias ir reikalauja daugiausiai pastangų ir išteklių?

- a) Strateginio veiklos plano rengimas;
- b) Parengtos strategijos įgyvendinimas;
- c) Įgyvendinamos strategijos kontrolė ir vertinimas.

10. Kokios problemos išryškėjo atliekant strateginį planavimą URM? (pažymėkite visus tinkamus atsakymus):

- a) URM darbuotojų pasyvumas ir abejingumas;
- b) Žinių ir kvalifikacijos stoka
- c) Statistinių rodiklių trūkumas;
- d) Kita.....

11. Kaip Jūs vertinate pateikiamas metines ir pusmetines strateginio plano ataskaitas?

- a) Atspindi realią situaciją;
- b) Yra tik formalumas, kaip vienas iš būdų atsiskaityti už vykdomą veiklą.

12. Kas, Jūsų nuomone, labiausiai padidintų strateginio planavimo efektyvumą:

- a) Glaudesnis strateginio veiklos planavimo ir lėšų skyrimo koordinavimo atsiradimas;
- b) Vadovybės ir kitų darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijos tobulinimas šioje srityje;
- c) Numatyta konkreti vadovų ir vykdytojų atskaitomybė (sankcijos ar paskatinimai) už veiklos plane numatytų rezultatų vykdymą/nevykdymą;
- d) Platesnis darbuotojų ir visuomenės informavimas apie strateginiame veiklos plane numatytus tikslus ir uždavinius bei priemones jiems įgyvendinti, pasiektus rezultatus;
- e) Veiklos rezultatų apskaičiavimo informacinės sistemos sukūrimas;
- f) Kita.

13. Kuris strateginio valdymo etapas profesionaliausiai atliekamas LR URM ir kuriame etape išryškėja Lietuvos geroji praktika?

- a) Strateginė analizė;
- b) Strateginis planavimas;
- c) Strateginis įgyvendinimas;
- d) Strateginė kontrolė ir vertinimas.

14. Kaip vertiname Lietuvoje naudojamą metodiką strateginiams planams rengti ir kodėl?

- a) Puikiai, nes
- b) Teigiamai, nes
- c) Patenkinamai,
- d) Neigiamai,
- e) Neturiu nuomonės,

15. Ar dirbant su URM strateginiais planais teko susipažinti su kitų šalių strateginiais planais? (Jei atsakymas teigiamas, tai parašykite kokių šalių ir kokią patirtį įgyjote):

- a) Taip, teko susidurti su (šalis) strateginiu planu;
- b) Ne, neteko susidurti su užsienio šalių strateginiais planais.

16. Praktinė patirtis parodė, jog ilgalaikis planavimas yra veiksmingas ir efektyvus tik tada, kai organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos parametrai yra stabilūs. Kokią įtaką ministerijos rengiamiems ir įgyvendinamiems strateginiams planams daro nuolat kintanti politinė, ekonominė aplinkos?

- a) Daro didelę įtaką;
- b) Išorės poveikis daro minimalią įtaką strateginiam ministerijos planui;
- c) Išorės kaita jokios įtakos nedaro;
- d) Sunku pasakyti.

17. Ar visi institucijos struktūriniai vienetai pakankamai yra įtraukti į strateginį planavimą, įgyvendinimą?

- a) Taip;
- b) Ne;
- c) Neturiu nuomonės.

18. Ar galima Lietuvos strateginio planavimo procesą taikyti kaip gerąją praktiką užsienio valstybėms?

- a) Taip, galima;
- b) Taip, tačiau tik minimaliai;
- c) Ne, negalima.

19. Kuriame strateginio valdymo etape strateginių planų rengėjams ministerijos lygmeniu labiausiai trūksta žinių?

- a) Atliekant strateginę analizę;
- b) Rengiant strateginius planus;
- c) Strateginius planus įgyvendinant;
- d) Atliekant planų vertinimą ir kontrolę.

20. Jei ministerijai trūksta tam tikrų žinių, susijusių su strateginių planų rengimu, ar ministerija ir valstybė yra pasiruošusios tokią padėti ištaisyti?

- a) Taip, tiek ministerija, tiek valstybė investuoja į strateginio valdymo gerinimą;
- b) Arba ministerija, arba valstybė rūpinasi, kad atliekant strateginį valdymą trūkstamos žinios būtų suteiktos;
- c) Nei ministerija, nei valstybė neskiria lėšų ministerijos „strategų“ tobulėjimui.

21. Ar sumažintas finansavimas iš valstybės biudžeto turėjo įtakos programų vykdymo ir įgyvendinimo procesams?

- a) Taip, ministerijos rengiamos programos buvo stipriai apkarpytos;
- b) Taip, tačiau ministerija ir su mažesniu finansavimu sėkmingai įgyvendina numatytas programas;
- c) Ne, mažesnės skiriamos lėšos visai nepakeitė ministerijos rengiamų programų.

22. Kaip pasikeitė URM strateginio plano tikslai, uždaviniai prasidėjus ekonominei krizei?

- a) Sumažintas finansavimas įtakos ministerijos tikslams ir uždaviniams nepadarė;
- b) Lėšų karpymas ministerijos tikslus ir uždavinius susiaurino;
- c) Dėl mažesnio finansavimo ministerijai teko atsisakyti keleto tikslų ir uždavinių;
- d) Kita

23. Jūsų išsilavinimas:

- a) Pagrindinis;
- b) Vidurinis;
- c) Profesinis;
- d) Aukštesnysis;
- e) Aukštasis;
- f) Kita.....;

24. Jūsų amžius:

- a) 18 – 25;
- b) 26 – 34;
- c) 35 – 44;
- d) 45– 54;
- e) daugiau nei 55.

25. Jūsų lytis:

- a) Vyras;
- b) Moteris.