



VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ STRATEGINIO PLANAVIMO METODAI: TEORINIS POTENCIALAS IR PERSPEKTYVOS

Juozas Bivainis¹, Živilė Tunčikienė²

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva

El. paštas: ¹vyfsevk@vv.vtu.lt; ²zivile.tuncikiene@gmail.com

Įteikta 2006-04-05; priimta 2006-04-30

Santrauka. Išanalizuotas ir įvertintas viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo uždavinių sprendimo teorinis potencialas. Esamą teorinį potencialą galima produktyviai naudoti šiems institucijų strateginio planavimo uždaviniams spręsti: strateginei analizei atlikti, tikslinei orientacijai nustatyti, strateginiams sprendimams rengti ir priimti, veiksmų plano įgyvendinimo monitoringui vykdyti. Išvardytiems institucijų strateginio planavimo uždaviniams spręsti sudaryti metodų rinkiniai ir pateiktos rekomendacijos jiems taikyti. Atsižvelgiant į metodų analizės rezultatus konstatuojama, kad silpniausia institucijų strateginio planavimo grandinės grandis yra strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimo metodinės priemonės. Siekiant pašalinti nustatytas metodinio pobūdžio spragas institucijų strateginio planavimo uždavinių sprendimo grandinėje, parengtos rekomendacijos strateginių sprendimų įgyvendinimo planavimo metodinėms priemonėms sukurti.

Reikšminiai žodžiai: institucija, strateginis planavimas, metodai, analizė, taikymas.

METHODS FOR PUBLIC SECTOR INSTITUTION STRATEGIC PLANNING: THEORETIC POTENTIAL AND PERSPECTIVES

Juozas Bivainis¹, Živilė Tunčikienė²

Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania

E-mail: ¹vyfsevk@vv.vtu.lt; ²zivile.tuncikiene@gmail.com

Received 5 April 2006, accepted 30 April 2006

Abstract. In pursuance of effective strategic activity plan preparation methods which could express institutions rational strategic planning model should be used. Extensive theoretic potential for institution strategic planning and sufficient abilities to use it together are guarantee for reaching goals of institution's strategic planning. On the other hand, the question arises whether the use of theoretic potential allows to reach goals of rational strategic planning?

The solution of our suggested complex tasks of institution's rational strategic planning is to set the demand of the institution's activity development and this demand fulfillment opportunities and weaknesses, to detect the directions and priorities of institution's activity development, to chose the best ways and means to implement the institution's activity development directions and priorities, to monitor the institution's activity development means implementation. The analysis and evaluation of methods are purposeful to perform in the elements section of the complex of the planning tasks.

Generally combinations of methods to solve institution's strategic analysis tasks in special literature are recommended. The use of combinations of methods allows analyzing and evaluating different factors which influence development of institution's activity, plus synthesizes the results. The use of theoretic potential for institution's objective orientation setting creates preconditions to form the mission of institution, create the vision and set strategic goals. Theoretic potential for preparation and acceptance of institution's strategic decisions are sufficient for decision of tasks of alternatives generation, formation of criteria for alternatives evaluation along with the criteria combination, alternatives analysis and evaluation, the best alternative choice. The use of the institution's action plan implementation monitoring theoretic potential creates preconditions for analysis and evaluation of inside changes which happened due to action plan implementation, for setting connections between action plan implementation results and institution's activity development indicators.

The use of methods recommended in special literature doesn't create preconditions to generate alternatives of rational action plan, i.e. to generate alternatives integrating the actions for increasement of the allocation of institutions resources, usage and development possibilities. In regard to complexity principle formation the criteria to evaluate the action plan alternatives and to form criteria combinations is problematical too. Moreover, suggested recommendations to analyse and evaluate action plan alternatives aren't concretized to the level of quantitative analysis and evaluation of alternatives.

So methods analysis and evaluation in context of tasks of institution rational strategic planning allow to identify strong and weak aspects of these tasks decision. Besides, it enables to make methods selections for institution strategic analysis, objective orientation setting, strategic decision preparation and acceptance, monitoring of actions plan implementation. Application of methods selections creates preconditions for decision of adequate strategic planning tasks. In pursuance to fill the essential gap in institution's strategic planning directions for improvement of planning of institution's strategic decisions implementation are established. Its implementation allows to reach all goals of rational strategic planning.

Keywords: institution, strategic planning, methods, analysis, application.

1. Įvadas

Spartūs tarptautinės integracijos, ekonomikos globalizacijos procesai, didėjantys reikalavimai žmogaus gyvenimo kokybei kelia vis naujų iššūkių. Jų fone vis dažniau ir daugiau dėmesio skiriama strateginiam planavimui, kaip vienai iš svarbiausių valstybės darnios plėtros priemonių.

Pastaruosius kelerius metus strateginis planavimas Lietuvos viešajame sektoriuje plėtojamas intensyviau. Net kelis kartus atnaujinta strateginio planavimo teisinė bazė [1, 2], didinami reikalavimai valstybės institucijų rengiamiems strateginiams planams [1, 3], institucijų vadovai ir specialistai kelia strateginio valdymo kvalifikaciją [4]. Kita vertus, ir šiandieninė viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo praktika, deja, daugiau forma negu turiniu atitinka modernaus strateginio planavimo reikalavimus [1].

Tokia praktika kontrastuoja su pasaulio strateginio valdymo teoretikų ir praktikų sukurtu gana nemažu teoriniu planavimo potencialu. Žinomi plačiai praktikoje išbandyti strateginės analizės metodai ir modeliai [5–7], tikslinės orientacijos nustatymo principai [5, 7–10], modernūs strateginių sprendimų rengimo ir priėmimo metodai [11–14], strateginių planų įgyvendinimo monitoringas [9, 14, 15] ir kitos siauresnės paskirties priemonės [16, 17].

Kiek ir kaip galima pasinaudoti esamu teoriniu potencialu ir ko dar reikia, kad iš esmės pagerėtų šalies viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas? Siekdami atsakyti į šį klausimą, turėjome iškelti tokius tyrimo tikslus: inventorizuoti ir įvertinti institucijos strateginio planavimo teorinį potencialą, pagal vertinimo rezultatus nustatyti metodinio aprūpinimo spragas strateginio planavimo uždavinių sprendimo grandinėje, pasiūlyti būdus nustatytoms metodinio pobūdžio spragoms pašalinti. Atliekant tyrimą taikyti tokie metodai: sisteminės analizės metodas, leidęs atlikti įvairių strateginio planavimo metodų lyginamąją analizę ir vertinimą, analizės ir vertinimo rezultatų sintezė.

2. Institucijos strateginio planavimo uždavinių rinkinys

Institucijos strateginio planavimo teoriniam potencialui analizuoti pirmiausia buvo parengta spręstinių uždavi-

nių grandinė. Grandinė grindžiama integruotu nustatytinės ir plėtotinės metodologijų deriniu, kurio tinkamumas ir efektyvumas viešajam sektoriui buvo įrodytas anksčiau [18]. Siūlomą grandinę sudaro uždavinių rinkinys, aprėpiantis visą strateginio planavimo ciklą [19]. Siūlomas uždavinių rinkinys (1 lentelė) orientuotas į institucijos veiklos plėtros poreikio ir kartu poreikio patenkinimo galimybių bei sunkumų nustatymą, institucijos veiklos plėtros kryptių bei kryptių prioritetų išsiaiškinimą, institucijos veiklos plėtros kryptių įgyvendinimo tinkamiausių būdų bei priemonių parinkimą ir institucijos veiklos plėtros priemonių įgyvendinimo kontrolę.

Kiekvienas rinkinio uždavinys, kad ir koku lygmeniu nagrinėtume (pagal 1 lentelę – kompleksinių uždavinių ar uždavinių), savo paskirtimi, turiniu, pirmine informacija ir kitais aspektais yra individualus. Suprantama, specifika visada geriau atsiskleidžia detalesniu lygmeniu. Būtent tai lėmė mūsų sprendimą institucijos strateginio planavimo teorinį potencialą analizuoti ir vertinti pagal uždavinius (1 lentelė).

3. Institucijos strateginio planavimo teorinis potencialas

3.1. Strateginės analizės metodai

Institucijos aplinkos analizės ir vertinimo metodai. Vienas dažniausiai siūlomų metodų nagrinėti institucijos aplinką yra PEST analizės metodas [2, 3, 5–7, 9, 20]. Šis metodas leidžia kryptingai analizuoti ir vertinti institucijos aplinkos sudedamąsias dalis – politinę, ekonominę, socialinę ir technologinę aplinką (kiekviena iš jų yra svarbi institucijos veiklai perspektyvai), taip pat jų visumą.

Iš esmės ekonominės ir kartu specifinės institucijos aplinkos veiksnų analizę ir vertinimą sieja modifikuotas M. Porterio (M. Porter) nacionalinis rombas [21, 22]. Pagal šį modelį institucijų veikla daro įtaką šalies konkurencinį pranašumą lemiantiems veiksniams, taip pat strateginiam įmonių valdymui, ir atvirkščiai, įmonių veikla daro įtaką strateginiam institucijų valdymui. Modifikuotą nacionalinį rombą išreiškiančių metodų derinio taikymas leidžia koncentruoti dėmesį į jėgas, darančias didžiausią įtaką institucijos veiklos srities raidai, institucijos veiklos

1 lentelė. Institucijos strateginio planavimo uždavinių rinkinys**Table 1.** Set of tasks of institution strategic planning

Kompleksiniai uždaviniai	Uždaviniai
Strateginė institucijos analizė	• Institucijos aplinkos analizė ir vertinimas
	• Institucijos išteklių analizė ir vertinimas
	• Institucijos SSGG analizė ir vertinimas
	• Institucijos strateginių ryšių analizė ir vertinimas
Institucijos tikslinės orientacijos nustatymas	• Institucijos misijos formavimas
	• Institucijos vizijos kūrimas
	• Institucijos strateginių tikslų nustatymas
Strateginių institucijos sprendimų rengimas ir priėmimas	• Strateginių alternatyvų generavimas
	• Strateginių alternatyvų vertinimo kriterijų nustatymas ir kriterijų derinio formavimas
	• Strateginių alternatyvų analizė ir vertinimas
	• Strateginių sprendimų priėmimas
Strateginių institucijos sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimas	• Veiksmų plano alternatyvų generavimas
	• Veiksmų plano alternatyvų vertinimo kriterijų nustatymas ir kriterijų derinio formavimas
	• Veiksmų plano alternatyvų analizė ir vertinimas
	• Veiksmų plano priėmimas
Institucijos veiksmų plano įgyvendinimo monitoringas	• Veiksmų plano įgyvendinimo apskaita ir kontrolė
	• Veiksmų plano įgyvendinimo rezultatų analizė ir vertinimas
	• Veiksmų plano įgyvendinimo analizės ir vertinimo rezultatų naudojimas

aplinką ir su ja susijusius svarbiausius institucijos sėkmingos veiklos veiksnus.

Vadovaudamasis M. Porterio idėja, A. Vasiliauskas [22] sukonkretino sąveikos tarp įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo ypatybes ir netiesiogiai nurodė gaires, kaip nagrinėti institucijos aplinką.

Institucijos aplinkai, tiksliau, socialiniams ir politiniams veiksniams, analizuoti ir vertinti tinkama modifikuota BCG matrica [5, 23]. Ji yra dviejų minėtų institucijos aplinkos veiksnių analizės ir vertinimo metodų derinys. Tokio analizės ir vertinimo metodų derinio taikymas grindžiamas konstruktyvia struktūrine analize, sudaro prielaidas nustatyti abiejų veiksnių tarpusavio ryšį.

Siūloma ir daugiau įvairių metodų derinių – pvz., įtakos ir interesų grupių bei svarbiausių sėkmės veiksnių analizės ir vertinimo metodų derinys. Toks analizės ir vertinimo metodų derinys išreiškia modifikuotą M. Porterio (M. Porter) konkurencinį modelį [24]. Jo taikymas leidžia strateginės analizės uždavinio sprendimą, pvz., institucijos ilgalaikių pranašumų įgijimo galimybių bei sunkumų, slypinčių jos aplinkoje, nustatymą, grįsti racionalia analize ir kūrybiniu mąstymu.

Institucijos aplinkos sudedamosioms dalims nagrinėti taip pat siūlomi institucijos įtakos ir interesų grupių analizės ir vertinimo metodai. Jie grindžiami racionalia klasifikacine *status quo* ir specifinių prielaidų analize. M. Arimavičiūtė [3] ir I. D. Galovai [9] pateikia sąrašus klausimų, atsakymai į kuriuos leidžia išsamiai analizuoti ir vertinti institucijos interesų grupes ir jų įtakos pobūdį, nustatyti pagrindines interesų grupes, jų reikalavimų bei lūkesčių nepatenkinimo pasekmes. P. C. Nutas ir R. Bakofas [10]

siūlo analizuoti ir vertinti institucijos interesų grupes pagal du požymius: interesų grupių svarba ir jų požiūris į institucijos strategiją. Pagal analizės ir vertinimo rezultatus išskiriamos keturios pagrindinės institucijos interesų grupės: neprobleminės (nesvarbios, neremiančios), priešiška nusiteikusios (svarbios, neremiančios), ne tokios svarbios (nesvarbios, remiančios) ir pritariančios (svarbios, remiančios). Gauti rezultatai leidžia nagrinėti priešiška nusiteikusių grupių reikalavimus bei lūkesčius, tokių grupių transformavimo į pritariančias galimybes bei sunkumus, koncentruoti dėmesį į pritariančių interesų grupių palaikymo problemas.

Be aptartų metodų, išskiriama institucijos aplinkos savybių analizės ir vertinimo metodų grupė. Vienas iš šių metodų yra turbulentiškumo analizės metodas [7, 25]. Jo esmė – institucijos aplinkos savybių nustatymas, jų įvertinimas pagal kokybinius rodiklius, taikant ekspertinio vertinimo metodą. Tokiu būdu uždavinio sprendimas grindžiamas racionalių ir kūrybinių mąstymu.

Institucijos aplinkos dinamikai tolimai perspektyvai numatyti dažniausiai siūlomi universalūs prognozavimo metodai – tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai [3, 9, 17]. Iš kiekybinių metodų bene populiariausias yra ekstrapoliacijos metodas [3, 9, 26], o iš kokybinių – ekspertinių vertinimų, scenarijų analizės, interesų grupių bei kitų jos veiklą veikiančių subjektų apklausos metodai (interviu, anketinė apklausa paštu, apklausa žiniasklaidoje) [9, 15, 24, 27].

Taikant įvairius prognozavimo metodus, galima gauti nemažai potencialių institucijos aplinkos ateities būsenos alternatyvų, tačiau juos pasirenkant reikia atsižvelgti į metodų specifiką. Pavyzdžiui, ekstrapoliacija gerai tinka ta-

da, kai institucijos aplinkos sąlygoms būdinga evoliucija be šuoliškų pokyčių. Scenarijų analizės metodas leidžia analizuoti ir vertinti didelio neapibrėžtumo institucijos aplinkos situacijas. Apklausos dėl institucijos įtakos ir interesų grupių reikalavimų bei lūkesčių dinamikos netinka ilgalaikėms prognozėms rengti. Atsižvelgiant į prognozavimo metodų savybes, galimiems institucijos aplinkos pakitimams nustatyti tikslinga taikyti prognozavimo metodų derinį [17] ir atlikti skirtingais metodais gautų prognozių sintezę.

Atsižvelgiant į aptartų metodų privalumus ir trūkumus, įvairių metodų derinių taikymas sudaro prielaidas iš esmės spręsti institucijos aplinkos analizės ir vertinimo uždavinį – išsamiai išanalizuoti ir įvertinti institucijos aplinką ir koncentruoti dėmesį į esminius institucijos veiklos srities veiksnius, jėgas, darančias didžiausią įtaką institucijos tam tikros veiklos srities raidai, institucijos bendradarbiavimo aplinką ir pagrindinius sėkmingos veiklos veiksnius (1 pav.).

Institucijos išteklių analizės ir vertinimo metodai. Dažniausiai siūlomas institucijos išteklių, vadinamasis visu-
minės kompetencijos, analizės ir vertinimo modelis – 7 S (sričių) modelis [2, 3, 21, 24, 28]. Pagal šį modelį išskiriami tokie tarpusavyje glaudžiai susiję veiksniai: 1) veiklos krypties aiškumas, 2) valdymo kokybė, 3) organizacinės struktūros, vadovavimo stiliaus ir organizacijos kultūros efektyvumas, 4) vidaus kontrolės (vidaus audito) efektyvumas ir apskaitos kokybė, 5) personalo skaičius, kompetencija, darbuotojų veiklos kokybė, 6) vidaus ryšių sistemos efektyvumas ir kontaktų su aplinka kokybė, 7) finansinių išteklių paskirstymo ir naudojimo racionalumas. Išvardytų veiksmų analizės ir vertinimo metodų derinio taikymas leidžia išsamiai nagrinėti institucijos vidaus veiksnius, jų tar-

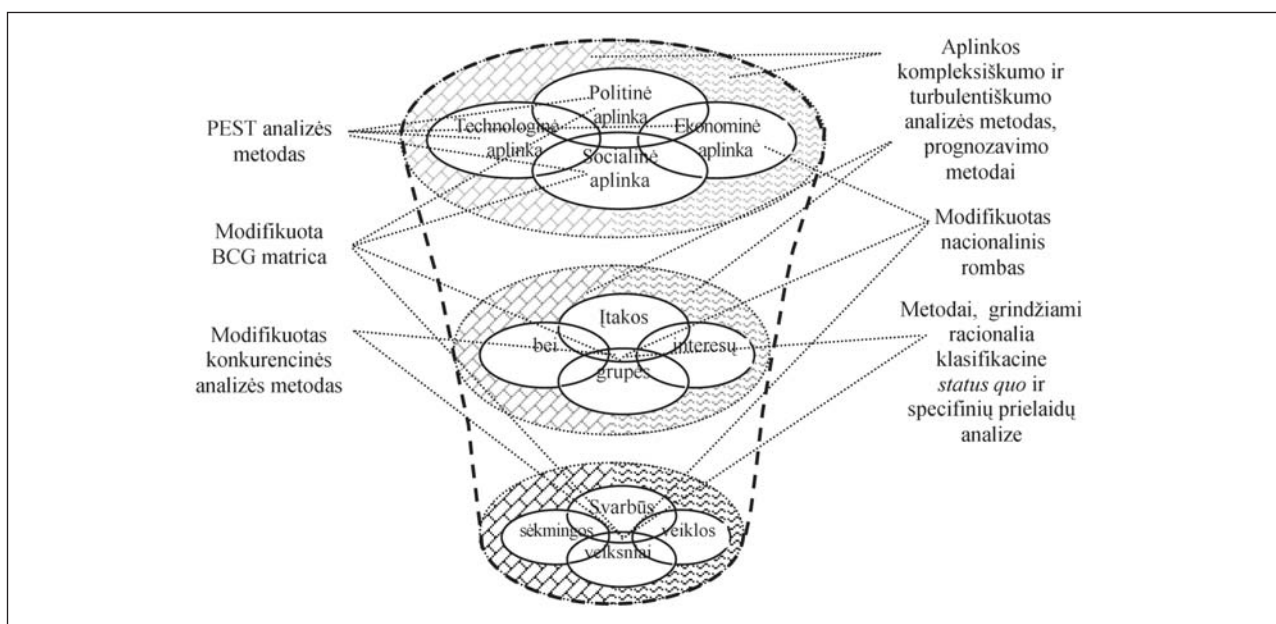
pusavio sąveiką ir kartu įvairių institucijos veiklos sričių kokybės gerinimo galimybes bei sunkumus. Nagrinėjimas grindžiamas konstruktyvia struktūriniu analize ir neformalizuotu mąstymu.

Dauguma kitų specialioje literatūroje siūlomų institucijos išteklių analizės ir vertinimo modelių yra 7 S modelio modifikacijos. Kai kurios [5, 9] iš jų orientuotos į institucijos veiklos kokybę, ją lemiančių veiksnių ir kartu ilgalaikių pranašumų įgijimo, palaikymo ir stiprinimo galimybių bei sunkumų nustatymą. Kitos [20] leidžia nustatyti prioritетines problemines institucijos veiklos sritis, analizuoti ir vertinti problemų neutralizavimo arba bent jau mažinimo galimybes bei sunkumus.

Be 7 S modelio bei jo modifikacijų, išteklių analizės ir vertinimo metodams priskiriami ir kiti specifiniai metodai. Tai vertės grandinė ir sistema [3, 7]. Modifikuota vertės grandinė siūloma kokybiniam įvairių institucijos veiklų indėliui į ilgalaikį pranašumą analizuoti ir vertinti. Atsižvelgiant į analizės ir vertinimo rezultatus, nustatomi įvairių institucijos veiklų indėlio į ilgalaikį pranašumą didinimo galimybės bei sunkumai. Modifikuota vertės sistema leidžia nustatyti ir įvertinti organizacijų ryšius, teikiančius institucijai ilgalaikį pranašumą.

Šalia institucijos išteklių analizės ir vertinimo modelių neretai minimas VRIO modelis (pavadinimas kilęs iš pirmųjų anglišų žodžių – *valuable, rare, inimitable, well organized resources* – raidžių) [28, 29]. Jo taikymas leidžia analizuoti ir vertinti išteklių svarbą institucijos perspektyvai, be to, vertingų, retų, sunkiai pakeičiamų ir pan. išteklių paskirstymo, naudojimo ir plėtojimo galimybes bei sunkumus.

Specialioje literatūroje siūlomi ir kiti institucijos išteklių



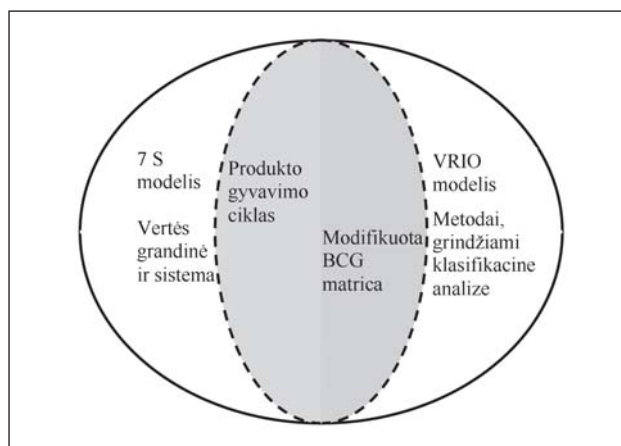
1 pav. Institucijos aplinkos analizės ir vertinimo metodai

Fig 1. Methods for analysis and evaluation of institution environment

analizės ir vertinimo metodai, grindžiami klasifikacine analize. Pavyzdžiui, P. C. Nutas ir R. Bakofas [10] siūlo analizuoti ir vertinti institucijos išteklius pagal šiuos pagrindinius požymius: išteklių būklė ir jų plėtotos galimybės. Išskiriamos šios institucijos išteklių grupės: kritiški ištekliai (kritiška būklė, nepakankamos plėtojimo galimybės), dėmesio reikalaujantys ištekliai (kritiška būklė, pakankamos plėtojimo galimybės), dėmesio nereikalaujantys ištekliai (nekritiška būklė, pakankamos plėtojimo galimybės), nesvarbūs ištekliai (nekritiška būklė, nėra poreikio nustatyti ir kartu įgyvendinti plėtotos galimybių). G. Klarke (G. Clarke) [28] siūlo institucijos išteklius analizuoti ir vertinti pagal kitus klasifikavimo požymius – jų poveikį ir lankstumą.

Šalia neformalizuotu mąstymu grindžiamų metodų institucijos ištekliams analizuoti ir vertinti siūloma finansinė analizė [6, 28, 29]. Jos taikymas leidžia susidaryti objektų vaizdą apie ekonominę institucijos būklę, pokyčių tendencijas, tuo sukuriant prielaidas ekstrapoliacijai.

Institucijos stipriosioms ir silpnosioms vietoms, atsižvelgiant į jos gyvavimo ciklo fazę, nustatyti pritaikytas produkto gyvavimo ciklo modelis [3, 7]. Analogiškai paskirčiai siūloma naudoti ir modifikuotą BCG matricą [3, 23].



2 pav. Institucijos išteklių analizės ir vertinimo metodų deriniai

Fig 2. Methods for analysis and evaluation of institution resources

Institucijos vidaus ir aplinkos analizės bei vertinimo metodais gauti rezultatai	Stiprybės	Silpnybės
	Galimybės	Grėsmės
	StGa strategijos	SiGa
	StGr	SiGr

3 pav. Apibendrinta institucijos SSGG matrica

Fig 3. Generalized matrix of institution SWOT

Atsižvelgiant į aptartų metodų savybes, galima teigti, kad tik jų derinys leidžia kompleksiskai išanalizuoti ir įvertinti išteklių svarbą institucijos perspektyvai, nustatyti strategiškai svarbių institucijos išteklių paskirstymo, naudojimo ir plėtros galimybes bei sunkumus (2 pav.).

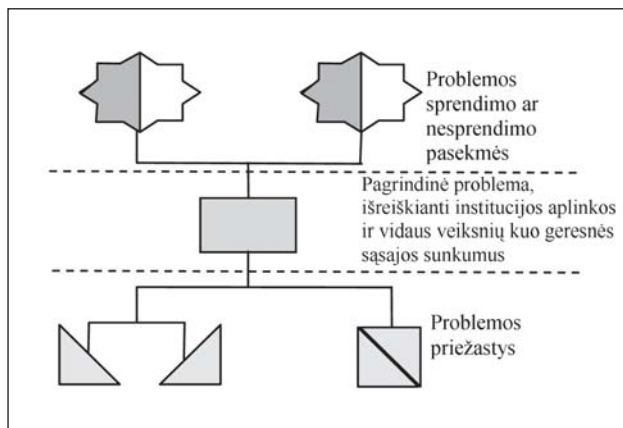
Institucijos SSGG analizės ir vertinimo metodų įvairovė glaudžiai susijusi su institucijos perspektyvą lemiančių veiksnių ir tokių veiksnių savybių įvairove [5, 6, 10, 29]. Vadovaujantis vadybos paradigma, kad stiprybės ir silpnybės glūdi viduje, o galimybės ir grėsmės – aplinkoje, sukurtas tikslinis SSGG metodas, neretai specialioje literatūroje žymimas užsienio kalbų santrumpomis SWOT arba TOWS. Šio metodo esmė – institucijos aplinkos ir išteklių analizės ir vertinimo rezultatų sintezė. Atliekant sintezę vėraujančias kokybines charakteristikas bandoma išreikšti kiekybiniais, dažniausiai santykiniais dydžiais, didžiausias vaidmuo tenka ekspertinio vertinimo metodams. Tokios sintezės rezultatas – institucijos stiprybių ir silpnųjų, galimybių ir grėsmių dėsningumų matrica (3 pav.).

Institucijos strateginių ryšių analizės ir vertinimo metodai. Literatūroje siūlomi įvairūs institucijos aplinkos ir vidaus veiksnių sąsajos galimybių bei sunkumų analizės ir vertinimo metodai. Paprastai dėmesys koncentruojamas į problemas, kurios trukdo kuo geriau susieti institucijos aplinkos ir vidaus veiksmus. Nagrinėti tokias problemas patelkiami universalūs metodai, kurių taikymas leidžia išskirti specifines problemas, atskirti esmines problemas nuo neesminių. Tarp universalų metodų pažymėtina klasifikacinė analizė, kuri remiasi loginio klasifikavimo bei sinektikos principais [15]. P. C. Nutas ir R. Bakofas [10, 30] siūlo institucijos veiklos problemų analizės ir vertinimo metodą, grindžiamą problemų klasifikavimu pagal konkrečių veiksnių sąsajos pobūdį. Autoriai išskyrė šiuos keturis veiksnis: interesų grupių reikalavimai bei lūkesčiai, tradicijos, permainos ir naujovės, vidiniai procesai. Išvardytų veiksnių jungimo poromis analizė ir vertinimas leidžia nustatyti esminius institucijos aplinkos ir vidaus veiksnių sąsajos sunkumus. Kitas universalus išsamaus problemų struktūrizavimo metodas yra prielaidų analizė, kuriai pirmenybę, analizuojant institucijos strateginius ryšius, teikia K. Tunhurstas (C. Thunhurst), K. Barkeris (C. Barker) [16].

Šalia aptartų universalų metodų institucijos strateginiams ryšiams nagrinėti taikomi ir klasikiniai analizės metodai (pvz., matematinė statistika, „Proto šturmas“ (*Brainstorming*), jam giminingi metodai). Ypač naudingų pripažintas problemų medžio taikymas (4 pav.).

3.2. Tikslinės orientacijos nustatymo metodai

Institucijos misijos formavimo metodai. Paprastai institucijos misijai formuoti siūlomi racionalaus mąstymo metodai [3, 7, 10, 20, 31, 32]. Vienas iš jų – įgaliojimų analizės metodas, kurio taikymas leidžia analizuoti ir vertinti ankstesnius ir vykdomus institucijos įgaliojimus bei numatyti įgaliojimus perspektyvai. Uždavinio sprendimas šiuo



4 pav. Institucijos veiklos problemos medis

Fig 4. Institution activity problem tree

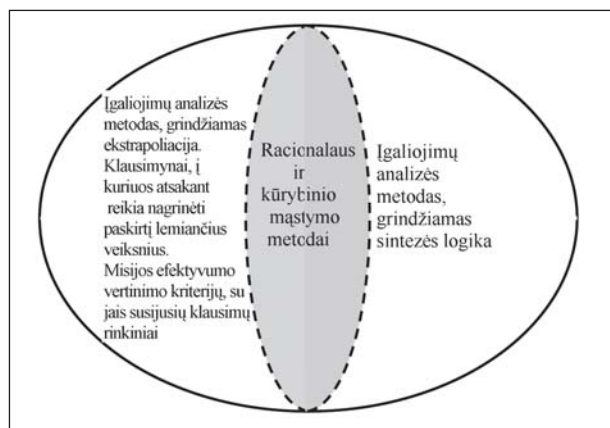
metodu iš esmės remiasi ekstrapoliacija, todėl tokia institucijos įgaliojimų analizė ir vertinimas gerai tinka, esant inertiškoms institucijos aplinkos sąlygoms.

Racionalaus mąstymo skatinimo priemonėms priskirti ir įvairūs klausimynai. Institucijos įgaliojimams nagrinėti siūloma atsakyti į tokius klausimus: ką privalo, ką gali ir ko negali daryti institucija? Paprastai pateikiami klausimai, atsakymai į kuriuos leidžia analizuoti ir vertinti pagrindinius institucijos misiją lemiančius veiksmus: kokie yra visuomenės poreikiai bei prioritetai, kokia yra institucijos paskirtis ir jos išipareigojimai bei atsakomybė ir kt. [5, 31]. Bendrų kriterijų, tokių kaip veiksmingumas, unikalumas, platumas, konsensusas ir t. t. taikymas leidžia pagrįsti institucijos misiją.

Kai institucijos aplinkos sąlygos nėra inertiškos, jos aplinkos pasikeitimus numatyti sudėtingiau, tinkamesniais institucijos misijai formuoti pripažįstami kūrybinis mąstymas ir jo skatinimo būdai bei priemonės [8]. Tokiais atvejais uždavinio sprendimas grindžiamas aplinkos sąlygų, institucijos bendradarbiavimo gebėjimų bei tokių gebėjimų plėtotės galimybių sintezės logika (integruotu mąstymu).

Siekiant padidinti sprendimų pagrįstumą, institucijos misijai formuoti tikslinga taikyti įvairių metodų derinius (5 pav.).

Institucijos vizijos kūrimo metodai. Paprastai institucijos vizijos kūrimas grindžiamas sintezės logika, taigi ypač svarbiais šiam uždaviniui spręsti pripažįstami kūrybinis mąstymas ir kartu tokio mąstymo skatinimo būdai bei priemonės [31, 32]. Specialioje literatūroje [7, 17, 32] siūlomi įvairūs kūrybinio mąstymo metodai, kurių taikymas leidžia pasiekti sinergijos efektą, gaunamą integruojant kelių arba net keliolikos specialistų žinias bei gebėjimus grupinės veiklos metu. Tokiems metodams priskiriami „Proto šturmas“ ir jam giminingi metodai. Iš koncentruotos grupinės veiklos metodų institucijos vizijai kurti gerai tinka grupinės sisteminės mąstymo veiklos metodas. (Jis, kaip ir kiti koncentruotos grupinės veiklos metodai, dažniausiai taikomas, kai informacijos apie tam tikrą dalyką lemian-



5 pav. Institucijos misijos formavimo metodų derinys

Fig 5. Combination of methods for institution mission formation

čius veiksmus nepakanka ir reikia remtis patyrimu, analogija, intuicija.) Taikant šį metodą, daugiausia dėmesio sutelkiama į institucijos idealios ateities būsenos unikalumo aspektų analizę ir vertinimą, šių rezultatų sintezę.

Neretai institucijos vizijai kurti siūlomi klausimynai, į kuriuos atsakant reikia nagrinėti institucijos idealią ateities būseną lemiančius veiksmus, taip pat pagrįsti institucijos vizijos efektyvumą. Tokio pobūdžio klausimynai sudaro prielaidas skatinti racionalų mąstymą. Pagrindiniai klausimai – kodėl, kur ir kaip institucija vykdys savo funkcinę veiklą [5, 7, 20, 32]. Ieškant atsakymų į šiuos klausimus, būtina išsamiai išanalizuoti ir įvertinti institucijos veiklos esminio transformavimo priežastis, galimybes bei sunkumus. Pagal literatūros šaltinius [7, 31, 32] vienas iš svarbiausių institucijos vizijos vertinimo kriterijų – veiksmingumas. Pagal šį kriterijų analizuojama ir vertinama institucijos vizijos įtaka jos aplinkai ir pagrindinių institucijos kompetencijų plėtrai, taigi ir jos ilgalaikių pranašumų įgijimui. Glaudžiai su aptartu kriterijumi susijęs ir dažnai rekomenduojamas unikalumo kriterijus. Tokio kriterijaus taikymas leidžia identifikuoti išskirtines institucijos idealios ateities būsenos savybes. Šalia minėtų institucijos vizijai vertinti siūlomi ir kiti kriterijai: platumas (kaip plačiai institucijos vizija apima aplinkos pokyčius ir institucijos veiklos aspektus jos aplinkoje atsiradusioms galimybėms naudoti ir kartu slypinčioms grėsmėms išvengti), konsensusas (koku mastu institucijos personalas pritaria vizijai), numatymas (koks yra dabartinės institucijos aplinkos ir jos veiklos būsenos transformavimo į idealią jų ateities būseną galimybių numatomumo dydis), nuoseklumas, aiškumas ir t. t.

Institucijos vizijos kūrimo metodams, grindžiamiems racionalią analizę, galima iš dalies priskirti A. Goldsmitho (A. Goldsmith) [23] siūlomą metodą. Jo modifikuotos BCG matricos taikymas leidžia analizuoti ir vertinti institucijos veiklos iš esmės transformavimo į idealią ateities būseną galimybes ir kartu pagrįsti institucijos vizijos veiksmingumą. Šiuo atveju atsižvelgiama tik į du pagrindinius veiks-

nius, lemiančius institucijos elgseną tolimoje perspektyvoje. Institucijos vizijos pagrįstumui padidinti reikėtų atsižvelgti į daugiau veiksnių, jiems vertinti taikant skirtingo pobūdžio metodų derinį (6 pav.).

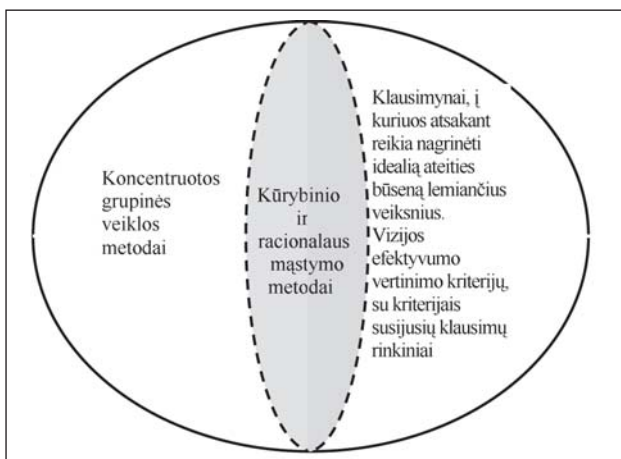
Institucijos strateginių tikslų nustatymas. Paprastai šio tikslinės orientacijos nustatymo uždavinio sprendimo metodai grindžiami klasifikacine analize, t. y. neretai institucijos strateginiams tikslams nustatyti siūlomas tikslų medis [2, 3, 16, 22]. Tikslų medis sudaromas, atsižvelgiant į įvairias institucijos veiklos plėtrą lemiančias aplinkybes, tokių aplinkybių tarpusavio priklausomybes bei ryšius. Tikslų medžio modifikacija, orientuota dinamiškai institucijos aplinkai, kai institucija disponuoja išteklių plėtojimo galimybėmis, pateikta [16] šaltinyje. Jos esmė – svarbiausių institucijos veiklos problemų perspektyvoje konvertavimas į institucijos tikslų hierarchiją. Pagal šią modelio modifikaciją institucijos strateginių tikslų nustatymas grindžiamas esminių institucijos aplinkos ir jos vidaus veiksnių sąsajos sunkumų, tokius sunkumus lemiančių veiksnių analize ir vertinimu, be to, tikslų įgyvendinimo pasekmių numatymu. Tikslų medžio taikymo rekomendacijose dažnai akcentuojamas vertinimo kriterijų nustatymo, tikslų įgy-

vendinimo pasekmių bei misijos ir vizijos sąsajos aspektai [2, 7]. Jiems sieti į kryptingą schemą (7 pav.) reikia ne tik aukštos kvalifikacijos, bet ir didesnių įgūdžių.

3.3. Strateginių sprendimų rengimo ir priėmimo metodai

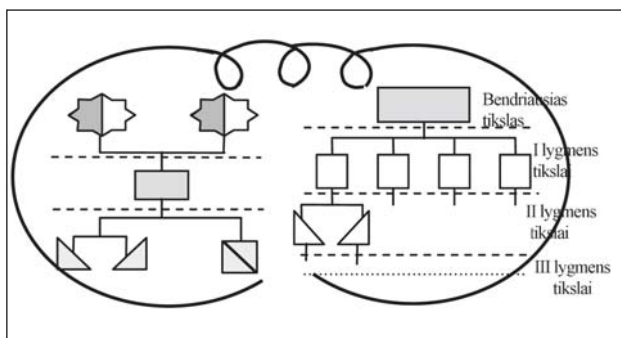
Institucijos strateginių alternatyvų generavimo metodai. P. C. Nutas [13] išskiria šiuos pagrindinius strateginių alternatyvų generavimo metodus: 1) tipiniai sprendimai (*existing solution*), 2) lygiatyra (*benchmarking*), 3) tyrimas (*search*), 4) netradiciniai sprendimai (*innovation*). Pirmojo iš jų esmė – institucijos veiklos praeities, dabarties ir ateities problemų lyginimas, problemų panašumų ir skirtumų nustatymas, apbūtuotų būdų bei priemonių tinkamumo spręsti institucijos veiklos problemas perspektyvai įvertinimas. Toks strateginių alternatyvų generavimo metodas gerai tinka, kai institucijos aplinkos sąlygos mažai keičiasi, institucija disponuoja išteklių derinimo galimybėmis. Taikant antrąjį iš minėtų metodų, nagrinėjami kitų institucijų veiklos problemų neutralizavimo arba mažinimo būdai bei priemonės, nustatomas būdų bei priemonių taikymo tikslingumas spręsti nagrinėjamas institucijos veiklos problemas perspektyvai. Toks strateginių alternatyvų generavimo metodas tinkamas dinamiškesnėmis aplinkos sąlygomis ir esant didesnėms išteklių plėtotės galimybėms. Trečiasis metodas grindžiamas įvairių galimų institucijos veiklos problemų perspektyvoje sprendimo būdų bei priemonių analize, vertinimu bei racionalia sinteze. Toks metodas gerai tinka skirtingomis institucijos aplinkos sąlygomis, kai institucija disponuoja išteklių derinimo ir plėtotės galimybėmis. Ketvirtasis metodas remiasi naujų idėjų spręsti institucijos veiklos problemas kūrimu. Metodo taikymas sudaro prielaidas rasti netradicinius institucijos veiklos problemų perspektyvoje sprendimų būdus bei priemones, analizuoti ir vertinti jų tinkamumą. Metodas tinkamas dinamiškomis aplinkos sąlygomis ir esant išteklių plėtojimo galimybėms. Gana vieningai sutariama [20, 21, 33], kad iš aptartų keturių metodų strateginėms alternatyvoms generuoti efektyviausia yra lygiatyra.

Neretai institucijos strateginėms alternatyvoms generuoti siūlomi atitikimo ir konversijos metodai [3]. Taikant atitikimo metodą, alternatyvos rengiamos, atsižvelgiant į stiprybes ir galimybes, kuriomis siekiama naudotis ateityje, o taikant konversijos metodą – atsižvelgiant į silpnybes ir grėsmes, kurių ateityje stengiamasi išvengti. Atkreipiamas dėmesys į šių metodų specifiką. Dėmesio koncentravimas į institucijos silpnąsias vietas ir grėsmes, slypinčias aplinkoje, skatina ieškoti kuo efektyvesnio išteklių paskirstymo ir naudojimo galimybių, kryptingai siekiant didinti institucijos prisitaikymo prie aplinkos galimybes. Taigi institucijos strateginėms alternatyvoms generuoti konversijos metodas geriau tinka, kai institucijos aplinka dinamiškesnė, institucija turi pakankamai išteklių plėtotės galimybių. Priešingu atveju pirmenybė atiduotina atitikimo metodui.



6 pav. Institucijos vizijos kūrimo metodų derinys

Fig 6. Combination of methods for institution vision creation



7 pav. Institucijos strateginių tikslų struktūrizavimo ir analizės sąsaja

Fig 7. Interface between structuring and analysis of institution strategic goals

Specialioje literatūroje [7, 32] strateginių alternatyvų generavimometodams priskiriami anksčiau aptarti 7 S modelis, modifikuotos vertės grandinė ir sistema, BCG matrica ir kt. Šie metodai leidžia generuoti alternatyvas, kurių įgyvendinimas didina institucijos ir jos aplinkos strateginio atitikimo ir/arba išteklių bei gebėjimų plėtojimo galimybes, trumpiau tariant – rengti ištekliais bei gebėjimais ir/arba rinka pagrįstas strategines alternatyvas.

Institucija gali turėti daug alternatyvų ir kartu susidurti su sunkumais jas apdorodama. Svarbus uždavinys – sudaryti rinkinį strateginių sprendimų, kurių įgyvendinimas sudaro prielaidas pasiekti strateginius tikslus. K. Tunhurstas ir K. Barkeris [16] šiam strateginio planavimo uždaviniui spręsti siūlo orientyrų nustatymo metodą (*mapping technique*). Jį taikant analizuojama ir vertinama strateginių sprendimų tarpusavio priklausomybė bei ryšiai, nustatomi galimi tokių sprendimų jungimo į visumą variantai. Imant pagrindus šį metodą, 7 S modelis, modifikuotos vertės grandinė ir sistema gali padėti sudaryti strateginių sprendimų rinkinį, orientuotą didinti institucijos ir jos aplinkos strateginio atitikimo ir/arba išteklių bei gebėjimų plėtotės galimybes.

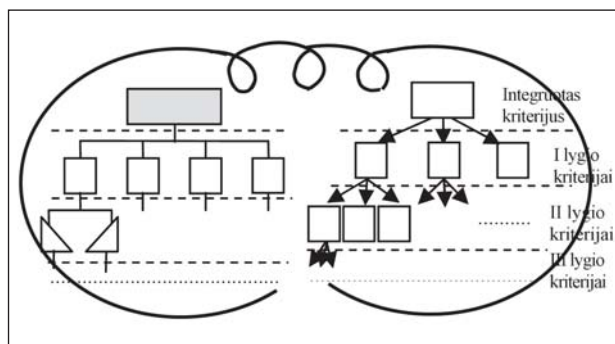
Taigi kryptingas aptartų strateginių alternatyvų generavimo metodų derinio parinkimas (2 lentelė) leidžia įvairaus neapibrėžtumo institucijos aplinkos ir vidaus sąlygomis parengti pagrįstus strateginių sprendimų rinkinius.

Institucijos strateginių alternatyvų vertinimo kriterijų nustatymo ir kriterijų derinio formavimo metodai. Strateginėms alternatyvoms vertinti siūlomi įvairūs kriterijai. Vieni iš jų – labiau agreguoti (pavyzdžiui, 3 E kriterijai: ekonomiškumas, efektyvumas, veiksmingumas [34]), kiti – mažiau (pavyzdžiui, suderinamumas su tiksline orientacija, tikimas strateginei padėčiai, pagrįstumas, įgyvendinamumas, rizikingumas, patrauklumas [22]). Be to, alternatyvų vertinimo kriterijai turi specifinių taikymo aspektų. Vienų kriterijų taikymas leidžia vertinti alternatyvų savybes (pavyzdžiui, strateginio nuoseklumo, realumo, novatoriškumo, unikalumo, radikalumo [14] ir t. t.), kitų – numatomus alternatyvų įgyvendinimo rezultatus (pavyzdžiui, ekonominių ir finansinių galimybių, politinės paramos [15] ir t. t.).

2 lentelė. Institucijos strateginių alternatyvų generavimo metodų deriniai

Table 2. Combinations of methods for institution strategic alternatives generation

Alternatyvų generavimo metodai	Atitikimo metodas	Konversijos metodas	Orientyrų nustatymo metodas
Tipiniai sprendimai	✓		✓
Lygiatyra		✓	✓
Tyrimas	✓		✓
Netradiciniai sprendimai		✓	✓
Orientyrų nustatymo metodas	✓	✓	



8 pav. Institucijos strateginių alternatyvų vertinimo kriterijų nustatymo ir kriterijų derinio formavimo metodų derinys

Fig 8. Combination of methods for setting criteria to evaluate institution strategic alternatives along with criteria combination

Paprastai siūloma institucijos strateginių alternatyvų vertinimo kriterijus parinkti, atsižvelgiant į užsibrėžtus strateginius tikslus ir jų įgyvendinimo galimybes [7, 15, 16, 33, 35, 36]. Atitinkamai kriterijų deriniui formuoti dažniausiai siūloma konvertuoti institucijos tikslų hierarchiją į alternatyvų vertinimo kriterijų sistemą. (Vertinimo kriterijų sistemai sudaryti siūloma vadovautis „medžio“ principu.) Šis metodas grindžiamas institucijos pagrindinio tikslo, pirmo, antro ir t. t. lygmenų tikslų analize ir vertinimu (8 pav.). Neretai siūloma institucijos strateginius tikslus konvertuoti į kiekybinės išraiškos kriterijus, kartu pripažįstant strateginių alternatyvų veiksmingumą apibūdinančių kiekybinių kriterijų nustatymo problemą. Kiekybinių vertinimo kriterijų formavimo būdai pateikti bei jų taikymo ypatumai atskleisti [34].

Institucijos strateginių alternatyvų vertinimo kriterijų derinio formavimo metodams priskiriami kriterijų reitingavimo ir kriterijų prioritetų nustatymo metodai. Pavyzdžiui, A. Raipa [37] siūlo kriterijus reitinguoti pagal modernioje visuomenėje priimtinas vertybių rūšis: įtakos grupių interesai ir valia, visuomenės nuomonė ir pozicija, sprendimų taisyklės ir t. t. Šiuo atveju kriterijų reitingavimas grindžiamas reitingą lemiančių veiksnių analize ir vertinimu. Panašiais principais remiasi kriterijų prioritetų nustatymo metodai. Sprendžiant kriterijų reitingavimo ir jų prioritetų nustatymo uždavinius, rekomenduojama pasitelti ekspertus, kurie, naudodami įvairias matavimo skales, nustato kiekvieno strateginių alternatyvų vertinimo kriterijaus reitingą ar jo prioritetą [11, 12, 15].

Institucijos strateginių alternatyvų analizės ir vertinimo metodai. Efektyviausiu šios grupės metodu pripažįstama kompleksinė strateginių alternatyvų analizė ir vertinimas [9, 10, 12, 14–16, 20, 35, 36]. Tipiška, kad didžiąją kompleksinės analizės ir vertinimo dalį sudaro kriterijų sistemos parengimas. Šią dalį išskiriant į atskirą uždavinį (kaip siūloma pagal mūsų schemą), likusią uždavinio dalį sudaro alternatyvų vertinimo pagal kriterijus ir kompleksinių kriterijų reikšmių skaičiavimo procedūros. Šių procedūrų

turinį, o kartu ir reikalingų metodų specifiką iš esmės lemia kriterijų išraiška – kiekybiniai ar kokybiniai kriterijai. Kiekybinių kriterijų atveju vyrauja griežtai formalizuoti analitinio skaičiavimo metodai, kokybinių – ekspertinio vertinimo metodai.

Tikslinė paskirtimi institucijos strateginiams sprendimams kompleksiskai vertinti originalūs metodai pasiūlyti [11, 12, 14]. Jie grindžiami alternatyvų vertinimu pagal įvairaus turinio kiekybinius ir kokybinius kriterijus, integruoja analitinius skaičiavimus bei ekspertinius vertinimus, sudaro prielaidas ranguoti alternatyvas pagal integruoto vertinimo parametrus.

Institucijos strateginių sprendimų priėmimo metodai. Pagal kompleksinės analizės ir vertinimo rezultatus surašytos strateginės alternatyvos su pateiktais kompleksinio įvertinimo rodikliais yra bazė sprendimams priimti. Čia dominuoja intuityviniai metodai [11, 12], vis dažniau sprendimus priimančioms asmenims sudaroma galimybė dirbti sprendimų paramos sistemų terpėje [38].

3.4. Strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimo metodai

Institucijos strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų planui rengti neretai siūlomi metodai, grindžiami principais, kuriais vadovaujamasi, siekiant išspręsti kitus strateginio planavimo uždavinius. Pavyzdžiui, orientyrų nustatymo metodas [16] siūlomas *veiksmų plano alternatyvoms generuoti*. Šiuo atveju metodo taikymas leidžia nagrinėti institucijos išteklių paskirstymo, naudojimo ir plėtojimo galimybių didinimo įvairių veiksmų tarpusavio priklausomybę bei ryšius, nustatyti veiksmų jungimo į visumą galimus variantus. Be to, metodai, grindžiami tikslų medžio detalizavimu ir kartu konvertavimu į kriterijų sistemą, siūlomai *veiksmų plano alternatyvų vertinimo kriterijams nustatyti ir kriterijų deriniui formuoti* [15, 16]. Efektyviausiu metodu *veiksmų plano alternatyvoms analizuoti ir vertinti* pripažįstamas kompleksinės analizės ir vertinimo metodas [7, 16, 35, 36]. *Parengiant veiksmų plano alternatyvą*, tinkamiausią strateginiams sprendimams įgyvendinti, siūloma veiksmų alternatyvas išrikiuoti nuo geriausios iki blogiausios pagal kompleksinio įvertinimo rezultatus. Šiam uždaviniui spręsti gerai tinka rangavimo metodai.

Specialioje literatūroje yra rekomendacijų didinti racionalaus institucijos išteklių paskirstymo, naudojimo ir plėtojimo galimybes, analizuojant ir vertinant alternatyvų poveikį strateginiams sprendimams įgyvendinti ir alternatyvoms įgyvendinti reikalingus išteklius [2, 14].

3.5. Veiksmų plano įgyvendinimo monitoringo metodai

Institucijos veiksmų plano įgyvendinimo apskaitos ir kontrolės metodai. Vykdamas tokio tipo apskaitą ir kontrolę

svarbiausias dalykas – įvertinti dėl strateginių sprendimų įgyvendinimo įvykusius pokyčius, atsiejant juos nuo kitų institucijos aplinkos ir vidaus pokyčių. Šiam uždaviniui spręsti siūlomi įvairūs metodai – nuo sudėtingų iki paprastų [9, 14, 15, 20, 35, 36]. Pavyzdžiui, institucijos aplinkos pasikeitimams nustatyti gerai tinka institucijos aplinkos kompleksiskumo ir turbulentiškumo analizės, įtakos bei interesų grupių apklausos metodai, institucijos vidaus pasikeitimams nustatyti – institucijos personalo apklausos (*Delphi* metodas), sąnaudų ir naudos analizė, galimybių įvertinimo metodas. Statistinės analizės metodai siūlomi ryšiui tarp veiksmų plano įgyvendinimo poveikio ir institucijos aplinkos bei vidaus pokyčių pagrįsti. Institucijos aplinkos ir vidaus pokyčių analizės bei vertinimo rezultatams apibendrinti gerai tinka anksčiau aptartas SSGG metodas, taip pat kontrolės matrica [39]. Parengiamojo kontrolės uždavinio fazėje tikslinga taikyti lyginamąją analizę [14, 15].

Institucijos veiksmų plano įgyvendinimo rezultatų analizės ir vertinimo metodai. Šiems metodams galima priskirti sisteminės analizės metodus, grindžiamus racionalia analize ir (arba) subjektyvių nuomonių sinteze. M. Zepau ir T. Sotirakau [33] šiam uždaviniui spręsti siūlo metodą, grindžiamą regresine analize bei kūrybinių mąstymu. Tokio metodo taikymas leidžia nustatyti veiklos rodiklių priklausomybę nuo tokių kintamųjų, kaip tikslinė orientacija, strateginiai sprendimai, jų įgyvendinimo veiksmų planas ir plano įgyvendinimo rezultatai.

Institucijos veiksmų plano įgyvendinimo analizės ir vertinimo rezultatų naudojimas. Atsižvelgiant į veiksmų plano įgyvendinimo rezultatus, priimamas sprendimas tikslinti arba iš esmės keisti institucijos veiksmų planą – numatomo vykdyti plano uždavinius, uždaviniams įgyvendinti priemones. Tikslinimams ar pakeitimams rengti ir priimti taikomi sprendimų rengimo ir priėmimo metodai, kurie remiasi esančių neigiamų pasekmių mažinimo ar naujai susidariusių galimybių naudojimo alternatyvių būdų bei priemonių analize ir vertinimu.

4. Institucijos strateginio planavimo uždavinių sprendimo tobulinimo gairės

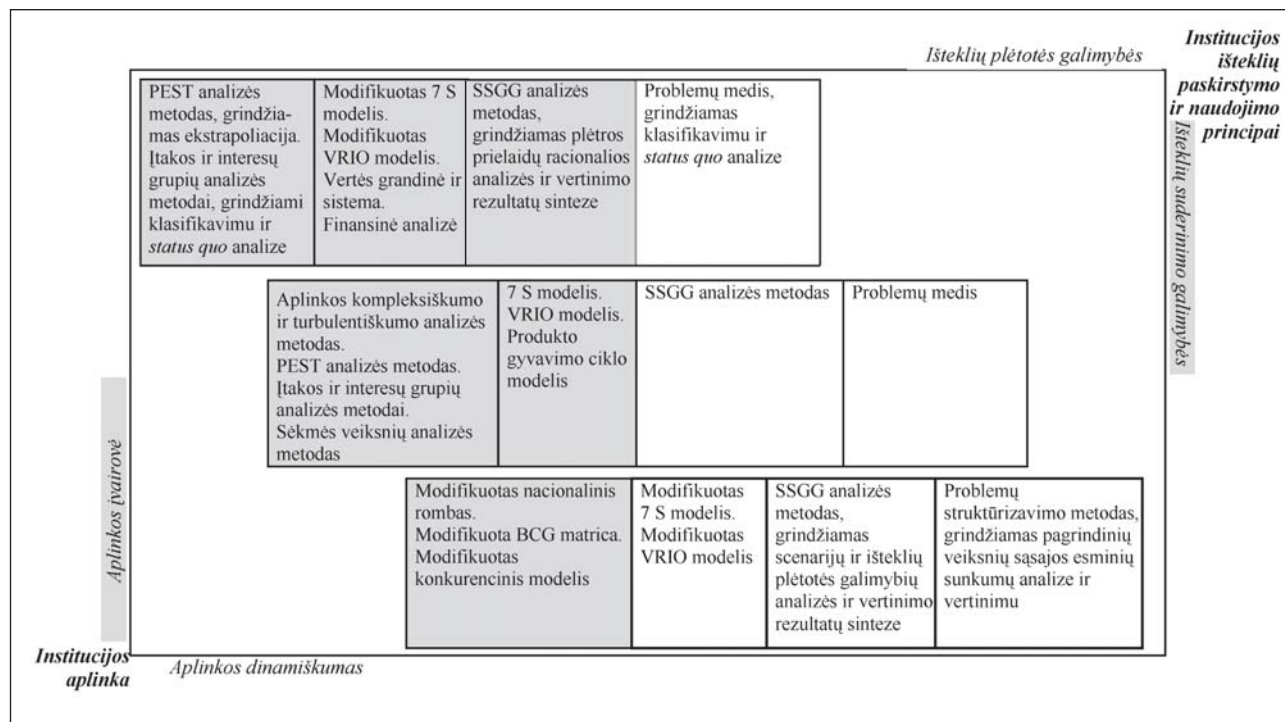
Specialioje literatūroje siūlomi metodai leidžia iš esmės spręsti visus institucijos strateginės analizės uždavinius, be to, sintetinti šiuos rezultatus. Atlikta tokių metodų analizė leido mums sudaryti metodų rinkinius, tinkamiausius institucijos strateginės analizės uždaviniams spręsti, atsižvelgiant į institucijos aplinkos ir kartu vidaus veiksmus (9 pav.).

Įvairiuose šaltiniuose siūlomi institucijos tikslinės orientacijos nustatymo metodai sudaro galimybes iš esmės atsakyti į visus su institucijos misijos, vizijos ir strateginių tikslų pagrindimu susijusius klausimus. Apibendrinę tokių metodų analizės rezultatus, institucijos tikslinės orientacijos nustatymo uždaviniams spręsti siūlome metodų rinkinius, turinčius specifinių naudojimo aspektų (10 pav.).

Specialioje literatūroje galima rasti įvairių racionalių institucijos strateginių sprendimų rengimo ir priėmimo rekomendacijų. Pateikti strateginių alternatyvų generavimo metodai leidžia kurti racionalias strategines alternatyvas. Strateginių alternatyvų vertinimo kriterijų nustatymo ir kriterijų derinio formavimo metodų taikymas leidžia nustatyti tinkamiausius kriterijus ir formuoti jų derinį, sudarantį

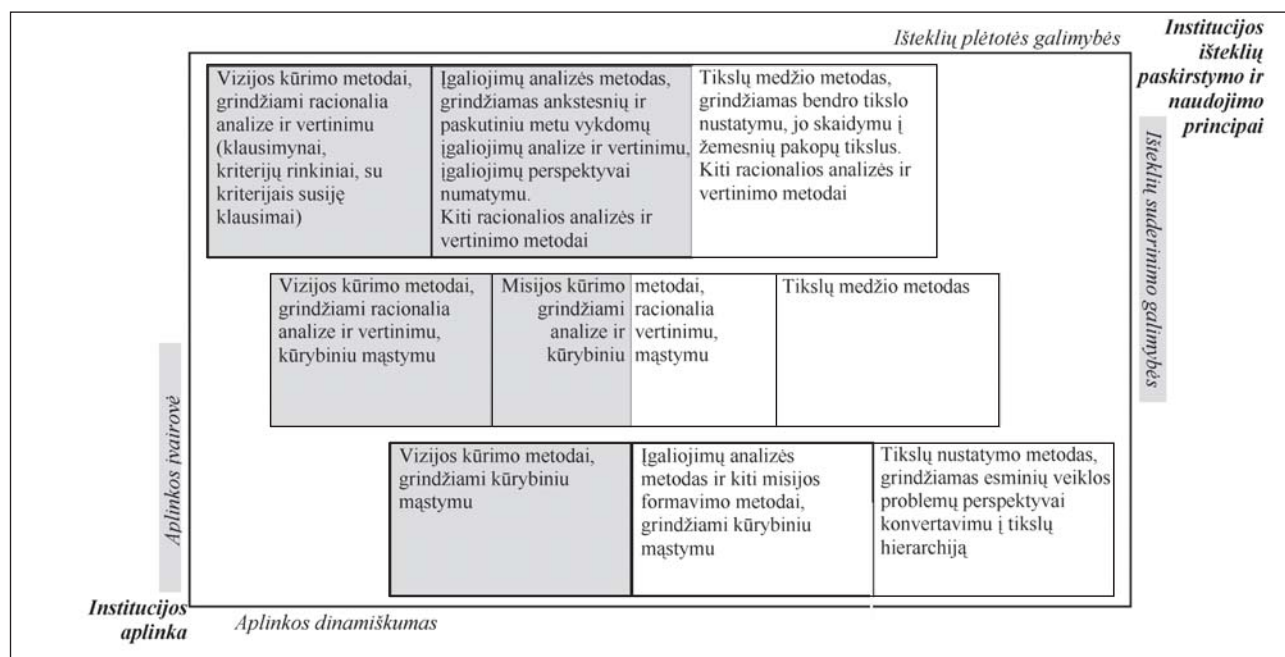
prielaidas analizuoti ir išsamiai vertinti pagrindinius veiksmus, nuo kurių priklauso institucijos strateginių tikslų įgyvendinimas.

Šių metodų taikymo rekomendacijos sukonkretintos iki kiekybinės analizės ir vertinimo lygmens, leidžia greitai ir santyksiškai nedidelėmis sąnaudomis nagrinėti alternatyvas. Siūlomi strateginiams tikslams įgyvendinti tinkamiausios



9 pav. Institucijos strateginės analizės metodų rinkiniai

Fig 9. Sets of methods for institution strategic analysis



10 pav. Institucijos tikslinės orientacijos nustatymo metodų rinkiniai

Fig 10. Sets of methods for institution objective orientation formation

strateginės alternatyvos parinkimo metodai remiasi kompleksinės analizės ir vertinimo rezultatų sinteze ir sudaro prielaidas suranguoti strategines alternatyvas ir išskirti iš jų priimtinausias. Gausaus šios grupės metodų potencialo taikymo rekomendacijos pateiktos 11 pav.

Institucijos strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimo metodinės priemonės yra silpniausia grandis strateginio planavimo grandinėje. Esamų metodų taikymas nesuteikia galimybių generuoti alternatyvų jungiant į visumą išteklių paskirstymo, naudojimo ir plėtotės galimybių didinimo skirtingo lygmens veiksmus. Kompleksiškumo principo įgyvendinimo požiūriu problemiška nustatyti veiksmų plano alternatyvų vertinimo kriterijus ir formuoti kriterijų derinį. Šaltiniuose siūlomos veiksmų plano analizės ir vertinimo rekomendacijos nėra sukonkretintos iki alternatyvų kiekybinės analizės ir vertinimo lygmens.

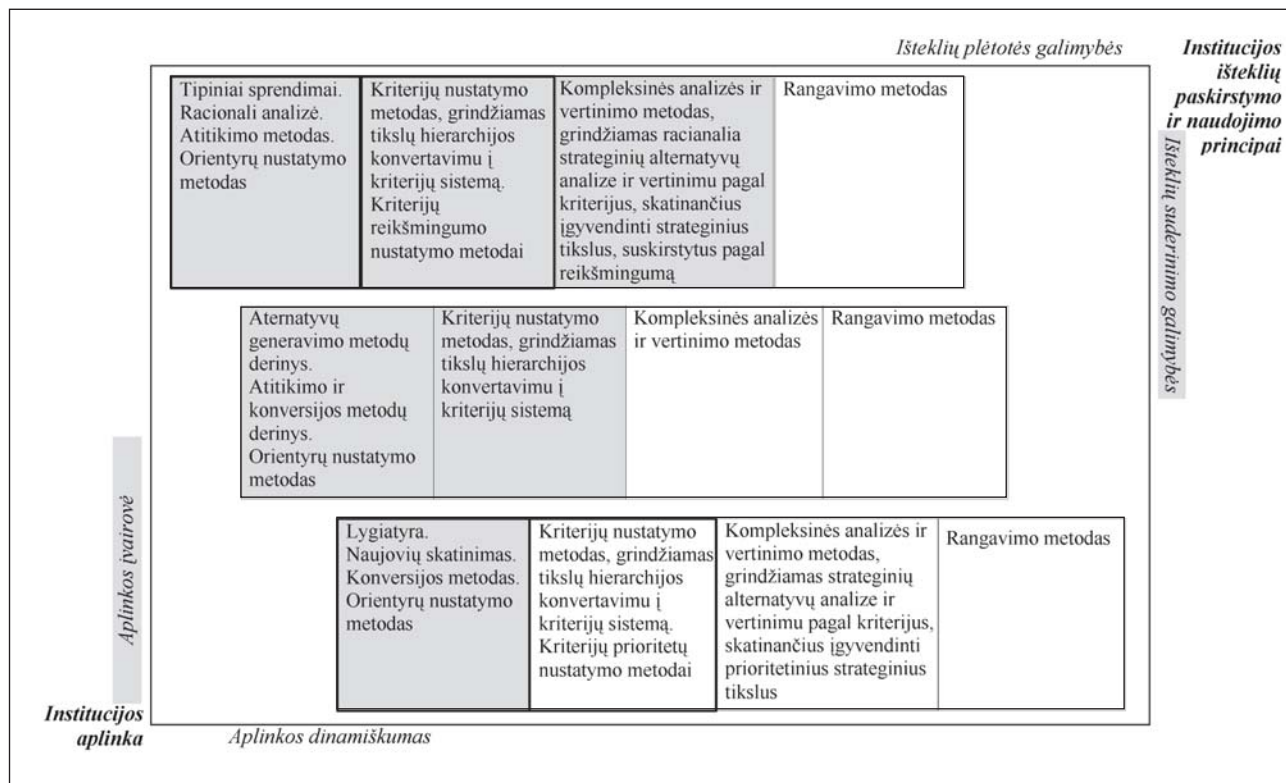
Tokia šio uždavinių komplekso metodinio aprūpinimo būklė konstatuotina kaip siaura vieta institucijų strateginio planavimo grandinėje, kuri lemia tai, kad negali būti produktyviai panaudotas esamas kitų strateginio planavimo uždavinių metodinis potencialas. Taigi, siekiant pagerinti strateginį institucijų planavimą, pastangas pirmiausia tikslinga koncentruoti šios grandies uždavinių sprendimo metodams parengti.

Išnagrinėtų institucijos veiksmų plano įgyvendinimo monitoringui siūlomų metodų taikymas suteikia galimybę

analizuoti ir vertinti dėl veiksmų plano įgyvendinimo įvykusius institucijos vidaus pokyčius, nustatyti ryšį tarp veiksmų plano įgyvendinimo rezultatų ir institucijos veiklos plėtos rodiklių. Metodų spektras sudaro pasirinkimo galimybę – formuoti tinkamiausius metodų derinius, atsižvelgiant į institucijos aplinkos pokyčių ir vidaus išteklių potencialo pobūdį (12 pav.).

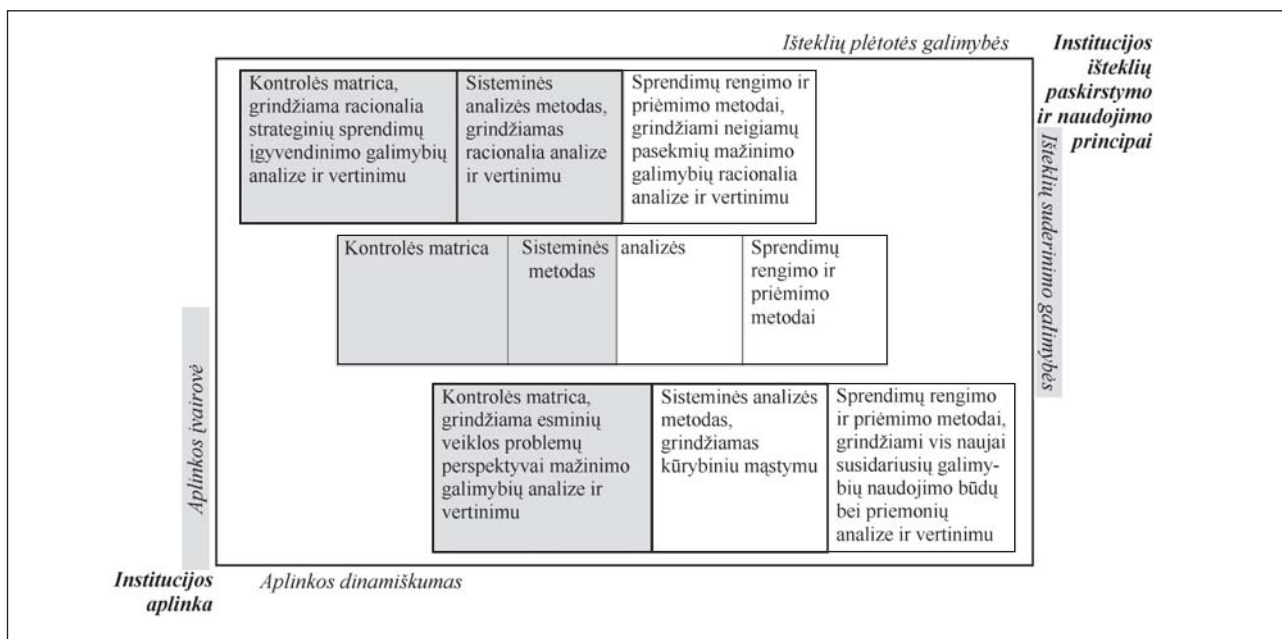
5. Rekomendacijos gerinti institucijos strateginių sprendimų įgyvendinimo planavimą

Institucijos strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano (VP) rengimas – tai veiksmų plano alternatyvų generavimas, alternatyvų vertinimo kriterijų nustatymas ir kriterijų derinio formavimas, alternatyvų analizė ir vertinimas, veiksmų plano priėmimas. Struktūriniai veiksmų plano elementai yra šie: uždaviniai (PU) veiksmų plano tikslams (PT) įgyvendinti, priemonės (PP) uždaviniams ir kartu tikslams įgyvendinti. Tokia struktūra lemia dviejų lygmenų (veiksmų plano tikslų įgyvendinimo uždavinių ir uždavinių įgyvendinimo priemonių) alternatyvų generavimo, alternatyvų vertinimo kriterijų nustatymo ir kriterijų derinio formavimo, alternatyvų analizės ir vertinimo, tinkamiausios alternatyvos parinkimo poreikį ir specifinę uždavinių sprendimo seką: alternatyvų generavimas, alternatyvų vertinimo kriterijų nustatymas ir kriterijų derinio formavimas – nuo bendresnio (uždavinio) prie konkretesnio (priemonės), alternatyvų analizė ir vertinimas, tinkamiau-



11 pav. Institucijos strateginių sprendimų rengimo ir priėmimo metodų rinkiniai

Fig 11. Sets of methods for institution strategic decision-making



12 pav. Institucijos veiksmų plano įgyvendinimo monitoringo metodų rinkiniai

Fig 12. Sets of methods for monitoring of institution actions plan implementation

sios alternatyvos parinkimas – nuo konkretesnio prie bendresnio. Tokia logika paaiškinama taip: 1) alternatyvų generavimas priemonių lygmeniu grindžiamas uždavinio turinio elementų bei turinį lemiančių veiksnių nagrinėjimu, alternatyvų vertinimo kriterijų nustatymas ir kriterijų derinio formavimas priemonių lygmeniu – uždavinio tikslų konvertavimu į kriterijų sistemą; 2) alternatyvų analizė ir vertinimas priemonių lygmeniu – tai alternatyvų poveikio uždavinio tikslams pasiekti ir poveikiui reikalingų sąnaudų nagrinėjimas, tinkamiausios alternatyvos parinkimas priemonių lygmeniu – tai alternatyvos, pranašesnės, palyginti su kitomis alternatyvomis, išvardytais požūriais, nustatymas.

Veiksmų plano alternatyvų generavimas – tai institucijos išteklių paskirstymo, naudojimo ir plėtotos galimybių didinimo veiksmų numatymas, veiksmų tarpusavio priklausomybės bei ryšių nagrinėjimas, veiksmų jungimo į vieną visumą variantų nustatymas. Tokiam uždaviniui spręsti gali būti pritaikyti bendri alternatyvų generavimo metodai (tipiniai sprendimai, lyginamoji analizė, tyrimas, netradiciniai sprendimai, tinkliniai technologiniai modeliai), sudarantys prielaidas nagrinėjamo uždavinio sprendimą grįsti racionalia analize ir kartu kūrybiniu mąstymu.

Veiksmų plano alternatyvų vertinimo kriterijams nustatyti, jų deriniui formuoti racionaliausia galimybe matome adaptuoti strateginių alternatyvų analogiško uždavinio sprendimui 3.3 § pasiūlytą metodų derinį. Adaptuojant daugiau reikėtų tikslinti pirminių kriterijų rinkinį, o technologinės procedūros tiktų be pokyčių.

Veiksmų plano alternatyvų analizė ir vertinimas. Mūsų eskiziniai bandymai leidžia teigti, kad šiam uždaviniui spręsti reikėtų taikyti du metodus: fragmentų „išpjovimo“

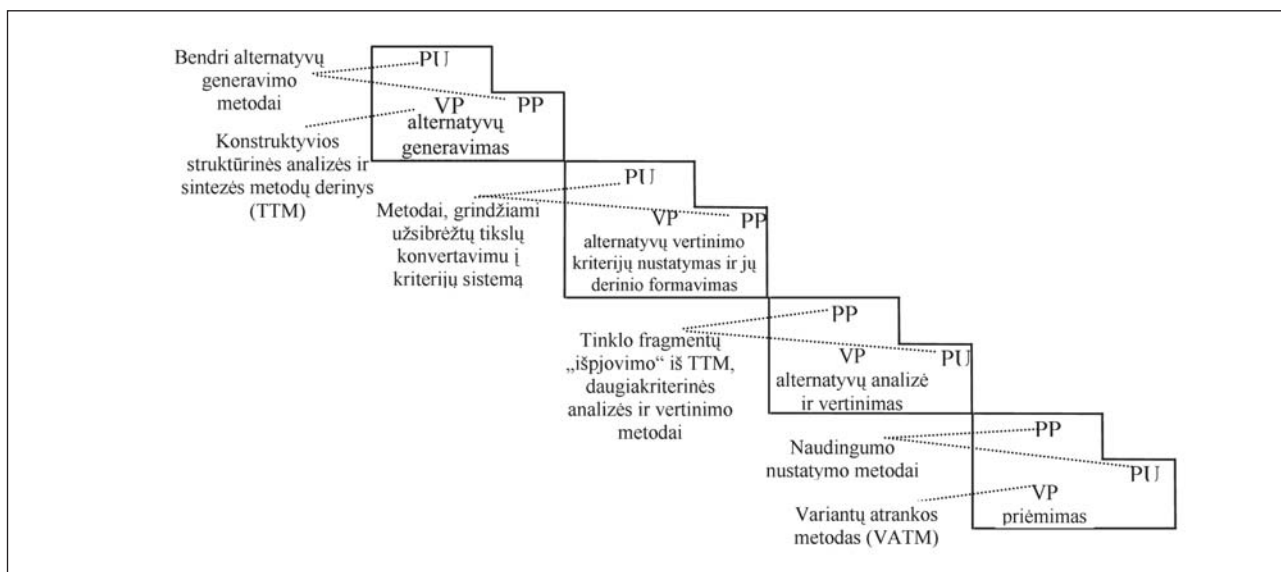
iš tinklinio technologinio modelio ir daugiakriterinio vertinimo. Adaptuojant šia paskirtimi tipinį tinklinio technologinio modelio mazgų „išpjovimo“ metodą reikėtų papildyti neracionalių variantų priežastinės analizės ir vertinimo procedūromis. Daugiakriteriniam alternatyvų vertinimui jau pritaikyti ekspertiniai, lošimų teorijos, apibendrinto kriterijaus ir kiti metodai. Nagrinėjama paskirtimi daugiakriteriniam alternatyvų vertinimui vienu iš perspektyviausių galėtų būti artumo idealiajam taškui metodas, grindžiamas dalinių kriterijų sinteze [40]. Konkretesnėms rekomendacijoms teikti reikalingi papildomi tyrimai.

Veiksmų plano priėmimas. Šios srities sprendimams priimti kaip tinkamiausius reikėtų paminėti naudingumo nustatymo [40], reitingavimo ir rangavimo metodus [4, 16]. Šių metodų taikymo tikslingumas grindžiamas alternatyvų prioritetų, atsižvelgiant į stiprybes, silpnības ir naudingumą, nustatymu. Dabartiniu metu nagrinėjame variantų atrankos tinklinio modelio [41] pritaikomumą ir efektyvumą veiksmų plano alternatyvoms parinkti.

Rekomenduojamų metodų rinkinys leidžia užtikrinti racionalaus veiksmų plano rengimą – alternatyvų generavimą, alternatyvų vertinimo kriterijų nustatymą ir jų derinio formavimą, alternatyvų analizę ir vertinimą, tinkamiausios alternatyvos parinkimą (13 pav.).

6. Išvados

Didelis institucijos strateginio planavimo teorinis potencialas susijęs su pastangomis išspręsti įvairius strateginio planavimo uždavinius. Mūsų siūlomų strateginio planavimo uždavinių kontekste atlikta metodų analizė ir vertinimas leido nustatyti stipriąsias ir silpnąsias tokių uždavinių sprendimo vietas.



13 pav. Strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimo schema

Fig 13. The scheme of actions plan preparation for strategic decisions implementation

Esamą teorinį potencialą gana produktyviai galima naudoti tokiems institucijos strateginio planavimo uždaviniams spręsti:

- strateginei analizei – institucijos veiklos plėtrą veikiantiems veiksniais analizuoti ir vertinti, analizės ir vertinimo rezultatams sintetinti;
- institucijos tikslinei orientacijai nustatyti – misijai formuoti, vizijai kurti ir strateginiams tikslams nustatyti;
- strateginiams sprendimams rengti ir priimti – strategijos alternatyvoms generuoti, alternatyvų vertinimo kriterijams nustatyti ir kriterijų deriniui formuoti, alternatyvoms analizuoti ir vertinti, tinkamiausiai iš jų parinkti;
- veiksmų plano įgyvendinimo monitoringui vykdyti – dėl veiksmų plano įgyvendinimo įvykusiems institucijos vidaus pokyčiams analizuoti ir vertinti, ryšiams tarp veiksmų plano įgyvendinimo rezultatų ir institucijos veiklos plėtos rodiklių nustatyti.

Pagal atliktos analizės rezultatus sudaryti institucijos strateginės analizės, tikslinės orientacijos nustatymo, strateginių sprendimų rengimo ir priėmimo, sprendimams įgyvendinti veiksmų plano įgyvendinimo monitoringo metodų rinkiniai, pateiktos rekomendacijos jiems taikyti, atsižvelgiant į institucijos vidaus ir aplinkos sąlygas.

Siekiant sustiprinti silpniausią grandį institucijos strateginio planavimo uždavinių sprendimo grandinėje, parengtos rekomendacijos strateginių sprendimų įgyvendinimo planavimo metodinėms priemonėms sukurti. Jų įgyvendinimas leistų kompleksiskai spręsti visus strateginio planavimo grandinės uždavinius ir tuo pačiu iš esmės pagerinti šalies viešojo sektoriaus institucijų strateginį planavimą.

Literatūra

1. Bivainis, J.; Tunčikienė, Ž. Strategic Planning of Public Sector Institutions. *Public Administration* (Viešasis administravimas), No 4, 2004, p. 64–78 (in Lithuanian).
2. Resolution No 827 06/06/2002 of Government of the Republic of Lithuania „Enactment of Strategic Planning Methodology“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“). State's News (Valstybės žinios), No 57-2312, 2002, p. 39–62 (in Lithuanian).
3. Arimavičiūtė, M. Researches on Preparation and Implementation of Strategic Plans in Local Governments. *Public Policy and Administration* (Viešoji politika ir administravimas), No 8, 2004, p. 25–36 (in Lithuanian).
4. Training Guide for Councilmen of Local Governments (Mokymo vadovas savivaldybių tarybos nariams). Vilnius: LSA, 2004. 95 p. (in Lithuanian).
5. Bryson, J. Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations. San Francisco: Jossey Bass, Publishers. 1989.
6. Jucevičius, R. Analysis of Organization's Strategic State. *Social Sciences. Management* (Socialiniai mokslai. Vadyba), No 1 (2), 1995, p. 16–26 (in Lithuanian).
7. Vasiliauskas, A. Strategic Management (Strateginis valdymas). Vilnius: Enciklopedija, 2002. 235 p. (in Lithuanian).
8. Mullane, J. V. The Mission Statement is a Strategic Toll: When Used Properly. *Management Decision*, Vol 40, No 5, p. 448–455.
9. Galloway, I. D. Strategic Management in Public Sector Research Organizations: a Critical Review. *International Journal of Public Sector Management*, Vol 3, No 1, 1990, p. 5–24.
10. Nutt, P.; Backoff, R. Transforming Public Organizations. *Journal of Management*, Vol 19, No 2, 1993, p. 299–347.
11. Bivainis, J.; Butkevičius, A. Methodological Aspects of Evaluation of State Budget Programmes. *Journal of Business Economics and Management*, Vol 4, No 1, 2003, p. 53–61.
12. Blair, R. Strategic Planning for Economic Development:

- a Suggested Model for Program Evaluation. *Public Administration Quarterly*, Vol 22, No 3, 1998, p. 331–348.
13. Nutt, P. Decision-Making Success in Public, Private and Third Sector Organizations: Finding Sector Dependent Best Practice. *Journal of Management Studies*, Vol 37, No 1, 2000, p. 77–108.
 14. Administration of Public Sector Institutions (Viešojo sektoriaus institucijų administravimas). Vilnius: LTU, 2002. 292 p. (in Lithuanian).
 15. Raipa, A. Expert Systems and Public Program Evaluation. *Political Science (Politologija)*, No 1 (17), 2000, p. 61–82 (in Lithuanian).
 16. Thunhurst, C.; Barker C. Using Problem Structuring Methods in Strategic Planning. *Health Policy and Planning*, Vol 14, No 2, 1999, p. 127–134.
 17. Zakarevičius, P. Changes in Organizations: Reasons, Management, Subsequences (Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės). Kaunas: VDU, 2003. 173 p. (in Lithuanian).
 18. Bivainis, J.; Tunčikienė, Ž. Methodological Approaches to Strategic Planning of Public Sector Institutions. *Technological and Economic Development of Economy (Ūkio ekonominis ir technologinis vystymas)*, Vol 11, No 1, 2005, p. 3–15 (in Lithuanian).
 19. Bivainis, J.; Tunčikienė, Ž. Strategic Planning Models of Public Sector Institutions. *Public Administration (Viešasis administravimas)*, No 3–4 (7–8), 2005, p. 70–80 (in Lithuanian).
 20. Wilkinson, G.; Monkhouse E. Strategic Planning in Public Sector Organizations. *Executive Development*, Vol 7, No 6, 1994, p. 16–19.
 21. Betts, M.; Ofori, G. Strategic Planning for Competitive Advantage in Construction: the Institutions. *Construction Management and Economics*, Vol 12, No 3, 1994, p. 203–217.
 22. Vasiliauskas, A. Links among Strategic Management Processes at the Levels of a Firm and the National Economy. *Monetary Studies (Pinigų studijos)*, No 4, 2004, p. 31–45 (in Lithuanian).
 23. Goldsmith, A. A. Private Sector Experience with Strategic Management: Cautionary Tales for Public Administration. *International Review of Administrative Sciences*, Vol 63, 1997, p. 25–40.
 24. Flynn, N.; Talbot, C. Strategy and Strategists in UK Local Government. *Journal of Management Development*, Vol 15, No 2, 1996, p. 24–37.
 25. Hendrick, R. Strategic Planning Environment, Process, and Performance in Public Agencies: A Comparative Study of Departments in Milwaukee. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol 13, No 4, 2003, p. 491–519.
 26. Staponkienė, J. Peculiarity of Strategic Management in the Public Sector Organizations. *Economics and Management: Actualities and Perspectives 2003 (Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2003)*. Šiauliai: ŠUL, 2003, p. 264–270 (in Lithuanian).
 27. Birks, D. F. Initiating Effective Consumer Research to Support Strategic Decisions Making in Local Authorities. *International Journal of Public Sector Management*, Vol 5, No 5, 1994, p. 42–51.
 28. Clarke, G. Reassessing Resource Allocation Strategies in Higher Education: Methods for Analysis. *International Journal of Educational Management*, Vol 11, No 6, 1997, p. 286–292.
 29. Dyson, R. G. Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, Vol 152, No 3, 2004, p. 631–640.
 30. Nutt, P.; Backoff, R.; Hogan, M. F. Managing the Paradoxes of Strategic Change. *Journal of Applied Management Studies*, Vol 9, No 1, 2000, p. 5–31.
 31. Jucevičius, R. Strategic Management of Public Institutions. *Economics and Management: Actualities and Perspectives 2002 (Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002)*. Šiauliai: ŠUL, 2003, p. 24–28 (in Lithuanian).
 32. Jucevičius, R. Strategic Development of Organizations (Strateginis organizacijų vystymas). Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. 456 p. (in Lithuanian).
 33. Zeppou, M.; Sotirakou, T. The „STAIR“ Model. A Comprehensive Approach for Managing and Measuring Government Performance in the Post-modern Era. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol 16, No 4, 2003, p. 320–332.
 34. Puškorius, S. The Development of 3 E Concepts. *Public Policy and Administration (Viešoji politika ir administravimas)*, No 3, 2002, p. 31–38 (in Lithuanian).
 35. Improving Evaluation Practices. OECD Working Papers. Paris: OECD, Vol 7, No 11, 1999. 45 p.
 36. Schultz, D. Encyclopedia of Public Administration and Public Policy. Facts on File, Inc. 2004. 526 p.
 37. Chlivickas, E.; Raipa, A. Activity Planning and Evaluation in Public Institutions Efficiency Structure. *Transformations in East and Central Europe (Transformacijos Rytų ir Centrinėje Europoje)*, No 4, 2001, p. 47–53 (in Lithuanian).
 38. Hitt, A. M.; Hoskisson, R. E. Current and Future Research Methods in Strategic Management. *Organizational Research Methods*, Vol 1, No 1, 1998, p. 6–44.
 39. Korobeinikov, O. P.; Kolesov, V. J. Strategic Behaviour: from Preparation to Implementation. *Management in Russia and Abroad (Менеджмент в России и за рубежом)*, No 3, 2002 (in Russian), <http://www.dis.ru/manag/arhiv/2002/3/3.html>.
 40. Zavadskas, E. K.; Simanuskas, L.; Kaklauskas, A. Decision Support Systems in Construction (Sprendimų paramos sistemos statyboje). Vilnius: Technika, 1998. 235 p. (in Lithuanian).
 41. Zavadskas, E. K. and other. Construction Organization (Statybos organizavimas). Vilnius: IĮ „Petro ofsetas“, 2001. 198 p. (in Lithuanian).

Juozas BIVAINIS. Doctor Habil, Professor, Head of Dept of Social Economics and Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: intensification of economic development, business management theory, economic legislation. He is the author of over 180 scientific works.

Živilė TUNČIKIENĖ. Master of Science, doctoral student, Dept of Social Economics and Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: intensification of economic development, strategic planning of public sector institutions.