

STRATEGINIO VALDYMO PROBLEMOS LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE

Tadas Sudnickas

Mykolo Romerio universitetas, Valakupių g. 5, LT-10101 Vilnius, Lietuva

El. paštas tsudnick@mruni.eu

Anotacija

Straipsnio tikslas – apžvelgti strateginio valdymo problematiką Lietuvos savivaldybėse. Paplitus strategijų kūrimo vajui, buvo tikėtasi suteikti savivaldybių veiklai kryptingumo, nukreipti ribotus žmogiškuosius, finansinius ir materialinius išteklius svarbiausiems uždaviniams spręsti. Deja, rezultatai ne visuomet atitiko lūkesčius. Straipsnyje nagrinėjamos priežastys, kurios neleidžia savivaldybėms pasinaudoti visais strateginio valdymo teikiamais privalumais. Viena svarbiausių tokių priežasčių – subalansuoto požiūrio, įgalinančio pažvelgti į strategiją iš kelių skirtingų perspektyvų, nustatant veiklos rodiklius, stoka; antra – nesėkmingas strateginių tikslų išskaidymas, leidžiantis į žemesnio lygio padalinius, nepakankama komunikacija šiuo klausimu su visų organizacijos lygių darbuotojais.

Pagrindiniai žodžiai: subalansuotų rodiklių sistema, strateginis valdymas, viešasis sektorius, savivaldybė.

Įvadas

Po sovietinės planinės ekonomikos griūties ir Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo, dar ilgą laiką beveik visose viešojo sektoriaus organizacijų ir institucijų valdymo struktūrose buvo jaučiama alergija planams ir įvairių planų kūrimui, kurie buvo laikomi atgyvenusiu reliktu, sovietmečio palikimu. Panaši nuostata netgi buvo persidavusi privačių įmonių ir organizacijų vadovams, tačiau jie atsitokėjo bene pirmieji, suvokdami, jog sėkminga konkurencija neįmanoma be nuolatinio reagavimo į vykstančius pokyčius ir efektyvaus turimų išteklių naudojimo, o tai sunkiai įsivaizduojama be strateginio organizacijos valdymo. Prasižėjęs integraciniams Lietuvos procesams į NATO ir Europos Sąjungą (ES), susidomėjimas strateginiu planavimu ir valdymu ėmė didėti ir viešajame sektoriuje: imta nagrinėti kitų šalių sukauptą patirtis, pradėtos rengti strateginio planavimo metodikos, kuriomis vadovaujantis viešojo sektoriaus institucijos, taip pat ir savivaldybės, ėmė rengti savo strateginius planus. Deja, savivaldybių strateginiai planai dažniausia vertinami kaip būtina prielaida paramai iš ES struktūrinių fondų gauti, o ne kaip į aiškių prioritetų ir subalansuotos ir rezultatyvios veiklos krypties nustatymą. Formalių strateginių planų sudarymas lemia ir ydingą strateginio valdymo savivaldybėse praktiką, neleidžiančią pasiekti lauktų rezultatų ir kartu sukeliančią nepagrįs-

tą skeptiškumą bei nepasitikėjimą laiko išbandytais ir veiksmingais vadybos metodais. Šiame straipsnyje nagrinėjami strategijų efektyvumo kriterijai, analizuojamas Lietuvos Respublikos Vyriausybės parengtos strateginio planavimo metodikos ir Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodikos panaudojimas Lietuvos savivaldybių strateginiame valdyme. Be to, siekiama išvelgti priežastis, dėl kurių savivaldybių strateginio valdymo veiksmingumas neatitinka lūkesčių.

Subalansuotų rodiklių sistema kaip strateginio valdymo priemonė

Nors terminas „strateginis valdymas“ vartojamas labai dažnai ir yra žinomi jo apibrėžimai, tačiau skirtingi autoriai labai skirtingai interpretuoja jo reikšmę. Nag, Hambrick ir Chen (2007) atliko daugiau nei penkių šimtų publikacijų šia tematika ekspertinę analizę, stengdamiesi suvokti, ką kiekvienas autorių turėjo omenyje, minėdamas „strateginį valdymą“. Tačiau vienareikšmiai to apibrėžti taip ir nepavyko. Autoriai tik konstatavo, kad strateginio valdymo sritis, apibendrinant tirtų straipsnių turinį, yra susijusi su „vadovų atliekamais iš anksto numatytais arba netikėtai priimamais veiksmais vartotojų labui, pasinaudojant turimais ištekliais ir siekiant padidinti organizacijos efektyvumą išorinėje aplinkoje“. Viena tokio neapibrėžtumo priežasčių, autorių nuomone, yra skirtinga ir dviprasmiška paties šių studijų objekto prigimtis, persidengianti su tokiomis sritimis kaip ekonomika, sociologija, rinkodara, finansai ir netgi psichologija. Beje, strateginio valdymo terminas nėra apibrėžiamas nei vienoje iš abiejų šiuo metu Lietuvos savivaldybių naudojamų strateginio planavimo metodikų (*Regionų plėtros planų...*, 2002; *Dėl strateginio planavimo metodikos...*, 2010). Nors strateginio planavimo sąvoka yra labiau nusistovėjusi, tačiau požiūris į jos sąsajas su strateginiu valdymu taip pat yra skirtingas. Vieni autoriai strateginį valdymą laiko vienu strateginio planavimo etapų, kiti priešingai – strateginį planavimą vertina kaip sudėtinę strateginio valdymo dalį. Abi pozicijos remiasi savo logika suprantant, jog tai tik susitarimo reikalas, tačiau straipsnyje, patogumo dėlei, re-

miamasi Lietuvos Respublikos Vyriausybės priimtos strateginio planavimo metodikos (*Dėl strateginio planavimo metodikos...*, 2010) siūlomo strateginio planavimo apibrėžimo: „Procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai vykdyti institucijos misiją, pasiekti numatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius“, ir laikoma, kad strateginis planavimas yra strateginio valdymo sudėtinė dalis. Pati strategija apibrėžiama remiantis Chandler (1962): „tai įmonės pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas, veiksmų kurso parinkimas ir išteklių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, paskirstymas“. Su strategijos sąvoka susiduriama nuo seniausių laikų: dar prieš 2500 metų Sun Tzu, kinų mąstytojas, parašė veikalą „Karo menas“, o 1832 m. buvo išspausdintas austrų karybos teoretiko Karlo fon Clausevitzo kūrinys „Kare“. Šios dvi knygos padarė didžiulę įtaką vėlesniems šios srities tyrėjams. Jose išdėstyti teiginiai su mažais pakeitimais išlieka aktualūs ir mūsų laikais, ypač kai kalbama apie konkurencines strategijas, kurias dar galima pavadinti „laimėjimų–pralaimėjimų“ strategijomis, arba strategijomis, kuriose viena pusė laimi kitos pusės sąskaita. Tačiau tai, kas tinka karui, įmonių ar net valstybių konkurencijai, gali būti sunkiai pritaikoma savivaldybėms, kurių strateginis tikslas – subalansuota plėtra ir siekimas patenkinti visų suinteresuotųjų pusių poreikius. Tokią strategiją labiau tiktų vadinti „laimėjimo–laimėjimo“ strategija.

Strateginis plano reikalingumą savivaldybėms galima pagrįsti keliais veiksniais (Bryson, 2004), kurie labiau tinka subalansuotos plėtros strategijai negu konkurencinei:

- padėti organizacijai organizuoti ir įvykdyti pokyčius;
- pagerinti sprendimų priėmimą;
- padidinti visos organizacijos efektyvumą (šis veiksnys yra lemiamas dviejų pirmų).

Viešojo sektoriaus organizacijos strateginis planavimas padidina ne tik pačios organizacijos, bet platesnės socialinės aplinkos efektyvumą. Kalbant apie strateginį planavimą kaip ir visų kitų vadybos procesų atveju, kyla jo efektyvumo klausimas: kaip išmatuoti strategijos efektyvumą ir kokie kriterijai turėtų būti pasirenkami?

Nepaisant to, kad visos strateginės situacijos yra skirtingos, tačiau Minzberg ir kt. (2003) išskyrė keletą bendrų strategijos efektyvumo kriterijų:

- Aiškūs ir įtikinantys siekiami tikslai.
- Strategijos proaktyvumas, t. y. ar ji orientuota į iniciatyvos palaikymą, užuot pasyviai reaguojama į situacijas.
- Strategijos sukoncentruotumas, t. y. ar visi tikslo pasiekimui skirti ištekliai ir pastangos yra sukoncentruoti laike ir erdvėje.

- Lankstumas, t. y. ar yra numatyti išteklių rezervai galimam manevrui, ar lengva šiuos išteklius, esant reikalui, perskirstyti.
- Pasišventusios ir atsidavusios lyderystės egzistavimas.
- Netikėtumas, t. y. ar strategija pasinaudoja greičio, slaptumo veiksniais.
- Saugumas, t. y. ar strategija geba apsaugoti savo pagrindinius išteklius, ar numatytos pagrindinės procedūros siekiant užkirsti kelią oponentų „siurprizams“.

Minzberg teigia, kad išvardyti kriterijai yra bendri tiek karo, tiek verslo, tiek vyriausybės strategijoms. Iš tiesų visi minėti atvejai yra susiję su konkurencinės strategijos taikymo sritimis. Tačiau kai kalbama apie subalansuotą savivaldybių plėtrą, minėti strategijų kokybės kriterijai gali neatspindėti tokios strategijos kokybės ir efektyvumo. Nekonkurencinių strategijų atveju gerokai svarbesnis kriterijus yra tas, kuris leidžia įvertinti kuriamos strategijos efektyvumą, yra siekiamų ir stebimų veiklos rodiklių subalansuotumas. Adekvatus strategijos išskaidymas, kai einama nuo aukščiausių valdymo lygių prie žemiausių, taip pat galėtų indikuoti strategijos kokybę. Pastarasis kriterijus galėtų pasitarnauti ir konkurencijų strategijų atveju. Konkurencines ir subalansuotas strategijas galima iliustruoti analogija su žmogaus organizmu: konkurencinės strategijos – vaistų naudojimas, kai labai stiprios koncentracijos veikliosios medžiagos veikia pažeistą organizmo funkciją ir *laimėjimo–laimėjimo* strategija – subalansuota, visavertė mityba, padedanti harmoningai vystytis, siekiant išvengti ligų ir negalavimų.

Pirmą kartą subalansuotų rodiklių sistemos (angl. *Balanced Scorecard*) sąvoka buvo paminėta 1992 m. Šio metodo principus suformulavo Kaplan ir Norton, kurie pamažu papildė ir išplėtojo šį metodą, pradėdami nuo paprastos veiklos matavimo priemonės ir baigdami strateginio valdymo instrumentu, sudarančiu organizacijos „nervų centrą“, kurio paskirtis – suvienyti visų organizacijos padalinių ir jos darbuotojų veiklą apie kompanijos strategiją bei paversti organizacijos strategiją suderintu jos veiksmų planu (Kaplan, Norton, 2006).

Subalansuotų rodiklių sistema yra strateginio valdymo šerdis, kuri remiasi keturiais, labai svarbiais vadybos procesais (Kaplan, Norton, 1996):

- Strategijos patikslinimas ir jos „išvertimas“ į konkrečių veiksmų programą.
- Strateginių tikslų susiejimas su matavimais ir jų komunikavimas visų organizacijos lygių darbuotojams.
- Konkrečių siekiamų tikslų reikšmių nustatymas ir iniciatyvų jiems pasiekti suderinimas skirtinguose organizacijos lygiuose.

- Strategijos vykdymo grįžtamojo ryšio sustiprinimas.

Subalansuotų rodiklių sistemos koncepcija remiasi prielaida, kad organizacijos vadovas privalo turėti subalansuotą matuojamų rodiklių rinkinį, apimančią finansinę, klientų, vidaus procesų bei inovacinę ir tobulėjimo sritis. Taikant subalansuotų rodiklių sistemą organizacijose, strategiją galima vertinti kaip hipotezių, susijusių priežasties–pasekmės ryšiais, rinkinį. Tinkamai sudaryta subalansuotų rodiklių sistema yra labai patogi priemonė, galinti aiškiai perteikti organizacijos strategiją: pradedant jos vizija ir baigiant veiksmų planais jai įgyvendinti. Visos keturios atspindimos perspektyvos yra susietos pasekmės–priežasties ryšiais.

Viešajame sektoriuje naudojama modifikuota subalansuotų rodiklių sistema (Rohm, Halbach, 2005). Tai lemia skirtinga viešojo sektoriaus organizacijų prigimtis. Skirtingai nuo verslo kompanijų, kurių pagrindinė motyvacija yra pelno maksimizavimas, viešojo sektoriaus organizacijos ir institucijos yra orientuotos į savo visuomeninės misijos vykdymą. Pagrindiniu subalansuotos rodiklių sistemos, pritaikytos viešojo sektoriaus reikmėms, akcentu tampa misija, o tai pakeičia priežasties–pasekmės sąsajas tarp atspindimų perspektyvų. Darbuotojų kompetencija ir organizacijos pajėgumas lemia vidinius procesus ir biudžeto racionalų naudojimą bei gebėjimą uždirbti lėšas. Būtent pastarieji veiksniai lemia klientų pasitenkinimą.

Subalansuotų rodiklių sistema taip pat gali pasitarnauti ne tik kaip strategijos komunikavimo priemonė, bet ir kaip strategijos nuoseklumo užtikrinimo instrumentas (Sudnickas, 2005; 2009), viena vertus, leidžianti patikrinti matavimo rodiklių išsamumą ir su jais susijusių planuojamų veiksmų programų adekvatumą strateginiams siekiams, kita vertus – siekiamų tikslų, rodiklių ir veiksmų planų suderinamumą skirtinguose organizacijos lygiuose.

Strategijų kūrimas Lietuvos savivaldybėse

Astrauskas ir Česonis (2008) strateginio planavimo principų diegimą Lietuvos vietos savivaldybėse suskirstė į keturis skirtingus etapus:

- 1) Pirmasis etapas – 1990–1994/5 m.; tai planavimo principų neigimo etapas.
- 2) Antrasis etapas – 1994/5–2001/2 m.; tai strateginio planavimo principų pažinimo ir mokymosi etapas.
- 3) Trečiasis etapas – 2001/2–2007/8 m.; tai savivaldybių strateginių plėtros planų įsitvirtinimo ir

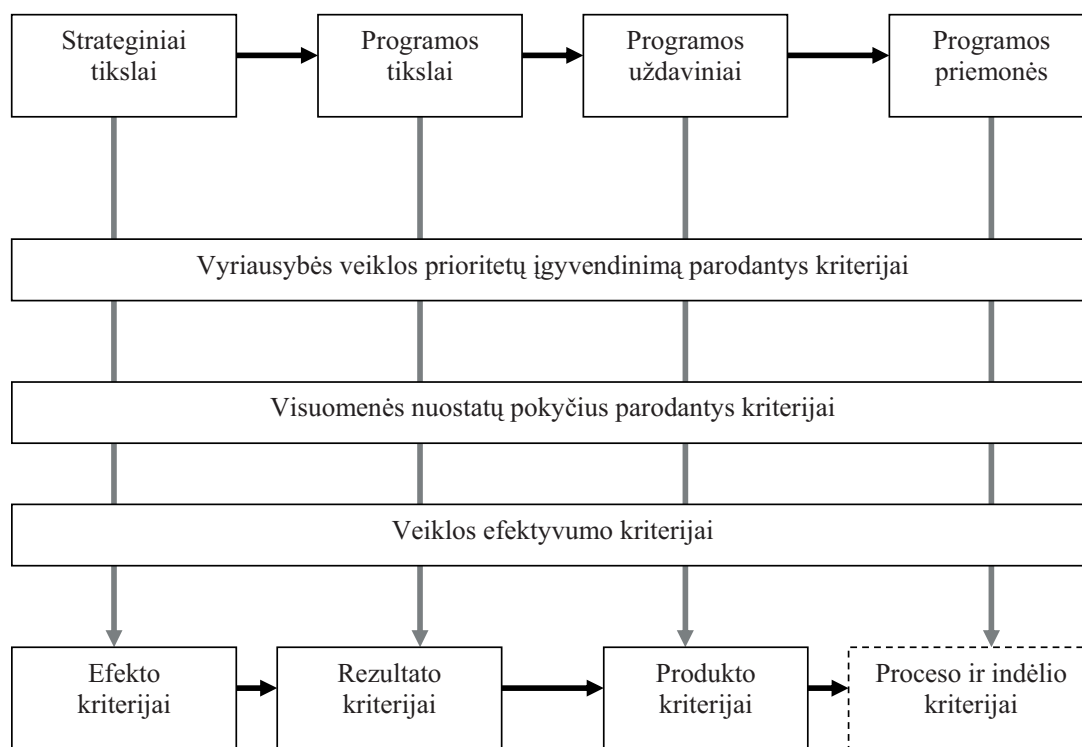
mokymosi rengti strateginius veiklos planus bei programinius biudžetus etapas.

- 4) Ketvirtasis etapas – nuo 2007–2008 m.; tai vienintelių strateginio planavimo ir programinio biudžeto sistemų savivaldybėse kūrimo bei pertvarkymo į strateginio valdymo sistemas etapas.

Autoriai etapus išskyrė pagal suformuluotus penkis kriterijus, kurie apėmė požiūrį į strateginį planavimo reikalingumą; santykį tarp teorinių žinių ir praktinių gebėjimų rengti strateginius planavimo dokumentus; strateginio planavimo sistemos pilnumą, t. y. skirtingos trukmės ar pobūdžio rengiamų ir įgyvendinamų strateginių planavimo dokumentų skaičių, strateginio planavimo dokumentų integruotumą bei strateginio planavimo ir kitų vadybinių funkcijų integruotumą.

Arimavičiūtė (2004) pagal strateginio planavimo metodų naudojimą Lietuvos savivaldybes suskirsto į dvi grupes: pirmoji naudojasi Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinta Strateginio planavimo metodika (*Dėl strateginio planavimo metodikos...*, 2010), antroji – Regionų plėtros planų rengimo ir atnaujinimo metodika (*Regionų plėtros planų...*, 2002). Įstatymu įtvirtinus privalomą strateginio planavimo ir biudžeto sudarymo principų diegimą Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose, Vyriausybės siūloma metodika nuo 2000 iki 2010 m. buvo bent 5 kartus atnaujinama (*Dėl strateginio planavimo metodikos...*, 2002, 2004, 2007, 2009, 2010).

Pačiame pirmajame Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintos Strateginio planavimo metodikos bendrųjų nuostatų punkte yra apibrėžiama jos paskirtis: „Strateginio planavimo metodika nustato strateginio planavimo sistemą, planavimo dokumentų rengimo ir tvirtinimo tvarką, taip pat strateginio veiklos plano vertinimo kriterijų sudarymą, strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatų stebėseną, programų vertinimą ir atsiskaitymą už rezultatus“ (*Dėl strateginio planavimo metodikos...*, 2010). Metodikoje gana detalai išskiriamos įvairios trukmės (ilgos, vidutinės ir trumpos) strateginio planavimo dokumentų parengimo gairės, taip pat aprašomas strateginio veiklos plano vertinimo kriterijų sudarymas ir strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatų stebėseną. Veiklos rodiklių ir jų veiklos rezultatų įgyvendinimo stebėseną – tai pirmasis žingsnis į tradicinio savivaldybių valdymo pertvarkymą į strateginio valdymo sistemą. Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginio planavimo metodikos vertinimo kriterijų sistema pateikiama 1 paveiksle.



1 pav. Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginio planavimo metodikos vertinimo kriterijų sistema

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginio planavimo metodika (2002).

1 paveiksle vaizduojama Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginio planavimo metodikos vertinimo kriterijų sistema (*Dėl strateginio planavimo metodikos...*, 2010). Vertinimo kriterijai pagal rezultatų išraišką skirstomi į kiekybinius (suskaiciuojamus, besiremiančius objektyviai pamatuojamais duomenimis) ir kokybinius (nustatomus pagal apklausų duomenis, ekspertų nuomones, *focus* grupių darbo rezultatus). Kita vertus, vertinimo kriterijai pagal tikslų hierarchiją, einant nuo strateginių tikslų prie programų tikslų, programų uždavinių ir programų priemonių, atitinkamai skirstomi į efekto, rezultato, produkto ir proceso bei indėlio kriterijus. Efekto kriterijai parodo, kokią naudą, įgyvendinus tikslą, gauna visa visuomenė; rezultato kriterijai rodo, kokią naudą gauna tiesioginiai programos naudos gavėjai, produkto įgyvendinimo kriterijai specifikuoja, kokie konkretūs materialūs ar nematerialūs produktai ar paslaugos atsiranda įvykdžius konkretų programos uždavinį ir galiausiai – proceso ir indėlio vertinimo kriterijai, kuriais matuojami vidiniai organizacijos procesai ir naudojami finansiniai, materialieji, žmoniškieji išteklių, reikalingi sukurti produktams ir paslaugoms.

Vienu ar kitu pavidalu veiklos matavimas organizacijoje yra pasklidęs per įvairias vadybos disciplinas: strateginį valdymą, kokybės vadybą, procesų tobulinimą, taip pat žmoniškųjų išteklių vadybai priskiriamą darbuotojų veiklos valdymą (Sudnickas, 2008). Detaliuotas strateginis planas, kada strateginiai rodikliai išskaidomi ne tik iki žemiausios grandies padalinių,

bet ir iki atskiro darbuotojo lygio, yra būtina sąlyga strategijos įgyvendinimo veiksmingumui ir padeda susieti strateginį planavimą su darbuotojo veiklos vertinimu, taip užtikrinant visos organizacijos veiklos kryptingumą.

Metodikoje pateiktas vertinimo kriterijų grupavimas planavimo procesui suteikia aiškumo ir jį palengvina. Tačiau to nepakanka, kad organizacijos veiklos matavimas būtų sėkmingas. Roos (2005) suformulavo kelias sąlygas, kurias, autoriaus nuomone, turėtų tenkinti stebimi rodikliai:

- *Pilnumas*. Rodikliai turi atspindėti organizacijos išteklius. Galėtų būti keliamas bent jau minimalus reikalavimas, kad rodiklių rinkinys atspindėtų keturias Kaplan ir Norton siūlomas perspektyvas (suinteresuotųjų pusių arba klientų, finansinę, vidinių procesų ir darbuotojų kompetencijos bei organizacijos potencialo).
- *Išskirtinumas*. Rodiklis gali būti priimtinas matavimui, jei bet koks jį sudarantis elementas nesidubliuoja kitame matuojamame rodiklyje.
- *Nepriklausomumas*. Vieno rodiklio reikšmė neturėtų kisti, jei keičiasi kiti rodikliai.
- *Adekvatumas*. Rodikliai skaitmenine išraiška turėtų būti adekvatūs matuojamai empirinei sistemai, t. y. privalo pasižymėti tuo pačiu išsamumu, išskirtinumu ir nepriklausomumu.
- *Tinkama matavimo skalė*. Šis reikalavimas ypač svarbus socialinėje srityje, kur netinkamai pasirinkta skalė gali sutrukdyti teisingai interpretuoti gautus duomenis.

Subalansuotų rodiklių sistemos keliamas reikalavimas, kuris nėra pakankamai atspindėtas nei Vyriausybės strateginio planavimo, nei Regionų plėtros planų rengimo ir atnaujinimo metodikose, o kartu ir savivaldybių strateginiuose planuose – tai reikalavimas turėti keturias perspektyvas atspindinčius veiklos rodiklius: suinteresuotųjų pusių pasitenkinimo, finansinius veiklos, vidinius procesus atspindinčius, darbuotojų kompetencijos ir organizacijos pajėgumo. Regionų plėtros planų rengimo ir atnaujinimo metodikoje apie skirtingas perspektyvas atspindinčius rodiklius nekalbama apskritai. Vyriausybės strateginio planavimo metodikoje vidinių procesų ir finansiniai veiklos rodikliai nėra išskirti į atskiras grupes, o sujungti į vieno tipo rodiklius – proceso ir indėlio kriterijus. Suinteresuotųjų pusių pasitenkinimo ir darbuotojų kompetencijos bei organizacijos pajėgumo perspektyvų rodikliai nėra visi išskiriami. Visa tai apsunkina savivaldybių veiklos stebėseną, kadangi neturint aiškiai apibrėžtų, priešasties–pasekmės ryšiais susijusių rodiklių rinkinio yra gerokai sudėtingiau įvertinti, kur yra veiklos strigimo priežastys.

Dar viena problema, su kuria susiduriama kuriant strateginius savivaldybių planus – tai rodiklių skaidymas, kai einama nuo aukštesnio organizacijos lygmens prie žemesnio. Strateginis planas nepasiekia ne tik atskirų savivaldybės darbuotojų, bet net žemiausio lygio padalinių, kartu netapdamas suderintu savivaldybės veiksmų planu ir efektyvia komunikavimo priemone.

Išvados

Dėl nevienodos siekiamų tikslų prigimties atsiranda skirtumas tarp tvariosios plėtros (*laimėjimas–laimėjimas*) ir konkurencinių (*laimėjimas–pralaimėjimas*) strategijų, todėl jų kūrimas ir vertinimas turėtų būti atliekamas naudojant skirtingas metodikas.

Lietuvos savivaldybių strateginis valdymas turėtų būti vykdomas laikantis tvariosios plėtros, o ne konkurencinės strategijos principų. Šiuo metu Lietuvos savivaldybėse sudaromi strateginio valdymo planai nepasižymi rodiklių subalansuotumu, pasirenkamų rodiklių rinkiniai neatspindi visų savivaldybės veiklos aspektų. Tai sąlygojama tuo, kad šiuo metu Lietuvos savivaldybių plačiausiai naudojamose Lietuvos Respublikos strateginio planavimo ir Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodikose strateginio plano rodiklių išsamumas nėra nei reglamentuojamas, nei rekomenduojamas.

Strateginiai savivaldybių planai, bent jau didžiųjų Lietuvos miestų atveju, nedetalizuojami iki žemiausio lygio padalinių ir atskirų darbuotojų, taip pat netapdami strateginiu visos organizacijos suderintų veiksmų planu ir komunikavimo priemone. Atlikta analizė parodė, kad geriausiu atveju planų detalizavimas baigiasi savivaldybių departamentų lygyje.

Literatūra

1. Aramavičiūtė, M. (2005). Savivaldos institucijų strateginio valdymo sistemos analizė ir teisiniai apribojimai. *Viešoji politika ir administravimas*, 14, p. 87–95.
2. Astrauskas, A., Česonis, G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas / Public Policy and Administration*, 26, p. 25–33.
3. Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 3rd Edition.
4. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
5. Kaplan, R., Norton, D. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39 (1).
6. Kaplan, R., Norton, D. (2004). How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives. *Harvard Business Review*, March–April.
7. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. spalio 4 d. įsakymas Nr. 482: Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika“ (Žin., 2002).
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“ (Žin., 2004, Nr. 57-2312).
9. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. liepos 16 d. nutarimas Nr. 902 „Dėl LR Vyriausybės nutarimo 2002 m. birželio 6 d. nutarimo „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“ (Žin., 2004, Nr. 112-4187).
10. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 194 „Dėl LR Vyriausybės nutarimo 2002 m. birželio 6 d. nutarimo „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“ (Žin., 2007, Nr. 23-879).
11. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. kovo 18 d. nutarimas Nr. 210 „Dėl LR Vyriausybės nutarimo 2002 m. birželio 6 d. nutarimo „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“ (Žin., 2009, Nr. 6-167).
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugpjūčio 25 d. nutarimas Nr. 1220 „Dėl LR Vyriausybės nutarimo 2002 m. birželio 6 d. nutarimo „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“ (Žin., 2010, Nr. 102-5279).
13. Minzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., Ghoshal S. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases* (4th Edition). Pearson education Limited.
14. Nag, R., Hambrick, D. C., Chen, M.-J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28 (9), p. 935–955.
15. Rohm, H., Halbach, L. (2005). A Balancing Act: Sustaining New Directions. *Perform Magazine*, 3 (2), p. 1–8.
16. Roos G. (2005). Intellectual Capital and Strategy: a Primer for Today's Manager. *Handbook of Business Strategy*, 6 (1), p. 123–132.

17. Sudnickas, T. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*, 12, p. 38–45.
18. Sudnickas, T. (2008). Šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos. Integravimo su kokybės valdymo ir procesų tobulinimo sistemomis galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*, 26, p. 17–24.
19. Sudnickas, T., Šakočius, A. (2009). Evaluation Of Human And Public Security Management Using Balanced Scorecard. *Viešoji politika ir administravimas*, 2 (21), p. 40–46.

Sudnickas, T.

Strategic Management Problems in Lithuanian Municipalities

Summary

The article deals with the strategic management practise in Lithuanian municipalities. With the spread of practice of development of strategies municipalities were expected to achieve outstanding results by directing their limited human, financial and material resources towards the most important objectives and tasks. However, the results in practise were often different from what was expected. The article reviews some possible reasons that prevent the municipalities from taking an advantage of all the benefits

of strategic management. One of the most prominent among such reasons is lack of an integrated approach enabling to assess a strategy from several different perspectives. Another reason is unsuccessful cascading of scorecards to lower level units of the organization, insufficient linking of strategy with day-to-day operations, as well as lack of communication of the strategy to the organization's staff.

Keywords: balanced scorecard, strategic management, public sector, municipalities.

Straipsnis recenzuotas.

Straipsnis gautas 2011 m. spalio mėn.; straipsnis priimtas 2011 m. gruodžio mėn.

The article has been reviewed.

Received in October 2011; accepted in December 2011.