

NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS PRINCIPŲ TAIKYMAS KAIMIŠKOSE SAVIVALDYBĖSE

Malvina Arimavičiūtė

Mykolo Romerio universitetas

Anotacija

Straipsnyje analizuojamas naujosios viešosios vadybos principų taikymas kaimiškose savivaldybėse, jas traktuojant ne instituciniu požiūriu, o kaip valstybės teritorijos administravimo vienetus. Pagrindiniais naujosios viešosios vadybos (NVV) principais kaimiškose savivaldybėse laikoma: 1) strateginis mąstymas, tikslų ir rezultatų derinimas, finansavimas atsižvelgiant į rezultatus; 2) vadybininkų lankstumas, atliepiant į nacionalinės ir globalinės aplinkos pokyčius; 3) prielaidų inovacijoms sudarymas; 4) turto privatizavimas; 5) piliečių įtraukimas į valdymą; 6) verslininkiško savivaldybės didinimas; 7) mokymo ir konsultavimo sistemos gerinimas; 8) racionales išlaidų panaudojimas; 9) paslaugų kokybės akcentavimas; 10) įstaigų veiklos orientavimas į klientus; 11) galimybių piliečiams sudarymas rinktis paslaugų teikėją; 12) paslaugų pagal kontraktus su verslo ar kitomis organizacijomis sudarymas.

Straipsnyje atskleidžiama, kad NVV principai ne vienodai pasireiškia atskirose veiklos srityse. Daugiausia NVV principų taikoma siekiant pagerinti piliečių gyvenimo kokybę kaimiškose savivaldybėse.

Pagrindiniai žodžiai: naujoji viešoji vadyba, strategija, rezultatai, vadovų lankstumas, inovacijos, privatizavimas, kontraktai, verslininkiškas mokymas, kokybė, klientai.

Išvadas

Veiklos plėtra kaimiškose savivaldybėse paprastai yra siejama su esama būkle, perspektyvomis, su Europos ir pasaulio raidos tendencijomis. Išanalizavus daugelį kaimiškųjų savivaldybių veiklos plėtros planų, išryškėjo keturi pagrindiniai veiklos prioritetai: naujoji ekonomika, kaimo modernizavimas, gyvenimo kokybės gerinimas, žmogaus ir aplinkos santarvė.

Naujai ekonomikai būdinga modernios ir ekonomiškos pramonės plėtra, investicijų, verslumo ir imonių klasterizacijos skatinimas, transporto ir logistikos infrastruktūros tobulinimas, turizmo plėtra. Greta tradicinių šakų – siuvimo, baldų ir kitų veiklų – kaimiškose savivaldybėse bandoma steigti aukštos pridėtinės vertės įmones. Smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės potencialiai gali daryti didesnę įtaką gyventojų užimtumui bei verslo patrauklumui ir tai gali padėti savivaldybėms išvengti probleminės regiono teritorijos statuso.

Šiuo metu kaimiškose vietovėse yra nemažai socialinių, kultūrinių ir ekonominių problemų, kurių be pačių bendruomenių narių noro ir pastangų nepavyks išspręsti. Todėl bendruomenių stiprinimas yra laikomas vienu svarbiausių kaimiškųjų savivaldybių tikslų. Daugelis kaimiškųjų savivaldybių siekia išlaikyti efektyvų žemės ūkį, skatinant žemės ūkio produkcijos gamybos ekologizavimą ir modernizavimą. Vis didėjanti konkurencija žemės ūkio gamybos ir perdirbimo sektoriuje spartina žemės ūkio gamintojų kooperacijos ir veiklos modernizavimo procesus. Didėja ūkių specializacija, plečiama ekologinė gamyba, alternatyvūs žemės ūkiui verslai, plėtojamas kaimo turizmas, o nenašios žemės ūkio paskirties žemės užsodinamos mišku. Šie procesai būdingi daugeliui kaimiškųjų savivaldybių.

Gyvenimo kokybės gerinimą galima apibūdinti daugeliu veiksnių, tačiau kaimiškose savivaldybėse gyvenimo kokybės gerinimas dažniausia grindžiamas žinių visuomenės plėtra, galimybių įsigyti kokybišką išsilavinimą sudarymu, socialinių ir sveikatos paslaugų kokybės užtikrinimu.

Siekiant žmogaus ir aplinkos santarvės kaimiškose savivaldybėse bandoma diegti šiuolaikines aplinkos tvarkymo sistemas, užtikrinančias gyventojams švarią ir sveiką aplinką. Siekiama, kad savivaldybės taikytų modernias atliekų tvarkymo, aprūpinimo vandeniu, nuotekų valymo ir oro taršos mažinimo sistemas, kartu skatinant ekologinį švietimą ir sveiką gyvenseną.

Visose minėtose veiklos srityse NVV principų taikymas nemažai skiriasi.

Šio *straipsnio tikslas* – vertinant savivaldybes kaip valstybės teritorijos administracinius vienetus atskleisti jose NVV principus ir raiškos formas.

Siekiant šio tikslo, išsikelti tokie *uždaviniai*:

- pateikti NVV principus, taikomus Lietuvos savivaldybėse;
- nustatyti, kurie NVV principai yra išryškėję pagal skirtingus savivaldybių veiklos prioritetus.

Tyrimo objektas – NVV principai Lietuvos savivaldybėse.

Tyrimo metodai: loginių abstrakcijų, loginės ir lyginamoji analizės, sisteminės ir sociologinės apklausos.

Sociologinės apklausos tyrimas atliktas 2009 m. gegužės mėn. Tyrime dalyvavo šešiolika rajonų savivaldybių: Akmenės, Biržų, Druskininkų, Elektrėnų, Jurbarko, Panevėžio, Kelmės, Kupiškio, Marijampolės, Pasvalio, Prienų, Rokiškio, Širvintų, Trakų, Utenos, Varėnos. Iš viso gautos 58 užpildytos anketos. Tyrimo anketos sudarytos iš penkių dalių: 1. Respondentų pareigos. 2. Uždari klausimai dėl NVV principų taikymo savivaldybėse pagal prioritetą „Naujoji ekonomika“. 3. Uždari klausimai dėl NVV principų taikymo savivaldybėse pagal prioritetą „Kaimo modernizavimas“. 4. Uždari klausimai dėl NVV principų taikymo savivaldybėse pagal prioritetą „Gyvenimo kokybė“. 5. Uždari klausimai dėl NVV principų taikymo savivaldybėse pagal prioritetą „Žmogaus ir aplinkos daroma“.

Anketų rezultatai apdoroti statistinių duomenų loginės-matematinės analizės būdu.

Mokslinės problemos ištirimo lygis. Straipsnyje nagrinėjama problema yra nepakankamai išnagrinėta mokslinėje literatūroje. Lietuvoje NVV klausimus tyrinėjo Domarkas (2001, 2004, 2005, 2007), Raipa (2001, 2007), Smalakys (2007), Melnikas (2002), Puškorius (2002), Guogis (2007), Vanagas (2007).

Užsienio šalių autorių ankstesni moksliniai darbai apie NVV yra susiję su viešojo administravimo paradigmu kaita (Cheema, 2005), tradicinio ir naujojo viešojo administravimo lyginamąja analize (Peters, 2003; Suh 2005; Temmes, 2003, Thom, Ritz, 2002; Wilson, 2004), naujojo viešojo administravimo bruožais (Boston, 1991), teigiamomis ir neigiamomis naujo viešojo administravimo savybėmis (Minogue, 2001). Praktines dimensijas, apibūdinančias NVV, pateikė Osborne, Gaebler (1992). NVV įgyvendinimo problemas analizavo Koenig (2002), Blas (2002). Naujosios valstybės tarnybos pagrindines nuostatas tyrinėjo Denhardt, Denhardt (2003), Guy Peters (2003).

Įvairių autorių atlikti moksliniai tyrimai gali būti taikomi juos adaptuojant tiek valstybės, tiek savivaldos lygmeniu. NVV taikymo galimybės mokslinėje literatūroje analizuojamos instituciniu, vadybiniu aspektu, tačiau savivaldybė yra valstybės teritorijos administracinis vienetas, turintis ne tik juridinio asmens statusą, bet ir aprėpiantis nemažai įmonių, institucijų, ūkinių subjektų ir daugelį piliečių, turinčių skirtingus interesus. Analizuojant savivaldybės platesnę prasmę, t. y. kaip valstybės teritorijos administracinius vienetą, pasigendama mokslinių tyrimų, susijusių su NVV raiškos principais ir formomis.

Naujos viešosios vadybos samprata, principai ir jų raiškos formos kaimiškose savivaldybėse

Naujoji viešoji vadyba atsirado anglosaksų kraštuose, kur viešojo administravimo tradicija visada buvo siejama su vadybos teorija ir praktika. Pagrindinė NVV idėja buvo ta, kad viešajame sektoriuje reikia taikyti tokius pat privataus verslo principus, manant, kad valdžios įstaigos turėtų perimti ne tik verslo techniką, bet ir jo vertybes (Domarkas, 2004). Kai kurie autoriai NVV supranta kaip naują idėją, kuri vienija bendrąsias, nuo 9-ojo dešimtmečio pradžios daugelyje šalių vyravusias tendencijas, susiformavusias to meto viešojo sektoriaus modernizavimo sampratą. Dažnai NVV yra laikomos viešojo sektoriaus reformos, vykdomos įvairiose pasaulio šalyse. Kiti autoriai tvirtina, kad NVV nėra nauja idėja, ji kilo iš įvairių teorinių tezių (Meyer, 1998). NVV neturi savarankiškų teorinių ištakų, o jos teorinis pagrindas remiasi dvejopais teoriniais pamatais: pirma, iš naujosios institucijų ekonomikos kilusi viešojo pasirinkimo teorija (Public Choice theory); antra, vadinamasis menedžerizmas (angl. *Managerialism*) (Thom, Ritz, 2000). Pasak World (2001), NVV yra būdingi tokie vadybos principai:

- 1) vadybininkų lankstumas atliepiant į nacionalinės ir globalinės aplinkos pokyčius;
- 2) įgaliojimas vykdyti efektyvesnę, verslininkiską, į rezultatus orientuotą vadybą, įskaitant ir nuostatą „prižiūrėti, o ne irkluoti“;
- 3) nauji atskaitomybės mechanizmai, sudarantys prielaidas inovacijoms ir teikiantys pirmenybę rezultatams, o ne procesams;
- 4) verslo principų taikymas viešuosiuose reikaluose, įskaitant ir sutartimis grindžiamą funkcijų perdavimą išorinėms organizacijoms;
- 5) profesinės etikos viešajame sektoriuje skatinimas;
- 6) vadyba siekiant rezultatų ir finansavimas atsižvelgiant į tuos rezultatus.

Kettl (2003), apžvelgdamas NVV reformų bruožus, tikslus ir principus, išskiria produktyvumą ir marketizavimą. Apibūdindamas produktyvumą autorius teigia, kad reformų užduotys yra sufokusuotos į valdžios institucijų pastangas pateikti daugiau paslaugų vartotojams su mažesnėmis sąnaudomis, ekonomiškesnį visų rūšių išteklių panaudojimą, kartu stiprinant, plečiant organizacines struktūras, jų kompetencijas, gebėjimus ir poveikį visuomenei šiuolaikinėje aplinkoje.

Apibūdindamas „marketizmo“ vietą ir vaidmenį naujoje viešojoje vadyboje, autorius teigia, kad reformų judėjimo viešajame valdyme pagrindinis siekis – plėsti rinkos mechanizmo principus, skatinant tradicinių valdymo principų ir formų (dažnai pasireiškiančių įvairiais biurokratijos patologijos bruožais) devalvavimą.

Lietuvoje sukurto ar specialiai pritaikyto naujo vadybos modelio savivaldybėms nėra, tačiau atskiri teisės aktai byloja, kad yra sudarytos tam tikros teisinės prielaidos savivaldybėse diegti NVV principus. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategija (2004) akcentuoja tokius NVV tikslus:

- 1) plėtoti vietos savivaldą: vietos savivaldos lygiu sukurti veiksmingą ir patogų gyventojams valdymą;
- 2) didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, gerinti valstybės tarnautojo įvaizdį;
- 3) tobulinti viešojo administravimo institucijų teikiamų paslaugų prieinamumą, kokybę, skaidrumą ir trumpinti trukmę plačiau naudojantis patikimų informacinių technologijų galimybėmis.

Šioje strategijoje NVV principai atsispindi ir tokiuose strateginių tikslų įgyvendinimo uždaviniuose:

- 1) tobulinti į rezultatus orientuotą valdymą;
- 2) supaprastinti sprendimų priėmimo procedūras;
- 3) gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę;
- 4) tobulinti valdymą: jį dekoncentruoti ir decentralizuoti;
- 5) didinti savivaldybių veiklos ir finansinį savarankiškumą, savivaldybių veiklos ir finansinio valdymo veiksmingumą;
- 6) sudaryti sąlygas savivaldybės gyventojams teikti geros kokybės, gyventojams prieinamas viešąsias paslaugas;
- 7) stiprinti seniūnijas vykdant vidinę savivaldybių decentralizaciją;
- 8) skatinti, kad vietos gyventojų bendruomenių atstovai aktyviau dalyvautų priimant savivaldybių sprendimus;
- 9) organizuoti sistemingą valstybės tarnautojų mokymą;
- 10) supaprastinti valstybės tarnybos procedūras ir taisykles, įgyvendinti valstybės tarnybos veiklos kontrolės sistemą.

Žvelgiant sistemiškai į visus šiuo metu galiojančius Lietuvos Respublikos teisės aktus, matyti, kad pamažu rengiama viso viešojo sektoriaus, taip pat LR vietos savivaldos norminė bazė, kuri ateityje gali būti puikus teisinis pagrindas įgyvendinant, pritaikant nau-

jus vadybos principus, taip pat ir naujos viešosios vadybos pagrindinius principus (Vanagas, 2007).

Šalies netolygi teritorinė ekonominė plėtra, susijusi su dideliais socialiniais ir ekonominiais skirtumais tarp regionų bei savivaldybių, iš esmės sąlygoja NVV principų taikymo prioritetus savivaldybėse. Kaimiškos savivaldybės dažnai priskiriamos prie probleminių teritorijų, turinčių socialinių ir (ar) ekonominių problemų. Šias problemas lėmė daugelis priežasčių:

- 1) agrarinio sektoriaus kaimo veiklų struktūroje mažėjimas, kurio nekompensavo pramonės, verslų, paslaugų vystymo plėtra;
- 2) nepakankamai efektyvi privatizuotų įmonių veikla;
- 3) vengimas kooperacijos ir kitų efektyvesnių santykių tarp ūkinių subjektų;
- 4) neprekinio ūkininkavimo gausėjimas;
- 5) daugiašalė veikla, stokojanti kompetencijų konkurenciniams pranašumams didinti;
- 6) pramonės plėtrai kaimiškose savivaldybėse būdingos „žemos“ technologijos;
- 7) nepakankama atskirų ūkinių subjektų iniciatyva ir verslininkiškumas.

Lietuvos regioninė politika labiau orientuota į regionų (ir savivaldybių) materialaus turto, būtent infrastruktūros plėtrą, bet ne į konkurencinių pranašumų stiprinimą. Kaimiškųjų savivaldybių ekonominio augimo galimybės nėra pakankamai ištirtos. Todėl dabar, siekiant kaimiškųjų savivaldybių ekonominio savarankiškumo, pirmuoju ir svarbiausiu NVV principu turėtų būti strateginis mąstymas. Šveicarijos viešasis administravimas yra vienas veiksmingiausių pasaulyje. Jam būdinga:

- 1) strateginė perspektyva;
- 2) orientavimasis į rezultatus (naudojant efektyvią kontrolės sistemą);
- 3) efektyvumo ir veiksmingumo didinimas (Guogis, 2007).

Naujos viešosios vadybos reformos ne visuose viešojo sektoriaus segmentuose duoda kokybiškus valdymo rezultatus (Smalakys, 2002). Remiantis strateginiais savivaldybių plėtros planais, galima išskirti keturis veiklos prioritetus, kuriuose išryškėjo skirtingi naujos viešosios vadybos taikymo principai ir raiškos formos (žr. 1 lent.).

Hipotetiniai naujosios viešosios vadybos principai kaimiškose savivaldybėse pagal veiklos prioritetus

Naujosios viešosios vadybos principai kaimiškose savivaldybėse	Savivaldybių veiklos prioritetai			
	Naujoji ekonomika	Kaimo modernizavimas	Gyvenimo kokybė	Žmogaus ir aplinkos darna
1. Strateginis mąstymas, tikslų ir rezultatų derinimas, finansavimas atsižvelgiant į rezultatus.	+	+	+	+
2. Vadybininkų lankstumas atliepianč nacionalinės ir globalinės aplinkos pokyčius.	+	+	+	+
3. Prielaidų inovacijoms sudarymas.	+		+	
4. Taikymas įvairių vietos savivaldybės turto ir teikiamų viešųjų paslaugų privatizacijos formų ir būdų.	+			
5. Didesnis piliečių įtraukimas į valdymą.		+		
6. Verslininkiškumo savivaldybėse didinimas.		+	+	
7. Mokymo ir konsultavimo sistemos gerinimas.	+	+		+
8. Racionalus išlaidų panaudojimas (socialinių paslaugų taikymui).			+	
9. Paslaugų kokybės akcentavimas.			+	
10. Įstaigų orientacija į klientus.			+	
11. Galimybių sudarymas rinktis paslaugos teikėją.			+	
12. Paslaugų pagal sutartis su verslo ar kitomis organizacijomis sudarymas.			+	
+ – NVV raiškos galimybės pagal savivaldybės veiklos prioritetus.				

Pirmasis NVV principas kaimiškose savivaldybėse turėtų būti strateginis mąstymas, tikslų ir rezultatų derinimas, finansavimas atsižvelgiant į rezultatus. Šis principas galimas kaimiškų savivaldybių veikloje pagal keturis prioritetus. Kaimiškos savivaldybės rengia plėtros ir veiklos planus, nors ne visada sistemškai įžvelgdamos perspektyvą. Savivaldybės veiklos planuose strateginiai tikslai derinami su rezultatais (numatomi kriterijai), ir kitų metų veiklos finansavimas planuojamas remiantis praėjusių metų veiklos rezultatais. Žinoma, dar yra savivaldybių, kurios neturi savivaldybės plėtros planų, o veiklos planus rengia vadovaujantis regionų plėtros planuose esančiais veiklos prioritetais.

Antrasis NVV principas – vadybininkų lankstumas, atliepianč nacionalinės ir globalinės aplinkos pokyčius, taikomas kaimiškose savivaldybėse pagal visus veiklos prioritetus. Vadybininkų lankstumas ypač svarbus siekiant dialogo tarp verslo, vietinės ir regioninės valdžios ir verslo asocijuotų struktūrų, sudarant sąlygas konkurenciškos pramonės plėtrai bei vietos ir užsienio investicijoms, saugant kultūrinį paveldą, gerinant žemės ūkio infrastruktūros būklę, užtikrinant efektyvų savivaldybės įstaigų, NVO ir sveikatos priežiūros įstaigų bendradarbiavimą, taip pat bendradarbiavimą sveikatos priežiūros, socialinio bei švietimo sektorių institucijų ugdant sveiką gyvenseną ir ligų prevenciją. Vadybininkų lankstumas taip pat svarbus siekiant savivaldybėse modernizuoto atliekų tvarkymo, pertvarkant vandentvarkos sistemas, užtikrinant kraštovaizdžio ir biologinės įvairovės apsaugą ir t. t.

Trečiasis NVV principas – prielaidų inovacijoms sudarymas – daugiausia pasireiškia savivaldybių veik-

loje dviem prioritetais („Naujoji ekonomika“ ir „Gyvenimo kokybė“). Siekiant ekonominio savivaldybės savarankiškumo, sudaromos prielaidos inovacijoms, skatinant aukštos pridėtinės vertės pramonės plėtrą, tobulinant savivaldybės transporto infrastruktūrą, plėtojant turizmo ir poilsio paslaugas. Siekiant geresnės gyvenimo kokybės, savivaldybėse sudaromos prielaidos inovacijoms diegiant elektroninės valdžios ir elektroninės demokratijos paslaugas savivaldybės bendruomenėse, skatinant elektroninio verslo plėtrą.

Ketvirtasis NVV principas – taikymas įvairių vietos savivaldybės turto privatizavimo formų ir būdų – priskiriamas veiklos prioritetui „Naujoji ekonomika“. Tikimasi, kad rinkos sąlygos laidos didesnę veiklos efektyvumą. Deja, praktiškai šis NVV principas ne visada pateisina bendruomenės lūkesčius, nes privatizacijos lėšų panaudojimo procedūra dažnai yra neskaidri, dauguma lėšų panaudojama labai neefektyviai (Obrazcovas, 2004).

Penktasis NVV principas – didesnis piliečių įtraukimas į valdymą – priskiriamas veiklos prioritetui „Kaimo modernizavimas“. Piliečiai vis labiau įtraukiami į valdymą skatinant kaimo bendruomenės telkiančių organizacijų kūrimąsi, remiant bendruomenių veiklos plėtros projektus, steigiant kaimo bendruomenių namus.

Šeštasis NVV principas – verslininkiškumo savivaldybėse didinimas – taip pat priskiriamas veiklos prioritetui „Kaimo modernizavimas“. Pagrindinės verslininkiškumo didinimo alternatyvos kaimiškose savivaldybėse yra ekologinio ūkio plėtra, modernizavimas ir ekologizavimas žemės ūkio produkcijos perdirbimo, paklausių netradicinių žemės ūkio produktų gamyba, žemės ūkio produkcijos perdirbimas ne mais-

to produktams, miško verslų plėtra, alternatyvios energetikos kaimo vietovėse plėtra.

Septintasis NVV principas – mokymo ir konsultavimo sistemos gerinimas – išryškėja kaimiškose savivaldybėse pagal tris prioritetus („Kaimo modernizavimas“, „Gyvenimo kokybė“, „Žmogaus ir aplinkos darna“). Žemės ūkio mokymo ir konsultavimo sistemos gerinimas vyksta plėtojant ūkininkų bei kitų žemės ūkio subjektų mokymą ir konsultavimą, plėtojant kaimo bendruomenių mokymą ir konsultavimą, kuriant kaimo žmonių informavimo sistemą. Socialinės paramos specialistų, socialinių darbuotojų mokymas apima socialinių darbuotojų profesinio tobulinimo sistemos kūrimą, didinant profesijos patrauklumą, socialinių darbuotojų mokymus kvalifikuotai identifikuoti socialinius poreikius ir parengti paraiškas tiksliniam finansavimui gauti. Mokymo ir konsultavimo sistemos gerinimas ekologinio švietimo ir sveikos gyvensenos srityje apima sveikų miestelių idėjų propagavimo centrų steigimą, skatinimą sveiką gyvenimo būdą propaguojančių visuomeninių klubų kūrimąsi.

Aštuntasis NVV principas – racionalesnis išlaidų panaudojimas. Šis ir kiti principai (pateikti vėliau) atitinka prioritetą „Gyvenimo kokybė“. Siekiant racionaliau panaudoti išlaidas socialinių paslaugų teikimui, kuriamos teikiamų socialinių paslaugų vertinimo ir kontrolės sistemos, taip pat socialiai pažeidžiamų žmonių grupių stebėsenos sistemos, užtikrinančios socialinių poreikių identifikavimą.

Devintasis NVV principas – paslaugų kokybės akcentavimas. Šis principas siejamas su švietimo, ugdymo, socialinių ir sveikatos apsaugos įstaigų teikiamų paslaugų kokybės vertinimu.

Dešimtas NVV principas – įstaigų orientacija į klientus – labiau pasireiškia švietimo, ugdymo, socialinių paslaugų ir sveikatos priežiūros įstaigose.

Vienuoliktasis NVV principas – galimybių sudarymas rinktis paslaugų teikėją – siejamas su skatinimu didinti mokymo ir sveikatos apsaugos įstaigų tipų įvairovę.

Dvyliktasis NVV principas – paslaugų pagal kontraktus su verslo ar kitomis organizacijomis sudarymas – populiarus savivaldybių socialinėje veikloje.

Šiame straipsnyje nesiekama atskleisti NVV diegimo rezultatų kaimiškose savivaldybėse, tačiau bandoma pateikti NVV principus ir raiškos formas. Kaimiškosios savivaldybės analizuojamos kaip valstybės teritorijos administraciniai vienetai, o ne instituciniu požiūriu. Todėl šiame straipsnyje nėra nagrinėjami tokie NVV bruožai kaip biurokratinių įstaigų restruktūrizavimas, ypač kai reikia išskirti komercines ir nekomercines funkcijas, organizacijų paskirties keitimas, su veiklos rodikliais susietos atlyginimų sistemos diegimas, pirmumas piniginiam skatinimui, valstybės tarnautojo veiklos autonomiškumo ir iniciatyvos ak-

centavimas, komandinio darbo taikymas, valstybės tarnautojo finansinės ir politinės atsakomybės stiprinimas, valdžios struktūrų konkurencijos skatinimas, lyderiavimo ugdymas, viešųjų pirkimų mechanizmų tobulinimas. Minėti NVV aspektai gali būti tolesnių tyrimų objektu.

Sociologinio tyrimo rezultatų apibūdinimas

Išanalizavus informaciją apie tyrimo dalyvius paaiškėjo, kad iš tyrimo dalyvavusių asmenų savivaldybių skyrių vyriausiųjų specialistų buvo 40 proc., skyrių vedėjų – 32 proc., skyrių vedėjų pavaduotojų – 20 proc. ir vidaus auditorių – 8 proc. Tai rodo, kad tyrimo rezultatai nėra lemti kokios nors specifinės socialinės ar hierarchinės grupės iškraipymų ir gali būti laikomi patikimais.

Pirmiausia respondentų buvo paklausta, kokie NVV raiškos principai yra būdingi kaimiškųjų savivaldybių ekonominio augimo srityje. Respondentų nuomone, strateginis mąstymas, tikslų ir rezultatų derinimas, finansavimas, atsižvelgiant į rezultatus kaip NVV principas, daugiausia pasireiškia plėtojant turizmo ir poilsio paslaugas (48 proc.) ir sudarant palankias sąlygas smulkaus ir vidutinio verslo įmonių plėtrai bei jų klasterių formavimuisi ir plėtrai (44 proc.). Mažiau šis principas taikomas skatinant aukštos pridėtinės vertės pramonės plėtrą (13 proc.) ir tobulinant savivaldybių transporto infrastruktūrą (27 proc.).

Vadybininkų lankstumą, atliepiant į nacionalinės ir globalinės aplinkos pokyčius, labiausiai respondentai pastebi stiprinant dialogą tarp verslo, vietinės bei regioninės valdžios ir verslo asocijuotų struktūrų (24 proc.). Mažiausiai šis principas pasireiškia sudarant sąlygas konkurenciškos pramonės plėtrai bei vietos ir užsienio investicijoms (11 proc.). Mokymo ir konsultavimo sistema smulkaus ir vidutinio verslo sektoriui aptarnauti kaip NVV principas itin nepasireiškia (22 proc.). Geriausios prielaidos inovacijoms savivaldybių ekonominėje srityje sudaromos steigiant naujus plečiant veikiančius turizmo ir poilsio paslaugų centrus (32 proc.), blogiausia – vykdant subalansuotą transporto sistemos modernizavimo politiką (8 proc.). Daugumos respondentų (96 proc.) pripažintas geriausiai taikomas NVV principas – vietos savivaldybės turto privatizavimas (žr. 2 lent.).

Atsakymai į uždarus klausimus dėl NVV principų taikymo savivaldybių kaimo modernizavimo srityje parodė, kad šioje srityje stokojama strateginio mąstymo, tikslų ir finansavimo derinimo su rezultatais, ypač didinant tradicinių žemės ūkio produktų gamybos efektyvumą ir konkurencingumą (7 proc.) bei plėtojant netradicinį žemės ūkį ir žemės ūkiui alternatyvią ekonominę veiklą (8 proc.) (žr. 3 lent.).

**Naujosios viešosios vadybos raiška kaimiškose savivaldybėse
pagal veiklos prioritetą „Naujoji ekonomika“**

Naujosios viešosios vadybos raiškos formos	Respondentų atsakymo į klausimus pasiskirstymas (proc.)		
	pasi-reiškia	iš dalies pasireiškia	nepasi-reiškia
1. Strateginis mąstymas, tikslų ir rezultatų derinimas, finansavimas atsižvelgiant į rezultatus: • skatinant aukštos pridėtinės vertės pramonės plėtrą; • sudarant palankias sąlygas smulkaus ir vidutinio verslo įmonių plėtrai bei jų klasterių formavimuisi ir plėtrai; • tobulinant savivaldybės transporto infrastruktūrą; • plėtojant turizmo ir poilsio paslaugas.	13 44 27 48	25 51 46 34	62 5 27 18
2. Vadybininkų lankstumas, atliepiančią nacionalinės ir globalinės aplinkos pokyčius: • stiprinant dialogą tarp verslo, vietinės ir regioninės valdžios ir verslo asocijuotų struktūrų; • sudarant sąlygas konkurenciškos pramonės plėtotei bei vietos ir užsienio investicijoms.	24 11	33 26	43 63
3. Mokymo ir konsultavimo paslaugų sistemos kūrimas smulkaus ir vidutinio verslo sektoriui aptarnauti.	22	29	49
4. Prielaidos inovacijoms: • skatinant unikalių savivaldybėje pramonės šakų plėtrą; • vykdant subalansuotą transporto sistemos modernizavimo politiką; • steigiant naujus ir plečiant veikiančius turizmo ir poilsio paslaugų centrus.	19 8 32	13 27 41	68 65 27
5. Taikymas įvairių vietos savivaldybės turto privatizacijos formatų ir būdų.	96	4	–

**Naujosios viešosios vadybos raiška kaimiškose savivaldybėse
pagal veiklos prioritetą „Kaimo modernizavimas“**

Naujosios viešosios vadybos raiškos formos	Respondentų atsakymo į klausimus pasiskirstymas (proc.)		
	pasi-reiškia	iš dalies pasireiškia	nepasi-reiškia
1. Strateginis mąstymas, tikslų ir rezultatų derinimas, finansavimas atsižvelgiant į rezultatus: • gerinant žemės ūkio infrastruktūros būklę; • didinant tradicinių žemės ūkio produktų gamybos efektyvumą ir konkurencingumą; • plėtojant netradicinį žemės ūkį ir žemės ūkiui alternatyvią ekonominę veiklą.	11 7 8	24 18 15	65 75 77
2. Didinamas piliečių įtraukimas į valdymą: • skatinant kaimo bendruomenės telkiančių organizacijų kūrimąsi; • remiant bendruomeninius veiklos plėtros projektus; • steigiant kaimo bendruomenės namus.	6 33 3	13 42 7	81 25 90
3. Vadybininkų lankstumas, atsiliepiantį nacionalinės ir globalinės aplinkos pokyčius: • išsaugant kultūrinį paveldą kaimo vietovėse; • gerinant žemės ūkio infrastruktūros būklę; • didinant žemės ūkio pirminės gamybos struktūrų gyvybingumą taikant įvairiapusę finansinę paramą ir modernizuojant ūkius; • teikiant finansinę paramą ūkiams, siekiantiems biologinės pažangos.	53 10 93 75	41 8 7 18	6 82 – 7
4. Verslininkiškumo savivaldybėse didinimas: • modernizuojant ir ekologizuojant žemės ūkio produkcijos perdirbimą; • plėtojant ekologinį žemės ūkį; • skatinant paklausių netradicinių žemės ūkio produktų gamybą; • skatinant žemės ūkio produkcijos perdirbimą ir ne maisto produktus; • plėtojant miško verslus; • skatinant alternatyvią energetiką kaimo vietovėse.	12 89 5 4 7 15	28 7 13 15 11 23	60 4 82 81 82 62
5. Mokymo ir konsultavimo sistemos gerinimas: • plėtojant ūkininkų bei kitų žemės ūkio subjektų mokymą ir konsultavimą; • plėtojant kaimo bendruomenių mokymą ir konsultavimą; • kuriant kaimo žmonių informavimo sistemą.	43 8 4	28 13 7	29 79 89

Daugiausia piliečiai įtraukiami į valdymą per bendruomenės veiklos projektus (33 proc.) ir jų nuomonės menkai paisoma steigiant kaimo bendruomenės namus (3 proc.). Vadybininkų lankstumas modernizuojant kaimą ypač akcentuojamas didinant žemės ūkio pirminės gamybos struktūrų gyvybingumą, taikant įvairiapusę finansinę paramą ir modernizuojant ūkius (93 proc.), teikiant finansinę paramą ūkiams, siekiantiems biologinės pažangos (75 proc.) ir išsaugant kultūrinį paveldą kaimo vietovėse (53 proc.). Mažiausiai šis principas taikomas gerinant žemės ūkio infrastruktūros būklę (10 proc.). Verslininkiškumo savivaldybėse didinimas itin pasireiškia plėtojant ekologinį žemės ūkį (89 proc.) ir mažai taikomas skatinant žemės ūkio produkcijos perdirbimą į ne maisto produktus (4 proc.). Mokymo ir konsultavimo sistemos gerinimas modernizuojant kaimą akivaizdžiai pasireiškia plėtojant ūkininkų bei kitų žemės ūkio subjektų mokymą ir konsultavimą (43 proc.) ir menkai taikomas kuriant kaimo žmonių informavimo sistemą (4 proc.).

Daugiausia NVV principų taikoma kaimiškose savivaldybėse pagal veiklos prioritetą „Gyvenimo kokybė“. Deja, ir šioje veiklos srityje strateginis mąstymas, tikslų ir rezultatų derinimas, finansavimas atsižvelgiant į rezultatus kaip NVV principas taikomas ribotai, ypač skatinant žinių ir sveikos visuomenės formavimąsi ir plėtrą (5 proc.). Vadybininkų lankstumas atliepiant į nacionalinės ir globalinės aplinkos pokyčius yra mažas tobulinant mokymosi visą gyvenimo sistemą (1 proc.), siekiant informacinės infrastruktūros netolygumų atskirose savivaldybės vietovėse išlyginimo (2 proc.) ir skatinant pigaus interneto paslaugų plėtrą kaimiškose vietovėse (3 proc.). Labiau šis NVV principas taikomas skatinant mokymo įstaigų tipų įvairovę ir racionaliai plėtojant šių įstaigų tinklą (12 proc.), kuriant socialinių paslaugų teikimo informacines ir organizacines priemones, užtikrinančias

efektyvų savivaldybės įstaigų, NVV ir sveikatos priežiūros įstaigų bendradarbiavimą (11 proc.), plėtojant socialinių paslaugų namuose sistemą (15 proc.) ir skatinant glaudesnę sveikatos priežiūros, socialinio ir švietimo sektorių institucijų bendradarbiavimą, įgyvendinant sveikos gyvensenos ugdymą ir ligų prevenciją (13 proc.). Prielaidas inovacijoms skatinant elektroninio verslo plėtrą pastebi tik 3 proc. respondentų. Iš dalies tokias prielaidas mato 7 proc. respondentų diegiant elektroninės valdžios ir elektroninės demokratijos paslaugas savivaldybės bendruomenėse. Racionaliau panaudojamos išlaidos socialinių paslaugų teikimui, kuriant socialiai pažeidžiamų grupių stebėsenos sistemą, užtikrinančią jų poreikių identifikavimą (18 proc.). Socialinės paramos specialistų ir socialinių darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas vyksta mokant savivaldybių socialinių tarnybų darbuotojus kvalifikuotai identifikuoti socialinius poreikius ir parengti paraiškas tiksliniam finansavimui gauti (53 proc.). Socialinių darbuotojų profesinio tobulinimo sistemos kūrimą, didinant profesijos patrauklumą, pastebi 3 proc. respondentų. Paslaugų kokybė kaimiškose savivaldybėse labiau akcentuojama atliekant paslaugų kokybės vertinimus socialinėje (15 proc.) ir sveikatos apsaugos (9 proc.) srityse. Mažiau paslaugų kokybė akcentuojama švietimo ir ugdymo įstaigose. Respondentai pastebi, kad daugiau dėmesio klientams skiriama teikiant paslaugas socialinių (18 proc.) ir sveikatos priežiūros (11 proc.) srityse. Mažiau tenkinami klientų poreikiai švietimo ir ugdymo įstaigose. Piliečiams sudaromos galimybės rinktis paslaugų teikėją skatinant mokymo įstaigų tipų įvairovę (13 proc.) ir sveikatos apsaugos įstaigų diferenciaciją (14 proc.). Respondentų (79 proc.) labiausiai pripažintas NVV principas kaimiškose savivaldybėse pagal veiklos prioritetą „Gyvenimo kokybė“ yra paslaugų pagal sutartis su verslo ir kitomis organizacijomis vykdymas (žr. 4 lent.).

**Naujosios viešosios vadybos raiška kaimiškose savivaldybėse
pagal veiklos prioritetą „Gyvenimo kokybė“**

Naujosios viešosios vadybos raiškos formos	Respondentų atsakymo į klausimus pasiskirstymas (proc.)		
	pasi-reiškia	iš dalies pasireiškia	nepasi-reiškia
1. Strateginis mąstymas, tikslų ir rezultatų derinimas, finansavimas atsižvelgiant į rezultatus: • skatinant žinių ir sveikos visuomenės formavimąsi ir plėtrą; • užtikrinant galimybes įgyti kokybišką išsilavinimą; • užtikrinant teikiamų socialinių paslaugų prieinamumą; • formuojant patikimą sveikatos apsaugos sistemą savivaldybėje.	5 45 43 37	9 49 52 31	86 6 5 32
2. Vadybininkų lankstumas atsiliepiant į nacionalinės ir globalinės aplinkos pokyčius: • skatinant pigaus interneto paslaugų plėtrą kaimiškose vietovėse; • siekiant informacinės infrastruktūros netolygumų atskirose savivaldybės vietovėse išlygini- mo; • tobulinant mokymosi visą gyvenimą sistemą; • skatinant mokymo įstaigų tipų įvairovę ir racionaliai plėtojant šių įstaigų tinklą; • kuriant socialinių paslaugų teikimo informacines ir organizacines koordinavimo priemones, užtikrinančias efektyvių savivaldybės įstaigų, NVO ir sveikatos priežiūros įstaigų bendradar- biavimą; • plėtojant socialinių paslaugų namuose sistemą; • skatinant glaudesnę sveikatos priežiūros, socialinio ir švietimo sektorių institucijų bendradar- biavimą, įgyvendinant sveikos gyvensenos ugdymą ir ligų prevenciją.	3 2 1 12 11 15 13	12 17 4 13 12 19 18	85 81 95 75 77 66 69
3. Prielaidos inovacijoms sudarymas: • diegiant elektroninės valdžios ir elektroninės demokratijos paslaugas savivaldybės bendruo- menei; • skatinant elektroninio verslo plėtrą.	– 3	7 11	93 86
4. Racionalus išlaidų panaudojimas socialinių paslaugų teikimui: • kuriant teikiamų socialinių paslaugų vertinimo ir kontrolės sistemą, skatinančią savivaldybių lėšų taupymą ir racionalų jų paskirstymą; • sukuriant socialiai pažeidžiamų grupių stebėsenos sistemą, užtikrinančią jų poreikių identi- fikavimą.	– 18	5 35	95 47
5. Socialinės paramos specialistų ir socialinių darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas: • kuriant socialinių darbuotojų profesinio tobulinimo sistemą, didinant profesijos patrauklu- mą; • mokant savivaldybių socialinių tarnybų darbuotojus kvalifikuotai identifikuoti socialinius poreikius ir parengti paraiškas tiksliniam finansavimui gauti.	3 53	14 41	83 6
6. Paslaugų kokybės akcentavimas: • atliekant švietimo ir ugdymo studijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimą; • atliekant teikiamų socialinių paslaugų kokybės vertinimą; • atliekant sveikatos apsaugos įstaigų teikiamų paslaugų kokybės vertinimą.	3 15 9	7 19 14	90 66 77
7. Įstaigų orientacija į klientus: • teikiant švietimo ir ugdymo paslaugas; • teikiant socialines paslaugas; • teikiant sveikatos priežiūros paslaugas.	4 18 11	5 35 33	91 47 56
8. Piliečiams sudaromos galimybės rinktis paslaugų tiekėją: • skatinant mokymo įstaigų tipų įvairovę; • skatinant sveikatos apsaugos įvairovę.	13 14	18 23	69 63
9. Paslaugų pagal kontraktus su verslo ar kitomis organizacijomis vykdymas	79	19	2

Uždari klausimai apie NVV principų taikymą valdybėse, atskleidė įvairias NVV raiškos formas (žr. 5 lent.).
siekiama žmogaus ir aplinkos dermės kaimiškose savi-

**Naujosios viešosios vadybos raiška kaimiškose savivaldybėse
pagal veiklos prioritetą „Žmogaus ir aplinkos darna“**

Naujosios viešosios vadybos raiškos formos	Respondentų atsakymo į klausimus pasiskirstymas (proc.)		
	pasireiškia	iš dalies pasireiškia	nepasireiškia
1. Strateginis mąstymas, tikslų ir rezultatų derinimas, finansavimas atsižvelgiant į rezultatus: • kuriant ir įgyvendinant šiuolaikinių savivaldybės atliekų tvarkymo sistemą; • plečiant ir modernizuojant vandentvarkos sistemas; • mažinant energijos sąnaudas ir oro teršimą; • gerinant kraštovaizdžio būklę bei užtikrinant efektyvią kraštovaizdžio ir biologinės įvairovės apsaugą.	17 31 8 23	15 19 11 18	68 50 81 59
2. Vadybininkų lankstumas atliepiančiam nacionalinės ir globalinės aplinkos pokyčius: • kuriant šiuolaikišką savivaldybės atliekų tvarkymo sistemą; • plečiant ir modernizuojant vandentvarkos sistemas; • mažinant energijos sąnaudas ir oro taršą; • gerinant kraštovaizdžio būklę bei užtikrinant efektyvią kraštovaizdžio ir biologinės įvairovės apsaugą.	3 14 12 21	9 28 17 23	88 58 71 56
3. Mokymo ir konsultavimo sistemos gerinimas ekologinio švietimo bei sveikos gyvensenos srityje: • steigiant sveikų miestelių idėjų propagavimo centrą; • skatinant sveiką gyvenimo būdą propaguojančių visuomeninių klubų kūrimąsi.	– 2	4 13	96 85

Strateginis mąstymas, tikslų ir rezultatų derinimas, finansavimas, atsižvelgiant į rezultatus kaip NVV principas, daugiausia taikomas plečiant ir modernizuojant vandentvarkos sistemas (31 proc.), gerinant kraštovaizdžio būklę bei užtikrinant efektyvią kraštovaizdžio ir biologinės įvairovės apsaugą (23 proc.). Mažiau šis principas taikomas kuriant ir įgyvendinant atliekų tvarkymo sistemas (17 proc.) bei mažinant energijos sąnaudas ir oro taršą (8 proc.). Respondentų nuomone, vadybininkų lankstumas atliepiančiam nacionalinės ir globalinės aplinkos pokyčius, daugiausia pasireiškia gerinant kraštovaizdžio būklę, užtikrinant efektyvią kraštovaizdžio ir biologinės įvairovės apsaugą (21 proc.), plečiant ir modernizuojant vandentvarkos sistemas (14 proc.). Mokymo ir konsultavimo sistemos gerinimas ekologinio švietimo ir sveikos gyvensenos srityje kaimiškose savivaldybėse nėra populiarus NVV principas. Jis taikomas tik skatinant sveiką gyvenimo būdą propaguojančių visuomeninių klubų kūrimąsi (2 proc.) ir iš dalies taikomas (4 proc.) steigiant sveikų miestelių idėjų propagavimo centrus.

Sudarant sąlygas konkurencinės pramonės plėtrai bei vietos ir užsienio investicijoms, savivaldybės turi ieškoti formų, kaip skatinti naujų darbo vietų steigimąsi. Reikėtų plačiau panaudoti užsienio šalių patirtį, savivaldybėms teigiant paskolų garantijas ir dalyvaujant verslo projektuose. Savivaldybės galėtų daryti įtaką verslo plėtrai diferencijuojant žemės mokesčius, kofinansuojant verslo mokymo, verslo infrastruktūros sisteminimo ir inovacijų skatinimo projektus. Gerinant inovacinį klimatą kaimiškose savivaldybėse,

svarbu išspręsti žemės nuosavybės problemą, kad ši problema netrukdytų pasinaudoti ES struktūrinių fondų parama. Visos savivaldybės turi parengti plėtros planus, nes neturint veiklos krypties, didėja investicinė rizika, stabdoma darbo imlių projektų iniciatyva, plėtojant tradicinę ir netradicinę žemės ūkį bei žemės ūkiui alternatyvią ekonominę veiklą. Vietos savivaldos institucijos taip pat turėtų didinti savo lankstumą mažinant savivaldybės paslaugų biurokratizavimą ir sprendimų vilkinimą, išduodant įvairius leidimus, licencijas, sprendžiant žemės ir nekilnojamo turto klausimus, tvirtinant detaliuosius planus ir t. t.

Išvados

1. Kai kurios kaimiškųjų savivaldybių veiklos sritys nepakankamai siejamos su strateginiu valdymu, tikslų ir rezultatų derinimu. Finansavimas nepakankamai pagrįdžiamas rezultatais, ypač skatinant aukštos pridėtinės vertės pramonės plėtrą, didinant tradicinių žemės ūkio produktų gamybos efektyvumą ir konkurencingumą, skatinant žinių ir sveikos visuomenės formavimąsi ir plėtrą, mažinant energijos sąnaudas ir oro taršą.
2. Kaimiškųjų savivaldybių įmonių ir įstaigų vadovai yra nepakankamai lankstūs nacionalinės ir globalinės aplinkos pokyčiams, ypač sudarant sąlygas konkurencinės pramonės plėtrai bei vietos ir užsienio investicijoms, gerinant žemės ūkio infrastruktūros būklę, skatinant pigaus interneto paslaugų plėtrą, siekiant informacinės infrastruktūros.

tūros netolygumų mažinimo savivaldybės vietovėse, tobulinant mokymosi visą gyvenimą sistemą, kuriant šiuolaikišką savivaldybės atliekų tvarkymo sistemą.

3. Nesudaromos pakankamos prielaidos inovacijoms, ypač vykdant subalansuotą transporto sistemos modernizavimo plėtrą, diegiant elektroninės valdžios ir elektroninės demokratijos paslaugas savivaldybių bendruomenėse, skatinant elektroninio verslo plėtrą.
4. Piliečiai nepakankamai įtraukiami į savivaldybės valdymą, nes menkai skatinamas kaimo bendruomenės telkiančių organizacijų kūrimasis, vangiai steigiami kaimo bendruomenių namai.
5. Nepakankamai didinamas verslininkiškumas kaimiškose savivaldybėse, ypač skatinant paklausių netradicinių žemės ūkio produktų gamybą, žemės ūkio produkcijos perdirbimą ir ne maisto produktus, taip pat plėtojant miško verslus.
6. Nepakankamai funkcionuoja mokymo ir konsultavimo sistemos kaimo bendruomenėse. Jos per mažai prisideda steigiant sveikų miestelių idėjų propagavimo centrus, skatinant sveiką gyvenimo būdą puoselėjančių visuomeninių klubų kūrimąsi.
7. Nepakankamai racionaliai panaudojamos išlaidos socialinių paslaugų teikimui, kadangi stokojama socialinių paslaugų vertinimo ir kontrolės sistemos, skatinančios savivaldybių lėšų taupymą ir racionalų jų panaudojimą.
8. Nepakankamai akcentuojama kaimiškose savivaldybėse teikiamų paslaugų kokybė ir nepakankamai tenkinami klientų poreikiai, ypač švietimo ir ugdymo įstaigose. Ne visada sudaromos sąlygos piliečiams rinktis mokymo, ugdymo ir sveikatos apsaugos paslaugų tiekėją.
9. Daugiausia taikomi kaimiškose savivaldybėse du NVV principai: vietos savivaldybių turto privatizavimas ir paslaugų pagal kontraktus su verslo ar kitomis organizacijomis teikimas.

M. Arimavičiūtė

Application of Principles of New Public Management in Rural Municipalities

Summary

The aim of the paper is to analyze application of principles of new public management in rural municipalities. The rural municipalities are approached not from the institutional point of view, but as the administrative units of the state's territory. It is considered that at rural municipalities the main principles of new public management (NPM) are: 1) strategic thinking, coordination of goals and results, and funding based on results; 2) flexibility of the municipality officers when responding to changes in national and global environment; 3) creating conditions for innovations;

Literatūra

1. Domarkas, V. (2004). Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai. *Viešoji politika ir administravimas*, 7, 7–15. Kaunas: „Technologija“.
2. Guogis, A. (2007). Naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo Šveicarijoje aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 20, 53–57. Kaunas: „Technologija“.
3. Kettl, D. (2003). *The Global Public Management Revolution*. Washington D.C.: Brooking institution.
4. Meyer, C. (1998). New Public Management als neues Verwaltungsmodell. *Staatrechtliche Schranken und Beurteilung neuer Steuerungsinstrumente*. Band 56, Basel, Genf, München: Helbig und Lichtenhahn.
5. Obrazcovas, V. (2004). Valstybės ir savivaldybių turto privatizavimo problemos ir jų sprendimai Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4, 154–158. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
6. Smalskys, V. (2002). Kontinentinės Europos viešojo administravimo genezė. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, 55–60.
7. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus matmenys*. Vilnius: LTU.
8. Vanagas, R. (2007). Naujosios viešosios vadybos taikymo prielaidos Lietuvos Respublikos savivaldos sistemoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 20, 58–69. Kaunas: „Technologija“.
9. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija. (2004). *Valstybės žinios*, nr. 69-2399.
10. World, J. (2001). *Public sector Report. Globalization and the State*. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs.

4) privatization; 5) involvement of citizens into management; 6) increasing entrepreneurship in the municipalities; 7) improvement of the system of education and consulting; 8) more rational use of the resources; 9) focus on the quality of services; 10) orientation of the activities of agencies toward customers; 11) creating of possibilities for the customers to choose service provider; 12) contracting services with business and other organizations. The article shows that the principles of the NPM do not show up in the same way in different areas of activity. Most of the principles of

the NPM are applied aiming to improve the quality of life of the citizens at the rural municipalities.

Some of the areas of activity of the rural municipalities are not related enough with the principles of strategic management and matching of the objectives and results. The funding is not sufficiently based on the results, especially in supporting development of high value-added industries, in increasing efficiency and competitiveness of the manufacture of traditional agricultural products, in supporting creation and development of knowledge and healthy society and in reducing energy consumption and air pollution.

The managers of the companies and agencies of the rural municipalities are not flexible enough in adapting to changes in national and global environment, especially in terms of creating conditions for expansion of competitive industries and local and foreign investments, of improving the state of agricultural infrastructure, of stimulating development of the low cost internet services, of reducing disparities in IT infrastructure in the municipality areas, in improving lifelong learning system and in creating a modern system of the waste treatment.

The innovations are not facilitated enough, especially in terms of implementing balanced development of the transport system, of introducing e-government and e-democracy services in the government communities and of promoting e-business development.

The citizens are not sufficiently involved into the government of the municipality, because the creation of organizations that unite the rural communities is weakly supported.

The rural community centers are established at slow pace.

The entrepreneurship is not promoted enough in the rural municipalities, especially in terms of stimulating the production of marketable non-traditional agricultural products, conversion of agricultural goods into non-food products and in terms of development of the forestry businesses.

The systems of education and consulting are not functioning properly in the rural communities. They do not contribute enough to the establishment of the centers for the promotion of healthy towns and the community clubs for the promotion of healthy life style.

The funds for provision of social services are not used rationally enough, because there is no system of the evaluation and control of social services, which would promote saving and rational use of municipalities' funds.

The quality of the services provided in the rural municipalities is not given sufficient attention, the demands of the customers are not met properly, especially at the educational institutions. The citizens do not always have conditions to choose the provider of education and health care services.

There are two principles of the NPM that are applied in the rural municipalities most: the privatization of municipalities' property and contracting services with business and other organizations.

Keywords: new public management, results, flexibility of the municipality officers, innovations, privatization, contracts, entrepreneurship, learning, quality, clients.