

LIETUVOS MUZIKOS IR TEATRO AKADEMIJA

TEATRO IR KINO FAKULTETAS

MENO VADYBOS SKYRIUS

MENO VADYBOS MAGISTRANTŪROS PROGRAMA

IRENA KOREIVIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS RAŠTO DARBAS

LIETUVOS VALSTYBINIŲ SCENOS MENO ĮSTAIGŲ STRATEGINIO VALDYMO YPATUMAI	PECULIARITIES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF LITHUANIAN STATE PERFORMING ART INSTITUTION
---	--

Studentas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Lekt. dr. Ieva Gaižutytė

Vilnius
2021

SANTRAUKA

Lietuvos muzikos ir teatro akademijos
Teatro ir kino fakulteto
Meno vadybos skyrius

Baigiamasis darbas: Lietuvos valstybinių scenos meno įstaigų strateginio valdymo ypatumai

Autorius: Irena Koreivienė

Valstybinės scenos meno įstaigos užima vieną iš svarbiausių vietų Lietuvos kultūriniame gyvenime. Šiuo metu Lietuvoje veikia 21 Valstybinė profesionaliojo scenos meno įstaiga. Lietuvoje valstybinės scenos meno įstaigos yra nesiekiančios pelno ir kasdieninėje veikloje susiduria su įvairiais aplinkos iššūkiais. Darbe keliama hipotezė, kad svarbų ar net pagrindinį vaidmenį tobulinant valstybinių scenos meno įstaigų veiklą užima strateginis valdymas ir tinkamų scenos meno įstaigoms strateginio valdymo būdų taikymas. Šis darbas ir tyrimas gali būti reikšmingas scenos meno organizacijų strateginio valdymo mokslo kontekste ir gali padėti plėtoti scenos meno įstaigų strateginio valdymo teoriją. Siekiant darbo tikslo norima nustatyti Lietuvos valstybinių scenos meno įstaigų strateginio valdymo ypatumus. Tam buvo apibrėžta strateginio valdymo samprata, išsiaiškinti valstybinių scenos meno įstaigų strategijų formavimo principai, atliktas kokybinis valstybinių scenos meno įstaigų tyrimas taikant anketavimo metodą, bei atlikta Lietuvos ir užsienio valstybinių scenos meno įstaigų strateginių (veiklos) planų lyginamoji analizė.

Tyrimas atskleidė, kad Valstybinės scenos meno įstaigos strateginius veiklos planus ruošia remdamiesi „Strateginio valdymo metodika“ patvirtintą Vyriausybės nutarimu 2002 m. birželio 6d. Nr. 827., bet 36% šių įstaigų vadovų mano, kad šią metodiką reikia tobulinti, nes neatliepia šių dienų realybės, sistemiškumo ir tikslumo. Tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dalis valstybinių scenos meno įstaigų vadovų supranta strateginių planavimo dokumentų rengimo svarbą ir ruošia juos ne tik dėl Kultūros ministerijos reikalavimų, bet ir dėl naudos savo įstaigai, bei siekiant geresnių veiklos rezultatų. Rengdamos strateginius dokumentus įstaigos atsižvelgia ne tik į ekonomines ir politines prognozes bet ir į turimą viziją, tikslus, perspektyvą, kūrybinius planus.

Pagrindinės sąvokos: strateginis valdymas, strateginiai veiklos planai, misija, strateginio planavimo metodika, valstybinės scenos meno įstaigos.

SUMMARY

Lithuanian Academy of Music and Theatre
Faculty of Theatre and Cinema
Arts Management Department

Final thesis: Peculiarities of strategic management of Lithuanian state performing art institution
Author: Irena Koreivienė

State performing arts institutions occupy one of the most important places in Lithuanian cultural life. Currently, there are 21 State Institutions of Professional Performing Arts in Lithuania. In Lithuania, state performing arts institutions are non-profit and face various environmental challenges in their daily activities. The work hypothesizes that strategic management and the application of strategic management methods appropriate for performing arts institutions play an important or even key role in improving the activities of state performing arts institutions. This work can be relevant in the context of the strategic management science of performing arts organizations and can contribute to the development of the theory of strategic management of performing arts institutions. In order to achieve the aim of the work, it is desired to determine the peculiarities of the strategic management of Lithuanian state performing arts institutions. To this end, the concept of strategic management was defined, the principles of formation of strategies of state performing arts institutions were clarified, a qualitative study of state performing arts institutions using the questionnaire method was performed and a comparative analysis of strategic (operational) plans of Lithuanian and foreign state performing arts institutions was performed.

The research reveals that the State Performing Arts Institutions prepare strategic activity plans on the basis of the “Strategic Management Methodology” approved by the Government Resolution of 2002. June 6 No. 827. but 36% of the heads of these institutions believe that this methodology needs to be improved, as it does not respond to today's reality, systematicity and accuracy. The results of the research shows that the majority of heads of state performing arts institutions understand the importance of preparing strategic planning documents and prepare it for the benefit of their institution and better performance. In preparing strategic documents, institutions take into account not only economic and political forecasts, but also the available vision, goals, perspective, and creative plans.

Keywords: *strategic management, strategic plans, mission, strategic planning methodology, performing arts institutions.*

TURINYS

IVADAS	5
1. STRATEGIJA IR STRATEGINIS VALDYMAS: TEORINIS ASPEKTAS	7
1.1. Strateginio planavimo reikšmė organizacijoms	11
1.2. Strateginio valdymo ir strateginio planavimo svarba meno įstaigoms	14
1.3. Strateginio plano sudarymo metodų taikymas organizacijose	19
2. VALSTYBINIŲ SCENOS MENO ĮSTAIGŲ STRATEGIJŲ FORMAVIMO TEISINĖS, POLITINĖS, EKONOMINĖS PRIELAIIDOS	22
2.1. Lietuvos valstybinių scenos meno įstaigų veiklos specifika ir teisinis reglamentavimas	22
2.2. Valstybinių scenos meno įstaigų strateginių dokumentų rengimo principai ir vertinimo kriterijai	25
3. KOKYBINIO TYRIMO ANALIZĖ	28
3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas	28
3.2. Lietuvos valstybinių scenos meno įstaigų vadovų anketinės apklausos analizė	29
3.3. Lietuvos ir užsienio scenos meno įstaigų lyginamoji analizė	38
IŠVADOS	49
PASIŪLYMAI	51
LITERATŪRA	52
PRIEDAI	57

IVADAS

Valstybinės scenos meno įstaigos, tame tarpe ir nacionalinės, turi ypatingą svarbą Lietuvoje, nes yra pagrindinės meno ir kultūros skonio formuotojos valstybės viduje, skatinančios dvasinį tobulėjimą, ugdančios pilietinę visuomenę bei garsinančios ir reprezentuojančios Lietuvos vardą ir meną užsienyje. Viena vertus, meno įstaigos turi atlikti savo pagrindinę - kultūros, švietėjišką, t.y. visuomeninę misiją, bet tuo pačiu turi gebėti pritraukti finansavimą, apsirūpinti ištekliais, spręsti kasdienines vadybines ir rinkodaros problemas.

Baigiamojo darbo problematika: Kultūros ministerijos valdymo srities teatrams ir koncertinėms įstaigoms skiriama didžiausia profesionaliojo scenos meno sričiai skiriamų valstybės biudžeto lėšų dalis (97 Proc.), bet remiantis 2018 m. Valstybinio audito ataskaita: „nacionalinių ir valstybinių teatrų ir koncertinių įstaigų kiekybiniai veiklos rodikliai nerodo nuoseklaus ar kasmetinio jų veiklos gerėjimo ir jų veikla yra tobulintina.“ Darbe keliama hipotezė, kad svarbų ar net pagrindinį vaidmenį tobulinant valstybinių scenos meno įstaigų veiklą užima strateginis valdymas ir tinkamų scenos meno įstaigoms strateginio valdymo būdų taikymas.

Lietuvoje valstybinės ir nacionalinės meno įstaigos yra nesiekiančios pelno ir kasdieninėje veikloje susiduria su įvairiais aplinkos iššūkiais, tokiais kaip netikėti ekonominiai pokyčiai, politikos neapibrėžtumas, besikeičiantys sociokultūriniai reiškiniai, šių dienų netikėti ligų protrūkiai ir pandemijos. Visi šie veiksniai kelia meno organizacijoms nemenkus iššūkius, bei įtampą. Keičiasi rinkos, meno vartojimas vis labiau tampa prieinamas internetinėje erdvėje. Todėl tokių įstaigų vadovai priversti strategiškai mąstyti, siekti maksimaliai padidinti ir racionalizuoti organizacijos veiklą, pagerindami jos padėtį kitų organizacijų, veikiančių toje pačioje konkurencinėje aplinkoje atžvilgiu. Joms dera neapsiriboti trumpalaikiais planais, o rengti ilgalaikius planus, gebėti įvertinti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses. Konkurencijos lygis įvairiose konkurencinėse aplinkose tik didėja ir darosi vis aiškiau, kad labai dinamiškoje aplinkoje tradiciniai strateginės plėtros metodai dažnai nesugeba pasiekti norimų rezultatų, o organizacija turi judėti dinamiškesnės koncepcijos link. Gebėjimas tinkamai parengti ir įgyvendinti strategijas, tinkamas organizacijos veiklai ir plėtrai, priklauso nuo efektyvaus atsako į naujus iššūkius, pokyčių ir savalaikės ateities pavojų ir grėsmių prevencijos, taip pat nuo efektyvaus esamų ir būsimų problemų sprendimo. Taigi, strategija meno įstaigose yra svarbi, nes padeda pasiekti pagrindinius tikslus ir visapusiškai išnaudoti savo kūrybinį potencialą ir esamus išteklius.

Temos aktualumas: Strateginio valdymo, strateginio planavimo reikšmė yra neabejotinai didelė kiekvienoje organizacijoje. Nors Lietuvos valstybinės institucijos jau beveik du dešimtmečius taiko strateginio planavimo ir valdymo technologijas, tačiau Lietuvoje praktiškai

nėra išleista mokslinės literatūros ir mokslinių darbų, nagrinėjančių strateginio valdymo principus, modelius taikytinus scenos meno įstaigose. Nemažai autorių (M. Arimavičiūtė, R. Ališauskas, S. Valentinavičius) nagrinėja strateginį planavimą savivaldybėse, ugdymo, verslo, bet ne meno įstaigose. Todėl, toks tyrimas būtų reikšmingas scenos meno organizacijų strateginio valdymo mokslo kontekste ir padėtų plėtoti scenos meno įstaigų strateginio valdymo teoriją. Praktikoje šis darbas galėtų padėti scenos meno organizacijų vadovams efektyviau vykdyti veiklą, bei savo darbe taikyti strateginio valdymo teorinius ir praktinius ypatumus, metodus.

Tikslas: Nustatyti Lietuvos valstybinių scenos meno įstaigų strateginio valdymo ypatumus.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti strateginio valdymo sampratą bei jo metodų taikymo galimybes meno įstaigose.
2. Nustatyti valstybinių scenos meno įstaigų strategijų formavimo principus.
3. Atlikti kokybinį valstybinių scenos meno įstaigų tyrimą, taikant anketavimo metodą.
4. Atlikti Lietuvos ir užsienio valstybinių scenos meno įstaigų strateginių (veiklos) planų lyginamąją analizę.

Darbo objektas: Valstybinių scenos meno įstaigų strateginis valdymas.

Darbe naudojami tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros, teisės aktų ir dokumentų analizė.
2. Kokybinis tyrimas, anketinė apklausa.
3. Lyginamoji analizė.

Darbo struktūra:

Darbas susideda iš trijų dalių. Pirmoje dalyje yra mokslinės literatūros, teorijos apžvalga. Jos pagalba išsiaiškinta strateginio valdymo sąvoka ir jos reikšmė scenos meno organizacijoms. Antroje dalyje yra supažindinama su Lietuvos valstybinių scenos meno organizacijomis, jų veikla, svarba ir reikšme valstybės kultūros kontekste. Trečioje dalyje yra atliktas kokybinis tyrimas, valstybinių scenos meno įstaigų vadovų anketinės apklausos analizė ir Lietuvos valstybinių ir užsienio scenos meno įstaigų strateginių planų lyginamoji analizė. Pabaigoje pateiktos išvados ir pasiūlymai.

1. STRATEGIJA IR STRATEGINIS VALDYMAS: TEORINIS ASPEKTAS

Organizacijoms vis aktyviau vykdant tarptautinę plėtrą ir naujų paslaugų kūrimą, auga ir strateginio valdymo reikšmė. Strateginis valdymas yra neatsiejamas kiekvienos organizacijos turinčios tikslą ir viziją gyvuoti bei efektyviai dirbti dalis. Jau senovės Graikijos karvedžiai suprato, kad tam, kad laimėti mūšį, reikia turėti išankstinį planą, sudaryti veiksmų seką, nustatyti teisingas puolimo linijas, kada pulti, o kada sustoti. Senovės Graikijoje strategijos sąvoka apėmė planavimo, sprendimų priėmimo ar veiksmų elementus. Šios dvi sąvokos kartu sudaro „didžiojo“ strateginio plano pagrindą. Strategija, kaip priemonė organizacijų ir įmonių valdymui buvo pradėta taikyti XX a. pradžioje. Efektyvios strategijos sukūrimas ir taikymas leidžia įmonei išlaikyti rinkos dalį, veiksmingai išpildyti vartotojų esamus ir būsimus poreikius ir taip išgauti finansinės naudos (S. Valentinavičius, 2009).

Bėgant laikui ir besikeičiant laikotarpiams, strategijos sąvokos keitėsi, įgaudavo naujas formas ir naujas prasmes. Pavyzdžiui, A. Makštutis (2016) strategijos sampratą apibūdina kaip valdymo sprendimą valstybės ir visuomenės problemoms spręsti, kokybiniais sistemų pokyčiams skatinti, prisitaikant prie besikeičiančių aplinkybių, ir numatant esamos problemos pokytį. B. Melnikas ir R. Smaliukienė (2007) strategijos sampratą apibrėžia panašiai, pažymėdami, kad: „Strategijos sukūrimas ir įgyvendinimas yra valdymo sprendimas arba sprendimai konkrečios sistemos nesklandumams pataisyti, be to, sistemos kokybiniai pokyčiai, pasirengimas jiems ir jų įgyvendinimo procesas, apimantis visą ciklą – nuo idėjos, kaip bus sprendžiama problema iki jos sprendimo rezultatų“. Jamesas Brianas Quinnas (1980) teigia, kad strategija yra modelis arba planas, nuosekliai integruojantis pagrindinius institucijos tikslus, politiką ir veiksmų seką. Gera suformuota strategija padeda organizuoti ir paskirstyti įstaigos išteklius atsižvelgiant į turimas kompetencijas ir trūkumus, numatomus aplinkos pokyčius. V. Kvint (2015) pabrėžia, kad strategija – tai doktrinos suradimo, formulavimo ir plėtojimo sistema, kuri užtikrins ilgalaikę sėkmę, jei jos bus sąžiningai laikomasi. K. Ž. Svetikas, M. Arimavičiūtė (2012) teigia, kad strategija – aukšto lygio ilgalaikiai siekiai. Pirmojo šiuolaikinio verslo strategijos teoretiko Alfredo Chandlerio žodžiais tariant, strategija verslo srityje yra apibrėžiama kaip „pagrindinių, ilgalaikių įmonės tikslų ir uždavinių nustatymas, veiksmų planų priėmimas ir išteklių, reikalingų šiems tikslams pasiekti paskirstymas“ (C. White, 2004). S. Valentinavičius (2009) pateikia tokį strategijos apibrėžimą: „Tai yra gerai apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis ir veiklos sistema tam tikram laikotarpiui, ji suteikia organizacijai galimybę pasiekti savo tikslus ir yra pagrįsta savo veikla ir formomis, vidiniais ištekliais ir padėtimi išorinėje aplinkoje.“ Strategijos efektyvumą apibūdina investicijos, reikalingos jai įgyvendinti, efektyvumas siekiant tikslo,

įgyvendinimo laikas ir rizikos laipsnis. Pasak S. Valentinavičiaus (2009), patartina rinktis strategiją, reikalaujančią mažiausių išlaidų.

Mokslinėje literatūroje, dokumentuose įvairių autorių yra pateikiami skirtingi apibrėžimai, susiję su strateginiu valdymu. Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatyme, įsigaliojusiam 2021 m. sausio 1 d., minimas toliau pateiktas strateginio valdymo termino apibrėžimas – „tai yra visuma procesų, užtikrinančių ilgalaikį ir tvarų valstybės vystymąsi, įskaitant aplinkos analizę, sprendimų dėl planavimo dokumentų priėmimą, planavimo dokumentų rengimą, tvirtinimą, įgyvendinimą, stebėjimą, vertinimą, ataskaitų teikimą apie pasiektus rezultatus.“ K. Ž. Svetikas ir M. Arimavičiūtė (2012) strateginį valdymą apibūdina kaip procesą, „Jo metu įmonė sugeba nustatyti misiją, viziją, tikslus ir uždavinius, taip pat geba numatyti ir įgyvendinti strategijas skirtinguose įmonės hierarchijos lygiuose“. Tuo tarpu B. Melnikas, R. Smaliukienė (2007) strateginį valdymą apibrėžia kaip konkretaus subjekto veiklą, sąmoningai darant įtaką konkretiems objektams, siekiant pašalinti trūkumus. Pasak A. Vasiliausko, bendriausias apibrėžimas reiškia, kad „strateginis valdymas yra tęstinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kurio pagrindu įstaiga sugeba greitai reaguoti į pasikeitusią aplinką ir efektyviai išnaudoja savo potencialą.“ H. M. Mohammadian (2017) strateginį valdymą apibūdina kaip visumą veiklų ir procesų, kuriuos organizacijos naudoja sistemingai koordinuoti, sulyginti resursus ir veiksmus su organizacijos misija, vizija ir strategija.

Apibendrinant skirtingų autorių apžvelgtus apibrėžimus, galima teigti, kad strateginis valdymas, tai nuolatinis ir nuoseklus procesas, kurio metu organizacija geba nusistatyti viziją, misiją, išsikelti tikslus bei uždavinius, moka efektyviai išnaudoti, paskirstyti savo resursus ir potencialą bei prisitaikyti prie išorinės aplinkos.

Per pastaruosius 50 metų strateginio valdymo tyrimų sritis keitėsi ir sparčiai vystėsi. Šeštame ir septintajame dešimtmetyje strateginis valdymas buvo vertinamas iš valdymo perspektyvos pabrėžiančios lyderystės vaidmenį. Pagrindinis dėmesys buvo skiriamas lyderystei, tarpasmeniniams santykiams, sistemoms, procesams bei organizacijų struktūroms. Devintajame dešimtmetyje mokslininkai labiau akcentavo strategijos įgyvendinimą kaip procesą. Dėmesys nuo vadovo buvo labiau nukreipiamas į organizacijos kultūros plėtrą, jos vaidmenį apibrėžiant ir įgyvendinant strategiją. 1980-ųjų pabaigoje strateginio valdymo srityje buvo ypač vertinami mokslininkų darbai taikytini organizacijų strateginiame valdyme. 1990-aisiais ypač greitai sklindanti globalizacija davė pagrindą strateginių aljansų atsiradimui. Strateginiai aljansai tapo pagrindu to laikotarpio mokslinėje literatūroje. Ištekliais grįstose strategijose daug dėmesio skiriama charakteristikų, susijusių su įmonių vidinėmis kompetencijomis, konceptualizavimui.

Žinių perspektyvos, vystymo pastangos tęsiasi ir po 2000-ųjų, kai jau pabrėžiama ir korporatyvinė socialinė atsakomybė (K.Ž. Svetikas, M. Arimavičiūtė 2012).

Svarbu apžvelgti istoriniu požiūriu strateginio valdymo srityje išryškėjusias įvairias autorių nuomones. H.Mintzberg, B.Alstrand, J.Lampel (1998) išskiria dešimt strateginio valdymo mokyklų (kai kuriuose šaltiniuose minima net 14) pagal požiūrį į strateginį procesą.

Dizaino mokykla siekia nustatyti atitikmenį tarp organizacijos vidinio pajėgumo - silpnųjų ir stipriųjų įmonės pusių ir išorinių grėsmių bei galimybių. Ši mokykla pabrėžia įmonės pozicijos svarbą išorinėje ir vidinėje jos veiklos terpėje. Strategija vertinama kaip aiški, paprasta ir unikali koncepcija. Tai buvo dominuojanti mokykla iki aštuntojo dešimtmečio.

Planavimo mokykla. Strategijos kūrimas tampa labai formalizuotu procesu, suskirstytu į lengvai skaidomus žingsnius, apibrėžtus būtinų veiksmų kontroliniais sąrašais ir paremtas metodais, susijusiais su tikslų nustatymu, biudžeto sudarymu, programų ir veiklos planų išdėstymu. Šios mokyklos požiūris į strategiją vėl visiškai atitinka klasikinį požiūrį. Aštuntojo dešimtmečio viduryje tai buvo vyraujanti mokykla (C. White, 2004).

Pozicionavimo mokykla buvo sukurta 1980-ais. Ši mokykla pateikia požiūrį į strategijos formavimą, kaip susidedantį iš kelių strategijų tipų. Pozicionavimo mokykla atsirado remiantis M. Porterio darbu, kur pagrindinis dėmesys nukreiptas į industrijos struktūrą, bei konkurencingumo strategijas.

Antreprenerinė mokykla. Ši mokykla yra susijusi su sprendimų priėmimu ir strategijos formavimo procesu. Įmonės vadovas, yra strategas ir lyderis, kuris rūpestingai kontroliuoja ir valdo įmonę, kad įgyvendintų savo viziją. Vadovas yra novatorius, kuris dažnai pasitelkia intuiciją ar vaizduotę, kad sukurtų kažką naujo, atrastų naujas galimybes. Tai nustumia strategijos apibrėžimą nuo tikslaus projekto, plano ar pozicijos prie netikslios vizijos ar net plačios perspektyvos, bet kartu yra įmonės progreso ir tobulėjimo šerdis.

Pažinimo (kognityvi) mokykla. Ji pabrėžia, kad strategijos kūrimas yra pažinimo procesas, vykstantis vadovo stratego galvoje. A. Bosas (2002) ją laiko viena perspektyviausių ir teoriškai reikšmingiausių strateginio valdymo mokyklų. Pagal šios mokyklos logiką strategija kuriama remiantis esama patirtimi – žinių struktūra ir mąstymo procesais. Mokykla išskiria dvi kryptis: pozityvistinę, kai sukuriamas objektyvus tikrovės vaizdas, ir subjektyvistinę, kai tikrovė interpretuojama. Tokiu būdu ji tampa savotišku tiltu tarp objektyvistinių strateginio valdymo mokyklų (projektavimo, planavimo, pozicionavimo) ir subjektyvistinių (mokymosi, kultūros, valdžios, išorinės aplinkos, konfigūracijos) mokyklų.

Mokymosi mokykla remia idėją, kad strategija kyla iš atradimo ir mokymosi proceso. Strategijos kūrėjas nuolat mokosi apie strategijos formavimo procesą ir tam tikrus jo elementus

kompleksinėje aplinkoje. Strategijos samprata siejama su nenutrūkstamu mokymosi procesu. Vadovo pareiga yra valdyti strateginio mokymosi procesą, o organizaciniai gebėjimai ir kompetencijos tampa pagrindu, siekiant darnaus konkurencinio pranašumo (M. Arimavičiūtė, K.Ž.Svetikas 2012).

Valdžios mokykla. Valdžia ir politika yra šios mokyklos pagrindas. Yra daugybė organizacijų, kuriose strategija yra suprantama kaip tam tikras manevras, norint pergudrauti konkurentus, užgrobti rinką ar pasiekti kitą tikslą. Šiuo supratimu remiasi valdžios mokykla. Pagal šios mokyklos logiką strategijos formavimas suprantamas kaip atvira kova dėl įtakos, akcentuojant valdžios ir politinių metodų panaudojimo svarbą (A.Bosas, 2002).

Kultūros mokykla orientuojasi į organizaciją kaip į visumą ir strategijos formavimą kaip į socialinę organizacijos narių kolektyvinę sąveiką. Organizacijos ištekliai ir gebėjimai yra konkurencinio pranašumo šaltiniai, jei organizacijos sugeba sukurti vidinę kultūrą, gebančią priimti unikalios sprendimus (M. Arimavičiūtė, K.Ž.Svetikas 2012)

Aplinkos mokykla remiasi prielaida, kad išorinė įmonės aplinka, pasireiškianti bendru jėgų rinkiniu, laikoma viena svarbiausių visų strategijos kūrimo elementų. Organizacijos vadovybė traktuojama kaip pasyvus strateginio proceso elementas, kurios uždavinys yra nustatyti išorinių jėgų poveikį ir pritaikyti atitinkamai organizacijos strategiją. Išorinės aplinkos mokykla grindžiama situacine teorija: organizacijos elgsenos specifika priklauso nuo situacijos ypatumų. Griežti reikalavimai keliama sisteminiam išorinės aplinkos matavimui. H.Mintzberg (2000) išskiria keturis parametrus, kuriuos reikia nuolat stebėti: išorinės aplinkos stabilumą, kompleksumą, rinkų įvairovę, priešišumą.

Konfigūracijos mokykla. Jeigu aplinka, tiek pačios organizacijos, tiek išorės, yra stabili, ją laiko konfigūracija, tuo tarpu pačios strategijos numatymo, kūrimo ir realizavimo dalį – transformacija. Kai organizacija yra stabilioje situacijoje strategijos sukūrimas reiškia pasirengimą transformacijos procesui. Po transformacijos organizacija grįžta į konfigūracijos būseną. Pagal šios mokyklos logiką strateginis valdymas yra mokslas apie pokyčius. Strategijos kūrimo proceso tikslas pakeisti organizacijos veiklos orientyrus, o pačios strategijos paskirtis stabilizuoti organizacijos judėjimą pasirinkta kryptimi. Konfigūracijos mokykla linkusi viską apibendrinti, paremta sintezės metodais. Šios mokyklos kūrėjai, padarė išvadą, kad organizacijų efektyvumas daugiausia priklauso ne nuo to, kokius atributus naudoja organizacija, o nuo sąsajų tarp jų. Kitaip tariant, organizacijos veikia efektyviai tik tada, kai sumaniai derina įvairius organizacinius ypatumus, papildydami vienus kitais, kaip antai, esant tam tikram vadovavimo stiliui, pasirenkamas atitinkamas planavimo tipas, kuris derinamas su atitinkamu struktūros organizavimo būdu ir t.t. (A. Bosas, 2002).

Apibendrinant galima teigti, kad aptartos strateginio valdymo mokyklos yra kaip tam tikra strateginio valdymo teorijos konfigūracija, kuri surikiuoja conceptualius požiūrius į strategijos formavimo procesą, susiformavusius į tam tikrą sistemą. Organizacijose strategijos formavimo procese dominuoja daugiausia vienos strateginio valdymo mokyklos bruožai, nors gana dažnai būna ir kitų mokyklų elementų, pvz. organizacija žiūri į strategijos formavimą kaip į socialinę organizacijos narių kolektyvinę sąveiką (kultūros mokykla), bet kartu ir remiasi nuostata, kad išorinė organizacijos aplinka yra vienas iš pagrindinių organizacijos strategijos kūrimo proceso elementų, todėl organizacijoje yra keliama griežti reikalavimai išorinės aplinkos matavimui ir analizei (aplinkos mokykla).

1.1. Strateginio planavimo reikšmė organizacijoms

Strateginio valdymo vienas svarbiausių proceso veiklų yra planavimas. L.Varbanova (2013) akcentuoja kad, strateginis planavimas meno įstaigose yra esminė viso strateginio valdymo dalis. Jis glaudžiai susijęs su strateginiu mąstymu, analize ir refleksija. Per pastaruosius 40–50 metų daugelis tyrinėtojų ir autorių bandė apibrėžti strateginio planavimo sąvoką, tačiau nėra vieno sutartinio apibrėžimo. Fremontas Kastas ir Jamesas Rosenzweigas (1979) planavimą apibrėžia kaip procesą iš anksto apsprendžiantį ką reikia padaryti ir kaip. Jie pabrėžia, kad planavimas suteikia pagrindą integruoti sudėtingus tarpusavyje susijusius ateities sprendimus. Roger Kaufman, Hugh Oakley-Browne, Ryan Watkins ir Doug Leigh (2003) strateginį planavimą vertina kaip procesą nubrėžiantį reikalavimus pasiekti aukštų pelningumo rezultatų, identifikuojant ko įmonei reikia norint gyvuoti ateityje ir kurti pridėtinę vertę visuomenei. Rudolfas Grünigas ir Richardas Kühnas (2011) apibrėžia strateginį planavimą kaip procesą, kurio metu parengtos strategijos nubrėžia šešias pagrindines savybes tokias kaip:

- Sistemingas procesas
- Ilgalaikė orientacija
- Požiūris, į visą įmonę arba į svarbias jos dalis
- Susitelkimas į būsimos sėkmės potencialo nustatymą
- Poreikis į šį procesą įtraukti valdymo komandą
- Įnašas į ilgalaikį įmonės tikslų ir vertybių įgyvendinimą.

Tokie apibūdinimai leidžia suprasti, kad strateginis planavimas yra sudėtingas, tačiau kartu ir pragmatiškas bei sistemingas, kiek įmanoma, ateities nustatymo procesas. Planavimas yra valdymo priemonė ir palengvina būsimų sprendimų priėmimus. Aštunto dešimtmečio pabaigoje ir devintojo pradžioje, strateginis planavimas pradėtas taikyti ne tik verslo sektoriuje, bet ir

valstybinėse organizacijose. Tapo akivaizdu, kad strateginio planavimo metodai, kilę iš verslo sektoriaus, gali padėti visuomeninėms organizacijoms valdyti nuolat kintančią išorinę aplinką. Viešojo sektoriaus valdymui reikėjo naudingos sistemos, kuri labiau pabrėžtų efektyvumą, ir strateginis planavimas suteikė jam naudingų įrankių (L. Varbanova, 2013).

Mokslinėje literatūroje strateginio valdymo proceso struktūra traktuojama skirtingai, tačiau beveik visada pabrėžiami penki pagrindiniai strateginio valdymo proceso etapai:

- a) veiklos sąlygų analizė
- b) įstaigos misijos ir tikslų formulavimas
- c) strategijos sukūrimas
- d) strategijos įgyvendinimas
- e) strategijos įgyvendinimo kontrolė (M. Arimavičiūtė, 2007).

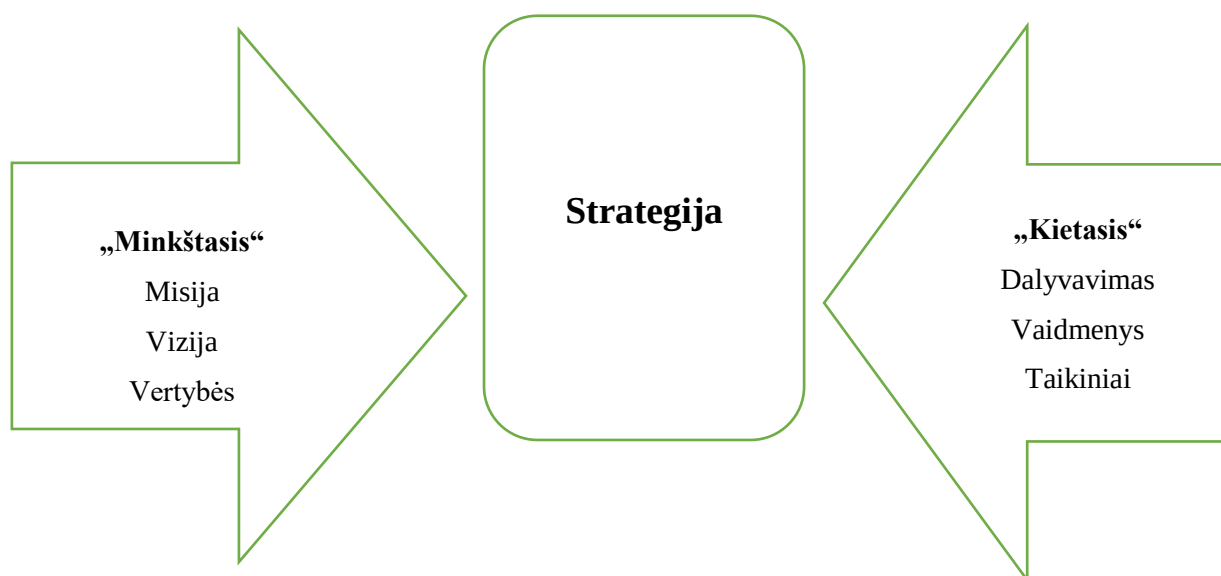
Pasak M. Arimavičiūtės, aštuonių pakopų strateginio planavimo modelis naudojamas apibūdinti viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo procesus. Pagal šį modelį strateginio planavimo procesą sudaro šie žingsniai:

- 1) susitarimas inicijuoti strateginį planavimo procesą (nustatomi pagrindiniai sprendimus priimančys asmenys, turintys dalyvauti planavimo procese, susitariama dėl proceso etapų, ataskaitos formos, pateikimo laiko, grupės narių funkcijų ir reikiamų išteklių);
- 2) institucijos įgaliojimų nustatymas (formalus ir neformalus įgaliojimai institucijai parodo, ka ji gali daryti);
- 3) institucijos misijos ir vertybių nustatymas (prieš įvardydamą savo misiją, institucija turėtų atlikti suinteresuotų asmenų analizę);
- 4) išorinės aplinkos įvertinimas: galimybės ir grėsmės (apimančios išorinės aplinkos tendencijas, klientus, konkurencines bei bendradarbiaujančias jėgas);
- 5) vidinės aplinkos įvertinimas (apimančios išteklių, dabartinės strategijos ir veiklos analizę);
- 6) strateginių problemų nustatymas (t.y. tiesioginis problemų nustatymas, tikslų arba sėkmės vizijos);
- 7) Problemų sprendimo strategijų parengimas (praktinės alternatyvos, kliūtys, pasiūlymai, veiksmai, darbo programa);
- 8) efektyvios įstaigos ateities vizijos kūrimas.

M. Arimavičiūtė daro išvadą, kad kiekvienas iš aštuonių žingsnių turėtų baigtis veikla, rezultatais ir vertinimu. Įgyvendinimas ir vertinimas turėtų būti sudėtinė proceso dalis. Sprendimus vykdyti bei nuolat stebėti rezultatus reikalinga grįžtamajam ryšiui palaikyti. Apibendrinant galima

teigti, kad toks aštuonių žingsnių strateginio planavimo modelio pranašumas yra tas, kad jis apėmė daugelį veiksnių, turinčių įtakos strateginio valdymo procesui.

Tuo tarpu kitas autorius H. Mintzbergas (2000) netgi suabejojo pačiu „strateginio planavimo“ terminu. Jis teigia, kad strategijos negalima planuoti, nes planavimas yra analizė, o strategija yra sintezė, „planavimo procedūros atrodo per daug paprastos, palyginti su strategijos rengimo universalumu ir sudėtingumu“. R. Dukynaitė, R. Ališauskas (2012) taip pat klausia, ar planas yra instrumentalus praktikoje. Pastarieji autoriai nurodo D. A. J. Axsono požiūrį, kad strateginis planavimas yra lyderystės įrankis. Jis padeda lyderiams nustatyti kryptį, komunikuoti ketinimus, apibrėžti norimus santykius ir nukreipti įgyvendinimo darbus norima linkme. D. A. J. Axsonas (2007) apibrėžia du pagrindinius strateginių planų elementus, vienas skirtas lyderystei, kitas – techniniam įgyvendinimui. Jis juos vadina „minkštuju“ ir „kietuoju“ elementais.



1 pav. Du strateginio planavimo elementai. Šaltinis: R. Dukynaitė, R. Ališauskas. Lyderystės įrankis - strateginis valdymas (2012)

„Minkštasis“ elementas skirtas būtent lyderystės reikmėms. Jis padeda apibrėžti organizacijos kultūrą, kuo organizacija užsiima, kuria kryptimi juda, į kokią ateitį, kokiomis vertybėmis grindžia tarpusavio santykius ir santykius su klientais. Norint suvaldyti „minkštąjį“ elementą, tenka siekti, kad „minkštieji“ apsisprendimai būtų kuo stabilesni, visiems gerai žinomi ir jų būtų tvirtai laikomasi, o „kietoji“ dalis atvirkščiai – gali ir turi būti lanksčiai keičiama pagal aplinkybes, tačiau ir naujus sprendimus būtina skirti „minkštosios“ dalies susitarimams. (R. Dukynaitė, R. Ališauskas 2012). H. Mintzberg pastebi, kad organizacijos užsiima formaliu planavimu ne tam, kad sukurtų strategiją, bet tam, kad numatytą programą jau turimoms strategijoms įgyvendinti. Jis teigia, kad strategija nėra planavimo rezultatas, bet atvirkščiai:

formalaus planavimo išeities taškas. Kitaip sakant, šis mokslininkas daro išvadą, kad tikroji strategija yra „minkštoji“, intuityvioji, išanalizuotų aplinkybių sinteze paremta dalis, o „kietoji“ dalis tėra jos lanksčiai pritaikoma įgyvendinimo darbotvarkė (R. Dukynaitė, R. Ališauskas 2012).

Apibendrinant išaiškėja misijos, vizijos bei organizacijos vertybių nustatymo bei laikymosi svarba, nes jos išlieka stabilios per ilgą laikotarpį ir turi būti gerai suprantamos visiems organizacijos elementams jei norima, kad vyktų efektyvus organizacijos valdymas ir sėkmingas jos gyvavimas. Tuo tarpu vadinamas „kietasis“ strateginio valdymo dalies elementas gali būti lanksčiai keičiamas ir pritaikomas pagal poreikius.

1.2. Strateginio valdymo ir strateginio planavimo svarba meno įstaigoms

Nepaisant akivaizdaus panašumo į kitas organizacijas, meno organizacijos turi daugybę savybių dėl kurių jų valdymas skiriasi, pvz., nuo verslo organizacijų. Meno organizacijos, ypač valstybinės, yra orientuotos ne į pelną, o į meno misiją. Menas ir vadyba atrodo yra visiškos priešingybės su skirtingomis vertybėmis. Vadyba ir valdymas siejami su skaičiavimais, rutina, reguliavimu, tvarka, o menas su tokiais elementais kaip jautrumas, vaizduotė, unikalumas, autonomija, kūrybiškumas, malonumas (P. Daigle, L. Rouleau, 2010). Pasak Chiapello (1998) būtina suderinti meną ir vadybą, nes nuo to priklauso meno organizacijos galimybė išgyventi.

Daugelis mokslinių tyrimų ir publikacijų strateginio valdymo ir planavimo srityse yra nukreipti į verslo plėtrą. Aštuntajame – dešimtajame dešimtmečiuose bendrosios vadybos teorijos pamažu ėmė daryti įtaką paslaugų sektoriui, o tada ir ne pelno organizacijoms. (L. Varbanova, 2013). Pasak L. Varbanovos ne pelno siekiančių organizacijų vadovai pradėjo suvokti poreikį įgyvendinti rinkodaros strategijas ir tokiu būdu rasti metodus bei priemones pritraukti auditoriją, parduoti produktus, pagerinti organizacijos įvaizdį bei matomumą.

Pirmieji bandymai taikyti strateginį planavimą viešajame sektoriuje prasidėjo septintojo dešimtmečio pabaigoje – aštuntojo pradžioje. Anthony Catanese ir Alanas Walteris Steissas (1970 m.) pabrėžė, kad planavimas yra būtina veiksmingo valdymo sąlyga, tiek privačiame, tiek valstybiniame sektoriuje.

Aštunto dešimtmečio pabaigoje ir devintojo pradžioje, strateginis planavimas pradėtas taikyti ne tik verslo sektoriuje, bet ir valstybinėse organizacijose. Tapo akivaizdu, kad strateginio planavimo metodai, kilę iš verslo sektoriaus, gali padėti visuomeninėms organizacijoms valdyti nuolat kintančią išorinę aplinką. Viešojo sektoriaus valdymui reikėjo naudingos sistemos, kuri labiau pabrėžtų efektyvumą, ir strateginis planavimas suteikė jam naudingų įrankių (L. Varbanova, 2013).

J. Brysonas strateginį planavimą valstybinėse ir ne pelno organizacijose apibrėžia kaip disciplinuotas pastangas priimti esminius sprendimus ir veiksmus, kurie formuoja ir nurodo, kas yra organizacija, ką ji daro ir kodėl tai daro. Jis padarė svarbią išvadą: strateginis planavimas ne pelno siekiančiose organizacijose gali padėti palengvinti bendravimą, bendradarbiavimą, padeda patenkinti skirtingus interesus ir vertybes, skatina teisingų sprendimų priėmimą, bei sėkmingą jų įgyvendinimą. (L. Varbanova, 2013) J. Bryson planavimo metodus padalija į išorinius - dėmesys yra skiriamas išorinei aplinkai ir vidinius - pabrėžiančius organizacijos viziją, misiją, tikslus. Jis apibendrina pagrindinius privalumus strateginio valdymo metodų naudojimo ne pelno siekiančiose organizacijose, tai:

- strateginių minčių ir veiksmų skatinimas;
- teisingų sprendimų priėmimas;
- geresnio darbo našumo siekimas;
- darbuotojų organizavimas, kad jie geriau ir efektyviau vykdytų savo pareigas;

J. Brysonas ir F. Alstonas (2004) pasiūlė išsamų strateginio plano įgyvendinimo vadovą, kartu su aiškiomis instrukcijomis ir darbalapiais, kaip parengti individualios organizacijos poreikiams pritaikytą strateginį planą.

M.M. Kaiser (2013) pažymi, kad norint užtikrinti logišką ir nuoseklų planavimo procesą būtina naudoti planavimo sistemą:



2 pav. Strateginio planavimo sistema. Šaltinis M. M. Kaiser (2013). Ciklas - praktinis požiūris į meno organizacijų valdymą.

Kituose šaltiniuose, kiti mokslininkai pvz. K. Ž. Svetikas, M. Arimavičiūtė (2012), L. Varbanova (2013) lygiagrečiai su misija išskiria ir viziją, bei tikslus ir uždavinius. S.

Valentinavičius (2009) pabrėžia, kad organizacijos vizija, misija ir tikslai yra svarbus strategijos formavimo elementas arba atspirties taškas, kurio pagrindu rengiami tolesni strategijos kūrimo ir įgyvendinimo etapai. Vizija turi atspindėti vartotojus, produktą ar paslaugą, rinkas, technologijas, verslo plėtros perspektyvas, įmonės išteklius ir galimybes, žmogiškųjų išteklių politiką ir organizacijos visuomeninį prestižą. Tuo tarpu misijoje, kaip teigia pastarasis autorius yra nusakoma įmonės veiklos prasmė. Svarbiausi jos elementai yra šie: vartotojai, produktas arba paslauga, saviraiška, rinkos, tikslai, technologija, filosofija, darbuotojai ir susietos veiklos. Įmonės tikslus galima apibrėžti kaip kiekybinius norimus rezultatus, kuriuos reikia pasiekti per nustatytą laiką. Misija atspindi organizacijos egzistavimo esmę: „Kas mes esame, ką darome ir ką darysime, kokie būsim ateityje?“ Sanderson, Luffman (1998) teigia, kad misija yra glausta organizacijos pagrindinės egzistavimo priežasties išraiška. Jos turinį sudaro įmonės kaip visumos įsipareigojimų, pasiryžimo, tikėjimo, siekių verbalinė išraiška. Išvardinti misijos elementai gali būti sugrupuoti į kelias svarbias formuluotės dalis, kurios apibūdina verslo esmę ir įmonės filosofiją. Tačiau misija niekada netampa konkrečia ir kiekybiškai išreikšta užduotimi, nes jos paskirtis – tikslai nusakyti įmonės veiklos kryptį ir raidos principus. O konkretnes veiklos gairės apibūdinamos formuluojant įmonės tikslus.

Kiekvienos meno įstaigos misija turi būti aiški, glausta, išsami ir nuosekli (M.M Kaiser 2013).2013).

Išorinių aplinkos elementų analizė.

Kiekviena įstaiga kasdien susiduria su išorine ir vidine aplinka. Išorinė aplinka telkiasi už įmonės ribų ir apima: žmones, įmones, sistemas ir institucijas, kurios jai daro įtaką. Organizacijos, kurios atlieka aplinkos stebėseną ir domisi jos pokyčiais bei vertina jų poveikį, turi labiau formalizuotą aplinkos stebėsenos būdą. Pasak S. Valentinavičiaus (2009) išorinė aplinka labiausiai veikia strateginius įmonės pokyčius. Įmonės vidinės veiklos sąlygos ir ištekliai gali būti suderinami tarpusavyje paprasto planavimo būdu, tuo tarpu išorinės aplinkos veiksnių įtakai įvertinti yra būtinas strateginis planavimas. Išorinė aplinka dažniausiai įvardijama kaip makroaplinka, kurią galima apibrėžti kaip jėgų visumą tam tikroje teritorijoje. Išorinė aplinka veikia verslo sprendimus, bet jai nei kiekviena įmonė atskirai, nei visos kartu, negali daryti tiesioginės įtakos.

Dažniausi makroekologiniai veiksniai skirstomi į:

- ekonominius – susijusius su šalies ūkio plėtra (turi nemažą įtaką institucijos reguliuojamai sričiai, o tai tiesiogiai atsiliepia institucijos strateginiams tikslams ir veiklai).

Ekonominiai veiksniai tam tikru mastu reguliuoja vartotojų kultūrinį gyvenimą ir meno produktų vartojimą. Jie taip pat gali palengvinti (arba apriboti) filantropiją, rėmimą, vyriausybės paramą meno įstaigoms. Ekonominiai veiksniai gali padėti meno organizacijoms tapti versliomis ir sugebėti uždirbti pelną, arba atvirkščiai. Pasak L. Varbanovos (2013) ekonominiai veiksniai yra vieni svarbiausių veiksnių darančių įtaką meno sektoriui ir kultūrinei veiklai.

- sociokultūrinius – tai demografiniai, vertybių, gyvensenos, visuotinių įsitikinimų ir kiti pokyčiai, būdingi tam tikram visuomeninės raidos etapui.

Socialiniai veiksniai, darantys įtaką kultūros ir meno organizacijoms yra: demografiniai pokyčiai, švietimo sistema, tradicijos, įpročiai, tautybė, religija. Tradicinės socialinės struktūros, įskaitant šeimas, mokyklas, bendruomenės organizacijas vaidina svarbų vaidmenį nustatant pagrindines socialines vertybes visuomenėje (L. Varbanova, 2013).

- politinius ir teisinius – apibrėžia įstaigos veiklos reguliavimo ribas ir nustato teisinį pagrindą. Tai Vyriausybės politikos, reglamentų, įstatymų pakeitimai ir suinteresuotųjų šalių elgesio pokyčiai, kurie gali priversti instituciją peržiūrėti ir pertvarkyti strateginius verslo planus.

Svarbūs politiniai veiksniai, turintys įtakos menui, kultūrai, kūrybinėms industrijoms yra: kultūros politikos tendencijos, priemonės ir metodai (nacionalinė, regioninė ir miesto kultūros politika); apmokestinimo politika; darbo įstatymai bei bendra politinė situaciją šalyje, kuri suteikia stabilumo, arba nestabilumo. Svarbi visų politinių veiksnių dalis yra meną ir meno įstaigas veikiantys įstatymai.

- technologinius – investicijos į naujas technologijas, susijusias su taikomaisiais tyrimais, naujų technologijų taikymas, naujų produktų plėtra.

Naujos technologijos keičia supratimą, kas yra menas ir kas yra menininkas. Internetinės technologijos ir naujosios žiniasklaidos priemonės suteikia naujas galimybes kurti virtualų meną ir skaitmeninius meno projektus. Taip pat keičiasi auditorijos elgesys – iš informacijos vartotojų jie tampa aktyviais meno dalyviais. Jie gali lengvai pateikti atsiliepimus, dalytis nuomonėmis apie meno produktą, o kūrybiniai projektai gali pasiekti milijonus vartotojų.

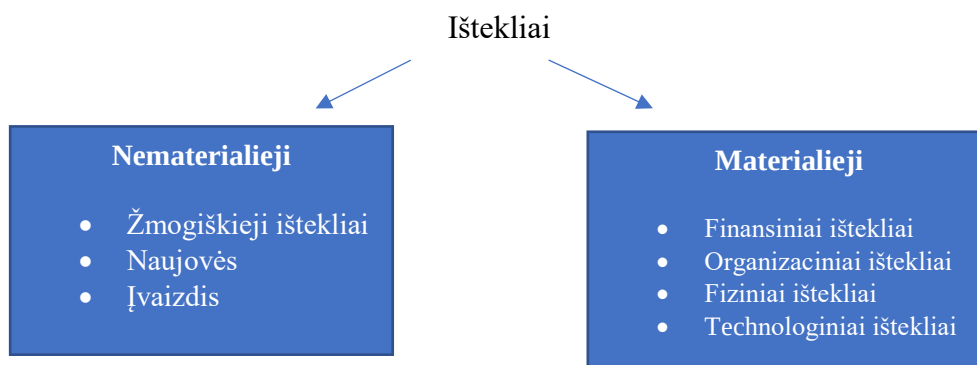
- ekologinius – tai veiksniai, kurie priklauso nuo žmonių ir aplinkos sąveikos. Prognozuojami ekologinių reikalavimų pokyčiai ir padidėjusi atsakomybė už aplinkos taršą, atsižvelgiant į įstaigos reguliavimo sritį.

Po aplinkos analizės gauti duomenys leidžia organizacijai nustatyti atsiradusias galimybes ir grėsmes.

M. M. Kaiser (2013). pažymi, kad meno organizacijose išorinės aplinkos analizė yra sekantis žingsnis po misijos nustatymo. Atlikdami aplinkos analizę, mes ieškome panašių organizacijų, kurios sutampa bent su vienu mūsų misijos aspektu – kam mes tarnaujame, ką siūlome ar kur turime turėti įtakos. Tai yra tiesioginiai mūsų konkurentai, menininkai, rėmėjai ir mūsų auditorija. Nereikia apsiriboti vien tik tomis organizacijomis, kurios mus tiksliai atitinka. Daug galima sužinoti ir iš organizacijų, kurios sutampa tik su vienu ar dviem mūsų misijos elementais.

Vidinės aplinkos analizė.

Atlikdama vidaus situacijos analizę, organizacija nustato, ką ji pajėgi daryti. Vidinės aplinkos analizė leidžia išskirti organizacijos strateginius pranašumus, bei atrasti silpnybes, kurios turės įtakos organizacijos konkurencingumui. Svarbiausi organizacijos pranašumai yra ištekliai, pajėgumai bei kompetencija. Ištekliai – organizacijos pajėgumų šaltinis, pajėgumai savo ruožtu – kompetencijos šaltinis.



3 pav. Organizacijos ištekliai. Sudaryta autorės, remiantis: Strateginis valdymas (B. Melnikas R. Smaliukienė, 2007)

Žmogiškieji ištekliai – žinios, pasitikėjimas, vadybiniai įgūdžiai, organizaciniai ritualai.

Inovacijos – idėjos, moksliniai įgūdžiai, naujovės.

Įvaizdis – socialinis įvaizdis, visuomenei teikiamų paslaugų kokybės suvokimas, įvaizdis tarp kitų organizacijų ir tiekėjų.

Finansiniai ištekliai – organizacijos galimybė skolintis, pajėgumas naudoti vidinį kapitalą.

Organizaciniai ištekliai – formali organizacijos struktūra, oficialios planavimo, kontrolės ir koordinavimo sistemos.

Fiziniai ištekliai – pastatai ir įrenginiai, galimybė naudotis ištekliais.

Technologiniai ištekliai – patentai, technologijos (B. Melnikas, R. Smaliukienė, 2007).

Daugelis organizacijos galimybių kyla iš darbuotojų žinių, įgūdžių ir patirties, o žmogiškasis kapitalas yra būtinas plėtojant ir naudojant pajėgumus. Organizacijos dalyvavimas plėtojant personalo gebėjimus tampa vienu iš svarbiausių veiksnių siekiant strateginio pranašumo. Organizacijų vadovai žino, kad jų pavaldinių žinios yra neįkainojamas šaltinis, kurį galima paversti organizaciniu pajėgumu. Investicijos į žmogiškąjį kapitalą padeda didinti organizacijos efektyvumą, todėl organizacijoje būtina sukurti tinkamą aplinką, tinkamas sąlygas, kuriomis žmonės savo žinias sujungtų į bendrą visumą ir taip organizacija pasiektų konkurencinį pranašumą.

Ištyrus įmonės galimybes, pavojus, silpnąsias ir stipriąsias puses, naudojant SSGG metodą (angl. SWOT) galima sudaryti matricą išskiriant 4 pagrindines strategijas: organizacijos stipriųjų savybių naudojimas galimybėms realizuoti; silpnųjų savybių neutralizavimas, naudojantis galimybėmis; stipriųjų savybių naudojimas pavojams išvengti ir silpnųjų firmos savybių stiprinimas. Įmonės gali pasirinkti vieną iš minėtų strategijų arba taikyti atskirus šių strategijų derinius (Vasiliauskas 2001).

1.3. Strateginio plano sudarymo metodų taikymas organizacijose

Strateginio plano sudarymo metodo taikymas meno organizacijoje priklauso nuo kelių pagrindinių veiksnių:

- Organizacijos tipo – (orientuota į verslą, ne pelno siekianti, subsidijuojama, viešoji, valstybinė). Organizacinė struktūra ir kultūra nulemia strateginio proceso vykdymą.
- Meno srities, kurioje veikia organizacija – (scenos menas, vaizduojamasis menas, literatūra, muzika ir pan.).
- Organizacijos dydžio – mažos organizacijos turi mažiau pajėgumų ir mažiau išteklių, reikalingų praeiti išsamų strateginio planavimo procesą, didelės organizacijos dažniausiai turi daugiau galimybių ir išteklių.
- Pagrindinių organizacijos vadovų gebėjimų lyderiauti – lyderystė yra svarbi tiek strategijos formulavimui, tiek įgyvendinimui. Norint valdyti pokyčius, reikia strateginių lyderių ir aukščiausiojo lygio vadovų.
- Ankstesnės planavimo patirties.
- Partnerystės ir bendradarbiavimo lygio. Dauguma meno organizacijų rengiant projektus yra priklausomos nuo išorėje esančių suinteresuotų šalių ir partnerių. (L. Varbanova, 2013).

Strateginiai dokumentai yra kaip vadovai, žemėlapiai, padedantys judėti į priekį. Tai atspirties taškas visoms kitoms pagrindinėms funkcijoms kaip: organizavimas, personalo struktūra ir motyvacija, koordinavimas, delegavimas, kontrolė ir vertinimas. Pasak P. Daigle ir L. Rouleau (2010) strateginiai planai gali būti vertinami kaip priemonė ieškant kompromiso tarp meninių ir vadybinių vertybių. Meno sektoriuje naudojami įvairių tipų strateginiai dokumentai, pavyzdžiui: strateginis planas, strateginė koncepcija ar strateginė programa. Planai užima prioritetinę poziciją be visų kitų valdymo dokumentų. Daugeliu atveju jie tarnauja kaip pagrindas kitiems valdymo priemonėms ir įrankiams, tokiems kaip: vidaus taisyklės, darbo instrukcijos, darbotvarkės ir grafikai, normos, standartai ir biudžetai. Meno įstaigose be strateginių planų organizacijos dažnai rengia ir veiklos planus. Veiklos planai paprastai sudaromi siekiant nustatyti ir detalizuoti veiklą, rezultatus, terminus, atsakingus asmenis, tarpinius rezultatus. Šie planai yra trumpalaikiai ir dažnai yra projektų ar sudėtingesnių planų dalis.

L. Varbanova (2013) siūlo tokią strateginio plano struktūrą meno įstaigoms:

A. IVADAS

1. Titulinis lapas
2. Turinys
3. Apibendrinimas (santrauka)
4. Organizacijos profilis

B. STRATEGINĖ DALIS

I SKYRIUS: Vizija, misija, strateginiai tikslai

II SKYRIUS: Išorinės ir vidinės aplinkos analizė (SSGG), rinkos analizės ir rezultatai, suinteresuotųjų šalių analizė, galimybių analizė, novatoriškų idėjų šaltiniai.

III SKYRIUS: Pagrindinės strategijos: Galimybės ir pasirinkimai (Augimo strategijų įvertinimas ir pasirinkimas, novatoriškos strategijos, programų rinkos strategijos, konkurencingos strategijos, išlikimo strategijos ir stabilizavimas, partnerystės ir tinklų kūrimo strategijos ir kita.)

C. FUNKCINĖ DALIS

IV SKYRIUS: Kūrybinių programų strateginės kryptys. (Meno programų strateginiai tikslai, pagrindinės programos ir projektai).

V SKYRIUS: Rinkodaros ir publikos plėtros planas (Strateginiai rinkodaros tikslai, konkurencinis pranašumas, rinkodaros tyrimai ir auditorijos plėtra, segmentacija, rinkodaros rinkinys: produktas, vieta, kaina, reklama ir komunikacija, reikalingi ištekliai).

VI SKYRIUS: Žmogiškųjų išteklių valdymo planas. (Strateginiai žmogiškųjų išteklių tikslai, personalo kompetencijų valdymas, įvertinimas, įdarbinimo ir paaugstinimo proceso planai, motyvavimo schemas ir metodai, profesinis tobulėjimas ir mokymas.)

VII SKYRIUS: Techninis ir gamybinis planas. (Strateginiai gamybiniai ir techniniai tikslai, lentelės, įrangos ir medžiagų planas, erdvių ir patalpų planas, inovacijų planas, tyrimai ir plėtra).

VIII SKYRIUS: Finansų ir lėšų pritraukimo planas. (Strateginiai finansavimo ir lėšų rinkimo tikslai, išlaidos pačių sugeneruotų pajamų ir išorės finansavimo šaltinių didinimo struktūra, analizė ir strategijos, biudžetų ir formalaus finansinio pranešimo, finansinių rodiklių ir rodiklių sudarymas).

IX SKYRIUS: Nenumatytų atvejų ir rizikos planas. (Rizikos numatymas ir galimos švelninimo strategijos).

D. PRIEDAI

Teisiniai dokumentai

Vaizdinė medžiaga

Finansiniai dokumentai

Visi kiti svarbūs dokumentai.

Apibendrinant matome, kad strateginiai dokumentai kiekvienai organizacijai, taip pat ir meno įstaigoms yra kaip žemėlapiai padedantys judėti į priekį teisinga kryptimi, o strateginiai (veiklos) planai užima vienas iš svarbesnių pozicijų strateginio valdymo kontekste. Laikantis šia nuostata, sekančiuose skyriuose bus nagrinėjami valstybinių scenos meno įstaigų strateginių veiklos planų formavimo ypatumai bei analizuojami įvairūs scenos meno įstaigų strateginiai veiklos planai ir metiniai veiklos planai.

2. VALSTYBINIŲ SCENOS MENO ĮSTAIGŲ STRATEGIJŲ FORMAVIMO TEISINĖS, POLITINĖS, EKONOMINĖS PRIELAIDOS

2.1. Lietuvos valstybinių scenos meno įstaigų veiklos specifika ir teisinis reglamentavimas

Lietuvos valstybinių scenos meno įstaigų veiklą reglamentuoja *Lietuvos Respublikos profesionaliojo scenos meno įstatymas*. Šis įstatymas reglamentuoja profesionaliojo scenos meno valstybinį valdymą, profesionaliojo scenos meno įstaigų sistemą ir veiklą, šių įstaigų finansavimą, darbuotojų darbo santykių, socialinių garantijų bei turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo ypatumus.

Pagal šį įstatymą profesionalių scenos menų misija yra skatinti dvasinį žmogaus vystymąsi, plėtoti kūrybingą, atvirą pilietinę visuomenę ir sukurti modernią valstybę, palaikančią Lietuvos ir kitų tautų tautinį identitetą, valstybinę kalbą, kultūrines tradicijas ir vertybes. Valstybės profesionaliojo scenos meno politika laiduoja aukšto meistriškumo ir meninio lygio profesionaliojo scenos meno kūrybą, kultūros ir meno atvirumą bei integraciją į tarptautinę profesionaliojo scenos meno erdvę, sudaro sąlygas kūrybinei veiklai ir profesiniam tobulėjimui, aukštos meninės vertės scenos meno kūrinių sklaidai ir prieinamumui visoms šalies visuomenės grupėms. (Lietuvos Respublikos profesionaliojo scenos meno įstatymas. 2004 m. birželio 1 d. Nr. IX-2257).)

Valstybinių profesionaliųjų scenos meno institucijų sistema

Pagal Lietuvos Respublikos profesionaliojo scenos meno įstatymą, valstybinių profesionalių scenos menų institucijų sistemą Lietuvoje sudaro:

1) nacionaliniai teatrai – Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras, Lietuvos nacionalinis dramos teatras, Nacionalinis Kauno dramos teatras ir nacionalinė koncertinė įstaiga Lietuvos nacionalinė filharmonija, kurių paskirtis – įgyvendinti valstybės politiką profesionaliojo scenos meno srityje: savo kūrybine veikla pristatyti visuomenei iškiliausius nacionalinius ir užsienio operos, baleto, dramos ir muzikos meno pasiekimus, reprezentuoti aukštos meninės vertės kūrybą, formuoti Lietuvos kultūros įvaizdį, nuosekliai plėtoti tarptautinę kūrybinę partnerystę, ugdyti profesionaliajam scenos menui imlią visuomenę ir užtikrinti profesionaliojo scenos meno prieinamumą visoms šalies visuomenės grupėms. Nacionalinių teatrų ir nacionalinės koncertinės įstaigos teisinė forma yra biudžetinė įstaiga (savininkė yra valstybė) arba viešoji įstaiga (steigėja ir savininkė – valstybė); (Lietuvos Respublikos profesionaliojo scenos meno įstatymas. 2004 m. birželio 1 d. Nr. IX-2257).

2) valstybiniai teatrai ir valstybinės koncertinės institucijos, siekiančios įgyvendinti valstybės politiką profesionalaus scenos meno srityje: sudaryti meno kryptį, pasižyminčią

profesionalumu ir pristatyti aukštos meninės vertės klasikinius ir šiuolaikinius profesionalios scenos meno kūrinius Lietuvoje ir užsienyje; suteikti prieigą prie meno visoms socialinėms grupėms. Valstybinių teatrų ir valstybinių koncertinių įstaigų teisinė forma yra - biudžetinė arba viešoji įstaiga (steigėjas ir savininkas yra valstybė) (Lietuvos Respublikos profesionaliojo scenos meno įstatymas. 2004 m. birželio 1 d. Nr. IX-2257).

Valstybinių meno srities įstaigų lėšos

Lietuvos nacionalinių, valstybinių teatrų ir koncertinių įstaigų lėšas sudaro:

- valstybės biudžeto bazinio finansavimo lėšos;
- valstybės investicijų suplanuotos lėšos programoms bei investiciniams projektams;
- pajamos gaunamos iš kultūrinių paslaugų teikimo, organizavimo bei nuomojamų patalpų;
- lėšos, gautos pagal nacionalinę meninės veiklos programą;
- valstybės piniginių fondų lėšos;
- lėšos, kurios pervestos iš tarptautinių fondų bei organizacijų;
- lėšos, gautos kaip parama pagal Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymą;
- kitos lėšos, kurias gavo ar teisėtai skyrė įstaiga, įgyvendinanti jos savininko turimas atlikti pareigas ir esamas teises. (Lietuvos Respublikos profesionaliojo scenos meno įstatymas. 2004 m. birželio 1 d. Nr. IX-2257)

Pagal Lietuvos Respublikos profesionaliojo scenos meno įstatymą, nacionaliniams teatrams ir koncertinėms įstaigoms valstybės biudžeto asignavimai skiriami atskira eilute. Valstybiniai teatrai ir koncertinės įstaigos yra finansuojamos iš valstybės institucijų arba įstaigos, įgyvendinančios jos savininko teises ir pareigas, skirtų valstybės biudžeto lėšų. Pagal Kultūros ministro įsakymą, apibrėžta tvarka pagrindinės valstybės biudžeto lėšos skiriamos nacionaliniams ir valstybiniam teatrams bei koncertinėms įstaigoms:

- 1) administravimo ir ūkio reikmėms
- 2) metinei kūrybinės veiklos programai įgyvendinti ir kitiems tikslams.

Lėšos iš pagrindinio valstybės biudžeto finansavimo metinei kūrybinės veiklos programai įgyvendinti skiriamos kultūros ministro nustatyta tvarka pagal įstaigos veiklos rezultatus.

Nacionaliniai ir valstybiniai teatrai bei koncertų salės Kultūros ministerijai teikia paraiškas kartu su metine kūrybinės veiklos programa, kuri vertinama pagal atitiktį numatytiems tikslams, aktualumą, kokybę ir kitus žinomus kriterijus. (Lietuvos Respublikos profesionaliojo scenos meno įstatymas. 2004 m. birželio 1 d. Nr. IX-2257)

Lietuvos Respublikos profesionaliojo meno įstatymas išsamiai reglamentuoja Lietuvos nacionalinių ir valstybinių scenos meno organizacijų veiklą, tiksliai apibrėžia finansavimo šaltinius bei galimybes. Tuo pačiu veiklos reglamentavimas įstatymu apsunkina meno organizacijų veiklą. Ypatingai tai pastebima šiuo metu esant pandemijos ir karantino sąlygoms, kai reikalingi staigūs pokyčiai ir strateginiai sprendimai. Pandeminis laikotarpis atveria ir naujas galimybes, bet tuo pačiu įstatymų griežtas reglamentavimas gali apsunkinti įgyvendinti naujas strategines galimybes.

Valstybinės profesionalaus scenos meno įstaigos

Valstybinės scenos meno įstaigos Lietuvoje formavosi ir kūrėsi ilgą laikotarpį. Profesionalaus scenos meno ištakos siekia dar LDK laikus, kai Lietuvos dvaruose ir pilyse skambėdavo klasikinės muzikos melodijos, o štai šiomis dienomis yra švenčiami profesionalaus teatro ir operos Lietuvoje apvalūs jubiliejai. Valstybinės scenos meno įstaigos užima bene pagrindinę vietą Lietuvos kultūriniame gyvenime, reprezentuoja Lietuvos scenos meną užsienyje, formuoja aukštojo meno poreikį visuomenėje, įtakoja ateities žiūrovą, skatina pilietinės visuomenės kūrimą. Šiuo metu Lietuvoje veikia 21 valstybinė profesionali sceninio meno įstaiga. Šis skaičius praktiškai nesikeičia jau trys dešimtmečius.

1lentelė

Valstybinės scenos meno įstaigos. (Sudaryta autorės pagal 2018 m. rugsėjo 28d. duomenys iš valstybinės audito ataskaitos.)

Juridinis statusas	Scenos meno įstaigos pavadinimas	Įstaigų skaičius
Nacionaliniai teatrai	Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras	3
	Lietuvos nacionalinis dramos teatras	
	Nacionalinis Kauno dramos teatras	
Valstybiniai teatrai	Kauno valstybinis muzikinis teatras	10
	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	
	Valstybinis Vilniaus mažasis teatras	
	Klaipėdos dramos teatras	
	Valstybinis Šiaulių dramos teatras	

	Valstybinis jaunimo teatras	
	Lietuvos rusų dramos teatras	
	Juozo Miltinio dramos teatras	
	Kauno valstybinis lėlių teatras	
	Vilniaus teatras „Lėlė“	
Nacionalinės koncertinės įstaigos	Lietuvos nacionalinė filharmonija	1
Valstybinės koncertinės įstaigos	Valstybinis dainų ir šokių ansamblis „Lietuva“	7
	Lietuvos valstybinis simfoninis orkestras	
	Valstybinis pučiamųjų instrumentų orkestras „Trinitas“	
	Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“	
	Koncertinė įstaiga Kauno valstybinė filharmonija	
	Koncertinė įstaiga valstybinis choras „Vilnius“	
	VRM reprezentacinis pučiamųjų orkestras	

Visos šios valstybinės scenos meno įstaigos yra pavaldžios Kultūros ministerijai, kuri formuoja valstybės politiką profesionaliojo scenos meno srityje, koordinuoja, organizuoja, kontroliuoja jos įgyvendinimą, bei nustato šių įstaigų veiklos vertinimo kriterijus. Tuo tarpu VRM reprezentacinis pučiamųjų orkestras yra pavaldus Vidaus reikalų ministerijai, todėl yra koordinuojamas ir kontroliuojamas pastarosios ministerijos, o ne Kultūros ministerijos.

2.2. Valstybinių scenos meno įstaigų strateginių dokumentų rengimo principai ir vertinimų kriterijai

Valstybinės scenos meno įstaigos, rengdamos savo strateginius veiklos planus ir metinius veiklos planus kaip ir kitos valstybinės įstaigos pagrinde remiasi „Strateginio planavimo

metodika“, kurią patvirtino Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827, (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugpjūčio 25 d. nutarimo Nr. 1220 redakcija) vadovaudamasi Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymo 2 straipsnio 16 dalimi.

Strateginio planavimo metodika nustato ne tik strateginio planavimo sistemą, planavimo dokumentų rengimo ir tvirtinimo tvarką, bet ir strateginio veiklos plano vertinimo kriterijų sudarymą, strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatų stebėseną ir programų vertinimą.

Remiantis šioje Metodikoje vartojamomis sąvokomis, strateginis planavimas apibūdinamas kaip procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai vykdyti institucijos misiją, pasiekti numatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius. Tuo tarpu strateginis veiklos planas apibrėžiamas kaip veiklų planavimo dokumentas, kuriame formuluojami misija ir veiklos prioritetai, nustatomi strateginiai tikslai ir rezultatai, aprašomos įgyvendintinos programos, planuojamos priemonės ir žmogiškieji ištekliai, atsižvelgiant į ilgalaikio ir vidutinės trukmės planavimo dokumentų tikslus ir aplinkos analizę. 2020 m. birželio 25 d. priimtame Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatyme Nr. XIII-3096, planavimo dokumento apibrėžimas yra toks: „Tai yra ilgalaikės ir tvarios valstybės pažangos ir jos įgyvendinimo strateginio valdymo sistemos elementas.“ Tame pačiame įstatyme strateginis tikslas apibrėžiamas taip: „Strateginio lygmens planavimo dokumentuose įtvirtintas esamos būklės pokytis, kurio siekiama įgyvendinant valstybės pažangos viziją ir vystymosi kryptis.“

Išskirtinai negu valstybinės scenos meno įstaigos, nacionalinės scenos meno įstaigos turi atskirą asignavimo eilutę ir turi atskirus reikalavimus ruošiant strateginius veiklos planus. Todėl pravartu apžvelgti šiuos esminius skirtumus.

Asignavimų valdytojo statusą turintys nacionalinių kultūros įstaigų vadovai, konsultuodamiesi su kultūros ministru, rengia strateginių veiklos planų projektus. Strateginiai veiklos planai rengiami atsižvelgiant į Vyriausybės programą, vyriausybės prioritetų projektus, ilgalaikių ir vidutinės trukmės planavimo dokumentų tikslus ir aplinkos analizės išvadas. Minėti nacionalinių kultūros įstaigų vadovai užtikrina vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimą, suformuluodami strateginių veiklos planus, juos įgyvendinančių programų tikslus ir uždavinius bei planuodami atitinkamą veiklą. (Strateginio planavimo metodika, 2002m. birželio 6 d. Nr. 827).

Strateginį veiklos planą, patvirtintą Vyriausybės Strateginio planavimo metodikoje, sudaro šie esminiai elementai:

- Misija
- Veiklos prioritetai
- Strateginiai tikslai ir programos

- Valstybės investicijų projektai
- Žmogiškieji ištekliai ir valdymo išlaidos
- Veiklos efektyvumo didinimo kryptys
- Valstybės valdomų įmonių planuojami pasiekti pagrindiniai veiklos rodikliai.

Pagal aukščiau pateiktus dokumentus, rengdamas strateginio veiklos plano projektą, įstaigos vadovas kartu su atsakingais darbuotojais, atsižvelgdamas į vyriausybės programą, vyriausybės planuojamų metų projektus, ilgalaikių ir vidutinės trukmės planavimo dokumentų tikslus, aplinkos analizės išvadas, suformuluoja misiją, nustato veiklos prioritetus ir svarbius vertinimo kriterijus, pagal kuriuos jis įvertins savo veiksmų sėkmę, nustatys strateginius tikslus ir programas jiems įgyvendinti.

Metinius ministerijos, taip pat kultūros ministrui pavaldžiose srityse veikiančių įstaigų veiklos planus tvirtina ministras. Ministras taip pat gali pavesti savo srityje veikiančių įstaigų vadovams tvirtinti pavaldžių įstaigų metinius veiklos planus ir joms pavaldžių biudžetinių įstaigų metinius planus (Strateginio valdymo metodika, 2002 m. birželio 6 d. Nr. 827,).

Labai yra svarbus strateginiame planavime atgalinis ryšys, vertinimo sistemos įvedimas organizacijoje. Paprastai strateginio verslo plano vertinimo kriterijai yra pagrįsti tikslais ir užduotimis ir leidžia visapusiškai įvertinti pagrindinių įstaigos veiklos sričių pokyčius per tam tikrą laikotarpį. Vertinimo kriterijai turi pateikti kiekybinę ir kokybinę strateginio veiksmų plano programų rezultatų išraišką. Kiekybiniai kriterijai matuoja tai, ką galima apskaičiuoti, jie remiasi kiekybine informacija, tokia kaip faktai, skaičiai, statistika ar instituciniai duomenys. Šie kriterijai atspindi galutinio produkto ar rezultato sąnaudas (kaip pvz., finansinius) arba kiekybinę sumą. Kokybiniai vertinimo kriterijai atspindi kokybines institucijos veiklos ypatybes, t. y. jos pagerėjimą ar pablogėjimą (pvz., ar rezultatai pateikiami laiku, ar jie atitinka vartotojų ar visuomenės poreikius, standartus). Jie gali būti pagrįsti apklausomis, tyrimų duomenimis, apžvalgomis, ekspertų ar specialia grupės diskusijų medžiaga ar kita kokybine informacija (Strateginio planavimo metodika, 2002 m. birželio 6 d. Nr. 827, 45 punktas).

Už strateginių veiklos planų įgyvendinimo stebėseną yra atsakingos ministerijos, šiuo darbe tiriamu atveju už stebėseną yra atsakinga Kultūros ministerija. Todėl jų prerogatyva yra išskirti tinkamus vertinimo kriterijus ir nuolat jais remiantis stebėti valdymo procesą.

3. KOKYBINIO TYRIMO ANALIZĖ

3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Pagrindinė tyrimo idėja yra sužinoti kaip valstybinių scenos meno įstaigų vadovai vykdo savo organizacijoje strateginį valdymą, kaip supranta strateginių planų ruošimo būtinumą – kaip strateginio valdymo elementą. Šiuo tyrimu taip pat siekiama sužinoti kokiais aspektais remiasi Lietuvos valstybinių scenos meno įstaigų vadovai rengdami įstaigų strateginius (veiklos) planus, jei juos rengia.

Darbe yra pasirinkti šie tyrimo metodai:

1. Anketinė apklausa skirta scenos meno įstaigų vadovams.
2. Lietuvos ir užsienio scenos meno įstaigų strateginių planų lyginamoji analizė.

Darbe pasirinktas kokybinio tyrimo metodas - apklausa. Šis metodas buvo pasirinktas todėl, kad kokybinių tyrimų metodų galutiniai rezultatai yra informatyvesni ir suteikia galimybę rasti paaiškinimą į iškilius klausimus. Atliekant tyrimą buvo pasinaudota viena iš apklausos rūšių – anketine apklausa išsiųsta elektroniniu paštu. Pasak K. Kardelio (2002), geras klausimynas turi tas pačias geras savybes kaip ir geras įstatymas. Tai aišku, nedviprasmiška ir patikima. Kartu jis turi skatinti respondentą bendradarbiauti, atsakyti kuo išsamiau.

Rengiant klausimyną, svarbu laikytis anketų rengimo reikalavimų. Respondento pastangos atsakyti turi būti minimalios, todėl užduoti klausimai turi būti konkretūs, o atsakymai turi būti aiškūs. Kuo mažiau respondentas turi rašyti, tuo labiau jis tiki, kad bus išlaikytas konfidencialumas. Pateikiant apklausą respondentui, svarbu jos apimtis. Ilgi klausimynai atbaido respondentus, nenorima jų atidžiai perskaityti, todėl galimi paviršutiniški atsakymai. Svarbus yra anketos apipavidalinimas, klausimų kompozicija - tai gali sušvelninti kilusias neigiamas nuostatas.

Tyrimo dalyviai – pasirinktos temos tyrimui buvo reikalinga giluminė informacija, kurią geriausiai žino įstaigos vadovas, todėl paruoštos anketos buvo išsiųstos elektroniniais laiškais 21- am valstybinių scenos meno įstaigų vadovui.

Viena iš priežasčių pasirinkimo būtent tokios apklausos rūšies buvo ta, kad respondentai - scenos meno įstaigų vadovai yra labai užimti žmonės, todėl el. paštu gauta anketa leido jiems atsakyti jiems patogiu laiku, netrikdant jų darbo.

Apklausos metu svarbus tyrėjo pagarbus požiūris į respondentą, nes respondentas skiria savo laiką, dalijasi savo patirtimi, nuomone ir žiniomis. Elektroniniame laiške, buvo pristatyta kas atlieka tyrimą, koku tikslu yra rengiama anketa, iš anksto padėkota už atsiųstus atsakymus.

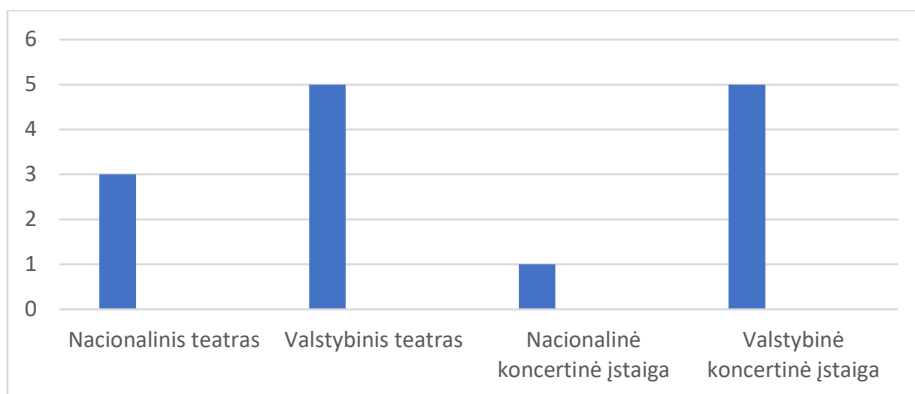
Respondentams buvo garantuojamas konfidencialumas. Anketoje yra uždari ir atviri klausimai. Atviri klausimai neturi galimų atsakymų, todėl atsakymai suvokiami kaip individualesni, išsamesni, apgalvoti. Kai klausimai uždari, respondentas turi pasirinkti vieną, ar daugiau galimų atsakymų variantų. Kai atsakymai tiriamajam gatavi, lengviau padaryti sprendimą, nes nereikia pačiam formuluoti atsakymo. (K.Kardelis 2002). Tiriamieji – valstybinių scenos meno įstaigų vadovai į daugumą anketoje pateiktų klausimų turėjo atsakyti pabraukdami jiems tinkantį atsakymo variantą, galėjo pažymėti visus jiems tinkančius atsakymų variantus, bei įrašyti galimus savo atsakymus, išsakyti savo nuomonę.

Dokumentų analizė. Norint papildyti tyrimo duomenis buvo analizuojami dokumentai, t.y. Lietuvos nacionalinių scenos meno įstaigų veiklos strateginiai planai, Lietuvos valstybinių scenos meno įstaigų metiniai veiklos planai, Latvijos ir Estijos nacionalinių scenos meno įstaigų strateginiai planai. Šie planai buvo naudojami kaip papildomi informacijos šaltiniai padedantys suprasti kaip vyksta strateginis planavimas, kokia yra strateginių planų struktūra valstybinėse scenos meno įstaigose Lietuvoje, bei kaimyninėse šalyse.

3.2. Lietuvos valstybinių scenos meno įstaigų vadovų anketinės apklausos analizė

Kaip minėta anksčiau, anketinė apklausa buvo išsiųsta elektroniniu būdu 21 valstybinių scenos meno įstaigų vadovui. Atsakymai buvo gauti iš 14 respondentų, t.y beveik iš 67% apklaustųjų, todėl gautus tyrimo rezultatus galima laikyti reprezentatyviais ir informatyviais.

Tam, kad išlaikyti didesnę konfidencialumą anketoje nebuvo prašoma pateikti įstaigos pavadinimo, tik nurodyti įstaigos statusą. Visiems respondentams t.y. nacionalinėms scenos meno įstaigoms, kurios pildė strateginius veiklos planus ir valstybinėms scenos meno įstaigoms pildančioms metinius veiklos planus buvo pateikti vienodi anketos klausimai, nes ir vienu, ir kitų įstaigų pildomi planai Strateginio planavimo metodikoje yra vadinami kaip strateginiai dokumentai.



4 pav. *Valstybinės scenos meno įstaigos dalyvavusios anketinėje apklausoje (vnt.)*
Sudaryta autorės pagal tyrimo rezultatus

4 paveiksle pateikta informacija kiek ir kokio juridinio statuso scenos meno įstaigų dalyvavo tyrime. Žinant kiek kokių valstybinių scenos meno įstaigų pagal statusą yra Lietuvoje, (1 lentelė) matome, kad tyrime dalyvavo:

2lentelė.

Valstybinės scenos meno įstaigos sutikusios dalyvauti anketinėje apklausoje (vnt.) ir (proc.)

Sudaryta darbo autorės pagal tyrimo rezultatus

Valstybinės scenos meno įstaigos	Kiekis vnt.; proc.;
Nacionalinis teatras	3; -100%
Valstybinis teatras	5; - 50%
Nacionalinė koncertinė įstaiga	1; - 100%
Valstybinė koncertinė įstaiga	5; - 71%

Apibendrinant pirmąjį anketos punktą, apie anketinėje apklausoje dalyvavusius tiriamuosius matome, kad tyrime dalyvavo visų nacionalinių scenos meno įstaigų vadovai, pusė visų Lietuvoje esamų valstybinių teatrų vadovai ir 71 proc. valstybinių koncertinių įstaigų vadovų.

Prie pirmojo klausimo respondentų buvo prašoma įrašyti ir jų įstaigos gyvavimo misiją, nes tik nacionalinės scenos meno įstaigos turi jas pateiktas savo elektroniniuose puslapiuose. Iš 10 valstybinių scenos meno įstaigų (nacionalinių scenos meno įstaigų misijos ir jų analizė yra pateikta žemiau 3.3. skyriuje) savo misijas pateikė tik 8 įstaigos. Kitos 2 įstaigos galima manyti savo suformuluotos misijos neturi, arba pildydami anketą vadovai šiam punktui nesuteikė didelės reikšmės, nors įstaigos misija, pasak mokslinės literatūros autorius, nurodo įstaigos egzistavimo prasmę.

Antru klausimu pateiktu anketinėje apklausoje buvo norima sužinoti kaip dažnai analizuojamose įstaigose yra rengiami strateginiai planai (veiklos planai). 11 iš apklaustųjų vadovų atsakė, kad rengia juos kiekvienais metais, 2 vadovai atsakė, kad rengia juos pagal Kultūros ministerijos reikalavimus ir vienas iš respondentų pasirinko 2 atsakymo variantus t.y. kad strateginius planus (veiklos planus) rengia kiekvienais metais pagal Kultūros ministerijos reikalavimus.

Trečias anketos klausimas buvo apie laikotarpį kuriam įstaigos ruošia strateginius (veiklos) planus. Atsakymai į šį klausimą pasiskirstė labai nevienodai. Pusė respondentų (7) atsakė, kad strateginius (veiklos) planus rengia vieneriems metais, 2 respondentai – 2 metams, 3 respondentai – 3 metams. 5 metams strateginius planus ruošia 2 iš apklaustųjų ir vienas iš apklaustųjų vadovų pažymėjo atsakymuose, kad strateginius (veiklos) planus savo įstaigoje ruošia vieneriems ir trejiems metams. Apibendrinant antrą ir trečią klausimus, matome kad valstybinės scenos meno įstaigos strateginius (veiklos) planus rengia kiekvienais metais pagal Kultūros ministerijos reikalavimus. Du iš keturiolikos įstaigų vadovų atsakė, kad rengia strateginius planus 5 metams. Taigi galima daryti prielaidą, kad įstaigos paruošia ne tik tuos strateginius planus, kurių reikalauja Kultūros ministerija, (3 metams) bet ir ilgesnio laikotarpio strategijas, kurių rengimas leidžia įstaigai kokybiškai patenkinti vartotojų poreikius ar gauti daugiau ekonominės naudos.

Ketvirtas klausimas buvo pateiktas toks: *„Kokia pagrindinė strateginių (veiklos) planų rengimo priežastis Jūsų įstaigoje?“*. Į šį klausimą respondentai galėjo pasirinkti atsakymus iš 5 pateiktų atsakymų variantų ir įrašyti savo atsakymo variantą. Tik 5 apklaustieji pasirinko po vieną atsakymo variantą. Trys iš jų pasirinko atsakymo variantą, kad to reikalauja Kultūros ministerija ir du, kad strateginių (veiklos) planų rengimas yra naudingas jiems patiems. Likusieji respondentai pasirinko po kelis atsakymo variantus, bet dažniausi pasirinkti atsakymai buvo tokie: *„To reikalauja Kultūros ministerija“* – šį atsakymo variantą pasirinko 10 respondentų. *„Naudinga patiems“* – pasirinko 8 respondentai. *„Vidaus kontrolės tikslais“* – 5 respondentai. Du respondentai įrašė papildomai savo priežastis dėl kurių jų įstaigos ruošia strateginius (veiklos) planus: *„Padedą siekti rezultato“* bei: *„Veiklos planuose numatomos kūrybinės ir kitos teatro veiklos priemonės, prognozuojami statistiniai rodikliai. Remiantis veiklos planais ruošiamos vėliau ataskaitos ir vykdoma lyginamoji analizė vertinant teatro veiklos rezultatus“*.

Apklaustos atsakymų rezultatai parodo, kad didesnė dalis valstybinių scenos meno įstaigų vadovų supranta strateginių planavimo dokumentų rengimo svarbą ir ruošia juos ne tik dėl Kultūros ministerijos reikalavimų, bet ir dėl naudos savo įstaigai, dėl vidaus kontrolės, bei siekiant geresnių veiklos rezultatų. Tai yra vienas pavyzdinių įstaigų mąstymas, kuomet strateginio valdymo svarba yra suprantama kaip veiklos sėkmės elementas.

Penktu užduotu klausimu anketinėje apklausoje buvo norima sužinoti į ką įstaigos atsižvelgia rengdamos strateginius (veiklos) planus. Atsakydami į šį klausimą, vadovai galėjo pasirinkti iš dviejų atsakymų variantų, arba įrašyti savo atsakymą. 8 respondentai, arba 57% visų tiriamųjų pasirinko abudu atsakymo variantus, t.y., kad ruošdami strateginius (veiklos) planus atsižvelgia į praeitų metų veiklos rezultatus ir susiklosčiusią situaciją. 50% respondentų įrašė ir savo atsakymo variantą (nuomonę) šiam klausimui:

3lentelė.

Respondentų atsakymai į penktą anketos klausimą. Sudaryta darbo autorės pagal tyrimo rezultatus

Klausimas	Respondentų atsakymų citatos
Į ką rengdami strateginius (veiklos) planus atsižvelgiate?	• „Į ekonomines ir politines prognozes“ • „Į Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo planą bei Kultūros ministro valdymo srities veiklos prioritetus“. • „Į viziją ir kūrybinius planus“. • „Į siekiamus tikslus“. • „Į ateities viziją“. • „Į ateinančių 5 m. teatro viziją“. • „Į perspektyvinius teatro veiklos planus, teatro repertuaro poreikius ir daugybę kitų teatro veiklos organizavimo sąlygų“.

Kaip matome pagal respondentų atsakymus, daugiau negu pusė scenos meno įstaigų ruošdamos strateginius (veiklos) planus atsižvelgia kokie buvo praeitų metų pasiekti rezultatai, taip pat analizuoja kokia tuo metu yra susiklosčiusi situacija. Pagal trečioje lentelėje pateiktas respondentų atsakymų citatas, matome, kad rengdamos strateginius dokumentus įstaigos atsižvelgia ne tik į ekonomines ir politines prognozes (ką rodo, kad įstaigos atlieka išorinės aplinkos analizę), bet ir į turimą viziją, tikslus, perspektyvą, kūrybinius planus.

Analizuojant valstybinių scenos meno įstaigų vadovų atsakymų rezultatus nustatyta, kad 21% jų rengdami strateginius (veiklos) planus taiko SSGG analizės metodą. Šis metodas naudingas atliekant bet kurios įstaigos strateginį planavimą, nes nurodo įstaigos strateginių planų vystymosi kryptį ir suteikia jiems pagrindą. 21% naudoja biudžeto apskaičiavimo metodą, 29% taiko abu prieš tai išvardintus metodus, 14% atsižvelgia į vidinį auditą, 7% taiko PEST analizės

metodą. PEST analizė, tai būdas ištirti įstaigos veiklos makroaplinką už jos ribų, kai analizuojami politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai veiksniai galintys turėti įtakos įstaigos veiklai. 7% nuo visų apklaustųjų atsakė, kad taiko savo metodą – *analitinio ir kritinio mąstymo metodą*.

Atliekant tyrimą buvo norima sužinoti, kas valstybinėse scenos meno įstaigose dalyvauja ruošiant strateginius (veiklos) planus. Kaip žinia, mokslinėje literatūroje yra pabrėžiama, kad tam kad visa organizacija sėkmingai gyvuotų ir kiekvienas padalinys tinkamai vykdytų savo darbą, strateginių (veiklos) planų kūrimo procese turėtų dalyvauti visa organizacija. Tyrimo rezultatai pateikti 4 lentelėje:

4lentelė.

Respondentų atsakymai į atvirą klausimą. Sudaryta darbo autorės pagal tyrimo rezultatus

Klausimas	Respondentų atsakymų variantai (proc.)
Kas dalyvauja įstaigos strateginių planų kūrimo procese?	• Vadovas 64% • Vadovo pavaduotojas 50% • Buhalteris (finansininkas) 57% • Įvairių padalinių (skyrių) vadovai 50% • Meno vadovas 29% • Meno taryba 21% • Rinkodaros skyriaus vadovas 14% • Vadybos skyriaus vadovas 7% • Vadovo patarėja 7% • Visi įstaigos administracijos skyriai 7%

Pagal atsakymų rezultatus pateiktus ketvirtoje lentelėje matyti, kad Lietuvos valstybinėse scenos meno įstaigose daugiausia strateginių (veiklos) planų ruošimo procese dalyvauja vadovas, buhalteris, vadovo pavaduotojas bei įvairių skyrių, padalinių vadovai. Kokie tai skyriai ir padaliniai, dalis respondentų ne konkretizavo, o kadangi kiekviena įstaiga priklausomai nuo vykdomos veiklos ir dydžio turi skirtingus skyrius ir padalinius, tikslinga palikti šiuos atsakymo variantus kaip atskirus, nespėliojant, kokie tai skyriai. Tuo tarpu kiti respondentai išskyrė kokių būtent skyrių vadovai dalyvauja strateginių (veiklos) planų rengimo procese, tai: meno vadovas, rinkodaros skyriaus vadovas, vadybos skyriaus vadovas.

Analizuojamas kokybinis tyrimas buvo vykdomas sudėtingu visam pasauliui ir Lietuvai laikotarpiu, t.y. pandemijos laikotarpiu, kuri jau beveik metus sukaustė ir apribojo žmonių gyvenimus, jų veiklas ir galimybes. Pandemijos pasekmės ypatingai jaučia ir meno sektorius, todėl

vienas iš anketos pateiktų klausimų buvo: „*Ar pakito scenos meno įstaigose strateginio planavimo reikšmė pandemijos laikotarpiu.*“ Respondentai galėjo rinktis iš dviejų atsakymų variantų: „*strateginio planavimo reikšmė sunkmečiu padidėjo*“, „*strateginio planavimo reikšmė nepakito*“, arba parašyti savo atsakymo variantą. 57% respondentų atsakė, kad jų įstaigoje strateginio planavimo reikšmė nepakito, 29% – kad reikšmė padidėjo, 14% – parašė tik savo atsakymo variantą. Kadangi anketoje leidžiama pasirinkti kelis atsakymų variantus, pažymėję pateiktus atsakymus dar papildomai ir savo nuomonę išreiškė 3 respondentai.

5lentelė.

Respondentų atsakymai. Sudaryta darbo autorės pagal tyrimo rezultatus

Klausimas	Respondentų atsakymų citatos
Ar pasaulį ir Lietuvą užklupusios pandemijos metu kito strateginio planavimo reikšmė Jūsų įstaigoje?	• „Nepakito. Ieškome naujų išraiškos priemonių planui įgyvendinti“ • „Reikšmė padidėjo. Dėl miglotų perspektyvų mūsų veiklos srityje turime būti pasirengę improvizuoti, ieškoti alternatyvų, turėti keletą planų variantų.“ • „Reikšmė padidėjo. Planai koreguojami atsižvelgiant į Lietuvos Vyriausybės priimtus teisės aktus.“ • „Pandemijos metu planuoti strategiškai praktiškai neįmanoma, nes pati situacija visiškai neprognozuojama ir reikalauja nuolatinės improvizacijos, itin griežtų ir ryžtingų sprendimų. Pandemija stipriai pakoregavo numatytus teatro veiklos planus. Iš principo planavimas ir toliau vyksta (2021 ir dar kitiems metams), tačiau dėl pandemijos sąlygų skelbiamų karantinų nuolat tenka ieškoti alternatyvų įprastinei teatro veiklai.“ • Ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų derinimas tapo dinamiškas ir adaptyvus.“

Respondentų atsakymų rezultatai taip pat parodė, kad 43% analizuojamų įstaigų dėl užklupusios pandemijos neteko keisti, peržiūrėti, koreguoti strateginių (veiklos) planų. Tuo tarpu

57% respondentų atsakė, kad jų įstaigoms teko daryti pakeitimus strateginiuose dokumentuose ir nurodė ką keitė:

6 lentelė.

Respondentų atsakymai. Sudaryta darbo autorės pagal tyrimo rezultatus

Klausimas	Respondentų, atsakiusių teigiamai, citatos
Ar teko dėl užklupusios pandemijos peržiūrėti, koreguoti, keisti strateginius planus?	• „Pagal Kultūros ministerijos nurodymą teko koreguoti įstaigos veiklos planą. Keitėm planuotų veiklų pobūdį – viešus pasirodymus keitėm nuotoliniais.“ • „Sumažėjus koncertų skaičiui, teko keisti beveik viską.“ • „Sumažėjo pajamų planas ir veiklų kiekis.“ • „Atšaukiami arba perkeliama į ateinančius metus koncertai.“ • Kitiems metams sumažinome: planuojamų koncertų skaičių, naujų programų kiekį, tikėtiną pajamų sumą.“ • Teko koreguoti biudžetą, kūrybinę veiklą.“ • Teko sumažinti veiklos rodiklių reikšmes nuo 2021–2023 m. • „Dėl įvestų karantinų, kitų ribojimų teatro veikla šiais metais buvo labai stipriai sutrikdyta: teko keisti gastrolių, spektaklių pastatymų, kitų projektų planus. Teatras susidūrė su biudžeto, kūrybinės, logistikos, darbo organizavimo, darbuotojų psichologinės sveikatos ir kitomis problemomis.“

Apibendrinant abudu klausimus galime pastebėti, kad nors 57% respondentų atsakė, kad strateginio planavimo reikšmė sunkmečiu nepakito visgi pandemija padarė nemažą įtaką valstybinių scenos meno įstaigų veiklai. Tą matome iš respondentų citatų pateiktų penktoje ir šeštoje lentelėje. Įstaigos priverstos improvizuoti, turėti kelis veikimo planus, elgtis griežtai ir ryžtingai, ieškoti alternatyvų, kitų išpildymo būdų savo veiklai t.y priimti pokyčius. Daugiau negu pusei tiriamųjų įstaigų dėl pandemijos sukeltų apribojimų teko keisti, koreguoti savo numatytus

strateginius (veiklos) planus: keisti, mažinti, ar atšaukti pasirodymus, koreguoti biudžetą, kūrybinę veiklą, gastroles. Pandemija ir karantinai turėjo įtakos net darbuotojų psichologinei sveikatai, o kaip žinia darbuotojų ne tik fizinė, bet ir psichologinė būseną yra labai svarbi tvariam ir sėkmingam bet kurios organizacijos gyvavimui, meno įstaigai irgi.

Vienas iš klausimų pateiktų anketinėje apklausoje skambėjo taip: „Kokie veiksniai labiausiai trukdo išpildyti numatytas strategijas ir veiklos planus?“ 36% respondentų pasirinko atsakymą – biudžeto stygius, t. y. nepakankamas finansavimas, 7% – teisinė sistema, 14% – pažymėjo visus atsakymų variantus – teisinė sistema, biudžeto stygius, kompetencijų trūkumas. Kiti respondentas įrašė savo atsakymų variantus kokie veiksniai jiems trukdo išpildyti numatytas strategijas ir veiklos planus:

7lentelė

Respondentų atsakymai. Sudaryta darbo autorės pagal tyrimo rezultatus

Klausimas	Respondentų atsakymų citatos
Kokie veiksniai labiausiai trukdo išpildyti numatytas strategijas ir veiklos planus	• „Force majeure aplinkybės.“ • „Pandemija (ypatingai karantinas, lankytojų skaičiaus ribojimai).“ • „Covid -19 pandemija ir susiję su ja veiklos apribojimai.“ • „Strateginių planų nelankstumas ir smulkmeniškumas.“ • „Vargana teatro infrastruktūra dėl nebaigto teatro kapitalinio remonto. Galiausiai <...> pandemija.“ • „Niekas iš esmės netrukdo, nes susidarančias kliūtis galima įveikti.“

Pagal atsakymų rezultatus matome, kad be per mažo finansavimo ir teisinės sistemos, įstaigoms strateginius planus išpildyti ir vėl trukdo toks socialinis veiksnys kaip pandemija. Ją pažymėjo net keturi respondentai savo atsakymuose, prie force majeure aplinkybių taip pat galima priskirti pandemiją ir karantiną. Tai dar kartą parodo kaip makroaplinka, konkrečiai vienas iš jos veiksnių stipriai paveikia scenos meno įstaigų veiklą. Tiesa, vienas iš respondentų lanksčiai žiūri į sunkumus ir pažymi, kad kliūtis visada galima įveikti.

Strateginius (veiklos) planus valstybinės scenos meno įstaigos ruošia remdamiesi Strateginio planavimo metodika. Paskutiniu metu anketos klausimu buvo norima sužinoti scenos

meno įstaigų vadovų nuomonę, ar reiktų šia metodiką keisti, arba tobulinti. Be pateiktų atsakymų variantų, respondentai galėjo parašyti ir savo nuomonę šiuo klausimu. 50% tiriamųjų atsakė, kad neturi nuomonės ar reiktų šį dokumentą keisti, 14% – mano, kad šio dokumento keisti, ar tobulinti nereikia ir 36% įrašė savo nuomonę šiuo klausimu:

8 lentelė

Respondentų atsakymai. Sudaryta darbo autorės pagal tyrimo rezultatus

Klausimas	Respondentų atsakymų citatos
Ar Jūsų nuomone reikėtų tobulinti ar keisti Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą 2002 m. birželio 6 d. nutarimu NR. 827, Strateginio planavimo metodiką? Jei reikėtų, tai kodėl?	• „Laikas diktuoja naujoves, į kurias reikia reaguoti. Tad įstatymas turi būti atliepantis šios dienos ateitį.“ • „Manau tikslinga būtų peržiūrėti kiekybinius planavimo kriterijus, nes scenos mene svarbiau kokybė. Tik kaip ją pamatuoti.“ • „Pandemija parodė visų sistemų, metodikų netobulumą, o bendrą situaciją dar labiau apsunkino biurokratiniai procedūrų reikalavimai.“ • Trūksta sistemiškumo, tikslumo, aiškesnių sąsajų su biudžetu. • „Strateginio planavimo dokumentai turi mažai sąsajų su tikruoju planavimu ir strategija. <...> Kultūros įstaigos neturi derybinių galių įtakoti strateginių planavimo dokumentų – nei dėl finansavimo apimčių, nei dėl rodiklių. <...> Nors planas strateginis, jame turime pateikti ganėtinai smulkiai suplanuotas veiklas...“

Kaip matome pagal respondentų atsakymų variantus, nors 50% tiriamųjų neturi nuomonės dėl šio dokumento, 36% mano, kad jį reikia tobulinti, nes neatliepia šių dienų realybės, sistemiškumo ir tikslumo. Pasak respondentų atsakymų rezultatus, strateginio planavimo dokumentai turi mažai sąsajų su tikruoju planavimu ir strategija, o kultūros įstaigos neturi derybinių galių įtakoti strateginių planavimo dokumentų – nei dėl finansavimo apimčių, nei dėl rodiklių.

3.3. Lietuvos ir užsienio scenos meno įstaigų strateginių planų lyginamoji analizė

Lietuvoje strateginius veiklos planus ruošia tik Nacionalinės scenos meno įstaigos t.y. Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras, Lietuvos nacionalinis dramos teatras, Nacionalinis Kauno dramos teatras ir Lietuvos nacionalinė filharmonija. Valstybiniai teatrai ir koncertinės įstaigos rengia metinius veiklos planus. Rengdami strateginius veiklos planus nacionalinės scenos meno įstaigos remiasi Strateginio planavimo metodika, kuri yra patvirtinta 2002 m. birželio 6 dieną. Planai yra rengiami trims metams ir tvirtinami Kultūros ministro įsakymu.

Visų Nacionalinių scenos meno įstaigų strateginių veiklos planų struktūra yra panaši, gylesnei analizei buvo pasirinkti 2020–2022 m. arba 2021–2023 m. šių įstaigų strateginiai veiklos planai. Planai buvo patvirtinti Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2020 m. vasario 19 d. įsakymu Nr. IV-120.

Visų nagrinėjamų įstaigų strateginiai veiklos planai susideda iš šešių skyrių tokia logika:

I SKYRIUS

MISIJA (*Šiame skyriuje nurodoma misija, kuri parodo, ko siekiama vykdant veiklą*)

Lietuvos nacionalinio dramos teatro (LNDT) misija – skatinti profesionalaus dramos teatro meną, pristatyti žiūrovams geriausius šalies ir užsienio spektaklius, inicijuoti ir skatinti nacionalinės dramos procesus. Teatras formuoja kūrybingą asmenybę, padeda suprasti ir aktyviai dalyvauti kultūriniuose ir meniniuose procesuose, spręsti problemas, susijusias su laisvalaikio ir socialine veikla.

Nacionalinio Kauno dramos teatro (NKDT) – ugdyti profesionaliems scenos menams imlią visuomenę, pristatant aukščiausios meninės vertės kūrybą ir inovatyviai plėtoti scenos meno lyderystę Lietuvoje, skatinant tarpkultūrinius mainus su Europa ir kitų valstybių menininkais.

Lietuvos nacionalinio operos ir baleto teatro (LNOBT) misija – skatinti dvasinę žmogaus raidą, puoselėti kultūringą, darnią, kūrybingą visuomenę, puoselėti tautinį identitetą, tradicijas ir kultūrines vertybes, suteikti aukščiausio lygio profesionalią meninę erdvę kūrybai, sklaidai ir prieinamumui visoms grupėms, integraciją į tarptautinę profesionalių scenos menų erdvę.

Lietuvos nacionalinės filharmonijos (LNF) misija – remti Lietuvos muzikinę kultūrą, supažindinant klausytojus su aukščiausiu nacionalinės ir užsienio klasikinės ir šiuolaikinės muzikos bei scenos menų meniniu lygiu.

Visos nacionalinės scenos meno įstaigos misijoje nurodo ko siekia savo veikla. Visas jas įvertinus galima teigti, kad įstaigų misijos yra skirtingos, bet visos siekia – skleisti, ugdyti,

puoselėti aukščiausio lygio ir aukščiausios meninės vertės kūrybą, ugdyti kūrybingą, imlią profesionaliems scenos menams visuomenę.

II SKYRIUS

VEIKLOS PRIORITETAİ (*šiam skyriuje nurodomi iki 6 pagrindinių institucijos ar ministro valdymo prioritetų (n - n + 2 metams).*)

Šiame strateginio veiklos plano skyriuje visos analizuojamos įstaigos pateikia po 3 vienodus veiklos prioritetus:

1. Kultūros paslaugų prieinamumo ir kokybės didinimas.
2. Kūrybingos asmenybės ugdymas pasitelkiant kultūrą ir meną.
3. Lietuvos sąmoningumo stiprinimas ir kultūros sklaida užsienyje.

Tik NKDT turi įrašytą papildomą – ketvirtą veiklos prioritetą: Įgyvendinti bendras veiklas bendradarbiaujant kartu su „Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022“. Tas pats teatras turi po kiekvienu prioritetu parašytą paaiškinimą ką nori šiuo prioritetu (tikslu) pasiekti. Pvz. 1 prioritetas; „Šiuo tikslu siekiama sudaryti sąlygas žiūrovui, nepriklausomai nuo gyvenamosios vietos, amžiaus ar negalios, pažinti aukščiausios kokybės spektaklius, tuo pačiu stiprinant kultūrinę išprusimą, vertybių ir tapatybės suvokimą, lavinant kritinį mąstymą ir kartu skatinant teigiamus integralius pokyčius visuomenės ir valstybės raidoje“. Kitos analizuojamos įstaigos tokių išdėstytų paaiškinimų neturi. Po kiekvienu prioritetu įstaigos pateikia svarbiausias veiklas kaip sieks prioritetų. Daugiausia jų pateikia (iki 5) LKDT, mažiausiai (1-2) – LNDT.

III SKYRIUS

STRATEGINIS TIKSLAS IR PROGRAMA (*Šiame skyriuje nurodomas strateginis tikslas, strateginiam tikslui įgyvendinti numatytos programa, jos tikslai, uždaviniai ir siejami rezultatai. Vienam strateginiam tikslui įgyvendinti siūloma numatyti iki 2 programų.*)

9lentelė.

Nacionalinių meno institucijų tikslai ir strateginės programos 2020–2022 m., 2021–2023 m. (Sudaryta autorės pagal įstaigų strateginių veiklos planų medžiagą)

Nacionalinė scenos meno įstaiga	Suplanuotas strategijos tikslas	Programa
LNDT	Plėtoti nacionalinį teatro meną, didinti teatro poreikį visuomenėje, inicijuoti ir diegti naujoves teatro meno ir vadybos srityje.	Teatro meno pristatymas.

NKDT	Profesionalaus scenos meno kokybės stiprinimas, įstaigos kultūrinio identiteto plėtojimas ir sklaida	Profesionalaus scenos meno pristatymas visuomenei, edukacinės veiklos.
LNOBT	Plėtoti ir patenkinti visuomenės poreikį operos ir baleto menui	Teatro meno pristatymas žiūrovui
LNF	Koncertinių programų Lietuvoje ir užsienyje kūrimas ir pristatymas, reklamuoti lietuvių kompozitorius ir atlikėjus, užtikrinant aukštą meninę muzikinio atlikimo kokybę.	Klasikinės ir šiuolaikinės muzikos sklaida

Trečiasis strateginio veiklos plano skyrius yra didžiausias, jame be strateginio tikslo ir programos yra įstaigų pateiktos lentelės ir grafikai su asignavimo ir finansavimo šaltinių pasiskirstymu pagal programas, taip pat efekto vertinimo kriterijai. Strateginiam tikslui pasiekti yra nustatyti tokie, pagal Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2019-11-14 įsakymu Nr. ĮV – 748 patvirtintą Vieningą kultūros ministro valdymo sričių biudžetinių įstaigų veiklos vertinimo kriterijų rinkinį efekto vertinimo kriterijai:

- „Lankytojų skaičius“
- „Vidutinis salių užimtumas įstaigos organizuose pasirodymuose stacionare.“

Duomenys apie lankytojų skaičių ir salės užimtumą yra pavaizduoti grafikais. NKDT pripažįsta, kad 2020-aisiais metais įvykęs pandemijos protrūkis apsunkina 2021–2023 m. prognozes, bet supranta, kad 2021 m. tie rodikliai greičiausiai kris, tačiau tiki, kad 2022 ir 2023 m. atsistąčius ekonominei situacijai šie rodikliai atsistatys ir nežymiai išaugs. Remiantis pateiktais grafikais LNF ir LNDT tikisi, kad jų lankytojų skaičius ir salių užimtumas didės sulig kiekvienais metais. LNOBT prognozuoja lankytojų padidėjimą nuo 2022 metų.

Žvelgiant į nagrinėjamų įstaigų pateiktus efekto vertinimo kriterijų grafikus, galima teigti, kad ne visos įstaigos atsižvelgė į pasaulyje susiklosčiusią situaciją, t.y. ne itin skrupulingai ir kruopščiai atliko išorinės aplinkos analizę. Pandemijos protrūkis paveikė be išimties visas sferas, ypatingai kultūros ir meno, kuomet paslaugos privalėjo būti atšauktos, perkeltos, arba skatinamos keisti išpildymo formą. Išėjimas iš pandemijos turės neigiamų pasekmių artimiausių metų lankomumui ir salių užpildymui. Prie to prisideda ir išaugęs nedarbo lygis bei padidintas socialinis atsargumas.

Kaip jau buvo minėta ankstesniame skyriuje, Valstybinės (nacionalinės) įstaigos, rengdamos strateginius planus savo programomis įgyvendina ilgos ir vidutinės trukmės planavimo

dokumentus. Visos keturios analizuojamos nacionalinės scenos meno įstaigos savo programa įgyvendina:

1. Lietuvos kultūros politikos strategiją, patvirtintą Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2019 m. birželio 26 d. nutarimu Nr. 665 „Dėl Lietuvos kultūros politikos strategijos patvirtinimo“.
2. Lietuvos kultūros politikos gaires, patvirtintas 2010 m. birželio 30 d. Lietuvos Respublikos Seimo XI-977 nutarimu Nr. XI-977 „Dėl Lietuvos kultūros politikos keitimo gairių patvirtinimo“ ir jose numatytų pokyčių kryptį:
 - Kultūros prieinamumo didinimas visoje Lietuvoje;
 - Konceptualiai, sąmoningai siekiant ilgalaikių Lietuvos kultūros sklaidos tikslų užsienyje.
3. Nacionalinę profesionalios meninės veiklos programą, patvirtintą Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2017 m. lapkričio 30 d., įsakymu Nr. ĮV-1144 „Dėl Nacionalinės profesionalios meninės veiklos ir Nacionalinės profesionalios meninės veiklos programos nuostatų patvirtinimo“.
4. Kultūros tarptautiškumo politikos koncepciją, patvirtintą Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2018 m. gruodžio 18 d., nutarimo numeris ĮV-977.

LNF ir LNDT programos papildomai įgyvendina tokius ilgos ir vidutinės trukmės planavimo dokumentus:

1. Kultūros objektų aktualizavimo 2014-2020 metų programą, patvirtintą Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2014 m. spalio 6 d. įsakymu Nr. ĮV-711 „Dėl kultūros objektų aktualizavimo 2014-2020 metų programos patvirtinimo.“
2. Regionų kultūros plėtros 2012-2020 metų programą, patvirtintą Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2011 m. spalio 19 d. įsakymu Nr. IV – 639 „Dėl Regionų kultūros plėtros 2012-2020 metų programos patvirtinimo“.

NKDT dar papildomai įgyvendina Lietuvos pristatymo užsienyje 2020–2030 m. strategiją (patvirtintą 2020 rugsėjo 9 d. Vyriausybės protokoliniu sprendimu).

Šio skyriaus pabaigoje įstaigos įvardijo kas yra Programos vykdytojas ir koordinatorius:

10lentelė.

Nacionalinių scenos meno įstaigų programų vykdytojai ir koordinatoriai. (Sudaryta darbo autorės pagal įstaigų strateginių veiklos planų medžiagą)

Įstaiga	Programos vykdytojas	Programos koordinatorius
LNDT	LNDT	Generalinis direktorius

NKDT	NKDT	Vadybos skyriaus vadovas
LNOBT	587,88 etatiniai darbuotojai	Meninės veiklos departamento vadovas
LNF	Gen. dir. pavaduotojas, Meno kolektyvai, Struktūriniai padaliniai.	Generalinis direktorius

Pagal 10 lentelės duomenis matome, kad analizuojamos įstaigos skirtingai įvardija savo programos vykdytojus, vienos įvardija kaip visą teatrą, kita pagal etatų kiekį, dar kita – pagal įstaigos struktūrą. Programos koordinatoriai taip pat yra skirtingų pareigybių darbuotojai: dviejose įstaigose yra generaliniai direktoriai, kitose – vadybos skyriaus vadovas bei meninės veiklos departamento vadovas.

IV SKYRIUS

VALSTYBĖS INVESTICIJŲ PROJEKTAI (*Šiame skyriuje pateikiama suvestinė informacija apie įstaigos investicijų projektus, kurie įtraukiami į Valstybės investicijų programą*)

Tik viena institucija (LNDT) įgyvendina ES struktūrinių fondų finansuojamą valstybės investicijų projektą „Lietuvos nacionalinio dramos teatro modernizavimas“, kurio ES lėšos numatytos Lietuvos Respublikos kultūros ministro strateginiame veiksmų plane, todėl kitos įstaigos savo strateginiuose veiklos planuose šio skyriaus pateiktos lentelės nepildė.

V SKYRIUS

ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI IR VALDYMO IŠLAIDOS (*Šiame skyriuje nurodoma įstaigos pareigybių skaičius, išlaidų darbo užmokesčiui ir valdymo išlaidų pokyčiai bei planuojamos reikšmės*)

11lentelė.

Informacija apie įstaigos žmogiškuosius išteklius, lėšas jų išlaikymui (tūkst. eurų).

(Sudaryta darbo autorės pagal įstaigų strateginiuose veiklos planuose pateiktą medžiagą)

Įstaigos pavadinimas	2019 m.		2020 m.		2021 m.		2022 m.		2023 m.	
	Pareigybių sk.	Išlaidos darbo užmok.	Pareigybių sk.	Išlaidos darbo užmok.	Pareigybių sk.	Išlaidos darbo užmok.	Pareigybių sk.	Išlaidos darbo užmok.	Pareigybių sk.	Išlaidos darbo užmok.
LNDT	185,0	2628,0	185,0	2923,0	185,0	2971,0	185,0	2971,0		
NKDT			150,0	1980,0	150,0	2139,0	150,0	2031,0	150,0	2031,0

LNOBT			588,0	9851,0	588,0	10031,0	588,0	10851,0	588,0	11151,0
LNF	242,0	3885,0	242,0	4331,0	242,0	4412,0	242,0	4413,0		

Pagal 11 lentelės duomenis matome, kad daugiausia pareigybių turi LNOBT, mažiausiai – NKDT. Per artimiausius metus, kol bus aktualus strateginis veiklos planas, nei viena iš įstaigų neplanuoja didinti, ar mažinti pareigybių skaičiaus. Kiekviena įstaiga prognozuoja, kad sulig kiekvienais metais didės išlaidos darbo užmokesčiui, daugiausia šios išlaidos didės LNOBT.

VI SKYRIUS

VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMO KRYPTYS (*Šiame skyriuje nurodomi veiksmai, kuriais įstaigos sieks veiklos efektyvumo*)

Šiame skyriuje įstaigos pildė lentelę, kurioje surašo: bendrosios veiklos kryptis, planuojamus atlikti darbus, laukiamus rezultatus bei įgyvendinimo terminus. Po kiekvieno veiksmo visos institucijos nurodo 3 veiklos efektyvumo didinimo kryptis.

Trys iš keturių analizuojamų įstaigų kaip veiklos efektyvumo didinimo kryptį renkasi personalo ir žmogiškųjų išteklių efektyvinimą organizuojant kvalifikacijos kėlimo seminarus, kursus, mokymus, keliant visuomenės informavimo skyriaus darbuotojų kompetenciją strateginės komunikacijos klausimais. Dėka to tikimasi, kad įstaigose dirbantys specialistai bus aukščiausios kvalifikacijos, nuolat tobulins savo žinias, pritaikys jas savo veikloje, gerės bendras darbinis klimatas ir profesinis meistriškumas.

Trys įstaigos kaip veiklos efektyvumo didinimo kryptį nurodo dokumentų valdymą t.y. elektroninės dokumentų valdymo sistemos įvedimas, plėtra, duomenų bazių kompiuterinės įrangos laikmenose kūrimas. Kaip rezultatą įstaigos mato, kad 50-90 proc. dokumentų sudarys elektroniniai dokumentai, teikiami elektroniniu būdu.

Trys iš analizuojamų įstaigų planuoja turto ir infrastruktūros atnaujinimą ir plėtrą, kurios dėka gerės žiūrovų aptarnavimo paslaugos, padidės žiūrovų kiekis, padidės rodomų spektaklių, edukacinių renginių kiekis, bei pagerės programų atlikimo kokybė.

Trys iš keturių analizuojamų įstaigų dalyvauja bendrųjų funkcijų konsolidavimo procese po kurio turėtų būti optimizuota dalis darbuotojų funkcijų ir perduota centralizacijai.

Valstybinės, bet ne nacionalinės scenos meno įstaigos pildė kitus veiklos lygmens planavimo dokumentus - metinius veiklos planus. Šiuose dokumentuose suplanuojama strateginio valdymo sistemos dalyvių metų veikla. Veiklos planais valstybinės scenos meno įstaigos prisideda prie kultūros ministro valdymo sričių tam tikrų metų strateginio veiklos plano tikslų ir uždavinių. Valstybinės scenos meno įstaigos rengdamos 2020 m. veiklos planus prisidėjo prie tokių kultūros ministro valdymo sričių 2020-2022 strateginio veiklos plano tikslų ir uždavinių:

1 Strateginis tikslas: Prieinamumas ir dalyvavimas:

01-07 programos tikslas: „Skatinti ir plėtoti nacionalinį profesionalųjį meną“

Uždavinys: „Užtikrinti profesionalių scenos menų ir vaizduojamojo meno, taip pat kino ir literatūros įvairovę ir sklaidą.“

2 Strateginis tikslas: Sąlygos

02-07 programos tikslas: „Gerinti kultūros valdymą stiprinant kultūros vaidmenį valstybės politikoje ir užtikrinant tvaraus finansinio modelio įgyvendinimo sąlygas.“

Uždavinys: „Užtikrinti kultūros paslaugų infrastruktūros modernizavimą.“

VRM reprezentacinis pučiamųjų orkestras yra pavaldus Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijai, todėl rengdamas 2020 m. veiklos planą prisidėjo prie Vidaus reikalų ministro valdymo sričių 2020–2022 strateginio veiklos plano tikslų ir uždavinių įgyvendinimo.

Savo 2020 m. veiklos planus Valstybinės scenos meno įstaigos pildo pagal Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2019 m. gruodžio 13 d. įsakymu Nr. ĮV-826 patvirtintą formą, lentelės pavidalu. Pildomi tokie lentelės punktai:

- Metų prioritetinga veikla
- Metiniai valstybės biudžeto asignavimai
- Prie kokių kultūros ministro valdymo sričių 20xx–20xx metų strateginio veiklos plano tikslų ir uždavinių Veiklos planu prisidedama
- PAGRINDINĖ VEIKLA (*pagal teisės aktuose nustatytas funkcijas*)
- PASLAUGŲ KOKYBĖ IR PRIEINAMUMAS
 - Paslaugos
 - Tarptautiškumas
 - Tarpsektorinis bendradarbiavimas
 - Rinkodara
 - Savanoriavimas, socialinis dalyvavimas
- BENDROSIOS FUNKCIJOS
 - Žmogiškieji ištekliai**
 - Personalo valdymas
 - Kvalifikacijos tobulinimas

Finansai

- Gautos lėšos
- Išlaidos

Investicijų projektai

- Projektų valdymas

Turtas

- Nekilnojamo turto valdymas
- Kilnojamo turto valdymas

Nors strateginių veiklos planų rengiamų nacionalinių scenos meno įstaigų ir veiklos planų pildomų kitų valstybinių scenos meno įstaigų negalime gretinti, visgi galime išskirti panašumus ir skirtumus tarp šių dokumentų:

Panašumai. Visų pirmą, dokumente „Strateginio planavimo metodika“, strateginiai veiklos planai ir metiniai veiklos planai yra priskiriami prie vidutinės trukmės planavimo dokumentų. Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatyme (įsigaliojusiam 2021m. sausio 1d.) abudu planai priskiriami prie veiklos lygmens planavimo dokumentų tipų. Abiejuose planuose yra pateikta informacija apie valstybės biudžeto asignavimus, žmogiškuosius išteklius, valstybės investicijų išlaidas.

Skirtumai. Veiklos planuose nėra įrašyta įstaigos gyvavimo misijos, jie yra pildomi tik vieneriems metams. Įstaigos pildančios metinius veiklos planus neturi savo strateginio tikslo ir programos, o prisideda prie realizavimo kultūros ministro valdymo sričių strateginio veiklos plano tikslų ir uždavinių. Taip pat nėra efekto vertinimo kriterijaus reikšmių, bei veiklos efektyvumo didinimo kryptių.

Analizuojant Lietuvos valstybinių scenos meno įstaigų strateginius planus, buvo įdomi ir užsienio, mūsų kaimyninių šalių – Lenkijos, Latvijos, Estijos patirtis ir nuomonė šiuo klausimu. Šių šalių valstybiniais teatrams buvo išsiųsti klausimai, apie strateginių planų rengimą jų įstaigose, ar yra rengiami, kaip dažnai rengiami, kodėl rengiami ir t.t. Deja, atsakymų nebuvo gauta, nors buvo išsiųsta 30 laiškų. Internetiniuose puslapiuose, taip pat nėra pateikta informacijos apie strateginius planus ir jų rengimą/vykdomą. Analizei ir palyginimui pavyko rasti Latvijos operos ir baleto teatro strateginį planą ir Estijos nacionalinės operos teatro strateginį planą.

Tą faktą, kad užsienio scenos meno įstaigos nenori atskleisti informacijos apie rengiamus strateginius planus galima bandyti aiškinti keliomis prielaidomis:

1. Valstybinės scenos meno įstaigos nerengia strateginių planų, arba neturi tokių reikalavimų iš šių įstaigų valdytojų.
2. Įstaigos nenori atskleisti savo strateginių planų bijodamos prarasti konkurencinį pranašumą. Juk teisingai ir kruopščiai parengtame strateginiame plane yra pateikti ne tik įstaigos vizija, misija, tikslai, uždaviniai, bet ir išanalizuota išorinė ir vidinė aplinka, pateiktos silpnybės, stiprybės, grėsmės, galimybės meno įstaigos, kas gali suteikti nemažai informacijos konkurentams.

3. Tyrimas ir apklausa vyko itin sudėtingu visam pasauliui laikotarpiu t.y. pandemijos metu, kai visose šalyse ir mūsų kaimyninėse, buvo įvestas karantinas, uždaromos įstaigos, arba ribojamas jų darbas, fiksuojami itin dideli Covid-19 susirgimo skaičiai. Šis laikotarpis yra sudėtingas ir meno bei kultūros sektoriui, kuris turi ieškoti priemonių ir galimybių išgyventi, todėl įstaigų atstovai galimai neturėjo laiko atsakyti į atsiųstus klausimus.

Kaip jau buvo minėta, smulkesnei analizei buvo pasirinkti Latvijos ir Estijos nacionalinių operos teatrų strateginiai veiklos planai. Tiesa Estijos strateginiame plane yra naudojama ir kita sąvoka – plėtros planas. Reikia pažymėti, kad priešingai negu Lietuvoje, Estijoje yra tik viena nacionalinė įstaiga – Estijos nacionalinė opera, todėl ji turi tikslą būti nacionalinės kultūros politikos prioritetu. Latvijoje yra trys nacionalinės įstaigos (du nacionaliniai teatrai ir viena koncertinė įstaiga), bet jų statusas nėra sureikšminamas, jos taip pat neturi išskirtinių privilegijų. 12 lentelėje yra pateikta abiejų teatrų strateginių veiklos planų struktūra.

12 lentelė.

Estijos ir Latvijos nacionalinių teatrų strateginių veiklos planų struktūra. (Sudaryta darbo autorės pagal šių šalių strateginių veiklų medžiagą)

Estijos nacionalinės operos 2019–2024m. strateginis planas (plėtros planas)	Latvijos nacionalinio operos ir baleto teatro 2017–2021m. strateginis veiklos planas
-Įvadas (Pratarmė) - Misija -Vizija -Vertybės -Teisiniai dokumentai -Dabartinė padėtis: • Apie teatrą, statusas, uždaviniai • 2018 sezono apžvalga • Planuojamas repertuaras • Žmogiškieji ištekliai • Finansinė padėtis -SWOT analizė: • Stiprybės • Silpnybės • Galimybės • Grėsmės -Tikslai ir veiksmai jiems pasiekti	-Įvadas (Pratarmė) -Teisiniai dokumentai - Bendra informacija apie LNOB • Juridinis statusas • Valstybės dotacija -Vizija -Misija -Vertybės -Strateginės kryptys -Finansiniai ir nefinansiniai tikslai -Pajamų ir išlaidų struktūra -Meninis planavimas ir valdymas -Rizikos analizė -Finansinio planavimo ataskaitos

Išanalizavus kaimyninių Latvijos ir Estijos šalių strateginius veiklos planus, galima pastebėti, kad šių šalių teatrai strategijas rengia ilgesniam laikotarpiui – 5 metams. Jų strategijos

prasideda Įvadu, paaiškinančiu kas tai per dokumentas ir kam reikalingas, taip pat turi trumpą savo teatro istoriją, gyvavimo viziją, paskirtį, vertybes, tokias kaip – unikalumas, profesionalumas, patikimumas, tradicijos, ko neturime Lietuvos valstybinių scenos meno įstaigų strateginiuose veiklos planuose. Analizuojant Estijos nacionalinės operos strateginį planą, buvo įdomu pastebėti, kaip jame yra pristatomi žmogiškieji ištekliai. Strateginiame plane yra pristatomi dirbančio personalo amžiaus vidurkis, demografiniai duomenys – kiek proc. dirba vyrų ir kiek moterų, kiek skirtingų tautybių darbuotojų dirba teatre, koks yra atlyginimo vidurkis. Taip pat yra pristatyta, kaip teatras rūpinasi savo personalu, motyvuoja, kokias bendras šventes organizuoja ir t.t. Ir Estijos ir Latvijos strateginiuose veiklos planuose galima rasti įrašus su SSGG analize. Tiesa, Estijos strateginiame plane ši analize yra pilnesnė, su aprašytais grėsmėmis, galimybėmis, silpnybėmis ir stiprybėmis teatro. Latvijos strateginiame plane labiau yra aprašytos rizikos ir grėsmės su kuriomis teatras susiduria. Smulkesnė Estijos nacionalinio operos teatro SSGG matrica yra pateikta 13 lentelėje:

13 lentelė

Estijos Nacionalinio operos teatro SSGG matrica. (Sudaryta darbo autorės pagal Estijos nacionalinio operos teatro strateginio plano medžiagą)

Stiprybės	Silpnybės
• Profesionali menininkų trupė, jauni atlikėjai, atrinktas geriausias teatro darbuotojų personalas. • Nuolatinė investicija į kūrėjų ir darbuotojų profesinį tobulinimą. • Tarptautiškumas. • Teatro pastato unikalumas. • Žiūrovų ir žiniasklaidos palankus požiūris į teatrą. • Inovatyvios teatro rinkodaros taikymo priemonės. • Šiuolaikinių technologijų taikymas teatro reklamai. • Nuolat gerinamos personalo darbo sąlygos.	• Trūksta pusiausvyros repertuare: vyrauja tie patys kompozitoriai, režisieriai, modernūs kūriniai, mažai klasikos. • Pasenusi dokumentų valdymo sistema. • Nekonkurencingos teatro scenos galimybės technologiniu požiūriu. • Pastato dydis riboja pastatymų kiekį. • Papildomų patalpų trūkumas edukaciniams ir švietėjiškiems projektams.

Galimybės	Grėsmės
• Planuojamas naujas scenos komplekso pastatymas. • Numatomas restorano atidarymas, padėsiantis pritraukti tikslinę auditoriją į teatrą. • Atnaujinamas antras balkonas padidins salės užimtumą. • Estijos rusakalbių gyventojų aktyvesnis pritraukimas į teatrą. • Rinkodaros priemonių pagalba, žiūrovų iš Suomijos pritraukimas į teatrą. • Naujos sistemos bilietų platinio internetu įvedimas. • Patraukli teatro geografinė padėtis kultūrinio turizmo atžvilgiu. • Teatro bendradarbiavimas su švietimo įstaigomis.	• Politinių ir ekonominių veiksnių pasikeitimas ir nestabilumas. • Nekonkurencingas darbuotojų atlyginimas. (galima prarasti gerus darbuotojus) • Suomijos turistų sumažėjimas. (mažina pajamas už bilietus) • Šalies gyventojų mažėjimas ir profesionalių vietinių meninkų trūkumas. • Europos kultūros renginių prieinamumas (ir internete)

Kaip matyti 13 lentelėje sudarytoje SSGG matricoje Estijos nacionalinis operos teatras atlikęs išorinės ir vidinės aplinkos analizę daugiau įvardija stiprybių ir galimybių nei silpnųjų ir grėsmių. Taip pat galime pastebėti kokias stiprybes naudojant teatras gali neutralizuoti savo silpnynes. Kaip pavyzdį galima paimti silpnę – pastato dydį, kuris dėl salių trūkumo ir esamų salių dydžio riboja naujų pastatymų kiekį. Šią silpnę teatras gali neutralizuoti naudodamas savo stiprybę – unikalų pastatą, architektūros paminklą su savo istorine atmintimi ir traukiančiu ne tik turistus iš kitų šalių, bet ir vietnius gyventojus norinčius praleisti laisvalaikį ne tik klausantis profesionalaus atlikimo, bet ir būnant gražioje aplinkoje. Silpnę – ribotas teatro scenos galimybes padės neutralizuoti galimybė, t.y. pastatymas naujo scenos komplekso, o nekonkurencingą darbuotojų atlyginimą padės neutralizuoti teatro pastangos nuolat gerinti personalo darbo sąlygas, bei nuolatinė investicija į kūrėjų ir darbuotojų profesinį tobulinimą. Kaip grėsmės Estijos nacionalinis operos teatras mato ir sumažėjusį turistų kiekį iš Suomijos ir lengvas pasiekiamumas kultūrinių renginių Europoje, bet naudodamasis savo stiprybėmis - profesionalia menininkų trupe, jaunų talentingų atlikėjų pagalba, inovatyviomis rinkodaros priemonėmis ir taikant šiuolaikinius reklamos technologijas teatras gali pritraukti žiūrovą rinktis būtent šį teatrą.

Apibendrinant, galima teigti, kad Estijos Nacionalinis operos teatras labai atsakingai žiūri į savo įstaigos veiklą ir supranta strateginių planų reikalingumą vykdant sėkmingą teatro plėtrą. Tą parodo ir teatro strateginiuose planuose pateikta makro ir mikro aplinkos analizė.

IŠVADOS

1. Nagrinėjant strateginį valdymą teoriniu aspektu, paaiškėjo, kad mokslinėje literatūroje išsiskiria skirtingi šios sąvokos apibrėžimai. Pirmiausia darbe išsiaiškinta pačio žodžio „strategija“ sąvoka. Nors bėgant laikui strategijos apibrėžimai keitėsi, galima teigti, kad strategija, tai gerai apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis, doktrinos suradimo, formulavimo ir plėtojimo sistema, kuri užtikrins ilgalaikę sėkmę, jei jos bus sąžiningai laikomasi. Tuo tarpu strateginis valdymas yra nuolatinis ir nuoseklus procesas, kurio metu organizacija geba nusistatyti viziją, misiją, tikslus bei uždavinius, moka efektyviai išnaudoti savo resursus ir potencialą, bei prisitaiko prie išorinės aplinkos. Strateginis planavimas glaudžiai susijęs su strateginiu mąstymu, analize ir refleksija yra esminė strateginio valdymo dalis. Jis padeda identifikuoti ko organizacijai reikia norint gyvuoti ateityje ir kurti pridėtinę vertę visuomenei.
2. Nors meno organizacijos, ypač valstybinės, yra orientuotos ne į pelną, o į meno misiją, būtina suderinti meną ir vadybą sėkmingam organizacijos gyvimui. Strateginio valdymo metodai, gali padėti meno organizacijoms valdyti nuolat kintančią išorinę aplinką, o strateginis planavimas gali palengvinti bendravimą, bendradarbiavimą, padėti tenkinti skirtingus interesus ir vertybes, skatina teisingų sprendimų priėmimą, bei sėkmingą jų įgyvendinimą. Norint užtikrinti logišką ir nuoseklų planavimo procesą būtina naudoti planavimo sistemą nustatant organizacijos misiją, viziją, tikslus ir uždavinius, kurie yra esminiai elementai formuojant strategiją. Nemažiau svarbi yra išorinės, bei vidinės aplinkos analizė, kurios išnagrinėjimas padeda organizacijai suprast savo silpnybes, stiprybes, grėsmes ir galimybes.
3. Šiuo metu Lietuvoje veikia 21 valstybinė profesionaliojo scenos meno įstaiga. Lietuvos valstybinių scenos meno įstaigų veiklą, finansavimo šaltinius bei galimybes reglamentuoja ir apibrėžia Lietuvos Respublikos profesionaliojo scenos meno įstatymas. Strateginiai veiklos planai ir metiniai veiklos planai Lietuvos valstybinėse įstaigose yra rengiami remiantys Strateginio planavimo metodika, kurią patvirtino Lietuvos Respublikos Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr.827. Nacionalinių kultūros įstaigų vadovai, turintys asignavimų valdytojo statusą, strateginių veiklos planų projektus pradeda rengti suderinę su kultūros ministru. Nacionalinės scenos meno įstaigos strateginius veiklos planų projektus rengia atsižvelgdamos į Vyriausybės programą, Vyriausybės prioritetų projektą, ilgos ir vidutinės trukmės planavimo dokumentų tikslus bei remiantis aplinkos analizės išvadomis. Strateginiai veiklos planai rengiami 3 metams. Kitos valstybinės scenos

meno įstaigos (ne nacionalinės) rengia metinius veiklos planus, kurie irgi yra priskiriami prie strateginių dokumentų. Veiklos planais valstybinės scenos meno įstaigos prisideda prie kultūros ministro valdymo sričių tam tikrų metų strateginio veiklos plano tikslų ir uždavinių.

4. Atlikus kokybinį tyrimą kuriame, dalyvavo 67 proc. valstybinių scenos meno įstaigų vadovų paaiškėjo, kad didžioji dalis jų supranta strateginių planavimo dokumentų rengimo svarbą ir ruošia juos ne tik dėl Kultūros ministerijos reikalavimų, bet ir dėl naudos savo įstaigai, dėl vidaus kontrolės, bei siekiant geresnių veiklos rezultatų. Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiau negu pusė scenos meno įstaigų ruošdamos strateginius (veiklos) planus atsižvelgia į praeitų metų pasiektus rezultatus, taip pat analizuoja kokia tuo metu yra susiklosčiusi situacija. Rengdamos strateginius dokumentus įstaigos atsižvelgia ne tik į ekonomines ir politines prognozes bet ir į turimą viziją, tikslus, perspektyvą, kūrybinius planus. Tyrimas taip pat atskleidė, kad ruošiant strateginius veiklos planus meno įstaigose šiame procese dalyvauja vadovas 64%, vadovo pavaduotojas 50%, buhalteris (finansininkas) 57%, įvairių padalinių (skyrių) vadovai. Respondentų atsakymų rezultatai parodė, kad dėl užklupusios pandemijos 57% įstaigų turėjo daryti pakeitimus strateginiuose dokumentuose, keisti, mažinti, ar atšaukti pasirodymus, koreguoti biudžetą, kūrybinę veiklą, gastroles. 36% Valstybinių scenos meno įstaigų vadovo mano, kad „Strateginio valdymo metodiką“ reikia tobulinti, nes neatliepia šių dienų realybės, sistemiškumo ir tikslumo.
5. Atlikta Lietuvos ir Latvijos bei Estijos scenos meno įstaigų strateginių veiklos planų lyginamoji analizė parodė, kad kaimyninės šalys ruošia ilgesnės trukmės strateginius veiklos planus t.y. 5 metams. Šių šalių teatrų strateginiuose veiklos planuose be misijos yra įrašoma ir įstaigos vizija bei vertybės, yra plačiau aprašoma teatro veikla, bei žmogiškieji ištekliai. Ir Estijos ir Latvijos nacionalinių teatrų strateginiuose veiklos planuose galima rasti įrašus su SSGG analize, ko Lietuvos meno įstaigų strateginiuose veiklos planuose nėra.

PASIŪLYMAI

Apibendrinus tyrimo rezultatus ir atsižvelgus į respondentų išsakytas pastabas teikiami tokie pasiūlymai:

1. Nors valstybinės scenos meno įstaigos strateginius veiklos planus turi rengti remiantis „Strateginio valdymo metodika“, joje trūksta lankstumo ir pritaikymo būtent scenos meno įstaigoms. Tas ypač pasimatė pandemijos laikotarpiu. Kultūros ministerija galėtų inicijuoti reglamentą atitinkantį meno įstaigų veiklos specifiką, kuris leistų meno įstaigoms ruošiant strateginius dokumentus lengviau prisitaikyti prie staigiai pasikeitusios išorinės aplinkos sąlygų. Jame be kiekybinių veiklos vertinimo rodyklių, galėtų būti ir kokybiniai rodykliai, kurie galėtų parodyti scenos meno įstaigos kuriamą pridėtinę vertę.
2. Tyrimas parodė, kad tik 21% įstaigų ruošdamos strateginius veiklos planus naudoja SSGG (angliškai SWOT) analizės metodą. Tikslinga būtų kiekvienai scenos meno įstaigai naudoti šį išorinės ir vidinės aplinkos analizės metodą, kad galėtų sėkmingai reaguoti į strateginius pokyčius.
3. Remiantis moksline literatūra ir kaimyninių šalių patirtimi, kiekvienai įstaigai būtų naudinga suformuluoti ne tik misiją, bet ir viziją bei vertybes, kad visa organizacija aiškiai suvoktų savo gyvavimo esmę ir prasmę, bei žinotų kokia ji nori būti ateityje.
4. Strateginių veiklos planų rengime turėtų dalyvauti visa organizacija, visi skyriai ir padaliniai, kad visas kolektyvas žinotų kokia kryptimi juda organizacija. Organizacijos gebėjimas pasinaudoti savo darbuotojų žiniomis ir kvalifikacija gali lemti jos sėkmę ir pranašumą tarp konkurentų.

LITERATŪRA

1. Allison M., Kaye J. (1997). Strategic Planning for Nonprofit Organisations: A Practical Guide and Workbook. Hoboken, NJ: John Wiley
2. Ališauskas R., Dukynaitė (2012). Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. Prieiga per Internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/10836/866-1609-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y> ((žiūrėta 2020 05 15))
3. Alperytė I., Černevičiūtė J., Krukauskienė E., Rudžionienė J., M. Užpelkis (2007). Rinkodaros priemonių valdymas kultūros įstaigų veikloje.
4. Arimavičiūtė M. (2007). Savivaldos institucijų strateginės analizės metodiniai aspektai Prieiga per Internetą https://www.mruni.eu/upload/iblock/01b/1_m.arimaviciute.pdf (žiūrėta 2020 05 15)
5. Arimavičiūtė M. (2009). Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 1 (14). 5–12
6. Arimavičiūtė M., Svetikas K.Ž. (2012). Strateginis valdymas. Vilnius
7. Axson, D. A. J. (2007). Best practices in planning and performance management. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
8. Byrnes W. J. (2009). Management and the Arts. Burlington: Elsevier
9. Bosas A. (2002). Šiuolaikinės strateginio valdymo problemos: socialinių, ekonominių bei technologinių pokyčių įvertinimas. Prieiga per Internetą <http://www.elibrary.lt/resursai/Mokslai/LRS%20mokslininkai/Bosas/Siuolaikines%20strateginio%20valdymo%20problemos.pdf> (žiūrėta 2020 09 08)
10. Bryson J. (1995). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organisations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organisational Achievements. San Francisco: Jossey-Bass.
11. Bryson J., Alston F. (2004). Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations. Hoboken, NJ: John Wiley.
12. Bručienė L., Petrauskienė, I. (2015). Vidinis marketingas ir jo reikšmė įmonės veiklai. KTU Panevėžio institutas
13. Chiapello E. (1998). Artistes versus managers Le management culturel face à la critique artiste. Paris: Éditions Métailié
14. Daigle P., Rouleau L., (2010) Strategic Plans in Arts Organizations: A Tool of Compromise Between Artistic and Managerial Values. Prieiga per Internetą: https://www.researchgate.net/publication/261937248_Strategic_Plans_in_Arts_Organizations

- ns A Tool of Compromise Between Artistic and Managerial Values (žiūrėta 2020 11 20)
15. Drucker P.F., (2004). Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. Vilnius
 16. Dahghan E., Pazireh M., & Pouraskari, F. Safarzadeh, T., (2015). Checking the relationship between strategic leadership, competitive advantage and organizational performance with mediating role of innovation. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/327468274_The_relationship_between_strategic_leadership_innovation_performance_and_competitive_advantage_amongst_a_sample_of_small_businesses_in_South_Africa (žiūrėta 2020 09 20)
 17. Gritėnaitė G., Kaselis M. (2011). Strateginio planavimo procesas Lietuvos Respublikos ministerijose. Prieiga per Internetą https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/1102/1/ISSN23358750_2012_N_58.PG_73_90.pdf (žiūrėta 2020 11 12)
 18. Grünig R., Kühn R. (2011). Process-based Strategic Planning. Springer
 19. Grünig R., Kühn R The Strategy Planning Process Analyses, Options, Projects. Springer
 20. Feurer R. Chaharbaghi K. Strategy development: past, present and future
Prieiga per Internetą <https://vdocuments.mx/strategy-development-past-present-future.html> (žiūrėta 2020 09 02)
 21. Išoraitė M., (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. Prieiga per Internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13227/276489PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . (žiūrėta 2020 09 02)
 22. Jarzabkowski P., Spee P., (2009) “Strategy-as Practice: A Review and Future Directions for the Field.” Prieiga per internetą: <https://yellowedge.files.wordpress.com/2009/03/strategy-as-practice.pdf> (žiūrėta 2020 09 22)
 23. Jurkonienė I., Karčiauskienė R., (2017). Lietuvos strateginio planavimo dokumentų sistemos analizė. Prieiga per Internetą: <http://kurkl.lt/wp-content/uploads/2017/04/Esamos-strateginio-planavimo-dokumentu-sistemos-situacijos-analize.pdf> . (žiūrėta 2020 09 15)
 24. Kaufman R., Oakley-Browne H., Watkins R., Leigh D., (2003). Planning for success, aligning people, performance, and payoffs. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeifer
 25. M.M Kaiser (2013). The Cycle, a practical approach to managing arts organizations. Waltham Massachusetts: Brandeis University Press.
 26. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas
 27. Kast F., Rosenzweig J. (1979). Organisation and Management. New York: McGraw-Hill,

28. Korsakienė R., Kutkaitytė E. (2019) Teoriniai marketingo strategijos rengimo etapai. Prieiga per Internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/8003/49b851eebce3074d7bc72011b29411a4ff36.pdf> (žiūrėta 2020 05 15)
29. Костылев С.В. АРТ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ КУЛЬТУРЫ, ИСКУССТВА И ОБРАЗОВАНИЯ Prieiga per Internetą : <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=11971> (žiūrėta 2020 12 02).
30. Kvint V. (2015) Strategy for the global market. Abingdon: Routledge
31. Makštutis A., (2016) Strateginis Valdymas. Teorinė-praktinė studija
32. Melnikas B., Smaliukienė R. (2007). Strateginis valdymas.
33. Mintzberg H. (2000) The Rise and Fall of Strategic Planning. London: Prentice Hall
34. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. New York: The Free Press
35. Mohammadian H.D., (2017) Principles of strategic planning. Prieiga per Internetą: https://www.fhmittelstand.de/fileadmin/pdf/Publikationen/Principles_of_Strategic_Planning_-_Dr._Hamid_Doost_Mohammadian.pdf (žiūrėta 2020 09 10)
36. Quinn J. B. (1980) Strategies for Change: Logical Incrementalism. Homewood, IL: R. D. Irwin
37. Sanderson S. M., Luffman G.A., (1998) Strategic Planning and environmental analysis. European Journal of Marketing 22(2).
38. Scheff Bernstein J. Standing room only. (2007) Marketing Insights for Engaging Performing Arts Audiences
39. Steiss A. W. (2003) Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations. New York and Basel: Marcel Dekker
40. Valentinavičius S. (2009) Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. Prieiga per Internetą : https://www.researchgate.net/publication/247904897_Verslo_strategijos_formavimo_imonėje_teoriniai_aspektai (žiūrėta 2020 10 05)
41. Varbanova L. (2013). Strategic Management in the Arts. Abingdon: Routledge
42. White C. (2004). Strategic management. Palgrave Macmillan. New York.
43. Lietuvos Respublikos profesionaliojo scenos meno įstatymas. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.3E147F656BC4/zwMtYEmPVd>. (Žiūrėta 2020 05 20)

44. Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymas. Prieiga per internetą : <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/13ecbb50c1be11ea9815f635b9c0dcef> (žiūrėta 2020 11 25)
45. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo. Prieiga per Internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.168206/asr> (žiūrėta 2020 05 18)
46. Lietuvos Respublikos nutarimas dėl kultūros politikos strategijos patvirtinimo. Prieiga per internetą : <https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/6aa23a109d4d11e9878fc525390407ce> (Žiūrėta 2020 10 25)
47. Kultūros ir meno institucijų veiklos vertinimo ir valdymo modelio galimybių studija
Prieiga per Internetą: <http://www.kulturostyrimai.lt/wp-content/uploads/2017/08/KMIveiklosvertinimoirvaldymomodeliogalimybiustudija20150313.pdf> (žiūrėta 2020 10 05)
48. Ar užtikrinama efektyvi teatrų ir koncertinių įstaigų veikla. Valstybinio audito ataskaita, 2018 Prieiga per Internetą: file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/VA-8_Ataskaita_Teatrai.pdf (Žiūrėta 2020 10 15)
49. Lietuvos pristatymo užsienyje 2020-2030 m. strategija. Prieiga per Internetą: <https://lietuva.lt/wp-content/uploads/2020/09/Lietuvos-pristatymo-uzsienyje-strategija.pdf> (žiūrėta 2020 12 05)
50. Estijos nacionalinės operos strateginis planas. Prieiga per Internetą: <http://www.opera.ee/wp-content/uploads/2013/10/2019-2024-Rahvusooper-Estonia-arengukava.pdf> (žiūrėta 2020 11 02)
51. Latvijos nacionalinės operos ir baleto vidutinės trukmės veiklos strategija 2017–2021m. Prieiga per Internetą: <https://www.opera.lv/lv/par-mums/parskati-un-finansuraditaji/strategiskie-merki/> (Žiūrėta 2020 11 02)
52. Estijos Rusų dramos teatro strateginis planas. 2018-2021m. Prieiga per Internetą: https://veneteater.ee/media/documents/170428_LISA_1_sa_vene_teater_arengukava_2018_2021.pdf (žiūrėta 2020 11 02)
53. Lietuvos nacionalinio operos ir baleto teatro 2021-2023 m. strateginis veiklos planas. . Prieiga per Internetą: <https://www.opera.lt/data/public/uploads/2020/09/lnobt-2021-2023-metu-strateginis-veiklos-planas.pdf> (žiūrėta 2020 10 02)
54. Lietuvos nacionalinio dramos teatro 2020-2022 m. strateginis veiklos planas. Prieiga per Internetą:

https://www.teatras.lt/uploads/documents/lndt_svp_2020_2022_su_ministro_isakymo_nr_p_atvirtintas_copy.pdf (žiūrėta 2020 10 02)

55. Koncertinės įstaigos Lietuvos nacionalinės filharmonijos 2020-2022 m. strateginis veiklos planas. Prieiga per Internetą: <https://www.filharmonija.lt/lt/apie-mus/teisine-informacijateisine-informacija/strategija.html> (žiūrėta 2020 10 02)
56. Nacionalinio Kauno dramos teatro 2021-2023 strateginio veiklos plano projektas. Prieiga per Internetą: <https://dramosteatras.lt/wp-content/uploads/2020/10/Nacionalinio-Kauno-dramos-teatro-2021-2023-m.-strateginio-veiklos-plano-projektas.pdf> (žiūrėta 2020 10 20)
57. Vilniaus teatro „Lėlė“ 2020 metų veiklos planas. Prieiga per Internetą: <http://www.teatraslele.lt/uploads/Documents/2020%20m.%20VILNIAUS%20TEATRO%20LĖLĖ%20VEIKLOS%20PLANAS.pdf> (žiūrėta 2020 10 25)

PRIEDAI

1 Priedas

Klausimynas scenos meno įstaigų vadovams

1. Scenos meno įstaigos statusas:
 - A) Nacionalinis teatras
 - B) Valstybinis teatras
 - C) Nacionalinė koncertinė įstaiga
 - D) Valstybinė koncertinė įstaiga
2. Kaip dažnai yra rengiami strateginiai planai (veiklos planai) Jūsų įstaigoje?
 - A) Kas 6 mėn
 - B) Kiekvienais metais
 - C) Kas 2-3 metus
 - D) Pagal Kultūros ministerijos reikalavimus
 - E) Nerengiamo
3. Kokiam laikotarpiui yra ruošiami strateginiai planai (veiklos planai)?
 - A) 1 metams
 - B) 2 metams
 - C) 3 metams
 - D) 5 metams
4. Kokia yra pagrindinė strateginių planų (veiklos planų) rengimo priežastis?
 - A) To reikalauja Kultūros ministerija
 - B) Vidaus kontrolės tikslais
 - C) Dėl asignavimo gavimo
 - D) Neruošiamo
 - E) Naudinga patiems
 - F) Kita (įrašyti)-
5. Į ką rengdami strateginius planus (veiklos planus) atsižvelgiate ?
 - A) Į praeitų metų veiklos rezultatus
 - B) Į susiklosčiusią situaciją
 - C) Kita (įrašyti)-
6. Kokius metodus taikote rengiant strateginius planus (veiklos planus)?
 - A) SSGG analizės metodą
 - B) PEST metodą
 - C) Biudžeto apskaičiavimą
 - D) „Porterio 5 jėgų modelį

- E) Vidinį auditą
- F) Taikome kitus metodus (išvardinti)-

7. Kas dalyvauja įstaigos strateginių planų kūrimo procese? (Išvardinti)-
8. Ar pasaulį ir Lietuvą užklupusios pandemijos metu kito strateginio planavimo reikšmė Jūsų įstaigoje?
- A) Strateginio planavimo reikšmė sunkmečiu padidėjo
 - B) Strateginio planavimo reikšmė nepakito.
 - C) Kita -
9. Ar teko dėl užklupusios pandemijos peržiūrėti, koreguoti, keisti strateginius planus? Jei taip, tai ką pakeitėte?
- A) Ne
 - B) Taip (išvardinti)-
10. Kokie veiksniai labiausiai trukdo išpildyti numatytas strategijas ir veiklos planus?
- A) Teisinė sistema
 - B) Biudžeto stygius
 - C) Kompetencijų trūkumas
 - D) Kita (išvardinti)-
11. Ar Jūsų nuomone reikėtų tobulinti ar keisti *Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą 2002 m. birželio 6 d. nutarimu NR. 827, Strateginio planavimo metodiką*? Jei reikėtų, tai kodėl?
- A) Nereikia
 - B) Neturiu nuomonės
 - C) Reikia (Kodėl? Įrašyti)-

Respondentų atsakymai

Tam, kad būtų išlaikytas respondentų konfidencialumas, pirmojo klausimo atsakymai nėra pateikti.

Respondento Nr. 1 atsakymai:

2. Kaip dažnai yra rengiami strateginiai planai (veiklos planai) Jūsų įstaigoje?
 - A) Kas 6 mėn
 - B) Kiekvienais metais
 - C) Kas 2-3 metus
 - D) Pagal Kultūros ministerijos reikalavimus
 - E) Nerengiamo

3. Kokiam laikotarpiui yra ruošiami strateginiai planai (veiklos planai)?
 - A) 1 metams
 - B) 2 metams
 - C) 3 metams
 - D) 5 metams

4. Kokia yra pagrindinė strateginių planų (veiklos planų) rengimo priežastis?
 - A) To reikalauja Kultūros ministerija
 - B) Vidaus kontrolės tikslais
 - C) Dėl asignavimo gavimo
 - D) Neruošiamo
 - E) Naudinga patiems
 - F) Kita (įrašyti)-

5. Į ką rengdami strateginius planus (veiklos planus) atsižvelgiate ?
 - A) I praeitų metų veiklos rezultatus
 - B) I susiklosčiusią situaciją
 - C) Kita (įrašyti)-

6. Kokius metodus taikote rengiant strateginius planus (veiklos planus)?
 - A) SSGG analizės metodą
 - B) PEST metodą
 - C) Biudžeto apskaičiavimą
 - D) „Porterio 5 jėgų modelį
 - E) Vidinį auditą
 - F) Taikome kitus metodus (išvardinti)-

7. Kas dalyvauja įstaigos strateginių planų kūrimo procese? (Išvardinti) - *Generalinis direktorius, generalinio direktoriaus pavaduotojas, vyr. buhalteris, kelių skyrių vadovai*

8. Ar pasaulį ir Lietuvą užklupusios pandemijos metu kito strateginio planavimo reikšmė Jūsų įstaigoje?

- A) Strateginio planavimo reikšmė sunkmečiu padidėjo
- B) Strateginio planavimo reikšmė nepakito.
- C) Kita -

9. Ar teko dėl užklupusios pandemijos peržiūrėti, koreguoti, keisti strateginius planus? Jei taip, tai ką pakeitėte?

- A) Ne
- B) Taip (išvardinti)-

10. Kokie veiksniai labiausiai trukdo išpildyti numatytas strategijas ir veiklos planus?

- A) Teisinė sistema
- B) Biudžeto stygius
- C) Kompetencijų trūkumas
- D) Kita (išvardinti) – strateginių planų nelankstumas ir smulkmeniškumas

11. Ar Jūsų nuomone reikėtų tobulinti ar keisti Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą 2002 m. birželio 6 d. nutarimu NR. 827, Strateginio planavimo metodiką? Jei reikėtų, tai kodėl?

- A) Nereikia
- B) Neturiu nuomonės
- C) Reikia (Kodėl? Įrašyti)- Strateginio planavimo dokumentai turi mažai sąsajų su tikruoju planavimu ir strategija. Kadangi finansavimas nepriklauso nuo strateginių planavimo ir pasiektų rezultatų, tai tėra formalus dokumentas. Kultūros įstaigos neturi derybinių galių įtakoti strateginių planavimo dokumentų – nei dėl finansavimo apimčių, nei dėl rodiklių. Pavyzdys iš 2021-2023 m. planavimo dokumento: dokumentas jau buvo planuojamas tuo metu, kai buvo aišku, kad pandemija iš esmės bus pagrindinis faktorius, lemsiantis teatro veiklą ir rezultatus. Kultūros ministerija neleido sumažinti rodiklių, motyvuodama dviem argumentais: pirma, 2021 m. apribojimų dėl pandemijos kultūros įstaigoms nėra numatyta ir pandemija gali jau būti pasibaigusi (sic!) ir antra, jei mažinsime rodiklius, proporcingai mažės ir teatrui skiriamas finansavimas. Dar vienas pavyzdys – reikalaujama perkelti kuo daugiau kultūrinių paslaugų į internetinę erdvę, Kultūros ministerija dar nesukūrė tokio rodiklio teatrams (virtualių paslaugų naudotojai).
Nors planas strateginis, jame turime pateikti ganėtinai smulkiai suplanuotas veiklas (pvz., edukacinių veiklų skaičius ir dalyvių skaičius).
Finansavimo apimtims nedidėjant, reikalauja pasiekti vis didesnius rodiklius. Tai kiek primena sovietinius planavimo dokumentus, kuomet svarbu formaliai tvarkingi dokumentai ir pasiekti rodikliai, o ne tikrasis planavimas.

Respondento Nr. 2 atsakymai:

2. Kaip dažnai yra rengiami strateginiai planai (veiklos planai) Jūsų įstaigoje?

- A) Kas 6 mėn
- B) Kiekvienais metais
- C) Kas 2-3 metus
- D) Pagal Kultūros ministerijos reikalavimus
- E) Nerengiamo

3. Kokiam laikotarpiui yra ruošiami strateginiai planai (veiklos planai)?
 - A) 1 metams
 - B) 2 metams
 - C) 3 metams
 - D) 5 metams

4. Kokia yra pagrindinė strateginių planų (veiklos planų) rengimo priežastis?
 - A) To reikalauja Kultūros ministerija
 - B) Vidaus kontrolės tikslais
 - C) Dėl asignavimo gavimo
 - D) Neruošiamo
 - E) Naudinga patiems
 - F) Kita (įrašyti)-

5. Į ką rengdami strateginius planus (veiklos planus) atsižvelgiate ?
 - A) Į praeitų metų veiklos rezultatus
 - B) Į susiklosčiusią situaciją
 - C) Kita (įrašyti)-

6. Kokius metodus taikote rengiant strateginius planus (veiklos planus)?
 - A) SSGG analizės metodą
 - B) PEST metodą
 - C) Biudžeto apskaičiavimą
 - D) „Porterio 5 jėgų modelį
 - E) Vidinį auditą
 - F) Taikome kitus metodus (išvardinti)-

7. Kas dalyvauja įstaigos strateginių planų kūrimo procese? (Išvardinti) – *Visa administracinė komanda ir meno taryba.*

8. Ar pasaulį ir Lietuvą užklupusios pandemijos metu kito strateginio planavimo reikšmė Jūsų įstaigoje?
 - A) Strateginio planavimo reikšmė sunkmečiu padidėjo
 - B) Strateginio planavimo reikšmė nepakito.
 - C) Kita -

9. Ar teko dėl užklupusios pandemijos peržiūrėti, koreguoti, keisti strateginius planus? Jei taip, tai ką pakeitėte?
 - A) Ne
 - B) Taip (išvardinti)-

10. Kokie veiksniai labiausiai trukdo išpildyti numatytas strategijas ir veiklos planus?
 - A) Teisinė sistema
 - B) Biudžeto stygius
 - C) Kompetencijų trūkumas

D) Kita (išvardinti)-

11. Ar Jūsų nuomone reikėtų tobulinti ar keisti Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą 2002 m. birželio 6 d. nutarimu NR. 827, Strateginio planavimo metodiką? Jei reikėtų, tai kodėl?

A) Nereikia

B) Neturiu nuomonės

C) Reikia (Kodėl? Įrašyti) -

Respondento Nr. 3 atsakymai

2. Kaip dažnai yra rengiami strateginiai planai (veiklos planai) Jūsų įstaigoje?

A) Kas 6 mėn

B) Kiekvienais metais

C) Kas 2-3 metus

D) Pagal Kultūros ministerijos reikalavimus

E) Nerengiamo

3. Kokiam laikotarpiui yra ruošiami strateginiai planai (veiklos planai)?

A) 1 metams

B) 2 metams

C) 3 metams

D) 5 metams

4. Kokia yra pagrindinė strateginių planų (veiklos planų) rengimo priežastis?

A) To reikalauja Kultūros ministerija

B) Vidaus kontrolės tikslais

C) Dėl asignavimo gavimo

D) Neruošiamo

E) Naudinga patiems

F) Kita (įrašyti)-

5. Į ką rengdami strateginius planus (veiklos planus) atsižvelgiate ?

A) Į praeitų metų veiklos rezultatus

B) Į susiklosčiusią situaciją

C) Kita (įrašyti)-

6. Kokius metodus taikote rengiant strateginius planus (veiklos planus)?

A) SSGG analizės metodą

B) PEST metodą

C) Biudžeto apskaičiavimą

D) „Porterio 5 jėgų modelį

E) Vidinį auditą

F) Taikome kitus metodus (išvardinti)-

7. Kas dalyvauja įstaigos strateginių planų kūrimo procese? (Išvardinti) – *Departamentų vadovai, finansininkas*

8. Ar pasaulį ir Lietuvą užklupusios pandemijos metu kito strateginio planavimo reikšmė Jūsų įstaigoje?
- A) Strateginio planavimo reikšmė sunkmečiu padidėjo
 - B) Strateginio planavimo reikšmė nepakito.
 - C) Kita -
9. Ar teko dėl užklupusios pandemijos peržiūrėti, koreguoti, keisti strateginius planus? Jei taip, tai ką pakeitėte?
- A) Ne
 - B) Taip (išvardinti) - sumažėjo pajamų planas ir veiklų kiekis
10. Kokie veiksniai labiausiai trukdo išpildyti numatytas strategijas ir veiklos planus?
- A) Teisinė sistema
 - B) Biudžeto stygius
 - C) Kompetencijų trūkumas
 - D) Kita (išvardinti)-
11. Ar Jūsų nuomone reikėtų tobulinti ar keisti Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą 2002 m. birželio 6 d. nutarimu NR. 827, Strateginio planavimo metodiką? Jei reikėtų, tai kodėl?
- A) Nereikia
 - B) Neturiu nuomonės
 - C) Reikia (Kodėl? Įrašyti)-

Respondento Nr. 4 atsakymai

2. Kaip dažnai yra rengiami strateginiai planai (veiklos planai) Jūsų įstaigoje?
- A) Kas 6 mėn
 - B) Kiekvienais metais
 - C) Kas 2-3 metus
 - D) Pagal Kultūros ministerijos reikalavimus
 - E) Nerengiamo
3. Kokiam laikotarpiui yra ruošiami strateginiai planai (veiklos planai)?
- A) 1 metams
 - B) 2 metams
 - C) 3 metams
 - D) 5 metams

4. Kokia yra pagrindinė strateginių planų (veiklos planų) rengimo priežastis?
 - A) To reikalauja Kultūros ministerija
 - B) Vidaus kontrolės tikslais
 - C) Dėl asignavimo gavimo
 - D) Neruošiamo
 - E) Naudinga patiems
 - F) Kita (įrašyti) – Padeda siekti rezultato, suskirstyti prioritetus

5. Į ką rengdami strateginius planus (veiklos planus) atsižvelgiate ?
 - A) Į praeitų metų veiklos rezultatus
 - B) Į susiklosčiusią situaciją
 - C) Kita (įrašyti)- Į ateinančių 5 metų teatro viziją

6. Kokius metodus taikote rengiant strateginius planus (veiklos planus)?
 - A) SSGG analizės metodą
 - B) PEST metodą
 - C) Biudžeto apskaičiavimą
 - D) „Porterio 5 jėgų modelį
 - E) Vidinį auditą
 - F) Taikome kitus metodus (išvardinti)-

7. Kas dalyvauja įstaigos strateginių planų kūrimo procese? (Išvardinti) – *Vadovas, vadovo patarėjas. Pavaduotojas, vyr. Buhalterė, nuo šių metų dalyvaus vyr. režisierius*

8. Ar pasaulį ir Lietuvą užklupusios pandemijos metu kito strateginio planavimo reikšmė Jūsų įstaigoje?
 - A) Strateginio planavimo reikšmė sunkmečiu padidėjo
 - B) Strateginio planavimo reikšmė nepakito.
 - C) Kita -

9. Ar teko dėl užklupusios pandemijos peržiūrėti, koreguoti, keisti strateginius planus? Jei taip, tai ką pakeitėte?
 - A) Ne
 - B) Taip (išvardinti) – biudžetą, kūrybinę veiklą.

10. Kokie veiksniai labiausiai trukdo išpildyti numatytas strategijas ir veiklos planus?
 - A) Teisinė sistema

- B) Biudžeto stygius
- C) Kompetencijų trūkumas
- D) Kita (išvardinti)-

11. Ar Jūsų nuomone reikėtų tobulinti ar keisti Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą 2002 m. birželio 6 d. nutarimu NR. 827, Strateginio planavimo metodiką? Jei reikėtų, tai kodėl?

- A) Nereikia
- B) Neturiu nuomonės
- C) Reikia (Kodėl? Įrašyti)-

Respondento Nr.5 atsakymai:

2. Kaip dažnai yra rengiami strateginiai planai (veiklos planai) Jūsų įstaigoje?

- A) Kas 6 mėn
- B) Kiekvienais metais
- C) Kas 2-3 metus
- D) Pagal Kultūros ministerijos reikalavimus
- E) Nerengiamo

3. Kokiam laikotarpiui yra ruošiami strateginiai planai (veiklos planai)?

- A) 1 metams
- B) 2 metams
- C) 3 metams
- D) 5 metams

4. Kokia yra pagrindinė strateginių planų (veiklos planų) rengimo priežastis?

- A) To reikalauja Kultūros ministerija
- B) Vidaus kontrolės tikslais
- C) Dėl asignavimo gavimo
- D) Neruošiamo
- E) Naudinga patiems
- F) Kita (įrašyti)-

5. Į ką rengdami strateginius planus (veiklos planus) atsižvelgiate ?

- A) Į praėjusių metų veiklos rezultatus

- B) I susiklosčiusią situaciją
- C) Kita (įrašyti)- Į ekonomines ir politines prognozes.
6. Kokius metodus taikote rengiant strateginius planus (veiklos planus)?
- A) SSGG analizės metodą
- B) PEST metodą
- C) Biudžeto apskaičiavimą
- D) „Porterio 5 jėgų modelį
- E) Vidinį auditą
- F) Taikome kitus metodus (išvardinti)-
7. Kas dalyvauja įstaigos strateginių planų kūrimo procese? (Išvardinti) – *Atsakingi vadovo pavaduotojai, vyr. Finansininkas, padalinių vadovai*
8. Ar pasaulį ir Lietuvą užklupusios pandemijos metu kito strateginio planavimo reikšmė Jūsų įstaigoje?
- A) Strateginio planavimo reikšmė sunkmečiu padidėjo
- B) Strateginio planavimo reikšmė nepakito.
- C) Kita -
9. Ar teko dėl užklupusios pandemijos peržiūrėti, koreguoti, keisti strateginius planus? Jei taip, tai ką pakeitėte?
- A) Ne
- B) Taip (išvardinti)-
10. Kokie veiksniai labiausiai trukdo išpildyti numatytas strategijas ir veiklos planus?
- A) Teisinė sistema
- B) Biudžeto stygius
- C) Kompetencijų trūkumas
- D) Kita (išvardinti)-
11. Ar Jūsų nuomone reikėtų tobulinti ar keisti Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą 2002 m. birželio 6 d. nutarimu NR. 827, Strateginio planavimo metodiką? Jei reikėtų, tai kodėl?
- A) Nereikia
- B) Neturiu nuomonės

C) Reikia (Kodėl? Įrašyti)-

Respondento Nr. 6 atsakymai:

2. Kaip dažnai yra rengiami strateginiai planai (veiklos planai) Jūsų įstaigoje?

- A) Kas 6 mėn
- B) Kiekvienais metais
- C) Kas 2-3 metus
- D) Pagal Kultūros ministerijos reikalavimus
- E) Nerengiamo

3. Kokiam laikotarpiui yra ruošiami strateginiai planai (veiklos planai)?

- A) 1 metams
- B) 2 metams
- C) 3 metams
- D) 5 metams

4. Kokia yra pagrindinė strateginių planų (veiklos planų) rengimo priežastis?

- A) To reikalauja Kultūros ministerija
- B) Vidaus kontrolės tikslais
- C) Dėl asignavimo gavimo
- D) Neruošiamo
- E) Naudinga patiems
- F) Kita (įrašyti)-

5. Į ką rengdami strateginius planus (veiklos planus) atsižvelgiate ?

- A) Į praeitų metų veiklos rezultatus
- B) Į susiklosčiusią situaciją
- C) Kita (įrašyti) – *Į ateities viziją*

6. Kokius metodus taikote rengiant strateginius planus (veiklos planus)?

- A) SSGG analizės metodą
- B) PEST metodą
- C) Biudžeto apskaičiavimą
- D) „Porterio 5 jėgų modelį
- E) Vidinį auditą
- F) Taikome kitus metodus (išvardinti)-

7. Kas dalyvauja įstaigos strateginių planų kūrimo procese? (Išvardinti) – *Vadovas, buhalteris, meno taryba.*

8. Ar pasaulį ir Lietuvą užklupusios pandemijos metu kito strateginio planavimo reikšmė Jūsų įstaigoje?

- A) Strateginio planavimo reikšmė sunkmečiu padidėjo
- B) Strateginio planavimo reikšmė nepakito.
- C) Kita – *Ieškome naujų išraiškos priemonių planui įgyvendinti.*

9. Ar teko dėl užklupusios pandemijos peržiūrėti, koreguoti, keisti strateginius planus? Jei taip, tai ką pakeitėte?
- A) Ne
 B) Taip (išvardinti)-
10. Kokie veiksniai labiausiai trukdo išpildyti numatytas strategijas ir veiklos planus?
- A) Teisinė sistema
 B) Biudžeto stygius
 C) Kompetencijų trūkumas
 D) Kita (išvardinti)-
11. Ar Jūsų nuomone reikėtų tobulinti ar keisti Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą 2002 m. birželio 6 d. nutarimu NR. 827, Strateginio planavimo metodiką? Jei reikėtų, tai kodėl?
- A) Nereikia
 B) Neturiu nuomonės
 C) Reikia (Kodėl? Įrašyti)-

Respondento Nr. 7 atsakymai

2. Kaip dažnai yra rengiami strateginiai planai (veiklos planai) Jūsų įstaigoje?
- A) Kas 6 mėn
 B) Kiekvienais metais
 C) Kas 2-3 metus
 D) Pagal Kultūros ministerijos reikalavimus
 E) Nerengiamo
3. Kokiam laikotarpiui yra ruošiami strateginiai planai (veiklos planai)?
- A) 1 metams
 B) 2 metams
 C) 3 metams
 D) 5 metams
4. Kokia yra pagrindinė strateginių planų (veiklos planų) rengimo priežastis?
- A) To reikalauja Kultūros ministerija
 B) Vidaus kontrolės tikslais
 C) Dėl asignavimo gavimo
 D) Neruošiamo
 E) Naudinga patiems
 F) Kita (įrašyti)-
5. Į ką rengdami strateginius planus (veiklos planus) atsižvelgiate ?
- A) Į praeitų metų veiklos rezultatus
 B) Į susiklosčiusią situaciją
 C) Kita (įrašyti)-
6. Kokius metodus taikote rengiant strateginius planus (veiklos planus)?
- A) SSGG analizės metodą
 B) PEST metodą

- C) Biudžeto apskaičiavimą
 - D) „Porterio 5 jėgų modelį
 - E) Vidinį auditą
 - F) Taikome kitus metodus (išvardinti)-
7. Kas dalyvauja įstaigos strateginių planų kūrimo procese? (Išvardinti) – *Meninės veiklos skyrius, buhalterinės apskaitos skyrius.*
8. Ar pasaulį ir Lietuvą užklupusios pandemijos metu kito strateginio planavimo reikšmė Jūsų įstaigoje?
- A) Strateginio planavimo reikšmė sunkmečiu padidėjo
 - B) Strateginio planavimo reikšmė nepakito.
 - C) Kita -
9. Ar teko dėl užklupusios pandemijos peržiūrėti, koreguoti, keisti strateginius planus? Jei taip, tai ką pakeitėte?
- A) Ne
 - B) Taip (išvardinti) – *Pagal Kultūros ministerijos nurodymą teko koreguoti įstaigos veiklos planą. Keitėm planuotų veiklų pobūdį – viešus pasirodymus keitėm nuotoliniais.*
10. Kokie veiksniai labiausiai trukdo išpildyti numatytas strategijas ir veiklos planus?
- A) Teisinė sistema
 - B) Biudžeto stygius
 - C) Kompetencijų trūkumas
 - D) Kita (išvardinti) – *Būna, kad dėl nenumatytų aplinkybių neįvyksta numatytos veiklos, bet jos yra pakeičiamos kitomis*
11. Ar Jūsų nuomone reikėtų tobulinti ar keisti Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą 2002 m. birželio 6 d. nutarimu NR. 827, Strateginio planavimo metodiką? Jei reikėtų, tai kodėl?
- A) Nereikia
 - B) Neturiu nuomonės
 - C) Reikia (Kodėl? Įrašyti)-

Respondento Nr. 8 atsakymai:

2. Kaip dažnai yra rengiami strateginiai planai (veiklos planai) Jūsų įstaigoje?
- A) Kas 6 mėn
 - B) Kiekvienais metais
 - C) Kas 2-3 metus
 - D) Pagal Kultūros ministerijos reikalavimus
 - E) Nerengiamo
3. Kokiam laikotarpiui yra ruošiami strateginiai planai (veiklos planai)?
- A) 1 metams
 - B) 2 metams

- C) 3 metams
D) 5 metams
4. Kokia yra pagrindinė strateginių planų (veiklos planų) rengimo priežastis?
A) To reikalauja Kultūros ministerija
B) Vidaus kontrolės tikslais
C) Dėl asignavimo gavimo
D) Neruošiamo
E) Naudinga patiems
F) Kita (įrašyti)-
5. Į ką rengdami strateginius planus (veiklos planus) atsižvelgiate ?
A) Į praeitų metų veiklos rezultatus
B) Į susiklosčiusią situaciją
C) Kita (įrašyti) – Į siekiamus tikslus.
6. Kokius metodus taikote rengiant strateginius planus (veiklos planus)?
A) SSGG analizės metodą
B) PEST metodą
C) Biudžeto apskaičiavimą
D) „Porterio 5 jėgų modelį
E) Vidinį auditą
F) Taikome kitus metodus (išvardinti) – *Analitinio kritinio mąstymo metodą.*
7. Kas dalyvauja įstaigos strateginių planų kūrimo procese? (Išvardinti) – *Vadovas, vadovo pavaduotojas*
8. Ar pasaulį ir Lietuvą užklupusios pandemijos metu kito strateginio planavimo reikšmė Jūsų įstaigoje?
A) Strateginio planavimo reikšmė sunkmečiu padidėjo
B) Strateginio planavimo reikšmė nepakito.
C) Kita – *Ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų derinimas tapo dinamiškas ir adaptyvus*
9. Ar teko dėl užklupusios pandemijos peržiūrėti, koreguoti, keisti strateginius planus? Jei taip, tai ką pakeitėte?
A) Ne
B) Taip (išvardinti)-
10. Kokie veiksniai labiausiai trukdo išpildyti numatytas strategijas ir veiklos planus?
A) Teisinė sistema
B) Biudžeto stygius
C) Kompetencijų trūkumas
D) Kita (išvardinti) – *Niekas iš esmės netrukdo, nes susidarančias kliūtis galima įveikti.*
11. Ar Jūsų nuomone reikėtų tobulinti ar keisti Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą 2002 m. birželio 6 d. nutarimu NR. 827, Strateginio planavimo metodiką? Jei reikėtų, tai kodėl?
A) Nereikia
B) Neturiu nuomonės

C) Reikia (Kodėl? Įrašyti)-

Respondento Nr. 9 atsakymai:

2. Kaip dažnai yra rengiami strateginiai planai (veiklos planai) Jūsų įstaigoje?

- A) Kas 6 mėn
- B) Kiekvienais metais
- C) Kas 2-3 metus
- D) Pagal Kultūros ministerijos reikalavimus
- E) Nerengiamo

3. Kokiam laikotarpiui yra ruošiami strateginiai planai (veiklos planai)?

- A) 1 metams
- B) 2 metams
- C) 3 metams
- D) 5 metams

4. Kokia yra pagrindinė strateginių planų (veiklos planų) rengimo priežastis?

- A) To reikalauja Kultūros ministerija
- B) Vidaus kontrolės tikslais
- C) Dėl asignavimo gavimo
- D) Neruošiamo
- E) Naudinga patiems
- F) Kita (įrašyti)-

5. Į ką rengdami strateginius planus (veiklos planus) atsižvelgiate ?

- A) Į praeitų metų veiklos rezultatus
- B) Į susiklosčiusią situaciją
- C) Kita (įrašyti)-

6. Kokius metodus taikote rengiant strateginius planus (veiklos planus)?

- A) SSGG analizės metodą
- B) PEST metodą
- C) Biudžeto apskaičiavimą
- D) „Porterio 5 jėgų modelį
- E) Vidinį auditą
- F) Taikome kitus metodus (išvardinti)-

7. Kas dalyvauja įstaigos strateginių planų kūrimo procese? (Išvardinti) – *Visi įstaigos administraciniai skyriai. Kiekvienas skyrius pildo savo dalį, už kurią yra atsakingas.*

8. Ar pasaulį ir Lietuvą užklupusios pandemijos metu kito strateginio planavimo reikšmė Jūsų įstaigoje?

- A) Strateginio planavimo reikšmė sunkmečiu padidėjo
- B) Strateginio planavimo reikšmė nepakito.
- C) Kita -

9. Ar teko dėl užklupusios pandemijos peržiūrėti, koreguoti, keisti strateginius planus? Jei taip, tai ką pakeitėte?
- A) Ne
- B) Taip (išvardinti) – *Sumažėjus koncertų skaičiui, teko keisti beveik viską.*
10. Kokie veiksniai labiausiai trukdo išpildyti numatytas strategijas ir veiklos planus?
- A) Teisinė sistema
- B) Biudžeto stygius
- C) Kompetencijų trūkumas
- D) Kita (išvardinti) – *Covid – 19 pandemija ir susiję su ja veiklos apribojimai.*
11. Ar Jūsų nuomone reikėtų tobulinti ar keisti Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą 2002 m. birželio 6 d. nutarimu NR. 827, Strateginio planavimo metodiką? Jei reikėtų, tai kodėl?
- A) Nereikia
- B) Neturiu nuomonės
- C) Reikia (Kodėl? Įrašyti)-

Respondento Nr.10 atsakymai:

2. Kaip dažnai yra rengiami strateginiai planai (veiklos planai) Jūsų įstaigoje?
- A) Kas 6 mėn
- B) Kiekvienais metais
- C) Kas 2-3 metus
- D) Pagal Kultūros ministerijos reikalavimus
- E) Nerengiamo
3. Kokiam laikotarpiui yra ruošiami strateginiai planai (veiklos planai)?
- A) 1 metams
- B) 2 metams
- C) 3 metams
- D) 5 metams
4. Kokia yra pagrindinė strateginių planų (veiklos planų) rengimo priežastis?
- A) To reikalauja Kultūros ministerija
- B) Vidaus kontrolės tikslais
- C) Dėl asignavimo gavimo
- D) Neruošiamo
- E) Naudinga patiems
- F) Kita (įrašyti)-
5. Į ką rengdami strateginius planus (veiklos planus) atsižvelgiate ?
- A) Į praeitų metų veiklos rezultatus
- B) Į susiklosčiusią situaciją
- C) Kita (įrašyti)-
6. Kokius metodus taikote rengiant strateginius planus (veiklos planus)?
- A) SSGG analizės metodą

- B) PEST metodą
- C) Biudžeto apskaičiavimą
- D) „Porterio 5 jėgų modelį
- E) Vidinį auditą
- F) Taikome kitus metodus (išvardinti)-

7. Kas dalyvauja įstaigos strateginių planų kūrimo procese? (Išvardinti) – *Įstaigos vadovas, pavaduotojai, koncertų bei visuomenės informavimo padaliniai, meno kolektyvo vadovai.*

8. Ar pasaulį ir Lietuvą užklupusios pandemijos metu kito strateginio planavimo reikšmė Jūsų įstaigoje?

- A) Strateginio planavimo reikšmė sunkmečiu padidėjo
- B) Strateginio planavimo reikšmė nepakito.
- C) Kita -

9. Ar teko dėl užklupusios pandemijos peržiūrėti, koreguoti, keisti strateginius planus? Jei taip, tai ką pakeitėte?

- A) Ne
- B) Taip (išvardinti) – Teko sumažinti veiklos rodiklių reikšmes nuo 2021-2023m.

10. Kokie veiksniai labiausiai trukdo išpildyti numatytas strategijas ir veiklos planus?

- A) Teisinė sistema
- B) Biudžeto stygius
- C) Kompetencijų trūkumas
- D) Kita (išvardinti) – *Pandemija (ypatingai karantinas, lankytojų skaičiaus ribojimai)*

11. Ar Jūsų nuomone reikėtų tobulinti ar keisti Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą 2002 m. birželio 6 d. nutarimu NR. 827, Strateginio planavimo metodiką? Jei reikėtų, tai kodėl?

- A) Nereikia
- B) Neturiu nuomonės
- C) Reikia (Kodėl? Įrašyti)-

Respondento Nr. 11 atsakymai:

2. Kaip dažnai yra rengiami strateginiai planai (veiklos planai) Jūsų įstaigoje?

- A) Kas 6 mėn
- B) Kiekvienais metais
- C) Kas 2-3 metus
- D) Pagal Kultūros ministerijos reikalavimus
- E) Nerengiamo

3. Kokiam laikotarpiui yra ruošiami strateginiai planai (veiklos planai)?

- A) 1 metams
- B) 2 metams
- C) 3 metams
- D) 5 metams

4. Kokia yra pagrindinė strateginių planų (veiklos planų) rengimo priežastis?
 - A) To reikalauja Kultūros ministerija
 - B) Vidaus kontrolės tikslais
 - C) Dėl asignavimo gavimo
 - D) Neruošiamo
 - E) Naudinga patiems
 - F) Kita (įrašyti)-

5. Į ką rengdami strateginius planus (veiklos planus) atsižvelgiate ?
 - A) Į praeitų metų veiklos rezultatus
 - B) Į susiklosčiusią situaciją
 - C) Kita (įrašyti)-

6. Kokius metodus taikote rengiant strateginius planus (veiklos planus)?
 - A) SSGG analizės metoda
 - B) PEST metoda
 - C) Biudžeto apskaičiavimą
 - D) „Porterio 5 jėgų modelį
 - E) Vidinį auditą
 - F) Taikome kitus metodus (išvardinti)-

7. Kas dalyvauja įstaigos strateginių planų kūrimo procese? (Išvardinti) – *Vadovas, vadovo pavaduotojas, vyr. Buhalterė. Pasiūlymus strateginiam planui teikia visi įstaigos skyriai.*

8. Ar pasaulį ir Lietuvą užklupusios pandemijos metu kito strateginio planavimo reikšmė Jūsų įstaigoje?
 - A) Strateginio planavimo reikšmė sunkmečiu padidėjo
 - B) Strateginio planavimo reikšmė nepakito.
 - C) Kita -

9. Ar teko dėl užklupusios pandemijos peržiūrėti, koreguoti, keisti strateginius planus? Jei taip, tai ką pakeitėte?
 - A) Ne
 - B) Taip (išvardinti) – *Atšaukiami arba perkeliama į ateinančius metus koncertai.*

10. Kokie veiksniai labiausiai trukdo išpildyti numatytas strategijas ir veiklos planus?
 - A) Teisinė sistema
 - B) Biudžeto stygius
 - C) Kompetencijų trūkumas
 - D) Kita (išvardinti) – *FORCE MAJEURE aplinkybės.*

11. Ar Jūsų nuomone reikėtų tobulinti ar keisti Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą 2002 m. birželio 6 d. nutarimu NR. 827, Strateginio planavimo metodiką? Jei reikėtų, tai kodėl?
 - A) Nereikia
 - B) Neturiu nuomonės
 - C) Reikia (Kodėl? Įrašyti) – *Trūksta sistemiškumo, tikslumo, aiškesnių sąsajų su biudžetu.*

Respondento Nr.12 atsakymai:

2. Kaip dažnai yra rengiami strateginiai planai (veiklos planai) Jūsų įstaigoje?
- A) Kas 6 mėn
 - B) Kiekvienais metais
 - C) Kas 2-3 metus
 - D) Pagal Kultūros ministerijos reikalavimus
 - E) Nerengiamo
3. Kokiam laikotarpiui yra ruošiami strateginiai planai (veiklos planai)?
- A) 1 metams
 - B) 2 metams
 - C) 3 metams
 - D) 5 metams
4. Kokia yra pagrindinė strateginių planų (veiklos planų) rengimo priežastis?
- A) To reikalauja Kultūros ministerija
 - B) Vidaus kontrolės tikslais
 - C) Dėl asignavimo gavimo
 - D) Neruošiamo
 - E) Naudinga patiems
 - F) Kita (įrašyti)-
5. Į ką rengdami strateginius planus (veiklos planus) atsižvelgiate ?
- A) Į praeitų metų veiklos rezultatus
 - B) Į susiklosčiusią situaciją
 - C) Kita (įrašyti)-
6. Kokius metodus taikote rengiant strateginius planus (veiklos planus)?
- A) SSGG analizės metoda
 - B) PEST metoda
 - C) Biudžeto apskaičiavimą
 - D) „Porterio 5 jėgų modelį
 - E) Vidinį auditą
 - F) Taikome kitus metodus (išvardinti)-
7. Kas dalyvauja įstaigos strateginių planų kūrimo procese? (Išvardinti) – *Meno vadovas, Direktorius, meno taryba.*
8. Ar pasaulį ir Lietuvą užklupusios pandemijos metu kito strateginio planavimo reikšmė Jūsų įstaigoje?
- A) Strateginio planavimo reikšmė sunkmečiu padidėjo
 - B) Strateginio planavimo reikšmė nepakito.
 - C) Kita – Dėl miglotų perspektyvų mūsų veiklos srityje turime būti pasirengę improvizuoti, ieškoti alternatyvų, turėti keletą planų variantų.

9. Ar teko dėl užklupusios pandemijos peržiūrėti, koreguoti, keisti strateginius planus? Jei taip, tai ką pakeitėte?
- A) Ne
- B) Taip (išvardinti) – *Kitiems metams sumažinome: planuojamų koncertų skaičių, naujų programų kiekį, tikėtiną pajamų sumą.*
10. Kokie veiksniai labiausiai trukdo išpildyti numatytas strategijas ir veiklos planus?
- A) Teisinė sistema
- B) Biudžeto stygius
- C) Kompetencijų trūkumas
- D) Kita (išvardinti)-
11. Ar Jūsų nuomone reikėtų tobulinti ar keisti Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą 2002 m. birželio 6 d. nutarimu NR. 827, Strateginio planavimo metodiką? Jei reikėtų, tai kodėl?
- A) Nereikia
- B) Neturiu nuomonės
- C) Reikia (Kodėl? Įrašyti) – *Manau tikslinga būtų peržiūrėti kiekybinius planavimo kriterijus, nes scenos mene svarbiau kokybė. Tik kaip ją pamatuoti..*

Respondento Nr. 13 atsakymai:

2. Kaip dažnai yra rengiami strateginiai planai (veiklos planai) Jūsų įstaigoje?
- A) Kas 6 mėn
- B) Kiekvienais metais
- C) Kas 2-3 metus
- D) Pagal Kultūros ministerijos reikalavimus
- E) Nerengiamo
3. Kokiam laikotarpiui yra ruošiami strateginiai planai (veiklos planai)?
- A) 1 metams
- B) 2 metams
- C) 3 metams
- D) 5 metams
4. Kokia yra pagrindinė strateginių planų (veiklos planų) rengimo priežastis?
- A) To reikalauja Kultūros ministerija
- B) Vidaus kontrolės tikslais
- C) Dėl asignavimo gavimo
- D) Neruošiamo
- E) Naudinga patiems
- F) Kita (įrašyti)-
5. Į ką rengdami strateginius planus (veiklos planus) atsižvelgiate ?
- A) Į praeitų metų veiklos rezultatus
- B) Į susiklosčiusią situaciją
- C) Kita (įrašyti) – *Į viziją ir kūrybinius planus.*
6. Kokius metodus taikote rengiant strateginius planus (veiklos planus)?

- A) SSGG analizės metodą
- B) PEST metodą
- C) Biudžeto apskaičiavimą
- D) „Porterio 5 jėgų modelį
- E) Vidinį auditą
- F) Taikome kitus metodus (išvardinti)-

7. Kas dalyvauja įstaigos strateginių planų kūrimo procese? (Išvardinti) – *Vadovas, rinkodaros vadovas, meno vadovas, vadybos skyriaus vadovas, vyr. Buhalterė.*

8. Ar pasaulį ir Lietuvą užklupusios pandemijos metu kito strateginio planavimo reikšmė Jūsų įstaigoje?

- A) Strateginio planavimo reikšmė sunkmečiu padidėjo
- B) Strateginio planavimo reikšmė nepakito.
- C) Kita -

9. Ar teko dėl užklupusios pandemijos peržiūrėti, koreguoti, keisti strateginius planus? Jei taip, tai ką pakeitėte?

- A) Ne
- B) Taip (išvardinti)-

10. Kokie veiksniai labiausiai trukdo išpildyti numatytas strategijas ir veiklos planus?

- A) Teisinė sistema
- B) Biudžeto stygius
- C) Kompetencijų trūkumas
- D) Kita (išvardinti)-

11. Ar Jūsų nuomone reikėtų tobulinti ar keisti Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą 2002 m. birželio 6 d. nutarimu NR. 827, Strateginio planavimo metodiką? Jei reikėtų, tai kodėl?

- A) Nereikia
- B) Neturiu nuomonės
- C) Reikia (Kodėl? Įrašyti) – *Laikas diktuoja naujoves, į kurias reikia reaguoti. Tad įstatymas turi būti atliepiantis šios dienos ateitį.*

Respondento Nr.14 atsakymai:

2. Kaip dažnai yra rengiami strateginiai planai (veiklos planai) Jūsų įstaigoje?

- A) Kas 6 mėn
- B) Kiekvienais metais
- C) Kas 2-3 metus
- D) Pagal Kultūros ministerijos reikalavimus
- E) Nerengiamo

3. Kokiam laikotarpiui yra ruošiami strateginiai planai (veiklos planai)?

- A) 1 metams
- B) 2 metams

- C) 3 metams
D) 5 metams
4. Kokia yra pagrindinė strateginių planų (veiklos planų) rengimo priežastis?
A) To reikalauja Kultūros ministerija
B) Vidaus kontrolės tikslais
C) Dėl asignavimo gavimo
D) Neruošiamo
E) Naudinga patiems
F) Kita (įrašyti) – *Veiklos planuose numatomos kūrybinės ir kitos teatro veiklos priemonės, prognozuojami statistiniai rodikliai. Remiantis veiklos planais ruošiamos vėliau ataskaitos ir vykdoma lyginamoji analizė vertinant teatro veiklos rezultatus.*
5. Į ką rengdami strateginius planus (veiklos planus) atsižvelgiate ?
A) Į praeitų metų veiklos rezultatus
B) Į susiklosčiusią situaciją
C) Kita (įrašyti) - Į perspektyvinius teatro veiklos planus, teatro repertuaro poreikius ir daugybę kitų teatro veiklos organizavimo sąlygų.
6. Kokius metodus taikote rengiant strateginius planus (veiklos planus)?
A) SSGG analizės metodą
B) PEST metodą
C) Biudžeto apskaičiavimą
D) „Porterio 5 jėgų modelį“
E) Vidinį auditą
F) Taikome kitus metodus (išvardinti)-
7. Kas dalyvauja įstaigos strateginių planų kūrimo procese? (Išvardinti) - *Teatro vadovas/ Teatro vadovo pavaduotojas/ pagal poreikį - Struktūrinių padalinių vadovai ir už atskiras teatro veiklos sritis (pvz., Edukacija, Vadyba/Rinkodara ir pnš) asakingi darbuotojai.*
8. Ar pasaulį ir Lietuvą užklupusios pandemijos metu kito strateginio planavimo reikšmė Jūsų įstaigoje?
A) Strateginio planavimo reikšmė sunkmečiu padidėjo
B) Strateginio planavimo reikšmė nepakito.
C) Kita - Pandemijos metu planuoti strategiškai praktiškai neįmanoma, nes pati situacija visiškai neprognozuojama ir reikalauja nuolatinės improvizacijos, itin greitų ir ryžtingų sprendimų. Pandemija stipriai pakoregavo numatytus teatro veiklos planus. Iš principo planavimas ir toliau vyksta (2021 ir dar kitiems metams), tačiau dėl pandemijos sąlygų, skelbiamų karantinų nuolat tenka ieškoti alternatyvų įprastinei teatro veiklai.
9. Ar teko dėl užklupusios pandemijos peržiūrėti, koreguoti, keisti strateginius planus? Jei taip, tai ką pakeitėte?
A) Ne
B) Taip (išvardinti) - dėl įvestų karantinų, kitų ribojimų teatro veikla šiais metais buvo labai stipriai sutrikdyta: teko keisti gastrolių, spektaklių pastatymų, kitų projektų planus (ne tik įgyvendinimui skiriamo laiko, bet ir formato atžvilgiu). Visų pokyčių ir problemų, su kuriomis susidūrė teatras pandemijos metu, šiuo metu net ir neišvardinsiu, bet pagrįste – biudžeto,

kūrybinės, logistikos, darbo organizavimo, darbuotojų psichologinės sveikatos ir kitos problemos.

10. Kokie veiksniai labiausiai trukdo išpildyti numatytas strategijas ir veiklos planus?
- A) Teisinė sistema
 - B) Biudžeto stygius
 - C) Kompetencijų trūkumas
 - D) Kita (išvardinti) - *Pirmiausia - vargana teatro infrastruktūra dėl nebaigto teatro Didžiosios salės/ scenos bei kitų patalpų kapitalinio remonto (per metus net du kartus patyrėme rangovų, vykdžiusių remonto darbus, bankrotus, kas sukėlė nenumatytų problemių), kitų buitinių ir ūkinių problemų. Galiausiai, finalinį vinį į visus planus įkalė pandemija.*
11. Ar Jūsų nuomone reikėtų tobulinti ar keisti Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą 2002 m. birželio 6 d. nutarimu NR. 827, Strateginio planavimo metodiką? Jei reikėtų, tai kodėl?
- A) Nereikia
 - B) Neturiu nuomonės
 - C) Reikia (Kodėl? Įrašyti) - *Pandemija parodė visų sistemų, metodikų netobulumą, o bendrą situaciją dar labiau apsunkino biurokratiniai procedūrų reikalavimai.*

LIETUVOS MUZIKOS IR TEATRO AKADEMIJA

BAIGIAMOJO DARBO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2021 sausio 14d.

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas „LIETUVOS VALSTYBINIŲ SCENOS MENO ĮSTAIGŲ STRATEGINIO VALDYMO YPATUMAI“ yra parengtas savarankiškai.

1. Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota, tyrimų duomenys yra autentiški ir nesuklastoti.
2. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių ir/ar autorių citatos ir/ar kita medžiaga pažymėta literatūros nuorodose arba įvardinta kitais būdais.
3. Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą nėra.
4. Jokių įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs (-usi).
5. Su pasekmėmis, nustačius plagijavimo ar duomenų klastojimo atvejus, esu susipažinęs(-usi) ir joms neprieštarauju.

IRENA KOREIVIENĖ

(Parašas)

(Vardas, pavardė)
