

# Sprendimų priėmimo proceso ypatumai ES struktūrinių fondų paramos projektų kontekste

Straipsnyje nagrinėjami sprendimų priėmimo proceso ypatumai ES struktūrinių fondų paramos projektų kontekste. Atlikus mokslinės literatūros analizę apibūdintas sprendimų priėmimo proceso turinys, identifi-kuota požiūrių į sprendimų priėmimą įtaka proceso struktūrai. Įvertinus ES struktūrinių fondų paramos pro-jektų savybes pristatyta ES paramos projektų kontekstui adaptuota sprendimų priėmimo proceso struktūra.

**Raktiniai žodžiai:** sprendimų priėmimo procesas, ES struktūrinių fondų paramos projektai.

The article presents the peculiarity of decision making process in the context of EU structural funds support projects. Applying research literature analysis the structure of decision-making process was defined and the impact of decision-making approaches was disclosed. The structure of decision-making process in the context of EU support projects is revealed taking into account the characteristics of EU structural funds support projects.

**Keywords:** decision-making process, EU structural funds support projects.

---

## Įvadas

Spartūs verslo aplinkos pokyčiai reikalauja vis daugiau pastangų iš organizacijų, siekiant užsitikrinti savo konkurencingumą rinkoje. Ypatingą reikšmę verslo organizacijų praktikoje įgauna valdymo sprendimai, tampantys lemiančiu veiksnium, siekiant sukurti konkurencinius pranašumus. Vienas iš tokių veiksmų – ES struktūrinių fondų parama, kurios panaudojimo tikslas – sparčiai gerinti sąlygas norintiems investuoti, dirbti ir gyventi Lietuvoje, kad ūkio augimo teikiama nauda pasiek-

tų visus Lietuvos gyventojus (Lietuvos 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategija). ES struktūrinių fondų paramos priemonių aktualumą Lietuvos organizacijoms įrodo 2007–2013 m. finansinės perspektyvos įvertinimo statistika. Pagal 2007–2013 m. ES fondų lėšų panaudojimą iki 2013 m. pabaigos Lietuva yra viena iš lyderių tarp visų ES valstybių narių – panaudota beveik trečdaliu lėšų daugiau nei vidutiniškai ES (ES vidurkis 52 proc., Lietuvos vidurkis 67 proc.).

---

Laura BARONIENĖ – UAB „Bankinės konsultacijos“ direktorė. Adresas: Gedimino pr. 26, Vilnius.  
Tel.: +370 688 35432. E. paštas: laura@bkgroup.lt

Irena BAKANAUSKIENĖ – socialinių mokslų daktarė, Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedros profesorė. Adresas: S. Daukanto g. 28, Kaunas. Tel.: +370 37 327856.  
E. paštas: i.bakanauskienė@evf.vdu.lt

Europos Komisijos 2013 m. gruodžio 1 d. pateiktais duomenimis, Lietuva užima trečią vietą po Portugalijos ir Estijos. Nuo 2007–2013 m. veiksmų programų įgyvendinimo pradžios iki 2013 m. gruodžio 31 d. buvo įgyvendinta ir įgyvendinama daugiau kaip 8,1 tūkst. projektų, jų vertė – 30,4 mlrd. Lt. Projektams paskirstytos beveik visos 2007–2013 m. programavimo laikotarpiu Lietuvai numatytos ES struktūrinių fondų lėšos – 23,1 mlrd. Lt. (98,9 proc. visų Lietuvai numatytų ES fondų lėšų). LR Vyriausybės 2013 m. ataskaitoje minima, kad 2014–2020 m. laikotarpiu pagal veiksmų programą bus investuota 23,2 mlrd. litų ES struktūrinių fondų lėšų. Pateikti faktai įrodo, kad sprendimų priėmimas paramos projektų kontekste išliks aktualus ir tai nebejotinai skatina gilintis į šių sprendimų priėmimo aktualijas.

Galima pastebėti, kad sprendimų priėmimo fenomenas yra įvairių mokslų tyrimo objektu – jį analizuoja sociologai (Christensen, Westenholz, 2000), kognityvinės psichologijos (Busemeyer, Bruza, 2011), socialinės psichologijos (Ajzen, 1996), politikos mokslų (Blondel and Muller-Rommel, 1993), ekonomikos (Mikalauskienė, Štreimikienė, 2008), vadybos (Augustinaitis, 2005; Shapira, 1997), filosofijos (Evans, Over, Manktelow, 1993), viešojo administravimo specialistai (Heikkila, Isett, 2004), taip pat tikslųjų mokslų (matematika, informatika) atstovai (Simanavičienė, Ustinovičius, 2011). Vertinant įvairius sprendimų priėmimo aspektus, neretai jungiamos skirtingos teorijos, požiūriai ir empiriniai rezultatai (Allwood, Salart, 2001), tenka atsakyti į daugybę probleminių klausimų, susijusių su sprendimų priėmimu. Vadybos srities metodinėje literatūroje (Stoner, Freeman, Gilbert, 2006; Robbins, 2003; Bakanaus-

kienė, Kyguolienė, 2013), monografijose (Parsons, 2001; Russo ir Schoemaker, 2002; Seilius, 2001; Albaek, 2004; Dunn, 2006; Goldstein, Pevehouse, 2013; Snyder, 2006; Corral, 2000; Al-Shammari, 2009; Appleby 2003; Daft, Lane, 2010, Vaitiekus, 2000; Bagdonas, Bagdonienė, 2000; Šalčius, 2009) bei moksliniuose straipsniuose (Saaty, 2000; Gibcus, Vermeulen, Radulova, 2008; Snidal, 2003; Goffee, Jones, 2006; Gerard, 1996; Šurkutė, 2009; Buškevičiūtė, Raipa, 2010, Bakanauskienė, 1995) paprastai nagrinėjami tik bendro pobūdžio klausimai susiję su valdymo sprendimų aplinka. Sprendimai, susiję su ES struktūrinių fondų paramos panaudojimu, vadybos moksliniuose šaltiniuose nagrinėjami nepakankamai. Tai leidžia konstatuoti, kad egzistuoja teorinė problema, siekiant nustatyti, kokie sprendimų priėmimo proceso ypatumai išskirtini ES struktūrinių fondų paramos projektų kontekste. Įvardinta problema nulėmė straipsnyje pristatomo tyrimo objektą, tikslą ir uždavinius.

**Tyrimo objektas** – sprendimų priėmimo procesas ES struktūrinių fondų paramos projektų kontekste. **Tyrimo tikslas** – identifikuoti sprendimų priėmimo proceso ypatumus ES struktūrinių fondų paramos projektų kontekste. Tikslui pasiekti buvo suformuluoti tokie **tyrimo uždaviniai**: 1) apibrėžti sprendimų priėmimo procesą, kurio pagrindu būtų identifikuota požiūrių į sprendimų priėmimą įtaka sprendimų priėmimo proceso struktūrai; 2) įvertinti ES struktūrinių fondų paramos projektų, kaip sprendimų priėmimą skatinančios aplinkybės, specifiškumą sprendimų priėmimo proceso kontekste; 3) apibūdinti sprendimų priėmimo proceso struktūrinius pokyčius ES struktūrinių fondų paramos projektų kontekste.

**Tyrimo metodai.** Siekiant identifikuoti taikytinus sprendimų priėmimo proceso analizės aspektus, apibrėžiant sprendimų priėmimo proceso etapus bei identifikuojant požiūrį į sprendimų priėmimą įtaką sprendimų priėmimo proceso struktūrai, pasitelkta *mokslinės literatūros analizė*.

Šiame tyrime *kokybinė turinio (angl. content) analizė* atlikta lyginant skirtingus ES struktūrinių fondų priemonių finansavimo sąlygų aprašus bei identifikuojant ES struktūrinių fondų paramos projektų ypatumus sprendimų priėmimo proceso kontekste.

*Sisteminės analizės* metodu išskirti ES struktūrinių fondų paramos projektų sąlygoto sprendimų priėmimo proceso struktūriniai elementai, kurių pagrindu kurta nauja, iki šiol realiai neegzistavusi teorija, nusakanti sprendimų priėmimo proceso modifikacijas ES struktūrinių fondų paramos projektų kontekste; įvertinti ES struktūrinių fondų paramos projektų ypatumai, įtakojantys sprendimų priėmimo proceso struktūrą. Šis metodas taip pat leido apibendrinti ES struktūrinių fondų paramos projektų, kaip sprendimų priėmimą skatinančios aplinkybės, specifiškumą sprendimų priėmimo proceso kontekste ir suformuluoti apibendrinančio pobūdžio išvadas apie sprendimų priėmimo proceso ypatumus.

## **Sprendimų priėmimo procesas kaip tyrimo objektas**

Organizacijoje priimami sprendimai vadybos literatūroje dažniausiai analizuojami taikant du pagrindinius požiūrius. Pirmuoju požiūriu (pvz., Papadakis, Lioukas, Chambers, 1998) sprendimų priėmimas įvardijamas kaip strateginė veikla

su nustatyta konkrečia veiklos kryptimi strateginių tikslų įgyvendinimui. Antruoju – dėmesys sutelkiamas į pažinimo procesą, kuris nurodo, kokiū būdu vyksta informacijos, kurios tikslumas ir kokybė reikšmingi sprendimų priėmimo proceso metu, reprezentacija ir interpretacija (Vermeulen, Curseu, 2008).

Procesinį požiūrį į sprendimų priėmimą pirmasis apibūdino L. Festinger (1957, 1964). Vėliau procesinį požiūrį į sprendimų priėmimą plėtojo P. F. Drucker (1967), S. Beer (1975), M. Zeleny (1976, 1977, 1980, 1982), H. A. Simon (1977, 2003), B. Roy (1977), R. N. Taylor (1984), F. E. Harrison (1999), L. Saaty (2000), W. Parsons (2001), J. E. Russo ir P. J. H. Schoemaker (2002), S. P. Robbins (2003) ir kiti. Analizuojant literatūrą galima išskirti, kad F. E. Harrison (1999), R. Griffin (2008), A. Raipa (1999), J. Buškevičiūtė ir A. Raipa (2010) bei W. Parsons (2001) sprendimo priėmimą apibrėžia kaip alternatyvos atrankos procesą. E. G. Bormann et al. (1994), H. Rosine, U. D. Tugrul (2007) sprendimų priėmimą apibūdina kaip intelektualų, diskursyvių derybų procesą. M. Satterwhite (2001), R. L. Daft ir P. Lane (2010) akcentuoja problemos ar galimybės identifikavimo bei jos išsprendimo procesą. J. A. F. Stoner ir kt. (2006) sprendimų priėmimo procesą apibendrina kaip veiksmų krypties konkrečiai problemai spręsti nustatymą ir parinkimą. F. E. Harrison (1999) akcentuoja šio proceso sandarą, paminėdamas priešasčių sprendimui priimti atsiradimą, galimų veiksmų išvardijimą bei pasirinkimą tarp veiksmų. Į rezultatą orientuotas požiūris, akcentuoja sprendimo vertinimo kriterijų pasirinkimo svarbą (Feurer, Charbaghi, Distel, 1995; Jucevičius, 1998).

Vadybos literatūros turinio analizė taip pat atskleidė, kad nėra vieningos

nuomonės dėl valdymo sprendimo priėmimo proceso turinio ir sudėtinių dalių skaičiaus. Labiau įprasta išskirti valdymo sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo proceso sudėtinės dalis, kurios vadinamos įvairiai: etapais, veiklomis, elementais, funkcijomis, stadijomis. Štai M. Zele-ny (1982) identifikuoja *priešsprendiminį, sprendimo priėmimo bei posprendiminį* etapus. P. Drucker (1967) išskiria tokius šešis valdymo sprendimų priėmimo žingsnius: problemos tipo nustatymas, problemos apibrėžimas; kriterijų, kuriuos galimas problemos sprendimas turėtų patenkinti, nustatymas; sprendimo, kuris atitiktų nustatytus kriterijus, pasirinkimas; veiksmų, leidžiančių įgyvendinti priimtą sprendimą, plano sudarymas; grįžtamasis ryšys. R. N. Taylor (1984) išskiria septynis valdymo sprendimų priėmimo etapus, tai: problemos pripažinimas, tikslų formulavimas, problemos suvokimas, alternatyvų nustatymas bei jų vertinimas ir pasirinkimas, realizavimas, stebėjimas ir kontrolė. W. Parsons (2001) identifikuoja penkis sprendimų priėmimo etapus: problemos pripažinimas, alternatyvų formulavimas, sprendimo priėmimas, sprendimo realizavimas, taisymas ir papildymas. L. Saaty (2000) siūlo naudotis tokia sprendimų priėmimo proceso seka: problemos struktūrizavimas pagal hierarchiją; sprendimų, atitinkančių idėjas, jausmus ar emocijas, identifikavimas; sprendimų iliustravimas skaitinėmis reikšmėmis; skaičiavimo rezultatų naudojimas identifikuojant prioritetus; bendro rezultato nustatymas – sprendimo priėmimas; jautrumo analizės sprendimų pokyčiams atlikimas. I. Bakanauskienė ir A. Kyguolienė (2013) valdymo sprendimo priėmimo proceso turinį apibrėžia penkiais etapais: vadybinės situacijos įvardijimas, valdymo sprendimo paruošimas, valdymo sprendimo priėmi-

mas, valdymo sprendimo įdiegimas, rezultatų įvertinimas.

Rečiau, pvz., H. Simon (1977, 2003), S. Robbins (2003), J. E. Russo, P. J. H. Schoemaker (2002) ir L. Šurkutė (2009), sprendimų priėmimo proceso struktūroje apsiribojama sprendimo parengimo bei sprendimo priėmimo etapų detalizavimu. Pavyzdžiui, H. Simon (1977, 2003) siūlo tokią sprendimų priėmimo proceso seką: priešasčių sprendimų priėmimui nustatymas, galimų veiklos krypčių identifikavimas, pasirinkimas tarp veiklos krypčių. J. E. Russo ir P. J. H. Schoemaker (2002) sprendimo priėmimo proceso turinį apibrėžia dviem etapais: tiriamasis etapas, skirtas alternatyvų skaičiaus sumažinimui, ir sprendimo priėmimas. L. Šurkutė (2009) sprendimų priėmimą apibrėžia kaip penkių etapų procesą: situacijos apibrėžimas, laukiamos naudos įvertinimas, įmanomų pasirinkimų numatymas, galimų padarinių prognozės, konkretaus sprendimo pasirinkimas. Sprendimų priėmimo proceso struktūra, kuria tinka vadovautis ES struktūrinių fondų paramos projektų kontekste, atitinka S. Robbins (2003) išskirtus šešis sprendimų priėmimo etapus, tai: problemos apibrėžimas, sprendimo kriterijų išsiaiškinimas, kriterijų pasvėrimas, alternatyvų numatymas, kiekvienos alternatyvos įvertinimas pagal kiekvieną kriterijų, tinkamiausio sprendimo apskaičiavimas.

### **Požiūrių į sprendimų priėmimą įtaka sprendimų priėmimo proceso struktūrai**

Vadybos literatūros turinio analizė leidžia pagrįstai teigti, kad sprendimų priėmimo proceso struktūros pokyčius žymiai įtako-

ja požiūriai į sprendimų priėmimą. Sprendimų priėmėjų elgsenos aspektu paprastai išskiriami du pagrindiniai požiūriai į vadybos sprendimų priėmimą: racionalusis ir elgsenos. Racionaliuoju pradū paremtą sprendimų priėmimo teoriją atstovauja racionalusis (analitinis) (angl. *rational approach*) požiūris (Simon, 1977). Elgsena paremtų sprendimų priėmimo teoriją atstovauja šie požiūriai:

- Riboto racionalumo (angl. *bounded rationality approach*) (Simon, 1979);
- Progresyviojo sisteminio išradybinio mąstymo (algoritminis) (angl. *algorithmic*) (Horowitz, 1980);
- Mišriojo skenavimo (angl. *mixed scanning approach*) (Etzioni, 1967);
- Inkrementinis (angl. *incrementalist approach*) (Lindblom, 1959);
- Politinis (angl. *political approach*) (Pfeffer, 1981);
- Šiukšlių dėžės (angl. *the garbage can approach*) (Cohen, March, Olsen, 1972);
- „Išsikapanojimo“ (angl. *muddling through approach*) (Lindbloom, 1999);
- Intuityvus (angl. *intuitive approach*) (Jung (1934–1954; 1981).

Racionalusis požiūris vertingas, nes leidžia tiksliai identifikuoti sprendimų priėmimo veiksmų seką. Vadovaujantis riboto racionalumo požiūriu, supaprastinami problemų sprendimų modeliai, išskiriami esminiai problemų momentai, pasirenkant pažįstamus kriterijus ir ribotą alternatyvų (patikrintų sprendimų) skaičių (Robbins, 2003), tačiau sprendimų priėmimo proceso sandara išlieka tokia pati kaip ir racionalaus požiūrio atveju.

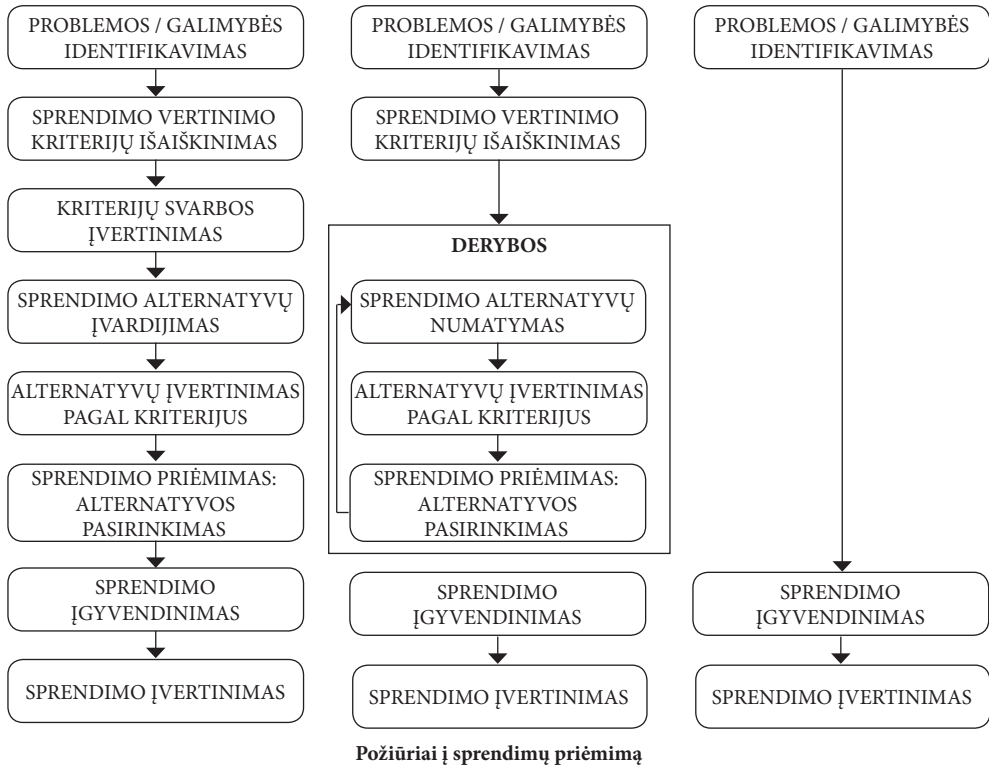
Algoritminio požiūrio šalininkai apriboja alternatyvas (nesistengiama sukaupti

kuo daugiau idėjų), tačiau užtikrina pranašumą alternatyvų vertinimo etape naudojantis algoritminiais metodais). Algoritminio požiūrio atveju taikoma racionalų požiūrį atspindinti sprendimų priėmimo proceso sandara.

Taikant inkrementinį, mišriojo skenavimo, „išsikapanojimo“ ar politinį požiūrį į sprendimų priėmimą bei vertinant alternatyvas, taikomas derybų metodas, skatinantis alternatyvų numatymo-alternatyvų vertinimo (derybų) cikliškumą, kol bus sutarta dėl priimtino rezultato. Kadangi alternatyvos vertinamos suinteresuotųjų šalių įtakos / galios kontekste, tai kriterijų pasvėrimo etapas eliminuojamas. Elgsenos požiūrių šalininkai tinkamiausio sprendimo apskaičiavimo etapą apibendrina akcentuodami tik alternatyvos pasirinkimo veiksmą, tačiau nesusiaurindami šio veiksmo įgyvendinimo būdų bei priemonių.

Mišriojo skenavimo požiūris suteikia galimybę vertinti alternatyvas atsižvelgiant į skirtingas sprendimų priėmėjų galimybes: racionalios visapusiškos teorijos detalizuotos informacijos galimybės susiejamos su inkrementalizmo laipsniška informacijos atranka, todėl šiuo atveju gali būti taikoma tiek racionaliujų, tiek ir kitus, t. y. inkrementinį, mišriojo skenavimo, „išsikapanojimo“ ar politinį, požiūrius atspindinti sprendimų proceso sandara.

Intuityvaus požiūrio taikymo rezultatas – žinojimas, kas yra teisinga ir tinkama be galėjimo tai įrodyti iš pradžių, todėl šis požiūris atsisako kriterijų identifikavimo, kriterijų pasvėrimo, alternatyvų numatymo, alternatyvų vertinimo ir tarpusavio lyginimo procesų. Požiūris į sprendimų priėmimą pavadintas „šiukšlių dėžės“ metafora (Cohen, March, Olsen, 1972) pabrėžia anarchistinę organizacijų



Racionalusis (J. M. Buchanan ir G. Tullock)  
 Riboto racionalumo (H. Simon)  
 Mišriojo skenavimo (A. Etzioni)  
 Algoritminio požiūrio (R. Horowitz)

Inkrementinis (Ch. Lindbloom)  
 „Išsikapanojimas“ (Ch. Lindbloom)  
 Mišriojo skenavimo (A. Etzioni)  
 Politinis (J. M. Bryson)

Intuityvus (K. Jung)  
 „Šiuokšlių dėžės“  
 (Cohen, March, Olsen)

1 pav. Sprendimų priėmimo proceso struktūra pagal skirtingus sprendimų priėmimo požiūrius

pobūdį, apibūdindamas jas kaip „palaidą idėjų rinkinį“ ir priešpriešą racionalioms darnioms struktūroms. Alternatyvų analizė nėra sisteminė, todėl šiam požiūriui taikoma intuityvaus požiūrio sprendimų priėmimo proceso sandara.

Apibendrinti sprendimų priėmimo proceso struktūros ypatumai, atsižvelgiant į skirtingų sprendimų priėmimo požiūrių nuostatas, pateikiami 1 pav.

1 pav. matyti, kad požiūriai į sprendimų priėmimo procesą įtakos analizė leidžia identifikuoti tris skirtingus proceso struktūros variantus: 1) racionalųjį spren-

dimų priėmimo procesą; 2) intuityvų sprendimų priėmimo procesą; 3) mišrų sprendimų priėmimo procesą.

### ES struktūrinių fondų paramos projektų ypatumai sprendimų priėmimo proceso kontekste

Analizuojama sprendimų priėmimo proceso struktūra aktuali tais atvejais, kai pirminius duomenis reikalingus sprendimo priėmimui (problemos ar galimybės apibrėžimą, kriterijus, alternatyvų apibū-



dinimą) numato už sprendimų priėmimą atsakingi asmenys. Tačiau ES struktūrinių fondų paramos projektų kontekste proceso struktūros taikymas yra apribotas, nes pirminiai duomenys yra numatyti finansavimo sąlygų aprašuose.

ES struktūrinių fondų paramos projektų kontekste susiduriama su situacija, kai yra aiškus pageidaujamas rezultatas (pvz., 2007–2013 m. finansinės perspektyvos Ekonomikos augimo veiksmų programos 2 prioriteto „Verslo produktyvumo didinimas ir aplinkos verslui gerinimas“ 1 uždavinys – „Padidinti įmonių produktyvumą“; o priemonės „Procesas LT“ tikslas – skatinti įmones diegti šiuolaikiškus vadybos metodus ir valdymo sistemas, tuo sudaryti palankias sąlygas įmonių darbo našumui ir (ar) eksportui didinti). Finansavimo sąlygų aprašuose pateikiamas finansuojamų veiklų, kurias įgyvendinus turėtų būti pasiekti reikalaujami rezultatai, sąrašas (pvz., priemonės „Procesas LT“ lėšomis „finansuojamos veiklos, susijusios su šiuolaikiškų Vadybos metodų ir valdymo sistemų, išskyrus personalo valdymo sistemas, diegimu įmonėse“). Reikalaujamo rezultato bei numatytų veiklų atitiktis konkrečios įmonės situacijai nėra įvertinta, todėl nesudaro tinkamų prielaidų suformuluoti problemą ar identifikuoti galimybę.

Potencialaus sprendimo vertinimo kriterijais traktuojami pasiekimo rodikliai, kurie taip pat pateikiami priemonės finansavimo sąlygų apraše (pvz., priemonės „Procesas LT“ rezultatų rodikliai: pritraukta privačių investicijų (pareiškėjo lėšos); darbuotojai apmokyti dirbti su įdiegtais Vadybos metodais ar su valdymo sistemomis (sertifikatų skaičius); parentų įmonių eksporto didėjimas; apyvartos didėjimas; darbo našumo didėjimas). Šiuo atveju nėra atsakyta į klausimą, ar verti-

nimo kriterijai yra suderinti su įmonės tikslais. Atsakymas į šį klausimą suteikia galimybę baigti sprendimo priėmimo procesą (jei vertinimo kriterijai nesuderinami su įmonės tikslais) arba tęsti jį toliau (jei vertinimo kriterijai suderinami su įmonės tikslais) šiame etape identifikuojant įmonės problemą / galimybę. Paramos atvejų kontekste kriterijų svarbos įvertinimas netenka prasmės, nes be išlygų turi būti pasiektos visų numatytų kriterijų reikšmės.

ES struktūrinių fondų paramos projektų kontekste sprendimo vertinimo kriterijai tampa rezultatų rodikliais, kurie skaičiuojami individualiai kiekvienai organizacijai lyginant pradinę jos situaciją (rodiklius, pateiktus paraiškos teikimo metu) su rodiklių reikšmių pokyčiais per trejus metus po projekto įgyvendinimo. Siekiant potencialių alternatyvų palyginimo, kitų alternatyvų vertinimui taip pat turi būti taikomi tie patys finansavimo sąlygų aprašuose numatyti vertinimo kriterijai, o plėtojant kriterijų sąrašą, ES struktūrinių fondų paramos projekto įgyvendinimo alternatyva turi būti papildomai vertinama adaptavus bendrąją sprendimų priėmimo proceso sandarą pagal taikytiną požiūrį į sprendimų priėmimą. Tuomet susiduriama su dalies sprendimų priėmimo etapų dubliavimu papildžius sprendimų vertinimo kriterijų sąrašą.

Atlikus skirtingų ES struktūrinių fondų paramos priemonių finansavimo sąlygų aprašų palyginimą, identifikuoti šie sprendimų priėmimo proceso struktūrą įtakojantys aspektai:

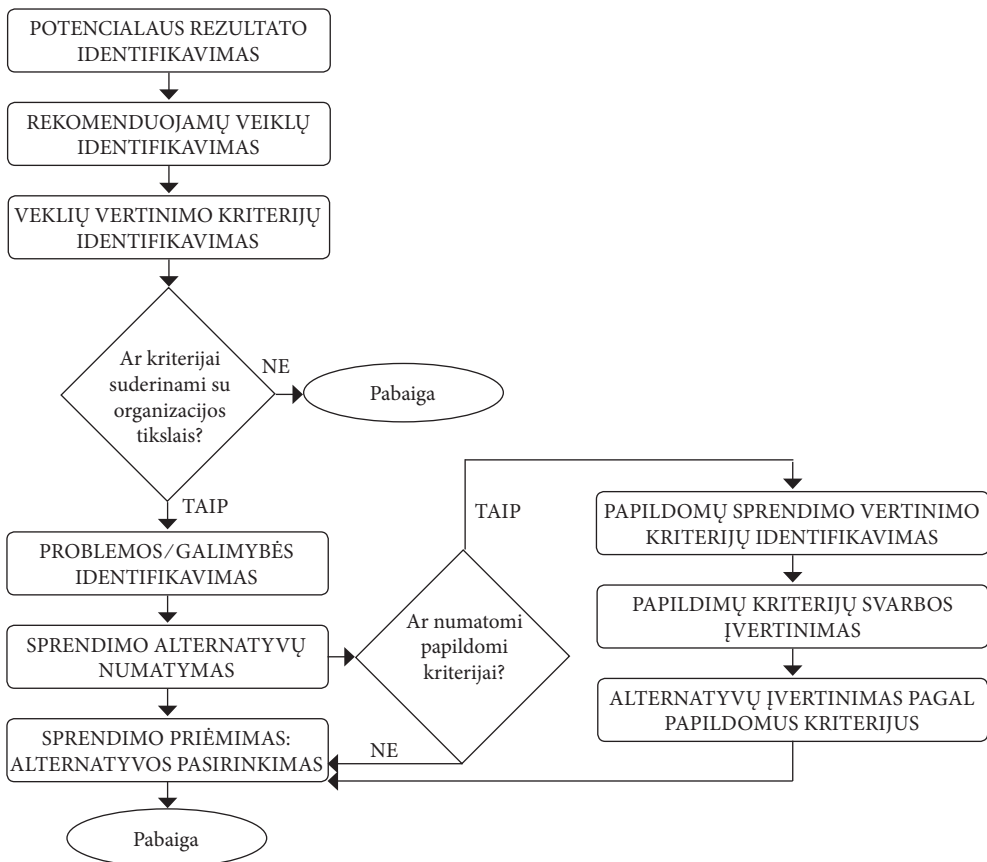
- Potencialus rezultatas aiškus jau sprendimų priėmimo proceso pradžioje;
- Vertinimo kriterijai formuluojami konkrečioms, iš anksto žinomoms veikloms, papildančiomis sprendimų priėmimo procesą būtinybe identifikuoti

kriterijų suderinamumą su organizacijos tikslais;

- Sprendimų priėmimo procesas ES struktūrinių fondų paramos projektų kontekste tampa sudėtingesnis, nes atsiranda papildomi etapai („Potencialaus rezultato apibrėžimas“, „Rekomenduojamų veiklų identifikavimas“, „Vertinimas, ar kriterijai gali būti suderinti su organizacijos tikslais“);
- Sprendimų priėmimo procesas gali apimti ir kitus sprendimų priėmimo proceso etapus, jei identifikuojami papildomi (ne tik finansavimo sąlygų apraše numatyti) sprendimų vertinimo kriterijai.

## ES struktūrinių fondų paramos projektų sprendimų priėmimo proceso turinys

ES struktūrinių fondų paramos projektų specifiškumas sudaro prielaidas modifikuoti sprendimų priėmimo proceso struktūrą. Priimto sprendimo įgyvendinimas nėra susijęs su sąlygomis išskiriančiomis ES struktūrinių fondų paramos projektus iš kitų organizacijos vadovybės priimamų sprendimų, todėl sprendimų priėmimo proceso struktūra ES struktūrinių fondų paramos kontekste yra apribota sprendimo parengimo bei sprendimo priėmimo etapų veiklomis (žr. 2 pav.).



2 pav. ES struktūrinių fondų paramos projektų sprendimų priėmimo proceso schema



Potencialus rezultatas ir rekomenduojamos veiklos bei veiklų vertinimo kriterijai numatyti finansavimo sąlygų aprašuose, todėl įmonės šiuose etapuose gali svarstyti tik išpareigojimų apimtis, lemiančias projektų prioritetą paraiškos naudos-kokybės svarstymo etape. Likusių sprendimų priėmimo proceso etapų nebeįtakoja finansavimo sąlygų aprašuose keliami reikalavimai, todėl labai svarbu išsiaiškinti, ar veiklų vertinimo kriterijai yra suderinami su organizacijos tikslais (ar verta įgyvendinti šia priemone keliamus tikslus).

2 pav. iliustruoja, kad nusprendus, jog kriterijai yra nesuderinami su organizacijos tikslais, sprendimų priėmimo procesas baigiasi. Jei kriterijai suderinami su organizacijos tikslais, apibrėžiama problema / galimybė bei numatomos kitos alternatyvos, galinčios pakoreguoti įmonės situaciją norima kryptimi. Alternatyvos, kurias galima įgyvendinti nesinaudojant ES struktūrinių fondų parama, svarstomos nekeičiant sprendimų priėmimo proceso struktūros, todėl galimos šios alternatyvų palyginamumo problemos:

- Rezultatų kriterijai sprendimų priėmimo proceso atvejais turi būti prilyginti potencialaus rezultato, pateikiamo ES struktūrinių fondų projektų finansavimo sąlygų aprašuose, apibrėžimui;
- Rezultatų kriterijai turi būti lygiaverčiai pagal svarbą, todėl šiems kriterijams netaikomas kriterijų svarbos įvertinimo etapas;
- Siekiant alternatyvų palyginamumo, turi būti identifikuoti ir kiti potencialių alternatyvų vertinimo kriterijai (pvz., išteklių), kurių pagrindu būtų pasirenkama alternatyva, kai visos numatytos alternatyvos tenkina rezultatų kriterijų reikšmes.

Diferencijuota kriterijų samprata (į rezultatą orientuoti kriterijai bei kiti kriteri-

jai, pvz., orientuoti į procesą ar į išteklius) sąlygoja sprendimų priėmimo proceso struktūrinės schemos išplėtimą ES struktūrinių fondų paramos projektų kontekste, integruojant dalį analizuojamos sprendimų priėmimo proceso struktūros.

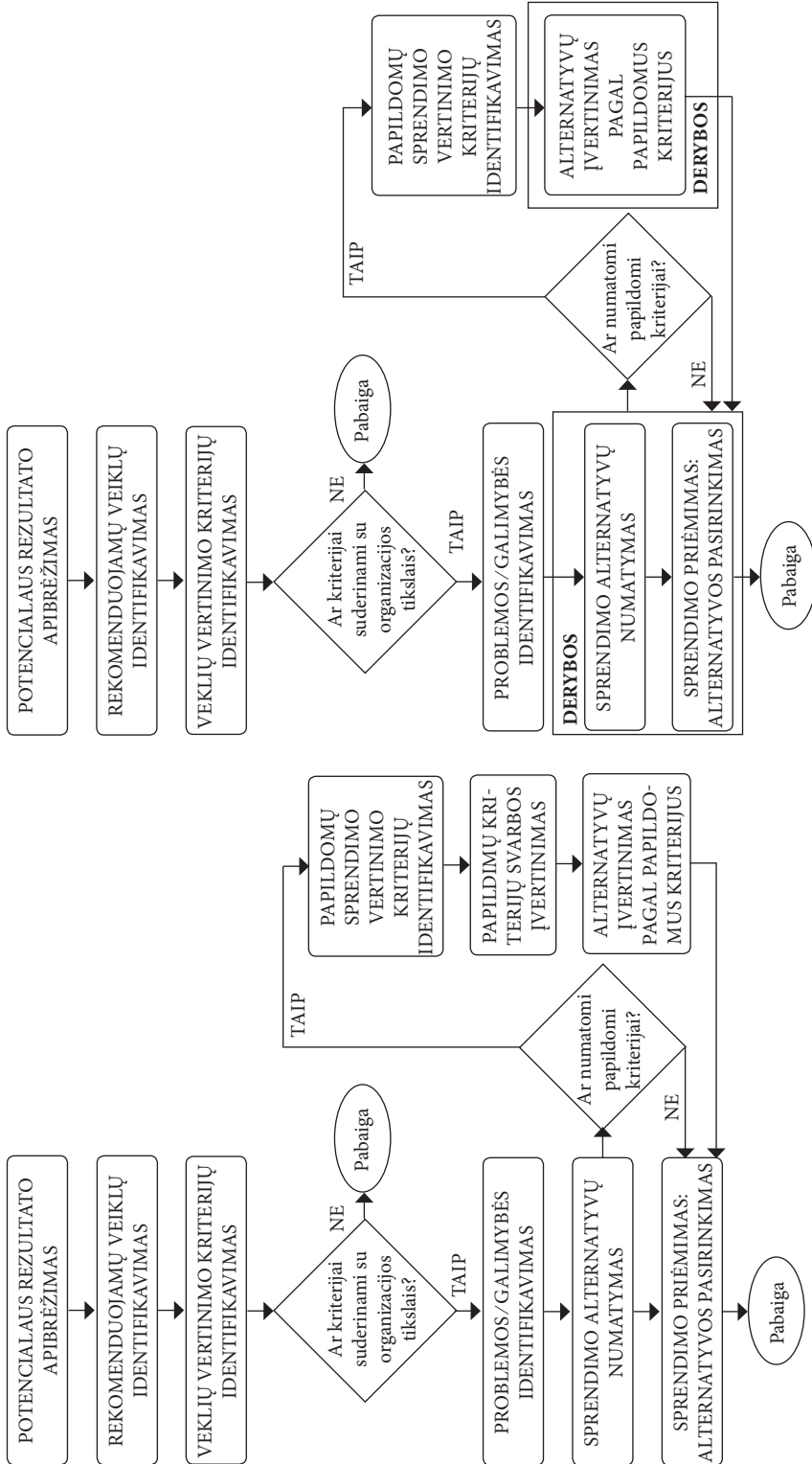
Apibendrinus teorines diskusijas apie egzistuojančius požiūrius į sprendimų priėmimą galima pastebėti, kad ES struktūrinių fondų paramos projektų kontekste sprendimų priėmimo proceso struktūra priklauso nuo taikomo požiūrio. Intuityvus požiūris suteikia galimybę išvengti visų vidinių sprendimo priėmimo etapų, apsiribojant pirmine informacija apie problemą / galimybę bei sprendimo pasirinkimu (dalyvauti projekto konkurse ar ne), todėl naudojant šį požiūrį sprendimų priėmimo proceso seka ES struktūrinių fondų paramos projektų kontekste lieka nepakitusi.

Taikant racionalųjį bei inkrementinį (žr. 3 pav.) požiūrius į sprendimų priėmimą, sprendimų priėmimo proceso seką ES struktūrinių fondų paramos projektų kontekste papildoma šios veiklos:

- potencialaus rezultato apibrėžimas,
- rekomenduojamų veiklų identifikavimas,
- veiklų vertinimo kriterijų identifikavimas,
- kriterijų suderinamumas su organizacijos tikslais.

Kriterijų identifikavimą sąlygoja potencialus rezultatas, kuris apibrėžiamas proceso pradžioje, o problema / galimybė identifikuojama tik tais atvejais, kai vertinimo kriterijai suderinami su organizacijos tikslais. ES struktūrinių fondų paramos projektų vertinime eliminuojamas kriterijų pasvėrimo etapas, taikomas įprastinių sprendimų priėmimo racionalaus požiūrio kontekste metu.

Sudėtingesnis sprendimų priėmimo procesas ES struktūrinių fondų paramos



**Požiūriai į sprendimų priėmimą**

Racionalusis (J. M. Buchanan ir G. Tullock)  
Riboto racionalumo (H. Simon)  
Mišriojo skenavimo (A. Etzioni)  
Algoritminto požiūrio (R. Horowitz)

**Požiūriai į sprendimų priėmimą**

Inkrementinis (Ch. Lindbloom)  
„Išsikapanojimas“ (Ch. Lindbloom)  
Mišriojo skenavimo (A. Etzioni)  
Politinis (J. M. Bryson)

3 pav. Racionalaus bei inkrementinio požiūrio sprendimų priėmimo proceso alternatyvos ES paramos projektų kontekste

projektų kontekste sąlygoja didesnę neapibrėžtumą taikant egzistuojančius sprendimų priėmimo požiūrius, todėl skatina mokslinius tyrimus sprendimų priėmimo proceso racionalizavimo srityje.

## Išvados bei pasiūlymai

Požiūrių į sprendimų priėmimo procesą įtakos analizė leidžia identifikuoti tris skirtingus proceso struktūros variantus: 1) racionalųjį sprendimų priėmimo procesą; 2) intuityvų sprendimų priėmimo procesą; 3) mišrų sprendimų priėmimo procesą. Šios struktūros skiriasi proceso sekos detalumo laipsniu bei atskirų veiksmų cikliškumu.

ES struktūrinių fondų paramos projektams būdingi aspektai, keičiantys sprendimų priėmimo proceso struktūrą: potencialus rezultatas aiškus jau sprendimų priėmimo proceso pradžioje; vertinimo kriterijai formuluojami konkrečioms iš anksto žinomoms veikloms, tokiu būdu papildant sprendimų priėmimo procesą būtinybe identifikuoti kriterijų suderinamumą su organizacijos tikslais; sprendimų priėmimo procesas ES struktūrinių fondų paramos kontekste tampa sudėtingesnis, nes atsiranda papildomi etapai.

Alternatyvos, kurias galima įgyvendinti nesinaudojant ES struktūrinių fondų parama, svarstomos nekeičiant sprendimų priėmimo proceso struktūros, todėl susiduriama su alternatyvų palyginamumo problemomis.

Diferencijuota kriterijų samprata (į rezultatą orientuoti kriterijai bei kiti kriterijai, pvz., orientuoti į procesą ar į išteklius) sąlygoja sprendimų priėmimo proceso ES paramos projektų kontekste struktūrinės schemos išplėtimą, integruojant dalį ana-

lizuojamos sprendimų priėmimo proceso struktūros.

Apibendrinant teorines diskusijas požiūrių klausimais, akcentuojama, jog sprendimų priėmimo proceso turinys bei sandara priklauso nuo taikomo požiūrio į sprendimų priėmimą. Taikant intuityvųjį požiūrį į sprendimų priėmimą, sprendimų priėmimo proceso seka ES struktūrinių fondų paramos projektų kontekste lieka nepakitusi. Taikant inkrementinį bei racionalųjį požiūrį į sprendimų priėmimą, sprendimų priėmimo proceso seka ES struktūrinių fondų paramos projektų kontekste papildo šios veiklos: potencialaus rezultato apibrėžimas, rekomenduojamų veiklų identifikavimas, veiklų vertinimo kriterijų identifikavimas, kriterijų suderinamumas su organizacijos tikslais. Kriterijų identifikavimą sąlygoja potencialus rezultatas, kuris apibrėžiamas proceso pradžioje, o problema / galimybė identifikuojama tik tais atvejais, kai vertinimo kriterijai suderinami su organizacijos tikslais. ES struktūrinių fondų paramos projektų kontekste eliminuojamas kriterijų svarbos įvertinimo etapas.

Sudėtingesnis sprendimų priėmimo procesas ES struktūrinių fondų paramos projektų kontekste sąlygoja didesnę neapibrėžtumą, taikant egzistuojančius sprendimų priėmimo požiūrius, todėl skatina mokslinius tyrimus sprendimų priėmimo proceso racionalizavimo srityje.

Planuojant ES struktūrinių fondų paramos projektų įgyvendinimą, rekomenduojama įvertinti tokius papildomus kriterijus kaip kaštai, kurie nesuteikia didesnės pridėtinės vertės projekto rezultatui, tačiau yra būtini jį įgyvendinant, ir ekonominė rizika, atsirandanti nepasiekus projekte numatytų rezultatų (būtinybė grąžinti dalį suteiktos paramos).

## Literatūra

1. Ajzen, I. (1996). The social psychology of decision making. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.). *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*. - New York: Guilford Press.
2. Albaek, E. (2004). Ekspertizė ir viešoji politika: keisti sugulovai? - Vilnius: Eugrimas.
3. Al-Shammari, M. (2009). *Customer Knowledge Management - People, Processes, and Technology*. - United States of America: IGI Global. DOI: 10.1007/978-3-642-16475-0.
4. Alwood, C. M., Selart, M. (2001). *Decision Making: Social and Creative Dimensions*. - Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
5. Appleby, R. C. (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. - Vilnius: Charibdė.
6. Augustinaitis, A. (2005). Žinių visuomenės vadybinio racionalizavimo principai // *Informacijos mokslai*, Nr. 35, pp. 32–46.
7. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. - Kaunas: Technologija.
8. Bakanauskienė, I. (2004). Vadybiniai sprendimai. - Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
9. Bakanauskienė, I. (1995). Valdymo sprendimų priėmimas: teorinės problemos // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 1, pp. 9–16.
10. Bakanauskienė, I., Kyguolienė, A. (2013). Vadybiniai sprendimai: priėmimas ir įgyvendinimas: vadovėlis. - Kaunas: VDU leidykla.
11. Beer, S. (1975). *Platform for Cahnge*. - New York: Wiley.
12. Berelson, B. (1954). Content Analysis. In G. Lindzey (Ed.). *Handbook of Social Psychology*. (T. 1). - Reading, MA: Addison-Wesley.
13. Blondel, J., Muller-Rommel, F. (1993). *Governing together: the extent and limits of joint decision-making in Western European cabinets*. - London: Macmillan.
14. Bormann, E. G., Cragan, J. F., Shields, D. C. (1994). In Defense of Symbolic Convergence Theory: A Look at the Theory and its Criticisms After Two Decades // *Communication Theory*. No 4, pp. 259–294.
15. Busemeyer, J. R., Bruza, P. (2011). *Quantum Models of Cognition and Decision Making*. - Cambridge, UK: Cambridge University Press.
16. Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2010). Šiuolaikinių sprendimų rengimas viešajame sektoriuje // *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 34, pp. 21–31.
17. Christensen, S. Westenholtz, A. (2000). Towards a Relational Paradigm in Organizational Decision Making // *American Behavioral Scientist*. Vol. 43, No. 8, pp. 1301–1315.
18. Cohen, M. D., March, J. G., Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organisational choice // *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1, pp. 1–25.
19. Corral, Sh. (2000). *Strategic Management of Information Services: A Planning Handbook*. - London: Aslib/IMI.
20. Daft, R. L., Lane, P. (2010). *Management*. 9th edition. - Vanderbilt University: South-Western Cengage Learning.
21. Drucker, P. F. (1967). The Effective Decision // *Harvard Business Review* Jan/Feb'67. Vol. 45, Issue 1, pp. 92–98.
22. Dunn, V. N. (2006). Viešosios politikos analizė. - Vilnius: Homo Liber.
23. Etzioni, A. (1967). Mixed-Scanning: A “Third” Approach to Decision Making // *Public Administration Review*. Vol. 27, No. 5, pp. 385–392.
24. Evans, J., St. B. T., Over, D. E., Manktelow, K. I. (1993). Reasoning, decision making and rationality // *Cognition*, Vol. 49, pp. 165–187.
25. Festinger, L. (1964). (Ed.). *Conflict, Decision and Dissonance* (Vol. 3). - Stanford: Stanford University Press.
26. Festinger, L. (1957). *A theory of Cognitive Dissonance*. - Stanford: Stanford University Press.
27. Gerard, J. (1996). Intuition: A Secret Business Weapon // *For the Hands-on Manager*. Plant Edition, Dec. 96, Vol. 41, Issue 12, pp. 3.
28. Gibcus, P., Vermeulen, P. A. M., Radulova, E. (2008). The decision-making entrepreneur: a literature review. *Entrepreneurial Strategic Decision-Making, A Cognitive Perspective*. USA: Edward Elgar Publishing, Inc, pp. 11–40.
29. Goffee, R., Jones, G. (2006). *Why Should Anyone Be Led By You?* - Boston: Harvard Business School Publishing.
30. Goldstein, C. J., Pevehouse, J. C. (2013). *International Relations Brief, 2013–2014 Update, 6/E*. - Instock: Pearson.
31. Griffin, R. W. (2008). *Management*. 9th edition: Texas A&M University.
32. Harrison, F. E. (1999). *The Management Decision-Making Process*. - Boston, MA: Houghton Mifflin Co.

33. Heikkilä, T., Isett, K. R. (2004). Modeling Operational Decision Making in Public Organizations. An Integration of Two Institutional Theories // *The American Review of Public Administration*. Vol. 34, No. 1, pp. 3–19.
34. Jung, C. G., (1981). *The Archetypes and the Collective Unconscious* (2<sup>nd</sup> ed. Collected Works, Vol. 9, Part 1). - Princeton, N. J.: Bollingen.
35. Lindblom, C. W. (1959). The science of muddling through // *Public Administration Review*. Vol. 19 (2), pp. 79–88.
36. Mikalauskienė, A., Štreimikienė, D. (2008). Klimato kaitos švelninimo priemonių parinkimas taikant daugiakriterinius sprendimų priėmimo metodus // *Energetika*. T. 54, Nr. 2, pp. 62–69.
37. Papadakis, V. M., Lioukas, S., Chambers, D. (1998). Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context // *Strategic Management Journal*. Vol. 19, No. 2, pp. 115–147.
38. Parsons, W. (2001). *Viešojo politika*. - Vilnius: Eugrimas.
39. Pfeffer, J. (1981). *Power in organisations*. - Marshfield (MA): Pitman Publishing.
40. Raipa, A. (1999). *Viešasis administravimas: Monografija*. - Kaunas: Technologija.
41. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. - Vilnius: Poligrafija ir informatika.
42. Robson, C. (2002). *Real World Research* (2<sup>nd</sup> ed.). - Oxford: Blackwell Publishers.
43. Rosine, H., Tugrul, U. D. (2007). Decision-making in The Service Sector - Comparison of Information Technology Acquisition Between Private and Public Institutes. // *International Journal of Innovation and Tehnology Management*. Vol. 4, No. 1, pp. 41–58.
44. Roy, B. (1977). A Conceptual Framework for a Prescriptive Theory of Decision Aid // M. K. Starr and M. Zeleny (eds). *Multiple Criteria Decision Making, TIMS Studies in the Management Sciences*. Amsterdam: North-Holland Publishin. Vol. 6, pp. 179–210.
45. Russo, J. E., Schoemaker, P. J. H. (2002). *Winning decisions: How to make the right decision the first time*. - London: Piatkus.
46. Saaty, L. (2000). *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory: with the Analytic Hierarchy Process*. AHP Series, Vol. VI. - Pittsburgh: RWS Publications.
47. Satterwhite, M. (2001). *Decision making* // *Encyclopedia of Business and Finance* (ch. ed. Kalski B. S.), Vol. 1. - USA: Macmillan Reference
48. Seilius, A. (2001). *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui: monografija*. - Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
49. Shapira, Z. B. (1997, Paperback edition, 2002). *Organizational Decision Making*. (Ed.). - New York: Cambridge University Press.
50. Simanavičienė, R., Ustinovičius, R. (2011). Daugiatikslų sprendimų priėmimo metodų jautrumo analizė taikant Monte Karlo modeliavimą // *Informacijos mokslai*. Nr. 56, pp. 182–190.
51. Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations // *American Economic Review*. No. 69 (4), pp. 493–513.
52. Simon, H. A. (2003). *Administracinė elgsena*. - Vilnius: Knygiai.
53. Simon, H. A. (1977). *The New Science of Management Decision*. - NJ: Prentice Hall PTR.
54. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
55. Snidal, D. (2003). *Rational Choice and International Relations*. *Handbook of International Relations*. Ed. W. Carlsnaes, T. Risse, B. A. London: Simmons, SAGE Publications.
56. Snyder, K. (2006). *The G Quotient: Why Gay Executives Are Excelling as Leaders*. San Francisco: A Wile Imprint.
57. Šalčius, A. (2009). *Organizacijos valdymas: mokomoji knyga*. Vilniaus universitetas. Tarpautinio verslo mokykla. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
58. Šurkutė, L. (2009). Sprendimų priėmimo samprata ir tyrimų tradicijos // *Sociologija*. Mintis ir veiksmas. Nr. 2 (25), pp. 105–119.
59. Taylor, R. N. (1984). *Behavioural Decision making*. - Chicago IL: Scott, Foresman and Company.
60. Vaitiekus, A. (2000). *Valdymo sprendimų priėmimo pagrindai*. - Kaunas: Akademija.
61. Vermeulen, P. A. M., Curseu, P. L. (2008). *Entrepreneurial strategic decision-making: A cognitive approach*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 190–204, 240.
62. Zeleny, M. (1977). *Multiple Criteria Decision Making* // *TIMS Studies in the Management Sciences*. Amsterdam: North-Holland Publishing. Vol. 6, pp. 147–157.
63. Zeleny, M. (1976). *Multiple Criteria Decision Making*. - Kyoto, Springer-Verlag, New York.
64. Zeleny, M. (1980). *Descriptive Decision Making and its Applications*, In R. L. Schultz, *Applications of Management Science*, Vol. 1. - Greenwich, Conn.: JAI Press.

65. Zeleny M., Cochrane, J. L. (1982). Multiple criteria decision making. - New York: McGraw-Hill Book Company.
66. Žydžiūnaitė, V. (2007). Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. - Kaunas: Technologija.
67. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <<http://www.lrv.lt/bylos/veikla/veiklos-ataskaitos/2013%20veiklos%20ataskaita.pdf>>, [žiūrėta 2014-09-02].
68. Nacionalinė bendroji strategija: Lietuvos 2007–2013 m. Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija konvergencijos tikslui įgyvendinti (2012-09-25). Prieiga per internetą: <[http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/fm/failai/Visos\\_patvirtintos\\_priemones/strategija\\_20120925.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Visos_patvirtintos_priemones/strategija_20120925.pdf)>, [žiūrėta 2014-10-20].

Laura BARONIENĖ, Irena BAKANAUSKIENĖ

## PECULIARITIES OF DECISION-MAKING PROCESS IN THE CONTEXT OF EU STRUCTURAL FUNDS SUPPORT PROJECTS

### S u m m a r y

Rapid changes in business environment require more and more effort to ensure competitiveness of organizations. Such background circumstances grant particular importance to management solutions in the practice of business organizations and the solutions become the decisive factors in the attempts to create competitive advantages. It must be noted that solutions relating to the use of support by the EU structural funds have been discussed insufficiently in research literature. The fact led to the existence of a research problem: what is the peculiarity of decision-making process in the context of the EU structural funds support projects. It determined the aim and tasks of the research presented in the article.

Impact of the EU structural funds support projects on the process of decision-making should be evaluated based on the procedural approach to decision-making. The analysis of research literature in the areas of contents of the management decision-making process and accompanying issues suggested analyzing the eight-stage management decision-making process.

Generalization of how approaches to the decision-making process affect the very structure of decision-making process enabled to single out and emphasize three possible structural options of the process: the decision-making process based on the rational first (rational, limited rationality and algorithmic approaches), the intuition-based decision-making process (intuitive and “litter-bin” approaches) and the transitional decision-making process (incremental, political and “muddle through” approaches). The mixed scanning approach can cause both the decision-making process based on the

rational first and the transitional decision-making process.

The general structure of the decision-making process is relevant in the cases, when the persons liable for making decisions anticipate the initial data (definition of issue or possibility, criteria and alternative description) required for making such decisions; however, application of such structure in case of the EU structural funds support projects is limited, whereas such initial data are proposed in descriptions of finance terms and conditions.

EU structural funds support projects feature the aspects that change the general structure of decision-making process: 1) a potential result is obvious in the very beginning of the process; 2) the evaluation criteria are formulated for the particular activities known beforehand thus supplementing the decision-making process with the necessity to identify compliance of the criteria with organizational goals; and 3) the decision-making process in the context of EU structural funds support projects becomes more difficult due to the additional stages required.

The structure of the decision-making process in the context of EU structural funds support projects depends on the applicable approach to decision-making. The intuitive approach enables to skip all internal stages of the decision-making process and confine to the initial issue/possibility information and choice of a solution (whether to participate in the tender or not); therefore, the approach does not change the sequence of decision-making procedures in the context of EU structural funds support projects.

Incremental and rational approaches to the decision-making process supplement the sequence



of procedures with the following activities in context of EU structural funds support projects: definition of a potential result, identification of advisable activities and activity assessment criteria, and compatibility of the criteria with organizational goals.

Alternatives realizable without receiving support by the EU structural funds are discussed using the typical structure of decision-making process and this causes the issues of comparability of the alternatives.

The differentiated perception of criteria (result-oriented criteria and other criteria, for example, process- or resource-oriented) cause expansion of the structural scheme of the decision-making process in the context of EU structural funds support projects by integrating a part of typical structure of the decision-making process.

Straipsnis įteiktas: 2014 11 03  
Parengtas publikuoti: 2014 12 01