

## ŽINIŲ KAUPIMO IR SKLAIDOS PANAUDOJIMAS ORGANIZACIJŲ STRATEGINIAM VALDYMUI ŠIUOLAIKINĖMIS SĄLYGOMIS

**Valentinas Dubinas**

*Vilniaus Gedimino Technikos universitetas*

### **Anotacija**

Straipsnyje nagrinėjama žinių kaupimo ir sklaidos panaudojimo organizacijų strateginiam valdymui problema, nes, kaip parodė geros vadybos praktika, strateginis valdymas organizacijoje būna neefektyvus, jeigu personalas neįtraukiamas į žinių kaupimo ir sklaidos procesą, kuris yra svarbiausia efektyvaus strateginio valdymo sąlyga. Anksčiau verslo strategijas rengdavo organizacijų vadovai, remdamiesi vadybininkų surinkta informacija ir šabloniniais modeliais, parengtais specializuotose strategijų rengimo firmose. Dabar rengiant strategijas dalyvauja visi darbuotojai, kurie įtraukiami į šį procesą tam, kad jie sukurtas strategijas priimtų kaip savas ir ryžtingai imtųsi veiklos kaupdami žinias ir jas panaudodami kitoms, dar tobulesnėms strategijoms rengti. Straipsnyje pateiktas žinių sklaidos ir kaupimo modelis organizacijos strateginiam valdymui yra tinkamas įvairioms organizacijoms pagrindžiant atitinkamus informacinius srautus, susiklostančius kuriant atitinkamas strategijas. Strategijų rengimas šiuolaikinėmis sąlygomis yra sudėtingas procesas, todėl darbuotojai turi būti kompetentingi, kad galėtų sėkmingai kaupti ir panaudoti žinias, skirtas strateginiam valdymui. Strateginių kompetencijų įgijimo ir realizacijos lygį konkrečiai charakterizuoja keturios kompetencijų grupės, t. y. lyderystė, inovatyvumas, kryptingumas ir bendradarbiavimas.

Straipsnyje, siekiant įvertinti žinių kaupimo ir sklaidos reikšmę strateginiam organizacijos valdymui, išanalizuota žinių kaupimo ir sklaidos sistema, taikoma Lietuvos maisto ūkio sektoriuje, kuris yra ūkio šaka, apimanti maisto gamybą ir pateikimą vartotojams (Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo plėtros įstatymo pakeitimo įstatymas, 2). Gauti analizės rezultatai parodė, kad siekiant padidinti žinių kaupimo ir sklaidos efektyvumą šiame sektoriuje, tikslinga maisto ūkio sektoriaus organizacijose formuoti strateginio valdymo komandas, kurios veiktų plokščios organizacinės struktūros pagrindais ir į kurias būtų įtraukiami geriausiai strateginį valdymą išmanantys specialistai.

**Pagrindiniai žodžiai:** žinios, kaupimas, sklaida, strateginis valdymas, darbuotojų kompetencijos, modelis, maisto ūkis.

### **Įvadas**

Žinių kaupimo ir sklaidos procesai yra svarbus bet kurios organizacijos strateginio valdymo posistemis. Nors strateginis valdymas kiekvienoje organizacijoje projektuojamas individualiai, tačiau egzistuoja tam tikri bendri konstrukciniai elementai visų organizacijų strateginiam valdymui. Tokie konstrukciniai elementai apibrėžiami ir žinių kaupimo bei sklaidos posistemyje, kuris analizuojamas šiame straipsnyje.

Vadybos praktika rodo, kad strateginis valdymas, kuris paskutiniu metu plačiai diegiamas geros vadybos praktikos organizacijose, būna neefektyvus, jeigu personalas nesupažindinamas su jau parengtomis ir rengiamomis organizacijos veiklos plėtros strategijomis. Strategijoms rengti ir joms realizuoti panaudojama daug laiko, materialinių ir finansinių išteklių, kurie, nesant žinių apie strategijų rengimą bei jų realizavimą organizacijoje, taip mažai padidina pajamas ir pelną, kad strateginis valdymas, nors ir intensyviai populiarinamas mokslinėje literatūroje (Jucevičius, 1998; Vasiliauskas, 2001; Fathutdinov, 2002; Smilga, Čičinskas, 2003; Boyle, 2004; Dubinas, Smilga, 2005; Barauskienė, Bivainienė, 2005; Zinkevičiūtė, 2007, konferencijose ir seminaruose, mažai pasiteisina. Tuo labiau tai aktualu dėl verslo aplinkos dinamiškumo padidėjimo ekonomikos globalizacijos sąlygomis, kai verslo aplinka pradeda keistis turbulentiškai, t. y. chaotiškai sukuriuojant ir dinamiškai (Vasiliauskas, 2001). Šiose aplinkos turbulentiškumo sąlygose strateginis valdymas turi užtikrinti įvairiapusišką ir dinaminę darbo jėgos raišką, t. y. žmogiškųjų išteklių pokyčius pagal susiformavusią turbulentinę vidaus ir išorės veiksnių dinamiką. Priešingu atveju parengtos verslo plėtros strategijos visiškai neatitiks reikalavimų žmogiškųjų išteklių darbinei motyvacijai (Šavareikienė, Dubinas, 2003) ir netgi turės neigiamų padarinių organizacijoms užsitikrinant konkurencinius pranašumus. Kitaip tariant, jeigu organizacijos darbuotojai neinformuojami apie jos verslo aplinkos dinamiką, misijos, vizijos, vadybos principų, metodų bei stiliaus pokyčius, tai tos organizacijos darbuotojai negali tapti potencialu, t. y. būtina ir svarbiausia sąlyga strateginiam valdymui įgyvendinti.

**Mokslinė problema** yra ta, kad vadybos teorijoje ir siūlomuose strateginio valdymo modeliuose nepakankamai išnaginėta žinių kaupimo bei jų sklaidos panaudojimo strateginiam organizacijų valdymui problema, kuri ekonomikos globalizacijos ir verslo aplinkos turbulentiškumo sąlygomis tampa ypač aktuali strateginio valdymo sisteminės analizės sudėtine dalimi. **Praktinė žinių kaupimo ir sklaidos reikšmė** strateginiame valdyme pasireiškia tuo, kad pagrįstų strategijų rengimas, reikalaujantis daug išteklių, tampa per daug kainuojančia procedūra, o būtinieji strateginiai tyrimai atliekami formaliai ir nesiejami su konkrečiais organizacijų veiklos tikslais dabartiniam metui ir perspektyvai.

**Straipsnio tikslas** – atskleisti žinių sklaidos vietą ir reikšmę strateginiame organizacijų valdyme ir pagrįsti šiuolaikinius darbuotojų informuotumo apie strateginį valdymą didinimo būdus, remiantis maisto ūkio sektoriaus, kuris Lietuvoje palaipsniui tampa prioritetine ūkio šaka, informacinių srautų analize.

#### **Darbo uždaviniai:**

1. Nustatyti žinių kaupimo ir sklaidos vietą bei reikšmę strateginiame organizacijų valdyme.
2. Ištirti darbuotojų strateginių kompetencijų formavimo įtaką strateginio valdymo sėkmei.
3. Charakterizuoti žinių apie strateginį valdymą kaupimo ir sklaidos instrumentarijų, remiantis duomenimis apie maisto ūkio sektoriaus strategijų kūrimą ir realizavimą, nes šio sektoriaus plėtra yra vienas iš prioritetų, įgyvendinant visų Lietuvos gyventojų gerovės kompleksinio puoselėjimo strategiją.

**Tyrimo metodai** – mokslinių šaltinių analizė, sisteminis vertinimas, dokumentų analizė, palyginimas ir modeliavimas.

### **1. Žinių kaupimo ir sklaidos turinys bei reikšmė strateginiame organizacijų valdyme**

Strateginį valdymą galima apibūdinti kaip šiuolaikinę organizacijų vadybos sistemą pageidaujamiems rezultatams pasiekti (Vasiliauskas, 2007). Geros vadybos praktikos organizacijos strategijų rengimui ne tik pasisamdo specialistus iš tokia veikla užsiimančių firmų, bet ir įtraukia į šį procesą savo darbuotojus. Iš šalies parengtos strategijos, kurios dažniausiai kuriamos pagal stereotipinius šablonus, nebus veiksmingos be nuoširdžios visų organizacijos, kuriai rengiamos strategijos, darbuotojų paramos. Užsienio ir mūsų šalies organizacijų geros vadybos praktika rodo, kad įvairių kategorijų darbuotojai, bendradarbiaudami organizacijoje, dažnai pateikia naudingos informacijos jų organizacijos strateginiam valdymui (Bartosevičienė, Vaitkevičius, 2002). Anksčiau

verslo strategijas rengdavo organizacijų vadovai, remdamiesi vadybininkų surinkta informacija ir šabloniniais modeliais, parengtais specializuotose strategijų rengimo firmose. Dabar rengiant strategijas dalyvauja visų pakopų (aukščiausios, vidurinėsios ir žemiausios) vadovai, inžinerinio profilio specialistai ir vadybininkai (Karlof, Lovingsson, 2006). Šiuo atveju verslo strategijos (diferencijuoto, nediferencijuoto ir koncentruoto marketingo, jo komplekso elementų, pozicionavimo, tikslinės rinkos, komunikavimo, vidaus marketingo, visuotinės kokybės vadybos ir kt.) būna pagrįstesnės ir realesnės, nes objektyviau įvertinama organizacijos vidaus terpė (žmogiškieji išteklių, organizacinės struktūros, materialiniai ir finansiniai resursai) ir išorinė organizacijos mikroaplinka (verslo teisinė bazė, pagamintos produkcijos vartotojai, konkurentai, medžiagų ir energijos tiekėjai, finansų organizacijos, profsąjungos) ir makroaplinka (politiniai veiksniai, ekonomikos būklė, socialiniai veiksniai, mokslo ir technikos pažanga).

Taigi, formuojamos strategijos turėtų apimti visas dominuojančias organizacijos veiklos sritis. Tai nėra paprasta, nes, siekiant išvengti chaotiško strategijų rengimo, kurį objektyviai sąlygoja verslo aplinkos turbulentiškumas, būtina į vieningą komandą sutelkti labiausiai patyrusių specialistų grupę, kurios nariai atitinkamą verslo aplinką, kuri yra gyvybiškai svarbi strateginiame organizacijų valdyme, vertintų šiuolaikiniais, t. y. nuomonėmis grįstais ir matematiniais metodais. Iš jų pažymėtini „delfi“, „šešių sigmų“ ir matematinis daugiakriterinio vertinimo metodas.

„Delfi“ metodo esmė (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005) yra ta, kad suformuojama bendra ekspertų grupė ir pagal parengtus klausimynus surenkami nepriklausomų ekspertų atsakymai, po to gauti rezultatai apibendrinami ir vėl rengiamas naujas klausimynas, ekspertams suteikiant galimybę keisti savo nuomonę. Šių žingsnių seka tęsiama tol, kol pasiekiamas ekspertų grupės konsensusas. „Šešių sigmų“ metodo esmė (Dikčius, 2007) ta, kad pirmiausia organizacijos vadovybė pašalina barjerus strateginiams tikslams įgyvendinti, remdamasi lyderiais ir rėmėjais, kurie yra jungiamoji grandis bendraujant komandos nariams. Nariai nėra vienodos kompetencijos, todėl iš jų diskusijose išsiskiria, vadinamieji, „juodojo diržo“ meistrai, pasižymintys aukščiausiu techniniu ir organizaciniu išgūdžių lygiu, ir „žaliojo diržo“ nariai, kurie yra projektų lyderiai, sugebantys suformuoti strategijas nuo koncepcijos iki įgyvendinimo. Verslo aplinka gali būti vertinama ir matematinio daugiakriterinio vertinimo metodu (Ginevičius, Podvezko, 2008), kurio privalumas slypi tame, kad į vieną apibendrinamąjį rodiklį galima sieti tiek maksimizuojančius, tiek ir minimizuojančius įvairiomis dimensijomis išreikštus rodiklius, t. y. tokius, kuriems didėjant vienais atve-

jais nagrinėjamo reiškinių (pavyzdžiui, turbulentinės verslo aplinkos) situacija gerėja, kitais – blogėja. Tai įmanoma naudojantis įvairiomis matematinėmis formulėmis dėl duomenų normalizavimo, kai visi rodikliai paverčiami bedimensiais, t. y. tarpusavyje palyginamais.

Turbulentinės aplinkos vertinimų rezultatai, gauti taikant įvairius metodus, turėtų būti diskutuojami strateginio valdymo specialistų komandoje, sukomplektuotoje pagal plokščiąją organizacinę struktūrą, t. y. įtraukiant aukščiausio lygio vadovus ir geriausius specialistus iš visų organizacijos padalinių. Komandos darbui vadovauja aukščiausias organizacijos vadovas ar jos savininkas. Tokiuose susirinkimuose, skirtuose organizacijų strateginio valdymo problemoms spręsti, pasinaudojama grupės sinergija, kuri labiausiai pasireiškia tada, kai laikomasi šio žinių kaupimo ir sklaidos eiliškumo:

1. Vadovas pasiūlo diskutuoti strategijas, o grupės nariai, struktūruoti pagal atitinkamas funkcijas (ekonominiai skaičiavimai, techninis pagrindimas, ekologinis įvertinimas) ir turėdami lygias teises, išreiškia savo nuomonę dėl vienokių ar kitokių sprendimų.
2. Patyrę specialistai iš marketingo ar ekonomikos skyrių atlieka strateginių alternatyvų adaptavimo duotojoje organizacijoje tikslingumo analizę rinkodaros ar įvairių vadybinių tyrimų (SWOT, TOWS, atotrūkio nuo realybės matrica ir pan.) pagrindais.
3. Parenkama tikslingiausia, prioritetinė duotam laikui strategija ir vadovams siūloma priimti atitinkamus strateginius sprendimus dėl parinktos strategijos įgyvendinimo.

Atitinkamų strateginių sprendimų pagrįstumas priklauso nuo verslo aplinkos įvertinimo kriterijų. Kaip pateikiama mokslinėje literatūroje (Leei, 2007), tokių kriterijų organizacijoms, veikiančioms specifinėje ir turbulentinėje aplinkoje, galima parinkti labai daug. Tam, kad netektų painiotis vertinimų įvairovėje, tikslingiau verslo strategijas charakterizuoti pagal integruotą kompleksinį kriterijų (Zinkevičiūtė, 2007), sistemiškai įvertinantį verslo aplinką. Įvairūs verslo aplinkos turbulentiniai pokyčiai charakterizuojami daliniais suderinamumo su išoriniais ir vidiniais veiksniais kriterijais, integruotu ekonominiu-finansiniu kriterijumi, konkurencingumo ir organizacinės kultūros kriterijais. Po to kiekvienas kriterijus kiekybiškai įvertinamas atitinkamais ekonominiais rodikliais, svariausias iš kurių yra pridėtinė vertė. Jos augimas tiesiogiai didina organizacijos pajamas ir pelną.

Rinkos ir informacinių srautų decentralizavimo sąlygomis žinių kaupimas ir sklaida, rengiant ir diskutuojant anksčiau paminėtas verslo strategijas, turėtų, kaip teigia A. Vasiliauskas (Vasiliauskas, 2007), ati-

tikti keturis aplinkos turbulentinių pokyčių pobūdį lemiančius veiksnius: t. y. sudėtingumą, naujoviškumą, pokyčių tempą ir prognozuotinumą.

**Sudėtingumas** žinių sklaidoje, skirtoje organizacijų strateginiam valdymui, suprantamas kaip organizacinis ir techninis sugebėjimas apčiuopti turbulentinę verslo vidaus ir išorės aplinkas, charakterizuojamas identifikuojant technologinius, socialinius, gamtosauginius ir politinius veiksnius, turinčius įtakos organizacijos veiklai pagal geografinio paplitimo sferą, t. y. regioninį (savivaldybių), nacionalinį ar pasaulinį lygius. Sudėtingumas priklauso nuo organizacijos tipo ir jos veiklos horizonto. Jeigu tai yra individuali (personalinė) įmonė, veikianti tik tam tikro regiono (pavyzdžiui, savivaldybės) lygyje, tai žinių kaupimas ir sklaida, būtina strategijoms rengti ir realizuoti, gali apsiriboti vien tik to regiono mastu, nors ekonomikos globalizacijos sąlygomis žinių paieška ir sklaida, skirta strateginiam valdymui, vis dažniau orientuojama į nacionalinį ir stambių regionų, pavyzdžiui, Europos Sąjungos (ES), ar net pasaulinį, lygius.

**Naujoviškumas** nagrinėjamoje žinių kaupimo ir sklaidos sistemoje apibūdina aplinkos ištirtumo laipsnį, kuris leidžia įvertinti, koku mastu aplinka sudaro organizacijai naujas situacijas ir iššūkius. Naujoviškumas diferencijuojamas penkiais jo lygiais, t. y. visiškai žinomas naujumas; pakankamai žinomas; ekstrapoliuojamas, nevysiškai ištirtas, visiškai neištirtas. Vysiško ištirtumo lygyje aplinka nesudaro naujų netikėtų situacijų ir beveik visos situacijos gali būti numatytos iš anksto. Pakankamai žinomo ištirtumo lygyje vysiško apibrėžtumo jau nėra, bet naujos situacijos nėra nelauktos ir netikėtos. Ekstrapoliuojamo naujoviškumo lygyje naujas situacijas galima numatyti analizuojant praeityje susiklosčiusias tendencijas ir, naudojantis kokybiniais bei kiekybiniais prognozavimo metodais, perkeliant tas tendencijas į ateitį.

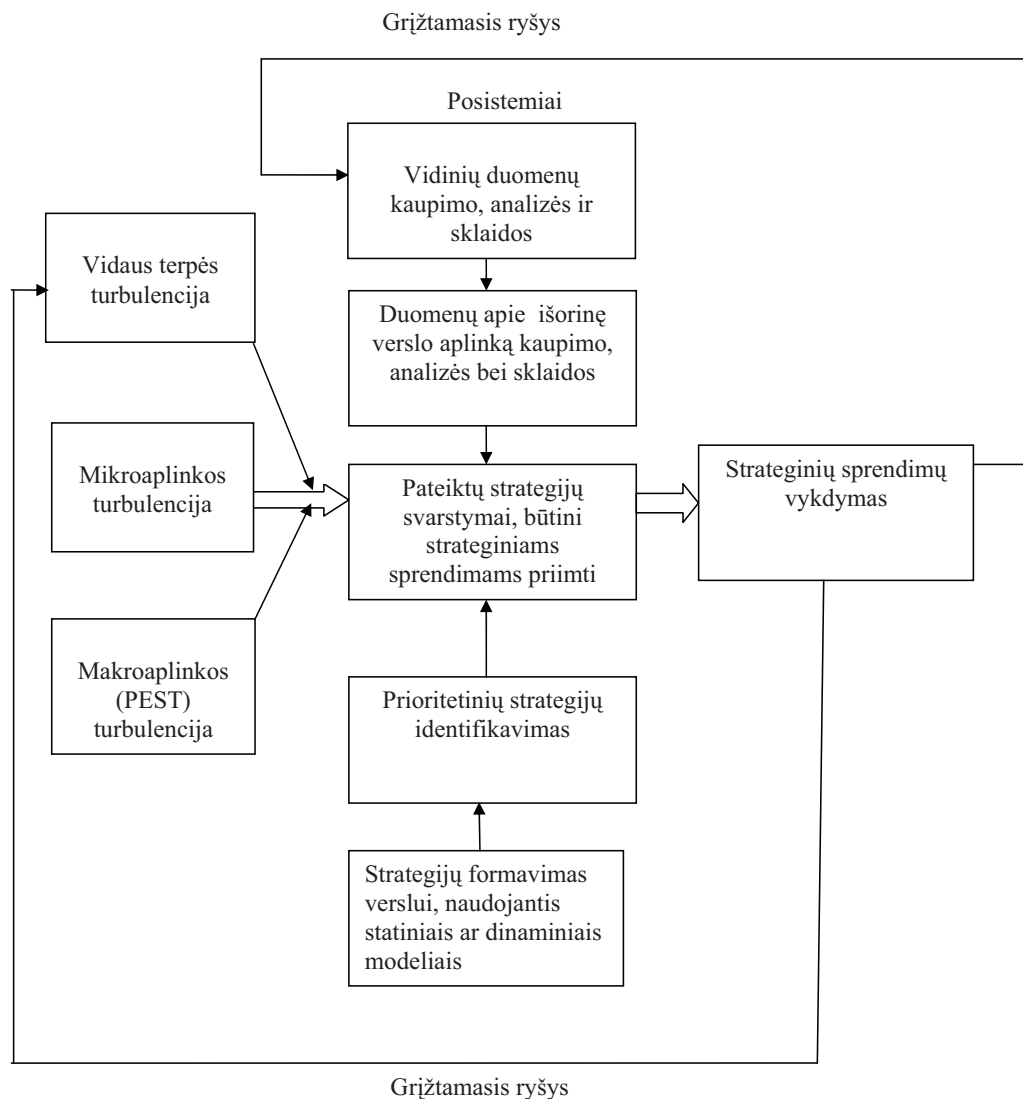
**Pokyčių tempas** riboja organizacijos reagavimo į aplinkos pokyčius galimybes laiko požiūriu. Šis veiksnys diferencijuojamas trimis lygiais ir neleidžia griežtai atsieti turbulentiškumo lygių vieno nuo kito. Pirmajame pokyčių tempo diferenciacijos lygyje galima sukaupti ir išplatinti tiek informacijos, kuri suteikia galimybę iš anksto reaguoti į aplinkos pokyčius. Antras šio veiksnio diferenciacijos lygis susijęs su tam tikra įtampa organizacijos veikloje, tačiau užsitikrinus inovacinį žinių kaupimo ir sklaidos modelį, galimybės reaguoti į vidaus terpės ir išorinės aplinkos pokyčius dar egzistuoja. Trečiajame nagrinėjamo veiksnio diferenciacijos lygyje galimybių laiku sureaguoti į greitai kintančią aplinką praktiškai nelieka, nes šiame lygmenyje organizacija traktuojama kaip monopolistė, kuri pati diktuoja aplinkos pokyčių tempą.

**Prognozuotinumas** – tai laipsnis, kuriuo aplinkos pokyčius galima prognozuoti iš anksto užsitikri-

nus plačias galimybes (internetu duomenų bazės ir svetainės, specializuoti duomenų bankai, mokslinių tyrimų ataskaitos, vertybinių popierių biržos skleidžiama informacija, tiriamos organizacijos balansas bei pelno – nuostolių ataskaitos, marketingo komplekso pirminė ir antrinė informacija ir kt.) naudingos informacijos surinkimui, kaupimui ir analizei. Kuo verslo aplinkos turbulentiškumo lygis yra aukštesnis, tuo aplinkos strateginės analizės ir prognozavimo kokybiniai ir kiekybiniai rezultatai yra nepatikimesni. Nustačius aukštą organizacijos verslo aplinkos chaotiško sukūriavimo ir dinamikos lygį, daug dėmesio turi būti kreipiama į šios organizacijos struktūrinius pertvarkymus, kad padidėtų jos organizacinis lankstumas prisitaikant prie egzistuojančių pokyčių. Šiuo atveju tikslinga organizuoti išsamesnius organizacijos potencialo, verslo aplinkos ir jų funkcionavimą charakterizuojančių informacinių srautų tyrimus. Čia reikia turėti omenyje tai, kad verslo aplinkos turbulentišku-

mo laipsnis lemia strateginės analizės ir prognozavimo metodų, strategijų kūrimo ir jų įgyvendinimo būdų pasirinkimą. Jeigu aplinkos turbulentiškumo laipsnis nėra aukštas, strateginėje analizėje susidaro galimybė plačiau panaudoti kiekybinės analizės ir prognozavimo metodus, tarp jų ir paprastesni matematiniai modeliavimai. Jei turbulentiškumo laipsnis yra aukštas, analizei ir prognozavimui tenka panaudoti sudėtingesni matematiniai instrumentariai ir rezultatus vertinti, kaip teigia S. Puškorius, atsargiau (Puškorius, 2001).

Gauti turbulentiškos verslo vidaus terpės ir išorinės aplinkos dimensijų tyrimų rezultatai turėtų būti diskutuojami atrenkant strategijas ir jas įgyvendinant pagal modelį, kuris pateiktas pirmame paveiksle, specialiai sudarytose strateginių tyrimų ir valdymo komandose, organizuotose pagal anksčiau pateiktas schemas ir teikiančias rekomendacijas vadovams, priimančioms strateginius sprendimus dėl organizacijos misijos, vizijos, valdymo metodų, stilių ir organizacinės struktūros koregavimo.



**1 pav.** Žinių sklaidos ir kaupimo modelis organizacijų strateginiam valdymui  
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pateiktas modelis ir jo realizavimas neturės prasmės, jeigu organizacijos darbuotojai nebus suinteresuoti modelyje pateikta žinių kaupimo ir sklaidos eiga. Neturint strateginių individo kompetencijų, gali pasirodyti, kad siūlomas žinių sklaidos ir kaupimo modelis yra per daug sudėtingas ir neturi praktinės reikšmės, nes verslo aplinka nuolat keičiasi ir susidaro išpūdis, kad bet kokie žinių kaupimo ir sklaidos statiniai ar dinaminiai modeliai strateginiame valdyme svarbūs vien tik moksliniuose tyrimuose. Geros vadybos praktikos vadovai laikosi priešingos nuomonės ir didelį dėmesį skiria strateginių individo kompetencijų ugdymui, kad nekiltų problemų strateginiame valdyme dėl darbuotojų informuotumo stokos.

## **2. Darbuotojų strateginių kompetencijų formavimo įtaka strateginių žinių kaupimo ir sklaidos sėkmei**

ES specialistai teigia, kad verslo sąlygos Lietuvoje yra pakankamai geros, tačiau stinga administracinių gebėjimų, t. y. strateginių kompetencijų verslą plėtoti ekonomiškai (siekiant geriausių rezultatų mažiausiomis sąnaudomis) ir efektyviai (teisingai nustatant organizacijų plėtros tikslus). Norint to išvengti, būtina neatidėliotinai formuoti strategines darbuotojų, ypač vadovų ir vadybininkų, kompetencijas (Leonardo da Vinci projektas, 2007).

Strateginė darbuotojų kompetencija gali būti apibrėžiama kaip žinių, sugebėjimų, įgūdžių ir nuostatų visuma reikalinga efektyviam strateginiam valdymui. Tai gali būti dalykinė kompetencija (geros darbinės veiklos srities žinios, technologijų, produkcijos realizavimo rinkų, gamybos aptarnavimo sričių ir konkurentų siekių išmanymas), socialinė kompetencija (mokėjimas bendrauti ir dirbti komandose, adaptuotis turbulentinėje verslo aplinkoje) ir konceptualioji kompetencija, apimanti sisteminį mąstymą, gebėjimą modeliuoti situacijas, pasitelkiant įvairias žinias ir patirtį, aiškų vykstančių strateginio valdymo procesų suvokimą. Šių kompetencijų įgijimo ir realizacijos lygį konkrečiai charakterizuoja keturios kompetencijų grupės, t. y.:

- 1) lyderystė (įkvepianti motyvacija, iniciatyvumas, empatija, savęs pateikimas kaip stratego); strateginis mąstymas (organizacijos veiklos misijos, vizijos ir veiklos filosofijos) išsąmoninimas, atvirumas pokyčiams;
- 2) inovatyvumas (strateginių sprendimų reikšmės suvokimas);
- 3) kryptingumas (tikslų siekimas, profesinė kompetencija, mokymasis ir tobulėjimas, žinių valdymo išmanymas);
- 4) bendradarbiavimas (komandinis darbas pagal sinergijos panaudojimo efektą, komunikavimas, taikant šiuolaikines informacijos

paieškos ir kaupimo bei sklaidos priemonės, draugiški santykiai bendraujant teigiamų emocijų sklaidos pagrindais tiek organizacijos vidaus terpėje, tiek ir išorinėje verslo aplinkoje).

Visos keturios kompetencijų grupės yra svarbios priimant teisingus strateginius sprendimus netikrumo sąlygomis. Tam reikalingas darbuotojų, ypač vadovų, pasitikėjimas savo jėgomis, randant ir realizuojant naują veiklą, keliant ambicingus tikslus sau ir kitiems, atkakliai ir energingai kaupiant ir skleidžiant žinias apie organizacijos strateginius laimėjimus, susijusius su organizacijos misija, pasiaukojant ir negailint savo jėgų. Visa tai užtikrins konkurencinius pranašumus, nes žinių valdymas yra vienas iš svarbiausių elementų tiek organizacijos statiniame, tiek dinaminiame konkurencingumo lygio įvertinime.

**Statinis konkurencingumas** svarbus yra tuo, kad turbulentinėje aplinkoje nuolat keičiasi situacijos. Norint jas įvertinti, svarbu žinoti chaotiškai susiklosčiusią padėtį, kad būtų galima analizuoti, kiek situacija nagrinėjamame versle yra nukrypusi nuo organizacijos misijos ir vizijos pagal statinio konkurencingumo vertinimo rodiklius, skaičiuojamus remiantis palyginimais su kitomis ES ir trečiosiomis šalimis. Šalys nagrinėjamiems vertinimams turėtų būti pasirenkamos atsižvelgiant į ekonominių santykių plėtojimo intensyvumą. Mokslinėje literatūroje (Bivainis, Morkvėnas, 2008; Zawalinska, 2004) ir praktikoje (Jasinskaitė, 2003) pagrindžiama, kad svarbiausi statinio konkurencingumo įvertinimo rodikliai galėtų būti: sąlyginė vertė, kuri apskaičiuojama pagamintų produktų vertę palyginus su analogiškų produktų verte kitose šalyse; organizacijos potencialas, t. y. apsirūpinimas darbo jėga, materialiniais ištekliais ir finansinėmis lėšomis; atskirų produktų prekybos balanso saldo ir jų supirkimo bei mažmeninių kainų lygis (Zawalinska, 2004).

**Dinaminis konkurencingumo vertinimas**, palyginti su statiniu, strateginiam valdymui yra tikslus, šiuo vertinimo modeliu apimamas platesnis organizacijų veiklos spektras (Dubinas, Stonkuviene, 2005). Šiuo modeliu konkrečiais ekonominiais rodikliais įvertinama rinkos imtis, kuri apskaičiuojama nustatant atskirų ir visų produktų eksporto bei importo saldo; rinkos įvaldymo intensyvumas, kuris nustatomas įvertinant perkamąją galią šalyje, nagrinėjamų produktų gamybos apimtis, jų supirkimo ir didmeninės kainas; investicijų į tam tikros produkcijos sektorių grąža, kai gamybos apimtis lyginama su investicijomis į lyginamosios produkcijos sektorių. Šie rodikliai lyginami su atitinkamais kitų šalių rodikliais. Kuo nurodytų rodiklių reikšmė nagrinėjamoje šalyje yra didesnė, tuo produkcijos gamyba toje šalyje yra konkurencingesnė. Dinaminis konkurencingumo ver-

tinimas dėl operatyvių statistinių duomenų, kurie reikalingi nurodytų rodiklių apskaičiavimui, stokos yra problemiškas, nes tokie statistiniai duomenys oficialiai pateikiami tik po dvejų ar net trejų metų, kai verslo aplinka jau būna pakitusi, todėl apskaičiuoti rodikliai jau nebeatspindi realiai susiklosčiusios padėties einamaisiais metais.

Taigi, dinaminis konkurencingumo vertinimas yra tinkamas ne atskirų produktų rinkos esamos situacijos atskirose šalyse įvertinimui, o pagrindžiant verslo strategijas dėl vienos ar kitos produkcijos gamybos konkurencingumo ateičiai ir nustatant ilgalaikius prioritetus. Pavyzdžiui, remiantis šiuo modeliu pagrįsta, kad vaisių gamyba Lenkijoje, palyginti su Lietuva, Latvija ir Estija, yra konkurencingiausia ilgą trukmę, tokia situacija įvairiais prognozavimo metodais numatoma ateičiai (Dubinas, Smilga, 2005).

### **3. Žinių kaupimo ir sklaidos sistema, taikoma Lietuvos maisto ūkio sektoriaus strateginiame valdyme**

Maisto ūkis Lietuvoje vertinamas kaip vienas didžiausių sektorių, gausiausiai finansuojamų iš įvairių šaltinių, nes šis sektorius yra viena iš prioritetinių viso mūsų šalies ūkio tolimesnio plėtojimo šakų. Maisto ir žuvininkystės ūkio funkcionavimą administruoja Lietuvos žemės ūkio ministerija, kurią sudaro Vidaus audito, Kokybės politikos, Teisės, kaimo plėtros, Europos Sąjungos reikalų ir tarptautinių ryšių, Bendrosios rinkos organizavimo, Infrastruktūros, melioracijos ir kooperacijos, Ekonomikos, Finansų ir biudžeto departamentai. Šioje ministerijoje strateginio pobūdžio informacija kaupiama, analizuojama, sisteminama ir viešinama decentralizuotai, nors yra padaliniai (dokumentų valdymo, viešųjų ryšių skyriai, informacinių technologijų eksploatavimo poskyris), kurie kaupia informaciją ir ją perduoda kitiems ministerijos skyriams, poskyriams bei ūkio subjektams. Prie tokių subjektų priskiriami: Lietuvos žemdirbystės institutas, Lietuvos sodininkystės ir daržininkystės institutas, Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas. Kiti institutai, kuruojami atitinkamų mokslo įstaigų: iš jų Lietuvos veterinarijos akademijos Gyvulininkystės institutas, Lietuvos veterinarijos akademijos Veterinarijos institutas, Lietuvos žemės ūkio universiteto Žemės ūkio inžinerijos institutas, Lietuvos žemės ūkio universiteto Vandens ūkio institutas, Kauno technologijos universiteto Maisto institutas. Be to, maisto ūkio sektoriui priskiriami žemės ir maisto ūkio subjektai (ūkininkai ir žemės ūkio bendrovės bei maisto perdirbamosios pramonės įmonės), veikiantys kaip privatūs rinkos dalyviai (Štuikys, 2005).

Norint užtikrinti efektyvų žinių kaupimą ir sklaidą tokia sudėtingame sektoriuje būtinas aukštų informacinių technologijų naudojimas ir toks pro-

gramų dėl maisto ūkio sektoriaus plėtros sudarymas, kuris užtikrintų kryptingą visų žemės ir maisto ūkio organizacijų veiklą siekiant strateginių tikslų. Svarbiausi iš jų yra žemėtvarka, melioracija, žemės ūkio mechanizavimas augalininkystės ir gyvulininkystės reorganizavimas ūkių stambinimo linkme, maisto pramonės (mėsos, pieno, grūdų, aliejaus, cukraus, vaisių ir daržovių, konditerijos, linų perdirbimo ir degtinės, likerio, vyno, alaus ir gaiviųjų gėrimų) veiklos efektyvumo ir konkurencingumo didinimas. Šių tikslų siekiama didinant subjektų savarankiškumą, nes turbulentinio rinkos funkcionavimo sąlygomis didesnis strateginių tikslų įgyvendinimo efektyvumas pasiekiamas tada, kai subjektams suteikiamos galimybės savarankiškai reaguoti į vidaus terpės, mikroaplinkos ir makroaplinkos pokyčius, kurie turi atsispindėti nuolatiniame organizacijų misijos ir vizijos koregavime operatyviai ir efektyviai mobilizuojant turimus išteklius konkurencinei kovai tarp analogiškų subjektų privačiame mūsų šalies sektoriuje bei tarp to paties tipo organizacijų ES-27 ir trečiojoje šalyje.

Centralizuotai kaupiama informacija ir užtikrinama jos sklaida vertikaliais ryšiais tik pagal maisto ūkio ir kaimo plėtros prioritetus, t. y. žemės ūkio politika, atitinkanti ES bendrąją žemės ūkio politiką ES; ekologinis ūkininkavimas, maisto kontrolė, žuvininkystė, ne žemės ūkio verslų ir kaimo turizmo plėtra. Ši informacija kaupiama analizuojama ir platinama tik suinteresuotiems asmenims ir plačiau skleidžiama tik bendrais bruožais, pasitelkiant viešųjų ryšių skyriaus darbuotojus, skelbiama mokslinėse publikacijose. Pažangioms žemės ūkio idėjoms platinti organizuojamos parodos, kuriami kino filmai, rengiamos varžybos, propaguojami pažangūs ūkiai. Atskirų sričių specialistai pažangią patirtį platina žiniasklaidoje. Daug žinių apie iškilusias problemas ir laimėjimus žiniasklaidai pateikia ir Žemės ūkio ministerijos administracija.

Svarbų vaidmenį žinių kaupime ir sklaidoje, reikalingoje strateginiam maisto ūkio valdymui, atlieka Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas (LAEI). Šiame institute vykdomi moksliniai tyrimai žemės ūkio politikos, ūkių ir įmonių ekonomikos, produktų rinkodaros, kaimo plėtros klausimais, turi svarbią reikšmę įgyvendinant bendrąją ES žemės ūkio politiką Lietuvoje. Šio instituto mokslininkai, analizuodami įvairių šalių žemės ūkio politikos tendencijas, darančias įtaką Lietuvos ir visos ES žemės ūkio politikai, išryškina svarbiausius veiksnius (naujų ES bendrosios žemės ūkio politikos principų galima įtaka Lietuvos žemės ūkio sektoriui, žemės reformos baigtis ir žemės ūkio paskirties žemės rinkos kitimo tendencijos, pusiau natūrinių ūkių ekonominės veiklos perspektyva, žemės ūkio sektoriaus plėtros iki 2020 metų makroveiksniai ir mikroveiksniai, žemės ūkio ir maisto

produktų kainų kitimo tendencijos, Lietuvos kaimo raida, kooperacijos plėtra, tautinio paveldo produktų plėtra ir pan.) strateginiame maisto ūkio valdyme. Be to, LAEI atlieka ir įvairius stebėjimus, kurių rezultatai yra pirminė informacija įvairioms strategijoms rengti. Iš šių stebėjimų svarbūs Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų užsienio prekybos ir ūkių veiklos apskaitos rezultatų monitoringai. Institute, naudojant Lietuvos Respublikos muitinės sukauptus duomenis, sukurta duomenų bazė, leidžianti analizuoti ilgalaikes prekybos tendencijas. Naudojantis bazės duomenimis kiekvieną metų ketvirtį rengiamos užsienio prekybos analizės, o metų pabaigoje pagrindžiama žemės ūkio ir maisto produktų užsienio prekybos rezultatų prognozė, kuri yra svarbi ne tik Žemės ūkio ministerijai ar kitiems Instituto mokslininkams, bet ir Statistikos departamentui prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. LAEI yra pagrindinė šalies institucija, atsakinga už ūkių apskaitos duomenų tinklo veiklą, t.y. duomenų kaupimą pagal bendrą ES metodiką apie respondentinių ūkių produkcijos gamybą, išlaidas, darbo sąnaudas, subsidijas, pelną ir t. t. Šie duomenys yra vienintelis šaltinis ūkininkavimo būklei įvertinti ūkininkų ūkiuose bei iš dalies žemės ūkio bendrovėse ir daryti išvadas apie žemės ūkio politikos priemonių efektyvumą Lietuvoje. Atskira stebėjimų sritis yra mechanizuotos žemės ūkio paslaugos žemės dirbimui, pasėlių priežiūrai, šienapjūtės ir derliaus nuėmimo darbams. Surinkti duomenys yra svarbūs pagrindžiant įvairios technikos naudojimo efektyvumą. Stebėjimams galima priskirti ir Žemės ūkio ekonomines sąskaitas, kurių rezultatai yra svarbūs žemės ūkio sektoriaus būklei įvertinti pagal bendrą ES-27 metodiką. Šios sąskaitos suteikia galimybę nustatyti pridėtinę vertę, kuri yra pagrindinė dimensija įvertinant ūkininkavimo efektyvumą. Jis gali būti palygintas su visų ES šalių žemės ūkiu. Be to, sąskaitos leidžia nustatyti tarpinį vartojimą, kuris yra svarbus žemės ūkio statistikai ir atskirų šalių žemės ūkio konkurencingumo įvertinimui pagal dinaminį modelį (Dubinas, 2005).

Žemės ūkio ir maisto produktų rinkos pokyčius stebi ir Žemės ūkio ir maisto produktų rinkos reguliavimo agentūra, o augalininkystės ir gyvulininkystės potencialo pasikeitimus registruoja valstybinė įmonė „Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centras“.

Taigi, mokslinės ir faktinės informacijos apie maisto ūkio sektoriaus funkcionavimą srutai yra dideli ir multikoliniai. Tai informacija, reikalinga strateginiam valdymui, nes būtina tiksliai įvertinti sūkuriuojančią ir chaotiškai funkcionuojančią verslo aplinką.

Strateginio valdymo administravimui Žemės ūkio ministerijos struktūroje funkcionuoja strateginio planavimo skyrius, kurio funkcijos:

- rengti Žemės ūkio ministerijos strateginių veiklos planų projektus;

- rengti Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo priemonių projektus;
- kartu su kitais padaliniais rengti Žemės ūkio ministerijos kiekvienų metų veiklos ataskaitą Lietuvos Respublikos Vyriausybei;
- rengti, tikslinti ir pateikti informaciją Valsybės ilgalaikės raidos strategijos monitoringo sistemos Kaimo ir žemės ūkio plėtros prioriteto dalyje;
- analizuoti pasiūlymus dėl valstybės pagalbos priemonių taikymo ir rengti šiuo klausimu teisės aktų projektus, teikti Europos Komisijai šių priemonių notifikacijas bei ataskaitas apie šių priemonių taikymą;
- dalyvauti rengiant ir nagrinėjant tikslinių programų projektus bei įgyvendinant programas;
- pagal kompetenciją rengti Lietuvos Respublikos įstatymų, Vyriausybės nutarimų ir kitų teisės aktų projektus;
- rengti teisės aktų, susijusių su monopolinio pobūdžio prekių ir paslaugų kainų bei tarifų nustatymu, projektus;
- rengti teisės aktų, susijusių su akcizais neapmokestinamų dyzelinių degalų įsigijimu, projektus (Štūkys, 2005).

Remiantis moksliniais tyrimais ir įvairiais žemės ūkio ir maisto produktų gamybos stebėjimais, suformuoti žemiau pateikti tikslai, kurie yra svarbūs maisto ūkio ir kaimo plėtros strategijoms kurti (Prieiga per internetą: <http://www.zum.lt>):

- užtikrinti modernaus, konkurencingo žemės, maisto ir miškų ūkio bei kaimo plėtrą, smulkaus ūkio kooperaciją, modernizavimą ir gyvybingumą;
- spartinti tolygią kaimo ekonominę ir socialinę raidą, šalia žemės ūkio veiklos kaime ugdant įvairius alternatyvius verslus ir vystant šiuolaikinę infrastruktūrą, sukuriant kaimo gyventojams efektyvaus užimtumo, socialinės gerovės ir tobulėjimo prielaidas;
- tausoti aplinkos išteklius, plėtoti ekologinį ūkininkavimą, bendrą ekologiškų produktų gamybos ir tiekimo rinkos nuo lauko iki prekystalio sistemą, apleistų žemių apželdinimą mišku ir energetiniais augalais; užtikrinti pridėtinės vertės, gaunamos iš naudojamų žemės plotų, didėjimą;
- nuosekliai formuoti maisto sektorių, t. y. bendrą sistemą „nuo lauko iki stalo“, orientuotą į rinkos poreikius, pateikiančią šalies vartotojams ir eksportui įvairų kokybišką, saugų maistą;
- skatinti ir stiprinti kaimo bendruomenių veiklą, plėtoti jų partnerystę su verslo ir savivaldos subjektais, atnaujinti kaimus;
- toliau tęsti kooperacijos plėtros skatinimą, suaktyvinant žemdirbių savivaldos ir bendruomenių įsijungimą į kooperatyvų kūrimą;
- rūpintis jaunimo įtraukimu į kaimo ūkinę, socialinę ir kultūrinę veiklą, skatinti išvykusius iš

Lietuvos žmones grįžti į tėviškę, kad čia kurtų savo verslą ir šeimas;

- baigiantis nuosavybės teisių į žemę atkūrimo procesui, pradėti kitą žemės tvarkymo darbų etapą, valstybinę žemės tvarkymo politiką orientuojant į konkurencingų ūkių žemės valdų ir žemės rinkos kūrimą;

- siekti stabilaus ir ilgalaikio balanso tarp žvejybos pajėgumo ir žvejybos galimybių, skatinti tausojantį žuvų išteklių naudojimą, jų išsaugojimą ir atkūrimą, sudaryti palankias teisinės ir ekonominės sąlygas žvejybos, žuvų perdirbimo ir akvakultūros įmonių plėtrai siekiant gaminti ir realizuoti vidaus ir užsienio rinkose kuo daugiau konkurencingos ir kokybiškos žuvų produkcijos.

Kaip matyti iš pateiktų tikslų turinio, nėra aišku kurie tikslai maisto ūkio ir kaimo plėtros strategijų prioritetų formavimo požiūriu yra svarbiausi. Tai turi nustatyti strateginio valdymo komanda, atlikusi strateginius rinkodaros tyrimus ir įvertinusi vidaus terpę bei išorės aplinką, kurios yra turbulentinės strategijų įgyvendinimo sąlygos. Strategijos pagal pateiktą pirmame paveiksle modelį turi būti diskutuojamos, atrenkami prioritetai ir priimami strateginiai sprendimai dėl maisto ūkio ir kaimo plėtros vystymo. To, deja, dar trūksta, todėl strategijų rengimas daugiau primena operatyvaus valdymo uždavinius o ne strateginį ūkio šakos, apimančios maisto gamybą ir pateikimą vartotojams, valdymą.

### Išvados ir rekomendacijos

1. Strateginis valdymas, kuris pastaruoju metu plačiai diegiamas geros vadybos praktikos organizacijose, būna neefektyvus, jeigu žmogiškieji ištekliai nesupažindinami su jau parengtomis ir rengiamomis organizacijos veiklos plėtros strategijomis. Žinių kaupimas ir sklaida turi remtis naujausiomis informacinėmis technologijomis, nes priešingu atveju parengtos strategijos neturės prasmės ekonominiu ir socialiniu požiūriais. Jos bus tik brangiai kainuojantis balastas, slepiamas klerkų stalčiuose.
2. Ekonomikos globalizacijos sąlygomis verslo aplinka yra chaotiškai sukuriuojanti ir dinamiška, todėl žinių kaupimo ir sklaidos modeliai strateginiame valdyme turi atitikti turbulentinės rinkos reikalavimus. Tokie modeliai gali būti statiniai arba dinaminiai. Tai priklauso nuo jų taikymo sferos ir tikslų.
3. Verslo sąlygos Lietuvoje yra pakankamai geros, tačiau stinga administracinių gebėjimų, t. y. strateginių kompetencijų verslą plėtoti ekonomiškai (siekiant geriausių rezultatų mažiausiomis sąnaudomis) ir efektyviai (teisingai nustatant organizacijų plėtros tikslus). Norint to

išvengti būtina neatidėliotinai formuoti strategines darbuotojų, ypač vadovų ir vadybininkų, kompetencijas pagal keturias kompetencijų grupes, t. y.: 1) lyderystė (įkvepianti motyvacija, iniciatyvumas, empatija, savęs kaip stratego pateikimas); 2) strateginis mąstymas (organizacijos veiklos vizijos išsąmoninimas, atvirumas pokyčiams, inovatyvumas, strateginių sprendimų reikšmės suvokimas); 3) kryptingumas (tikslų siekimas, profesinė kompetencija, mokymasis ir tobulėjimas, žinių valdymo išmanymas); 4) bendradarbiavimas (komandinis darbas pagal sinergijos efekto panaudojimą, komunikavimas, taikant šiuolaikines informacijos paieškos ir kaupimo bei sklaidos priemonės, draugiški santykiai bendraujant teigiamų emocijų sklaidos pagrindais tiek organizacijos vidaus terpėje, tiek ir išorinėje verslo aplinkoje). Visos keturios kompetencijų formavimo grupės tiesiogiai susijusios su strateginio valdymo efektyvumu.

4. Rinkos ir informacinių srautų decentralizavimo sąlygomis žinių kaupimas ir sklaida, rengiant ir diskutuojant verslo strategijas, turėtų atitikti keturis aplinkos turbulentinių pokyčių pobūdį lemiančius veiksnius: sudėtingumą, naujoviškumą, pokyčių tempą, prognozuotinumą.
5. Siekiant padidinti informacinių srautų funkcionavimo efektyvumą maisto sektoriuje, būtina suformuoti maisto ūkio strateginio valdymo komandą, kuri veiktų plokščios organizacinės struktūros pagrindais ir į kurią būtų įtraukiami geriausiai strateginį valdymą išmanantys specialistai. Jie objektyviai atrinktų, vertintų ir pagrįstų marketingo komplekso (prekė, kaina, paskirstymas, rėmimas), pozicionavimo ir marketingo pagal tikslinę rinką (nediferencijuoto, diferencijuoto ar koncentruoto) strategijas, nuolat jas tikslindami pagal vidinės terpės ir išorės aplinkos pasikeitimus. Tai suteiks galimybę išvengti smulkmeniškumo, kuris yra nebūdingas strateginiam valdymui, skatins sinergijos efektą, tiesiogiai formuojantį konkurencinius šio sektoriaus pranašumus.

### Literatūra

1. Barauskienė G., Bivainienė L. (2005). Ryšių su visuomene vieta strateginiame organizacijos planavimo etape (remiantis Vilniaus miesto savivaldybės pavyzdžiu). *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. T. 5. E. Galvanausko tarptautinės mokslinės konferencijos medžiaga, p. 33–37. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
2. Bartosevičienė V., Vaikevičius S. (2002). Įmonės strategijų formavimo tobulinimas, *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija.



3. Bivainis J., Morvėnas R. (2008). Darbuotojų žinių potencialo vertinimas. *Verslas: teorija ir praktika*. T. 9, p. 105–115. Vilnius: Technika.
4. Boyle G (16–17 June 2004). Competitiveness concerns at the production and processing level: The example of the dairy sector. Workshop on enhancing competitiveness at the agro- food sector. Vilnius: Lithuania.
5. Dikčius V. (2005). Marketingo tyrimai: Teorija ir praktika. 187 p.
6. Dubinas V., Smilga E. (2005) Konkurencingumo vertinimas ir jo ryšys su strateginiu valdymu. *Organizacijų vadyba, sisteminiai tyrimai*. T. 33, p. 511–59.
7. Dubinas V., Stonkuvienė (2005) Model of systematic assesment of competitiveness in branches of economics. Its aplication in the food sector. *Ekonomika*. T. 71, p. 24 – 34.
8. Fathutdinov R.A. (2002). *Strategicheskij marketing*. 439 p. Sankt Peterburg.
9. Ginevičius R, Podvezko V.(2008).Daugiakriterinio vertinimo taikymo galimybės kiekybiniam socialinių reiškinių vertinimui. *Verslas: teorija ir praktika*. T. 9, p. 81–87.
10. Jasinskaitė S. (2003). Lietuvos pramonės konkurencingumas.Vilnius.
11. Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų valdymas*. Vilnius.
12. Karlof B., Lovingsson F.H. (2006). *Valdymo koncepcijos ir modeliai nuo a iki Z*. Vilnius. Verslo žinios.
13. Leonardo da Vinci projektas (2007) *Strateginės individo kompetencijos* 66 p. Kaukas.
14. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo plėtros įstatymo pakeitimo įstatymas (2008). Nr. X-1663.
15. Stoner A.F ir kiti (2005). *Vadyba*.Kaunas: Poligrafija ir informatika.
16. Šavareikienė D., Dubinas V.(2003). *Integruota vadybos proceso motyvacija*. 177 p. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
17. Štuikys V., ir kiti (2005). Lietuvos žemės ūkis amžių sandūroje. 400 p. Vilnius.
18. Vasiliauskas A. (2001). *Strateginis valdymas*. Vilnius.
19. Vasiliauskas A. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius.
20. Zawalinska K (2004) *The competitiveness of Polish agriculture in the context integration with the European Union*. 221 p. Warsaw: Warsaw University.
21. Zinkevičiūtė V (2007) *Business strategic Decisions Evaluation Model*. *Management and Education*. P. 55–62.

Valentinas Dubinas

### **Data Collection and Diffusion Application for Strategic Management of Organizations in modern Conditions**

#### **Summary**

The article deals with problems of collection and diffusion of data for strategic management of organizations in modern conditions. Strategic management is effective, if the staff of organizations is familiar with strategies creation process, which is the main condition for effective development of organizations. Previous business strategies of organizations were prepared by their heads, supported by managers, who collected information, and by pattern models, prepared by specialized enterprises in creating strategies. Now in preparing strategies participates all staff of the enterprise, in order to accept staff to acknowledge strategies as priority of their activity in the organization.

In the article model of data collection and diffusion, which can be applied for strategic management in different organizations, is proposed. In that model it is maintained

that information flows, ordered in process of creation strategies, clearly correspond to requirements for strategic decisions implementation. Staff may contain strategic competence in choosing to obtain capability of collection and diffusion news in an effective way. The level of strategic competence characterizes leading, innovation, singleness, and collaboration as their internal evidence. In the article for purpose of showing importance of collection and diffusion news in strategic management, process of collection and diffusion news in agro-food sector was analyzed. The obtained results show that for purposes of effective strategic management of that sector, in organizations must be formed commands of strategic management, the activity of which must be based on tabular organizational structure and which must include specialists, which most of all dig in strategic management.