

Strateginio planavimo gairės valstybės valdomoms įmonėms

2025 m.

Turinys

Strateginio planavimo gairės valstybės valdomoms įmonėms.....	1
Turinys.....	2
1. ĮVADAS.....	4
1.1. Strateginio planavimo gairių paskirtis ir taikymas	4
1.2. Teisinis reglamentavimas.....	4
1.3. Strateginio planavimo svarba VVĮ	4
1.4. Tvarumo integravimas	6
2. ESMINĖS STRATEGINIO PLANAVIMO SĄVOKOS	6
2.1. Strateginio veiklos plano (SVP) sąvoka.....	6
2.2. VVĮ įmonių grupės strateginio veiklos plano (SVP) sąvoka	6
3. STRATEGINIO VEIKLOS PLANO (SVP) SUDĖTIS	8
3.1. SVP santrauka.....	9
3.2. VVĮ misija ir/ar paskirtis (tikslas), vizija bei vertybės.....	9
3.2.1. Misija	9
3.2.2. Paskirtis (tikslas)	10
3.2.3. Vizija	10
3.2.4. Vertybės.....	11
3.2.5. Efektyvių VVĮ misijų ir vizijų pavyzdžiai	11
3.3. Strateginės kryptys.....	13
3.4. Strateginiai tikslai, uždaviniai, veiksmai ir jų matavimas.....	14
3.4.1. Strateginių tikslų ir uždavinių samprata	14
3.4.2. Strateginių tikslų rūšys.....	14
3.4.3. Strateginių tikslų kiekis ir prioritetų nustatymas	16
3.4.4. Rekomendacijos strateginių tikslų ir uždavinių formulavimui	17
3.4.5. Strateginiai uždaviniai ir veiksmai jiems pasiekti	18
3.4.6. Strateginių tikslų ir uždavinių matavimas.....	19
3.4.7. Rekomendacijos strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapiui	19
3.4. Aplinkos ir vidaus veiksmų analizės suvestinė – SSGG analizė.....	22
3.5. Finansinės prognozės.....	26
3.6. Strateginių rizikų ir jų valdymo suvestinė.....	27
3.7. Rekomendacijos dukterinių įmonių SVP turiniui	28
4. STRATEGINIO PLANAVIMO PROCESAS	29
4.1. Strategijos rengimo inicijavimas	30

4.2. VVĮ įgaliojimų ir suinteresuotųjų pusių lūkesčių identifikavimas.....	30
4.3. Įmonės misijos/ paskirties (tikslų), vizijos ir vertybių peržiūra.....	31
4.4. Strateginių tikslų formulavimas ir matavimas.....	31
4.5. Išorinės ir vidinės aplinkos įvertinimas	32
4.6. Strateginių uždavinių formulavimas ir matavimas.....	33
4.7. Strateginių veiksmų identifikavimas ir planavimas. Finansinių prognozių sudarymas.....	34
4.8. Atsakomybių už strateginių tikslų, uždavinių ir veiksmų įgyvendinimą priskyrimas.....	34
4.9. SVP tvirtinimas ir pasirengimas įgyvendinimui.	35
5. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO PRIEŽIŪRA.....	35

1. ĮVADAS

1.1. Strateginio planavimo gairių paskirtis ir taikymas

Šios strateginio veiklos planavimo gairės (toliau – Gairės) yra parengtos, siekiant suteikti valstybės valdomoms įmonėms (toliau – VVĮ) aiškų ir nuoseklų metodinį pagrindą strateginių veiklos planų (toliau – SPV) rengimui, įgyvendinimui ir atnaujinimui. Gairės nustato bendrus principus, struktūrinius reikalavimus ir turinio standartus, kurie užtikrina, kad VVĮ strateginis planavimas būtų suderintas su valstybės, kaip akcininko, tikslais ir interesais.

Šiomis Gairėmis siekiama padėti kolegialiems organams (toliau – KO) ir VVĮ vadovybei geriau suprasti valstybės, kaip savininko, lūkesčius įmonių SVP, taip pat harmonizuoti naudojamas sąvokas, tarpusavio komunikaciją bei pateikiamų dokumentų turinį tam, kad visi proceso dalyviai vienodai suprastų strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesą. Tikimasi, jog šis dokumentas pasitarnaus kaip naudingas ir efektyvus įrankis SVP kūrimui, neribojant strateginio planavimo proceso metu naudojamų ir geriausiai VVĮ specifiką atitinkančių metodų, priemonių ar modelių pasirinkimo.

Valstybę atstovaujančios ir valstybės, kaip savininko teises įgyvendinančios institucijos (toliau – VAI), šias Gaires gali naudoti kaip pagrindą, vertinant įmonių strateginio planavimo bei SVP kokybę.

1.2. Teisinis reglamentavimas

2012 m. birželio 6 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 665 patvirtintas Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašas (toliau – Nuosavybės gairės) nustato VVĮ strateginių veiklos planų rengimo tvarką, terminus bei įgyvendinimo priežiūrą. Nustatyta, kad SVP turėtų apimti aplinkos, kurioje veikia VVĮ, analizę, misiją, viziją, ilgalaikius strateginius tikslus, uždavinius ir išteklius, kurių reikia jiems pasiekti, taip pat veiklos planus.

1998 m. gegužės 12 d. priimtas Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas įpareigoja VšĮ Valdymo koordinavimo centrą kiekvienais metais atlikti visų VVĮ ir jų dukterinių bendrovių SVP kokybės vertinimą bei teikti rekomendacijas VVĮ ir VAI dėl jų tobulinimo.

1.3. Strateginio planavimo svarba VVĮ

Strateginis planavimas yra esminis VVĮ įrankis, leidžiantis užtikrinti ilgalaikį veiklos tvarumą, viešųjų interesų įgyvendinimą ir efektyvų valstybės turto valdymą. Tai kartu ir sėkmės veiksnys, nustatantis aiškią VVĮ veiklos kryptį ir tikslus. Kaip rodo tyrimų duomenys ir pasaulinė praktika, organizacijos,

kurios skiria pakankamai dėmesio strateginiam planavimui ir planų įgyvendinimui, pasiekia geresnių rezultatų ir efektyviau išnaudoja turimus išteklius. Strateginis planas tampa pagrindu, pagal kurį formuojami metiniai tikslai, planuojamos investicijos ir paskirstomi ištekliai.

Viena svarbiausių strateginio planavimo naudų yra aiškos krypties nustatymas, leidžiantis VVĮ sutelkti pastangas į ilgalaikius tikslus. Tai padeda ne tik susidėlioti strateginius tikslus, uždavinius bei veiksmų planus, bet ir juos tinkamai suderinti tarpusavyje, užtikrinant, kad visi VVĮ padaliniai dirbtų ta pačia kryptimi. Išskaidant strateginius tikslus, uždavinius ir veiksmus iki konkretaus darbuotojo lygio, užtikrinamas kryptingas visų VVĮ padalinių veikimas.

Strateginiai dokumentai atlieka itin svarbų vaidmenį valdymo ir vadybos kontekste – jie tampa vadovų darbo įrankiu, padedančiu priimti nuoseklius sprendimus. Nuolatinis strategijoje keliamų rodiklių stebėjimas leidžia vertinti veiklos efektyvumą, sekti progresą ir laiku koreguoti planus. Geras strateginis planavimas stiprina ir išorinių partnerių pasitikėjimą, nes geras SVP atsako į daugelį jiems kylančių klausimų.

Kuriant ir įgyvendinant strategiją, organizacijos susiduria su keliais pagrindiniais iššūkiais. Nuolatiniai aplinkos pokyčiai ir politiniai veiksniai verčia organizacijas nuolat adaptuotis. Iššūkiu tampa skirtingų suinteresuotų šalių – akcininkų, darbuotojų, valstybinių institucijų – lūkesčių suderinimas, siekiant išlaikyti vieningą strateginę kryptį.

Riboti finansiniai, žmogiškieji ir laiko ištekliai kartais neleidžia pilnai įgyvendinti visų numatytų veiksmų. Organizacijoms sunku subalansuoti kasdienę veiklą su ilgalaikiais strateginiais tikslais. O pasipriešinimas pokyčiams ir nepakankama lyderystė apsunkina strategijos įgyvendinimą. Komunikacijos trūkumas sukelia skirtingą strategijos interpretavimą tarp padalinių ir darbuotojų. Šie iššūkiai pabrėžia, kad sėkmingam strategijos įgyvendinimui būtina ne tik gerai parengti strateginį planą, bet ir sukurti tinkamą organizacinę kultūrą, užtikrinti efektyvią komunikaciją, stiprinti lyderystę bei sukurti lankstų strategijos įgyvendinimo procesą, leidžiantį adaptuotis prie besikeičiančių aplinkybių.

VVĮ strateginis planavimas turi būti esminiu įrankiu, leidžiančiu užtikrinti ilgalaikį veiklos tvarumą, viešųjų interesų įgyvendinimą ir efektyvų valstybės turto valdymą. Šis procesas turi apimti ne tik ekonominius tikslus, bet ir socialinius, aplinkosauginius bei valdysenos aspektus.

VVĮ skiriasi reikšmingais aspektais: jų dydis varijuoja nuo labai didelių iki visai smulkių organizacijų; struktūros sudėtingumas skiriasi nuo sudėtingų įmonių grupių iki pavienių specializuotų vieno verslo įmonių; veiklos pobūdis gali būti nuo labai fokusuoto iki apimančio daugelį skirtingų sričių; skiriasi ir veiklos reguliavimo laipsnis – nuo griežtai reguliuojamų iki beveik laisvos rinkos sąlygomis veikiančių; konkurencinė aplinka taip pat labai įvairi – nuo monopolinių rinkų dalyvių iki įmonių, veikiančių intensyvios konkurencijos sąlygomis ir gaunančių reikšmingą dalį pajamų iš konkurencingų veiklų. Galiausiai, įmonės pasižymi skirtinga strateginio planavimo branda ir patirtimi – nuo labai pažengusių organizacijų iki tik pradedančių taikyti strateginio planavimo principus. Ši įvairovė pabrėžia, jog nėra vieno universalaus strateginio planavimo modelio, tinkančio visoms VVĮ, todėl šiose Gairėse numatomas pakankamas lankstumas, kad kiekviena VVĮ galėtų pritaikyti procesą

savo specifinėms aplinkybėms, kartu išlaikant pagrindinius strateginio planavimo principus ir struktūrą.

1.4. Tvarumo integravimas

Tvarumo strategija turėtų būti neatskiriama SVP dalis – organiškai integruota į įmonės strateginį kontekstą ir glaudžiai susieta su strateginėmis kryptimis, pagrindiniais veiklos tikslais, investicijų planavimu, rizikų valdymu ir t.t. Tvarumo aspektai neturėtų būti traktuojami kaip atskira ar papildoma tema, bet kaip esminis elementas, įtakojantis ilgalaikę įmonės vertės kūrimo logiką. Pažymėtina, kad šiame dokumente nėra pateikiamos atskiros rekomendacijos dėl konkrečių su tvarumu susijusių tikslų formulavimo – tai turėtų būti daroma remiantis įmonės veiklos specifika ir integruojant aplinkos, socialinius bei gerosios valdysenos principus į bendrą strateginę logiką.

2. ESMINĖS STRATEGINIO PLANAVIMO SĄVOKOS

2.1. Strateginio veiklos plano (SVP) sąvoka

Strateginio valdymo srityje yra virš 90 skirtingų apibrėžimų, kas yra strategija. Strategijos sąvoka yra plati ir sudėtinga, tačiau šiose Gairėse praktiniais sumetimais naudojamas Prof. A.D.Chandler apibrėžimas: strategija arba strateginis veiklos planas (SVP) – tai ilgalaikių organizacijos tikslų, užduočių ir veiksmų, būtinų jiems pasiekti, nustatymas bei resursų priskyrimas.

SVP iš esmės yra ilgalaikis veiklos planas, kuris nurodo, kaip VVĮ vykdys savo misiją ir sieks vizijos, atsižvelgiant į kintančias veiklos aplinkybes. SVP turi būti nusprendžiama, kokie strateginiai tikslai įmonei yra svarbiausi (prioritetiniai), kaip tų tikslų bus siekiama ir kaip bus naudojami turimi ištekliai – žmonės, finansai bei laikas.

2.2. VVĮ įmonių grupės strateginio veiklos plano (SVP) sąvoka

VVĮ įmonių grupės turėtų kurti bendrą grupės SVP, kuris apibrėžtų kelių tarpusavyje susijusių įmonių - pagrindinės (patronuojančios) VVĮ ir jos valdomų (dukterinių) įmonių - bendrą strateginę kryptį, tikslus ir veiklos principus.

Grupės SVP turėtų apimti sprendimus šiose srityse:

- **Bendros VVĮ grupės vizijos, misijos ir ilgalaikių finansinių bei nefinansinių tikslų formulavimas**, siekiant nustatyti vieningą kryptį visoms grupės įmonėms, užtikrinant jų veiksmų suderinamumą. VVĮ grupių keliami tikslai turi derėti su valstybės lūkesčiais ir nustatytomis nacionalinėmis strategijomis.

- Grupei priklausančių **įmonių portfelis ir jo valdymas**, apibrėžiant kiekvienos įmonės vaidmenį ir svarbą VVĮ įmonių grupėje, atsakant į klausimus: kokių tikslų siekia VVĮ įmonių grupė per kiekvienos dukterinės įmonės veiklą, kaip skirstomos investicijos tarp įmonių, kokia ilgalaikė įmonių portfelio sudėtis?
- **Sinergijos sukūrimas** – kokiais būdais VVĮ įmonių grupė stiprins kiekvienos įmonės veiklą ir rezultatus, kaip įmonės tarpusavyje dalinsis resursais, veiklomis, žiniomis, kokios veiklos turėtų būti centralizuotos, o kokios išskaidytos?
- **Įmonių grupės valdysena** - taisyklių, procesų ir praktikų sistema, pagal kurią VVĮ įmonių grupė (ir kiekviena atskira jos įmonė) yra valdoma, kontroliuojama ir prižiūrima, kokia nuosavybės ir juridinė struktūra bus naudojama veikloje?

Dėl VVĮ įmonių grupių valdymo įvairovės (pvz. integruotų arba holdingo valdymo struktūrų), bendra VVĮ įmonių grupės strategija gali apimti tik dalį elementų, tačiau būtina pateikti šiuos svarbiausius: bendrą grupės misiją bei viziją ir pagrindinius finansinius bei nefinansinius strateginius tikslus, nurodant atsakingas už jų įgyvendinimą grupės įmonės.

Šiame dokumente naudojami terminų paaiškinimai pateikti žemiau esančioje lentelėje.

Lentelė 1: Naudojamų terminų paaiškinimas

Terminas	Paaishkinimas
Aplinkos veiksnų analizė	Vidinių ir išorinių veiksnių, turinčių reikšmingą įtaką VVĮ veiklai, analizė. Ji padeda suprasti ir įvertinti kokiomis sąlygomis VVĮ veikia ir kokie pokyčiai gali turėti įtakos strateginių tikslų įgyvendinimui.
Finansinės prognozės	Įmonės pelno / nuostolių, balanso, pinigų srautų prognozės su prielaidomis, investicijų ir jų finansavimo planai, pagrindiniai finansiniai rodikliai.
VVĮ įmonių grupės SVP	Aukščiausio lygio strateginis dokumentas, kuris apibrėžia kelių tarpusavyje susijusių įmonių - pagrindinės (patronuojančios) įmonės ir jos valdomų (dukterinių) įmonių - bendrą strateginę kryptį, tikslus ir veiklos principus.
Lūkesčiai	Suinteresuotų šalių projektuojami pageidavimai VVĮ dėl veiklos krypties, siektinų rezultatų ir pan.
Misija	Apibrėžia kuo VVĮ užsiima/ ką veikia
Nuosaikos tobulėjimo tikslas	Strateginis tikslas, kuriuo nėra planuojamas reikšmingas (transformacinis) pokytis SVP įgyvendinimo laikotarpiu. Tokių tikslų kėlimas yra orientuotas į stabilumo užtikrinimą, laipsniškų patobulinimų siekimą ir esamų gerų rezultatų išlaikymą.
Prielaidos	Jau žinoma ar numanoma informacija, kuria remiamasi darant logines išvadas ir prognozes
Proveržio tikslas	Strateginis tikslas, kuriuo planuojamas reikšmingas (transformacinis) pokytis SVP įgyvendinimo laikotarpiu, reikalaujantis kokybiškai ir/ar kiekybiškai naujų rezultatų, o ne tik laipsniškų patobulinimų.
S.M.A.R.T.	Strateginių tikslų ir uždavinių matavimo rodikliai, iškelti vadovaujantis S.M.A.R.T. metodika, kuri nusako, jog rodikliai turi būti konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, aktualūs ir apibrėžti laike.

SSGG analizė (angl.SWOT)	VVJ stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių suvestinė, atspindinti visų kitų aplinkos analizės įrankių esmines išvadas, turinčias didžiausią poveikį VVJ planuojamu strategijos laikotarpiu.
Strateginės kryptys	Pagrindinės veiklos sritys, į kurias VVJ koncentruosis, siekdama savo vizijos
Strateginiai tikslai	Strateginiai proveržio ir nuosaikaus tobulėjimo tikslai
Strateginis veiklos planas (SVP)	Ilgalaikis veiklos planas, kuris nurodo, kaip VVJ vykdys savo misiją ir sieks vizijos, atgsižvelgiant į kintančias veiklos aplinkybes. SVP turi būti nusprendžiama, kokie strateginiai tikslai įmonei yra svarbiausi (prioritetiniai), kaip tų tikslų bus siekiama, ir kaip bus naudojami turimi ištekliai – žmonės, finansai bei laikas.
Strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis	Strateginių tikslų ir uždavinių visuma, parodanti tarpusavio sąryšius tarp strateginių tikslų ir strateginių uždavinių. Jis turi apimti visus strateginius tikslus (proveržio ir nuosaikaus tobulėjimo).
Strateginis uždavinys	Kiekybiškai pamatuojami siekiai, kuriuos įgyvendinus įmonė reikšmingai priartės prie iškeltų įmonės strateginių tikslų pasiekimo. Strateginiai uždaviniai privalo būti įvardinti proveržio strateginiams tikslams ir gali būti nekeliami nuosaikaus tobulėjimo strateginiams tikslams. Kiekvieną strateginį uždavinį apibūdina vienas ar daugiau kiekybiškai išreikštų rodiklių.
Strateginis veiksmas	Tikslingai suplanuota iniciatyva (intervencija), orientuota į konkrečių strateginių uždavinių rodiklių pasiekimą, galinti apimti tiek pavienį veiksmą, tiek kompleksinį veiksmų rinkinį. Jam būdingas apibrėžtas resursų poreikis, aiškiai priskirta atsakomybė, konkreti trukmė ir įgyvendinimo etapai.
Suinteresuotosios šalys	Asmenys, asmenų grupės ar organizacijos, kurioms tiesiogiai arba netiesiogiai daro įtaką VVJ ir jos vykdomos veiklos. Suinteresuotos šalys taip pat gali būti tie asmenys ar organizacijos, nuo kurių VVJ yra priklausoma. Tipinės suinteresuotos šalys yra akcininkai, visuomenė, klientai, vartotojai, tiekėjai, profesinės sąjungos, visuomeninės organizacijos, institucijos ir t. t.
VVJ paskirtis/ tikslas	VVJ egzistavimo priežastis (-ys), atsakant į klausimą kodėl VVJ turi būti ir kaip tai susiję su VVJ gebėjimu įnešti savo indėlį visuomenei, šaliai, pasauliui.
Veiksmų planas	Strateginių veiksmų visuma, kurių pagrindu bus siekiama įgyvendinti strateginius uždavinius.
Vertybės	Atspindi VVJ esminius įsitikinimus ir principus, kurie nukreipia įmonės elgesį ir sprendimų priėmimą
Vizija	Trokštama VVJ ateities būseną.

3. STRATEGINIO VEIKLOS PLANO (SVP) SUDĖTIS

Šiame skyriuje yra pateikiamos rekomendacijos dėl SVP struktūros, išsamiai aptariant SVP turinio komponentus: pradedant nuo misijos ir/ar paskirties (tikslų), vizijos ir vertybių formulavimo, pereinant prie aplinkos analizės, strateginių kryptų ir tikslų nustatymo, uždavinių bei veiksmų jiems įgyvendinti apibrėžimo, ir užbaigiant reikalingų išteklių planavimu bei finansinėmis prognozėmis.

SVP turi apimti VVĮ ar VVĮ įmonių grupės sprendimų suvestinę, nurodančią ilgalaikius tikslus ir veiksmus šiems tikslams pasiekti. Žemiau dėstomi pagrindiniai SVP elementai:

3.1. SVP santrauka

Šioje dalyje turėtų būti glaustai pateikta pagrindinė informacija, padedanti greitai suprasti SVP esmę: pvz. trumpas VVĮ pristatymas, svarbiausi (esminiai) strateginiai sprendimai ir būdai juos pasiekti, siektini matavimo rodikliai, kita. Rekomenduojama teikti ne ilgesnės apimties, kaip 1 puslapis ar 1-2 skaidrės informaciją.

3.2. VVĮ misija ir/ar paskirtis (tikslas), vizija bei vertybės

VVĮ misija, tikslas (paskirtis), vizija ir vertybės sudaro VVĮ tapatybės ir strateginio kryptingumo pagrindą ir, trumpai apibūdinant: misija apibrėžia, kuo VVĮ užsiima / veikia, vizija – kur VVĮ nori atsidurti ateityje, paskirtis (tikslas) – kodėl VVĮ apskritai egzistuoja (koku tikslu ji buvo sukurta), vertybės – apibūdina, kaip VVĮ veikia (kokias vertybes VVĮ savo veikloje atstovauja).

VVĮ KO, siekdamas aiškumo, gali apibrėžti VVĮ misiją, paskirtį (tikslą), viziją ir visoms suinteresuotoms pusėms: darbuotojams, klientams, visuomenei, akcininkui ir t.t., tačiau SVP turėtų būti atspindima viena bendra VVĮ misija, paskirtis (tikslas), vizija. Šie elementai veikia kaip VVĮ tapatybės pagrindas bei nukreipia jos sprendimus ir veiksmus tinkama linkme. Žemiau pateikiami keli privalumai, kuriuos įgyja tinkamai paskirtį, viziją bei misiją suformulavusios VVĮ:

- aiškiai įvardinti ilgalaikiai tikslai vizijoje įgalina tinkamai susikonsoliduoti į jų įgyvendinimą;
- teikia pagalbą sprendimui priėmimui ir strategavimui;
- įkvepia, motyvuoja ir suvienija darbuotojus;
- skatina nuoseklų bendradarbiavimą;
- išskiria VVĮ tarp konkurentų, tuo įgyjant tam tikrą konkurencinį pranašumą;
- sukuria efektyvesnę komunikaciją, įgyjant didesnę visuomenės pasitikėjimą bei reputaciją;
- skatina tvarumą bei inovacijas;
- suteikia didesnę atsparumą iššūkiams, t.t.

3.2.1. Misija

Misija apibrėžia **ką VVĮ veikia dabar** (t.y. dabartinės veiklos pagrindas). Teisingai suformuluota misija turėtų atspindėti atliekamą funkciją, tikslinę „auditoriją“, vertės pasiūlymus (tikslus), o jai apibūdinti naudojami teiginiai turėtų būti unikalūs ir skirti būtent šiai VVĮ, t. y. ne abstraktūs ar pritaikomi bet kuriai kitai VVĮ.

Efektyvios misijos savybės:

- **Trumpa ir įtaigi:** lengvai įsimenama ir komunikuojama
- **Įkvepianti:** motyvuoja darbuotojus ir kitas suinteresuotas šalis
- **Aiški:** suprantama visiems organizacijos nariams ir partneriams
- **Konkreči:** pakankamai tiksli, kad nukreiptų strateginius sprendimus
- **Lanksti:** pakankamai plati, kad leistų organizacijai vystytis

Siekiant tinkamai subalansuoti konkretumą ir lankstumą (misijos „gylį“, platumą), nereikėtų formuluotės pernelyg susiaurinti (pvz. „*Lokomotyvo ratų gamyba, nes pradėjus gaminti ratus vagonams, misiją reikėtų koreguoti*“) bei vengti neapibrėžtumų (pvz. „*kad miesto gyventojai šypsotųsi*“, nes tai neatspindi VVJ veiklos ir paskirties).

3.2.2. Paskirtis (tikslas)

Paskirties (tikslas) įvardijimas apibrėžia VVJ egzistavimo priežastį arba priežastis: atsako į klausimą **kodėl VVJ turi būti / egzistuoti**, darydama teigiamą poveikį aplinkai, kurioje ji veikia? VVJ, suformuluodama savo paskirtį (tikslą) padeda pamatus savo strategijai, suderindama vertybes, organizacijos kultūrą ir ilgalaikę viziją, taip pat pasitarnauja įkvepiant vidinę komandą bei išorines suinteresuotas šalis. Tinkamai VVJ paskirtis (tikslas) kalba labiau apie VVJ **prasmę ir poveikį**, negu apie vykdomą veiklą.

VVJ paskirtis (tikslas) turėtų būti:

- **Prasminga.** Ar tai tikrai gali daryti reikšmingą įtaką suinteresuotoms šalims?
- **Autentiška.** Ar tai tikrai atitinka VVJ kaip organizacijos vertybes?
- **Patikima.** Ar bus išnaudojami unikalūs VVJ gebėjimai? Ar tai iš esmės prasminga? Ar tai gali būti paversta konkrečiais veiksmais?
- **Stipri/ galinga.** Ar organizacijos poreikiams keliami tikslai yra svarbūs ir reikšmingi? Ką teigiamo galima „gauti“ tenkinant šiuos poreikius?
- **Įtikinanti.** Ar ji pakankamai aiški, konkreti bei galinti įtikinti ir suburti darbuotojus/ visuomenę? ir t.t.

Pateikiami keli efektyvios paskirties (tikslas) pavyzdžiai:

- „Ilgalinti bendruomenes per tvarius energetinius sprendimus“;
- „Užtikrinti patikimą ir tvarią energijos tiekimo sistemą šalies plėtrai, prisidedant prie nacionalinio energetinio saugumo, ekonominio konkurencingumo ir žalesnės ateities kūrimo, veikiant skaidriai ir visuomenės gerovei“;
- „Sujungti regionus ir žmones per stiprią, patikimą ir prieinamą transporto infrastruktūrą, kuri remia vienodą šalies augimą ir pažangą“.

3.2.3. Vizija

Kitas etapas – apsispręsti, kaip VVJ mato save ilgalaikėje perspektyvoje. Tam būtina suformuluoti **viziją, kuri nusako trokštamą VVJ būseną ateityje**. Vizija turi sietis su vykdoma misija bei paskirtimi

(tikslu), sudarant aiškų paveikslą – kokia bus VVĮ, pasiekusi visišką savo potencialą. Vizija neturi atspindėti to, kas jau pasiekta, t.y. kokia VVĮ yra jau dabar.

Efektyvios vizijos savybės:

- **Įkvepianti:** sukuria patrauklų ir motyvuojantį ateities vaizdą;
- **Ambicinga:** kelia iššūkį siekti daugiau, išreiškiant, kuo VVĮ lyginasi;
- **Realistiška:** nors ambicinga, tačiau pasiekiamą;
- **Aiški:** sukuria konkretų ateities paveikslą;
- **Suderinta:** tiesiogiai siejasi su organizacijos misija ir vertybėmis.

Klaidinga praktika yra viziją formuluoti per daug abstrakčiai, paliekant neapibrėžtumą „kada jau VVĮ supras, jog ji pasiekė savo viziją?“. Pvz. vizija „tapti pirmaujančia įmone“ visai neapibrėžia, ką reiškia pirmavimas ir su kuo bus pasilyginama, todėl nebus įmanoma sekti vizijos įgyvendinimo eigos. Konkrečiau siekį pirmauti galima būtų apibrėžti pagal, pvz. užimamą konkrečios rinkos dalį, generuojamą pelną arba produktų (paslaugų) kokybę, taip pat apibūdinant su kuo VVĮ nori lygiuotis, pvz. „*tapti pirmaujančiu žemės ūkio produktų pardavėju Baltijos šalyse*“, arba „*geidžiamiausias darbdavys Šiaurės Lietuvoje*“, „*inovatyviausias ES oro uostas*“, ir t.t.

3.2.4. Vertybės

Vertybės atspindi esminius VVĮ įsitikinimus bei tarnauja kaip pagrindiniai principai, kuriais grindžiama VVĮ, kaip organizacijos, kultūra bei elgsena. Vertybės tampa vidiniu kompasu, padedančiu organizacijai išlaikyti kryptį sudėtingose situacijose.

Efektyvių vertybių savybės:

- **Autentiškos:** atspindi unikalų VVĮ charakterį ir tapatybę, ir tai nėra tiesiog madingos frazės;
- **Paprastos ir aiškos:** lengvai suprantamos ir įsimenamos visiems organizacijos nariams;
- **Apibrėžiančios elgesį:** aiškiai susiejamos su kasdiene veikla ir elgesiu;
- **Ribotas skaičius:** 3-7 vertybės, kad išliktų įsimenamos.

3.2.5. Efektyvių VVĮ misijų ir vizijų pavyzdžiai

! Rengiant SVP, **VVĮ turi atskleisti savo misiją, viziją bei vertybes**, o ar papildomai formuluoti paskirtį (tikslą) VVĮ gali laisvai pasirinkti. Praktikoje neretai įmonės renka si praplėsti misijos apibrėžimą kai kuriais paskirties (tikslų) elementais, misiją apibūdinant ne tik dabartine vykdoma veikla, bet ir atsakant į klausimą, kas įmonę veda į priekį, kodėl ji turi egzistuoti ir t.t. Efektyviausios misijų, kurias bus pasirenkama papildyti paskirties (tikslų) elementais, formuluotės turėtų pasižymėti balansu tarp glaustumo ir įsimenamumo, pristatyti veiklos principus (saugumas, efektyvumas, tvarumas), kurie yra bendri daugeliui VVĮ. Pasirinkus neformuluoti atskiros paskirties (tikslų), rekomenduojame misiją praplėsti paskirties (tikslų) elementais.

Aiškios ir įtaigios misijos bei vizijos formuluotės yra kritškai svarbios bet kuriai organizacijai, tačiau jos įgyja ypatingą reikšmę valstybės valdomoms įmonėms: šios įmonės dažnai veikia sudėtingoje aplinkoje, kurioje reikia derinti komercinius tikslus su viešojo intereso įsipareigojimais. VVĮ turi ne tik

efektyviai konkuruoti rinkoje, bet ir visuomenei bei kitoms suintresuotoms šalims pateisinti savo egzistavimą ir valstybės nuosavybę.

Žemiau pateikiami keli misijos ir vizijos derinimo pavyzdžiai, atrinkti iš konkrečių užsienio šalių įmonių strateginių veiklos planų.

Lentelė 2: Misijų ir vizijų teiginių pavyzdžiai

<i>Įmonė sektorius</i>	<i>Misija</i>	<i>Vizija</i>	<i>Komentarai</i>
<i>Susisiekimo sektoriaus įmonė (aviacija)</i>	<i>Užtikrinti gyvybiškai svarbų susisiekimą tarp Baltijos šalių ir pasaulio bei reikšmingai prisidėti prie ekonomikos.</i>	<i>Tapti tvarių vežėjų ES aviacijos rinkoje.</i>	Misija: Trumpa, aiškiai įvardija pagrindinę funkciją (susisiekimas) ir jos platesnę reikšmę (indėlis į ekonomiką), potencialiai įkvepianti. Vizija: Orientuota į ateitį ir aktualų iššūkį (tvarus vežėjas), aiški ir ambicinga ES kontekste.
<i>Energetikos sektorius</i>	<i>Užtikrinti, kad šalyje degtų šviesos ir namai būtų šilti.</i>	<i>Užtikrinti tiekimo saugumą klimatui neutraliu būdu, remiant šalies ekonomikos konkurencingumą.</i>	Misija: Itin trumpa, įtaigi ir orientuota į galutinį vartotoją („šviesos“, „šilti namai“), labai aiškiai perteikia egzistavimo prasmę, įkvepianti. Vizija: Ambicinga (tiekimo saugumas neutraliu klimatui būdu), aiškiai susieta su nacionaliniais tikslais (ekonomikos konkurencingumas), suderinta su misija ir aktualiomis tendencijomis.
<i>Energetikos sektorius</i>	<i>Užtikrinti energiją saugiai ateičiai.</i>	<i>Tapti tvarios energetikos transformacijos lyderiu šalyje.</i>	Misija: Trumpa, aiški („užtikrinti energiją“), orientuota į saugumą ir ateitį, potencialiai įkvepianti. Vizija: Ambicinga (transformacijos lyderis), aiškiai įvardija strateginę kryptį (tvari energetika), aktuali ir nukreipianti.
<i>Susisiekimo sektorius (keleivių vežimas geležinkeliu)</i>	<i>Vežame saugiai, patikimai ir laiku.</i>	<i>Būsime moderniausias keleivinis geležinkelio vežėjas Lenkijoje, sustiprinsime lyderio pozicijas keleivių pervežimuose Mazovijoje ir padidinsime savo dalį šalyje pagal pervežamų keleivių skaičių.</i>	Misija: Trumpa, konkreti („saugiai, patikimai, laiku“), orientuota į pagrindinius paslaugos kokybės aspektus. Vizija: Ambicinga (moderniausias vežėjas Lenkijoje, lyderis Mazovijoje), aiškiai apibrėžia siekiamą poziciją ir geografinę aprėptį, suderinta su misija.

Misijos ir vizijos sėkmingai dera tarpusavyje, kai jos kuria vieningą sampratą – misija paaiškina dabartinę egzistavimo prasmę, o vizija parodo, kaip ta misija vystysis ateityje. Pavyzdžiui, viename iš aukščiau pateiktų pavyzdžių misija kalba apie energijos tiekimo užtikrinimą, o vizija šią misiją praplečia į klimatui neutralų tiekimo užtikrinimą, susietą su ekonomikos konkurencingumu. Šis suderinimas sukuria aiškų ir nuoseklų organizacijos tapatybės ir krypties sampratą.

Vizijos formuluotėse turėtų aiškiai išsiskirti ambicingumas – jos projektuoja siekiamą poziciją rinkoje, dažnai apibrėžiant konkrečią geografinę aprėptį (*"pirmaujantis regiono operatorius", "inovatyviausias ES oro uostas"*). Pastebima aiški tendencija vizijose atspindėti šiuolaikinius iššūkius – tvarumą, klimato neutralumą, inovacijas. Efektyvi vizija nubrėžia ne abstraktų, o konkretų ateities paveikslą, kurį galima pasiekti sutelkus pastangas, pvz. *"tapti inovatyviausiu Baltijos jūros uostu"*.

3.3. Strateginės kryptys

Suformulavus viziją, VVĮ turėtų įvardinti strategines kryptis – ilgalaikes veiklos ir vystymosi gaires, parodančias kur link VVĮ juda ir kaip ji planuoja siekti savo vizijos. Tai vienas svarbiausių SVP elementų, padedantis sutelkti dėmesį į prioritetus ir koordinuoti visus VVĮ siekius: suformuluotos strateginės kryptys nurodo **veiklos sritis, kurioms bus skiriamas didžiausias dėmesys**, kur bus sutelkiamos didžiausios VVĮ pastangos strategijos įgyvendinimo laikotarpiu.

Strateginės VVĮ kryptys padeda nuosekliai suplanuoti ir išdėstyti strateginius tikslus, uždavinius bei veiksmus, būtinus tų tikslų įgyvendinimui.

Apibendrinant, strateginių kryptių vaidmuo SVP gali būti apibūdinamas taip:

- **Struktūra ir aiškumas:** jos padeda aiškiai išdėstyti, kokios sritys bus svarbiausios ir kur VVĮ skirs pagrindinius resursus;
- **Prioritetų nustatymas:** kryptys padeda susitelkti į svarbiausius strateginius tikslus ir nepasimesti tarp daugelio skirtingų iniciatyvų;
- **Strateginio tikslų ir uždavinių žemėlapis pagrindimas:** kryptys tampa pagrindu, iš kurio kyla konkretūs tikslai, uždaviniai ir veiksmai;
- **Komunikacija:** strateginės kryptys leidžia visiems darbuotojams, vadovams ir suinteresuotosioms šalims suprasti, kur link įmonė eina, siekiant bendros vizijos.

Keletas strateginių kryptių formulavimo pavyzdžių:

„Skaitmeninė transformacija“, „Veiklos efektyvumo didinimas“, „Plėtra į naujas rinkas“, ir t.t.

3.4. Strateginiai tikslai, uždaviniai, veiksmai ir jų matavimas

3.4.1. Strateginių tikslų ir uždavinių samprata

Strateginiai tikslai - tai ilgalaikiai siekiai, kylantys iš VVJ strateginių kryptų ir padedantys vykdyti jos misiją bei įgyvendinti viziją. Jie įvardija, kokius veiklos rezultatus VVJ turi pasiekti per tam tikrą laikotarpį, kad suinteresuotųjų pusių požiūriu VVJ veikla būtų vertinama gerai.

Strateginių tikslų savybės:

- **Ilgalaikiai** – nukreipti į ateitį, ne trumpalaikiai / vienkartiniai;
- **Orientuoti į rezultatą** – nusako, ką norima pasiekti;
- **Įkvepiantys, bet realūs** – turi skatinti / motyvuoti veikti, tačiau būti įgyvendinami;
- **Pamatuojami** – susieti su rodikliais, kurių pasiekimu vertinama pažanga.

Strateginių VVJ tikslų amplitudė gali būti labai įvairi: apimti plėtros ir / ar augimo temą, pelningumą ir kitus finansinius aspektus, kokybę ir efektyvumą, socialinę atsakomybę ir tvarumą, žmogiškuosius išteklius, orientacijos į klientą perspektyvas, vidinės veiklos optimizavimą ir t.t.

Strateginiai uždaviniai – tai kiekybiškai pamatuojami siekiai, kuriuos įgyvendinus VVJ reikšmingai priartės prie iškeltų strateginių tikslų pasiekimo. Uždaviniai veikia kaip tarpinių rezultatų sistema, priemonės strateginiams tikslams pasiekti.

Kiekvienas VVJ strateginis tikslas bei uždavinys turi turėti **kiekybinius rodiklius**, kurių pagrindu bus vertinamas to tikslo ar uždavinio įgyvendinimas.

Strateginiai tikslai ir uždaviniai yra skirstomi į finansinius arba nefinansinius pagal tai, kaip matuojami jų rezultatai, pvz. finansiniai tikslai yra matuojami piniginiiais ar santykiniais rodikliais (eurais, išvestais iš „piniginių“ dydžių rodikliais bei jų pokyčiais, t.t.).

3.4.2. Strateginių tikslų rūšys

Nepriklausomai nuo skirstymo į finansinius ar nefinansinius, taip pat – kokią temą apima, strateginiai tikslai yra skirstomi į dvi rūšis:

- **Proveržio tikslai** – tai strateginiai tikslai, dažniausiai **siejami su ambicingais ir reikšmingais pokyčiais**, žyminčiais kokybinį ar kiekybinį VVJ veiklos rezultatų šuolį SVP įgyvendinimo laikotarpiu.

Tai gali būti inovatyvūs, ryžtingi, keičiantys nusistovėjusius procesus tikslai, o ne reiškiantys tiesiog judėjimą ta pačia trajektorija. Tokių tikslų įgyvendinimas reikalauja esminio VVJ veiklos modelio ar veiklos rezultatų pasikeitimo (transformacijos), didelio resursų bei pastangų sutelkimo, reikšmingų organizacinių pokyčių (struktūroje, procesuose, kompetencijose, kultūroje) ir didesnio prisiimamos rizikos lygio. Siekdama šių tikslų, VVJ turi sutelkti didžiausias pastangas ir inicijuoti reikšmingiausius

pokyčius. Šių tikslų pasiekimui būtina detalizuoti, kokie strateginiai uždaviniai ir veiksmai leis juos pasiekti.

- **Nuosaikos tobulėjimo tikslai** – tai strateginiai tikslai, kurie **nelemia reikšmingų VVĮ veiklos rezultatų pokyčių** SVP įgyvendinimo laikotarpiu. Keldama tokius strateginius tikslus, VVĮ orientuojasi į stabilumo užtikrinimą, galimai laipsniškų patobulinimų siekimą ir esamų gerų rezultatų išlaikymą ar nereikšmingą jų gerinimą. Šiems tikslams tereikia nurodyti siektinas rodiklių reikšmes, tačiau nebūtina įvardinti juos papildančius veiksmus / uždavinius.

Lentelė 3 Strateginių proveržio ir nuosaikos tobulėjimo tikslų savybių palyginimas

Savybės	Strateginis proveržio tikslas	Strateginis nuosaikos tobulėjimo tikslas
Apibrėžimas	Tikslas, kuriuo planuojamas reikšmingas (transformacinis) pokytis SVP įgyvendinimo laikotarpiu, reikalaujantis kokybiškai ir/ar kiekybiškai naujų rezultatų, o ne tik laipsniškų patobulinimų.	Tikslas, kuriuo nėra planuojamas reikšmingas (transformacinis) pokytis SVP įgyvendinimo laikotarpiu. Organizacija orientuojasi į stabilumo užtikrinimą, laipsniškų patobulinimų siekimą ir esamų gerų rezultatų išlaikymą.
Sėkmės tikimybė	Mažesnė tikslo pasiekimo tikimybė* *-ambicingo, pokyčius planuojančio tikslo pasiekimas reikalauja išskirtinių pastangų ir inovatyvaus požiūrio, todėl jo įgyvendinimo tikimybė priklauso nuo daugybės veiksnių ir aplinkybių.	Didelė tikslo pasiekimo tikimybė
Išteklių poreikis	Dažnai reikalauja reikšmingų naujų išteklių, gebėjimų ar technologijų	Gali būti pasiekti su turimais ištekliais
Rizikos lygis	Aukšta rizika, reikšmingos nesėkmės galimybė	Vidutinė-žema rizika, ribotas neigiamas poveikis
Reikalingos inovacijos	Reikalauja proveržio inovacijų ar naujų metodų	Gali būti pasiekti per laipsniškus patobulinimus ir esamas metodikas
Psichologinis poveikis	Įkvepia ir suteikia energijos, bet gali sukelti nerimą dėl įgyvendinamumo	Kuria pasitikėjimą per pasiekiamas pergalės, tuo pačiu plečiant gebėjimus
Matavimas	Gali reikalauti naujų metrikų ar matavimo metodų	Paprastai gali būti stebimi su esamomis metrikomis
Poveikis kultūrai	Formuoja drąsaus proveržio mąstyseną ir komandos susitelkimą, skatina novatoriškumą ir įkvepia nebijoti iššūkių	Vysto disciplinuatą vykdymą ir nuolatinį tobulėjimą
Reakcija į nesėkmę	Net ir nedidelė nesėkmė dažnai vertinama kaip vertinga patirtis	Nesėkmė gali būti vertinama kaip blogos vadybos rezultatas

Kada efektyviausi	Transformacijos, pertvarkos ar reikšmingo augimo laikotarpiais	Konsolidacijos, vykdymo susitelkimo ar gebėjimų stiprinimo laikotarpiais
Pavyzdžiai	• Padidinti rinkos dalį 20%	• Padidinti rinkos dalį 0,5%
	• Sumažinti savikainą 40%	• Sumažinti savikainą 4%
	• Pagerinti klientų pasitenkinimą (NPS) 20%	• Išlaikyti esamą klientų pasitenkinimą (NPS)
	• Padidinti EBITDA 25%	• Padidinti EBITDA 0,3%

Strateginiai tikslai turi atspindėti ilgalaikę VVĮ perspektyvą, tad mažai tikėtina, jog strategijos įgyvendinimo laikotarpiu nebus poreikio pokyčiams ir proveržiui bent jau vienoje veiklos srityje.

! Kiekviena VVĮ ir jos dukterinė įmonė turi išsikelti mažiausiai vieną strateginį proveržio tikslą, strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapyje papildant nuosaikais tobulėjimo tikslais, padedančiais užtikrinti VVĮ veiklos tęstinumą ambicingų pokyčių metu. **Proveržinio tikslo kėlimo reikalavimas nėra taikomas mažo ir labai mažo dydžio dukterinėms VVĮ įmonėms, t.y. paliekama pačiai VVĮ grupei apsispręsti.**

3.4.3. Strateginių tikslų kiekis ir prioritetų nustatymas

VVĮ svarbu apsiriboti **optimaliu strateginių tikslų kiekiu**. Ribotas ir gerai apgalvotas tikslų skaičius leidžia aiškiai nustatyti prioritetus ir efektyviai sutelkti organizacijos išteklius svarbiausioms kryptims. Kai strateginių tikslų yra per daug, kyla rizika, kad veiksmai, naudingi vienam tikslui, gali trukdyti pasiekti kitus. Tai apsunkina sprendimų priėmimą, didina vidaus konfliktų riziką ir mažina tikimybę, kad bent vienas tikslas bus visiškai įgyvendintas.

Optimalus tikslų rinkinys leidžia:

- aiškiai paskirstyti atsakomybes;
- geriau koncentruoti pastangas;
- efektyviau panaudoti laiką, finansus ir kitus išteklius;
- sutelkti dėmesį į tai, kas VVĮ kuria didžiausią vertę.

! Būtina nurodyti, kurie strateginiai tikslai ar uždaviniai atspindi ilgalaikius pagrindinius, LR Vyriausybės tvirtinamus 3 metų laikotarpiui, bei specializuotus, su VKC kiekvienais metais suderinamus, rodiklius. Į pastarųjų rinkinį tikslinga įtraukti pačius svarbiausius ir prioritetinius strateginius tikslus ir/ar uždavinius.

Svarbu ne tik riboti strateginių tikslų skaičių, bet ir aiškiai **nustatyti jų svarbos hierarchiją** – t. y. nurodyti, kuris tikslas yra svarbiausias, kuris antras pagal svarbą ir t. t. Tai geriausiai padaryti priskiriant lyginamąjį to tikslo svorį pagal svarbą, siekiant, kad bendra šių lyginamųjų svorių suma sudaryti lygiai 100 proc.

Tokiu būdu:

- vadovai ir darbuotojai tiksliai žino, kur pirmiausia nukreipti pastangas,
- organizacija veikia vieninga kryptimi;
- išvengiama vidinių prieštaravimų ir sprendimų blaškymosi.

Aiškiai struktūruota strateginių tikslų sistema padeda VVJ pasiekti geresnių veiklos rezultatų, užtikrinti didesnę skaidrumą ir atitikti valstybės keliamus lūkesčius.

3.4.4. Rekomendacijos strateginių tikslų ir uždavinių formulavimui

Lentelė 4: Efektyvių strateginių tikslų pavyzdžiai

Tikslo tipas	Strateginio tikslo pavyzdys	Efektyvus nes
Proveržio tikslai	Padidinti klientų pasitenkinimo indeksą nuo 65 proc. iki 85 proc. per 3 metus	1) Orientuotas į aiškų rezultatą; 2) Numato reikšmingą pokytį (+20 punktų); 3) Yra kiekybiškai išmatuojamas; 4) Turi aiškų terminą
	Sumažinti paslaugų teikimo savikainą 30% iki 2027 m.	1) Numato reikšmingą pokytį; 2) Reikalauja reikšmingų procesų ir technologijų pokyčių; 3) Aiškiai išmatuojamas; 4) Tiesioginė įtaka įmonės rezultatams
	Pasiekti, kad 60% paslaugų būtų teikiamos skaitmeniniu būdu iki 2026 m.	1) Orientuotas į reikšmingą transformaciją; 2) Kiekybiškai apibrėžtas; 3) Reikalauja naujų kompetencijų ir technologijų; 4) Aiškus terminas
	Padidinti eksporto pajamas nuo 5% iki 25% visų pajamų per 4 metus	1) Numato penkis kartus didesnę rezultatą; 2) Reikalauja naujų rinkų ir veiklos modelių; 3) Aiškiai išmatuojamas; 4) Sprendžia esminę įmonės problemą – priklausomybę nuo vienos rinkos
Nuosaikos tobulėjimo tikslai	Išlaikyti kritinės infrastruktūros veikimo patikimumą ne mažesnę nei 99,5%	1) Aiškiai nurodo palaikomą rezultato lygį; 2) Yra kiekybiškai išmatuojamas; 3) Svarbus esamų veiklos rezultatų išlaikymui; 4) Neprieštarauja proveržio tikslams
	Išlaikyti nuosavo kapitalo grąžos (ROE) rodiklį ne mažesnę kaip 8%, arba – padidinti ROE rodiklį +0,2 proc.	1) Orientuotas į finansinės grąžos išlaikymą; 2) Konkreti skaitinė reikšmė; 3) Atitinka suinteresuotųjų šalių lūkesčius
	Užtikrinti nuosaikų darbuotojų įsitraukimo indekso didėjimą +0,5 proc. kasmet	1) Palaiko stabilų organizacinės kultūros lygį; 2) Išmatuojamas konkrečiu procentu; 3) Padeda išlaikyti talentus; 4) Neprieštarauja pokyčių tikslams
	Sumažinti CO ₂ emisiją 1% per metus	1) Nuoseklus tobulėjimas aplinkosaugos srityje; 2) Realistiška siektina reikšmė; 3) Išmatuojamas; 4) Atitinka tvarumo tendencijas

Strateginiai tikslai turi būti **orientuoti į rezultatus**, kuriuos organizacija nori pasiekti, o ne į vidines veiklas. Pvz. Vietoj „atlikti darbuotojų įsitraukimo tyrimą“, galima būtų formuluoti „padidinti

darbuotojų ištraukimo indeksą iki 65". Tikslais ir juos matuojančiais rodikliais siekiame įvertinti organizacijos veiklos rezultatus.

PASTABA: Išimtiniai atvejai yra tada, kai veiklos rezultatas tik maža dalimi priklauso nuo įmonės veiklos, o didžiąja dalimi priklauso nuo veiksnių, kurių įmonė negali pakeisti. Tokiu atveju rekomenduojama performuluoti strateginį tikslą, kad jis būtų labiau orientuotas į organizacijai pasiekiamus rezultatus.

Pavyzdžiui, geležinkelių operatoriaus tikslas „padidinti keleivių srautus geležinkelių transporte 40% per ateinančius 5 metus“ tik iš dalies priklauso nuo įmonės, nes keleivių srautai taip pat priklausys nuo konkuruojančių transporto rūšių (automobilių, autobusų, dviračių) kainų ir patrauklumo, nuotolinio darbo paplitimo, valstybės ir miestų investicijų į transporto infrastruktūrą ir t.t. Todėl geresnis tikslas galėtų būti „Padidinti geležinkelių patrauklumą, pasiekiant 95% traukinių punktualumą ir padidinant klientų pasitenkinimą iki 9,3“.

Apskritai, strateginiai tikslai – yra visų VVĮ veiksmų pasekmė ir atspindi veiklos rezultatus. Pvz., VVĮ uždirdamas pelnas yra pasekmė, o klientų lojalumas – tik viena iš priežasčių, lemianti didesnį pelną. Jei tampa sunku atskirti veiklos rezultatus nuo priežasčių, lemiančių tuos rezultatus, VVĮ turėtų kelti klausimą: „ar šio tikslo pasiekimas tiesiogiai paveiks norimą galutinį rezultatą?“ Jeigu taip, tada tai strateginio tikslo pasiekimą lemiantis uždavinys ir neturėtų būti keliamas kaip galutinis strateginis tikslas.

3.4.5. Strateginiai uždaviniai ir veiksmai jiems pasiekti

Strateginiai uždaviniai gali būti keliami tik proveržio tikslams, o strateginiams nuosaikams tobulėjimo tikslams (kuriais nesiekama sukurti esminių pokyčių strateginio laikotarpio metu) galima jų nekelti. Kitaip tariant, strateginių uždavinių paskirtis – konkrečiai nurodyti „ką reikia pasiekti, kad būtų priartėta prie proveržio tikslo įgyvendinimo“.

Strateginiai veiksmai atvaizduoja "ką reikia padaryti, kad strateginiai uždaviniai būtų įgyvendinti". Veiksmai yra ribotos trukmės iniciatyvos, turinčios aiškiai apibrėžtą pradžią ir pabaigą, kurių rezultatas – unikalus pokytis VVĮ. Įgyvendinus strateginį veiksma, jo rezultatai dažnai tampa integruota nuolatinių VVĮ procesų dalimi. *Pavyzdžiui, naujos klientų santykių valdymo (CRM) sistemos sukūrimas ir įdiegimas yra strateginis veiksmas, nes jo apimtis ir poveikis įmonės veiklai yra reikšmingi bei tiesiogiai prisideda prie strateginių tikslų įgyvendinimo. Toks veiksmas apima kelis etapus, pavyzdžiui, tinkamiausios CRM sistemos pasirinkimą, kuris laikytinas vienu iš strateginio veiksmo žingsnių.* Strateginiame veiksmų plane svarbu apjungti atskirus veiksmus į logiškai susietą procesą, kuris kartu užtikrina apibrėžtą, reikšmingą pokytį.

3.4.6. Strateginių tikslų ir uždavinių matavimas

Strategijos įgyvendinimo sėkmę galima įvertinti per strateginių tikslų bei uždavinių pasiekimą, todėl **kiekvienas strateginis tikslas bei uždavinys turėtų būti išmatuojamas vienu kiekybiniu, S.M.A.R.T. metodika paremtu rodikliu**. Pasirinkus matavimą keliais rodikliais, būtina nurodyti jų lyginamuosius svorius bendrame tikslo ar uždavinio įgyvendinime.

Jeigu SVP rengimo metu rodiklio reikšmė dar nėra žinoma/ nebuvo matuojama, galima nurodyti, kad pirmaisiais strateginio laikotarpio metais rodiklio reikšmė bus nustatyta, numatant vertės dinamiką vėlesniais metais/ tikslinama kito SVP atnaujinimo metu. Tokių rodiklių, kurių pradinės reikšmės dar nėra žinomos SVP rengimo metu, turėtų būti itin ribotas kiekis.

Nustatant siektinas rodiklių reišmes rekomenduojama:

- naudoti **konkrečius skaičius**, o ne procentines jų išraiškas (išskyrus finansiniuose santykinuose rodikliuose, pvz. pelno maržų): procentinės išraiškos apsunkina konkretesni planavimą ir dažnai paslepia bazinės reikšmės kitimą. Pvz. *iškeliamas tikslas ar uždavinys „Atsinaujinančios energijos kiekis visame suvartotame“ galėtų būti matuojamas MWh, o ne procentine dalimi, nes kylant bendram suvartotos energijos kiekiui matavimas procentine dalimi sunkiai atspindės siektiną reikšmę.*
- vengti **iliuzinio/perdėto tikslumo**. Labai tikslūs skaičiai (pvz. sumažinti sąnaudas 15,75%) sukuria tikslumo iliuziją, kai iš tiesų strateginis planavimas vyksta neapibrėžtumo sąlygomis. Tokiais atvejais tikslumo demonstravimas yra dirbtinis ir klaidinantis, nes sudaro įspūdį, kad organizacija gali kontroliuoti aplinką daug geriau nei iš tiesų yra įmanoma. Rekomenduojama apvalinti bet kokius rodiklius, kad dėmesys būtų sutelktas į tikslų esmę, o ne smulkias paklaidas.

Rekomenduojama aukščiau išvardintus strateginių tikslų bei uždavinių matavimo principus taikyti ir strateginiams veiksams, tačiau atsižvelgiant į tai, jog dalis veiksmų gali būti vienkartiniai, galima juos matuoti tiesiog to veiksmo atlikimo faktu ir pan.

3.4.7. Rekomendacijos strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapiui

Konkrečią strateginių tikslų bei uždavinių žemėlapiu formą VVĮ gali pasirinkti pačios, t.y. tam nėra jokių apribojimų (ar tai būtų X-matricos, OKR pagrindu, subalansuotų / išbalansuotų rodiklių lentelės, ar kt.), tačiau būtina kad joje atsispindėtų esminiai principai:

- Aiškiai apibūdintos ilgalaikės strateginės kryptys, konkretūs strateginiai tikslai šiam strategijos planavimo laikotarpiui ir rodikliai, kurie bus naudojami siekiant įvertinti strateginių tikslų pasiekimą. Matavimo rodikliai visiems strateginiams tikslams turi būti įvardinti visam planuojamam strategijos įgyvendinimo laikotarpiui. Būtina aiškiai identifikuoti, kurie strateginiai tikslai (ar jų rodikliai) yra proveržio tikslai.

- Kiekvienam strateginio proveržio tikslui būtina aiškiai apibrėžti, kaip bus pasiektas reikšmingas pokytis, t. y. turi būti suformuluoti konkretūs strateginiai uždaviniai, kurie parodys koku būdu jų įgyvendinimas prisidės prie siekiamo rezultato. Kiekvienas proveržio tikslas turi turėti bent vieną strateginį uždavinį (nors jų gali būti ir daugiau), o kiekvienam uždaviniui būtina nustatyti aiškius matavimo rodiklius su siektinomis reikšmėmis visam strategijos galiojimo laikotarpiui.
- Kiekvienam strateginiam tikslui rekomenduojama nustatyti lyginamąjį svorį, kuris atspindėtų jo svarbą viso SVP įgyvendinimo kontekste. Tai padeda užtikrinti prioritetų aiškumą ir suteikia SVP įgyvendinimo dalyviams nuoseklų orientavimąsi, ypač ribotų išteklių paskirstymo ar sprendimų priėmimo situacijose. Jeigu keli strateginiai tikslai laikomi vienodo svarbumo, jų lyginamieji svoriai turėtų būti paskirstyti vienodai. Bendra visų strateginių tikslų svorių suma turi sudaryti 100 proc.
- Kiekvienam strateginiam uždaviniui turi būti parengtas aiškus veiksmų planas, kuriame numatomi konkretūs veiksmai, padėsiantys pasiekti uždavinį. Šie veiksmai gali būti tiek ilgalaikiai, apimantys visą strateginio veiklos plano laikotarpį, tiek trumpalaikiai – kaip vienkartinės intervencijos ar projektai, orientuoti į konkrečius pokyčius.
- Siekdamas išlaikyti strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapių aiškumą, nuoseklumą ir realistiškumą, VVJ turėtų individualiai apsispręsti dėl žemėlapių detalumo ir struktūros subalansuotumo. Rekomenduojama vengti dirbtinai kuriamų tikslų ar uždavinių, kurie neturi pagrįsto strateginio pagrindo ar realios įgyvendinimo vertės. Toks požiūris leidžia koncentruoti pastangas į tikrai svarbias sritis ir užtikrina strateginio plano įgyvendinimo efektyvumą.

! Strateginiai proveržio tikslai nėra būtinai keliami kiekvienai strateginei krypčiai, o strateginiai uždaviniai su veiksmais gali būti sudaromi tik proveržio tikslams.

Lentelė 5: Rekomenduojamo strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis sudarymo pavyzdys

Strateginė kryptis	Tikslo svarba	Strateginis tikslas/ uždavinys/ veiksmas	Matavimo rodiklis	Vertė praėjusiais metais T	Siekstina matavimo rodiklio vertė		
					T + 1	T + 2	T + 3
Vertės akcininkui didinimas	25%	1. GRYNOJO PELNO AUGIMAS	1. GRYNOJO PELNO MARŽA, PROC.	3,8%	5,4%	6,5%	7,0%
		1.1. Pardavimo pajamų augimas	1.1. Pardavimų pajamų pokytis, mln. eurų	0,0	1,0	1,5	2,0
		1.1.1. Naujų paslaugų pardavimai	1.1.1. Naujų paslaugų pardavimų pajamos, mln. eurų	0,00	0,50	0,80	1,00
		1.1.2. xx produkto kainodaros peržiūra	1.1.2. xx produkto kainos didinimas pirkėjams, proc.	0,0%	3,8%	5,0%	5,7%
		1.1.3. Plėtra į Latviją	1.1.3. Pardavimai Latvijos rinkoje, mln. eurų	0,00	0,00	0,20	0,30
		1.2. EBIT pelningumo didinimas	1.2. Metinis EBIT maržos pokytis, p.p.	0 p.p.	+ 2,7 p.p.	+1,1 p.p.	+1,8 p.p.
		1.2.1. Veikloje nenaudojamo turto pardavimas	1.2.1. Pardavimo pajamos, mln. eurų	0,15	0,45	0,00	0,20
		1.2.2. OPEX optimizavimas	1.2.2. Kasmetinis turto priežiūros sąnaudų taupymas, proc.	0,0%	15,0%	2,0%	2,0%
	22%	2. FINANSINĖ GRĄŽA AKCININKUI	2. Paskirti dividendai, mln. eurų	0,50	0,65	0,85	1,00
Paslaugų kokybės gerinimas	20%	3. AUKŠTO KLIENTŲ PASITENKINIMO IŠLAIKYMAS	3. NPS, proc.	42,0%	45,0%	47,0%	48,0%
	18%	4. NAUJI PASLAUGŲ PRODUKTAI	4. Įdiegti nauji produktai per metus, vnt.	0	2	1	1
Tvarios darbo aplinkos kūrimas	15%	5. DARBUOTOJŲ GEROVĖS DIDINIMAS	5. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO INDEKSAS, PROC.	38,0%	52,0%	58,0%	62,0%
		5.1. DU fondo didinimas	5.1. DU vidurkis proc. nuo vidutinio atlygio rinkoje	65%	72%	75%	80%
		5.1.1. Organizacinės struktūros "išgryninimas"	5.1.1. Įgyvendinti padalinių apjungimai, vnt.	0	4	0	1
		5.1.2. DU sistemos keitimas	5.1.2. KPI sistemos įdiegimas	0	1	0	0
		5.2. Tvarumo iniciatyvų diegimas	5.2. Atsinaujinančios energijos dalis proc. visame suvartojime	40%	65%	80%	85%
		5.1.1. Taršos aplinkai mažinimas	5.1.1. CO2 kiekis proc., lyginant su T-1 metais	-	išmatuoti	-5%	-11%
		5.1.2. Tvarūs viešieji pirkimai	5.1.2. Tvarių viešųjų pirkimų dalis, proc.	52%	60%	70%	80%

3.4. Aplinkos ir vidaus veiksmų analizės suvestinė – SSGG analizė

VVĮ, siekdama identifikuoti veiksnius, padėsiančius arba trukdysiančius siekti savo strateginių tikslų, pirmiausia turėtų apibrėžti, kas VVĮ veikia gerai ir kas yra tobulintina, t. y. tinkamai išanalizuoti nuo pačios VVĮ priklausančius privalumus ir trūkumus, t. y. atlikti vidaus veiksmų analizę.

VVĮ, veikdamos tiek rinkos, tiek viešojo intereso sąlygomis, turi atsižvelgti ir į platesnį kontekstą: politines, socialines, teises, aplinkosaugines ir kitas aktualias aplinkybes, kurios formuojasi nepriklausomai nuo VVĮ veiksmų. Tokių aplinkybių ir jų poveikio VVĮ įvertinimas vadinamas išorės veiksmų analize.

- **Vidaus veiksniai** - tai yra elementai įmonės viduje, kuriuos VVĮ gali tiesiogiai valdyti ar keisti. Jie atskleidžia įmonės vidinį potencialą ir ribotumus (kitais dar vadinamus įmonės stiprybėmis ir silpnybėmis).
- **Išorės veiksniai** - tai veiksniai už įmonės ribų, kurių įmonė negali tiesiogiai kontroliuoti, tačiau jie daro reikšmingą įtaką jos veiklai (kitais dar vadinami galimybėmis ir grėsmėmis).

SSGG analizė (*angl. - SWOT*) yra strateginio planavimo įrankis, naudojamas kokybiškai atliktų VVĮ vidaus ir išorės veiksmų analizių apibendrinimui.

Šios analizės turinys, yra kitų analizės įrankių / priemonių rezultatų suvestinė. Pvz. PESTAT (ar kito) makro aplinkos analizės įrankio pagalba atliktos išorės veiksmų analizės svarbiausios įžvalgos bus perkeliamos į SSGG galimybių arba grėsmių skiltis.

SSGG analizės komponentai:

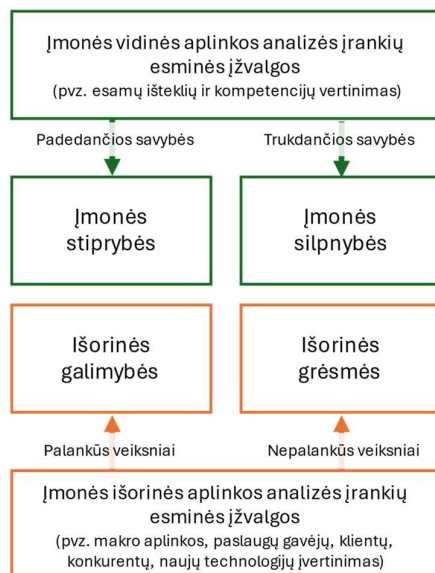
- **Stiprybės** - vidiniai VVĮ privalumai ir gebėjimai, kurie padeda siekti užsibrėžtų tikslų. Tai gali būti unikalios kompetencijos, ištekliai ar kiti privalumai lyginant su kitomis organizacijomis (pvz. efektyvūs procesai, žinomas prekės ženklas, profesionali vadovų komanda ir t.t.)
- **Silpnybės** - vidiniai VVĮ trūkumai ar ribotumai, kurie trukdo siekti tikslų. Šie aspektai parodo, ką organizacija galėtų patobulinti (pvz. aukštas įsiskolinimo lygis, žema darbuotojų motyvacija, technologinis atsilikimas, ir t.t.)
- **Galimybės** - išorinės sąlygos ar tendencijos, kurias VVĮ galėtų išnaudoti savo naudai. Šie veiksniai dažniausiai susiję su pokyčiais organizacijos aplinkoje (naujos rinkos, viešųjų investicijų programos, ir t.t.)
- **Grėsmės** - išoriniai veiksniai, kurie gali ateityje neigiamai paveikti VVĮ veiklą ir tvarumą. Tai gali būti konkurencinės aplinkos pokyčiai, reguliavimo pasikeitimai ar kiti iššūkiai (pvz. griežtėjantis reguliavimas, geopolitinis nestabilumas, t.t.).

Fundamentalus SSGG analizės principas yra aiškus ir nuoseklus vidinių (VVĮ vidaus) bei išorinių (iš aplinkos kylančių) veiksmų atskyrimas. Dažnai pasitaikanti klaida – šio skirtumo nesuvokimas arba

netikslus jo taikymas – gali reikšmingai sumažinti analizės vertę ir apriboti jos strateginį pritaikomumą, priimant pagrįstus sprendimus.

- **Vidiniai veiksniai (Stiprybės ir Silpnybės):** Tai yra charakteristikos ir atributai **VVĮ viduje**, kuriuos vadovybė didžiaja dalimi gali kontroliuoti ar paveikti. Jie apima daug elementų, įskaitant finansinius išteklius, žmogiškąjį kapitalą (įgūdžius, moralę), fizinį turtą (vietą, įrangą), nematerialųjį turtą (prekės ženklo reputaciją, patentus, nuosavybės teise saugomą technologiją), veiklos efektyvumą, organizacinę kultūrą ir vidinius procesus. Iš esmės, Stiprybės ir Silpnybės atspindi **tai, ką įmonė sugeba daryti ir ką ji turi**.
- **Išoriniai veiksniai (Galimybės ir Grėsmės):** Tai yra aplinkybės, kylančios **už VVĮ ribų**, egzistuojančios platesnėje rinkoje, pramonės šakoje ar makroaplinkoje, kurių įmonė tiesiogiai nekontroliuoja arba kontroliuoja labai mažai. Galimybės reiškia palankias sąlygas ar tendencijas, kuriomis VVĮ potencialiai galėtų pasinaudoti, o Grėsmės yra nepalankios sąlygos ar tendencijos, kurios galėtų neigiamai paveikti verslą. Šie veiksniai kyla iš įvairių šaltinių, tokių kaip rinkos tendencijos (pvz., kintantys vartotojų pageidavimai), konkurentų veiksmai, technologinės inovacijos, ekonominės sąlygos (infliacija, augimo tempai), politiniai ir teisiniai pokyčiai (reguliavimas, prekybos politika), socialiniai ir demografiniai pokyčiai bei aplinkos veiksniai. Galimybės ir Grėsmės atspindi **tai, kas vyksta aplink VVĮ**.

Pav. 1: SSGG analizės elementų šaltiniai



Nerekomenduojama SVP išplėsti atliktomis vidaus ir išorės veiksnių analizėmis bei jų aprašymais: **SVP pakanka pateikti jau sudarytą SSGG analizę ir šaltinius** / paaiškinimus, pagrindžiančius tuos veiksnius, kuriuos VVĮ nutarė įtraukti į SSGG, pvz. jeigu teigiama kad įmonės stiprybė yra aukštas paslaugų gavėjų pasitenkinimas, būtina nurodyti, koku pagrindu taip teigiama "nes turimas klientų

pasitenkinimo rodiklis NPS yra 65 ir viršija tipinį rinkoje veikiančių įmonių NPS rodiklių vidurkį, kuris sudaro 45". Trumpiau toks teiginys skambėtų "aukštas klientų pasitenkinimas (įmonės NPS 65 vs. rinkos vidurkis 45)".

Žemiau pateikiamos rekomendacijos kokybiškai SSGG analizei:

- **Teiginiai, kuriais pasirenkama įvardinti veiksniai, turi būti konkretūs ir objektyvūs.**

Rekomenduojama vengti bendro pobūdžio teiginių, pritaikomų bet kuriai kitai VVJ, stengtis pateikti konkrečiais, faktais/ skaičiais pagrįstas formuluotes. Sudarant SSGG, būtina remtis objektyvia, ne nuomonėmis pagrįsta informacija. Siektina išlaikyti subalansuotą ir objektyvų vertinimą, nenukrypstant į perdėtai teigiamą ar neigiamą faktų interpretavimą. Pavyzdžiui, vietoj „Geras prekės ženklas“, tinkamesnis teiginys yra „Prekės ženklas, atpažįstamas 80% tikslinės rinkos ir siejamas su aukšta kokybe (XYZ metų apklausa)".

- **Analizė turi būti išsami ir strategiškai orientuota.** Būtina apžvelgti visus svarbius VVJ veiklai aspektus. Rekomenduojama akcentuoti strategiškai (kelerių metų perspektyvoje) svarbius veiksniai, o ne operatyvines veiklos smulkmenas.

- **SSGG teiginiai / veiksniai turi būti dėstomi prioriteto tvarka (pagal svarbą).**

Rekomenduojama sutelkti dėmesį į veiksniai, turinčius didžiausią poveikį VVJ sėkmei, išskiriant svarbiausius teiginius kiekvienoje SSGG kategorijoje. Teiginių svarba priklauso nuo to, kokie strateginiai tikslai yra keliami, todėl vertinti teiginius rekomenduojama atsižvelgiant į tai, kiek jie svarbūs siekiant tikslų. Galima naudoti vertinimo sistemas (pvz., svarbos taškų) prioritetams nustatyti - pateiktuose 4 ir 5 paveiksluose pavaizduoti pavyzdžiai, kaip galima naudoti taškų ar kitus svarbos įverčius.

- **Stiprybės ir silpnybės identifikuoti palyginimo pagalba.** Jei VVJ dėl jų veiklos unikalumo sunku rasti ekvivalentiškų organizacijų, su kuriomis galima būtų pasilyginti, rekomenduotina vertinti kitas įmones ar organizacijas, su kurių paslaugomis susiduria jūsų paslaugų gavėjai (kelti klausimus: su kuo jie lygina jūsų VVJ?). Stiprybės ir silpnybės turėtų būti ryškiai VVJ išskiriančios savybės, todėl nerekomenduojama į SSGG analizę įtraukti savybių, kuriomis VVJ yra labai panaši į kitas. Pvz. teiginys „Gamybos sąnaudos 20% mažesnės nei verslo šakos dėl lieknosios (angl. „lean“) gamybos įgyvendinimo“ yra tinkamas, nes rodo reikšmingą pranašumą prieš kitas įmones.

- **Tinkamai identifikuoti galimybes ir grėsmes.** SSGG analizėje turi atsispindėti išorės aplinkos pokyčiai / veiksniai, turintys palankias ar nepalankias pasekmes VVJ. Nerekomenduojama į SSGG įtraukti galimų VVJ veiksmų, kuriais reaguojama ar numatoma reaguoti į galimybes bei grėsmes: tai yra strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis (ar veiksmų plano) dalis. Grėsmės - tai nėra rizikos, su kuriomis susiduria įmonė, jau vykstantys nepalankūs pokyčiai aplinkoje, neabejotinai turėsiantys poveikį VVJ. Pavyzdžiui, „Padidėjusi konkurencija“ yra mažiau efektyvu nei „Dviejų didelių tarptautinių konkurentų įėjimas į Lietuvos rinką, didinantis kainų spaudimą“.

Žemiau pateiktuose paveiksluose pavaizduoti du būdai perteikti SSGG teiginių svarbą: pirmame paveiksle teiginiai sugrupuoti į grupes (pvz. svarbiausios stiprybės ir antraeilės stiprybės), o antrame

paveiksle - kiekvienas teiginys yra įvertintas svarbos taškais atspindinčiais jo svarbą iškeltų tikslų siekime. Jeigu teiginių svarba bus vertinama taškais, rekomenduojama, kad taškų suma vienoje kategorijoje (pvz. stiprybėse) sumuotųsi iki 100. Tokiu būdų bus lengviau interpretuoti jų reikšmę.

Pav. 2: SSGG analizės pavyzdys kai svarbiausi teiginiai sugrupuoti pagal svarbą

Įmonės stiprybės Svarbiausios stiprybės • Stiprybė 1 • Stiprybė 2 • Stiprybė 3 Antraeilės stiprybės • Stiprybė 4 • Stiprybė 5 • Stiprybė 6	Įmonės silpnybės Svarbiausios silpnybės • Silpnybė 1 • Silpnybė 2 • Silpnybė 3 Antraeilės silpnybės • Silpnybė 4 • Silpnybė 5 • Silpnybė 6
Išorinės galimybės Svarbiausios galimybės • Galimybė 1 • Galimybė 2 • Galimybė 3 Antraeilės galimybės • Galimybė 4 • Galimybė 5 • Galimybė 6	Išorinės grėsmės Svarbiausios grėsmės • Grėsmė 1 • Grėsmė 2 • Grėsmė 3 Antraeilės grėsmės • Grėsmė 4 • Grėsmė 5 • Grėsmė 6

Pav. 3: SSGG analizės pavyzdys kai svarbiausi teiginiai išrūšiuoti nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus

Įmonės stiprybės • Stiprybė 1 (35) • Stiprybė 2 (25) • Stiprybė 3 (15) • Stiprybė 4 (10) • Stiprybė 5 (8) • Stiprybė 6 (7)	Įmonės silpnybės • Silpnybė 1 (30) • Silpnybė 2 (20) • Silpnybė 3 (20) • Silpnybė 4 (15) • Silpnybė 5 (10) • Silpnybė 6 (5)
Išorinės galimybės • Galimybė 1 (40) • Galimybė 2 (30) • Galimybė 3 (10) • Galimybė 4 (8) • Galimybė 5 (7) • Galimybė 6 (5)	Išorinės grėsmės • Grėsmė 1 (28) • Grėsmė 2 (22) • Grėsmė 3 (18) • Grėsmė 4 (15) • Grėsmė 5 (10) • Grėsmė 6 (7)

3.5. Finansinės prognozės

Planavimo laikotarpiui sudaromos VVJ finansinės prognozės yra svarbi SVP dalis. Jos padeda įvertinti, ar VVJ turi pakankamai finansinių išteklių strategijos laikotarpiu, t.y. apibrėžia finansinį strateginių tikslų bei uždavinių įgyvendinimo pagrindą.

SVP turėtų apimti šias finansines ataskaitas ir dokumentus:

- **Pelno (nuostolių) prognozė** - ataskaitą, rodančią numatomas VVJ pajamas ir išlaidas SVP laikotarpiu bei galutinį finansinį veiklos rezultatą. Šios ataskaitos pagrindu galima numatyti, kaip strateginių tikslų įgyvendinimas paveiks pajamų ir sąnaudų dinamiką, įvertinti numatomo pelno tvarumą, pelno maržų pokyčius ir t.t.
- **Balanso prognozė** – ataskaitą, rodančią kaip strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimas paveiks VVJ finansinę būklę, įskaitant turto, įsipareigojimų ir nuosavo kapitalo struktūrą, taip pat leis įvertinti vykdomo SVP tvarumą bei realistiškumą.
- **Pinigų srautų prognozė** - ataskaitą, atskleidžiančią, kaip VVJ uždirbs ir valdys pinigus visu SVP laikotarpiu. Ši ataskaita yra itin informatyvi, pvz. parodo „iš ko“ VVJ gyvens ir finansuos strateginių tikslų įgyvendinimą: ar pati uždirbs reikiamas lėšas, ar remsis skolomis / turto pardavimais ir t.t. Ataskaita leidžia identifikuoti potencialius likvidumo trūkumus ir numatyti jų sprendimo būdus.
- **Stebimus rodiklius** – SVP laikotarpiu stebimų ir analizuojamų rodiklių rinkinį, kurį rekomenduojama sudaryti iš finansinių (pvz. EBITDA, pelno maržų, ROE, kapitalo struktūros, likvidumo, palūkanų padengimo ir t.t.) bei efektyvumo (pvz. pirkėjų skolų, atsargų apyvartumo, ir t.t.). Rodiklių rinkinyje, be visų kitų pasirinktų stebėti, būtina turi atsispindėti ir visi strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapyje iškelti finansiniai rodikliai, kad galima būtų įsitikinti ar finansinės prognozės paremia iškeltus tikslus ir uždavinius.
- **Investicijų planą** - strateginių investicijų projektų, susijusių su SVP įgyvendinimu, aprašymą, pateikiant finansavimo šaltinių bei schemų ir investicijų atsiperkamumo įvertinimus. Jame rekomenduojame įtraukti tik reikšmingus (pvz. sudarančius ne mažiau 5 proc. VVJ turto ar nuosavo kapitalo vertės) ir pokyčius lemiančius projektus (eilinis ilgalaikio turto atnaujinimas, pvz. kompiuterių, darbo vietų baldų įsigijimai, nėra laikytini strateginiais investiciniais projektais). Vertinant jų įgyvendinimą, vėliau svarbu įvardinti, kokia dalis projektų baigiasi laiku, o kiek vėluoja, bei koks yra vidutinis nuokrypis nuo biudžeto.

Kita svarbi finansinio SVP įgyvendinimo pagrindimo dalis – **finansinių prognozių prielaidos**. Jos leidžia įvertinti, kiek patikimos, realios bei pagrįstos tikėtinos balansinė, pelno (nuostolių) bei pinigų srautų ataskaitos SVP įgyvendinimo laikotarpiu. Be aiškių prielaidų finansinės prognozės tampa spekuliatyvios ir nesuteikia pagrindo tikėtis sėkmės.

Pagrindinės finansinių prognozių prielaidos gali būti:

- Makroekonominės (pvz. infliacija, BVP dinamika, palūkanų normos, energijos kainos, t.t.);
- Teisinės / reguliacinės (pvz. mokesčių pokyčiai, subsidijų politika, nauji sektoriaus reguliavimai, t.t.);
- Rinkos ir veiklos (pvz. pardavimų augimo tempas, klientų skaičiaus pokytis, paslaugų paklausa ir t.t.);
- Finansinės (pvz. sąnaudų struktūros ar kainodaros pokyčiai, investicijų poreikis ir t.t.).

Rekomenduojami, bet neprivalomi SVP dokumentai:

- **Jautrumo analizė** - įvertina, kaip finansiniai rezultatai keistųsi pakitus pagrindinėms prielaidoms (pardavimų augimui, kainoms, sąnaudoms ir kt.).
- **Detalus investicijų gražos vertinimas** - kiekvienam strateginiam investiciniam projektui taikomi investicijų atsipirkimo laikotarpio, grynosios dabartinės vertės (NPV), vidinės pelno normos (IRR) ir kiti rodikliai, padedantys įvertinti projekto vertę ir sulygtinti ją su esamais ir būsimais kaštais.

3.6. Strateginių rizikų ir jų valdymo suvestinė

Strateginių rizikų valdymas yra neatsiejama strateginio planavimo dalis, leidžianti užtikrinti, kad suplanuoti strateginiai tikslai būtų įgyvendinami atsakingai. Rizikų valdymas padeda įmonei išlaikyti stabilumą net ir esant išoriniams sukrėtimams, o kartu stiprina pasitikėjimą tiek vidaus, tiek išorės suinteresuotųjų šalių akyse. Tinkamai parengta rizikų suvestinė ar žemėlapis padeda ne tik identifikuoti pagrindines rizikas, bet ir numatyti konkrečias priemones joms valdyti, paskirstyti atsakomybes ir sukurti stebėsenos sistemą. Tai svarbus įrankis, padedantis užtikrinti sėkmingą strategijos įgyvendinimą ir ilgalaikį organizacijos tvarumą.

VVĮ identifikuoja daugybę rizikos veiksnių, tačiau į SVP rekomenduojama įtraukti **tik esmines (prioritetinės) rizikas** – tas, kurios pasižymi didžiausia grėsme strateginių tikslų pasiekimui. Atrenkant esmines rizikas reikėtų atsižvelgti į du kriterijus: rizikos pasireiškimo **tikimybę** ir poveikio **reikšmingumą** strateginiams rezultatams, t. y. įvertinti kiekvienos identifikuotos rizikos atsiradimo tikimybę ir galimą poveikį.

Kiekvienai identifikuotai strateginei rizikai privaloma nurodyti **esminius valdymo veiksmus** – pagrindines priemones, kurių VVĮ imasi (ar planuoja imtis), siekdama sumažinti tos rizikos tikimybę arba sušvelninti poveikį. Suvestinėje pateikiami tik pagrindiniai, svarbiausi valdymo veiksmai, orientuoti į praktinį rizikos mažinimą. Tai gali būti prevencinės priemonės (pvz., diversifikavimas, draudimas, atsarginės sistemos), rizikos perkėlimo ar ribojimo veiksmai, kontrolės stiprinimas ar planai, kaip elgtis rizikai materializavus. Taip pat rekomenduotina prie kiekvienos rizikos pažymėti asmenį ar padalinį, atsakingą už rizikos valdymą, kad būtų užtikrinta atsakomybė ir stebėseną.

Išorinės aplinkos pokyčiai ar vidinės veiklos pasikeitimai gali turėti įtakos rizikų pobūdžiui ir lygiui, todėl rizikų sąrašas bei valdymo priemonės turi būti nuolat peržiūrimos ir periodiškai atnaujinamos.

Žemiau pateiktoje lentelėje matoma strateginių rizikų ir jų valdymo suvestinės pavyzdys.

Lentelė 3: Strateginių rizikų ir jų valdymo suvestinės pavyzdys

Rizikos kategorija	Rizikos aprašymas	Tikimybė	Poveikis	Valdymo veiksmai
Reguliacinė rizika	Teisės aktų pokyčiai, keičiantys įmonės veiklos teisinį reguliavimą	Vidutinė	Didelis	1. Reguliariai stebėti teisėkūros procesus 2. Dalyvauti konsultacinėse darbo grupėse 3. Parengti alternatyvius veiklos scenarijus 4. Proaktyviai informuoti suinteresuotąsias šalis
Finansinė rizika	Valstybės finansavimo sumažėjimas dėl biudžeto apribojimų	Aukšta	Didelis	1. Diversifikuoti pajamų šaltinius 2. Sukurti finansinių rezervų fondą 3. Parengti detalų taupymo planą 4. Diegti efektyvumo didinimo priemones
Technologinė rizika	Skaitmeninės transformacijos projektų vėlavimas	Vidutinė	Vidutinis	1. Taikyti agile projektų valdymo metodikas 2. Stiprinti IT kompetencijas 3. Sukurti technologinių projektų priežiūros komitetą 4. Pasitelkti išorinius ekspertus
Žmogiškųjų išteklių rizika	Aukštos kvalifikacijos specialistų pritraukimo ir išlaikymo sunkumai	Aukšta	Didelis	1. Sukurti konkurencingą atlygio sistemą 2. Įdiegti talentų ugdymo programas 3. Gerinti darbo sąlygas ir organizacinę kultūrą 4. Sukurti žinių perdavimo sistemą
Politinė rizika	Prioritetų pokyčiai po politinės valdžios pasikeitimo	Aukšta	Didelis	1. Užtikrinti strategijos atitikimą ilgalaikiams valstybės prioritetams 2. Palaikyti nuolatinį dialogą su politinėmis institucijomis 3. Paruošti alternatyvius scenarijus 4. Užtikrinti skaidrumą ir atskaitomybę

3.7. Rekomendacijos dukterinių įmonių SVP turiniui

VVĮ, turinčios dukterinių įmonių, turi parengti SVP dokumentus tiek visai įmonių grupei bendrai, tiek atskirai kiekvienai jų valdomai dukterinei įmonei.

Įmonių grupė turi teisę savarankiškai nuspręsti, kokia informacija pateikiama konsoliduotame grupės SVP, o kokia – atskiruose dukterinių įmonių SVP dokumentuose. Taip pat pačiai grupei paliekama teisė spręsti, ar vizija, misija bei paskirtis (veiklos tikslas) formuluojamos bendrai visai grupei ar atskirai kiekvienai įmonei. Tačiau rengiant SVP dokumentus **vidutinėms ir didelėms dukterinėms įmonėms**, privaloma atlikti individualią aplinkos veiksnių analizę bei SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analizę. Šie vertinimai būtini dėl to, kad dukterinės įmonės dažnai vykdo skirtingą veiklą, todėl ir jų veiklos aplinka gali ženkliai skirtis – tiek ekonominiais, tiek socialiniais, tiek teisiniais aspektais.

Žemiau pateikiamas rekomenduojamos SVP dalys pagal VVĮ dukterinių įmonių dydį:

	VVĮ dukterinė įmonė				
	VVĮ/ VVĮ grupė	Didelė	Vidutinė	Maža	Labai maža
SVP santrauka	+	+	+		
Misija ir/arba paskirtis (tikslas)	+	+	+		
Vizija	+	+	+		
Vertybės	+	+	+		
Strateginės kryptys	+	+	+		
Strateginių tikslų, uždavinių ir veiksmų žemėlapis	+	+	+	+	+
SSGG analizė	+	+	+		
Finansinės prognozės	+	+	+	+	+
Svarbiausi investiciniai projektai	+	+	+	+	+
Rizikų ir jų valdymo informacija	+	+	+		

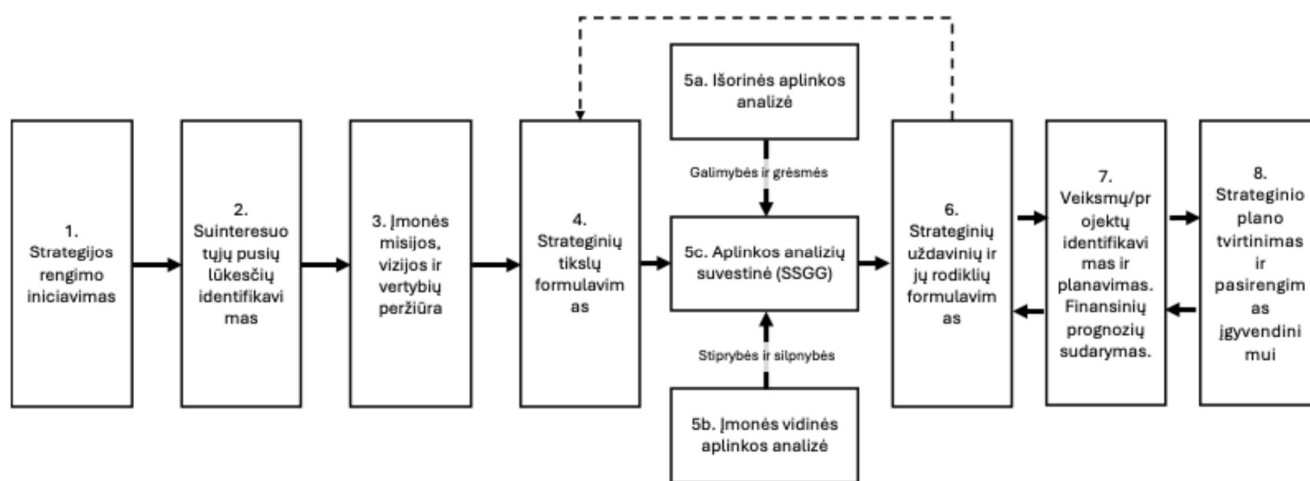
Dėl strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapio detalumo bei apimties, taip pat dėl strateginių proveržio tikslų išsikėlimo mažose ir labai mažose dukterinėse VVĮ įmonėse, sprendimą gali priimti pačios VVĮ grupės, atsižvelgdamos į grupės valdymo modelį, įmonių veiklos specifiką ir brandą.

4. STRATEGINIO PLANAVIMO PROCESAS

Strateginio planavimo ir SVP rengimo procesas turi būti priderintas prie VVĮ dydžio, struktūros ir ypatumų. Strategijos kūrimo procesas mažose VVĮ turėtų būti supaprastintas ir atliekamas atsižvelgiant į ribotus žmogiškuosius bei finansinius išteklius, taip pat ir VVĮ veiklos apimtį. Mažose VVĮ strateginio planavimo procesą galima sėkmingai optimizuoti apjungiant kai kuriuos etapus ir sumažinant dokumentacijos apimtį, pvz. vietoje atskirų darbo grupių sudarymo kiekvienam strategijos aspektui, mažoje VVĮ vadovų komanda gali atlikti visą strategijos kūrimo procesą kartu. Mažesnėse VVĮ taip pat gali būti sumažintas strateginių rodiklių skaičius, koncentruojantis tik į kelis esminius veiklos rodiklius, kurie tiesiogiai atspindi pagrindinius VV tikslus.

Žemiau pateikiamas tipinio strateginio planavimo proceso žingsniai.

Pav. 1: Tipinis strategijos planavimo procesas



4.1. Strategijos rengimo inicijavimas

Šis žingsnis apima susitarimą tarp pagrindinių sprendimų priėmėjų (valdybos ir aukščiausio lygio vadovų komandos) dėl strateginio planavimo etapų. Jo metu:

- Apibrėžiamas SVP rengimo proceso tikslas ir pageidaujami rezultatai;
- Nustatomi strateginio planavimo etapai ir SVP apribojimai (pvz. kokį laikotarpį turėtų apimti planuojamas SVP);
- Suformuojama strateginio planavimo koordinavimo komanda (pvz. kokie konkretūs žmonės dalyvaus ir koks bus jų vaidmuo);
- Priskiriami reikalingi ištekliai strategijos rengimo procesui (pvz. lėšos duomenų surinkimui ir analizei, susirinkimų organizavimui, išorinių šalių / konsultantų įtraukimui).

4.2. VVĮ įgaliojimų ir suinteresuotųjų pusių lūkesčių identifikavimas

Kadangi VVĮ egzistuoja tam, kad patenkintų suinteresuotųjų šalių lūkesčius, būtina aiškiai identifikuoti ir nustatyti prioritetus tarp įvairių organizacijai keliamų lūkesčių. Šiame SVP rengimo etape rekomenduojama:

- **Peržiūrėti VVĮ įgaliojimus.** Turi būti įvertinami veiklą reglamentuojantys įstatymai ir teisės aktai, akcininko lūkesčių raštas. Nustatoma, ką VVĮ privalu vykdyti (pvz. teikti viešąją paslaugą, pasiekti tam tikrų rezultatų) ir kokios veiklos gali būti vykdomos pačios VVĮ nuožiūra: išsiaiškinama, kokią veiklos dalį reglamentuoja / riboja teisinis reglamentavimas, ir kokia dalis yra leidžiama (VVĮ veiksmų laisvė).
- **Identifikuoti svarbiausias suinteresuotąsias šalis.** Be akcininko, kuris savo lūkesčius yra formaliai iškomunikavęs lūkesčių raštu, svarbios gali būti ir kitos grupės: klientai,

darbuotojai, valstybinės institucijos, socialiniai partneriai, tiekėjai, bendruomenės ir pan. Šiame etape svarbu įsivardinti, kokią vertę kiekvienai suinteresuotajai šaliai VVĮ kuria ir kokius reikalavimus bei poreikius jos kelia.

- **Surenkami ir analizuojami suinteresuotųjų pusių lūkesčiai.** Galimos įvairios informacijos rinkimo priemonės: interviu su vadovybe, darbuotojų apklausos, susitikimai su suinteresuotųjų pusių atstovais, partneriais. Šiame etape turėtų būti atsižvelgiama ir į viešai skelbiamą informaciją, susijusius tyrimus ar rinkos analizę.
- **Lūkesčių išgryninimas ir prioritetizavimas.** Parengiama aiški lūkesčių suvestinė (bet kuri VVĮ patogi forma: lentelė, sąrašas, t.t.), kur matytųsi, kokias užduotis ar reikalavimus kiekviena suinteresuotoji šalis kelia VVĮ, nustatomi prioritetiniai lūkesčiai pagal tam pasirinktus kriterijus (teisinius reikalavimus, ekonominę bei socialinę svarbą ir pan.). Tam gali būti naudojama taškų sistema ar ekspertinis vertinimas.

Pvz. akcininkas nustato būtinybę užtikrinti specifinių viešųjų paslaugų teikimą, o klientai-paslaugų gavėjai tikisi kokybiškų, patogių ir laiku teikiamų paslaugų. Darbuotojai gali akcentuoti darbo užmokesčio konkurencingumą ir karjeros galimybes. Tokiu būdu VVĮ turi išsigryninti, **ką daryti yra privalu** (teisiniai įsipareigojimai), ką - **galima daryti** (veiklos laisvė), kokių lūkesčių turi įvairios suinteresuotosios šalys ir kaip juos struktūruoti, kad būtų užtikrinta pusiausvyra tarp skirtingų interesų.

4.3. Įmonės misijos/ paskirties (tikslų), vizijos ir vertybių peržiūra

Dauguma VVĮ jau turi apibrėžtus misijos, vizijos ir vertybių teiginius. Jeigu jų nėra, arba jie yra nebeaktualūs / morališkai pasenę, šio žingsnio metu juos rekomenduojama sukurti ar atnaujinti. Šio žingsnio metu:

- Apibrėžiamos VVĮ vykdomos funkcijos ir / ar VVĮ egzistavimo paskirtis (tikslas) ir kokius visuomenės poreikius VVĮ tenkina;
- Atnaujinama įmonės vizija;
- Išryškinamos pagrindinės VVĮ vertybės.

VVĮ misijos, paskirties (tikslų) bei vizijos koregavimai yra labiausiai efektyvūs įvykus reikšmingiems VVĮ veiklos aplinkybių pokyčiams, todėl, siekiant išlaikyti stabilumą ir užtikrintumą, nerekomenduojama to daryti per dažnai.

4.4. Strateginių tikslų formulavimas ir matavimas

Šio etapo metu yra įvertinama, kurių 2 etapo metu identifikuotų lūkesčių įgyvendinimui reikia didžiausių / reikšmingiausių pokyčių, kad VVĮ sėkmingai siektų savo vizijos, apibrėžtos 3 etapo metu, o kurių lūkesčių siekimui pakanka nuosaikiai tobulinti jau esamą rezultatą.

- **Strateginiai proveržio tikslai:** svarbiausi suinteresuotų šalių lūkesčiai, kuriais VVĮ siekia reikšmingų pokyčių dažniausiai tampa strateginias proveržio tikslais, o jų įgyvendinimui būtinas pastangų, dėmesio bei reikšmingų resursų sutelkimas.

- **Strateginiai nuosaikais tobulėjimo tikslai:** svarbiausi suinteresuotų šalių lūkesčiai, kuriuos VVJ jau dabar atliepia gerai, dažniausiai tampa strateginiais nuosaikais tobulėjimo tikslais, kuriais VVJ siekia iš esmės išlaikyti arba nereikšmingai keisti esamą situaciją.

Išsikeltiems strateginiams tikslams priskiriami juos matuojantys S.M.A.R.T. rodikliai: aiškumo dėlei, rekomenduojama tikslą matuoti vienu individualiu rodikliu, tačiau galima rinktis matavimą ir keletu rodiklių. Rekomenduojama naudoti optimalų (tik būtinų) bendrą strateginių tikslų ir juos matuojančių rodiklių kiekį. Ypač svarbų turėti bent vieną proveržio tikslą, kartu nebandant visų tikslų paversti proveržio tikslais.

Siekiant išsikelti kokybiškus su tvarumu susijusius strateginius tikslus, rekomenduojama atlikti dvejopo reikšmingumo vertinimą (finansinio ir poveikio).

4.5. Išorinės ir vidinės aplinkos įvertinimas

Šį etapą rekomenduojama išskaidyti į 3 dalis: išorės ir vidaus aplinkų analizes bei jas apibendrinančią SSGG analizę.

- VVJ, atlikdama **išorinės aplinkos analizę**, siekia identifikuoti išorines galimybes ir grėsmes, turinčias didžiausią poveikį planuojamos strategijos laikotarpiui. Kiekviena VVJ gali individualiai rinktis, kokius įrankius taikyti ir kokia turėtų būti tokios analizės aprėptis, tačiau būtina įvertinti reikšmingus makro aplinkos pokyčius, taip pat – pokyčius, kurie tiesiogiai susiję su VVJ veiklos aplinka (paslaugų gavėjus, konkurentus, tiekėjus, partnerius, reglamentavimą ir t.t.).
- Identifikavus nuo pačios VVJ nepriklausančius išorinės aplinkos veiksnius, galimai darysiančius reikšmingą įtaką veiklai, VVJ turi atlikti **vidinės aplinkos analizę**, kurios metu įvardija nuo pačios VVJ priklausančias stiprybes ir silpnybes, turinčias / turėsiančias reikšmingos įtakos SVP įgyvendinimui. Šiame etape būtina identifikuoti pagrindines VVJ kompetencijas ir resursus, kurie labiausiai padės arba trukdys siekti strateginių tikslų. Vidinės aplinkos analizė paprastai apima VVJ turimų išteklių, struktūros, procesų, sistemų ir kitus vertinimus. Itin naudinga palyginti turimus resursus / gebėjimus su kitomis organizacijomis (konkurencingoje rinkoje - paprastai su pagrindiniais konkurentais), kad būtų tinkamai identifikuota, kas yra VVJ stiprybės, o kas - silpnybės.
- Svarbiausi išorinės ir vidinės aplinkos analizių veiksniai pateikiami SSGG suvestinėje. Rekomenduojama identifikuoti tik tuos elementus, kurie turi didžiausią poveikį strateginių tikslų pasiekimui, o ne išvardinti visus įmanomus veiksnius. Rekomenduojama įvertinti kiekvieno SSGG dalies elemento svarbą, kaip aprašyta 3.4 skyriuje, jiems priskiriant svarbos taškus. Jeigu VVJ renkasi atlikti analizę pagal suinteresuotąsias šalis ir sudaro keletą SSGG suvestinių, SVP rekomenduojama **pateikti vieną galutinę SSGG suvestinę**.

Į vidaus ir išorės bei SSGG analizių atlikimo procesą rekomenduojama plačiai įtraukti visų lygių VVJ darbuotojus ir vadovus, tokiu būdu užtikrinant skirtingų perspektyvų ir kompetencijų indėlį į SVP

kūrimą. Atliekant išorinės aplinkos analizę, patartina remtis ne tik egzistuojančiais tyrimais, bet ir surinkti duomenis, kurių VVĮ įprastai neturi. Keletas tyrimų pavyzdžių:

- Makroekonominiai tyrimai – gali būti naudojami siekiant įvertinti bendrus ekonominius rodiklius (pvz. BVP augimą, nedarbo lygį, vartotojų pasitikėjimo indeksą).
- Rinkos tyrimai – apima sektoriaus dydžio, konkurentų užimamos rinkos dalies, paslaugų poreikio ir tendencijų vertinimą.
- Technologinės aplinkos tyrimai – padeda nustatyti, kokios naujos technologijos ateityje gali paveikti įmonės veiklos sritį (pvz. žaliosios energijos sprendimai, automatiniai procesai, dirbtinis intelektas).
- Reglamentavimo analizė – naudingos teisinės apžvalgos, kuriose aptariami planuojami ar jau įsigalioję pokyčiai teisės aktuose.
- Visuomenės nuomonės apklausos – skirtos suprasti plačiosios visuomenės požiūrį į įmonės veiklą, paslaugas ar produktus.
- Klientų pasitenkinimo tyrimai – (pvz., eNPS) leidžia įvertinti, kaip klientai vertina įmonės siūlomą vertę, paslaugų kokybę ir pan.
- Žmogiškųjų išteklių tyrimai – (darbuotojų įsitraukimo apklausos, kompetencijų vertinimas) padeda suprasti vidinę situaciją ir parinkti tinkamus sprendimus personalo srityje.

Tokiu būdu surinkta objektyvi informacija leidžia ne tik geriau pažinti išorinę ir vidinę VVĮ aplinką, bet ir priimti labiau pagrįstus strateginius sprendimus.

4.6. Strateginių uždavinių formulavimas ir matavimas

VVĮ apsisprendus dėl strateginių proveržio tikslų bei identifikavus pagrindinius aplinkos veiksnius, įtakojančius ar įtakosiančius jų įgyvendinimą, būtina sukurti išmatuojamus siekius – strateginius uždavinius, kurie reikšmingai prisidės prie iškeltų tikslų pagedaujamų rezultatų pasiekimo. Jie atsako į klausimą „ką iš esmės reikia pakeisti, kad strateginiai VVĮ tikslai būtų pasiekti, ir kaip žinoti, kad tai įvyko“. Kaip ir strateginį tikslą, kiekvieną strateginį uždavinį turi apibūdinti vienas ar daugiau S.M.A.R.T. rodiklių.

Šio etapo metu:

- SSGG suvestinės pagrindu nustatytoms esminėms VVĮ problemoms bei iššūkiams, trukdantiems pasiekti iškeltus strateginius proveržio tikslus, yra parenkami sprendimo būdai – keliami strateginiai uždaviniai, kurie eliminuos ar sumažins neigiamą silpnybių įtaką ir leis siekti pageidaujamų rezultatų.
- Strateginiai uždaviniai yra prioritetizuojami, įvardinant kurie iš jų yra svarbiausi tikslų / tikslo įgyvendinimui, tokiu būdu išrenkant optimalų kiekį strateginių uždavinių ir įtraukiant juos į strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapi.
- Kiekvienam pasirinktam strateginiam uždaviniui formuluojami rodikliai kiekybiškai apibūdinantys, kaip VVĮ žinos, kad pokytis pasiektas.

Rekomenduojama patikrinti ar pasirinktų strateginių uždavinių užtenka, keliamiems strateginiams tikslams pasiekti. Atotrūkio (*angl. Gap*) analizė padeda nustatyti, kokia apimtimi suplanuoti

strateginiai uždaviniai prisideda prie strateginio tikslo įgyvendinimo, apskaičiuojant skirtumą tarp esamos situacijos ir siekiamos rodiklio reikšmės, o tuomet vertinant, koku dydžiu kiekvienas uždavinys gali sumažinti šį atotrūkį, kad būtų pasiektas galutinis tikslas. Pvz., jeigu strateginis tikslas yra padidinti EBITDA 6 mln. EUR, o tinkamai įgyvendinti strateginiai uždaviniai optimizuoti veiklos sąnaudas, įvesti naujas paslaugas ir plėsti pardavimus užsienio rinkose ir lems tuos papildomus 6 mln. EUR EBITDA, yra pagrindo galvoti, jog strateginis tikslas bus pasiektas.

4.7. Strateginių veiksmų identifikavimas ir planavimas. Finansinių prognozių sudarymas.

Identifikavus procesą, kuriuo bus siekiama strateginių proveržio tikslų įgyvendinimo – iškėlus strateginius uždavinius, VVJ turi rasti sprendimo būdus, kaip tie strateginiai uždaviniai turės būti įgyvendinti (bandoma atsakyti į klausimą „ką daryti, siekiant sukurti reikalingus pokyčius?“). Šio etapo metu:

- Kiekvienam strateginiam uždaviniui identifikuojami konkretūs veiksmai, kurie įgyvendinti reikalingą pokytį. Rekomenduojama atlikti galimų veiksmų alternatyvų vertinimą, pasirenkant efektyviausius.
- Sudaromas veiksmų žemėlapis, atspindintis jų svarbą ir eiliškumą laike.
- Suplanuojami resursai (žmonės, finansai, įranga, laikas), reikalingi planuojamiems veiksams atlikti, priskiriami asmenys, atsakingi už atitinkamus veiksmus. Kiek šios informacijos įtraukti į SVP, turėtų apsispręsti pačios VVJ individualiai.
- Sukuriamos finansinės prognozės ir biudžetai.
- Atliekamas bendras planuojamų veiksmų visumos patikrinimas. Vertinama:
 - Ar VVJ turės reikalingų resursų atlikti visus planuojamus veiksmus?
 - Kur didžiausia nesklandumų tikimybė ir tai įveikti?
 - Ar planuojami veiksmai lems reikalingus rezultatus?
- Sudaromas strateginių rizikų sąrašas ir priemonių jų valdymui suvestinė. Kiekvienai esminei rizikai būtina įvardinti, kokių veiksmų bus imamasi, siekiant ją suvaldyti.

Jei, sudarius veiksmų planą, darosi akivaizdu, jog veiksmai nepakankami reikalingų pokyčių sukūrimui, strateginius uždavinius būtina koreguoti, ir / arba sugalvoti veiksmų, kurie padėtų pasiekti norimus rezultatus.

4.8. Atsakomybių už strateginių tikslų, uždavinių ir veiksmų įgyvendinimą priskyrimas

Strateginių tikslų, uždavinių ir juos įgyvendinančių veiksmų vykdymo paskirstymas VVJ turi būti aiškiai struktūruotas ir pagrįstas atsakomybių logika: atsakomybė už šių elementų įgyvendinimą turi būti priskiriama konkrečioms valdymo grandims ar funkciniais padaliniais, užtikrinant atskaitomybę ir veiksmų koordinavimą. Siekiant efektyvaus paskirstymo, rekomenduojama taikyti šiuos principus: (1) kiekvienas strateginis tikslas. Uždavinys bei veiksmas turi turėti aiškų atsakingą

vykdytoją (vadovą ar komandą), (2) vykdymas turi būti susijamas su padalinių veiklos tikslais ir darbuotojų atsakomybėmis, (3) būtina užtikrinti, kad jų įgyvendinimas būtų integruotas į metinius veiklos planus bei individualius darbuotojų tikslus, įtraukiant juos į veiklos vertinimo sistemas. Taip pat svarbu skatinti tarpusavio bendradarbiavimą tarp padalinių, ypač kai veiksmai apima kelių funkcijų sąveiką. Tokia sistema leidžia valdyti strategijos įgyvendinimo eigą, laiku identifikuoti nukrypimus bei užtikrinti efektyvų ir nuoseklų strateginių tikslų siekimą.

Atsakomybių už strateginių tikslų, uždavinių bei veiksmų vykdymą priskyrimo metodas priklauso nuo pačios VVĮ pasirinkimo.

4.9. SVP tvirtinimas ir pasirengimas įgyvendinimui.

Šio etapo metu SVP yra formalizuojamas, oficialiai jį patvirtinus VVĮ kolegialiam organui ir / arba VAI, priklausomai nuo juridinės VVĮ formos. Siekiant, kad SVP įgyvendintojai aiškiai suvoktų savo vaidmenį SVP įgyvendinime ir atsakomybes, rekomenduojama strategines kryptis ir strateginius tikslus bei jų siekimo būdus aptarti su įvairių grandžių vadovais ir darbuotojais.

SVP veiksmų planas turėtų būti suskaidytas į metinius etapus, jų vykdymui numatant reikalingus išteklius, taip pat nustatomi reguliarūs strategijos įgyvendinimo stebėsenos susirinkimai (pvz. kas ketvirtį), kuriuose vertinama pažanga ir, esant poreikiui, koreguojami numatyti veiksmai. SVP turi būti peržiūrimas ir atnaujinamas kiekvienais kalendoriniais metais.

5. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO PRIEŽIŪRA

Parengto ir patvirto SVP įgyvendinimo priežiūra yra nuolatinis procesas, užtikrinantis, kad suplanuotos priemonės (veiksmai, uždaviniai ir tikslai) būtų įgyvendinamos laiku ir efektyviai. Šio proceso tikslas – laiku identifikuoti nukrypimus nuo SVP, stebėti ir įvertinti pažangą, užtikrinti, kad VVĮ, esant reikalui, prisitaikytų prie besikeičiančios aplinkos.

- **Aiški strategijos įgyvendinimo priežiūros struktūra**

Sėkmingam strategijos įgyvendinimui būtina sukurti aiškią struktūrą. Rekomenduojama suformuoti įgyvendinimo komandą su tiksliai apibrėžtomis atsakomybėmis ir įgaliojimais. Labai svarbu paskirti strategijos įgyvendinimo vadovą, kuris bus atsakingas už viso proceso koordinavimą ir užtikrins, kad visos veiklos būtų vykdomos pagal planą. Taip pat rekomenduojama parengti detalų įgyvendinimo planą su konkrečiais veiksmais, aiškiais terminais, nurodytais atsakingais asmenimis ir tinkamai paskirstytais ištekliais. Ypač svarbu užtikrinti, kad šis planas būtų suderintas su VVĮ metiniu biudžetu, taip išvengiant finansinių kliūčių įgyvendinimo procese.

- **Užtikrinti išteklius ir pajėgumai**

Biudžetą reikia suderinti su strateginiais prioritetais, skiriant pakankamą finansavimą svarbiausiems veiksams. Rekomenduojama sukurti atskirą rezervinį fondą nenumatytiems strateginiams

poreikiams, kurie gali iškilti įgyvendinimo procese. Išsamus žmogiškųjų išteklių įvertinimas padėtų nustatyti, kokių kompetencijų trūksta VVĮ. Šias spragas galima užpildyti organizuojant tikslinius mokymus esamiems darbuotojams arba įdarbinant naujus specialistus su reikiamomis kompetencijomis.

- **Veiksminga komunikacijos sistema**

Efektyvi komunikacija yra vienas svarbiausių strategijos įgyvendinimo sėkmės veiksnių. Rekomenduojama sukurti išsamų komunikacijos planą, apimantį tiek vidines, tiek išorines komunikacijos priemones. Visi darbuotojai turi aiškiai suprasti strategijos tikslus ir savo asmeninį vaidmenį jos įgyvendinime. Reguliarūs susitikimus su pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis užtikrintų tinkamą jų informavimą apie SVP įgyvendinimo pažangą, iššūkius ir pasiekimus, ir padėtų išlaikyti jų palaikymą bei įsitraukimą. Aktyvus sėkmės istorijų, susijusių su strategijos įgyvendinimu, viešinimas ne tik padės palaikyti darbuotojų motyvaciją, bet ir sustiprins VVĮ įvaizdį bei parodys strategijos teikiamą vertę.

- **Nuolatinė stebėsenos ir kontrolės sistema**

Rekomenduojama sukurti rodiklių stebėsenos sistemą (valdymo skydelį arba „*dashboard*“), kuri leistų realiu laiku sekti SVP įgyvendinimo pažangą pagal nustatytus rodiklius. Kas ketvirtį atliekamos SVP eigos peržiūros ir SVP įgyvendinimo aptarimai leis laiku įvertinti pasiektus rezultatus, identifikuoti problemas ir, esant reikalui, koreguoti planus. Įdiegta ankstyvojo įspėjimo sistema įgalintų laiku identifikuoti galimas rizikas ir problemas dar prieš joms tampant kritinėmis. Tai leistų laiku imtis prevencinių veiksmų ir išvengti didesnių sunkumų.

- **Vadovų įsitraukimas ir atskaitomybė**

Vadovų įsitraukimas yra kritinis SVP įgyvendinimo sėkmės veiksnys, todėl rekomenduojama į vadovų metinės veiklos vertinimo sistemą integruoti strateginius tikslus, taip užtikrinant asmeninį įsipareigojimą siekti rezultatų. Sukurta aiški atskaitomybės sistema, kurioje būtų numatyti konkretūs pasekmių mechanizmai tiek už sėkmingą strateginių tikslų pasiekimą, tiek už nesėkmės, padės motyvuoti vadovus aktyviai prisidėti prie SVP įgyvendinimo.

- **Pokyčių įgyvendinimo valdymas**

SVP įgyvendinimas dažnai reiškia reikšmingus pokyčius organizacijoje, todėl išsamaus pokyčių valdymo plano parengimas padėtų darbuotojams sklandžiai prisitaikyti prie naujų procesų ir sistemų. Pokyčių ambasadorių, kurie būtų strateginių pokyčių šalininkai ir skleidėjai, paskyrimas skirtinguose VVĮ lygiuose padėtų efektyviai komunikuoti pokyčių naudą ir sumažinti galimą pasipriešinimą. Aktyvus darbuotojų įtraukimas, atvira komunikacija ir tiksliniai mokymai padėtų valdyti galimą pasipriešinimą pokyčiams.