

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ IR HUMANITARINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO IR POLITIKOS MOKSLŲ KATEDRA

ATEITIES PLANAVIMAS PALANGOS MIESTO
SAVIVALDYBĖS VALDOMOSE ĮMONĖSE

Magistro baigiamojo darbo projektas

Autorius

SMIRV19 gr. stud. Laura Balasanova

Vadovas

Prof. dr. Jaroslav Dvorak

Klaipėda, 2021

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTIS

Pildo bakalauro/magistro baigiamojo darbo autorius

Laura Balasanova

.....
Ateitie planavimas Palangos miesto savivaldybių valdomose įmonėse
.....

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.

Laura Balasanova

Sutinku, kad darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Klaipėdos universiteto studijų procese.

Laura Balasanova

Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovas

Darbą ginti

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

2021-05-25

(data)

(darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)

Darbas įregistruotas katedroje

2021-05-25

(data)

Alvyda Obrikienė.....

(katedros sekretoriaus (-ės) vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, vedėjas

Darbą ginti

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

2021-05-27

(data)

(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

Recenzentais skiriu

(įrašyti recenzento vardą, pavardę)

2021-05-27

(data)

(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

SANTRAUKA

Balasanova L. Ateities planavimas Palangos miesto savivaldybės valdomose įmonėse. Viešojo administravimo ir politikos mokslų programos magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovas prof. dr. J. Dvorak, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2021. – 66 p.

Raktažodžiai: viešasis administravimas, ateities planavimas, strateginis planavimas, foresight.

Tyrimo objektas - ateities planavimas viešojo sektoriaus organizacijoje.

Tyrimo tikslas - ištirti ateities planavimo Palangos miesto savivaldybės valdomose įmonėse esamą būklę.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti viešojo sektoriaus organizacijų ateities kūrimo prielaidas teoriniu aspektu.
2. Atlikti užsienio šalių ateities įžvalgų viešajame sektoriuje analizę ir pateikti šių įžvalgų vertinimą.
3. Atlikti ateities planavimo Palangos miesto savivaldybės valdomose įmonėse tyrimą.

Darbo struktūros apžvalga. Pirmoje darbo dalyje pateikiamos viešojo sektoriaus ateities įžvalgos teoriniu aspektu: apžvelgiama informacinių technologijų plėtra ir ateities darbo jėga viešajame sektoriuje. Antra darbo dalis skirta Vakarų Europos šalių – Jungtinės Karalystės, Nyderlandų – ateities įžvalgų analizei. Trečioje darbo dalyje analizuojamos ateities įžvalgų tendencijos Lietuvoje bei pateikiama atlikto ateities planavimo Palangos miesto savivaldybės valdomose įmonėse tyrimo analizė bei išvados.

SUMMARY

Balasanova L. Future planning in companies managed by Palanga City Municipality. Master's thesis in Public Administration and Political Science. Thesis supervisor Prof. Dr. J. Dvorak, Klaipėda University. Klaipeda, 2021. – 66 p.

Keywords: public administration, future planning, strategic planning, foresight.

The object of the research is future planning in a public sector organisation.

The aim of the study is to investigate the current state of future planning in the companies managed by Palanga City Municipality.

Objectives of the study:

1. To examine the assumptions of future planning in public sector organisations from a theoretical point of view.
2. To analyse the analysis of foreign countries' insights into the future of public sector organisations and to provide an assessment of these insights.
3. To conduct a study on future planning in the companies managed by Palanga City Municipality.

Overview of the structure of the paper. The first part of the thesis presents insights into the future of the public sector from a theoretical perspective: an overview of the development of information technology and the future workforce in the public sector. The second part of the thesis is devoted to an analysis of the insights into the future of the public sector in Western European countries such as the United Kingdom and the Netherlands. The third part of the thesis analyses the trends of future insights in Lithuania and presents the analysis and conclusions of the research conducted on future planning in the enterprises managed by Palanga City Municipality.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Įtraukimas.....	32
2 pav. Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ pokyčių sritys.....	42
3 pav. Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ rengimo dalyviai.....	42
4 pav. Ekspertinio vertinimo procedūrų atlikimo eiliškumas.....	47
5 pav. Empirinio tyrimo loginė schema.....	48

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Strateginių įžvalgų apibūdinimas remiantis keturiomis savybėmis.....	17
2 lentelė Trys strateginių įžvalgų proceso etapai.....	18
3 lentelė Veiksniai, turintys įtakos žmogiškiesiems ištekliams.....	29
4 lentelė Jungtinės Karalystės ir Nyderlandų ateities prognozavimo programų palyginimas.....	39
5 lentelė Baltijos jūros regiono ateities raidos scenarijai.....	44
6 lentelė Socialinė-demografinė tiriamųjų charakteristika.....	47
7 lentelė Pagrindinės UAB „Palangos komunalinis ūkis“ veiklos.....	49
8 lentelė Pagrindinės UAB „Palangos vandenys“ veiklos.....	50
9 lentelė Tiriamųjų Palangos savivaldybės valdomų įmonių SSGG analizė.....	51

TURINYS

ĮVADAS.....	9
I. VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ ATEITIES KŪRIMO PRIELAIDOS.....	13
1.1. Ateities įžvalgos teoriniu aspektu.....	13
1.2. Ateities įžvalgos viešajame sektoriuje.....	20
1.2.1. Informacinių technologijų plėtra ir viešasis sektorius.....	21
1.2.2. Ateities žmogiškieji ištekliai viešajame sektoriuje.....	26
II. ATEITIES ĮŽVALGŲ PRAKTIKOS VAKARŲ EUROPOS ŠALIŲ VIEŠAJAME SEKTORIUJE ANALIZĖ.....	30
2.1. Jungtinės Karalystės atvejis.....	31
2.2. Nyderlandų atvejis.....	34
2.3. Jungtinės Karalystės ir Nyderlandų ateities įžvalgų lyginamoji analizė.....	38
III. ATEITIES PLANAVIMO PALANGOS MIESTO SAVIVALDYBĖS VALDOMOSE ĮMONĖSE EMPIRINIS TYRIMAS.....	41
3.1. Ateities planavimo tendencijos Lietuvoje.....	41
3.2. Ateities planavimo viešajame sektoriuje tyrimo metodologija.....	45
3.3. Tiriamų viešojo sektoriaus organizacijų apibūdinimas.....	49
3.4. Ateities planavimo tyrimo rezultatai ir pasiūlymai.....	50
IŠVADOS.....	57
LITERATŪRA.....	59
PRIEDAI.....	67

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

CPB - Centrinis planavimo biuras.

CPRS - Centrinis politikos peržiūros štabas.

DCDC - Plėtros, koncepcijų ir doktrinų centras.

DSTL - gynybos mokslo ir technologijų laboratorija.

DTI - Prekybos ir pramonės departamentas.

GCSA - vyriausybės patarėjas mokslo klausimais,

ESPON – Europos teritorijų planavimo centras,

IT – informacinės technologijos.

JK – Jungtinė Karalystė.

MNP - Nyderlandų aplinkos vertinimo agentūra.

MTTP - mokslinių tyrimų ir technologijų plėtra.

MVĮ – mažos ir vidutinės įmonės,

NVO – nevyriausybinių organizacija.

PHFS - visuomenės sveikatos prognozių studija.

RPB – Teritorijų planavimo tarnyba.

SCP - Socialinio ir kultūrinio planavimo tarnyba.

STEEP - identifikuotų aplinkos veiksnių sistemingo struktūrizavimo metodas pagal analitines socialinių, technologinių, ekonominių, aplinkos ir politinių veiksnių kategorijas¹.

STT - Nyderlandų technologijų tendencijų studijų centras.

¹ Mikulskienė, B. (2011). *Sprendimų priėmimo metodai viešajam valdymui*. Vilnius

IVADAS

Temos aktualumas. Pasaulyje vykstant spartiems ekonominiams, demografiniams bei technologiniams pokyčiams, keičiasi ir aplinka, kurioje veikia organizacijos. Įvairios organizacijos, taip pat viešosios institucijos, valdžia bei vyriausybė yra veikiamos kintančios ekonominės, socialinės ir politinės aplinkos, kuri pasižymi dideliu nepastovumu, neapibrėžtumu, kompleksiskumu²³. Daugelis minėtų sąlygų keičiasi labai sparčiai, todėl, siekiant prisitaikyti prie kintančios aplinkos, privalu keisti savo veiklą nuolatos ir sistemingai. Tokios pačios nuomonės yra ir V. Nakrošis⁴, kuris pažymi, jog „viešosios politikos iššūkių daugėja ir jie sudėtingėja“, taip pat „nuolat auga socialinio, ekonominio gyvenimo greitis. Esant tokiai dinamikai, ypatingai svarbus tampa organizacijų gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių“⁵. Daugelis viešojo administravimo institucijų jau suvokė, kad norint numatyti kylančias ateities grėsmes ir galimybes dažnai nepakanka sutelkti dėmesį į vieną problemą, todėl savo veikloje ima taikyti ateities įžvalgų (*foresight*) metodus⁶. Ateities įžvalgos dviem skirtingais būdais prisideda formuojant viešąją politiką: viena vertus, jos informuoja politiką, teikdamos sistemingesnes žinias apie atitinkamas tendencijas ir įvykius organizacijos aplinkoje; kita vertus, tai veikia kaip varomoji jėga refleksiniams abipusio socialinio mokymosi tarp politikų procesams, kurie skatina formotis bendroje viešosios politikos vizijose⁷. Ateities įžvalgos skiriasi nuo tradicinio planavimo tuo, kad vienodai vertina tikėtiną, įmanomą, patikimą ir pageidaujamą ateitį. Be to, nors tradiciniu planavimu siekiama sukurti saugumo jausmą - tai yra, bandoma užkirsti kelią nesėkmėms, įžvalgos skatina atsparumą, kuris yra susijęs su ankstyvu problemų bei galimybių identifikavimu. Kaip praktika, paremta analize, ateities įžvalgos apjungia gebėjimą operatyviai reaguoti bei sugebėjimus būti pasirengusiam veikti⁸.

² Bagdžiūnaitė, D., Komskienė R. (2019). *Viešosios politikos laboratorijos POLICY LAB metodologinis vadovas*. Prieiga per Internetą: <http://kurkl.lt/wp-content/uploads/2019/03/PolicyLAB-metodologija1.pdf>

³ Arimavičiūtė, M. (2012). Viešojo sektoriaus institucijų (departamentų) strateginio planavimo modeliai užsienio šalyse. *Viešoji politika ir administravimas*, 4, 581-594.

⁴ Nakrošis, V. (2019). *Lietuvos viešajame sektoriuje tebėra sovietinio valdymo apraiškų*. Prieiga per duomenų bazę: <https://strata.gov.lt/lt/renginiai/8-naujienos/666-v-nakrosis-lietuvos-viesajame-sektoriuje-tebera-sovietinio-valdymo-apraisk>

⁵ Arimavičiūtė, M. (2012) *Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo problemos*. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/fakultetai/politikos_ir_vadybos_fakultetas/Konferencija_SVK/1%20sekcija/M_Arimaviciutes.pdf

⁶ Šiame darbe vartojamos sąvokos „ateities įžvalgos“, „strateginės įžvalgos“ reiškia vieną ir tą patį procesą.

⁷ Habegger, B. (2010). Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore, and The Netherlands. *Strategic Direction*, 26, 9. Prieiga per Internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sd.2010.05626iad.004/full/html>

⁸ UNDP Global Centre for Public Service Excellence. (2014). Форсайт как инструмент стратегического долгосрочного планирования для развивающихся стран. Prieiga per Internetą: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/GPCSE_Foresight_RUS.pdf?download

Vienas svarbiausių būsimos darbo rinkos poreikių yra galimybė naudotis informacinėmis ir ryšių technologijomis (IRT), o tai reiškia, kad tai vis dažniau bus naudojama darbui visose ekonomikos srityse, įskaitant viešąjį administravimą. Didžioji dalis viešojo administravimo institucijų savo paslaugas teikia internetu (e. valdymas), ir ši tendencija ateityje ne tik kad išliks, bet ir plėtosis toliau. Didžiojoje dalyje dabartinių skaitmeninio valdymo tyrimų analizuojami viešojo sektoriaus organizacijų iššūkiai ir plėtos galimybės skaitmeninio valdymo, informacinių technologijų, technologijų tendencijų ir socialinės žiniasklaidos srityse. Analizuojama skaitmeninių kompetencijų priėmimas ir įgyvendinimas viešojo sektoriaus organizacijose siekiant teikti ir tobulinti viešąsias paslaugas ar įtraukti piliečius į skaitmeninę sferą⁹. Atsižvelgiant į šiuos pokyčius, viešasis administravimas turės išsiugdyti sugebėjimą numatyti pokyčius ir iššūkius bei prie jų prisitaikyti. Todėl ateityje sumažės tokių kompetencijų, kurios reikalingos įprastoms užduotims atlikti, vaidmuo (šias darbo vietas pakeis technologijos) ir padidės nestandartinių užduočių atlikimo ir sprendimų priėmimo kompetencijų poreikis. Esminės viešojo administravimo kompetencijų grupės ateityje bus strateginis mąstymas, bendradarbiavimas, kūrybiškumas ir lankstumas. Bus galima iš dalies sumažinti konkurenciją su privačiuoju sektoriumi dėl reikalingų įgūdžių pritraukimo perkant išorines paslaugas. Tačiau sunku prognozuoti tam tikras išorinių paslaugų plėtos tendencijas, nes jos priklauso ne tik nuo ekonominių ir teisinių, bet ir nuo politinių veiksnių¹⁰.

Daugelyje šalių atliekamos ateities įžvalgos: Jungtinėje Karalystėje, Vokietijoje, Vengrijoje, Prancūzijoje, Ispanijoje ateities įžvalgas skatina vyriausybė, Švedijoje, Italijoje ir Portugalijoje - verslo atstovai. Tik nedaugelį šiuolaikinių iššūkių galima apriboti viena politikos sritimi, todėl vyriausybės suprato, kad daugeliu atvejų nepakanka sutelkti dėmesį tik į vieną problemą. Darbe nagrinėjamos šalys, kurios pirmauja šioje tendencijoje: Jungtinė Karalystė (JK), patirtimi naudojasi daugelis šalių ir Nyderlandai, kurie vykdo ateities įžvalgų prognozes visuomenės sveikatos srityje, kas dar nėra įprasta praktika.

Darbo problemą galima nusakyti I. Jurkonienės, R. Karčiauskienės¹¹ teiginiu, jog viešojo sektoriaus organizacijų veikloje nepakankamai ištirtos bendros kliūtys, kurios trukdo sėkmingam į rezultatus orientuotam valdymui Lietuvoje. Viešojo sektoriaus organizacijos, kaip ir verslo įmonės, veikia globalioje besikeičiančioje aplinkoje. Neigiami demografiniai pokyčiai, sumažėjęs pasitikėjimas organizacijomis ir valstybės tarnautojais, didėjantys visuomenės reikalavimai verčia

⁹ Jones, P. (2017). The futures of Canadian governance: Foresight competencies for public administration in the digital era. *Canadian Public Administration*, 60 (4). Prieiga per duomenų bazę: <https://core.ac.uk/download/pdf/154171959.pdf>

¹⁰ Arimavičiūtė, M. (2012) *Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo problemos*. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/fakultetai/politikos_ir_vadybos_fakultetas/Konferencija_SVK/1%20sekcija/M_Arimaviciutes.pdf.

¹¹ Jurkonienė, I., Karčiauskienė, R. (2017). Lietuvos strateginio planavimo dokumentų sistemos analizė. Prieiga per internetą: <http://kurkl.lt/wp-content/uploads/2017/04/Esamos-situacijos-analize-final.pdf>

intis esminių veiksmų, todėl viešojo valdymo sprendimų priėmimas tampa vis sudėtingesniu ir sunkiau valdomu procesu. Kaip pažymi Raipa ir Giedraitytė¹², tam, kad būtų galima formuoti sisteminius pokyčius viešajame valdyme bei reformų politiką, būtina tokių reformų vykdymo strategija. Be to, anot autorių, būtina prognozuoti realią esamą ir tikėtiną ateitį, sistemingai atlikti reformų eigos monitoringą.

Temos ištirtumas. Ateities įžvalgos kaip strateginio planavimo įrankis Lietuvoje nėra plačiai analizuotas, daugiau šiuo klausimu rašė užsienio autoriai. Grincevičius (2012) analizavo ateities įžvalgas kaip e. valdžios plėtros strateginio planavimo sudedamąją dalį; Bagdžiūnienė ir Komskienė (2019) tyrė ateities įžvalgų įtaką sprendžiant kompleksinius viešosios politikos klausimus. Ateities įžvalgų kompetencijas viešajame administravime skaitmeninėje eroje analizavo Jones (2017), Habegerr (2010); ateities įžvalgų poveikį inovacijų politikos formavimui analizavo Havas, Schartinger, Weber (2010); Hilbert (2009).

Kadangi ateities planavimą daugelis mokslininkų sieja su strateginiu planavimu, įvairiausi Lietuvos mokslininkai tokie kaip Arimavičiūtė (2005), Skačkauskienė, Tinčikienė, Raipa ir kiti, Butenienė (2008), Kalvaitis (2004), Dvorak, Kaselis (2011), Burkšienė, Dvorak, Burbulytė-Tsiskarishvili, Normantė, Dūda & Civinskas (2017) savo darbuose nagrinėja strateginio planavimo procesą, jo įgyvendinimą, planavimo bei tobulinimo galimybes, dalį dėmesio savo darbuose skiria strateginio valdymo teikiams privalumams, strateginio valdymo tobulinimo procesams, strategijų įgyvendinimo savivaldybėse problemoms. Savivaldybių strateginio valdymo ypatumus tyrinėjo Bryson; Batley, Stocker, Ruutu, Johanson, Futo, Fleisher, Bigler; Bouhali, Mekdad, Lebsir, Ferkha, Grant; Morden ir kt. Nedidelė dalis Lietuvos autorių nagrinėjo strateginį valdymą ir planavimą viešosiose įstaigose: Astrauskas, Česonis; Arimavičiūtė; Astrauskas, Avietytė, Butenienė; Černiauskienė; Kalvaitis; Šiupšinskas; Tamošiūnas; Vasiliauskas ir kt.

Taip pat analizuotos literatūros autoriai išskiria įvairių viešojo sektoriaus organizacijų strateginio valdymo ypatumus: Arimavičiūtė (2005); Jančiauskas, Arimavičiūtė (2002); Raipa, Staponkienė (2007) savo darbuose nurodo, kad viešųjų institucijų strategija privalo būti suderinta su šalies politikos prioritetais. Analizuoti autoriai išskiria tokius viešojo sektoriaus strateginio valdymo ypatumus: didesnis jautrumas politikos ir politikų permainoms (Arimavičiūtė 2005); platesnis ir įvairesnis vartotojų ratas, valstybės galios panaudojimas, tikslų ir finansavimo skaidrumas ir pranašumas, sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė (Arimavičiūtė 2005); riboti ištekliai (Vasiliauskas 2002); strateginių problemų sudėtingumas (Arimavičiūtė 2005; Piktornaitė, 2009).

Ginamas teiginys. Tradicinės planavimo, sprendimų priėmimo, kontrolės, valdymo ir lyderystės procesų formos reikalauja prisitaikyti prie esamų ir būsimų veiklos sąlygų, su kuriomis susiduria viešojo sektoriaus organizacijos. Pritaikyti konkrečiai organizacijai, tinkamai

¹² Raipa, A., Giedraitytė, V. (2013). Viešojo valdymo reformos: inovatyvūs sprendimai. Viešasis administravimas, 2(38), 41-51.

įgyvendinami ateities įžvalgų metodai kartu su strategine kontrole ir pritaikyta personalo plėtra gali padėti užtikrinti viešojo sektoriaus organizacijos strateginę ir operatyvinę gebėjimą veikti.

Darbo objektas: ateities planavimas viešojo sektoriaus organizacijoje.

Darbo tikslas: ištirti ateities planavimo Palangos miesto savivaldybės valdomose įmonėse esamą būklę.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti viešojo sektoriaus organizacijų ateities kūrimo prielaidas teoriniu aspektu.
2. Atlikti užsienio šalių ateities įžvalgų viešajame sektoriuje analizę ir pateikti šių įžvalgų vertinimą.
3. Atlikti ateities planavimo Palangos miesto savivaldybės valdomose įmonėse tyrimą.

Tyrimo metodai: analizės, apibendrinimo, lyginimo, interviu.

Analizės metodas naudojamas siekiant atskleisti viešojo sektoriaus ateities įžvalgas teoriniu aspektu bei Vakarų Europos šalių viešojo sektoriaus ateities įžvalgų analizei atlikti, taip pat analizuojant ateities įžvalgų tendencijas Lietuvoje. *Analizės* metodas naudojamas ateities planavimo Palangos miesto savivaldybės valdomose įmonėse tyrimui atlikti. Naudojant *apibendrinimo* metodą siekiama apibendrinti naudotą literatūrą bei atliktų tyrimų rezultatus. Šis metodas taikomas formuluojant skyrių apibendrinimus, bendras darbo išvadas. *Lyginimo* metodas naudojamas nagrinėjant įvairių literatūros šaltinių pateikiamas nuomones apie ateities įžvalgų sampratą bei metodus. *Interviu* metodas buvo naudojamas ateities planavimo Palangos miesto savivaldybės valdomose įmonėse tyrimui atlikti, kurio metu buvo apklausiami ekspertai.

Darbo struktūros apžvalga. Pirmoje darbo dalyje pateikiamos viešojo sektoriaus ateities įžvalgos teoriniu aspektu: apžvelgiama informacinių technologijų plėtra ir ateities darbo jėga viešajame sektoriuje. Antra darbo dalis skirta Vakarų Europos šalių – Jungtinės Karalystės, Nyderlandų – ateities įžvalgų analizei. Trečioje darbo dalyje analizuojamos ateities įžvalgų tendencijos Lietuvoje bei pateikiama atlikto ateities planavimo Palangos miesto savivaldybės valdomose įmonėse tyrimo analizė bei išvados.

I. VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ ATEITIES KŪRIMO PRIELAIIDOS

1.1. Ateities įžvalgos teoriniu aspektu

Tradicinis strategijos požiūris pabrėžia planavimo, kaip pagrindinio sėkmės variklio, vaidmenį. Taigi aplinkoje, kuriai būdingas mažas pokyčių polinkis, vadovai sugeba numatyti raidą ir todėl protingai paskirstyti savo išteklius, kad optimizuotų veiksmus. Tačiau kadangi aplinka, kurioje veikia organizacijos sparčiai keičiasi, aiškėja, kad planavimas nebegali būti laikomas organizacijos efektyvumo šaltiniu. Greitai besikeičianti aplinka iškėlė pagrindinius planuojamo požiūrio klausimus: organizacijos turi numatyti savo klientus šiandien ir ateityje, jos turėtų pažinti savo konkurentus šiandien ir ateityje bei išskirti galimybes, kurių dėka jos bus unikalios šiandien ir ateityje. Jei tai, kaip organizacija mato savo dabartį, yra panašu į jos ateitį, organizacija negali tikėtis išlikti lydere¹³.

Ateities plėtros tyrimai - tarpdisciplininė studijų sritis, atsiradusi septintojo dešimtmečio viduryje, pasisako už progresyvaus mąstymo ir prognozavimo svarbą kuriant strategijas ir politiką. Tačiau ne vien progresyvus mąstymas paruošia vyriausybes bei organizacijas nenumatytiems pokyčiams. Norint išsiaiškinti, kokia bus ateitis, nesiremama vien tik prognozėmis ar spėlionėmis¹⁴. Ateities plėtros tyrimai yra tarsi strateginio planavimo pratimai, kuriuose atsižvelgiama į įvairias ateities alternatyvas. Šiuo požiūriu įžvalgos (prognozės) (angl. *foresight*) ir ateities analizė yra naudingos ilgalaikio planavimo priemonės numatant ir pasirengiant galimai, tikėtinais ir norimai ateičiai. Nuo 1980-ųjų ir 1990-ųjų su ateities įžvalgomis susijusi veikla ir priemonės padidino jų įtaką akademinėse, valstybinėse ir privačiose institucijose. Įžvalgos sėkmės istorijos (tokios kaip „Shell“, naftos šokas ir scenarijais paremti požiūriai) ne tik įtikino plačią auditoriją paties reiškinio egzistavimu, bet ir pakeitė bendrą prielaidą, kad yra tik viena ir tęstinė ateitis¹⁵.

„Prognozavimas“ arba „įžvalgos“ yra terminas, kurį dabar plačiai vartoja mokslininkai, politikos formuotojai, verslininkai. Strateginės įžvalgos (arba prognozavimas) išpopuliarėjo devintojo dešimtmečio pabaigoje, kai buvo pradėtos britų strateginių įžvalgų (prognozavimo)

¹³ Greenstine, A. ir Sazonova, A. (2014). *A Study of How Companies Enhance Their Strategies through Foresight Procedures to Anticipate and More Appropriately Prepare for Change*. Prieiga per internetą: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:734128/FULLTEXT01.pdf>

¹⁴ Habegger, B. (2010). Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore, and The Netherlands. *Futures*, 42(1), 49-58. Prieiga per Internetą: <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4417/search?qs=Strategic%20foresight%20in%20public%20policy%3A%20Reviewing%20the%20experiences%20of%20the%20UK%2C%20Singapore%2C%20and%20the%20Netherlands>

¹⁵ Portaleoni, G. C. (2011). The impact of corporate foresight on strategic decisions – a case of a European bank. Doctoral thesis. Birmingham Business School The University of Birmingham. Prieiga per internetą: https://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/1741/1/Gomez_11_PhD.pdf

programos¹⁶. Merriam-Webster žodyne strategija yra apibrėžiama kaip „kruopštus planas ar metodas, kaip pasiekti konkretų tikslą, paprastai per ilgesnį laiką“¹⁷. Panašiai ateities įžvalga Merriam-Webster žodyne apibrėžiama „sugebėjimas pamatyti, kas bus ar gali nutikti ateityje“¹⁸. Paprasčiau tariant, strateginės įžvalgos (prognozavimas) - tai gebėjimas nustatyti gilumines varomąsias jėgas, kurios gali daryti įtaką, pakeisti, ar net sutrikdyti ateities verslo (politikos) aplinką, kad šiandien būtų galima priimti pagrįstą sprendimą apie tai, ką reikia padaryti vidutiniu ir ilguoju laikotarpiu.

Pasak EFP (European Foresight Platform), įžvalgas galima apibrėžti kaip „sisteminą, bendrą duomenų apie ateities ir vidutinės trukmės bei ilgalaikę viziją rinkimo procesą, kurio tikslas - užtikrinti dabartinį sprendimų priėmimą ir sutelkti bendrus veiksmus“¹⁹. Tai gali būti laikoma trikampiu, apjungiančiu „mąstymą apie ateitį“, „ateities aptarimą“ ir „ateities formavimą“²⁰. Šiame kontekste įžvalgų sampratą bei aiškinimą galima palyginti su sąvokos „vertinimas“ aiškinimu. Dvorak ir Rudžionienė (2013) vertinimo sąvoką apibrėžia kaip dėmesio telkimą į procesą, kurio metu gauti rezultatai yra diagnostinio pobūdžio, parodantys, ką reikia tobulinti. Vertinimai turi būti atliekami sistemingai, vertinimo procese yra nustatoma objekto, kuris yra vertinamas, vertė ir nuopelnai ir atliekant vertinimus yra tikimasi, kad ateityje vertinimo rezultatai bus panaudoti sprendimų priėmimui²¹.

„Įžvalgų“ apibrėžimas, kaip juos pateikia skirtingi mokslininkai, priklauso nuo konteksto, iš kurio jis paimtas²². Įžvalgos strateginiame kontekste apibūdinamos kaip procesas, nurodantis veiksmus, kurių sprendimų priėmėjai imasi nustatydami būsimą įmonės veiklos kryptį²³. Habegger (2010) įžvalgas mato kaip apgalvotą bandymą praplėsti suvokimo ribas ir atkreipti dėmesį į išskylančias problemas ir situacijas²⁴. Jų tikslas - paremti strateginį mąstymą ir sprendimų priėmimą, kuriant įvairius galimus ateities raidos būdus²⁵. Europos Komisija, apibrėždama strateginių įžvalgų

¹⁶ Martin, B. R. (2010). *The origins of the concept of “foresight” in science and technology: An insider’s perspective*. Prieiga per internetą: <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/76730.pdf>

¹⁷ Merriam-Webster dictionary. (2020). Prieiga per internetą: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/dictionary>

¹⁸ Ten pat

¹⁹ Join the Foresight Community. (2020). Prieiga per internetą: <http://www.foresight-platform.eu/>

²⁰ Ten pat

²¹ Dvorak J., Rudžionienė J. (2013). Bibliotekų kaip viešojo sektoriaus institucijų veiklos vertinimo organizavimo galimybė viešojo administravimo požiūriu. *Informacijos mokslai*, 63, 43-64.

²² Greenstine, A. ir Sazonova, A. (2014). *A Study of How Companies Enhance Their Strategies through Foresight Procedures to Anticipate and More Appropriately Prepare for Change*. Prieiga per internetą: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:734128/FULLTEXT01.pdf>

²³ Vecchiato, R. (2012). Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: an integrated study. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162511001466?via%3Dihub>

²⁴ Habegger, B. (2010). Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore, and The Netherlands. *Futures*, 42(1), 49-58. Prieiga per Internetą: <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4417/search?qs=Strategic%20foresight%20in%20public%20policy%3A%20Reviewing%20the%20experiences%20of%20the%20UK%2C%20Singapore%2C%20and%20the%20Netherlands>

²⁵ Habegger, B. (2010). Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore, and The Netherlands. *Futures*, 42(1), 49-58. Prieiga per Internetą: <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4417/search?qs=Strategic%20foresight%20in%20public%20policy%3A%20Reviewing%20the%20experiences%20of%20the%20UK%2C%20Singapore%2C%20and%20the%20Netherlands>

sampratą ES kontekste, šias įžvalgas įvardina kaip „sisteminą, informacijos rinkimo apie ateitį ir vidutinės trukmės bei ilgalaikės vizijos rinkimo procesą, kurio tikslas - užtikrinti dabartinį sprendimų priėmimą ir sutelkti bendrus veiksmus“ (p. 11)²⁶.

Suomijos strateginių įžvalgų modelyje teigiama, jog „prognostavimas yra pasirengimas ateičiai“²⁷, tačiau pažymima, jog tai netaikoma prognozuojant ar aprašant tikėtiną įvykių eigą. Tai reiškia bendros ateities kūrimą remiantis kuo pagrįstesne informacija ar perspektyvomis.

Kiti autoriai ateities įžvalgas supranta kaip sistemingą bandymą įvertinti ilgalaikės mokslo, technologijų, ekonomikos ir visuomenės perspektyvas, siekiant nustatyti strategines mokslinių tyrimų kryptis ir naujas technologijas, kurios gali duoti didžiausią socialinę ir ekonominę naudą²⁸. Taigi, apibendrinant šias visas pateiktas ateities įžvalgų sampratas bei aiškinimus ir remiantis Schwarz (2008) teigimu, galima teigti, jog suformuluoti aiškų, visuotinai priimtą ateities įžvalgų apibrėžimą yra gana sudėtinga²⁹. Kiekviena organizacija, šalis, ekspertų grupė, užsiimanti ateities įžvalgų tyrinėjimu, siūlo savo apibrėžimą, kuris pabrėžia ir išskiria vieną ar kitą įžvalgų metodo aspektą. Gomez Portaleoni (2011) išanalizavus įvairių mokslininkų ateities įžvalgų aiškinimus priėjo išvados, jog vienas iš produktyviausių ateities studijų srities mokslininkų W. Bell pasiūlė bendrą ir plačiai pripažintą ateities įžvalgų apibrėžimą: „Tai veikla, kurios tikslai apima ne tik aprašymą ir paaiškinimą, kas buvo, kas yra ir kas bus, bet ir tyrimus bei pasiekimus to, kam turėtų būti teikiama pirmenybė. Kaip žmonės ir organizacijos negali priimti protingų sprendimų veikti nežinodami būsimų savo veiksmų pasekmių (prognostavimo problemos), jie taip pat negali to padaryti neturėdami tinkamo būdo nuspręsti, kiek šios pasekmės būtų pageidaujamos ar nepageidaujamos (vertės sprendimo problema)³⁰.

Skirtumas tarp „ateities įžvalgų“ ir „ateities plėtros tyrimų“ yra labai subtilus. Būsimos ateities tyrimai susideda iš galvojimo apie galimą, tikėtiną, patikimą ir pageidaujamą ateitį; įžvalgos - tai tolesnių veiksmų strategijos kūrimas, atsižvelgiant į netikrumą. Abu procesai apima daug metodų, kurie apmąsto ateitį arba ją naudoja kaip strateginio planavimo priemonę³¹.

%20Singapore%2C%20and%20the%20Netherlands

²⁶ *Concurrent Design Foresight*. Report to the European Commission of the Expert Group on Foresight Modelling. (2015). Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub_governance/concurrent_design_foresight_report.pdf

²⁷ *Cooperative and continuous foresight*. A proposal for a national foresight approach. (2014). Prieiga per internetą: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79692/R0214_Cooperative%20and%20continuous%20foresight.pdf

²⁸ Tyushnyakov, V.N., Tyushnyakova, I.A. (2015). Information and analytical support of strategies elaboration process for innovative development of a region. *SWorldJournal*. 1 (8), 16-20.

²⁹ Schwarz, J. O. (2008). Assessing the future of futures studies in management. *Futures*, 40, (3), 237-246. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016328707001073>

³⁰ Portaleoni, G. C. (2011). The impact of corporate foresight on strategic decisions – a case of a European bank. Doctoral thesis. Birmingham Business School The University of Birmingham. Prieiga per internetą: https://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/1741/1/Gomez_11_PhD.pdf

³¹ UNDP Global Centre for Public Service Excellence. (2014). Форсайт как инструмент стратегического долгосрочного планирования для развивающихся стран. Prieiga per Internetą: <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/>

Ateities įžvalgos yra strateginio mąstymo dalis, sukurta siekiant atskleisti platesnį supratimą apie galimas strategines galimybes. Strateginės įžvalgos arba „ilgalaikės vizijos menas“, yra į planavimą orientuoto numatymo forma, padedanti sprendimų priėmėjams pagerinti vyriausybių efektyvumą nustatant galimybes ir grėsmes, kurios gali kilti per ateinančius metus ir dešimtmečius, ir taip pat galimos su jomis susijusių klausimų sprendimo strategijos³². Jos skiriasi nuo tradicinio planavimo tuo, kad vienodai vertina tikėtiną, galimą ir pageidaujamą ateitį. Be to, nors tradiciniu planavimu siekiama sukurti saugumo jausmą - tai yra, bandoma užkirsti kelią nesėkmėms, įžvalgos skatina atsparumą, kuris yra susijęs su ankstyvu nesėkmių aptikimu ir greitu atsigavimu. Kaip minties praktika, paremta analize, strateginės įžvalgos apjungia gebėjimą operatyviai reaguoti ir sugebėjimą būti pasirengusiam³³.

Strateginės įžvalgos apjungia tiek tendencijų, tiek būsimų tyrimų perspektyvas, procedūras ir įrankius: tendencijų tyrimas, viena vertus, susijęs su ankstyvu dabartinių politinių, ekonominių, socialinių, technologinių ar kitų įvykių nustatymu ir interpretavimu bei siekiama įvertinti atitinkamų pokyčių poveikį visuomenei ir asmenims. Kita vertus, būsimais tyrimais bandoma užfiksuoti ir numatyti galimus ateities įvykius ir suformuoti viziją, kaip vystosi visuomenė ir kokios (politinės) galimybės yra norimai ateičiai formuoti³⁴.

Strateginės įžvalgos plėtoja kompetencijų spektrą, reikalingą ateities strategijoms numatyti, informuoti apie planavimo alternatyvas ir strategines galimybes taikant ekspertinius, įrodymais pagrįstus, kūrybiškus ir bendradarbiavimo metodus. Prognozavimo metodai leidžia iš anksto numatyti ir daryti formalias prielaidas apie galimus ir tikėtinus ateities rezultatus, kad būtų lengviau priimti esamų situacijų sprendimus³⁵.

Suomijos strateginių įžvalgų modelyje įžvalgos (prognozavimas) apibūdinamas remiantis keturiomis savybėmis: (1 lentelė)³⁶

GPCSE Foresight RUS.pdf?download

³² Kuosa, T. (2011). *Practising strategic foresight in government*. The Cases of Finland, Singapore and the European Union. Prieiga per internetą: <https://www.files.ethz.ch/isn/145831/Monograph19.pdf>

³³ UNDP Global Centre for Public Service Excellence. (2014). Форсайт как инструмент стратегического долгосрочного планирования для развивающихся стран. Prieiga per Internetą: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/GPCSE_Foresight_RUS.pdf?download

³⁴ Habegger, B. (2010). Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore, and The Netherlands. *Futures*, 42(1), 49-58. Prieiga per Internetą: <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4417/search?q=Strategic%20foresight%20in%20public%20policy%3A%20Reviewing%20the%20experiences%20of%20the%20UK%2C%20Singapore%2C%20and%20the%20Netherlands>

³⁵ Jones, P. (2017). The futures of Canadian governance: Foresight competencies for public administration in the digital era. *Canadian Public Administration*, 60 (4). Prieiga per duomenų bazę: <https://core.ac.uk/download/pdf/154171959.pdf>

³⁶ *Cooperative and continuous foresight*. A proposal for a national foresight approach. (2014). Prieiga per internetą: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79692/R0214_Cooperative%20and%20continuous%20foresight.pdf

1 lentelė Strateginių įžvalgų apibūdinimas remiantis keturiomis savybėmis

Įžvalgų savybės	Apibūdinimas
Įžvalgos yra orientuotos į veiksmą	Įžvalga apima ne tik ateities analizavimą ar mąstymą apie ją, bet ir padeda ją formuoti. Įžvalgumas turi prasmę tik tada, kai yra reali galimybė formuoti ateitį.
Įžvalgos yra atviros alternatyviai ateičiai	Tai reiškia, kad ateitis nėra iš anksto nustatyta ar numatyta, tačiau ji gali vystytis skirtingai, priklausomai nuo skirtingų veikėjų priimtų sprendimų ir pasirinkimų
Įžvalgos apima dalyvavimą	Kitaip tariant, įžvalgos nėra ekspertų ar mokslininkų prerogatyva, tai apima visus, kuriems rūpi įvairios problemos
Įžvalgos tarpdisciplininės yra	Kitaip tariant, ateitis negali būti suprantama, jei žiūrima tik iš vieno taško.

Šaltinis: *Cooperative and continuous foresight. A proposal for a national foresight approach.* (2014).

Tuo tarpu Europos Komisija³⁷ mini penkis komponentus (angl. 5C) kaip tipiškas įžvalgų procesų charakteristikas:

1. **Koncentracija į ateitį.** Norint ištirti mokslo ir technologijų raidą bei socialinę ir ekonominę paklausą, reikia „sistemiškai bandyti pažvelgti į mokslo, technologijų, ekonomikos ir visuomenės ateitį“. Pagrindinis dėmesys skiriamas ne vienai labiausiai tikėtinai ateičiai, o keliems galimiems scenarijams.

2. **Komunikavimas.** Bendrų suinteresuotųjų šalių ir visuomenės mainų, mokymosi ir dalyvavimo procesų tikslas - praplėsti dalyvių akiratį ir formuoti bendrą požiūrį į iššūkius ir galimybes.

3. **Konsensusas ir konfliktas.** Bendrą supratimą apie ateities iššūkius ir galimybes galima pasiekti dalyvaujant informacijos rinkimo ir scenarijų kūrimo procesuose. Tuo remiantis dažnai siekiama sutarimo dėl normatyvinių kryptų, pavyzdžiui, vizijų ar strateginių tyrimų sričių, kurios gali duoti didžiausią ekonominę ir socialinę naudą. Tačiau skaidrumas dėl skirtingų tikslų ir interesų konfliktų taip pat yra naudingas prognozavimo rezultatas.

4. **Įsipareigojimas.** Ankstyvas įsitraukimas į prognozavimą gali padėti sutelkti dalyvius ir suinteresuotąsias šalis pagal bendras vizijas ir nustatytus prioritetus ir taip palengvinti bendrus ir nuoseklius veiksmus.

5. **Koordinavimas.** Bendrai suvokiant iššūkius, vizijas ir prioritetus, galima padidinti įvairių dalyvių strategijų nuoseklumą. Prognozavimas - tai priemonė, padedanti koordinuoti dabartinius sprendimus atsižvelgiant į ateities iššūkius ir vizijas.

Strateginių įžvalgų procesą galima konceptualizuoti ir įgyvendinti įvairiais būdais, tačiau

³⁷ *Concurrent Design Foresight*. Report to the European Commission of the Expert Group on Foresight Modelling. (2015).
 Prieiga per internetą:
http://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub_governance/concurrent_design_foresight_report.pdf

dauguma mokslininkų vadovaujasi gana panašia logika, kuri apytiksliai suskirsto procesą į tris fazes (2 lentelė).

- ankstyvas informacijos rinkimas ir analizė.
- žinių apie numatymą formavimas, vertimas ir aiškinimas.
- ir būsimų ateities variantų kūrimas³⁸.

2 lentelė. Trys strateginių įžvalgų proceso etapai

Fazė	Ankstyvas aptikimas (1 fazė)	Įžvalgų generavimas (2 fazė)	Politikos variantų kūrimas (3 fazė)
Aprašymas	Problemų, tendencijų, įvykių ir pokyčių nustatymas ir stebėjimas	Politikos iššūkių vertinimas ir supratimas	Norimos ateities ir politinių veiksmų numatymas
Vertės grandinė	Informacija	Žinios	Įžvalgos
Politikos instrumentas	Horizonto skenavimas	Ateities projektavimas	Scenarijai

Šaltinis: pagal Habegger, 2009; Schultz, 2006.

Pirmąjį modelio etapą sudaro žinių įgijimas. Tai apima tokias veiklas kaip turimos informacijos iš ekspertų, tinklų, literatūros rinkimas, rinkimas ir sintezavimas, minčių lietus ir kt. Antrasis etapas apima šių žinių vertimą ir aiškinimą, kad būtų galima suprasti jų reikšmę ateičiai konkrečiu konkrečios organizacijos požiūriu. Trečiasis etapas apima šio supratimo įsisavinimą ir vertinimą, kad organizacijoje atsirastų išsipareigojimas veikti.

Kaip vienas iš svarbesnių strateginių įžvalgų instrumentų yra minimas horizonto skenavimas. Horizonto skenavimas, dažnai kaip prognozavimo proceso dalis, gali padėti patenkinti įvairius politikos formavimo poreikius. Jis taip pat gali padėti gauti svarbios informacijos (pavyzdžiui, nustatyti svarbias tendencijas ar pokyčius), gauti laiko sprendžiant ateities problemas arba tapti scenarijų rengimo proceso įvadu. Tai gali padėti užtikrinti, kad politikos formavimas apimtų „nestandartinį mąstymą“ ir kad būtų galima „valdyti riziką iš anksto planuojant mažai tikėtinus, bet galinčius turėti didelį poveikį įvykius“. Žvelgiant plačiau, nauda gaunama subūrus skirtingų sričių ir

³⁸ Schultz, W. (2006). The cultural contradictions of managing change: using horizon scanning in an evidence-based policy context. *Foresight*, 8(4), 3-12. Prieiga per internetą:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14636680610681996/full/html>

Habegger, B. (2010). Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore, and The Netherlands. *Futures*, 42(1), 49-58. Prieiga per Internetą: <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4417/search?qs=Strategic%20foresight%20in%20public%20policy%3A%20Reviewing%20the%20experiences%20of%20the%20UK%2C%20Singapore%2C%20and%20the%20Netherlands>

Horizon scanning and foresight methods. (2020). Prieiga per internetą:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK556423/>

Greenstine, A. ir Sazonova, A. (2014). *A Study of How Companies Enhance Their Strategies through Foresight Procedures to Anticipate and More Appropriately Prepare for Change*. Prieiga per internetą: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:734128/FULLTEXT01.pdf>

UNDP Global Centre for Public Service Excellence. (2014). Форсайт как инструмент стратегического долгосрочного планирования для развивающихся стран. Prieiga per Internetą: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/GPCSE_Foresight_RUS.pdf?download

disciplinų ekspertus ir politikos formuotojus³⁹.

Horizonto skenavimas⁴⁰, verslo, konkurencinė ar technologinė informacija ir strateginis išankstinis perspėjimas ar problemų valdymas sutelktas į strategiškai svarbios informacijos atradimą, analizę ir sklaidą. Tuo siekiama surinkti įrodymus apie problemas, tendencijas, pasiekimus, idėjas ir įvykius aplinkoje, kurioje esamu momentu veikia organizacija. Tačiau strateginės įžvalgos apima ne tik informacijos suradimą ir analizę, kuri yra svarbi strateginio numatymo dalis, bet vis dėlto tik sudėtingesnio numatymo proceso atspirties taškas. Šiam procesui būdinga ilgalaikė, tarpdisciplininė, interaktyvi ir komunikacinė perspektyva, kuri bando kurti tinklus profesinėse bendruomenėse, suteikia platų socialinį mokymąsi, generuoja scenarijais pagrįstas žinias ir galiausiai veda į (alternatyvios) politikos viziją⁴¹.

Įžvalgos yra nuo žinių priklausantis procesas. Įžvalgumą galima vertinti kaip žinių kūrimo procesą, kuris teikia sprendimus tiek žinomoms, tiek nežinomoms problemoms, tiek naujoms žinioms⁴². Be to, įžvalgumas yra glaudžiai susijęs su žiniomis ir yra panašus į žinių įgijimo procesus.

Šį procesą galima apibrėžti kaip procesą, kurio metu „kiekviena fazė sukuria daugiau vertės nei paskutinė, kai rezultatai perkelia informacijos vertės grandinę nuo informacijos per žinias iki supratimo“⁴³.

Anot Lee (2018), kaip koncepcija, strateginės įžvalgos egzistuoja jau šimtus metų. Skirtingai nuo tendencijų analizės, strateginis numatymas neapsiriboja tam tikro subjekto ateities prognozavimu; jame daugiausia dėmesio skiriama šiandien rekomenduojamiems veiksams, norint pasiekti norimą galutinę būseną rytoj, išryškinti. Dažniausiai tam ieškoma tvarių naujovių, naudojama „mėlynojo proveržio“ strategija, scenarijų planavimas, ateities ir grėsmių numatymas⁴⁴. Strateginių įžvalgų metodai sujungia dešimtis tradicinių ir daug naujų perspektyvių metodų. Tuo pačiu metu jie yra nuolat tobulinami, tobulinamos technikos ir procedūros, todėl padidėja numatytų kontroliuojamų sistemų mokslinio, techninio ir socialinio bei ekonominio vystymosi perspektyvų

³⁹ Habegger, B. (2010). Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore, and The Netherlands. *Futures*, 42(1), 49-58. Prieiga per Internetą: <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4417/search?q=Strategic%20foresight%20in%20public%20policy%3A%20Reviewing%20the%20experiences%20of%20the%20UK%2C%20Singapore%2C%20and%20the%20Netherlands>

Horizon scanning and foresight methods. (2020). Prieiga per internetą: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK556423/>

⁴⁰ *Horizon scanning and foresight methods.* (2020). Prieiga per internetą: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK556423/>

⁴¹ *Ten pat*

⁴² Amstéus, M. (2011). *Managerial Foresight and Firm Performance. Doctoral Dissertation.* Linnaeus University Dissertations. Prieiga per internetą: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:400060/FULLTEXT01.pdf>

⁴³ Greenstine, A. ir Sazonova, A. (2014). *A Study of How Companies Enhance Their Strategies through Foresight Procedures to Anticipate and More Appropriately Prepare for Change.* Prieiga per internetą: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:734128/FULLTEXT01.pdf>

⁴⁴ Lee, R. (2018). Strategic Foresight Methods in the Public and Private Sectors. *Air & Space Power Journal*, 32, 2, 60-73. Prieiga per internetą: https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ/journals/Volume-32_Issue-2/V-Lee.pdf

numatymo pagrindumas⁴⁵.

Ateities įžvalgos peraugo į atskirą perspektyvų analitinį įrankį: jis svarsto alternatyvius įvairių mokslo ir technologijų ar socialinių ir ekonominių sistemų sričių ateities variantus, apjungdamas įvairių suinteresuotųjų grupių požiūrius, ir taip padeda priimti sprendimus įvairiais lygmenimis⁴⁶. Tai veiksminga politikos formavimo priemonė, kurios tikslas - sukurti mokymosi bendradarbiaujant platformą, kurioje nuolat bendrautų verslo, akademinės, vyriausybės srities atstovai ir kiti visuomenės veikėjai⁴⁷.

Apibendrinant galima teigti, jog ateities įžvalgos, strateginės įžvalgos arba prognozavimas yra procesai, kurie numato galimybes ir grėsmes, galinčias kilti vidutinės ir ilgalaikės ateities versijose. Ateities įžvalgos, kaip mąstymo būdas, taip pat skatina naujoves, strateginius sprendimus ir aktyviai formuoja ateitį. Veiksminga ateities įžvalgų sistema yra informacijos generavimo ir valdymo procesas, kurį paprastai sudaro trys etapai: informacijos rinkimas, įvairių ateities versijų duomenų ir pristatymų interpretavimas ir strateginių veiksmų variantų kūrimas.

1.2. Ateities įžvalgos viešajame sektoriuje

Šioje nuolatinių pokyčių eroje, kai technologiniai, socialiniai ir ekonominiai pokyčiai įsibėgėja išskirtiniu tempu, tradicinės strategijos ir procesai atsilieka. Viešasis sektorius turi pakeisti savo požiūrį iš reaktyvaus į aktyvų, kad galėtų stebėti tendencijas ir pasinaudoti galimybėmis geriau tarnauti savo piliečiams. Vyriausybės, būdamos vienintelės būtiniausių paslaugų piliečiams teikėjos, turi būti pokyčių priešakyje, kad galėtų veikti naudodamosi piliečių interesais. Perėjimas nuo tradicinio planavimo prie ateities analizės ir scenarijų, strateginės įžvalgos stiprina viešojo sektoriaus organizacijas skatinant gerą valdymą, inovacijas, strateginį vertinimą ir aktyviai formuojant ateitį⁴⁸. Strateginės įžvalgos dviem skirtingais būdais prisideda formuojant viešąją politiką: viena vertus, jos informuoja politiką, teikdamos sistemingesnes žinias apie atitinkamas tendencijas ir įvykius organizacijos aplinkoje; kita vertus, tai veikia kaip varomoji jėga refleksiniams abipusio socialinio mokymosi tarp politikų procesams⁴⁹.

⁴⁵ Tyushnyakov, V.N., Tyushnyakova, I.A. (2015). Information and analytical support of strategies elaboration process for innovative development of a region. *SWorldJournal*. 1 (8), 16-20.

⁴⁶ Havas, A., Scharntinger, D. ir Weber, M. (2010). The impact of foresight on innovation policy-making: recent experiences and future perspectives. *Research Evaluation*, 19(2), June. Prieiga per Internetą: http://www.econ.core.hu/file/download/econ.core.hu/havas_reseval.pdf

⁴⁷ Kuosa, T. (2011). *Practising strategic foresight in government*. The Cases of Finland, Singapore and the European Union. Prieiga per internetą: <https://www.files.ethz.ch/isn/145831/Monograph19.pdf>

⁴⁸ *Strategic Foresight for Better Public Service*. (2019). Prieiga per internetą: <https://www.dap.edu.ph/coe-psp/articles/strategic-foresight-for-better-public-service/>

⁴⁹ Habegger, B. (2010). Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore, and The Netherlands. *Futures*, 42(1), 49-58. Prieiga per Internetą: <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4417/search?qs=Strategic%20foresight%20in%20public%20policy%3A%20Reviewing%20the%20experiences%20of%20the%20UK%2C%20Singapore%2C%20and%20the%20Netherlands>

1.2.1. Informacinių technologijų plėtra ir viešasis sektorius

Dauguma dabartinių tyrimų ir diskusijų apie skaitmeninį valdymą yra susiję su technologijų sritimi, tyrimai atskleidžia valstybės tarnybos iššūkius ir plėtros galimybes skaitmeninio valdymo, informacinių technologijų, technologijų tendencijų ir socialinės žiniasklaidos srityse. Analizuojamas skaitmeninių kompetencijų diegimas ir įgyvendinimas vyriausybėje, siekiant teikti ir tobulinti viešąsias paslaugas arba įtraukti piliečius į skaitmeninę erdvę⁵⁰.

Anot Hilbert (2020), skaitmeninei paradigmai būdingas greitas produktų pritaikymas ir spartesnė technologinė pažanga⁵¹. Sparti technologijų raida prisidėjo prie viešojo administravimo integracijos su verslo aplinka (pavyzdžiui, perkant paslaugas informacinėms sistemoms ar net visiškai įgyvendinant informacijos apdorojimo ir saugojimo funkcijas, pvz., įvairių registrų tvarkymą ir pan.)⁵².

Technologijos leidžia veiksmingai bendradarbiauti tiek viešojo administravimo srityje (atskirose institucijose ir agentūrose, tiek tarp organizacijų), tiek tarp viešojo administravimo ir visuomenės. Anot Millard (2007), technologijų taikymas viešojo administravimo srityje suteikia galimybę rasti pusiausvyrą tarp daugelio veiksnių, kurie dėl turinio įvairovės ir organizacinio viešojo administravimo sudėtingumo kelia iššūkius efektyviam valdymo procesui⁵³. Pavyzdžiui, tai suteikia galimybę subalansuoti viešojo administravimo centralizavimo ir decentralizavimo procesus. Centralizacija yra būtina siekiant užtikrinti vienodus viešojo sektoriaus paslaugų standartus, didinti veiklos efektyvumą, taip pat integruoti ir derinti įvairių viešojo administravimo šakų ir institucijų interesus ir veiklą. Savo ruožtu decentralizacija leidžia efektyviau pritaikyti viešojo sektoriaus paslaugas tam tikroms socialinėms grupėms, kultūriniam ir geografiniam kontekstui, taip pat greičiau reaguoti į pokyčius šalyje ir visuomenėje, kad viešojo administravimo teikiamos paslaugos taptų veiksmingesnės. tinkamas atsižvelgiant į konkrečius laiko ir vietos reikalavimus⁵⁴. Technologijos leidžia įgyvendinti „tinklų valdymą“, integruojant centralizavimo ir

⁵⁰ Jones, P. (2017). The futures of Canadian governance: Foresight competencies for public administration in the digital era. *Canadian Public Administration*, 60 (4). Prieiga per duomenų bazę: <https://core.ac.uk/download/pdf/154171959.pdf>

⁵¹ Hilbert, M. (2020). Digital technology and social change: the digital transformation of society from a historical perspective. *Dialogues Clin Neurosci*. 22(2). Prieiga per internetą: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7366943/>

⁵² Emery, Y. ir Giaque, D. (2014). The hybrid universe of public administration in the 21st century. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0020852313513378>

⁵³ Millard, J. (2007). *E-Government for an Inclusive Society: How Different Citizen Groups use E-Government Services in Europe*. In: E-Government Research. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/297049705_E-Government_for_an_Inclusive_Society_How_Different_Citizen_Groups_use_E-Government_Services_in_Europe

⁵⁴ *The study on the future role and development of the public administration*. (2015). Prieiga per Internetą: https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/the_study_on_the_future_role_and_development_0.pdf

decentralizavimo teikiamą naudą ir sumažinant abiejų procesų trūkumus⁵⁵. Pavyzdžiui, informacinės ir ryšių technologijos gali supaprastinti centralizuotą teikiamų paslaugų kokybės kontrolę; supaprastinti iš įvairių institucijų gaunamos informacijos rinkimą ir analizę, taip pat užtikrinti greitą priimtų sprendimų perdavimą tiek vertikalčiai, tiek horizontalčiai. Tuo pačiu technologijos leidžia kiekvienai įstaigai maksimaliai pritaikyti teikiamas paslaugas prie klientų poreikių ir reikalavimų, prireikus jas pakeisti, taip pat paspartinti ir supaprastinti paslaugų teikimą. Lygiai taip pat technologijos leidžia suderinti sudėtingumo ir paprastumo būtinybę. Pvz., informacija apie konkretaus asmens mokestinius įsipareigojimus ar socialinius poreikius gali apimti daug elementų ir būti gaunama iš skirtingų institucijų, tačiau informacinės technologijos leidžia greitai ir lengvai atlikti šios informacijos mainus, rinkimą ir pritaikymą šios ir kitų įstaigų darbuotojams (taip pat ir pačiam asmeniui)⁵⁶.

Viešajame sektoriuje mokslinių ir technologinių išvalgos lemia daugelį novatoriškų idėjų, kurios skatina vis daugiau pasaulyje siūlomų e. valdžios paslaugų. Viešojo sektoriaus naujovėmis siekiama geriau suprasti naujoviškus metodus ir priemones bei jų poveikį vyriausybės veiklos rezultatams ir viešųjų paslaugų teikimui ir susiję su naujais ar žymiai patobulintais būdais veikti tiek pačiame viešajame sektoriuje, tiek teikiant viešąsias paslaugas. Taigi strateginės išvalgos yra tinkama priemonė norint nustatyti kylančių poreikių sritis ir numatyti novatoriškus sprendimus su jomis susijusiems klausimams spręsti. Politikos naujovių numatymą galima interpretuoti kaip sisteminį koordinavimo mechanizmą, kuris tarpininkauja ne tik tarp politikos formuotojų ir skirtingų suinteresuotųjų šalių bendruomenių, bet ir tarp skirtingų politikų (ir jų atitinkamų suinteresuotųjų šalių), darančių įtaką naujovėms⁵⁷.

Viešojo administravimo produktyvumo didinimas yra nuolatinis visų lygių vyriausybių tikslas. Net išsivysčiusiose šalyse viešojo sektoriaus produktyvumas vis dar yra gerokai mažesnis nei privataus sektoriaus, o produktyvumas turi didžiulę erdvę augimui. Taigi labai svarbu ieškoti efektyvių viešųjų paslaugų produktyvumo didinimo teorijų ir metodų. Tuo pat metu šiuolaikinės informacinės technologijos tapo nepakeičiama priemone gaminant ir teikiant viešąsias paslaugas. Plėtojant e. Valdžią, taip pat sparčiai plėtojant naujas informacinių technologijų rūšis, viešosios paslaugos, naudojant informacines technologijas, sujungiamos į integracijos sistemą. Daugybė empirinių įrodymų parodė, kad informacinės technologijos yra teigiamai susijusios su organizacijos

⁵⁵ Millard, J. (2007). *E-Government for an Inclusive Society: How Different Citizen Groups use E-Government Services in Europe*. In: E-Government Research. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/297049705_E-Government_for_an_Inclusive_Society_How_Different_Citizen_Groups_use_E-Government_Services_in_Europe

⁵⁶ *The study on the future role and development of the public administration*. (2015). Prieiga per Internetą: https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/the_study_on_the_future_role_and_development_0.pdf

⁵⁷ Havas, A., Scharinger, D., Weber, M. (2010). The impact of foresight on innovation policy-making: recent experiences and future perspectives. *Research Evaluation*, 19(2), June. Prieiga per Internetą: http://www.econ.core.hu/file/download/econ.core.hu/havas_reseval.pdf

produktyvumu, pelningumu ir rinkos verte⁵⁸. Informacinės technologijos padeda pilietinės visuomenės organizacijoms plėtoti keturis svarbiausius organizacinius gebėjimus, įskaitant darbą, komunikaciją, partnerystę ir naujoves. Savo ruožtu šių organizacinių pajėgumų gerinimas prisideda prie vyriausybės paslaugų našumo. Technologijos leidžia efektyviai bendradarbiauti tiek viešojo administravimo srityje (atskirose institucijose ir agentūrose, tiek tarp organizacijų), tiek tarp viešojo administravimo ir visuomenės⁵⁹. Dvorak ir kt. (2020) atliktoje e. dalyvavimo kaip galimybių ir iššūkių savivaldai analizėje šalia e. valdžios, e. dalyvavimo išskiria ir tokią šiuolaikinių technologijų nulemtą dalyvavimo bei valdžios formą kaip m. valdžia ir m. dalyvavimas (mobilioji valdžia ir mobilusis dalyvavimas)⁶⁰. Autorių teigimu, šiuolaikinės technologijos padeda transformuoti visuomenės dalyvavimą iš tradicinės į virtualią valstybę arba, kitaip tariant, kurti e. valdžią ar net mobiliąją valdžią, kuri vestų prie e. arba m. valdžios (kur m. valdžia laikoma pažangesne e. valdžios forma). Tačiau tam valdžios institucijos turi inicijuoti e. valdžios pokyčius, t. y. pritaikyti e. valdžios prieinamumą naudojant mobiliuosius įrenginius. Šiems pokyčiams reikalingos techninės, organizacinės ir vadybinės žinios, kurių, kaip nurodo autoriai, vietos valdžios sektoriui dažnai trūksta. Dan (2015) atlikta analizė iliustruoja IT poveikį keturiems pagrindiniams organizaciniams pajėgumams, kurie yra ypač svarbūs viešųjų paslaugų teikimui, įskaitant operacinius, ryšių, partnerystės ir naujovių pajėgumus. Viešųjų organizacijų IT ištekliai leidžia vyriausybės vadovams pasiekti didesnę paslaugų produktyvumą, plėtojant šias keturias organizacines galimybes⁶¹.

Informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra daro tiesioginę įtaką ir bendradarbiavimui komandoje bei projektiniams darbams. Informacijos mainai ir apdorojimo greitis, taip pat ryšių prieinamumas daro didelę įtaką tokiam bendradarbiavimui. Bedwell ir kt. (2012) išskiria kelis bendradarbiavimo proceso elementus, kur šie veiksniai vaidina svarbų vaidmenį.⁶² Pirma, technologijos iš esmės lemia, kurie darbuotojai iš viso gali bendradarbiauti, nes geografinė darbuotojų vieta vaidina vis mažiau reikšmingą vaidmenį. Tai leidžia padidinti darbo grupės kompetenciją arba kolektyvinę komandos kompetenciją - žinių, įgūdžių ir įgijimų rinkinį, reikalingą grupei priimti sprendimą ar atlikti konkrečias užduotis. Technologijos taip pat leidžia efektyviau rasti, įvertinti ir pasirinkti informaciją, reikalingą grupinėms užduotims atlikti. Bendro darbo

⁵⁸ Pang, M. (2011). *Information technology and value creation in the public sector organizations*. Prieiga per internetą: <https://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/86436>

⁵⁹ *The study on the future role and development of the public administration*. (2015). Prieiga per Internetą: https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/the_study_on_the_future_role_and_development_0.pdf

⁶⁰ Dvorak, J., Burkšienė, V., Dūda, M., Obrikienė, A., Narbutienė, I. (2020). *E. dalyvavimas: galimybės ir iššūkiai savivaldai: mokslo studija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla

⁶¹ Dan, Y. (2015). The analysis of information technology' effects on public service productivity. International Conference on Engineering Management, Engineering Education and Information Technology (EMEET 2015). Prieiga per internetą: <https://download.atlantis-pess.com/article/25841938.pdf>

⁶² Bedwell, W.L., Wildman, J.L., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W.S., Salas E. (2012). Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review*, 22(2). Prieiga per internetą: <https://psycnet.apa.org/record/2012-03183-001>

procesu technologijos leidžia greitai ir efektyviai bendrauti, padaryti informaciją prieinamą visiems dalyviams, patį bendradarbiavimo procesą padaryti kuo skaidresnį visiems jo dalyviams, operatyviai teikti ir gauti atsiliepimus tiek apie bendro darbo rezultatus, tiek apie kiekvieno atskiro darbuotojo veiklą. Greiti informacijos mainai leidžia projekto komandoms ar darbo grupėms greitai prisitaikyti prie situacijos pokyčių ir kartu aiškinti neaiškias ir nestandartines situacijas, taip pat leidžia koordinuotai dirbti keliose komandose arba projektų grupėse, kurios dirba su susijusiomis užduotimis⁶³.

Ypatinga informacinių technologijų reikšmė viešajame administravime (ir ne tik) išryškėjo Covid-19 pandemijos metu, kada visame pasaulyje dėl karantino įmonės bei organizacijos bei jų darbuotojai yra priversti dirbti karantino sąlygomis iš namų. Tai privertė tiek darbuotojus tiek vadovus keisti įprastines darbo sąlygas ir ieškoti būdų, kaip informacinių technologijų pagalba komunikuoti tiek su klientais tiek su darbuotojais, ir kad ta komunikacija vyktų produktyviai ir efektyviai. Tai liečia tiek vidinę tiek išorinę komunikaciją. Kaip pavyzdį galima paminėti vidinei komunikacijai naudojamus informacinių technologijų kanalus kaip programa „Zoom“, skirta nuotoliniam bendravimui (vaizdo susirinkimai, posėdžiai, susitikimai, konferencijos, įvairūs mokymai).

Piliečių dalyvavimas vyriausybės veikloje ir sprendimų priėmimo procese yra esminis demokratinės teorijos ir praktikos komponentas⁶⁴. Viešąją politiką dažniausiai kuria politikai ir didesnės valdžios institucijos, o vėliau įgyvendina savo piliečiams. Ir nors šią viešąją politiką formuoja vyriausybės, dažnai piliečiai nusprendžia, ar politika iš tikrųjų įgyvendinama masiškai, ar ne⁶⁵. Anot Dvorako (2009), „piliečių dalyvavimo skatinimas yra investicija į savo piliečius ir svarbus kokybiško viešojo valdymo elementas“ (p. 58), todėl, autoriaus teigimu, „piliečiams reikia suteikti daugiau įgaliojimų, tačiau dalyvavimo aktyvumas priimant sprendimus turėtų priklausyti nuo svarstomos problemos ypatybių“ (p. 59)⁶⁶. Technologijų pažanga skatina piliečių įsitraukimą į valdymą užtikrinant efektyvumą, informacijos prieinamumą ir atsakomybę⁶⁷. Pavyzdžiui, sprendimų priėmimas vietos lygiu gali tapti daug efektyvesnis, jei gyventojams įdomius klausimus galima aptarti ir sprendimus priimti interneto forumuose, o ne kiekvieną kartą, kai organizuojamas

⁶³ *The study on the future role and development of the public administration*. (2015). Prieiga per Internetą: https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/the_study_on_the_future_role_and_development_0.pdf

⁶⁴ *Citizen participation in self-governance*. (2009). Prieiga per Internetą: http://www.civilin.org/pdf/Citizen_Participation_Eng.pdf

⁶⁵ Antonini M. ir k. (2015). Motivating Citizens to Participate in Public Policymaking: Identification, Trust and Cost-Benefit Analyses. <https://jspp.psychopen.eu/article/view/408/html#d2e258>

⁶⁶ Dvorak, J. (2009). Piliečių dalyvavimo viešajame administravime iniciatyvų vertinimas: savivaldybių tarnautojų požiūris. *Politikos mokslų almanachas*, (05), 51-70.. Prieiga per internetą: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/32074/1/2335-7185_2009_V_5.PG_51_70.pdf

⁶⁷ Millard, J. (2007). *E-Government for an Inclusive Society: How Different Citizen Groups use E-Government Services in Europe*. In: E-Government Research. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/297049705_E-Government_for_an_Inclusive_Society_How_Different_Citizen_Groups_use_E-Government_Services_in_Europe

visuotinis gyventojų susirinkimas. Valstybinių agentūrų ir visuomenės abipusis grįžtamasis ryšys tampa daug greitesnis ir dinamiškesnis, kai gyventojai gali elektroniniu būdu išreikšti savo šalies ir savivaldybių iniciatyvų vertinimą arba elektroniniu būdu gauti atsakymus ar paaiškinimus dominančiais klausimais. Technologijų plėtra taip pat prisideda prie informacijos apie viešojo administravimo darbą prieinamumo (pavyzdžiui, priimtų sprendimų, atskirų teisėkūros iniciatyvų pažangos)⁶⁸.

Vienas iš Informacinių technologijų plėtros viešajame administravime būdų yra socialinės medijos. Valdžia naudoja socialines medijas kaip papildomus informacijos sklaidos, bendravimo ir dalyvavimo kanalus, kuriais piliečiai galėtų kontaktuoti su valdžios atstovais ir priimti pagrįstus sprendimus⁶⁹. Socialinės medijos suteikia naujų galimybių mažinti politinę atskirtį ir kad vyriausybės gali panaudoti šį potencialą kurdamos viešąją politiką ir teikdamos viešąsias paslaugas interaktyvesniais, lankstesniais ir daugiau bendradarbiaujančiais būdais.

Socialinių medijų nauda yra analizuojama ne viename literatūros šaltinyje. Vienų autorių nuomone socialinės medijos tai internetinių programų grupė, kuri remiasi ideologiniais ir technologiniais Web 2.0 principais ir leidžia kurti ir keisti naudotojo sukurtu turiniu⁷⁰. Kiti autoriai, analizuodami socialinių medijų ir viešojo valdymo ryšį socialines medijas suvokia kaip naujas priemones, galinčias sustiprinti piliečių ir kitų svarbių suinteresuotųjų šalių dalyvavimą priimant vyriausybės sprendimus⁷¹. Bet kokių atveju yra sutinkama, kad socialinių medijų populiarumo augimas tikrai turėjo daug įtakos tiek privačių struktūrų tiek ir viešojo valdymo organizacijų komunikacijoje⁷².

Pasak Jukić ir Merlak (2016), socialinės medijos yra viena iš stipriausių rinkodaros priemonių, kurias per pastaruosius metus naudojo privatus sektorius, ir beveik du milijardai socialinės žiniasklaidos vartotojų yra didelis jų įvaizdžio formavimo, paslaugų ir (arba) produktų rinkodaros, geresnio klientų aptarnavimo ir vartotojų įsitraukimo į naujų produktų ir paslaugų kūrimo potencialas⁷³.

Kalbant apie viešąjį valdymą yra akcentuojama, jog socialinės medijos jau tapo viena

⁶⁸ *The study on the future role and development of the public administration*. (2015). Prieiga per Internetą: https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/the_study_on_the_future_role_and_development_0.pdf

⁶⁹ Song, Ch., Lee, J. (2015). *Citizens' Use of Social Media in Government, Perceived Transparency, and Trust in Government*. Prieiga per Internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15309576.2015.1108798?journalCode=mpmr20>

⁷⁰ Badea, M. (2014). *Social Media and Organizational Communication*. Prieiga per Internetą: https://www.researchgate.net/publication/266619770_Social_Media_and_Organizational_Communication

⁷¹ Criado, J. I., R. Sandoval-Almazan and J. R. Gil-Garcia. (2013). *Government Innovation through Social Media*. Prieiga per Internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X1300083X>

Spacek, D. (2018). *Social Media Use in Public Administration: The Case of Facebook Use by Czech Regions*. Prieiga per Internetą: https://www.researchgate.net/publication/329444973_Social_Media_Use_in_Public_Administration_The_Case_of_Facebook_Use_by_Czech_Regions

⁷² Ewing, M., Men, L., O'Neil J. (2019). *Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers*. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1553118X.2019.1575830?journalCode=hstc20>

pagrindinių elektroninės valdžios tyrimų ir praktikos tendencijų visame pasaulyje⁷⁴. Valdžia naudoja socialines medijas kaip papildomus informacijos sklaidos, bendravimo ir dalyvavimo kanalus, kuriais piliečiai galėtų kontaktuoti su valdžios atstovais ir priimti pagrįstus sprendimus. Mickoleit (2014) pabrėžia, kad socialinės medijos suteikia naujų galimybių mažinti politinę atskirtį ir kad vyriausybės gali panaudoti šį potencialą kurdamos viešąją politiką ir teikdamos viešąsias paslaugas interaktyvesniais, lankstesniais ir daugiau bendradarbiaujančiais būdais⁷⁵.

Taigi, vystantis technologijoms, gerėja ne tik viešojo administravimo teikiamų paslaugų kokybė, bet ir potenciali visuomenės narių motyvacija bei galimybė aktyviau dalyvauti viešojo administravimo procese su savo klausimais, pasiūlymais ir vertinimais. Technologijos sukūrė naują valdymo lygį, o viešųjų paslaugų vartotojai vis labiau įsitraukia į paslaugų teikimą, įsitraukia į viešąjį administravimą ir įgyja platesnius įgaliojimus didinti savo ir kolektyvinę naudą, koordinuoti ir subalansuoti valdymą, atvirumą, etiką ir atsakomybę, individualizuoti viešąsias paslaugas. Dauguma rytojaus galimybių ir grėsmių yra nežinomos, todėl dažnai neaišku, kokių įgūdžių, išteklių, institucijų ir politikos reikia joms įveikti. Galima daryti prielaidą, kad šiuolaikinės komunikacijos ir informacinės technologijos sumažina neapibrėžtumą, nes daugiau nei bet kada anksčiau informacijos tampa prieinama ir pasiekama.

1.2.2. Ateities žmogiškieji ištekliai viešajame sektoriuje

Valstybės tarnybai šiandien, kaip niekada trūksta kompetentingų darbuotojų, galinčių įgyvendinti strategines reformas, geba analizuoti ir vertinti informaciją, ją tinkamai pristatyti politikams ir visuomenei, tokių, kurie geba naudotis tyrimo metodais ir pateikti argumentuotas išvadas⁷⁶.

Spartūs socialiniai, ekonominiai pokyčiai, globalizacija, technologinės inovacijos sparčiai keičia viešąjį valdymą, jo teikiamų paslaugų pobūdį. Tokia kaita nepaliaujamai generuos ir naujus iššūkius, o juos įveikti bus pajėgūs tik reikalingomis kompetencijomis pasižymintys specialistai.

Tradicinėms organizacijoms, pradedančioms naudoti ateities išvalgas, reikia ne tik paradigmos keitimo, kaip galvoti apie ateitį, bet ir kultūrinių pokyčių, sukuriant besimokančią organizaciją. Viešojo administravimo organizacijoje tai reiškia skatinti valstybės tarnautojus rinkti

⁷³ Jukić, T. (2017). *Social Media Usage in Public Administration: Initial Literature Review*. Prieiga per internetą: www.nispa.org/files/conferences/2017/CD/index.html

⁷⁴ Olsson, E. K., Eriksson, M. (2016). *The Logic of Public Organizations' Social Media Use: Toward a Theory of 'Social Mediatization'*. Prieiga per internetą <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2046147X16654454>

⁷⁵ Mickoleit, A. (2014). *Social Media Use by Governments: A Policy Primer to Discuss Trends, Identify Policy Opportunities and Guide Decision Makers*. Prieiga per internetą http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/social-media-use-by-governments_5jxrcmghmk0s-en#page1

⁷⁶ *Naujos kartos viešojo sektoriaus problemos – naujos kartos profesionalams*. (2019). Prieiga per internetą: <https://www.kurstoti.lt/s/9337/naujos-kartos-viesojo-sektoriaus-problemos-naujos-kartos-profesionalams>

duomenis, dalytis informacija ir naudoti prognozavimą kiekviename valdžios lygmenyje, nuo asmenų, besikreipiančių į valstybines įstaigas, aptarnavimo iki sprendimų priėmimo aukščiausiu lygiu⁷⁷.

Ypatingas dėmesys ateityje turėtų būti skiriamas darbuotojų, tiesiogiai besidominčių viešojo administravimo darbų, pritraukimui. Tai darbuotojai, turintys aiškų ketinimą dirbti valstybės tarnyboje - jie rodo norą dalyvauti kuriant politiką ir veikti visuomenės labui. Kadangi darbas viešajame administravime yra patrauklesnis asmenims, turintiems mažesnį rizikos pobūdį, reikia rūpintis pritraukiant ir išlaikant darbuotojus, kurių darbo pareigos reikalauja novatoriško požiūrio, atliekant radikalius pokyčius ir prisiimant atsakomybę neaiškiomis situacijomis - atitinkamai tam reikalingų kompetencijų. Aukštos kvalifikacijos specialistus gali motyvuoti galimybė dirbti labai atsakingai ir galimybė dirbti tarptautinėje aplinkoje, kuri apima ne tik nacionalinio, bet ir kitų procesų stebėjimą ir priežiūrą: ES lygmens procesuose, sėkmingai konkuruojančiuose su privačiu sektoriumi. Šios galimybės gali būti labai svarbios pritraukiant privatačiojo sektoriaus specialistus dirbti viešajame sektoriuje⁷⁸.

Technologijos nuolat daro įtaką mūsų gyvenimo būdai, įskaitant požiūrį į darbo vietą. Radikalūs technologiniai pokyčiai ir naujos kartos lūkesčiai, susiję su valstybės tarnybos darbu, kartu su misijos pokyčiais visoje vyriausybėje gali užginčyti tradicinę „valstybės tarnybos“ sąvoką - nuo įdarbinimo visą gyvenimą iki lankstesnio karjeros modelio. Šiai naujai būsimo valstybės tarnybos darbuotojo vizijai reikės permąstyti dabartinius darbo jėgos planavimo ir talentų valdymo metodus⁷⁹.

Prognozuojama, jog iki 2035 m. valstybės tarnautojus greičiausiai sudarys technologiškai pažengusios kartos, turinčios skirtingus užimtumo lūkesčius. Tokie darbuotojai gali būti mažiau prisirišę prie „karjeros kadencijos“, daugiau bus linkę vykdyti trumpalaikius, specializuotus projektus, kuriuose galės pritaikyti savo naujoviškų technologijų įgūdžius. Būsimo valstybės tarnybos darbuotojai greičiausiai bus suinteresuoti atlikti prasmingą darbą, apčiuopiamai įrodydami socialinę atsakomybę ir poveikį, o lyderiai turėtų būti pasirengę reaguoti.

Remiantis esamomis tendencijomis, būsimas valstybės tarnautojas bus:

- Techniką išmanantis asmuo, nuolat prisijungęs prie pažangiųjų atvirojo kodo technologijų
- Labai bendradarbiaujantis ir lankstus, susipažinęs su darbu ad hoc, anonimiškoje

⁷⁷ UNDP Global Centre for Public Service Excellence. (2014). Форсайт как инструмент стратегического долгосрочного планирования для развивающихся стран. Prieiga per Internetą: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/GPCSE_Foresight_RUS.pdf?download

⁷⁸ The study on the future role and development of the public administration. (2015). Prieiga per Internetą: https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/the_study_on_the_future_role_and_development_0.pdf

⁷⁹ The future of public service (2020). Prieiga per Internetą: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/future-of-public-service.html#>

projekto komandos aplinkoje

- Mobilus, galintis dirbti iš bet kur ir bet kada
- Aukšto išsilavinimo ir siekiantis nuolatinio tobulėjimo
- Didelio autonomijos laipsnio
- Ieškantis galimybių daryti socialinį poveikį
- Neprisirišęs prie vienos karjeros⁸⁰.

Kritiškiausias iššūkis viešojo administravimo srityje bus rasti pusiausvyrą ir sugebėjimą į savo veiklą integruoti dvi vertybių grupes, kurios tam tikrose situacijose yra viena kitai prieštaringos. Viena vertus, efektyvumas ir produktyvumas kaip vertybės tampa vis svarbesnės, kurios, kita vertus, turi būti integruojamos į tradicines, demokratines, morališkai etiškas ir į žmones orientuotas viešojo administravimo vertybes. Tai būtina norint padidinti viešojo administravimo konkurencingumą ir gebėjimą reaguoti į pokyčius, kartu išlaikant pagrindines vertybes. Šį iššūkį sukelia besikeičianti XXI amžiaus politinė ir ekonominė aplinka, dėl to viešasis administravimas turi sugebėti greičiau reaguoti į pokyčius visuomenėje ir pasaulyje, taip pat konkuruoti darbo rinkoje su privačiuoju sektoriumi dėl ribotų žmogiškųjų išteklių. Tai reiškia, kad vertybių, kurios iki šiol buvo labiau akcentuojamos ir siejamos su privačiuoju sektoriumi - lankstumas, inovacijos, iniciatyvumas, efektyvumas ir produktyvumas – svarba bus jaučiama ir viešojo administravimo veikloje. Nors šios vertybės egzistuoja ir viešajame valdyme, jų santykinė svarba yra menka, palyginti su privačiuoju sektoriumi, taip pat palyginti su daugelio demokratiškos ir moraliai etinių vertybių svarba viešajame valdyme⁸¹.

Atsižvelgiant į nuolat didėjančią konkurenciją su privačiuoju sektoriumi dėl žmogiškųjų išteklių, viešojo administravimo, kaip darbdavio, įvaizdis ateityje taps vis reikšmingesnis ir tai bus pagrindas pritraukti reikiamą kompetenciją turinčių darbuotojų. Apskritai viešojo administravimo, kaip darbdavio, įvaizdį sunku atskirti nuo bendro viešojo administravimo įvaizdžio, ir tam įtakos turi daugybė veiksnių (žr. 3 lentelė)

3 lentelė. Veiksniai, turintys įtakos žmogiškiesiems ištekliams

Pirmoji veiksnių grupė	Požiūris į viešąjį administravimą kaip visumą, kur svarbiausi skatinantys pasitikėjimą savo institucijomis yra: • pasitenkinimas šalies ekonomine padėtimi, • pasitenkinimas gautų viešųjų paslaugų kokybe (įskaitant viešųjų įstaigų prieinamumą, darbuotojų kompetenciją ir bendravimo kokybę), • kainų lygis šalyje, • asmens užimtumo statusas ir • pasitenkinimas, atsižvelgiant į bendrą demokratijos veikimą šalyje.
Antroji veiksnių grupė	• darbo aplinka ir žmogiškųjų išteklių valdymo procesai.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Baltic Institute of Social Sciences & O.D.A (2015)

⁸⁰ Ten pat

⁸¹ Baltic Institute of Social Sciences & O.D.A (2015). *The study on the future role and development of the public administration*. Prieiga per Internetą: https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/the_study_on_the_future_role_and_development_0.pdf

Apskritai tyrimai rodo, kad viešojo administravimo stipriosios pusės, dėl kurių jis tampa patrauklus darbdavys, yra: darbo ir darbo užmokesčio stabilumas ir tvarumas, ilgalaikės socialinės garantijos, iš esmės įdomus ir atsakingas darbas (ypač vadovybės lygiu) ir galimybės dirbti tarptautiniu mastu. Reikia pabrėžti, kad vienas labai svarbus viešojo administravimo sektoriaus, kaip potencialaus darbdavio, privalumas yra galimybė tam tikrais aspektais atlikti unikalų, įdomų ir atsakingą darbą, būtent tai yra galimybė dalyvauti planuojant ir diegiant nacionalinę politiką. Tačiau, ekspertų nuomone, svarbiausi veiksniai, trukdantys potencialiems darbuotojams dirbti viešajame administravime, yra konkurencingo atlyginimo sunkumai, hierarchinės darbo struktūros ir neigiamas viešojo administravimo įvaizdis. Tyrimai rodo, kad materialinės ir socialinės garantijos, kurias suteikia darbo vieta, yra svarbesnės toms darbo kartoms, kurios patyrė ekonominę suirutę ir nestabilumą. Lygiai taip pat reikia pažymėti, kad socialinės vertybės, būtent teigiami santykiai darbo vietoje, pavyzdžiui, darbuotojai, gerbiantys valdymo stilių, pasižymintys pagarba, pasitikėjimu, atvirumu ir sąžiningumu, malonūs ir palaikantys kolegos probleminėse darbinėse situacijose svarbiais darbo bruožais tapo tik per pastaruosius kelis dešimtmečius ir tik jaunosioms kartoms.

II. ATEITIES ĮŽVALGŲ PRAKTIKOS VAKARŲ EUROPOS ŠALIŲ VIEŠAJAME SEKTORIJE ANALIZĖ

90-ųjų pradžioje JAV, Didžiosios Britanijos, Vokietijos, Japonijos ir Australijos vyriausybės pradėjo aktyviai naudoti ateities įžvalgų metodą. Šiuo metu ši technika taikoma daugiau nei 40 šalių - ne tik Vakarų Europoje, JAV ir Japonijoje, bet ir daugelyje Lotynų Amerikos šalių, Kinijoje, Pietų Korėjoje, visose ES narėse, taip pat tarptautinėse organizacijose.

Tarptautinės mokslo tarybos apžvalgoje⁸² pateikiama daugiau nei 20 pramoninių, pereinamojo laikotarpio ekonomikos šalių ir besivystančių šalių ateities įžvalgų veiklos apžvalga nuo 1995 m., panašioje Mokslo ir technologijų tyrimų centro ataskaitoje⁸³ aprašomi ateities įžvalgų tyrimai 39 pasaulio šalyse. Šie tyrimai rodo, kad šalys turi labai skirtingas ateities įžvalgų koncepcijas, ypač kalbant apie tai, kiek plačiai atsižvelgiama į politikos sritis, kurioms tai turi būti taikoma. Daugumoje mokslinių tyrimų ir toliau daugiausia dėmesio skiriama mokslui ir technologijoms, tačiau kai kurie pradėjo įtraukti socialinius ar ekonominius klausimus ir pokyčius - tendencija, kuri greičiausiai įsigalės ateityje. Daugelis šalių, įskaitant Australiją, Kanadą, Suomiją, Prancūziją, Nyderlandus, Japoniją ir Naująją Zelandiją, dabar taip pat orientuojasi į kitas politikos sritis, tokias kaip visuomenės sveikata, nacionalinis saugumas ar aplinkosauga⁸⁴.

Visos šalys ateities įžvalgų studijas atlieka dažnai pagal tą patį institucinį modelį: viešas dalyvis (departamentas, kuriam vadovauja ministras pirmininkas arba pagrindinė ministerija), akademinis veikėjas (mokslinių tyrimų institutas, akademija arba vienas iš pagrindinių šalies universitetų) ir, jei reikia, privatus veikėjas (regioninės ar nepriklausomos organizacijos)⁸⁵. Jungtinėje Karalystėje, Vokietijoje, Vengrijoje, Prancūzijoje, Ispanijoje ateities įžvalgas skatina vyriausybė, Švedijoje, Italijoje ir Portugalijoje - verslo atstovai. Šis metodas buvo plačiausiai naudojamas Jungtinėje Karalystėje, kurios patirtimi šiuo metu naudojasi daugelis šalių⁸⁶.

Tik nedaugelį šiuolaikinių iššūkių galima apriboti viena politikos sritimi, todėl vyriausybės suprato, kad daugeliu atvejų nepakanka sutelkti dėmesį tik į vieną problemą. Kadangi ateities

⁸² Teixeira, A., Martin, B., Tunzelman, N. (2002). *Identification of Key Emerging Issues in Science and Society: an International Perspective on National Foresight Studies*. International Council for Science. Prieiga per internetą: <https://council.science/wp-content/uploads/2017/05/icsu-national-foresight-report.pdf>

⁸³ Meissner, D., Schramek, D. (2007). *Foresight-Studien - Bestandsaufnahme in OECD- und ERALändern*. Prieiga per internetą: https://www.swir.ch/images/stories/archiv/CEST_2007_Foresight_Studien_Bestandesaufnahme_Annex.pdf

⁸⁴ Habegger, B. (2010). Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore, and The Netherlands. *Strategic Direction*, Vol. 26 No. 9. Prieiga per Internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sd.2010.05626iad.004/full/html>

⁸⁵ Colson, A., Corm, M. (2006). Futures studies in the European Union's new member states. *Foresight*, Vol. 8 No. 3. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/14636680610668072>

⁸⁶ Шелюбская Н.В. (2007). *Форсайт – механизм определения приоритетов формирования общества знаний стран Западной Европы*. Prieiga per internetą: <http://riep.ru/upload/iblock/7a8/7a855b301628b748b239ba1dda058097.pdf>

įžvalgos, kaip jau minėta, naudojamos daugelyje pasaulio šalių, dėl ribotos darbo apimtys toliau bus nagrinėjamos tik 2 pasirinktos šalys – Jungtinė Karalystė (JK), kaip viena iš pirmųjų Vakarų Europoje pradėjusi orientuotis į ateities įžvalgų praktiką ir kurios patirtimi naudojasi daugelis šalių bei Nyderlandai, kurios vyriausybė turi struktūrinių panašumų su JK vyriausybe (sprendimų priėmimo sistemoje); ši šalis taip pat pasirinkta dėl to, jog vykdo ateities įžvalgų prognozes visuomenės sveikatos srityje, kas dar nėra įprasta praktika.

2.1. Jungtinės Karalystės atvejis

Ankstyvosios Jungtinės Karalystės ateities įžvalgų programos pradėtos rengti dar 1960-aisiais. Informacinių technologijų atsiradimas ir didesnių investicijų į mokslinius tyrimus ir plėtrą būtinybė privertė politikos formuotojus rinktis tarp konkuruojančių poreikių ir nustatyti teisingus prioritetus atsižvelgiant į šalies ekonominius reikalavimus. Dešimtojo dešimtmečio pradžioje tarpžinybinė darbo grupė pavedė keturioms akademinėms ir privačioms institucijoms parengti metodikas, kurios turėjo identifikuoti svarbiausias Jungtinei Karalystei naujas technologijas ir teikti joms pirmenybę. Atsiradusi „pagrindinių technologijų“ vizija atvėrė kelią į tai, kas 1994 m. tapo pirmąja Jungtinės Karalystės ateities įžvalgų programa⁸⁷.

Pirmąjį Jungtinės Karalystės ateities įžvalgų tyrimą 1993 m. inicijavo Prekybos ir pramonės departamentas (DTI). Jame vyriausybė pabrėžė mokslo ir technologijų svarbą konkurencingumui ir gerovės kūrimui. Išanalizavus japonų „Delphi“ apklausas ir naujausią patirtį Vokietijoje, ateities įžvalgų tyrimai buvo vertinami kaip vertingos priemonės, leidžiančios nustatyti perspektyvias mokslinių tyrimų ir technologijų sritis bei nustatyti rinkos galimybes ir grėsmes. Be to, buvo teigiama, kad ateities įžvalgų tyrimai yra tinkami Jungtinės Karalystės konkurencingumui didinti ir veiksmingoms mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros bei (MTTP) inovacijų strategijoms kurti⁸⁸.

Ateities įžvalgų veikla yra plačiai paplitusi Jungtinės Karalystės vyriausybėje. Įvairūs departamentai yra sukūrę savo programas, kai kurie (pvz., Gynybos departamentas, Aplinkos, maisto ir kaimo reikalų departamentas (DEFRA), Sveikatos departamentas, Nacionalinė sveikatos tarnyba, Verslo, įmonių ir reguliavimo reformos departamentas) programose naudoja ir horizonto skenavimą⁸⁹.

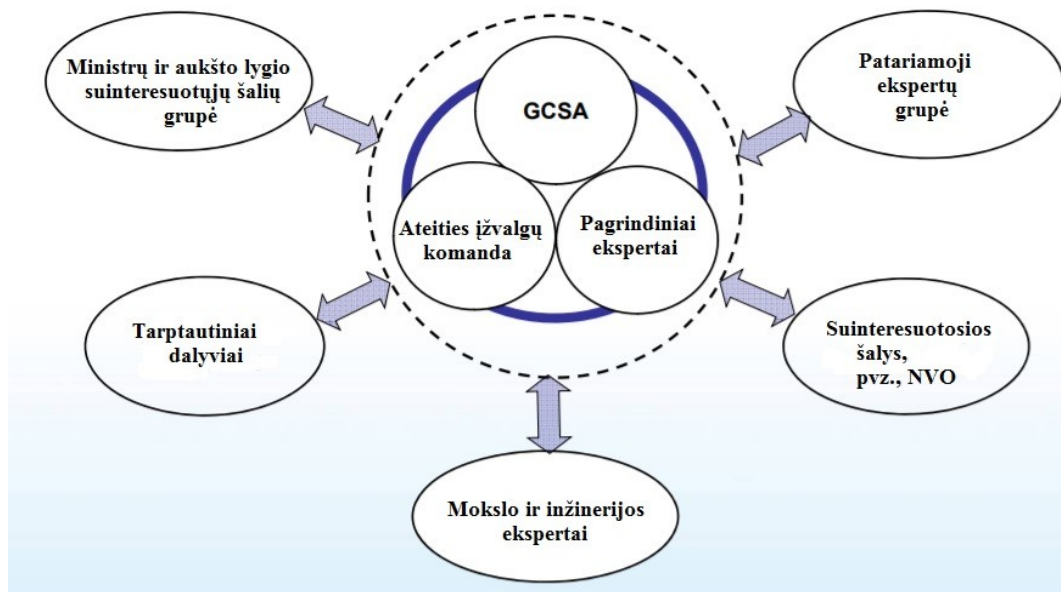
Jungtinės Karalystės ateities įžvalgų programa yra Vyriausybės mokslo biuro, esančio

⁸⁷ Habegger, B. (2010). Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore, and The Netherlands. *Strategic Direction*, Vol. 26 No. 9. Prieiga per Internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sd.2010.05626iad.004/full/html>

⁸⁸ Meissner, D., Schramek, D. (2007). *Foresight-Studien - Bestandsaufnahme in OECD- und ERALändern*. Prieiga per internetą: https://www.swir.ch/images/stories/archiv/CEST_2007_Foresight_Studien_Bestandsaufnahme_Annex.pdf

⁸⁹ Habegger, B. (2010). Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore, and The Netherlands. *Strategic Direction*, Vol. 26 No. 9. Prieiga per Internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sd.2010.05626iad.004/full/html>

Inovacijų, universitetų ir įgūdžių departamente, dalis. Jam pirmininkauja vyriausiasis vyriausybės patarėjas mokslo klausimais (GCSA)⁹⁰, atskaitingas ministrui pirmininkui ir ministrų kabinetui už bendrą mokslinių patarimų kokybę vyriausybėje ir asmeninių patarimų mokslo ir mokslo politikos klausimais teikimą. GCSA prižiūri ateities išvalgų programą ir užtikrina departamento vyriausiųjų mokslo patarėjų koordinavimą ir mainus. 2007 m. buvo įsteigta Patariamoji taryba, kurią sudaro viešojo, privataus ir akademinio sektorių atstovai, kad patartų GCSA strateginės krypties numatymo programoje⁹¹.



1 pav. Įtraukimas

Šaltinis: Glasspool, M. (2011). *The UK Foresight Programme NISTEP Conference NISTEP Conference Tokyo (8th – 9th March 2011)*. Prieiga per internetą: https://www.nistep.go.jp/IC/ic110308/3_MrGlasspool.pdf

Jungtinės Karalystės ateities išvalgų programas galima apytiksliai sugrupuoti į tris skirtingas programas ar veiklas:

- horizonto skenavimas;
- ateities projektai;
- visuomenės informavimo programa.

Du vienas kitą papildantys horizonto skenavimai, „Delta Scan“ ir „Sigma Scan“, yra tarpsektorinis informacinis pagrindas, leidžiantis paremti visą ateities išvalgų veiklą visoje JK vyriausybėje. Šie skenavimai siekia laikotarpį iki 50 metų į priekį, kad, anot Shultz⁹², atskleistų „prieštaravimus ir dviprasmybes atvaizduojant pokyčių turbulenciją“ (p. 5). „Delta Scan“, kurioje

⁹⁰ *Chief Scientific Advisers*, (2021). Prieiga per Internetą: <https://www.gov.uk/government/groups/chief-scientific-advisers>

⁹¹ Ten pat

⁹² Schultz, L. (2006). *The cultural contradictions of managing change: using horizon scanning in an evidence-based policy context*. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14636680610681996/full/pdf?title=the-cultural-contradictions-of-managing-change-using-horizon-scanning-in-an-evidencebased-policy-context>

dalyvauja daugiau nei 250 mokslo ir technologijų ekspertų, pateikia būsimų mokslo ir technologijų klausimų apžvalgą, „Sigma Scan“ yra kitų horizonto skenavimo šaltinių, kurie gali būti apibūdinami kaip „skenavimų skenavimas“, sintezė ir apima visos viešosios politikos darbotvarkės tendencijas. Ji semiasi informacijos iš mokslinių tyrimų centrų, įmonių perspektyvų, vyriausybių, akademinės bendruomenės, NVO, tinklaraščių, pagrindinės žiniasklaidos ar muzikos, vaizduodama galimų informacijos šaltinių įvairovę.

Abiejų skenavimų metu gaunami konkretūs produktai: taip vadinamuose teminiuose dokumentuose trumpai aprašomos nustatytos tendencijos ir tai, kaip jos gali atsiskleisti ateityje. Kiekvienas teminis dokumentas klasifikuojamas pagal hierarchinę sistemą, pradedant klasikinėmis STEEP kategorijomis (pvz., aplinka) iki domeno (pvz., klimato kaita) į subdomeną (pvz., ozono sluoksnis). Jie pateikia problemos santrauką, nagrinėja galimas pasekmes, nustato ankstyvuosius rodiklius, veiksnius, atskleidžia ankstesnių įvykių paraleles ir pateikia tolesnes nuorodas bei šaltinius.

Antrasis pagrindinis elementas yra besitęsianti trijų ar keturių ateities įžvalgų projektų programa, kuria siekiama sukurti aukštos kokybės tam tikro klausimo apžvalgas ir sukurti viziją, kaip JK gali įveikti susijusius ateities iššūkius. Kiekvienas projektas trunka nuo 18 iki 24 mėnesių, tačiau jis turėtų turėti ilgalaikį poveikį didinant informuotumą, siūlant politikos rekomendacijas ir kuriant tinklus tarp specialistų vyriausybėje ir už jos ribų, galinčių rekomendacijas paversti politika⁹³. Ateities įžvalgų projekte turi būti sprendžiami kai kurie svarbūs aktualūs klausimai, kuriuos gali padėti išspręsti mokslas, technologijos, socialiniai mokslai ir ekonomika, arba dabartinis mokslo ar technologijos aspektas, kuris ateityje gali turėti platesnį potencialą⁹⁴. Kiekvienoje temoje prognozė apima mažiausiai 10 metų diapazoną tose srityse, kuriose būsima pokyčių kryptis yra greitai, dabartinės tendencijos nėra aiškos arba skirtingos tendencijos gali sutapti. Projektų atranka vykdoma plataus ir visa apimančio konsultacinio proceso metu. Viena vertus, ateities įžvalgų komanda savo tinklalapyje paskelbia trumpą temų sąrašą komentarams ir konsultuojasi su mokslininkais, vyriausybės departamentais ir korporacijomis. Kita vertus, kiekvienam projektui reikalingas rėmėjas iš ministrų, kad užtikrintų aukšto lygio politinę paramą. Projektas pradedamas įgyvendinti tik tada, kai užtikrinama visų susijusių suinteresuotųjų šalių parama.

Kiekvieno projekto priežiūrą vykdo aukšto lygio suinteresuotųjų šalių grupė. Jam pirmininkauja vadovaujančio departamento ministras, vyresniajam lygiui vadovauja GCSA, ir jį sudaro atitinkamų departamentų, mokslinių tyrimų įstaigų ir kitų organizacijų vyresnieji sprendimų

⁹³ Miles, I. (2005). UK foresight: three cycles on a highway. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 2 (1). Prieiga per internetą: <http://www.inderscience.com/offer.php?id=7593>

⁹⁴ King, D., Thomas, S. (2007). *Taking Science Out of the Box--Foresight Recast*. Prieiga per internetą: <https://science.sciencemag.org/content/316/5832/1701.full>

priėmėjai. Valdymo grupė kviečia prisijungti nuo 90 iki 120 įvairių disciplinų mokslininkų, norinčių išsamiai peržiūrėti mokslinę literatūrą ir dalyvauti seminaruose bei kitose veiklose. Galutinis tikslas yra parengti aiškių, išsamių ir suprantamų projekto ataskaitų rinkinį. Daugybė metodų (pvz., scenarijų sudarymas ar technologijų planavimas) leidžia analitikams atsekti skirtingas galimas ateitis ir apibūdinti galimus alternatyvių vizijų rezultatus⁹⁵. Pagrindinis ateities įžvalgų projektų tikslas yra paveikti vyriausybės priimamus politikos ir finansavimo sprendimus, todėl projekto ataskaita papildoma veiksmų planu. Šis planas platinamas suinteresuotosioms šalims ir viešai skelbiamas, siekiant užtikrinti, kad išvados būtų veiksmingai įtrauktos į politikos procesą. Be to, praėjus vieneriems metams po kiekvieno projekto rezultatų paskelbimo, surengiamas tolesnis posėdis, siekiant įvertinti projekto rezultatus.

Trečiasis „Foresight“ programų ramstis yra platus visuomenės informavimas. HSC įkūrė „Ateities analitikų tinklą“ („FAN Club“) kaip forumą, kuriame gali susitikti tie, kurie domisi horizonto skenavimu ir ateities įžvalgų analizėmis, keisdami naujomis idėjomis, novatorišku mąstymu ir gerąja patirtimi.

Apskritai, ateities įžvalgų programa laikoma veiksminga formuojant strateginę politiką Didžiosios Britanijos vyriausybėje. Nors iš pradžių dėmesys buvo sutelktas į mokslo ir technologijų politiką - ir vis dar daug dėmesio skiriama šiems klausimams -, ji išplėtė savo taikymo sritį ir šiandien politikos formuotojams suteikia galimybę susipažinti su visa viešosios politikos darbotvarke. Programa apima visą išsamaus numatymo proceso spektrą; joje ekspertų žinios susiejamos su ilgalaikė perspektyva ir naudojamos pažangios ateities analizės metodikos, siekiant padidinti vyriausybės strateginės politikos formavimo gebėjimus.

2.2. Nyderlandų atvejis

Kitaip nei daugelyje kitų šalių, Nyderlanduose veikia nuolatinė centrinė planavimo agentūra prie vyriausybės - Nyderlandų ekonominės politikos analizės biuras CPB. CPB finansuoja Nyderlandų vyriausybę, tačiau jis veikia kaip nepriklausoma agentūra. CPB tikslas - atlikti nepriklausomas ekonomines moksliskai pagrįstas ir naujausias analizes, kurios būtų svarbios formuojant Nyderlandų politiką. Savo analizėmis CPB informuoja ne tik politikus ir politikos formuotojus, bet ir visuomenines organizacijas, mokslo bendruomenę ir plačiąją visuomenę.⁹⁶

⁹⁵ King, D., Thomas, S. (2007). *Taking Science Out of the Box--Foresight Recast*. Prieiga per internetą: <https://science.sciencemag.org/content/316/5832/1701.full>

⁹⁶ <https://www.cpb.nl/>

Be CPB, Nyderlandų vyriausybė turi dar tris planavimo tarnybas: Socialinio ir kultūrinio planavimo tarnybą (SCP), Nyderlandų aplinkos vertinimo agentūrą (MNP) ir Teritorijų planavimo tarnybą (RPB)⁹⁷.

Nyderlandų mokslo ir technologijų ateities išvalgos buvo plėtojamos trimis mokslo ir technologijų politikos kryptimis. Pirmoji kryptis – tai nuolatinės ekspertų grupės (vadinamosios patariamąsios mokslinių tyrimų sektoriaus tarybos), kurias sudaro trišalė tyrėjų, mokslinių tyrimų naudotojų ir vyriausybės pareigūnų komanda. Pagrindinis šių grupių uždavinys – patarti ministerijoms dėl jų sektorinės mokslo politikos, atsižvelgiant į būsimus visuomenės pokyčius ir mokslo galimybes. Antroji kryptis – technologijų politika. Devintajame dešimtmetyje Ekonomikos reikalų ministerija, kuri yra atsakinga už technologijų politiką, parengė prognozavimo tyrimus, siekdama nustatyti Nyderlandų mažosioms ir vidutinėms įmonėms (MVĮ) itin svarbias technologijas ir padėti joms šias technologijas įsisavinti. Trečioji kryptis – mokslo politika gamtos mokslų srityje. 1992 m. įsteigtas ateities išvalgų iniciatyvinis komitetas, kuris turėjo koordinuoti ir inicijuoti ateities išvalgų tyrimus⁹⁸.

Nyderlanduose ateities išvalgų idėjos pirmiausia kilo iš vadybos mokslo, o didžioji dalis tų idėjų praktiškai buvo išbandytos verslo įmonėse, pasinaudojus horizonto skenavimo metodu. Šis projektas Nyderlanduose vadinosi „Horizon Scan 2007“. Projektą vykdė specialiai suformuota komanda, kurią sudarė atstovai iš Nyderlandų mokslinių tyrimų, pramonės, analitinių centrų, vyriausybės bei visuomenės atstovų⁹⁹. „Horizon Scan 2007“ projekto tikslas buvo padidinti Nyderlandų viešojo sektoriaus supratimą apie būsimas grėsmes ir galimybes bei jų poveikį visuomenei. Šiuo projektu buvo siekiama numatyti ir kitų sektorių tarybų veiklos temas, nustatyti jų prioritetus, nustatyti žinių spragas, skirtus tolesniam tyrimui, ir panaudoti rezultatus ministerijose, mokslinių tyrimų organizacijose, visuomenės organizacijose.

Projektas tęsėsi dvejus metus, vyko keliais etapais. Pirmame etape buvo sudarytas galimybių ir grėsmių sąrašas, kuris buvo suskirstytas pagal kategorijas, vėliau išplėstas ir patobulintas. Antrame etape visuomenė ir projekto komanda įvertino sąrašą, kuriame buvo nustatyta apie 150 problemų bei galimybių. Šis procesas paskatino diskusijas tarp visuomenės narių bei projekto komandos, kurios buvo vykdomas ne tik viešai internete, tačiau ir konsultuojantis asmeniškai.

Trečiasis etapas sujungė nustatytas grėsmes ir galimybes tarpusavyje, kurios buvo priskirtos skirtingoms sritims ir kurios atskleidė sąsajas tarp laukiamų pokyčių ir galinčių turėti didelių socialinių padarinių. Vėliau projekto komanda aptarė ir pertvarkė sritis, juos sustambino ir suskirstė

⁹⁷ Kuosa, T. (2011). *Practising strategic foresight in government*. The Cases of Finland, Singapore and the European Union. Prieiga per internetą: <https://www.files.ethz.ch/isn/145831/Monograph19.pdf>

⁹⁸ Ten pat

⁹⁹ Habegger, B. (2010). Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore, and The Netherlands. *Futures*, 42(1), 49-58. Prieiga per Internetą: <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4417/search?q=Strategic%20foresight%20in%20public%20policy%3A%20Reviewing%20the%20experiences%20of%20the%20UK%2C%20Singapore%2C%20and%20the%20Netherlands>

į 10 pagrindinių grėsmių bei galimybių grupių. Trečiojo etapo pabaigoje buvo sukurtas specialus žaidimas visuomenei, galintis pateikti kūrybinius atsakymus į iššūkius keliančias užduotis ir hipotezes. Šie atsakymai padėjo projekto komandai atrasti ryšį tarp grėsmių ir galimybių¹⁰⁰.

Ketvirtajame etape grupių aprašymai buvo pateikti daugeliui mokslininkų, žurnalistų ir politikų, kurių buvo paprašyta parašyti esė apie galimus pokyčius ateityje ir pateikti savo požiūrį į pagrindines problemas. Remdamiesi esė, galimybių ir grėsmių sąrašu, grupių aprašymais ir neatskleistais tarpusavio santykiais, projekto komanda parengė ataskaitą, kuri buvo perduota Nyderlandų švietimo, kultūros ir mokslo ministerijai.

Taigi šio projekto tikslas buvo padidinti Nyderlandų visuomenės sąmoningumą klausimais, kuriems reikalinga ateities perspektyva. Iššūkis komandai buvo ne tik įkvėpti visuomenę dalyvauti, tačiau ir tai kad visuomenė įdomiai pateiktų atsakymus į klausimus.

Kadangi Nyderlandų „Horizon Scan“ projektas suteikė labai vertingą indėlį į politikos formavimą, nes nustatė, įvertino ir sugrupavo ateities tendencijas, problemas, ir pokyčius, sprendimų priėmėjai norėjo tęsti projektą¹⁰¹. Technologiniai, socialiniai, ekonominiai ir politiniai pokyčiai ne tik vyksta greičiau, bet ir vis labiau persipina, todėl prognozavimo tyrimas, kuriuo siekiama nustatyti galimas pasekmes, turi būti atliekamas ir iš ilgos, ir iš plačios perspektyvos. Tuo remiantis Nyderlandų technologijų tendencijų studijų centras (STT) parengė ateities prognozių tyrimą „Horizon Scan 2050“, kuriame pasirinkta ir plati, ir ilga perspektyva (2050 m.). „Horizon Scan 2050“ tikslai yra šie:

- skatinti plėtoti mokslinius tyrimus, rengti politikos studijas ir skatinti visuomenines diskusijas.
- prisidėti prie vizijos kūrimo.
- kurti socialines arba atsakingas inovacijas¹⁰².

Taigi, projekte „Horizon Scan 2050“ nustatyti vadinamieji „pokyčių signalai“, t. y. pokyčiai, kurie gali turėti įtakos esamoms vizijoms apie Nyderlandų visuomenei kylančius socialinius iššūkius.

Įžvalgų studijos gali padidinti sprendimus priimančių asmenų gebėjimą įsitraukti į tolimesnės ateities įvykius ir juos formuoti. Kai kuriose srityse, pavyzdžiui, aplinkosaugos srityje, kurioje jau seniai atliekami pasaulinės aplinkos ir klimato kaitos scenarijų tyrimai, ateities įžvalgų tyrimai yra gerai žinomi. Tačiau visuomenės sveikatos srityje tai dar nėra įprasta praktika, nors susidomėjimas

¹⁰⁰ Commission for Consultation of Sector Councils, Horizon Scan Report 2007: Towards a Future Oriented Policy and Knowledge Agenda, The Hague, 2008. Prieiga per internetą: [http://www.horizonscan.nl/uploads/File/COS_binnenwerk%20engels_06\(1\).pdf](http://www.horizonscan.nl/uploads/File/COS_binnenwerk%20engels_06(1).pdf)

¹⁰¹ Ten pat

¹⁰² Van der Duin ir kt. (2016). Challenging the Future. Implications of the Horizon Scan 2050 for the Dutch Top-Industry Innovation Policy. *Athens Journal of Technology & Engineering*, 3. Prieiga per internetą: <https://www.athensjournals.gr/technology/2016-3-1-1-Duin.pdf>

tokiais tyrimais auga, kadangi daugelis šalių susiduria su dideliais demografiniais ir socialiniais pokyčiais ateityje¹⁰³. Nacionalinis visuomenės sveikatos ir aplinkos institutas reguliariai rengia išsamias visuomenės sveikatos prognozių studijas (PHFS) (1997 2002 m., 2006 m., 2010 m., 2014m., 2018 m. Šiuose tyrimuose pateikiama informacija apie svarbiausius visuomenės sveikatos ir sveikatos priežiūros iššūkius Nyderlanduose. Juos užsako Sveikatos, gerovės ir sporto ministerija ir jais remiamasi formuojant nacionalinę ir vietos visuomenės sveikatos politiką. Tipiški PHFS metodų aspektai yra daugiadisciplininis, dalyvaujamas ir konceptualus požiūris bei plataus masto sveikatos apibrėžties taikymas¹⁰⁴.

Kaip jau minėta, PHFS rengiami ketverių metų (4 metų) ciklais. Bendrąją prasme tokį ciklą galima suskirstyti į: 1 metus, skirtus pasiruošimui, t. y. apimties, metodų ir produktų, kurie bus rengiami, nustatymui, maždaug 2,5 metų rengimui ir 0,5 metų sklaidai ir vertinimui¹⁰⁵.

Vieną iš paskutiniųjų VTV-2018 sudaro keturios dalys: tendencijų scenarijus, teminiai prognozių tyrimai, veiksmų galimybės ir apibendrinimas. Tendencijų scenarijuje pateikiamos kiekybinės demografinės ir epidemiologinės prognozės apie gyvenimo trukmę, sveikatą, ligas, gyvenimo būdą, sveikatos priežiūros išlaidas ir sveikatos skirtumus.. Teminius prognozių tyrimus sudaro teminės ataskaitos. Teminės ataskaitos apie būsimą sveikatos priežiūros paslaugų, technologijų ir platesnio masto sveikatą lemiančių veiksnių paklausą buvo parengtos kaip Nyderlandų visuomenės sveikatos prognozių tyrimo dalis. Šiose teminėse ataskaitose taikomas kokybinis metodas ir jos papildo anksčiau paskelbtą tendencijų scenarijų, kuriame daugiausia pateikiamos kiekybinės prognozės. Teminėse ataskaitose atsakoma į klausimą: su kokiais pokyčiais Nyderlandų visuomenė susidurs nuo 2018 m. iki 2040 m., jei niekas nesikeis ir nebus įgyvendinama jokia nauja politika. Šių tiriamųjų ataskaitų temos buvo atrinktos remiantis plačiomis konsultacijomis su politikos, praktikos ir mokslinių tyrimų sričių atstovais. Šių teminių ataskaitų tikslas - pranešti apie svarbius būsimus gyventojų sveikatos ir sveikatos priežiūros pokyčius. Šiuo tikslu svarbūs pokyčiai buvo atrinkti konsultuojantis su įvairiais ekspertais ir suinteresuotosiomis šalimis¹⁰⁶.

Atliepiant pastarojo meto aktualią pasaulinę problemą – COVID-19 pandemiją, buvo atliktas papildomas Nyderlandų visuomenės sveikatos įžvalgų tyrimas, atsižvelgiant į COVID-19. Visuomenės sveikatos prognozavimas gali būti kaip niekad reikalingas, norint suvokti galimą

¹⁰³ Verschuuren, Hilderink, Vonk. (2020). The Dutch Public Health Foresight Study 2018: an example of a comprehensive foresight exercise. *European Journal of Public Health*, Volume 30, Issue 1. Prieiga per internetą: <https://academic.oup.com/eurpub/article/30/1/30/5606756>

¹⁰⁴ *Foresight Studies* (2021). RIVM Committed to health and sustainability. Prieiga per internetą: <https://www.rivm.nl/en/foresight-studies>

¹⁰⁵ Verschuuren, Hilderink, Vonk. (2020). The Dutch Public Health Foresight Study 2018: an example of a comprehensive foresight exercise. *European Journal of Public Health*, Volume 30, Issue 1. Prieiga per internetą: <https://academic.oup.com/eurpub/article/30/1/30/5606756>

¹⁰⁶ Thematic Foresight Studies (2018). Prieiga per internetą: <https://www.vtv2018.nl/en/thematic-foresight-studies>

dabartinio Covid -19 protrūkio poveikį (sveikatai). Tai susiję ne tik su tiesioginiu poveikiu sveikatai, bet ir su netiesioginiu krizės poveikiu, pavyzdžiui, dėl įprastos sveikatos priežiūros ar gyvenimo būdo pokyčių. Be to, socialiniai ir ekonominiai pokyčiai ilgainiui gali turėti įtakos sveikatai. Naujojoje Nyderlandų C-PHFS buvo parengti scenarijai, kad būtų galima įžvelgti galimą poveikį ateityje. Buvo siekiama padėti geriau įvertinti (pasitraukimo) strategijas, į kurias integruotas platus poveikis (0-5 metų laikotarpis). Antrasis tikslas buvo pateikti įžvalgų apie ilgesnio laikotarpio ateities pokyčius (10-20 metų), atsižvelgiant į naujai įgytas žinias apie tokios pandemijos riziką¹⁰⁷.

Apibendrinant galima pasakyti, kad Nyderlandų horizonto skenavimo projektai rodo, jog platus strateginis grėsmių įvertinimas yra naudingas formuojant viešojo sektoriaus politiką, nustatant, vertinant ir kaupiant ateities tendencijas, problemas bei pokyčius. Tokio projekto metu iškeltos temos ateityje bus tikslingos tik tuo atveju, jei jos inicijuos išsamesnį perspektyvų procesą, kurio pagalba identifikuotos žinios bus paverstos strateginių sprendimų priėmimo įžvalgomis.

Ketverių metų trukmės visuomenės sveikatos prognozių studijos suteikia galimybę susipažinti su svarbiausiais visuomenės sveikatos ir sveikatos priežiūros iššūkiais Nyderlanduose. Į politiką orientuotomis sveikatos ateities prognozių ataskaitomis siekiama informuoti apie sprendimų priėmimo procesus. Skirtingi scenarijų metodo variantai apima platų strateginių tikslų spektrą. Nepaisant didelio potencialo, scenarijų metodai iki šiol retai taikomi visuomenės sveikatos srityje.

2.3. Jungtinės Karalystės ir Nyderlandų ateities įžvalgų lyginamoji analizė

Daugelio šalių vyriausybės jau seniai suprato, kad norint geriau kurti klestinčias visuomenes labai svarbu laikytis struktūruoto požiūrio į ateitį. Kiekvienos valstybės, šalies mastu vyriausybės vykdoma ateities prognozavimo veikla turi panašumų, tačiau tuo pačiu priklauso ir nuo nacionalinių ypatumų. Išanalizavus Jungtinės Karalystės bei Nyderlandų ateities įžvalgų programas (žr. 4 lentelė), galima teigti, jog ateities prognozavimo programos šiose šalyse turi savo panašumų ir skirtumų.

4 lentelė. Jungtinės Karalystės ir Nyderlandų ateities prognozavimo programų palyginimas

	JK	Nyderlandai
Struktūra	Nėra vienos nuolatinės vykdomosios ir prižiūrinčios institucijos, nors dominuojanti institucija yra JK prognozavimo biuras. 1971 m. įkurtas Centrinis politikos peržiūros	Nyderlandų ekonominės politikos analizės biuras CPB, įkurtas 1945 m. Be CPB, Nyderlandų vyriausybė turi dar tris planavimo biurus: Socialinio ir

¹⁰⁷ Thematic Foresight Studies (2018). Prieiga per internetą: <https://www.vtv2018.nl/en/thematic-foresight-studies>

	štabas (CPRS). 1997 jį pakeitė įkurtas Ministro Pirmininko strategijos padalinys (PMSU), kuris išformuotas 2010 m. .	kultūrinio planavimo biuras (SCP), Nyderlandų aplinkos vertinimo agentūra (MNP) ir Teritorijų planavimo biuras (RPB).
Svarbiausi projektai	JK vyriausybės prognozavimo programa	„Horizon Scan“; visuomenės sveikatos prognozių studijos (PHFS)
Metodai	Horizonto skenavimas; Delphi analizė; naujų technologijų; ankstyvojo perspėjimo; politikos analizės.	Horizonto skenavimas; ekspertų grupės; mokslo ir technologijų politika; technologijų planavimas.
Esminiai panašumai	Ateities prognozavimo programoms vyriausybės turi pakankamai išteklių Ateities prognozavimo programos plačiai naudojamos Įgyvendinimas vykdomas savo jėgomis arba pasitelkiant išorės partnerius Egzistuoja Centrinė vyriausybė prognozavimo agentūra Prognozavimas vykdomas įvairiuose departamentuose. Nustatytas programų ir (arba) ataskaitų reguliarumas.	

Šaltinis: sudaryta autorės

Strateginio prognozavimo ištakos JK vyriausybėje siekia laikotarpį po Antrojo pasaulinio karo, kurio pradžia galima laikyti W. Beveridžo 1942 m. pokario atstatymo planą, orientuotą į ateitį. Beveridžo ataskaitoje išdėstyta pokario pertvarkos vizija. Nyderlandų ateities prognozavimo pradžia laikomi 1945 metai, kada buvo įkurtas Centrinis planavimo biuras (CPB).

Nyderlanduose Taikomųjų mokslinių tyrimų organizacija yra patariamoji įstaiga, kuri konsultuoja, remia ir testuoja vyriausybės ministerijų technologijas, pavyzdžiui, programinę įrangą. Nyderlandų tarptautinių santykių institutas Clingendael nagrinėja kylančias ir būsimas problemas, dažnai susijusias su saugumu ir tarptautiniais santykiais. Be to, Nyderlanduose Centrinis planavimo biuras politinių partijų (posėdžiaujančių ir opozicijoje esančių), vyriausybės ministrų, parlamento narių ir frakcijų bei Nyderlandų ministrų kabineto vardu atlieka prognozavimo tyrimus ir naujų idėjų bandymus. Tarp pagrindinių dalyvaujančių ministerijų yra Žemės ūkio ministerija, Aprūpinimo būstu ministerija ir Eismo, viešųjų darbų ir vandentvarkos ministerija. Tarp kitų klientų yra Socialinės ekonomikos taryba ir darbuotojų organizacijos.

JK vyriausybėje prognozavimo srityje dominuoja JK prognozavimo biuras, kuris yra centrinė vyriausybės agentūra, tiesiogiai pavaldi ministrų kabinetui ir vadovaujama vyriausiojo mokslinio patarėjo. Iš pradžių ji buvo skirta technologijoms ir pramonei, tačiau dabar jai suteikti platesni teminiai įgaliojimai nagrinėti ateities iššūkius, vykdyti svarbius prognozavimo projektus, atlikti perspektyvų analizę ir mokymo veiklą visoje vyriausybėje. Atskirai Gynybos ministerijos užsakyta prognozavimo ir perspektyvų analizės darbus atlieka Plėtros, koncepcijų ir doktrinų centras (DCDC) ir Jungtinės Karalystės gynybos mokslo ir technologijų laboratorija (DSTL).

Apibendrinat galima teigti, jog įvairios šalys, siekdamos sukurti patikimas ateities prognozavimo sistemas, daug investuoja į įvairias priemones. Nė viena šalis neturi visiškai visų priemonių, būtinų tvariai ateities prognozavimo sistemai sukurti. Geriausias derinys kiekvienai konkrečiai šaliai priklauso nuo to, kas jau yra įdiegta ir kuriuos prognozavimo sistemos aspektus

labiausiai reikia plėtoti. Sukurti ir plėtoti ateities įžvalgų sistemą nėra lengva. Reikia ne vienus metus dirbti ir išmokti taikyti ciklišką požiūrį, kas reiškia suvokimą, jog yra grįžtama į tą pačią vietą, nors paprastai tai daroma kitu būdu ir kitomis aplinkybėmis. Tačiau viso to nauda yra didelė; labai svarbu, kad visų sričių politikos formuotojai gebėtų įveikti neapibrėžtumą, sudėtingumą ir nenuspėjamą ateities ar daugelio ateities variantų galimybę. Tokiu būdu politika taps lankstesnė, veiksmingesnė ir atsparesnė netikėtumams, o pasirinkimai bus daromi siekiant suformuoti pageidaujamą ateitį iš daugelio galimų ateičių.

III. ATEITIES PLANAVIMO PALANGOS MIESTO SAVIVALDYBĖS VALDOMOSE ĮMONĖSE EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Ateities planavimo tendencijos Lietuvoje

Lietuva, kaip ir kitos Pabaltijo šalys neturi tokios ilgos ir gilios ateities įžvalgų prognozavimo patirties, kaip kitos pasaulio šalys, tačiau sparčiai vykdo veiklą šia kryptimi. Tokią veiklą vykdo įmonės, organizacijos, ji vykdoma vyriausybiniu, valstybiniu mastu. Nuo 2002 m. atsirado ir privačių iniciatyvų: Atviros visuomenės fondas Lietuvoje (Soros fondas) organizavo studiją „Lietuvos ateities scenarijai: 2010-2020 metai“¹⁰⁸; 2007 m. Socialinės ir ekonominės plėtros centras atliko studiją „Lietuvos ekonomikos prognozavimas regionų ir tendencijų šviesoje“ ir kt. Galima paminėti 2002 m. Atviros Lietuvos fondo organizuotą konkursą „Lietuvos ateities scenarijai: 2010–2020 metai“ (Atviros Lietuvos fondas, 2002), „Atgimimo“ surengtą konkursą „Padovanok Lietuvai viziją“. Tuo tarpu Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos užsakymu 2007 m. Socialinės ir ekonominės plėtros centro parengtame tyrime „Lietuvos ūkio (ekonomikos) raidos įžvalga pagal regionines ir pasaulio tendencijas“ galima rasti tik kuklius pradinius įžvalgų metodologijos taikymo bandymus¹⁰⁹.

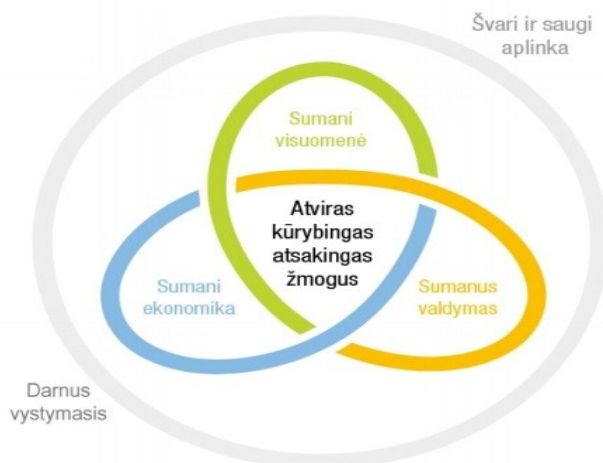
Iš pagrindinių pastarojo laikotarpio ateities įžvalgų prognozių galima paminėti Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030“; Lietuvos mokslo ir studijų plėtros iki 2030 m. įžvalgas „Mokslo Lietuva 2030“; ESPON ateities įžvalgų projektą „Kaip Baltijos jūros regionas atrodys 2050 m.“

Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ – tai valstybės vizija ir raidos prioritetai bei jų įgyvendinimo kryptys iki 2030 metų. Strategijos rengimo etapas prasidėjo 2010 m. kovą ir baigėsi 2012 m. gegužę, kuomet strategija buvo patvirtinta Seime. Strategija nustato šalies raidos kryptis; ji nekelia tikslų ir uždavinių atskiroms šalies ūkio sektoriams, tačiau pabrėžia esminių pokyčių poreikį. Strategija numato viziją – „Lietuva – sumani šalis, kurioje gera gyventi ir dirbti“, ir šią viziją įgyvendinti skyrus pokyčius trijose srityse¹¹⁰:

¹⁰⁸ Martinaitytė E. (2009). *Conceptual framework for foresight development*. Prieiga per internetą: <https://ojs.mruni.eu/ojs/intellectual-economics/article/view/1197/3684>

¹⁰⁹ Lietuvos e. valdžios gairės: ateities įžvalgų tyrimas (2009): kolektyvinė monografija. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16745/9789955192510.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

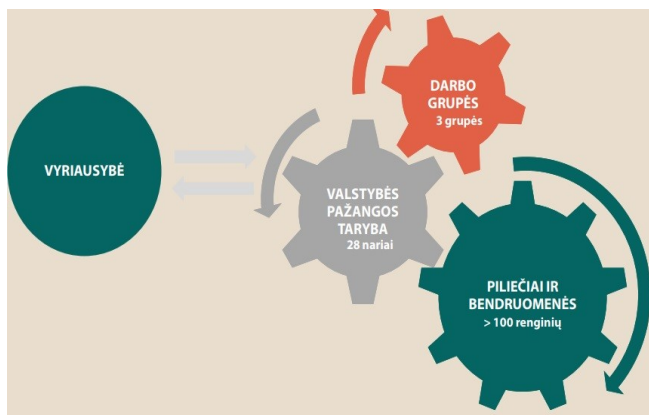
¹¹⁰ Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo (2012). Prieiga per internetą: <https://www.vyturelis-alytus.lt/wp-content/uploads/2014/02/LIETUVA-2030X.pdf>



2 pav. Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ pokyčių sritys

Šaltinis: *Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo (2012). Prieiga per internetą: <https://www.vyturilis-alytus.lt/wp-content/uploads/2014/02/LIETUVA-2030X.pdf>*

Rengiant šią ateities išvalgų strategiją dalyvavo tokios suinteresuotosios šalys, kaip (3 pav.):



3 pav. Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ rengimo dalyviai

Šaltinis: Leichteris E. *Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“* (2014). Prieiga per internetą: http://www.3sektorius.lt/userfiles/file/Lietuva2030_Edgaras%20Leichteris%20%5BCompatibility%20Mode%5D.pdf

Lietuvos mokslo ir studijų ateities vizija: Moksloji Lietuva 2030. 2011 m. parengtoje Lietuvos mokslo ir studijų plėtros iki 2030 m. išvalgoje, įvertinus globalius ir lokalius mokslo ir studijų sistemos kaitos veiksnius, buvo numatyti keli aukštojo mokslo raidos scenarijai, turėsiantys padėti Lietuvos visuomenei tapti moksliaja¹¹¹. Buvo parengta ir įgyvendinta prognozavimo metodika, skirtą Lietuvos mokslinių tyrimų ir aukštojo mokslo vizijai iki 2030 m. planuoti. Kartu buvo taikomi įvairūs prognozavimo metodai, įtraukiant daugiau nei 600 ekspertų, kurie padėjo parengti ir patvirtinti visa apimančią Lietuvos mokslinių tyrimų ir aukštojo mokslo viziją iki 2030 m. Tai buvo pirmasis profesionaliai organizuotas ateities išvalgų prognozavimas Lietuvoje, kartu sukuriant ir taikant specifinę kompleksinę ateities išvalgų metodologiją, pritraukiant daugiau nei 80

¹¹¹ Putrienė S., Vaičekauskienė N. (2014). Lietuvos mokslo ir studijų plėtros iki 2030 m. išvalgos: kritinė analizė ieškant realiausio aukštojo mokslo raidos scenarijaus. *Pedagogika*, t. 114, Nr. 2, p. 16–31. Prieiga per internetą: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/Pedagogika/article/view/1723/1207>

aukštojo mokslo ir mokslo ekspertų, verslo atstovų per ekspertų grupes.

Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro nustatyti ateities įžvalgų tikslai:

- parengti ilgalaikę Lietuvos mokslinių tyrimų ir aukštojo mokslo plėtros viziją;
- suformuluoti ilgalaikius mokslinių tyrimų ir aukštojo mokslo sistemos plėtros

tikslus, kurių įgyvendinimas turėtų tapti stebėsenos ir analizės sistemos objektu.

Siekiant nustatyti pagrindinius spręstinus klausimus, diagnostika buvo atliekama suinteresuotųjų šalių grupėse. Po to užsakyti ekspertai atliko dokumentų tyrimus, kad išanalizuotų nustatytas problemas. Kitame etape suinteresuotųjų šalių grupės kūrė ir vertino scenarijus, svarstydamos alternatyvias ateities būsenas, paremtas tam tikromis prioritetinėmis tendencijomis ir poliariškumu, kartu atrinkdamos labiausiai pageidautiną ateities būseną, kuri buvo naudojama kuriant visavertį (arba „kelio“) scenarijų, nustatant veiksmų, - reikalingų pasiekti labiausiai pageidautiną ateities būseną, grafiką su aiškiais etapais.

Ekspertų grupėse sukurti ateities scenarijai buvo tikrinami atsižvelgiant į jų tikėtinumą, nuoseklumą ir sprendimų priėmimo naudingumą:

- Įtikinamumas: Scenarijus turi būti tikėtinas. Tai reiškia, kad jis turi atitikti galimų įvykių ribas.
- Nuoseklumas: Scenarijus turi būti vidujai nuoseklus. Tai reiškia, kad scenarijaus logikos derinys neturi turėti jokio vidinio nenuoseklumo, kuris galėtų pakenkti scenarijaus patikimumui.
- Sprendimų priėmimo naudingumas: kiekvienas scenarijus ir visi scenarijai, jei jie sudaro rinkinį, turėtų padėti konkrečiai pažvelgti į ateitį, dėl kurios būtų galima priimti pasirinktą pagrindinį sprendimą.

„Delphi“ tipo apklausa pasitarnavo kaip papildoma patikra, joje dalyvavo 600 ekspertų iš mokslo institucijų, universitetų, kolegijų, verslo įmonių ir aktyvių visuomenės narių. Scenarijų ir „Delphi“ apklausos rezultatai pasitarnavo kaip indėlis kuriant viziją per visa apimančią suinteresuotųjų šalių seminarą ir strateginį pokalbį, kurio tikslas buvo parengti priemones ir orientyrus su sėkmės rodiklių generavimu grupėse.

Atlikus prognozavimo veiklą buvo pasiūlyta visa apimanti ilgalaikė Lietuvos mokslinių tyrimų ir aukštojo mokslo raidos vizija, apimanti Lietuvos aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų kraštovaizdį, Lietuvos aukštąjį mokslą ir mokslinius tyrimus tarptautiniame kontekste, Lietuvos aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų sistemą ir žinių srautus, aukštąjį mokslą ir mokslinius tyrimus, mokymąsi visą gyvenimą ir žmogiškąjį kapitalą Lietuvoje bei aukštąjį mokslą ir mokslinius tyrimus ir visuomenę. Vizija pasitarnavo nustatant Lietuvos mokslinių tyrimų ir aukštojo mokslo prioritetus. Siekiant užtikrinti praktinį Vizijos įgyvendinimą, pasiūlytas konkrečių rekomendacijų rinkinys.

Ižvalga taip pat turėjo ilgalaikį poveikį tęstinei ekspertų tinklo veiklai¹¹².

ESPON ateities ižvalgų projekte „Kaip Baltijos jūros regionas atrodys 2050 m.“ Lietuva, kurią atstovavo Aplinkos ministerija, Statybos ir teritorijų planavimo departamentas kartu su kitomis Pabaltijo šalimis dalyvavo ESPON ateities ižvalgų projekte „Kaip Baltijos jūros regionas atrodys 2050 m.“¹¹³. Ateities ižvalgų projektą sudaro esamos dabartinės tendencijos bei teritorinės ateities plėtros prognozės.

Dabartinės tendencijos. Nors urbanizacija ir sparčiai mažėjančios kaimo vietovės yra bendros tendencijos visoms Baltijos jūros regiono šalims, galima pastebėti tam tikrų reikšmingų skirtumų. Pavyzdžiui, gyventojų tankumo skirtumai tarp šiaurinių ir pietinių Baltijos jūros regiono šalių (Suomijoje - 17 gyventojų/km², o Vokietijoje - 172 gyventojai/km²) daro įtaką regiono erdvinei struktūrai, kurioje pietinės regiono dalies miestai yra labiau susiję. Tyrimas rodo, kad 2015-2016 m. tarptautinius migrantus priėmusiose šalyse (Vokietijoje, Švedijoje, Danijoje ir Norvegijoje) kaimo vietovių depopuliacija sulėtėjo.

Teritorinės plėtros ateities prognozės. Projekto metu buvo parengti trys Baltijos jūros regiono ateities raidos scenarijai – bazinis ir du alternatyvūs scenarijai (5 lentelė):

5 lentelė Baltijos jūros regiono ateities raidos scenarijai

Scenarijus	Scenarijaus esmė
Bazinis scenarijus	Pateikiama perspektyva, kaip Baltijos jūros regionas atrodys 2050 m., jei per ateinančius tris dešimtmečius išliks pastarojo meto tendencijos (pvz., stabilus ekonomikos augimas, imigrantų srautas) ir dabartinė politinė praktika (pvz., ES politinė integracija). Jei tendencijos išliks stabilios, kaimo ir miesto atskirtis ir toliau didės. Tai reiškia, kad didesni miestai ir toliau generuos ekonominę galią ir galės pritraukti daugiau žmonių, o kaimo vietovės ir toliau mažės
Gerovė žiedinėje ekonomikoje: gero gyvenimo mintis	Baltijos jūros regionas numatomas kaip vieta, kurioje piliečiai aktyviai dalyvauja pereinant nuo esamo linijinio ekonomikos modelio prie žiedinės ekonomikos, kurioje daugiausia dėmesio skiriama geresnei gyvenimo kokybei. Šiame scenarijuje svarbesnis vaidmuo teks mažesniems miestams ir miesteliams, o tai gali paskatinti vietos gamybą ir sumažinti vartotojiškumą
Augimas į žaliųjų technologijų milžinus: ekologinio pėdsako išvalymas	Baltijos jūros regionas vaizduojamas kaip žaliųjų technologijų ir inovacijų milžinas. Sumažėjęs ekologinis pėdsakas, padidėjusi ekologinė gamyba ir vartotojiškumas be kaltės - tai tik keletas šio scenarijaus bruožų.

Šaltinis: *Territorial Scenarios for the Baltic Sea Region in 2050 – BT 2050 (2020)*. Prieiga per internetą: https://www.espon.eu/sites/default/files/attachments/ESPON%20BT%202050%20_%20Presentation%20of%20the%20main%20outcomes.pdf

Šiais scenarijais siekiama padėti Pabaltijo šalims kurti ir įgyvendinti įrodymais pagrįstą Baltijos jūros regiono ateities politiką¹¹⁴.

¹¹² Lithuanian research and higher education foresight 2030. Prieiga per internetą: <http://www.probaltic.lt/en/atvejis/lithuanian-research-and-higher-education-foresight-2030>

¹¹³ ESPOON (2020). How will the Baltic Sea Region look like in 2050? Prieiga per internetą: <https://www.espon.eu/how-will-baltic-sea-region-look-2050>

¹¹⁴ *Territorial Scenarios for the Baltic Sea Region in 2050 – BT 2050 (2020)*. Prieiga per internetą: https://www.espon.eu/sites/default/files/attachments/ESPON%20BT%202050%20_%20Presentation%20of%20the%20main%20outcomes.pdf

Apibendrinant galima teigti, jog Lietuva neturi ateities įžvalgų prognozavimo patirties, kaip kitos pasaulio šalys. Ateities įžvalgų prognozes viešajame sektoriuje atlieka tiek atskiros įmonės ir organizacijos savo veiklos ir vystymosi plėtrai numatyti, tiek atskiros ūkio šakos. Taip pat ateities įžvalgų prognozės yra atliekamos ir vyriausybinio, valstybinio bei tarpvalstybinio mastu (bendradarbiaujant).

3.2. Ateities planavimo viešajame sektoriuje tyrimo metodologija

Tyrimo objektas: Palangos savivaldybės valdomos įmonės (UAB „Palangos vandenys“ ir UAB „Palangos komunalinis ūkis“).

Tyrimo tikslas: atlikti Palangos savivaldybės valdomų įmonių (UAB „Palangos vandenys“ ir UAB „Palangos komunalinis ūkis“) ateities planavimo analizę.

Tyrimo organizavimas ir eiga.

1. Pasiruošimas tyrimui, t.y. literatūros studijavimas, temos formulavimas, tyrimo problemos aptarimas, tyrimo objekto apibūdinimas, tyrimo tikslo ir metodų nustatymas;
2. Klausimų ekspertams formulavimas. Ekspertais parinkti asmenys, dirbantys Palangos savivaldybės valdomose įmonėse UAB „Palangos vandenys“ ir UAB „Palangos komunalinis ūkis“.
3. Atlikta analizuojamųjų įmonių SSGG analizė.
4. Duomenų rinkimas ir apdorojimas.
5. Surinktos informacijos analizė ir sisteminimas.

Informacija apie analizuojamas įmones buvo surinkta pasitelkiant vidinius ir išorinius duomenų šaltinius. Pagrindinė informacija apie organizacijas buvo gauta iš įmonių internetinių tinklalapių, taip pat panaudota informacija, gauta interviu metu.

Tyrimo metodai – SSGG analizė, ekspertų apklausa.

SSGG analizė padeda nustatyti organizacijos pranašumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes. Atliekant šią analizę, reikia atkreipti dėmesį į įmonės stipriasias, silpnąsias puses, galimybes ir grėsmes. Ši analizė atliekama tokia veiksmų seka:

- 1) nustatomos organizacijos stipriosios savybės, turinčios pagrindinę įtaką jos konkurenciniam pranašumui. Tai visos stipriosios savybės, kurios padeda siekti tikslų, panaudoti galimybes ir saugotis grėsmių.
- 2) nustatomas organizacijos silpnosios savybės, trūkumai, trukdantys siekti tikslų. Jie yra svarbūs todėl, kad rodo silpnas vietas, kurias reikia pašalinti.
- 3) pagrindinių organizacijos veiklos aplinkos galimybių identifikavimas;

4) pagrindinių grėsmių, galinčių kilti šioje aplinkoje, identifikavimas. Tai yra pagrindinės kliūtys organizacijai, siekiančiai savo tikslų.

SSGG analizė susistestina vidinės ir išorinės analizės metu atskleistas įmonės silpnąsias, stipriąsias puses bei išorines grėsmes ir galimybes. Ghazinoory et al. (2011) SSGG analizę apibūdina kaip įmonės vidinės ir išorinės aplinkos tyrinėjimo procesą, išgaunant įmonės strategiją, paremtą jos stiprybėmis, silpnybėmis, galimybėmis ir grėsmėmis¹¹⁵.

Stiprybės ir silpnybės. Stiprybė – tiriami institucijos vidiniai gebėjimai. Silpnybės – tai įmonės bruožai, paprastai mažinantys jos konkurencinį pranašumą kitų institucijų atžvilgiu ir menkinantys gebėjimą teikti aukštos kokybės paslaugas ir produktus¹¹⁶. Įmonei, kad pasiektų maksimalią naudą, patartina SSGG analizės metu orientuotis į klientus. Visos įmonės silpnosios vietos, susijusios su klientų poreikiais, turi būti kuo greičiau pašalintos. Delsimas įvardinti jau egzistuojančius sunkumus tik dar labiau kenkia įmonei. Silpnybės privalo būti apžvelgiamos tiek iš vidinės, tiek iš išorinės pusės¹¹⁷.

Galimybės ir grėsmės. Grėsmė - pagrįstai tikėtinas įvykis, kuriam įvykus institucijai būtų padaryta žymi žala. Galimybė yra aplinkybių, galinčių duoti realios naudos, kombinacija¹¹⁸. Niauronytė (2010) teigia, kad į stiprybes ir sugebėjimus besiorientuojantys vadovai gali pradėti ignoruoti išorinę organizacijos aplinką. Ši klaida gali sparčiai besivystančią įmonę paversti neefektyvia, kai išorinės aplinkos pasikeitimai trukdo patenkinti jos klientų poreikius. Šie pokyčiai gali atsirasti dėl bendro rinkos augimo bei pasikeitimų konkurencingoje, ekonominėje, politinėje-teisinėje, technologinėje ar socialinėje-kultūrinėje aplinkose¹¹⁹.

Tiksliai įvardinus šiuos keturis organizacijos strateginės situacijos aspektus, toliau galima formuoti strategijų grupes, skirtas:

- galimybių panaudojimui,
- stipriųjų savybių ir sugebėjimų panaudojimui galimoms grėsmėms išvengti (arba transformuoti jas į naudingas);
- silpnųjų pusių neutralizavimui;
- silpnųjų pusių bei galimų grėsmių mažinimui.

Kiekvienos organizacijos SSGG analizė yra skirta tik tai organizacijai. Atliekant analizę, siūloma nesileisti į smulkų detalizavimą, tačiau kiekvienam veiksmui būtini komentarai, pagal

¹¹⁵ Ghazinoory, S., Abdi, M., Azadegan-Mehr, M. (2011). Swot Methodology: A State-of-the-Art Review for the Past, A Framework for the Future. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 24-48

¹¹⁶ Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija

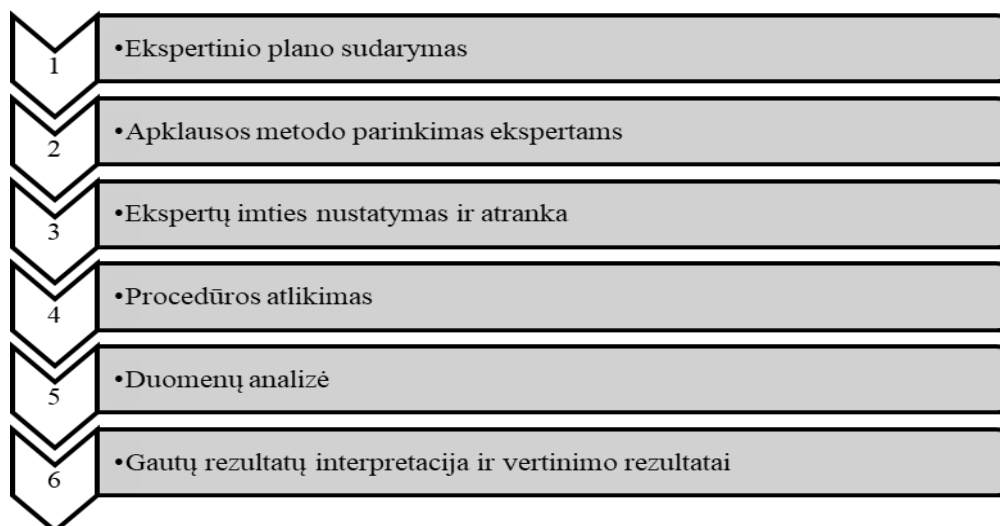
¹¹⁷ Niauronytė, R. (2010). *Kompanijos ir konkurencinės aplinkos SSGG (SWOT) analizė*. Prieiga per internetą: <http://www.visasverslas.lt/portal/categories/11/1/0/1/article/975/kompanijos-ir-konkurencines-aplinkos-ssgg-swot-analize>

¹¹⁸ Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija

¹¹⁹ Niauronytė, R. (2010). *Kompanijos ir konkurencinės aplinkos SSGG (SWOT) analizė*. Prieiga per internetą: <http://www.visasverslas.lt/portal/categories/11/1/0/1/article/975/kompanijos-ir-konkurencines-aplinkos-ssgg-swot-analize>

kuriuos atsiskleistų jo nauda organizacijai.

Ekspertinio vertinimo metodika. Konkrečiai analizei atlikti tinkamas tyrimo metodas yra ekspertinis vertinimas. Šio metodo esmė ta, kad atrinktiems ekspertams užduodami tie patys klausimai ir atliekant rezultatų analizę, pateikiamas bendras rezultatų sprendimas¹²⁰. Ekspertiniam vertinimui yra siūlomos kelios tyrimo stadijos (žr. 4 pav.).



4 pav. Ekspertinio vertinimo procedūrų atlikimo eiliškumas

Prieš atliekant ekspertų vertinimą, sudaromas *ekspertinio tyrimo planas*, kuriame formuluojamas tikslas - atlikti Palangos savivaldybės valdomų įmonių (UAB „Palangos vandenys“ ir UAB „Palangos komunalinis ūkis“) ateities planavimo analizę. Sudarius tyrimo planą, parinktas *apklauso tyrimo metodas – interviu*. Prieš atliekant interviu su ekspertais, nustatoma jų *imtis*. Pagal metodologiją¹²¹ užtenka, kad tyrime dalyvautų 5-7 ekspertai. Šiam tyrimui parinkti 5 ekspertai arba informantai – asmenys, kurie atlieka vadovaujamas funkcijas tiriamose įmonėse. Iš šių respondentų buvo tikimasi gauti kuo detalesnę, aiškesnę ir maksimaliai išsamią informaciją tiriamu klausimu. Ekspertų respondentiniai duomenys pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Socialinė-demografinė tiriamųjų charakteristika

Kodas	Įstaiga, kurioje dirba ekspertas	Pareigos	Išsilavinimas	Stažas
E1	UAB „Palangos komunalinis ūkis“	Direktorius	Magistras	3
E2	UAB „Palangos komunalinis ūkis“	Direktorius pavaduotojas	Magistras	8
E3	UAB „Palangos komunalinis ūkis“	Direktorius pavaduotojas	Bakalauras	9
E4	UAB „Palangos vandenys“	Direktorius	Magistras	6
E5	UAB „Palangos vandenys“	Direktorius pavaduotojas	Bakalauras	11

Procedūros atlikimas, t.y. interviu vykdytas 2021 m. gegužės mėnesį, dėl ribojimų esant Covid-19 karantino sąlygoms siunčiat ekspertams klausimus elektroniniu paštu. Interviu klausimai

¹²⁰ Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrumų metodologija ir metodai: edukologija ir socialiniai mokslai*. Vilnius: UAB „Petro Ofsetas“. P.270

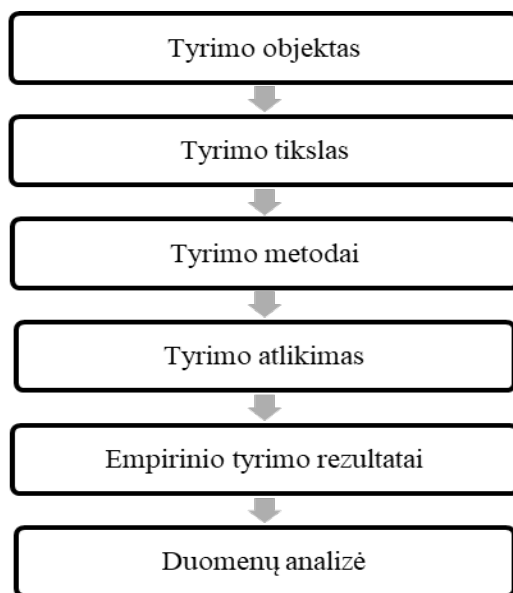
¹²¹ Ten pat.

buvo sudaryti remiantis teorinės literatūros analize. Esant tam tikriems Covid-19 apribojimams, taip pat ir tyrimo apribojimams (tirtose įmonėse pagrindiniai asmenys, atsakingi už įmonių valdymą, strateginius planus bei jų vykdymo priežiūrą yra vadovaujantys asmenys) ekspertais pasirinkti abiejų tyrime dalyvavusių įmonių vadovaujantys darbuotojai. Ekspertams buvo užduoti šie klausimai:

1. Ar Jūsų įmonėje vykdomos įmonės veiklos ateities išvalgos / prognozavimas? Jei taip, tai kaip tai vyksta?
2. Kaip vertinate ateities išvalgų /ateities prognozavimo galimybes savo organizacijoje?
3. Kokie turėtų būti ateities išvalgų /ateities prognozavimo žingsniai / metodai, norint sėkmingos įmonės veiklos ateityje?
4. Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai trukdžiai/trūkumai planuojant/prognozuojant Jūsų įmonės ateities veiklos tendencijas?
5. Jūsų nuomone, ar šiuo metu Jūsų įmonės įgyvendinami tikslai ir programos vykdomi sėkmingai ir pagal planą? Jeigu ne, tai kokios galėtų būti to priežastys?
6. Planuojant/prognozuojant įmonės ateities veiklos situaciją galimi įvairūs scenarijai – nuo sėkmingo iki nesėkmingo. Kaip matote Jūsų įmonės veiklą ateityje jei:
 - ✓ ateities prognozavimas/planavimas vyks sėkminga linkme?
 - ✓ ateities prognozavimas/planavimas vyks nesėkminga linkme?

Toliau pagal 4 paveikslą pateiktą tyrimo eiliškumą, gavus ekspertų atsakymus, *atliekama gautų duomenų analizė*. Duomenys sistemintai pateikiami lentelėse, pateikiama gautų rezultatų interpretacija ir ekspertinio vertinimo rezultatai.

Detalizuojant ateities planavimo viešajame sektoriuje tyrimo metodologiją, yra parengta empirinio tyrimo loginė schema (žr. 5 pav.).



5 pav. Empirinio tyrimo loginė schema

Remiantis šia empirinio tyrimo logine schema, apibendrintai galima teigti, kad buvo panaudoti du tyrimo metodai: SSGG analizė ir ekspertų apklausa, kurie leido pažvelgti į ateities planavimo viešajame sektoriuje galimybes.

3.3. Tiriamų viešojo sektoriaus organizacijų apibūdinimas

Palangos miesto savivaldybė, kaip pagrindinis akcijų savininkas, turi trylika kontroliuojamų įmonių bei įstaigų. Tyrimas atliekamas dviejose Palangos m. savivaldybės valdomose įmonėse: UAB „Palangos komunalinis ūkis“ ir UAB „Palangos vandenys“. Toliau pateikiamas abiejų tiriamų įmonių apibūdinimas.

UAB „Palangos komunalinis ūkis“ yra ribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo, įregistruota Valstybės įmonės registrų centre ir pradėjusi veiklą 1990 m. gruodžio 28 d. Bendrovės buveinė: Ganyklų 34, Palanga, Lietuvos Respublika. Bendrovės veiklos laikotarpis yra neribotas. Bendrovė vykdo ūkinę - komercinę veiklą, kurią organizuoja ir vykdo administracijos vadovas – direktorius. Bendrovė savo veikloje vadovaujasi Palangos miesto savivaldybės tarybos sprendimais, sutartimis, papildomais susitarimais, bendrovės įstatais, Civiliniu kodeksu, LR Akcinių bendrovių įstatymu bei kitais galiojančiais teisės aktais. Pagrindinės bendrovės vykdomos veiklos pateiktos 7 lentelėje:

7 lentelė Pagrindinės UAB „Palangos komunalinis ūkis“ veiklos

Miesto komunalinio ūkio priežiūra ir tvarkymas	atliekų tvarkymas, surinkimas ir išvežimas, miesto gatvių, šaligatvių ir kitų konstrukcinių elementų priežiūra ir nežymių pažeidimų taisymas; gatvių mechanizuotas valymas; gatvių priežiūra žiemą; mechanizuotas sniego valymas ir gatvių barstymas; rankinis gatvių, šaligatvių valymas ir jų barstymas žiemą; kapinių priežiūra; bendro naudojimo teritorijose esančio inventoriaus (skelbimo lentų, suolų, šiukšlių dėžių ir kita) priežiūra, nedidelių avarių likvidavimas; gatvių, skverų, aikščių ir parkų (miško parkų) apželdinimas ir žaliųjų plotų bei želdinių priežiūra; gatvių ženklavimas; kelio ženklų ir šviesoforų įrengimas ir priežiūra; techninių priemonių, reguliuojančių judėjimą gatvėse, įrengimas ir eksploatacija; apšvietimo elektros tinklų eksploatavimas; visuomeninių tualetų priežiūra; paplūdimių ir miškelio valymas ir tvarkymas; teritorijų prie daugiabučių namų priežiūra; daugiabučių gyvenamųjų namų elektros ir šilumos ūkio priežiūra ir eksploatavimas; laidojimo namų eksploatavimas ir ritualinių paslaugų teikimas, daugiabučių gyvenamųjų namų administravimas ir renovacija, autobusų stoties eksploatavimas.
Komercinių paslaugų teikimas gyventojams	įmonėms, įstaigoms, organizacijoms, daugiabučių namų, sodų ir garažų bendrijoms, daugiabučių namų ir bendrabučių gyventojams, individualių namų savininkams. Paslaugos vykdomos sudarius sutartis arba pagal vienkartinius užsakymus.

Šaltinis: UAB „Palangos komunalinis ūkis“ veiklos ataskaita už 2020 metus (2021). Prieiga per internetą: https://www.palkom.eu/document/Ataskaita_2020.pdf

Kita tiriamoji įmonė UAB „Palangos vandenys“, kurios 99,66 proc. nuosavybės akcijų priklauso Palangos miesto savivaldybei. Palangos miesto gyventojus geriamuoju vandeniu aprūpina

UAB „Palangos vandenys. Palangos miesto abonentams (vartotojams) geriamas vanduo tiekiamas iš Palangos (antrosios ir trečiosios), Šventosios, Nemirsetos ir Būtingės vandenviečių. Bendras visų vandenviečių pajėgumas yra 30 tūkst. m³/parą geriamo vandens. UAB „Palangos vandenys“ užtikrina ir nuotekų valymą. Nuo 2011 metų ši įmonė kiekvienais metais užtikrina, kad viso tipo nuotekos neviršija nei vienos į gamtinę aplinką išleidžiamų nuotekų užterštumo normos¹²². Bendrovės veiklos laikotarpis – neribotas, finansiniai metai sutampa su kalendoriniais metais (žr. 8 lentelė).

8 lentelė Pagrindinės UAB „Palangos vandenys“ veiklos

Pagrindinė bendrovė veikla, susijusi su vandens tiekimo paslaugomis	Vandens surinkimas, valymas ir tiekimas; nuotekų valymas; atliekų surinkimas, tvarkymas ir šalinimas, medžiagų išgavimas; vandens statinių statyba; specializuota statybos veikla; inžinerinių statinių statyba; metalo konstrukcijų ir jų dalių gamyba; komunalinių nuotekų statinių statyba.
Kitos komercinės paslaugos	kita mažmeninė prekyba nespecializuotose parduotuvėse; nuosavo nekilnojamojo turto pirkimas ir pardavimas; turto nuoma ir eksploatavimas; kitų statybinių dailidžių ir stalių dirbinių gamyba; krovininis kelių transportas; sandėliavimas ir saugojimas; sausumos transportui būdingų paslaugų veikla; medžiagų bandymai ir analizė; piniginis tarpininkavimas; aplinkos kontrolė, ekologinis monitoringas; statybos ir inžinerinių statybos darbų mašinų ir įrenginių nuoma ir išperkamoji nuoma.

Šaltinis: UAB „Palangos vandenys“ įstatai (2021). Prieiga per internetą:

<https://www.palangosvandenys.lt/files/Main/files/Veikla/UAB%20Palangos%20vandenys%20%20istatai%202020%2006%2012.pdf>

Abiejose tiriamosios įmonės užsiimti kita veikla gali įstatymų nustatytais atvejais, tačiau gavusi išduotą licenciją ar leidimą. Bendrovė privalo turėti visas licencijas ar leidimus, kurios įstatymuose numatytos kaip būtinos jos veiklos sąlygos.

3.4. Ateities planavimo tyrimo rezultatai ir pasiūlymai

3.4.1. Tiriamųjų įmonių SSGG analizė

Tolesniam sėkmingam įmonės vystymui būtina numatyti aiškia, realią ir į ateitį orientuotą įmonės veiklos plėtrą. Atliekant tiriamųjų Palangos savivaldybės valdomų įmonių SSGG analizę buvo išskirtos 4 pagrindinės sritys, galinčios turėti įtakos šių įmonių veiklai:

- ekonominė ir verslo aplinka,
- kultūra ir sportas,
- socialinė aplinka,
- aplinkosauga, ir nurodomos šiose srityse pasireiškiančios pagrindinės silpnybės,

stiprybės, grėsmės ir galimybės, į kurias įmonėms svarbu atsižvelgti, vykdant savo veiklą (žr. 9 lentelė).

9 lentelė Tiriamųjų Palangos savivaldybės valdomų įmonių SSGG analizė

¹²² Prieiga per internetą: <https://www.palangosvandenys.lt/files/Main/pdf/nuoteku%20valykla.pdf>

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
Auga veikiančių ūkio subjektų skaičius. Augantis apgyvendinimo įstaigų skaičius (tiek privačių, tiek valdiškų) Palangos miestas yra lengvai ir patogiai pasiekiamas Didėjantis turistų ir lankytojų srautas Palanki aplinka logistikos ir gamybos įmonėms, kurių veiklai reikalinga jūra ir uostas Sėkmingai vystomas aktyvus, sporto turizmas (išvystyta dviračių infrastruktūra, aktyvaus laisvalaikio ir sporto pramogos bei kt.), Išvystyta apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų infrastruktūra	Mažėjanti potenciali darbo jėgos pasiūla Nedidėjantys atlyginimai Mažėjantis jaunimo skaičius Aplinkos tarša, ribojanti pajūrio turizmo galimybes ir miesto patrauklumą Oro sąlygos
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
Žaliųjų zonų ir erdvių atnaujinimas ir plėtra Palankių sąlygų šeimoms plėtra, siekiant pritraukti darbingo amžiaus gyventojus ir įvairių sričių specialistus Turizmo plėtra strateginėse srityse: sportas ir aktyvus laisvalaikis, kultūra, gamtinės aplinkos tvarus naudojimas Netoli esančio uostamiesčio teikiamos turizmo ir kultūros galimybės Galimybė vystyti konferencinio, grožio ir sveikatos turizmo sritis Didėjantis gyventojų mobilumas ir poreikis turizmo bei rekreacijos paslaugoms Didėjantis gyventojų skaičius	Covid-19 pandemijos bei karantino poveikis įvairiems sektoriams. Sumažėjusi gyventojų perkamoji galia, Žaliavų ir energetinių išteklių kainų augimas, Auganti bedarbystė. Ribota skrydžių kryptų pasiūla Palangos oro uoste Spartėjanti klimato kaita, kuri sukelia paplūdimių, pakrančių eroziją, veikia gyventojų ir turistų poilsio kokybę bei mažina prieinamumą. Turizmo sektoriaus sezoniškumo problematika

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Palangos miesto savivaldybės 2021-2030 m. strateginio plėtros plano pristatymas, 2021; Klaipėdos miesto aplinkos ir išteklių analizė, 2020.

Tiriamų įmonių veiklos **stiprybės** yra susijusios su augančiu apgyvendinimo įstaigų skaičiumi, išvystyta apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų infrastruktūra, to, jog Palangos miestas yra lengvai pasiekiamas, kad daro įtaką turizmo srautams didėti. Galima teigti, jog net COVID-19 pandemija ir karantinų ribojimai turėjo teigiamos įtakos didėti turizmo srautams, kadangi sumažėjus kelionių ir poilsio užsienio šalyse, padidėjo vietinis turizmas. Stiprybe taip pat laikytina Palangos miesto įsikūrimo vieta, kadangi ji palanki logistikos ir gamybos įmonėms, kurių veiklai reikalinga jūra. Su turizmo plėtra siejamas ir sėkmingai vystomas sporto turizmas (dviračių infrastruktūra, aktyvaus laisvalaikio ir sporto pramogos).

Prie **silpnybių** priskirtina tai, jog mažėja potenciali darbo jėgos pasiūla, su kuo glaudžiai siejasi mažėjantis jaunimo skaičius, nedidėjantys atlyginimai. Aplinkos tarša riboja pajūrio turizmo galimybes ir miesto patrauklumą, dėl ko gali sumažėti turizmo srautai. Taip pat prie silpnybių galima priskirti tai, jog vasaros Lietuvoje nėra karštos, iškrenta daug kritulių, kas mažina turistų srautus.

Vertinant **galimybes** matyti, jog vėlgi esminės tendencijos susijusios su turizmo plėtra, aplinkosauga, kultūra, socialinėmis tendencijomis. Mieste vystomos palankios sąlygos šeimoms, siekiant pritraukti darbingo amžiaus gyventojus ir įvairių sričių specialistus. Didelę įtaką daro netoliese esantis uostamiestis, kuris pritraukia Palangoje esančius turistus, atvykusius verslo reikalais žmones savo teikiamomis turizmo ir kultūros galimybėmis. Plečiantis apgyvendinimo,

maitinimo, atstatomosios sveikatos paslaugoms didėja galimybė vystyti konferencinio, grožio ir sveikatos turizmo sritis. Dideles galimybes teikia turizmo plėtra tokiose strateginėse srityse kaip sportas ir aktyvus laisvalaikis, kultūra, gamtinės aplinkos tvarus naudojimas. Su tvariu gamtinės aplinkos naudojimu susiję ir žaliųjų zonų ir erdvių plėtra. Taip pat prie stiprybių galima priskirti ir didėjantį gyventojų skaičių. Remiantis statistikos duomenimis nuo 2017 m. gyventojų skaičius padidėjo beveik tūkstančiu gyventojų (nuo 15 449 (2017 m.) iki 16 421 (2021 m., preliminarūs duomenys))¹²³.

Kaip vieną iš pagrindinių **grėsmių** galima įvardinti dar 2019 m. pabaigoje prasidėjusią Covid-19 pandemiją, kuri jau 2020 m. pavasarį išplito visame pasaulyje. Tai padarė didelę neigiamą įtaką visoms ekonomikos, verslo ir kitoms sritims, ypatingai palietusi turizmo sektorių. Su tuo susiję ir sumažėjusi gyventojų perkamoji galia, žaliavų ir energetinių išteklių kainų augimas, auganti bedarbiystė.

Šalia Palangos miesto yra Palangos oro uostas, tačiau ribota skrydžių kryptių pasiūla jame daro neigiamą įtaką tiek turizmo sektoriui, tiek kitoms verslo sritims. Kitos grėsmės susijusios su spartėjančia klimato kaita, kuri sukelia paplūdimių, pakrančių eroziją, veikia gyventojų ir turistų poilsio kokybę bei mažina prieinamumą bei turizmo sektoriaus sezoniškumą (Palangos miesto savivaldybės 2021-2030 m. strateginio plėtros plano pristatymas, 2021).

Apibendrinant tiriamųjų įmonių SSGG analizę galima teigti, jog esminės tendencijos, darančios įtaką silpnybėms, stiprybėms, galimybėms bei grėsmėms yra tendencijos, susijusios su turizmo sektoriumi, aplinkosauga bei socialine sritimis. Šių veiksnių nagrinėjimas suteikia galimybę numatyti tiriamų įmonių veiklos strategiją, t.y. nustatyti strateginius tikslus bei problemas taip pat išryškinti tam tikras tendencijas ir aplinkybes.

3.4.2. Interviu rezultatai ir jų analizė

Pirmu klausimu *Ar Jūsų įmonėje vykdomos įmonės veiklos ateities įžvalgos / prognozavimas? Jei taip, tai kaip tai vyksta?* ir trečiu klausimu *Kokie turėtų būti ateities įžvalgų /ateities prognozavimo žingsniai / metodai, norint sėkmingos įmonės veiklos ateityje?* siekiama išsiaiškinti ar apskritai įmonės vyksta ateities prognozavimas, ar jis yra planuojamas ar vyksta spontaniškai, ar tokios įžvalgos iš viso nevykdomos, nes vertinamos kaip nereikšmingos ir nebūtinės. O jeigu planuojamos, tai kaip tas planavimas vyksta ir ar jis nurodo į sėkmingą ateities prognozavimą. Antru klausimu *Kaip vertinate ateities įžvalgų /ateities prognozavimo galimybes savo organizacijoje?* buvo siekiama išsiaiškinti, koks vyrauja požiūris į ateities prognozavimą. Ar tai suvokiamas ir siejamas su įmonės veiklos efektyvumu? Ketvirtu klausimu *Kokie, Jūsų nuomone,*

¹²³ Statistikos departamentas (2021). Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=684e50e2-6cf6-426f-8d20-8b3e3856bdd2#/>

pagrindiniai trukdžiai/trūkumai planuojant/prognozuojant Jūsų įmonės ateities veiklos tendencijas? siekiama nustatyti pagrindines kliūtis, su kuriomis susiduriama prognozuojant ateitį. Dažnai nepakankamai įvertinama tam tikrų veiksmų įtaka ateities prognozavimui, kliūtys identifikuojamos per vėlai, kuomet prognozavimo procesas būna prasidėjęs ir keisti jį darosi sudėtinga. Penktu klausimu *Jūsų nuomone, ar šiuo metu Jūsų įmonės įgyvendinami tikslai ir programos vykdomi sėkmingai ir pagal planą? Jeigu ne, tai kokios galėtų būti to priežastys?* siekiama išsiaiškinti, ar įmonėse įgyvendinami strateginiai planai ir programos, skirtos ateities prognozavimui sėkmingai įgyvendinami, o jei ne, kas ta įtakoja. Šeštu klausimu *Planuojant/prognozuojant įmonės ateities veiklos situaciją galimi įvairūs scenarijai – nuo sėkmingo iki nesėkmingo. Kaip matote Jūsų įmonės veiklą ateityje sėkmingo/nesėkmingo prognozavimo atveju?* buvo siekiama sužinoti, kaip ekspertai mato savo įmonių ateitį, ar yra pasiruošę tiek sėkmingam, tiek nesėkmingam prognozavimui.

Pirmu klausimu *Ar Jūsų įmonėje vykdomos įmonės veiklos ateities įžvalgos / prognozavimas? Jei taip, tai kaip tai vyksta?* abiejų įmonių ekspertai buvo daugmaž vienodos nuomonės – ateities prognozavimo veikla abiejose įmonėse vyksta. UAB „Palangos komunalinis ūkis“ ekspertų teigimu, įmonėje yra vykdomas įmonės veiklos prognozavimas, užtikrinant Bendrovės efektyvią veiklą. Vyksta jis visoje įmonėje, kiekvienas padalinys turi strateginius planus, yra tam tikri teisiniai įpareigojimai. Kasmet sudaromi pirkimo planai, kur numatomi sekančių metų technikos bei materialijų resursų pirkimai. Nuolat sekamos rinkos tendencijos bei įmonės materialinės bazės stovis ir jo kitimas. UAB „Palangos vandenys“ ekspertų teigimu, įmonėje pagal Geriamojo vandens ir nuotekų tvarkymo įstatymo nuostatas yra sudarinėjami plėtros planai 3 metų laikotarpiui. Šie planai derinami su savivaldybe ir tvirtinami savivaldybės tarybos. Plane numatomos investicijos plėtrai, rekonstrukcijai, įrangos atnaujinimui ir pan. Taip pat, skaičiuojant ir derinant vandens ir nuotekų kainą su VERT, prognozuojamas įplaukų, sąnaudų pokytis. O platesnio pobūdžio prognozes atlieka LVTA (Lietuvos vandens tiekėjų asociacija), kuri aktyviai bendradarbiaudama su Aplinkos ministerija, vertina ir prognozuoja įvairių rengiamų teisės aktų įtaką vandens tiekimo įmonių veiklai, tiekiamų paslaugų kainai, surenka informaciją iš atskirų įmonių bei teikia pastabas ir pasiūlymus ministerijai. Ekspertų teigimu, šiuo metu pradedamas rengti įmonės strateginis veiklos planas. Laukiama iš savivaldybės lūkesčių rašto, kuris turi būti pateiktas įmonei vadovaujantis teisės aktais.

Antru klausimu *Kaip vertinate ateities įžvalgų /ateities prognozavimo galimybes savo organizacijoje?* ekspertai buvo lakoniškesni. UAB „Palangos komunalinis ūkis“ ekspertai šias galimybes savo įmonėje vertina labai teigiamai. Tai kuria pridėtinę vertę įmonei, galimas efektyvesnis valdymas, visame kame, tiek IT, tiek finansus, tiek žmogiškus išteklius. Ekspertų manymu kiekviena organizacija privalo pastoviai vykdyti ateities įžvalgų, prognozavimo galimybes, kadangi verslo aplinka yra dinamiška ir nuolat kintanti, tad būtina prisitaikyti prie rinkos

sąlygų, keistis ir tobulėti, būti lankstiems, užtikrinant viešuosius interesus bei gauti pelną iš bendrovės veiklos. UAB „Palangos vandenys“ ekspertai savo įmonės galimybes ateities prognozavimo aspektu taip pat vertina teigiamai, ypač kas liečia IT sferą. Jų manymu įmonėje yra pakankamai galimybių tai daryti, ir tai yra daroma, tai vyksta.

Atsakydami į trečią klausimą *Kokie turėtų būti ateities įžvalgų /ateities prognozavimo žingsniai / metodai, norint sėkmingos įmonės veiklos ateityje?* UAB „Palangos komunalinis ūkis“ ekspertai akcentavo, jog ateities prognozavimo žingsniai ir metodai, turėtų būti kaip ateities vertinimo procesas, kuriame paprastai naudojami skaičiavimai ir prognozės, kuriose atsižvelgiama į ankstesnius rezultatus, dabartines tendencijas ir numatomus pokyčius artimiausiu laikotarpiu. Jų manymu, tai kažkas panašaus į strateginius planus, ilgalaikius, trumpalaikius ir kasdieninius, pastovius. Prognozuojant būtina atsižvelgti į praeitį, dabartį ir vyraujančias ekonomines, politines ir socialines sąlygas. UAB „Palangos vandenys“ ekspertų manymu turi būti vykdomas planavimas susijęs su ES ir Lietuvos teisės aktų numatytais direktyvomis. Taip pat yra būtinas eiliškumas, niekas negali vykti chaotiškai. Iš pradžių turi būti planuojama aukštesniu įmonės lygiu, vėliau tai perduodant padaliniais. Ekspertai akcentavo, kad reikalinga esamos situacijos, rodiklių stebėseną bei prognozavimas. Todėl stebėti savo procesus bei matuoti savo įmonės rodiklius tai būtinas ateities prognozavimo sėkmės garantas.

Ketvirtu klausimu *Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai trukdžiai/trūkumai planuojant/prognozuojant Jūsų įmonės ateities veiklos tendencijas?* ekspertai paminėjo aktualius aspektus, susijusius su ateities prognozavimo trukdžiais, su kuriais susiduria jų įmonės, ir visi jie susiję su kontroliuojančiomis organizacijomis, nuo kurių įmonės yra priklausomos bei su valdžios sprendimais. UAB „Palangos komunalinis ūkis“ ekspertai akcentavo, jog jų įmonei sudėtinga planuoti ir prognozuoti ateinančių laikotarpių užsakymus, kadangi daugiau nei 80 % įmonės veiklos yra finansuojama iš Palangos miesto savivaldybės biudžeto, o kiekvienam paskirtam uždaviniui įgyvendinti numatomos priemonės turi būti aiškos, priemonių skaičius turi būti pakankamas, su konkrečiais įgyvendinimo terminais. Didelę įtaką turi ir žaliavų, įrangos ir paslaugų kainų pasikeitimai, kas ypač aktualu dabar karantino laikotarpiu. Trukdžiais ekspertai įvardino ir kontroliuojančių organizacijų sprendimus, konkrečiai Palangos miesto Savivaldybės, konkurencijos tarybos ir kt. UAB „Palangos vandenys“ ekspertų teigimu jų įmonės sėkmingo ateities veiklos prognozavimo trukdžiai yra besikeičiantys norminiai aktai, reglamentuojantys įmonės veiklą. Kaip pavyzdžius ekspertai išskyrė ministerijos planus sugriežtinti reikalavimus sukaupto nuotekų dumblo tvarkymui. Jiems įsigaliojus reikės iš naujo ieškoti, kur utilizuoti dumblą (šiuo metu juo tręšiami laukai). Tikėtina, kad stipriai didės išlaidos, atitinkamai gali augti vandens kaina. Taip pat ministerijos planai vykdyti visų Lietuvos vandens tiekimo įmonių stambinimą su numatytais konkrečiais terminais, iš principo pareikalautų peržiūrėti įmonės ilgalaikių investicijų tikslumą:

Penktu klausimu *Jūsų nuomone, ar šiuo metu Jūsų įmonės įgyvendinami tikslai ir programos vykdomi sėkmingai ir pagal planą? Jeigu ne, tai kokios galėtų būti to priežastys? Respondentų nuomonės buvo vieningos* - didžioji dalis įgyvendinamų tikslų vykdomi sėkmingai, bet pasitaiko visko, kai, pvz., būna eigoje įvedamos korekcijos dėl susiklosčiusios situacijos, keičiami vykdytojų paslaugų įkainiai ir kt. Anot ekspertų, dalies planų nevykdymą sąlygoja norminių aktų pasikeitimai, lėšų trūkumas (atsiradus neplanuotoms išlaidoms), viešųjų pirkimų metu nepavykus nupirkti reikiamos įrangos ar paslaugos.

Atsakydami į šeštą klausimą *Planuojant/prognozuojant įmonės ateities veiklos situaciją galimi įvairūs scenarijai – nuo sėkmingo iki nesėkmingo. Kaip matote Jūsų įmonės veiklą ateityje sėkmingo/nesėkmingo prognozavimo atveju?* abiejų įmonių ekspertai buvo optimistiški, nepaisant sudėtingo laikotarpio. UAB „Palangos komunalinis ūkis“ tikisi, jog jei ateities prognozavimas vyks sėkminga linkme Bendrovė ir toliau sėkmingai dirbs, nes per visą veiklos laikotarpį įmonė sukaupė nemažą patirtį švarinant ir tvarkant Palangos miestą bei administruojant daugiabučius namus. Įmonė visuomet atviri idėjoms ir pasiūlymams bendradarbiaujant, tobulinant savo veiklą. Tačiau jei ateities prognozavimas vyks nesėkminga linkme ir bus pakeistas viešųjų pirkimų įstatymas, kuriame bus panaikinti vidaus sandoriai tarp Savivaldybės ir jos valdomų įmonių, tai, ekspertų nuomone, iš esmės pakeistų darbo organizavimą. UAB „Palangos vandenys“ ekspertai ateities prognozavimui vykstant sėkminga linkme tikisi, jog pavyks išlaikyti stabilias kainas vartotojams, vyks mažiau avarių, o įvykusios bus greičiau likviduojamos; įmonės tiekiamo vandens ir išvalomų nuotekų kokybė 100 proc. atitiks normatyvinius reikalavimus. Taip pat tikimasi, jo vis daugiau įmonės paslaugų vartotojų turės galimybę naudotis šiuolaikinėmis atsiskaitymo priemonėmis (nuotolinis nuskaitymas, el. sąskaita, automatinis informavimas apie vandens tiekimo trikdžius). Įmonei pavyks išlaikyti kvalifikuotus specialistus mokant konkurencingą atlyginimą. O ateities prognozavimui vykstant nesėkminga linkme įmonės ekspertai numato, jog tokiu atveju bus neefektyviai naudojamos lėšos, bus didelis pagrindinių priemonių susidėvėjimas, sąlygojantis gedimų ir avarių skaičiaus augimą. Atitinkamai neaugs (ar net kris) teikiamų paslaugų kokybė.

Apibendrinant interviu rezultatus galima teigti, jog ateities prognozavimo veikla abiejose įmonėse vyksta, ji užtikrina efektyvią įmonių veiklą. Yra sudaromi planai, kurie derinami su savivaldybe ir tvirtinami savivaldybės tarybos, sekamos rinkos tendencijos, įmonės materialinės bazės stovis ir jo kitimas. Planuose numatomos investicijos plėtrai, rekonstrukcijai, įrangos atnaujinimui ir pan. Savo įmonių ateities prognozavimo galimybes abi įmonės vertina labai teigiamai, kadangi tai kuria pridėtinę vertę įmonei, galimas efektyvesnis jos visų veiklos krypčių valdymas. Ateities prognozavimo žingsniai ir metodai turi būti kaip ateities vertinimo procesas, kuriame naudojami skaičiavimai ir prognozės, kuriose atsižvelgiama į ankstesnius rezultatus, dabartines tendencijas ir numatomus pokyčius artimiausiu laikotarpiu. Trukdžiais sėkmingam

ateities prognozavimui buvo įvardinti aspektai, susiję su kontroliuojančiomis organizacijomis, nuo kurių įmonės yra priklausomos (Palangos m. savivaldybė, kontroliuojančių organizacijų sprendimai), bei su valdžios sprendimais. Įmonėse didžioji dalis įgyvendinamų tikslų vykdomi sėkmingai, o dalies planų nevykdymą sąlygoja norminių aktų pasikeitimai, lėšų trūkumas. Prognozuojant ateitį įmonės į tai žvelgia optimistiškai, mano, kad einant sėkminga linkme jos ir toliau sėkmingai dirbs, nes turi nemažą patirtį ir teigiamą, vertinamą įdirbį. O ateities prognozavimui vystant nesėkminga linkme įmonės ekspertai numato, jog tokiu atveju bus neefektyviai naudojamos lėšos, neaugs (ar net kris) teikiamų paslaugų kokybė.

IŠVADOS

1. Ateities prognozavimas - tai bendras terminas, skirtas tiems novatoriškiems strateginio planavimo, politikos formavimo ir sprendimų kūrimo metodams, kuriais ne numatoma ar prognozuojama ateitis, bet dirbama su alternatyviomis ateitimis. Prognozavimas įgalina sprendimus priimančius asmenis ir politikos planuotojus taikyti naujus mąstymo, kalbėjimo ir strateginių planų įgyvendinimo būdus, suderinamus su besiformuojančia ateitimi. Strateginis prognozavimas skiriasi nuo strateginio planavimo. Ateities prognozavimas yra puikus, jei aplinka yra stabili ir nekintanti. Strateginis numatymas geriau tinka, kai susiduriama su nepastovumu, neapibrėžtumu, chaosu ir dviprasmybe. Strateginį prognozavimą sudaro šeši žingsniai: srities apibrėžimas; tendencijų paieška; scenarijų numatymas; ateities įsivaizdavimas; grįžtamoji prognozė; ir įgyvendinimas. Strateginis prognozavimas suteikia ilgalaikį strateginį pranašumą, nes padeda sutelkti dėmesį į tai, kas bus ateityje, o ne į tai, kas įvyko praityje.

2. Šiuo metu ateities prognozavimo metodai taikomi daugiau nei 40 šalių visame pasaulyje. Kiekvienos valstybės, šalies mastu vyriausybės vykdoma ateities prognozavimo veikla turi panašumų, tačiau tuo pačiu priklauso ir nuo nacionalinių ypatumų. Šalys, siekdamos sukurti patikimas ateities prognozavimo sistemas, daug investuoja į įvairias priemones. Nė viena šalis neturi visiškai visų priemonių, būtinų tvariai ateities prognozavimo sistemai sukurti. Geriausias derinys kiekvienai konkrečiai šaliai priklauso nuo to, kas jau yra įdiegta ir kuriuos prognozavimo sistemos aspektus labiausiai reikia plėtoti. Darbe analizuojama Jungtinė Karalystė viena iš pirmųjų Vakarų Europoje pradėjo orientuotis į ateities išvalgų praktiką ir dabar šios šalies patirtimi naudojasi daugelis šalių o Nyderlandai vykdo ateities išvalgų prognozes visuomenės sveikatos srityje, kas dar nėra įprasta praktika.

3. Palangos miesto savivaldybės valdomose esminės tendencijos, darančios įtaką silpnybėms, stiprybėms, galimybėms bei grėsmėms yra tendencijos, susijusios su turizmo sektoriumi, aplinkosauga bei socialine sritimis. Ateities prognozavimo veikla abiejose įmonėse vyksta, ji užtikrina efektyvią įmonių veiklą. Yra sudaromi planai, kurie derinami su savivaldybe ir tvirtinami savivaldybės tarybos, sekamos rinkos tendencijos, įmonės materialinės bazės stovis ir jo kitimas. Planuose numatomos investicijos plėtrai, rekonstrukcijai, įrangos atnaujinimui ir pan. Savo įmonių ateities prognozavimo galimybes abi įmonės vertina labai teigiamai, kadangi tai kuria pridėtinę vertę įmonei, galimas efektyvesnis jos visų veiklos krypčių valdymas. Ateities prognozavimo žingsniai ir metodai turi būti kaip ateities vertinimo procesas, kuriame naudojami skaičiavimai ir prognozės, kuriose atsižvelgiama į ankstesnius rezultatus, dabartines tendencijas ir numatomus pokyčius artimiausiu laikotarpiu. Trukdžiais sėkmingam ateities prognozavimui buvo

įvardinti aspektai, susiję su kontroliuojančiomis organizacijomis, nuo kurių įmonės yra priklausomos (Palangos m. savivaldybė, kontroliuojančių organizacijų sprendimai), bei su valdžios sprendimais. Įmonėse didžioji dalis įgyvendinamų tikslų vykdomi sėkmingai, o dalies planų nevykdymą sąlygoja norminių aktų pasikeitimai, lėšų trūkumas. Prognozuojant ateitį įmonės į tai žvelgia optimistiškai, mano, kad einant sėkminga linkme jos ir toliau sėkmingai dirbs, nes turi nemažą patirtį ir teigiamą, vertinamą įdirbį. O ateities prognozavimui vystant nesėkminga linkme įmonės ekspertai numato, jog tokiu atveju bus neefektyviai naudojamos lėšos, neaugs (ar net kris) teikiamų paslaugų kokybė.

LITERATŪRA

1. *About the c-PHFS* (2021). Prieiga per internetą: <https://www.volksgezondheidtoekomstverkenning.nl/about-c-phfs>
2. Amstéus, M. (2011). *Managerial Foresight and Firm Performance*. Doctoral Dissertation. Linnaeus University Dissertations. Prieiga per internetą: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:400060/FULLTEXT01.pdf>
3. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius.
4. Arimavičiūtė, M. (2012) *Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo problemos*. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/fakultetai/politikos_ir_vadybos_fakultetas/Konferencija_SVK/1%20sekcija/M_Arimaviciutes.pdf
5. Arimavičiūtė, M. (2012). Viešojo sektoriaus institucijų (departamentų) strateginio planavimo modeliai užsienio šalyse. *Viešojo politika ir administravimas*, 4, 581-594.
6. Augustinaitis, A. ir kt. 2009. Lietuvos e. valdžios gairės: ateities išvalgų tyrimas. Kolektyvinė monografija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 34. ISBN 978-9955- 19-160-5.
7. Badea, M. (2014). *Social Media and Organizational Communication*. Prieiga per Internetą: https://www.researchgate.net/publication/266619770_Social_Media_and_Organizational_Communication
8. Bagdžiūnaitė, D., ir Komskienė R. (2019). *Viešosios politikos laboratorijos POLICY LAB metodologinis vadovas*. Prieiga per internetą: <http://kurk.lt/wp-content/uploads/2019/03/PolicyLAB-metodologija1.pdf>
9. Baltic Institute of Social Sciences & O.D.A (2015). *The study on the future role and development of the public administration*. Prieiga per internetą: https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/the_study_on_the_future_role_and_development_0.pdf
10. Bedwell, W.L., Wildman, J.L., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W.S., Salas E. (2012). *Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization*. Human Resource Management Review, 22(2). Prieiga per internetą: <https://psycnet.apa.org/record/2012-03183-001>
11. Brown, D. (2007). *Horizon scanning and the business environment — the implications for risk management*. Prieiga per internetą: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1007/s10550-007-0022-8>
12. *Chief Scientific Advisers*. (2021). Prieiga per Internetą: <https://www.gov.uk/government/groups/chief-scientific-advisers>
13. *Citizen participation in self-governance*. (2009). Prieiga per Internetą: http://www.civilin.org/pdf/Citizen_Participation_Eng.pdf

14. Colson, A., Corm, M. (2006). Futures studies in the European Union's new member states. *Foresight*, 8(3). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/14636680610668072>
15. *Concurrent Design Foresight*. Report to the European Commission of the Expert Group on Foresight Modelling. (2015). Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub_governance/concurrent_design_foresight_report.pdf
16. *Cooperative and continuous foresight*. A proposal for a national foresight approach. (2014). Prieiga per internetą: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79692/R0214_Cooperative%20and%20continuous%20foresight.pdf
17. Criado, J. I., R. Sandoval-Almazan and J. R. Gil-Garcia. (2013). *Government Innovation through Social Media*. Prieiga per Internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X1300083X>
18. Dan, Y. (2015). *The analysis of information technology' effects on public service productivity*. International Conference on Engineering Management, Engineering Education and Information Technology (EMEEIT 2015). Prieiga per internetą: <https://download.atlantispress.com/article/25841938.pdf>
19. *Dėl valstybės pažangos strategijos „lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo* (2012). Prieiga per internetą: <https://www.vyturelis-alytus.lt/wp-content/uploads/2014/02/LIETUVA-2030X.pdf>
20. Dvorak J., Rudžionienė J. (2013). Bibliotekų kaip viešojo sektoriaus institucijų veiklos vertinimo organizavimo galimybė viešojo administravimo požiūriu. *Informacijos mokslai*, 63, 43-64.
21. Dvorak, J. (2009). Piliečių dalyvavimo viešajame administravime iniciatyvų vertinimas: savivaldybių tarnautojų požiūris. *Politikos mokslų almanachas*, (05), 51-70.. Prieiga per internetą: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/32074/1/2335-7185_2009_V_5.PG_51_70.pdf
22. Dvorak, J., Burkšienė, V., Dūda, M., Obrikienė, A., Narbutienė, I. (2020). *E. dalyvavimas: galimybės ir iššūkiai savivaldai: mokslo studija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla
23. Dvorak, J., Kaselis, M. (2011). Veiklos planavimo ir vykdomų programų vertinimo pokyčių trajektorijos Lietuvos viešajame administravime. *Politikos mokslų almanachas*, Nr.9, 99-116
24. Emery, Y. ir Giaue, D. (2014). *The hybrid universe of public administration in the 21st century*. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0020852313513378>
25. ESPOON (2020). *How will the Baltic Sea Region look like in 2050?* Prieiga per internetą: <https://www.espon.eu/how-will-baltic-sea-region-look-2050>
26. Ewing, M., Men, L., O'Neil J. (2019). *Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers*. Prieiga per internetą:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1553118X.2019.1575830?journalCode=hstc20>

27. Fiksel, J., Goodman, I. ir Hecht, A. (2014). Resilience: Navigating toward a Sustainable Future. Prieiga per internetą: <https://www.thesolutionsjournal.com/article/resilience-navigating-toward-a-sustainable-future/>

28. *Foresight Studies* (2021). RIVM Committed to *health and sustainability*. Prieiga per internetą: <https://www.rivm.nl/en/foresight-studies>

29. Glasspool, M. (2011). The UK Foresight Programme NISTEP Conference NISTEP Conference Tokyo (8th – 9th March 2011). Prieiga per internetą: https://www.nistep.go.jp/IC/ic110308/3_MrGlasspool.pdf

30. Greenstine, A. ir Sazonova, A. (2014). A Study of How Companies Enhance Their Strategies through Foresight Procedures to Anticipate and More Appropriately Prepare for Change. Prieiga per internetą: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:734128/FULLTEXT01.pdf>

31. Grincevičius, R. (2012). *Ateities įžvalgos kaip e. Valdžios plėtros strateginio planavimo sudedamoji dalis: siūlomas įžvalgų tyrimo proceso modelis*. Socialinės technologijos, 2(1), 114–128. Prieiga per internetą: <https://www3.mruni.eu/ojs/social-technologies/article/download/149/142>

32. Habegger, B. (2010). Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore, and The Netherlands. *Futures*, 42(1), 49-58. Prieiga per internetą: <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4417/search?q=Strategic%20foresight%20in%20public%20policy%3A%20Reviewing%20the%20experiences%20of%20the%20UK%2C%20Singapore%2C%20and%20the%20Netherlands>

33. Havas, A., Schartinger, D. ir Weber, M. (2010). The impact of foresight on innovation policy-making: recent experiences and future perspectives. *Research Evaluation*, 19(2), June. Prieiga per Internetą: http://www.econ.core.hu/file/download/econ.core.hu/havas_reseval.pdf

34. Hérault, B.(2006). Public forecasting and futures studies in Germany. *Foresight*, 8 (6). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/14636680610712540>

35. Hilbert, M. (2020). *Digital technology and social change: the digital transformation of society from a historical perspective*. *Dialogues Clin Neurosci*. 22(2). Prieiga per internetą: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7366943/>

36. *Horizon scanning and foresight methods*. (2020). Prieiga per internetą: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK556423/>

37. *Join the Foresight Community*. (2020). Prieiga per internetą: <http://www.foresight-platform.eu/>

38. Jones, P. (2017). The futures of Canadian governance: Foresight competencies for public administration in the digital era. *Canadian Public Administration*, 60 (4). Prieiga per duomenų bazę: <https://core.ac.uk/download/pdf/154171959.pdf>

39. Jukić, T. (2017). *Social Media Usage in Public Administration: Initial Literature Review*. Prieiga per internetą: www.nispa.org/files/conferences/2017/CD/index.html
40. Jurkonienė, I. ir Karčiauskienė, R. (2017). *Lietuvos strateginio planavimo dokumentų sistemos analizė*. Prieiga per Internetą: <http://kurkl.lt/wp-content/uploads/2017/04/Esamos-situacijos-analize-final.pdf>
41. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir socialiniai mokslai*. Vilnius: UAB „Petro Ofsetas“.
42. King, D., Thomas, S. (2007). *Taking Science Out of the Box--Foresight Recast*. Prieiga per internetą: <https://science.sciencemag.org/content/316/5832/1701.full>
43. Klaipėdos miesto aplinkos ir išteklių analizė (2020). Prieiga per internetą: https://www.klaipeda2021-2030.lt/wp-content/uploads/2020/04/Klaip%C4%97dos-miesto-aplinkos-ir-i%C5%A1tekli%C5%B3-analiz%C4%97_2020..pdf
44. Kuosa, T. (2011). *Practising strategic foresight in government*. The Cases of Finland, Singapore and the European Union. Prieiga per internetą: <https://www.files.ethz.ch/isn/145831/Monograph19.pdf>
45. Lee, R. (2018). Strategic Foresight Methods in the Public and Private Sectors. *Air & Space Power Journal*, 32, 2, 60-73. Prieiga per internetą: https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ/journals/Volume-32_Issue-2/V-Lee.pdf
46. Leichteris E. *Lietuvos pažangos strategija "Lietuva 2030"* (2014). Prieiga per internetą: http://www.3sektorius.lt/userfiles/file/Lietuva2030_Edgaras%20Leichteris%20%5BCompatibility%20Mode%5D.pdf
47. Lietuvos informacinės visuomenės plėtros tendencijų ir prioritetų 2014-2020 metais vertinimas. Priedai, (2012). Viešosios politikos ir vadybos institutas. Prieiga per internetą: https://ivpk.lrv.lt/uploads/ivpk/documents/files/IVPK_leidiniai/Priedai%20fin%202012-04-26.pdf
48. Lithuanian research and higher education foresight 2030. Prieiga per internetą: <http://www.probaltic.lt/en/atvejis/lithuanian-research-and-higher-education-foresight-2030>
49. Martin, B. R. (2010). *The origins of the concept of "foresight" in science and technology: An insider's perspective*. Prieiga per internetą: <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/76730.pdf>
50. Martinaitytė E. (2009). *Conceptual framework for foresight development*. Prieiga per internetą: <https://ojs.mruni.eu/ojs/intellectual-economics/article/view/1197/3684>
51. Meissner, D., Schramek, D. (2007). *Foresight-Studien - Bestandsaufnahme in OECD- und ERALändern*. Prieiga per internetą: https://www.swir.ch/images/stories/archiv/CEST_2007_Foresight_Studien_Bestandesaufnahme_Annex.pdf

52. Merriam-Webster dictionary. (2020). Prieiga per internetą: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/dictionary>
53. Mickoleit, A. (2014). *Social Media Use by Governments: A Policy Primer to Discuss Trends, Identify Policy Opportunities and Guide Decision Makers*. Prieiga per internetą http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/social-media-use-by-governments_5jxrcmghmk0s-en#page1
54. Mikulskienė, B. (2011). *Sprendimų priėmimo metodai viešajam valdymui*. Vilnius
55. Mikulskienė, B. (2017). *Viešojo sektoriaus XXI amžiuje*. Prieiga per internetą: https://www.vkontrole.lt/aktualiju_failai/files/Birute%20Mikulskiene%20Viesasis%20sektorius%20XXI%20amziuje.pdf
56. Miles, I. (2005). UK foresight: three cycles on a highway. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 2 (1). Prieiga per internetą: <http://www.inderscience.com/offer.php?id=7593>
57. Miles, I., Keenan, M. (2003). *Two and a Half Cycles of Foresight in the UK*. Prieiga per internetą: <https://tatup.de/index.php/tatup/article/view/6497>
58. Millard, J. (2007). E-Government for an Inclusive Society: How Different Citizen Groups use E-Government Services in Europe. In: E-Government Research. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/297049705_E-Government_for_an_Inclusive_Society_How_Different_Citizen_Groups_use_E-Government_Services_in_Europe
59. Nakrošis, V. (2019). *Lietuvos viešajame sektoriuje tebėra sovietinio valdymo apraiškų*. Prieiga per internetą: <https://strata.gov.lt/lt/renginiai/8-naujienos/666-v-nakrosis-lietuvos-viesajame-sektoriuje-tebera-sovietinio-valdymo-apraisk>
60. Naujos kartos viešojo sektoriaus problemos – naujos kartos profesionalams. (2019). Prieiga per internetą: <https://www.kurstoti.lt/s/9337/naujos-kartos-viesojo-sektoriaus-problemos-naujos-kartos-profesionalams>
61. Olsson, E. K., Eriksson, M. (2016). *The Logic of Public Organizations' Social Media Use: Toward a Theory of 'Social Mediatization'*. Prieiga per internetą <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2046147X16654454>
62. Paillard, S. (2006). Futures studies and public decision in Sweden. *Future*, 38, 1. Prieiga per internetą: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016328705000741?casa_token=t6aKDs0-DugAAAAA:XMIY5Ad0uqETIXlZqVf1tjwjP2jGlBcqq-Q3crx8H3JfTNMRGGWgt2P9oNnYnxm7LkYzzIEpNA
63. Palangos miesto savivaldybės 2021-2030 m. strateginio plėtros plano pristatymas (2021). Prieiga per internetą: https://www.palanga.lt/data/public/uploads/2021/05/d1_palangos-spp-iki-

64. Pang, M. (2011). *Information technology and value creation in the public sector organizations*. Prieiga per internetą: <https://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/86436>
65. Portaleoni, G. C. (2011). The impact of corporate foresight on strategic decisions – a case of a European bank. *Doctoral thesis*. Birmingham Business School The University of Birmingham. Prieiga per internetą: https://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/1741/1/Gomez_11_PhD.pdf
66. Preciado, J. (2015). *Strategic planning in the public sector: A case study*. Prieiga per duomenų bazę: https://www.csus.edu/college/social-sciences-interdisciplinary-studies/public-policy-administration/_internal/_documents/thesis-bank-2015-preciado.pdf
67. Putrienė S., Vaičekauskienė N. (2014). Lietuvos mokslo ir studijų plėtros iki 2030 m. įžvalgos: kritinė analizė ieškant realiausio aukštojo mokslo raidos scenarijaus. *Pedagogika*, t. 114, Nr. 2, p. 16–31. Prieiga per internetą: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/Pedagogika/article/view/1723/1207>
68. Raipa, A. ir Giedraitytė, V. (2013). Viešojo valdymo reformos: inovatyvūs sprendimai. *Viešasis administravimas*, 2(38), 41-51.
69. Saritas, O. (2016). *Evaluation of the United Kingdom Foresight Programme*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/301215831_Evaluation_of_the_United_Kingdom_Foresight_Programme
70. Schultz, L. (2006). The cultural contradictions of managing change: using horizon scanning in an evidence-based policy context. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14636680610681996/full/pdf?title=cultural-contradictions-of-managing-change-using-horizon-scanning-in-an-evidencebased-policy-context>
71. Schultz, W. (2006). The cultural contradictions of managing change: using horizon scanning in an evidence-based policy context. *Foresight*, 8(4), 3-12. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14636680610681996/full/html>
72. Schwarz, J. O. (2008). Assessing the future of futures studies in management. *Futures*, 40, (3), 237-246. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016328707001073>
73. *Science and Innovation Investment Framework 2004–2014*, (2004). United Kingdom HM Treasury. Prieiga per internetą: http://news.bbc.co.uk/nol/shared/bsp/hi/pdfs/science_innovation_120704.pdf
74. Song, Ch., Lee, J. (2015). *Citizens' Use of Social Media in Government, Perceived Transparency, and Trust in Government*. Prieiga per internetą:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15309576.2015.1108798?journalCode=mpmr20>

75. Spacek, D. (2018). *Social Media Use in Public Administration: The Case of Facebook Use by Czech Regions*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/329444973_Social_Media_Use_in_Public_Administration_The_Case_of_Facebook_Use_by_Czech_Regions

76. Statistikos departamentas (2021). Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=684e50e2-6cf6-426f-8d20-8b3e3856bdd2#/>

77. *Strategic Foresight for Better Public Service*. (2019). Prieiga per internetą: <https://www.dap.edu.ph/coe-psp/articles/strategic-foresight-for-better-public-service/>

78. Strateginio valdymo naujienlaiškis Nr. 4. 2020 m. vasaris. Prieiga per internetą: http://lrvk.lrv.lt/uploads/lrvk/documents/files/2020%20m_%20vasaris.pdf

79. Teixeira, A., Martin, B., Tunzelman, N. (2002). *Identification of Key Emerging Issues in Science and Society: an International Perspective on National Foresight Studies*. International Council for Science. Prieiga per internetą: <https://council.science/wp-content/uploads/2017/05/icsu-national-foresight-report.pdf>

80. *Territorial Scenarios for the Baltic Sea Region in 2050 – BT 2050 (2020)*. Prieiga per internetą: <https://www.espon.eu/sites/default/files/attachments/ESPON%20BT%202050%20%20Presentation%20of%20the%20main%20outcomes.pdf>

81. *The future of public service* (2020). Prieiga per internetą: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/future-of-public-service.html#>

82. Thematic Foresight Studies (2018). Prieiga per internetą: <https://www.vtv2018.nl/en/thematic-foresight-studies>

83. Tyushnyakov, V.N., Tyushnyakova, I.A. (2015). Information and analytical support of strategies elaboration process for innovative development of a region. *SWorld Journal*. 1 (8), 16-20.

84. UNDP Global Centre for Public Service Excellence. (2014). Форсайт как инструмент стратегического долгосрочного планирования для развивающихся стран. Prieiga per internetą: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/GPCSE_Foresight_RUS.pdf?download

85. UAB „Palangos komunalinis ūkis“ veiklos ataskaita už 2020 metus (2021). Prieiga per internetą: https://www.palkom.eu/document/Ataskaita_2020.pdf

86. UAB „Palangos vandenys“ įstatai (2021). Prieiga per internetą: <https://www.palangosvandenys.lt/files/Main/files/Veikla/UAB%20Palangos%20vandenys%20%20istatai%202020%2006%2012.pdf>

87. Vecchiato, R. (2012). *Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: an integrated study*. Prieiga per internetą:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162511001466?via%3Dihub>

88. Verschuuren, Hilderink, Vonk. (2020). The Dutch Public Health Foresight Study 2018: an example of a comprehensive foresight exercise. *European Journal of Public Health*, Volume 30, Issue 1. Prieiga per internetą: <https://academic.oup.com/eurpub/article/30/1/30/5606756>

89. Шелюбская Н.В. (2007). Форсайт – механизм определения приоритетов формирования общества знаний стран Западной Европы. Prieiga per internetą: <http://riep.ru/upload/iblock/7a8/7a855b301628b748b239ba1dda058097.pdf>

PRIEDAI

INTERVIU KLAUSIMYNAS

Klausimai ekspertams

Gerb. eksperte, esu Klaipėdos Universiteto studentė Laura Balasanova. Rašau baigiamąjį darbą tema „Ateities planavimas Palangos miesto savivaldybės valdomose įmonėse“. Darbo tikslas - atlikti Palangos savivaldybės valdomų įmonių (UAB „Palangos vandenys“ ir UAB „Palangos komunalinis ūkis“) ateities planavimo analizę. Šiam tikslui pasiekti darbe atliekamas tyrimas, kurio viena iš dalių yra ekspertinis vertinimas. Ekspertinis vertinimas anonimiškas, todėl Jūsų atsakymai į pateiktus klausimus bus analizuojami apibendrinta forma. Būčiau dėkinga, jei skirtumėte keletą minučių ir atsakytumėte į žemiau pateiktus klausimus.

1. Ar Jūsų įmonėje vykdomos įmonės veiklos ateities įžvalgos / prognozavimas? Jei taip, tai kaip tai vyksta?
2. Kaip vertinate ateities įžvalgų /ateities prognozavimo galimybes savo organizacijoje?
3. Kokie turėtų būti ateities įžvalgų /ateities prognozavimo žingsniai / metodai, norint sėkmingos įmonės veiklos ateityje?
4. Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai trukdžiai/trūkumai planuojant/prognozuojant Jūsų įmonės ateities veiklos tendencijas?
5. Jūsų nuomone, ar šiuo metu Jūsų įmonės įgyvendinami tikslai ir programos vykdomi sėkmingai ir pagal planą? Jeigu ne, tai kokios galėtų būti to priežastys?
6. Planuojant/prognozuojant įmonės ateities veiklos situaciją galimi įvairūs scenarijai – nuo sėkmingo iki nesėkmingo. Kaip matote Jūsų įmonės veiklą ateityje jei:
 - ✓ ateities prognozavimas/planavimas vyks sėkminga linkme?
 - ✓ ateities prognozavimas/planavimas vyks nesėkminga linkme?

INTERVIU IŠKLOTINĖ (E1)

1.Ar Jūsų įmonėje vykdomos įmonės veiklos ateities įžvalgos / prognozavimas? Jei taip, tai kaip tai vyksta?

Taip, mūsų įmonėje yra vykdomas įmonės veiklos prognozavimas, užtikrinant Bendrovės efektyvią veiklą. Kasmet sudaromi pirkimo planai, kur numatomi sekančių metų technikos bei materialiujų resursų pirkimai.

2.Kaip vertinate ateities įžvalgų /ateities prognozavimo galimybes savo organizacijoje?

Mūsų manymu kiekviena organizacija privalo pastoviai vykdyti ateities įžvalgų, prognozavimo galimybes, kadangi verslo aplinka yra dinamiška ir nuolat kintanti

3.Kokie turėtų būti ateities įžvalgų /ateities prognozavimo žingsniai / metodai, norint sėkmingos įmonės veiklos ateityje?

Ateities prognozavimo žingsniai ir metodai, turėtų būti kaip ateities vertinimo procesas, kuriame paprastai naudojami skaičiavimai ir prognozės, kuriose atsižvelgiama į ankstesnius rezultatus, dabartines tendencijas ir numatomus pokyčius artimiausiu laikotarpiu.

4.Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai trukdžiai/trūkumai planuojant/prognozuojant Jūsų įmonės ateities veiklos tendencijas?

Kadangi daugiau nei 80 % mūsų įmonės veiklos yra finansuojama iš Palangos miesto savivaldybės biudžeto, sunku prognozuoti ateinančio laikotarpio užsakymus, nes kiekvienam paskirtam uždaviniui įgyvendinti numatomos priemonės turi būti aiškos, priemonių skaičius turi būti pakankamas, su konkrečiais įgyvendinimo terminais;

5.Jūsų nuomone, ar šiuo metu Jūsų įmonės įgyvendinami tikslai ir programos vykdomi sėkmingai ir pagal planą? Jeigu ne, tai kokios galėtų būti to priežastys?

Didžioji dalis įgyvendinamų tikslų vykdomi sėkmingai, bet pasitaiko visko....

6.Planuojant/prognozuojant įmonės ateities veiklos situaciją galimi įvairūs scenarijai – nuo sėkmingo iki nesėkmingo. Kaip matote Jūsų įmonės veiklą ateityje jei:

- ✓ ateities prognozavimas/planavimas vyks sėkminga linkme?
- ✓ ateities prognozavimas/planavimas vyks nesėkminga linkme?

Mūsų įmonės veikla ateityje:

- ✓ jei ateities prognozavimas vyks sėkminga linkme Bendrovė tikisi ir toliau sėkmingai dirbti, nes per visą veiklos laikotarpį įmonė sukaupė nemažą patirtį švarinant ir tvarkant Palangos miestą bei administruojant daugiabučius namus.
- ✓ jei ateities prognozavimas vyks nesėkminga linkme ir bus pakeistas viešųjų pirkimų įstatymas, kuriame bus panaikinti vidaus sandoriai tarp Savivaldybės ir jos valdomų įmonių, tai iš esmės pakeistų darbo organizavimą.

INTERVIU IŠKLOTINĖ (E2)

1.Ar Jūsų įmonėje vykdomos įmonės veiklos ateities išvalgos / prognozavimas? Jei taip, tai kaip tai vyksta?

Nuolat sekamos rinkos tendencijos bei įmonės materialinės bazės stovis ir jo kitimas

2.Kaip vertinate ateities išvalgų /ateities prognozavimo galimybes savo organizacijoje?

Būtina prisitaikyti prie rinkos sąlygų, keistis ir tobulėti, būti lankstiems, užtikrinant viešuosius interesus bei gauti pelną iš bendrovės veiklos.

3.Kokie turėtų būti ateities išvalgų /ateities prognozavimo žingsniai / metodai, norint sėkmingos įmonės veiklos ateityje?

Tai kažkas panašaus į strateginius planus, ilgalaikius, trumpalaikius ir kasdieninius, pastovius.

4.Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai trukdžiai/trūkumai planuojant/prognozuojant Jūsų įmonės ateities veiklos tendencijas?

Žaliavų, įrangos ir paslaugų kainų pasikeitimas;

5.Jūsų nuomone, ar šiuo metu Jūsų įmonės įgyvendinami tikslai ir programos vykdomi sėkmingai ir pagal planą? Jeigu ne, tai kokios galėtų būti to priežastys?

Taip, bet tačiau būna eigoje įvedamos korekcijos dėl susiklosčiusios situacijos, keičiami vykdytojų paslaugų įkainiai ir kt.,

6.Planuojant/prognozuojant įmonės ateities veiklos situaciją galimi įvairūs scenarijai – nuo sėkmingo iki nesėkmingo. Kaip matote Jūsų įmonės veiklą ateityje jei:

- ✓ ateities prognozavimas/planavimas vyks sėkminga linkme?
- ✓ ateities prognozavimas/planavimas vyks nesėkminga linkme?
- ✓ Mes visuomet atviri idėjoms ir pasiūlymams bendradarbiaujant, tobulinant bendrovės veiklą.

INTERVIU IŠKLOTINĖ (E3)

1.Ar Jūsų įmonėje vykdomos įmonės veiklos ateities išvalgos / prognozavimas? Jei taip, tai kaip tai vyksta?

Vyksta jis visoje įmonėje, kiekvienas padalinys turi strateginius planus, yra tam tikri teisiniai įpareigojimai

2.Kaip vertinate ateities išvalgų /ateities prognozavimo galimybes savo organizacijoje?

Labai teigiamai. Tai kuria pridėtinę vertę įmonei, galimas efektyvesnis valdymas, visame kame, tiek IT, tiek finansus, tiek žmogiškus išteklius.

3.Kokie turėtų būti ateities išvalgų /ateities prognozavimo žingsniai / metodai, norint sėkmingos įmonės veiklos ateityje?

Atsižvelgiant į praeitį, dabartį ir vyraujančias ekonomines, politines ir socialines sąlygas

4.Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai trukdžiai/trūkumai planuojant/prognozuojant Jūsų įmonės ateities veiklos tendencijas?

Kontroliuojančių organizacijų sprendimai – Palangos miesto Savivaldybės, konkurencijos tarybos ir kt.

5.Jūsų nuomone, ar šiuo metu Jūsų įmonės įgyvendinami tikslai ir programos vykdomi sėkmingai ir pagal planą? Jeigu ne, tai kokios galėtų būti to priežastys?

Neatsakė

6.Planuojant/prognozuojant įmonės ateities veiklos situaciją galimi įvairūs scenarijai – nuo sėkmingo iki nesėkmingo. Kaip matote Jūsų įmonės veiklą ateityje jei:

- ✓ ateities prognozavimas/planavimas vyks sėkminga linkme?
- ✓ ateities prognozavimas/planavimas vyks nesėkminga linkme?

Neatsakė

INTERVIU IŠKLOTINĖ (E4)

1.Ar Jūsų įmonėje vykdomos įmonės veiklos ateities išvalgos / prognozavimas? Jei taip, tai kaip tai vyksta?

Įmonėje pagal Geriamojo vandens ir nuotekų tvarkymo įstatymo nuostatas yra sudarinėjami plėtros planai 3 metų laikotarpiui. Šie planai derinami su savivaldybe ir tvirtinami savivaldybės tarybos. Plane numatomos investicijos plėtrai, rekonstrukcijai, įrangos atnaujinimui ir p.n. Taip pat, skaičiuojant ir derinant vandens ir nuotekų kainą su VERT, prognozuojamas įplaukų, sąnaudų pokytis.

2.Kaip vertinate ateities išvalgų /ateities prognozavimo galimybes savo organizacijoje?

Labai teigiamai. Ypač kas liečia IT sferą.

3.Kokie turėtų būti ateities išvalgų /ateities prognozavimo žingsniai / metodai, norint sėkmingos įmonės veiklos ateityje?

Turi būti vykdomas planavimas susijęs su ES ir Lietuvos teisės aktų numatytais direktyvomis. Be abejo, eiliškumas kažkoks vis tiek turėtų būti, kai iš pradžių pačioje įmonėje planuojamas aukštesniame lygyje, o paskui ir padaliniuose, ir įgyvendinama.

4.Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai trukdžiai/trūkumai planuojant/prognozuojant Jūsų įmonės ateities veiklos tendencijas?

Besikeičiantys norminiai aktai, reglamentuojantys mūsų įmonės veiklą. Pvz.: ministerija planuoja sugriežtinti reikalavimus sukaupto nuotekų dumblo tvarkymui – jiems įsigaliojus reikės iš naujo ieškoti, kur utilizuoti dumblą (šiuo metu juo tręšiami laukai). Tikėtina, kad stipriai didės išlaidos, atitinkamai gali augti vandens kaina.

5.Jūsų nuomone, ar šiuo metu Jūsų įmonės įgyvendinami tikslai ir programos vykdomi sėkmingai ir pagal planą? Jeigu ne, tai kokios galėtų būti to priežastys?

Didžiąja dalimi - taip, bet situacijų visokių būna.

6.Planuojant/prognozuojant įmonės ateities veiklos situaciją galimi įvairūs scenarijai – nuo sėkmingo iki nesėkmingo. Kaip matote Jūsų įmonės veiklą ateityje jei:

✓ ateities prognozavimas/planavimas vyks sėkminga linkme?

✓ ateities prognozavimas/planavimas vyks nesėkminga linkme?

✓ Pavyks išlaikyti stabilias kainas vartotojams. Mažės avarijų skaičius ir trukmė. Tiekiamo vandens ir išvalomų nuotekų kokybė 100 proc. atitiks normatyvinius reikalavimus.

✓ Neefektyviai naudojamos lėšos, didelis pagrindinių priemonių susidėvėjimas, sąlygojantis gedimų ir avarijų skaičiaus augimą. Atitinkamai neauga (ar net krenta) teikiamų paslaugų kokybė

INTERVIU IŠKLOTINĖ (E5)

1.Ar Jūsų įmonėje vykdomos įmonės veiklos ateities išvalgos / prognozavimas? Jei taip, tai kaip tai vyksta?

Platesnio pobūdžio prognozes atlieka LVTA (Lietuvos vandens tiekėjų asociacija), kuri aktyviai bendradarbiaudama su Aplinkos ministerija, vertina ir prognozuoja įvairių rengiamų teisės aktų įtaką vandens tiekimo įmonių veiklai, tiekiamų paslaugų kainai, surenka informaciją iš atskirų įmonių bei teikia pastabas ir pasiūlymus ministerijai. Šiuo metu pradedamas rengti įmonės strateginis veiklos planas. Laukiama iš savivaldybės lūkesčių rašto, kuris turi būti pateiktas įmonei vadovaujantis teisės aktais.

2.Kaip vertinate ateities išvalgų /ateities prognozavimo galimybes savo organizacijoje?

Vertinu teigiamai. Manau, kad turime pakankamai galimybių tai daryti, ir tai darome, tai vyksta.

3.Kokie turėtų būti ateities išvalgų /ateities prognozavimo žingsniai / metodai, norint sėkmingos įmonės veiklos ateityje?

Reikalinga esamos situacijos, rodiklių stebėseną bei prognozavimas. Todėl stebėti savo procesus bei matuoti savo įmonės rodiklius tai būtinas ateities prognozavimo sėkmės garantas.

4.Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai trukdžiai/trūkumai planuojant/prognozuojant Jūsų įmonės ateities veiklos tendencijas?

Na pavyzdžiui, – ministerija planuoja vykdyti visų Lietuvos vandens tiekimo įmonių stambinimą. Jeigu tai bus vykdoma su numatytais konkrečiais terminais, iš principo reiktų peržiūrėti įmonės ilgalaikių investicijų tikslingumą

5.Jūsų nuomone, ar šiuo metu Jūsų įmonės įgyvendinami tikslai ir programos vykdomi sėkmingai ir pagal planą? Jeigu ne, tai kokios galėtų būti to priežastys?

Dalies planų nevykdymą sąlygoja norminių aktų pasikeitimai, lėšų trūkumas (atsiradus neplanuotoms išlaidoms), viešųjų pirkimų metu nepavykus nupirkti reikiamos įrangos ar paslaugos.

6.Planuojant/prognozuojant įmonės ateities veiklos situaciją galimi įvairūs scenarijai – nuo sėkmingo iki nesėkmingo. Kaip matote Jūsų įmonės veiklą ateityje jei:

- ✓ **ateities prognozavimas/planavimas vyks sėkminga linkme?**
- ✓ **ateities prognozavimas/planavimas vyks nesėkminga linkme?**

Dauguma vartotojų turės galimybę naudotis šiuolaikinėmis atsiskaitymo priemonėmis (nuotolinis nuskaitymas, el. sąskaita, automatinis informavimas apie vandens tiekimo trikdžius). Įmonei pavyks išlaikyti kvalifikuotus specialistus mokant konkurencingą atlyginimą