

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Reda LIUBOMIRSKIENĖ

**KAIMO PLĖTROS STRATEGINIS VALDYMAS: UKMERGĖS
RAJONO VIETOS VEIKLOS GRUPĖS TRIJŲ STRATEGIJŲ
RENGIMO ANALIZĖ**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Reda LIUBOMIRSKIENĖ

**KAIMO PLĖTROS STRATEGINIS VALDYMAS: UKMERGĖS
RAJONO VIETOS VEIKLOS GRUPĖS TRIJŲ STRATEGIJŲ
RENGIMO ANALIZĖ**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Magistro darbo autorius Reda Liubomirskienė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas doc. dr. Teodoras Tamošiūnas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Reda Liubomirskienė

Kaimo plėtros strateginis valdymas: Ukmergės rajono vietos veiklos grupės trijų strategijų rengimo analizė

Magistro darbas

Magistro darbe suformuluotos kaimo plėtros procesų teritorinėje vietovėje strateginio valdymo problemos, išanalizuoti ir susisteminti įvairių autorių teoriniai ir praktiniai kaimo plėtros ir strateginio valdymo tyrimai. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad vienas iš galimų kaimo plėtros strateginio valdymo teorinės koncepcijos pagrindų galėtų būti LEADER programos įgyvendinimo modelis, kuriame pateikiami vietos teritorijos kaimo plėtros procesų planavimo ir valdymo metodai – kaimo plėtros planavime ir proceso valdyme dalyvaujantys subjektai (Vietos veiklos grupė ir kaimo bendruomenės) bei Vietos veiklos grupių veikla (apima kaimo plėtros strategijų rengimą ir įgyvendinimą).

Atliktas empirinis tyrimas parodė, kad Ukmergės rajono vietos veiklos grupės (VVG) kaimo plėtros strategijos buvo rengtos bendradarbiavimo tarp vietos valdžios, verslo ir kaimo bendruomenių atstovų, tęstinumo ir konsultacijų su vietos gyventojais principais, todėl plėtros strategijos pasižymi skirtingais strateginiais tikslais, vietovės plėtros strateginės veiklos kryptimis, kurios atskleidžia ir kitas VVG veiklos kryptis. Toks strategijų kūrimas sąlygoja naują, tolygų ir tęstinį vietovės kaimo plėtros procesą, strategijos vizijų, tikslų ir prioritetų numatymą, stabilumą, gyventojų įtraukimą į strategijų rengimą ir vietovės plėtros veiklą.

SUMMARY

Reda Liubomirskienė

Strategic Management of Rural Development: Analysis of Preparation of the Three Strategies of Ukmergė District Local Action Group

Master's Paper

The problems of strategic management of rural development processes in the territorial area are formulated, theoretical and practical surveys of rural development and strategic management performed by various authors analysed and systematized in the Master's paper. The study of scientific literature revealed LEADER program implementation model to be one of the possible theoretical basis of the conception of rural development strategic management, introducing planning and management methods of local territory rural development processes as the subjects participating in the rural development planning and process management (Local Action Group and rural communities) and activities of Local Action Groups (comprises preparation and execution of rural development strategies).

The performed empirical research proved that rural development strategies of Ukmergė district Local Action Group (LAG) have been prepared following the principles of cooperation among the representatives of local authorities, business and rural communities, continuity and consultations with local inhabitants. Therefore, development strategies distinguish for different strategic objectives, directions of strategic activities of the area development, revealing other directions of LAG activities. Creation of such strategies determines new, consistent and successive process of rural development in the area, contemplation of strategic visions and priorities, stability, inhabitants' involvement in the participation of strategy preparation and activities of the area development.

TURINYS

ĮVADAS.....	5
I. STRATEGINIO VALDYMO KONCEPCIJA.....	10
1.1. Strateginio valdymo koncepcijų ir proceso teorinė analizė.....	10
1.2. Strategijų formavimo modelių teoriniai aspektai.....	14
1.3. Nustatytinių ir plėtotinių strategijų bendrieji principai	20
1.4. Strateginių pokyčių valdymo teoriniai aspektai.....	23
II. KAIMO PLĖTROS KONCEPCIJA IR PRAKTINIO ĮGYVENDINIMO ANALIZĖ.....	28
2.1. Kaimo plėtros koncepcijos Europos Sąjungoje ir Lietuvoje sampratų analizė.....	28
2.2. Kaimo plėtros politikos aktualizavimas Europos Sąjungoje ir Lietuvoje.....	34
2.2.1. LEADER programa ES kaimo plėtros koncepcijoje	34
2.2.2. Kaimo plėtros politikos formavimosi Lietuvoje analizė.....	37
2.3. Vietovės kaimo plėtros ir strateginio valdymo koncepcijų sąsajos.....	40
2.3.1. Vietos veiklos grupės struktūra.....	40
2.3.2. Vietos veiklos grupių Lietuvoje veiklos analizė.....	44
III. TRIJŲ UKMERGĖS RAJONO VVG PARENGTŲ STRATEGIJŲ ANALIZĖ.....	50
3.1. Ukmergės rajono vietovės plėtros strategijų analizės metodologiniai pagrindai.....	50
3.2. Ukmergės rajono vietos veiklos grupės veiklos analizė 2000-2008m.....	53
3.3. Strategijų turinio struktūros analizė.....	60
3.4. Strategijų vizijų, prioritetų, priemonių ir veiksmų lyginamoji analizė.....	67
3.5. VVG strateginės veiklos perspektyvų identifikavimas.....	72
IŠVADOS.....	75
REKOMENDACIJOS.....	79
LITERATŪRA.....	81
PRIEDAI.....	85
1 priedas. Sąvokų žodynas.....	86
2 priedas. Istorinė kaimo plėtros procesų Lietuvoje raidos apžvalga.....	87
3 priedas. Tolygaus kaimo plėtros proceso raida Ukmergės rajone.....	89
4 priedas. Ukmergės rajono parengtų trijų strategijų santrauka.....	90
5 priedas. Prioritetų, priemonių ir numatytų veiksmų Ukmergės rajono VVG strategijose santrauka.....	91
6 priedas. Teigiamai įvertintų VVG bandomųjų strategijų suvestinė	93
7 priedas. Ukmergės r. vietos veiklos grupės bandomosios integruotos kaimo vietovių plėtros strategijos 2004-2006 m. dalis (strategijos dalis, apimanti strategijos rengimo procesus, iš viso – 33 psl.).....	94

ĮVADAS

Tyrimo problematika ir aktualumas: XXI amžiuje vykstantis kaimo vietovės kapitalo (plėtos potencialo) formavimas iškelia naujus organizacijų vadybos raiškos aspektus, aktualizuojami nauji vietos konkurenciniai iššūkiai, vyksta intensyvūs identitetų perkūrimo, transformavimo, modifikavimo procesai, kiti ekonominiai, politiniai ir socialiniai pokyčiai kaime.

Šie procesai susiję tiek su pakitusios konkurencinės terpės suvokimu, tiek su konkrečių organizacijų konkurencingumo savivoka, kai yra konkuruojama dėl gyvenimo kokybės užtikrinimo ir gerinimo, savo vietovės kraštovaizdžio ir kultūrinių tradicijų identiteto išsaugojimo, kai yra siekiama įgyti vis didesnę konkurencinį pranašumą.

Vienas iš esminių kaimo vietovės konkurencijos principų sietinas su daugiasektorinės kaimo vietovės plėtos politikos realizavimu. Šios politikos idėja–tradicinis ūkis gali būti transformuojamas kiekybine ir kokybine linkme, diversifikuojant ekonominę veiklą, nesusijusią su prekinių vertybių gamyba, Europos Sąjungoje aktyviai plėtojama nuo XX a. šešto - septintojo dešimtmečio. Kaimo plėtra mokslinėje literatūroje (Cesevičius, 1995, Melnikienė, 2007, Sasnauskas, 1998, Treinys, 2000, Vidickienė, 2007,) nagrinėjama ekonominio augimo teorijos kontekste, kadangi yra susijusi su žmonių ekonomine veikla, kurio esmė yra augantis prieštaravimas tarp gamybos ir vartojimo, o proceso pasekmės keičia socialinę ir kultūrinę žmogaus aplinką, įtakoja kraštovaizdžio pokyčius. Šiuolaikinės kaimo plėtos politikos formuotojai A. Aleksandravičius, V. Atkočiūnienė, J. Bagdonavičius, J. Čaplikas, R. Čiūtas, A. Kazragytė, A. Poviliūnas ir kt. teigia, kad jos esmę sudaro 4 dimensijų - ekonominės, socialinės, aplinkosauginės, ir etnokultūrinės - kaimiškų vietovių plėtra.

Lietuvoje vietovių strateginis planavimas, dalyvaujant vietos plėtos veikėjams yra palyginti naujas, mažai žinomas ir todėl sudėtingas procesas. Didesnis dėmesys vietovių plėtos strategijų rengimui atsirado prasidėjus rengimuisi ES narystei. Tuo metu Lietuvoje prasidėjo „iš apačios į viršų“ planavimo procesas, iki tol planai buvo nuleidžiami tik „iš viršaus“. Pradėjus įgyvendinti LEADER+ pobūdžio priemonės programą, 2004-2005 m. Lietuvoje susikūrė 33 Vietos veiklos grupės (toliau VVG), iš kurių 27 parengė vietos plėtos strategijas. LEADER+ pobūdžio priemonė siekia aktyvinti kaimo žmones, kaimo bendruomenių ir partnerystės organizacijas (toliau – VVG), jų veiklą, skatinti kaimo plėtos inovacijas, stiprinti kaimo vietovių konkurencingumą, mažinti atotrūkį tarp miesto ir kaimo. Ši partnerystė dažniausiai yra suprantama kaip regionų politikos formavimo ir kaimo plėtos instrumentas, labiausiai prisidėjęs prie ES horizontaliųjų prioritetų (darnaus vystymosi, lygių galimybių ir regioninės plėtos) įgyvendinimo.

Mokslinėje literatūroje (Aleksandravičius, Atkočiūnienė, 2005, Gumbrevičienė, 2008, Melnikienė, 2008, Vaičiūnienė, 2008) VVG veiklą tyrinėja tik „LEADER+“ programos

įgyvendinimo Lietuvoje kontekste. VVG veikla dažniausiai yra tyrinėta kaip kaimo bendruomenių aktyvintojos, ES lėšų įsisavintojos, kaimo plėtros strategijų rengėjos aspektu. Nepakankamas dėmesys yra skiriamas VVG veiklos svarbai kaimo plėtros procesams savivaldoje tyrinėti, VVG organizacijos egzistencijai ir veiklos tikslingumui išreikšti, jos teisiniam statusui bendrajame nacionalinės plėtros kontekste išryškinti. VVG veiklos reikšmingumui ir įtakai vietovės plėtrai strateginio valdymo kontekste tyrinėti.

Mokslinėje literatūroje *vietovės plėtros* sąvoka apibrėžiama kaip teritorijos arba vietovės gyventojų kokybės gerinimas, vietovės įvaizdžio formavimas, infrastruktūros gerinimas, ekonominio, socialinio, kultūrinio ir aplinkosauginio konkurencingumo didinimas, skatinant vietos gyventojų, valdžios ir verslo iniciatyvas. Toks sąvokos traktavimas yra identiškas *kaimo plėtros sąvokos suvokimui*.

Bendrieji strategijos rengimo dėsningumai išnagrinėti remiantis I. Ansoff (1987), J. Koteen (1991), P. Lorange (2005), A. Makštučio (2001), H. Mintzberg (1989), V. Ratkevičienės (1998), J. Staponkienės (2004), A. Vasiliausko (2000), ir kitų autorių darbais. *Strategija* visų pirma siejasi su kryptinga veikla, todėl ji reikalinga tiek verslo tiek nevyriausybinėms organizacijoms. Gerai suplanuota strategija padeda numatyti kada, kokiems veiksams ir kaip bus naudojami ištekliai, tiek materialiniai, tiek ir žmogiškieji. Todėl kaimo plėtros procesų strateginiame valdyme savo svarba ir įtaka išsiskiria VVG, kurios regionuose veikia tarsi tarpininkės tarp valdžios institucijų ir kaimo gyventojų. Siekdamos konkrečių tikslų, jos inicijuoja kaimo gyvenimo pokyčius, rengdamos ir įgyvendindamos vietovės plėtros strategijas.

Tačiau iki šiol mokslininkai nėra įvertinę VVG žmogiškojo kapitalo įdirbį, dalyvavimo reikšmę vietovės kaimo plėtros procesuose, jų veiklos raidą ir reikšmę vietovės plėtros pasiekimų perspektyvoje. Moksliskai nėra pagrįsta ir numatyta VVG veiklos ateities perspektyva tolimesniame vietovės kaimo plėtros procesų strateginio valdymo kontekste, nėra išsamiau tyrinėta ar atlikta VVG parengtų ir įgyvendintų kaimo plėtros strategijų analizė, išskirti jų rengimo metodai, bruožai ir kt. Nėra įvertintas VVG parengtų strategijų įgyvendinimo poveikis vietovės kaimo žmonių gyvenimo kokybei, vietovės ekonominiams ir socialiniams vystymuisi.

Šio tyrimo mokslinis *naujumas* sietinas su kaimo plėtros strateginio valdymo konceptu konkrečioje vietovėje ir jo traktuote, kai kaimo plėtros procesų strateginis valdymas yra naudojamas skirtingiems požiūriams ir poreikiams strategiškai kryptingai suderinti ir realizuoti. Šiame darbe bus bandomos išanalizuoti 3 konkrečios vietovės plėtros strategijos kaimo plėtros procesų strateginio valdymo aspektu, įvertinant Ukmergės rajono VVG žmogiškojo kapitalo įdirbį, nuoseklų dalyvavimą kaimo plėtros strategijų rengime, išskiriant vietovės plėtros strategijų rengimo aspektus, strategijų individualumą, numatant VVG veiklos perspektyvas.

Tyrime keliami **probleminiai klausimai**: kokie yra vietovių kaimo plėtros strategijų rengimo aspektai? Kokie objektai ir subjektai dalyvauja strategijų rengimo procesuose? Kiek strategijų rengimo procesas daro įtaką strategijų kokybiškumui? Kaip pasireiškia strategijų rengimo procese principo „iš apačios į viršų“ įgyvendinimo galimybės? Kokios objektyvios priežastys turi įtakos strateginių tikslų ir prioritetų pasirinkimui? Kokius galima išskirti vietovės plėtros strategijų tarpusavio panašumus bei skirtumus? Kiek tai daro įtaką strateginės veiklos perspektyvumui? Kokios VVG veiklos ir kompetencijos strategijų rengimo procesuose nulemia strateginės plėtros kryptingumą?

Tyrimo objektas – Vietos veiklos grupių veikla kaimo plėtros strateginio valdymo aspektu.

Tyrimo dalykas – Ukmergės rajono Vietos veiklos grupės vietovės kaimo plėtros strategijų rengimo procesai.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti Ukmergės rajono Vietos veiklos grupės parengtų 3 kaimo plėtros strategijų rengimo procesus, identifikuoti vietovės plėtros strategijų rengimo aspektus.

Tiksliui realizuoti iškelti tokie **uždaviniai**:

1. Išnagrinėti pagrindines teorines strateginio valdymo ir strategijų formavimo koncepcijas.
2. Identifikuoti šiuolaikinės vietovės kaimo plėtros politikos pagrindines tendencijas.
3. Ištirti Vietos veiklos grupių (VVG) veiklas strateginio valdymo aspektu LEADER IR LEADER+ programų kontekste.
4. Analizuojant 3 Ukmergės rajono VVG vietos kaimo plėtros strategijas, identifikuoti Ukmergės rajono VVG strategijų rengimo aspektus.
5. Analizuojant 3 Ukmergės rajono VVG kaimo plėtros strategijų tikslus, vizijas, prioritetus, priemones, veiksmus, nustatyti vietovės kaimo plėtros strategijų tarpusavio panašumus ir skirtumus.
6. Identifikuoti Ukmergės rajono VVG veiklos prioritetus ir ištirti jų kaitos procesus.

Mokslinė hipotezė:

Ukmergės rajono vietovės kaimo plėtros strategijos yra inovatyvios, nuoseklios, stabilios, tolygios VVG veiklos formos išraiška, stiprinanti vietos bendruomenių solidarumą ir skatinanti vietovės identiteto paiešką. Strategijų rengimo procesas pasižymi vietos valdžios, verslo ir kaimo bendruomenių atstovų tarpusavio bendradarbiavimo ir konsultacijų su vietos gyventojais aspektais.

Strategijos yra panašios turinio struktūra ir rengimo eiga, tačiau skiriasi savo rengimo aspektais ir strateginio orientavimo kryptimis:

I strategija yra parengta socialiniu vietovės plėtros aspektu ir orientuota į kaimo bendruomenių iniciatyvų skatinimą;

II strategija yra parengta daugiafunkcinės kaimo plėtros aspektu ir orientuota į kaimo gyvenimo kokybės pokyčius;

III strategija yra parengta daugiafunkcinės vietos plėtros aspektu ir orientuota į žmoniškųjų išteklių plėtrą bei vietos iniciatyvos ir partnerystės skatinimą.

Tyrimų bazė: metodologija, metodika, strategija. Empiriniam tyrimui pasirinkta Ukmergės rajono Vietos veiklos grupės (VVG) 3 parengtos vietos plėtros strategijos: I. 2003-2004 metų Skurdo ir socialinės atskirties mažinimo kaimo vietovėse strategija; II. Ukmergės r. vietos veiklos grupės bandomoji integruota kaimo vietovių plėtros strategija 2004-2006 m; III. Ukmergės rajono vietos plėtros strategija, įgyvendinama pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 m. programavimo kryptį „Leader metodo įgyvendinimas“.

Mokslinei problemai tirti darbe buvo naudoti empiriniai (mokslinės literatūros analizė, apibendrinimas, sisteminimas ir kt.) ir dokumentų analizės, ekspertų apklausos, pirminių ir antrinių informacijos šaltinių analizės ir sintezės, palyginimo, sisteminimo, loginio ir grafinio modeliavimo tyrimo metodai. Siekiant identifikuoti strategijų rengimo aspektus, atliktas kokybinis 3 strategijų turinio ir tikslų tyrimas. Siekiant identifikuoti strategijų skirtumus bei panašumus, atliktas kokybinis strategijų vizijų, prioritetų, priemonių, veiksmų tyrimas. Siekiant nustatyti VVG veiklos prioritetines kryptis ir perspektyvas, atlikta Ukmergės rajono VVG veiklos analizė. Tyrime dalyvavo ekspertai: LŽŪU Ekonomikos ir vadybos fakulteto Administravimo ir kaimo plėtros katedros vedėja doc. dr. Vilma Atkočiūnienė; Vilniaus prekybos, pramonės ir amatų Ukmergės filialo centro direktorius, 2003-2007 metais buvęs Ukmergės rajono VVG pirmininkas Regimantas Baravykas; kaimo bendruomenių konsultantė, Ukmergės VVG narė Genovaite Sakalauskienė; Ukmergės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus pavaduotoja, Ukmergės rajono VVG pirmininkė Klavdija Stepanova.

Ukmergės rajono VVG parengtos trys vietos plėtros strategijos analizuotos keliais pjūviais: identifikuota strategijų turinio metodologinė kokybė, atlikta Ukmergės rajono VVG veiklos analizė, identifikuoti strategijų rengimo etapai, atlikta strateginių tikslų, vizijų, prioritetų, priemonių ir veiksmų turinio analizė.

Darbo teorinis reikšmingumas sietinas su strateginio valdymo ir kaimo plėtros politikos principų identifikavimu VVG veikloje vietovės plėtros procesuose vieno rajono VVG pavyzdžiu. Atlikta 3 Ukmergės rajono VVG parengtų strategijų lyginamoji analizė parodė, kad teorinis strateginio valdymo modelis vietos kaimo plėtros procesuose funkcionuoja kaip nepertraukiamas, ciklinis ir tolygiai aukštyn besivystantis procesas, valdomas vietos gyventojų atstovų grupės sujungtos į partnerystę. Tyrimo metu išryškėję vietos plėtros strategijų rengimo aspektai, t.y. aktyvus kaimo bendruomenių lyderių įtraukimas į strategijos rengimą ir konsultavimasis dėl reikšmingiausių strategijos klausimų, bei kaimo bendruomenių atsakomybės už strategijos įgyvendinimą prisiėmimas, turi įtakos strategijų kokybei ir tęstinumui, taip kaip ir strateginio valdymo procesas tampa cikliškas ir nepertraukiamas, reikalaujantis strateginio laikotarpio analizės,

kuri iššaukia tęstinumo ir perimamumo poreikį. Ukmergės VVG parengtos vietos plėtros strategijos yra tarpusavyje susijusios, lanksčios numatomomis priemonėmis ir veiksmais tikslams pasiekti, kurie strategijose inkorporuojasi tarpusavyje ir pereina į sekančią strategiją. Šie tyrimo rezultatai patvirtina kaimo plėtros teorinės koncepcijos nuostatas, kurios deklaruoja integruotos kaimo plėtros reikšmingumą vietai. Ukmergės r. VVG strategijų prioritetų, priemonių ir numatomų veiksnių analizė strategijų rengimo procese, (t.y. pagrįsta konsultacijomis su vietos bendruomene) tik išryškina šias teorines nuostatas, kadangi apima visapusiškos vietovės plėtros galimybes: ekonominės veiklos transformaciją, socialinio gyvenimo pokyčius, vietos aplinkos išsaugojimą ir puoselėjimą bei vietovės kultūrinio gyvenimo atnaujinimo galimybes.

Darbo praktinis reikšmingumas susijęs su atliktu Ukmergės rajono VVG veiklos kokybiniu tyrimu strateginio valdymo aspektu. Atlikta 3 strategijų tarpusavio lyginamoji analizė įgalino įvertinti strategijų rengimo procesus žmogiškųjų išteklių plėtros ir vietos identiteto paieškos bei konkurencingumo aspektais, numatyti tolimesnes Ukmergės rajono VVG prioritetines veiklos kryptis. Tyrime nustatyti strategijų rengimo proceso aspektai, strategijų panašumai ir skirtumai, VVG veiklų analizė, įgalino rekomenduoti vietos plėtros proceso dalyvius papildyti savo veiklas, leidžiančias operatyviau reaguoti į pokyčius, kuriuos sukelia objektyvios ir subjektyvios strategijų rengimo procese atsirandančios priežastys.

I. STRATEGINIO VALDYMO KONCEPCIJA

1.1. Strateginio valdymo koncepcijų ir proceso teorinė analizė

Maždaug iki XX a. 7 – ojo dešimtmečio verslo įmonių veikla buvo lengvai prognozuojama ir pakankamai stabili. Tačiau vėliau, dėl visuomenėje ir ekonomikoje vykstančių pokyčių, įmonių veiklos organizavimas kito. Dėl sparčios konkurencijos sutrumpėjo periodas, kuriam įmonė galėjo suplanuoti savo veiklą, taip pat ir veiklos sąlygos tapo sunkiai prognozuojamos.

Tai ir buvo prielaidos strateginio valdymo, o kartu ir strateginio planavimo procesui atsirasti ir formotis. Atskiros organizacijos iki to laiko kūrė savo veiklos strategijas, tačiau teoriniai šios srities darbai praktiškai buvo neskelbiami.

Mokslo apie strateginį valdymą pradininkais laikomi trys fundamentalūs darbai: Chandler „Strategija ir struktūra“ (1962), Ansooff „Korporacijos strategija“ (1965) ir Harvardo universiteto mokslininkų bendra knyga „Biznio politika: tekstas ir atvejai“ (1965). Strateginis planavimas bei veiksmas pagal tuos planus sudaro atskirą valdymo procesą, kuris vadinamas strateginiu valdymu. Strateginis valdymas dažniausiai mūsų visuomenėje yra siejamas su perspektyva, naujovėmis įmonių ir organizacijų valdyme, inovatyviais sprendimais ilgalaikių tikslų pasiekimui ir išskirtiniu požiūriu į ateities prognozavimą bet kurioje visuomenės veiklos srityje.

Anot Vasiliausko (2002), strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku reaguoja į išorinės aplinkos pokyčius ir efektyviai išnaudoja savo turimą potencialą. Strateginio valdymo esmė – fundamentalių pasikeitimų valdymas, labiau orientuotas ne į organizacijos viduje vykstančius pasikeitimus, bet į kitimus, lemiančius patį organizacijos egzistavimą.

Vykstant spaudimui tiek iš apačios (piliečių spaudimas) tiek ir iš viršaus (politinių jėgų spaudimas), kilo praktinis poreikis pertvarkyti biurokratinę agentūras, naujai apibūdinti organizacijų misiją, supaprastinti veiklos procesus ir decentralizuoti sprendimų priėmimą. Visa tai realizuoti buvo galima tik pasitelkus strateginio valdymo koncepciją. Anot Staponkienės (2004), naujai valdymo paradigmai susiformuoti įtakos turėjo tokie veiksniai:

- 1) socialinė ir vertybinė dinamika,
- 2) probleminių sričių sudėtingumas ir susipynimas,
- 3) hierarchinės valdymo sistemos transformacijos.

Kai kurie mokslininkai (Vasiliauskas, 2002, James A.F. Stoner, 1999, Staponkienė, 2004) pateikia strateginio valdymo koncepcijos esmę ir išskiria tokius strateginio valdymo proceso elementus: situacijos analizę, tikslo nustatymą, vizijos identifikavimą, organizacijos misijos

suformulavimą, strategijos kūrimą, strategijos įgyvendinimą, strategijos administravimą ir valdymą, strategijos kontrolę, strategijos patobulinimą.

Kadangi strateginis valdymas mokslinėje literatūroje traktuojamas kaip procesas, kuris turi sudedamąsias dalis, todėl kai kurie mokslininkai (Staponkienė, 2004) pateikia strateginio valdymo proceso stadijas ir išskiria strategijų kūrimo etapus.

1 lentelė

Strateginio valdymo proceso stadijos, etapai ir technikos

Stadijos	Etapai	Technikos
Analizė	1. Pirminio misijos varianto parengimas Ko iš mūsų tikimasi? Kokie yra pagrindiniai siekiai?	Įgaliojimų analizė Interesų grupių analizė
	2. Išorinės situacijos analizė. Kaip išorės aplinka gali paveikti pagrindinius siekius? Kokios naujos galimybės atsiveria, kokios kliūtys išryškėja?	PEST analizė Ekonometrinis prognozavimas Rinkos tyrimai Delfi analizė Scenarijų analizė
	3. Vietinės situacijos analizė. Kaip pačios organizacijos savybės gali paveikti pagrindinius siekius? Kokių organizacijos turi pranašumų, kuriais gali remtis ir kokius trūkumus, kuriuos reikėtų pašalinti? 4. Misijos apibrėžimo patikslinimas Ar ištirus esamą padėtį reikia keisti misiją?	Bostono matrica Produkto gyvavimo ciklas Vertės grandinės analizė 7 sričių modelis
Strategijos kūrimas ir įgyvendinimas	1. Organizacijos tikslų nustatymas 2. Strateginių alternatyvų analizė. Kokiomis strateginėmis alternatyvomis bus įgyvendami tikslai?	Apibrėžiami ilgalaikiai, vidutinės trukmės, trumpalaikiai tikslai. Smegenų šturmas. Numatomi: darbai atlikėjai, terminai, ištekliai, kontrolės forma
Kontrolė	1. Strateginių alternatyvų įgyvendinimo stebėjimas ir koregavimas 2. Strateginių alternatyvų įvertinimas	Monitoringo būdų pasirinkimas. Koregavimo variantų pasirinkimas. Vertinimo kriterijų nustatymas ir pasirinkimas

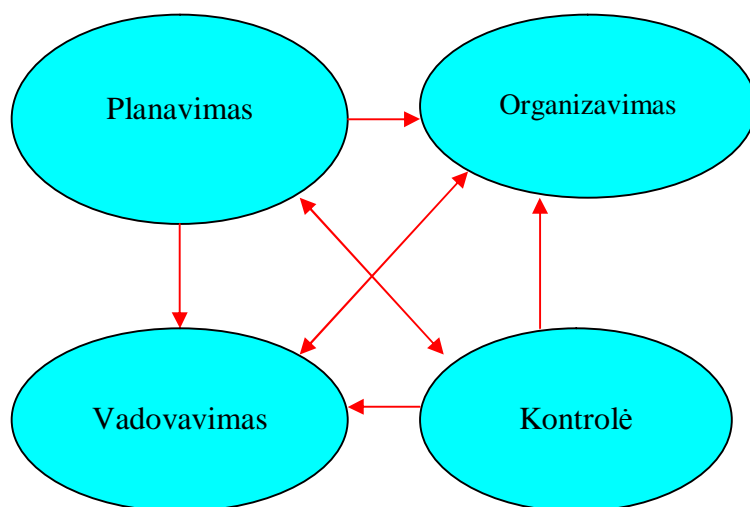
Šaltinis: Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*. Nr.4. p. 89

Staponkienė J. (2004), nurodo, kad pagrindinis strateginio valdymo elementas yra strateginė situacijos analizė, toliau išskiria strategijos kūrimo ir įgyvendinimo etapus bei kontrolės etapą. Atkreiptinas dėmesys, kad analizės dėka, organizacija susiejama su savo išorine ir vidine aplinka, čia esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis. Organizacijos strateginės veiklos sėkmė daug kuo priklauso nuo to, ar bus sugebėta laiku pastebėti iš aplinkos kylančias grėsmes ir jas neutralizuoti, ir, ar organizacija sugebės pasinaudoti aplinkos teikiamomis galimybėmis.

James A.F. Stoner (1999) savo knygoje nurodo, kad 1962 m. verslo istorikas A. D. Chandleris pasiūlė strategiją apibrėžti taip: „įmonės pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas, veiksmų kurių parinkimas ir išteklių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, pasiskirstymas“.

Strateginis valdymas dėl to, kad yra procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių, suteikia organizacijai galimybę efektyviau išnaudoti visą turimą potencialą. Todėl yra naudingas, nes visi organizacijos nariai aiškiau suvokia jiems keliamus reikalavimus ir konkrečių darbų prasmę, lengviau pasirenka veiklos prioritetus ir efektyviau naudoja išteklius, su entuziazmu siekia vis ambicingesnių tikslų.

Vasiliauskas A. (2002) išskiria tokias strateginio valdymo stadijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Jis aiškina, kad analizuojant strateginio valdymo procesą, svarbu suvokti jo sudedamąsias dalis ir jų tarpusavio sąryšį (žr. 1 pav.)– veiklos planavimą, veiklos organizavimą, kontrolę ir vadovavimą. Planavimas bendriausia prasme yra valdymo ciklo funkcija, kurios realizacijos rezultate apibrėžiami organizacijos tikslai ir nusakomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti. Planavimas ir kitos valdymo ciklo funkcijos – organizavimas (vykdytojų parinkimas, funkcijų delegavimas, grupių sudarymas ir kt.), vadovavimas (motyvacija, komandavimas, komunikacijos ir t.t.), kontrolė (plano vykdymo matavimas, nukrypimų nustatymas, plano koregavimas ir t.t.) sudaro uždara valdymo ciklą.



1 pav. Valdymo ciklas

Šaltinis: Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija. P. 37.

Įvertinant teorinę medžiagą galima teigti, kad strateginio valdymo procesas, bet koku atveju, prasideda nuo situacijos ir poreikių analizės. Realiai įvertinti organizacijos poreikiai, vietovės turimi išteklių, kurie apsprendžia silpnąsias ir stipriąsias puses, vietovės išorinė aplinkos situacija, kuri apsprendžia galimybes ir grėsmes, nulemia strategijos formavimo kryptingumą ir tikslingumą. Todėl strateginio valdymo proceso centrinė sudedamoji dalis yra plėtos strategijos parengimas ir jos įgyvendinimas. Siekiant fundamentalių pasikeitimų, svarbią funkciją atlieka kontrolė, kuri taip pat traktuotina kaip proceso sudedamoji dalis.

Anot Vasiliausko (2006), pati strateginio valdymo procedūra atskirose organizacijose gali būti skirtinga, tačiau ji turi atitikti kiekvienos organizacijos tikslus ir iš tikrųjų būti veiksminga. Yra išskiriami ir bendrieji strateginio valdymo principai, kurie priklauso nuo organizacijos. Tačiau tų principų specifiką sąlygoja tokios organizacijos egzistavimo sąlygos kaip: organizacijos veiklos pobūdis (produkciją gaminanti ar paslaugas teikianti organizacija); organizacijos finansavimo

šaltinis, jos nuosavybės formos (valstybinės ir privačios), nuo organizacijos dydžio (mažos ir didelės organizacijos) ir kitų dalykų.

Privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų strateginis valdymas turi esminius skirtumus. Pagal Staponkienę (2004) 2 lentelėje yra pateikiami šie privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų strateginio valdymo skirtumai:

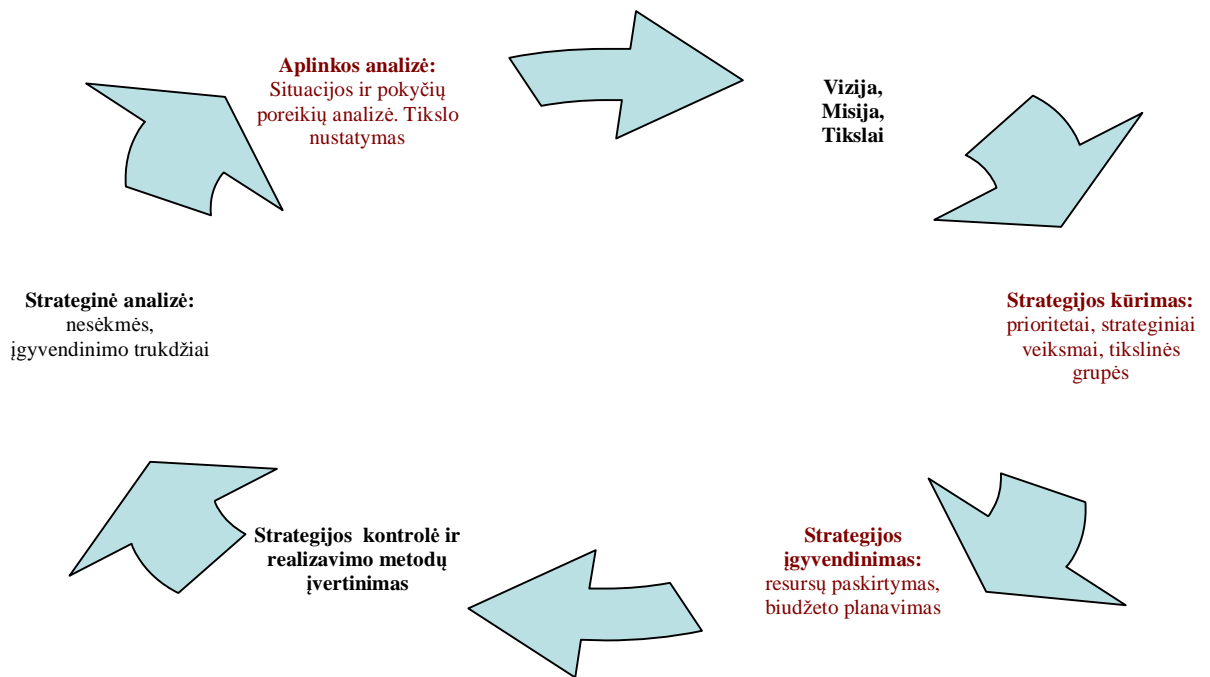
2 lentelė

Privataus sektoriaus organizacija	Viešojo sektoriaus organizacija
Veiklos nesėkmė paliečia tik vartotojų grupę	Veiklos nesėkmė paliečia didesnę visuomenės dalį
Daugiau laisvumo keičiant struktūrą	Daug suvaržymų keičiant struktūrą, veiklos formas, tikslus, darbuotojus
Daugiau arba visiškai savarankiškumas nustatant misiją, strateginius tikslus, programas, finansavimą	Labai sudėtingas misijos, strateginių tikslų, programų, finansavimo derinimas su daugeliu kitų institucijų ir interesų grupių
Kompanijos misiją reikia keisti keičiantis rinkai, paklausai	Daugeliu atvejų misija yra ilgalaikė
Nebūtina viešinti tikslų ir finansavimo lengvai išmatuojamas veiklos efektas, rezultatas aiškesnė darbuotojų atsakomybė	Būtina viešinti tikslus ir finansavimą sudėtingiau išmatuojamas veiklos efektas, rezultatas sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė
Didesnis jautrumas rinkos permainoms Darbuotojų iniciatyva skatinama tiek iš vidaus, tiek iš išorės	Didesnis jautrumas politikos permainoms Darbuotojų iniciatyva slopinama

Šaltinis: Staponkienė, J., 2004. Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. Socialiniai tyrimai

Anot Staponkienės (2004), iš pateiktų skirtumų, visuomenei be paliovos kontroliuojant žiniasklaidai, viešųjų organizacijų veiksmai nuolat analizuojami, apibendrinami, vertinami. Viešųjų organizacijų misija ir funkcijos yra patvirtintos įstatymuose, jų veikla kur kas atviresnė visuomenės kontrolei ir vertinimui, labiau detalizuotos veiklos taisyklės ir procedūros, pati veikla reglamentuojama ir ribojama valstybės finansinių galimybių. Veikla planuojama ir prognozuojama atsižvelgiant į tikslus, kuriuos nustato aukštesnio valdymo lygmens institucijos remdamosi piliečių išreikšta valia. Viešojo sektoriaus organizacijose paprastai dominuoja didesnė valdymo hierarchija. Viešojo sektoriaus darbuotojų skatinimo priemonės yra nematerialinio pobūdžio. Rezultatų kontrolė viešojo sektoriaus organizacijose apima kur kas daugiau rezultatų nei privačioje kompanijoje. Rezultatus vertina tiek aukštesnio valdymo lygmens institucijos, tiek organizacijos veikla suinteresuotos piliečių grupės. Viena svarbiausių rezultatų vertinimo sąlygų yra aiškiai išskirti visuomenės grupes, kurioms buvo taikyta konkreti programa.

Mokslininkai (Koteen, 1991, Vasiliauskas, 2006, Stoner, 1999,) sutinka dėl vieno dalyko: nėra vienintelio geriausio strateginio valdymo modelio. Jis turi būti sukurtas atsižvelgiant į konkrečias sąlygas. Atsižvelgiant į mokslines tendencijas, 2 pav. pateikiu strateginio valdymo proceso išryškėjusius bendruosius elementus. Visi strateginio valdymo proceso elementai yra glaudžiai vienas su kitu susiję ir pilnai funkcionuoja tik sistemoje. Todėl yra akivaizdus proceso elementų koordinavimo būtinumas. Tačiau kai veikiantys vienetai tampa labiau autonomiški, tada strateginio valdymo poreikis pasireiškia aiškiau.



2 pav. Pagrindiniai strateginio valdymo proceso elementai

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, naudojant Vasiliauskas, A. (2006). Strateginis valdymas. Technologija Kaunas

Analizuojant paveikslėlį darytina išvada, kad strateginio valdymo procesas turi keletą esminių akcentų arba dalių – aplinkos situacijos analizę ir tikslų iškėlimą, strategijos kūrimo procedūras ir strategijos įgyvendinimo procesą.

Centrinė strateginio valdymo proceso problema yra efektyvios veiklos strategijos parengimas ir realizavimas. Kaip strateginio valdymo proceso rezultatas parengiama ir įgyvendinimo strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus, priemones tiems tikslams pasiekti.

1.2. Strategijų formavimo modelių teoriniai aspektai

Pirmasis mokslinės strategijos apibrėžimą 1962 metais pateikė Chandler. Jis aiškino, kad strategija turi turėti 3 pagrindinius elementus: tikslus (visų pirma ilgalaikius), organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus resursus tikslui pasiekti. Vėliau mokslininkai, įvertindami įvairius aspektus, sukūrė daugybę kitų strategijos apibrėžimų. Todėl terminas strategija neturi vieno aiškaus apibrėžimo. Atliekant mokslinės literatūros analizę, buvo nustatyta, kad mokslininkai (Andrews, 1969, Mintzberg, 1990, Grant, 1995, ir kt.) savo darbuose pateikia labai skirtingus strateginės koncepcijos apibrėžimus. Pavyzdžiui, Jucevičius (1998) siūlo tokį *strategijos* apibrėžimą – tai tikslinga organizacijos elgsena konkrečioje veiklos erdvėje, o ne atskirų, tarpusavyje susietų veiksmų planas. Ji gali būti numatyta arba spontaniška. Todėl planuojant galima išvengti neracionalaus išteklių panaudojimo, planavimas padeda sutaupyti laiko. Mintzberg (1994) teigia,

kad strateginis planavimas yra svarbiausias strateginio valdymo elementas, per kurį organizacija susiejama su mikroaplinka ir makroaplinka, kartu identifikuojant organizacijos galimybes ir grėsmes. Pagrindinis strateginio planavimo uždavinys yra strateginio pertraukiamumo, galinčio turėti organizacijai neigiamų pasekmių, aptikimas. Tačiau galima išskirti visas teorijas vienijantį dalyką - kad strategija siejasi su kryptingos veiklos organizavimu.

Anot Vasiliausko, (2006), strategiją galima nusakyti kaip tam tikras taisykles pagal kurias priimami valdymo sprendimai, ji gali būti vertinama kaip organizacijos pozicija jos aplinkos atžvilgiu. Esminė strategijos paskirtis – nurodyti organizacijos veiklos kryptį ateityje, įvertinus vidaus ir išorės pokyčius. Strategija organizacijoje gali būti sukurta sąmoningai, apmąstant strateginius tikslus bei jų pasiekimo būdus.

Strategijos esmę nusako tam tikros jai būtinos sudedamosios dalys: strategija turi turėti tam tikrame konkretizacijos lygyje apibrėžtą tikslinę orientaciją, t.y. turi būti tikslingai nukreipta ir orientuota į konkrečią veiklos sritį; turi turėti numatytus konkrečius veiksmus ir priemones strategijai įgyvendinti; strategija siejama su tam tikru perspektyviniu laiko periodu (3 – 7 metai).

Strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos ištekinių potencialą, kuris lemia organizacijos silpnybes ir stiprybes bei išorinės aplinkos situaciją, kuri lemia organizacijos galimybes ir grėsmes jai. 3 lentelėje pateikiamos kai kurių autorių strategijos koncepcijų idėjos.

3 lentelė

Strategijų formavimo koncepcijų teorinė analizė

Eil. Nr.	Koncepcijos autoriai	Pagrindinė koncepcijos idėja	Kiti išskirtiniai strategijos formavimo koncepcijos bruožai
1.	K. R. Andrews (1965, 1969),	Strateginio formavimo koncepciją suprantą kaip sistemą sprendimų, nusakančių jos tikslus ir uždavinius. Strategiją akcentuoja kaip visumą, procesą, neatsiejamą nuo organizacijos struktūros, elgsenos, kultūros.	1. Atskiria du procesus: strategijos formavimą ir strategijos įdiegimą. 2. Strategijos formavimo procesas apima - galimybių ir grėsmių identifikavimą, - rizikos įvertinimą, - jų suderinimą su turimais ištekliais.
2.	H Mintzberg (1990), C. W. Hofer ir D. Schendel (1978),	Strategijos formavimo koncepciją suprantą kaip strateginių problemų sprendimo procesą. Autoriams priimtina strateginio planavimo logika, kuri grindžiama išsamia analize ir reakcija į aplinkoje vykstančius procesus.	Pagal šių autorių modelį, strategijos realizavimo procesas atsiejamas nuo strategijos formavimo proceso dėl gana skirtingo šių procesų pobūdžio. Anot autorių, toks šių procesų išskyrimas leidžia strategiją formuluojant revizuoti ir atmesti nerealius ar kitais aspektais nevertingus tikslus, ką esant vientisam procesui sunku padaryti.
3.	Grant, 1995; Mintzberg, James, Quinn, 1988	Strategiją apibūdina pagal jos paskirtį. Strategija – tai supratimas ir veikla, kokius išteklius ir kaip taikyti, norint pasinaudoti galimybėmis ir iki minimumo sumažinti grėsmes, kylančias ar galinčias kilti norimo rezultato siekio kelyje.	

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, naudojant Andrews, K., Learned, E., Christensend, R., and Guth, W. (1965). Business Policy: Text and Cases. Harvard business school. Hofer, C.W., Schendel, D. (1978). Strategy formulation: analytical concepts. St. Paul: West.

Išskirtini šie esminiai teoriniai strategijų formavimo aspektai:

1. Strategijos formavimas tai procesas, kuris apima 2 savarankiškus, tačiau tarpusavyje susiejusius procesus: strategijos kūrimą ir jos įgyvendinimą;
2. Strategijos turinys yra priklausomas nuo išorės veiksnių, t.y. grėsmių ir galimybių, rizikos numatymo ir išteklių;
3. Strategijos formavimas yra glaudžiai susijęs su organizacijos misija struktūra, elgsena ir kultūra.

Įvertinus kai kurių mokslininkų (Vasiliausko, 2006, Makštučio, 2001, Staponkienės, 2004, Ratkevičienės, 1998, Vaitkevičiaus, 2002 ir kt.) darbus galima išskirti tokius strategijos rengimo dėsningumus, plačiau atskleidžiant strategijos esmę:

- strategija turi apibrėžtą tikslinę orientaciją tam tikrame konkretumo lygyje;
- veiksmai ir priemonės yra neatskiriama strategijos dalis;
- strategijos įgyvendinimas proporcingas tam tikram laiko periodui (3-7 metams);
- strategija formuojama atsižvelgiant į visapusišką vietos situacijos analizę;
- strategijos perspektyva orientuojama į įmonės, vietovės konkurencingumo pranašumą.

Strategijos formavimas, kaip kryptingos veiklos organizavimo modelis, yra reikalinga tiek verslo, tiek valstybinėms, tiek nevyriausybinėms organizacijoms. Gerai suplanuota strategija padeda numatyti kada, kokiems veiksams, kaip bus naudojami ištekliai. Todėl pastaruoju metu šis veiklos organizavimo modelis yra labai populiarus pasaulyje visų visuomenės gyvavimo sričių – ekonominės, socialinės, kultūrinės, sveikatos, švietimo ir kt. plėtroje.

Tos organizacijos, kurios sugeba pasižiūrėti į strategiją kaip į perspektyvą, konkurencinėje visuomenėje tampa lyderėmis. Perspektyva organizacijai – tai organizacijos charakteris, nusiteikimas vienaip ar kitaip elgtis, jos išraiška visuomenėje. Dažniausios perspektyvinius pokyčius organizacijoje nulemiančios priežastys yra: aplinkos pokyčiai (įstatymų pasikeitimas), politinės galios pokyčiai pačioje organizacijoje (vienos grupės įgauna daugiau galios kitų atžvilgiu), verslo santykių pokyčiai (susijungimai, atsiskyrimai), pokyčiai technologijose, žmonės (formalios ir neformalios grupės, kurios gali kurstyti sau palankius strateginius pokyčius arba atvirkščiai, jiems priešintis) (Vasiliauskas, 2006).

Kai kurie autoriai (Ratkevičienė, 1998), teigia, kad Lietuvai ir jos ūkio subjektams integruojantis į Vakarų pasaulio socialinę, ekonominę, kultūrinę bei politinę sistemas, tenka iš esmės transformuoti visas veiklos sritis, nes jos nebetinka naujoms sąlygoms. Tokiu būdu tenka suformuoti ateities viziją, po to numatyti veiksmus, kurių pagalba vizija bus realizuota, sistema. Būtent šios veiksmų sistemos sukūrimas ir yra svarbiausioji strateginio valdymo paskirtis.

Vietovių kaimo plėtros strategijų rengimas tiesiogiai yra susijęs su bendruomenių kaip savitų socialinių, ūkinių, kultūrinių, infrastruktūrų plėtra. Bendruomenės veiksmingumas priklauso ne tik

nuo jos pačios, bet ir nuo teisinio, politinio, socialinio, ekonominio, kultūrinio kontekstų, kuriuose jai tenka gyvuoti. Todėl kuriant vietos plėtros strategijas svarbu atsižvelgti į pagrindinius kaimo plėtros principus: subalansuotumą, lokalumą, išsaugojimą, tolygumą, integruotumą, partnerystę ir atsakomybės pasidalijimą, iniciatyvą „iš apačios į viršų“, novatoriškumą ir decentralizaciją (Kaimo bendruomenių plėtra, 2004). Vietovės kaimo plėtros strategijos turi derėti ir atitikti savivaldos ir regiono plėtros dokumentams taip pat nesikirsti su Žemės ūkio ir kaimo plėtros strategija ir politika nacionaliniame lygmenyje.

Apibendrinus teorines nuostatas, darytina išvada, kad strategijos formavimas yra sudėtingas ir nevienalytis procesas, reikalaujantis specifinių žinių ir pasirengimo. Tyrimais nustatyta, kad 2005 metais 27 Vietos veiklos grupės Lietuvoje parengė vietovės plėtros strategijas, kurias parengti padėjo 12 konsultantų ar konsultavimo institucijų, kurie organizacijas konsultavo. Tyrime buvo apklaustos 33 VVG, kurių absoliuti dauguma pažymėjo konsultantų reikalingumą strateginio planavimo bei darbo organizavimo klausimais (Sakalauskiene, 2006). Atliekant tyrimą buvo siekta išsiaiškinti ar vietovių plėtros strategijų rengimas skiriasi nuo verslo strategijų rengimo. Tyrimu buvo nustatyta, kad strategijų rengimo principai yra panašūs, tačiau vietovių plėtros strategijų rengimas yra daug sudėtingesnis procesas dėl šių veiksnių:

1. Į strategijos rengimą įtraukiama pakankamai didelis, skirtingus interesus turinčių dalyvių skaičius;
2. Vietovių kaimo plėtros strategijos apima daug sričių, todėl yra reikalinga plati strategijos rengėjų kompetencija – socialinėje, ekonominėje, aplinkosauginėje, kultūrinėje ir kitose srityse.
3. Strategijos įgyvendinimą įtakoja daug daugiau išorinių ir vidinių faktorių, todėl didesnė rizika (Sakalauskiene, 2006).

Kaip teigia kai kurie autoriai (Vaitkevičius, 2006), siekiant viešojo administravimo efektyvumo, strategijos formavimas organizacijai gali suteikti naujų galimybių:

- Atsiranda geresnės sąlygos įsitvirtinti strateginiam mąstymui ir veiksams organizacijoje;
- Išauga galimybė tobulinti institucijų veiklą, susijusią su sprendimų priėmimu;
- Padedama išskirti veiklos prioritetus, sukonzentruoja informaciją formuluojant svarbiausius tikslus ir ketinimus;
- Padidina organizacijos atsakomybę ir gerina veiklą, sprendžiant organizacijos vidaus ir išorės problemas, leidžia lanksčiau ir efektyviau organizuoti veiklos kursą priklausomai nuo besikeičiančių aplinkybių, t.y. strategiją tvirtai susieja su strateginiu veiksmu;

Bryson (1988) išskyrė dvi pagrindines strateginio planavimo procesinių modelių grupes:

- pirmąją grupę sudaro modeliai, apimantys strateginio proceso ribas, pabrėžiantys organizacijos veiklos politiką bei kryptis, todėl yra išskiriamas strateginio planavimo sistemos modelis. Strateginio planavimo modelis, anot Lorange (2005), pabrėžia glaudžius nenutrūkstamo proceso funkcijų tarpusavio ryšius, padidina strateginio planavimo sistemos, kaip visumos, suvokimą ir padeda suprasti kiekvieno organizacijos sistemos elemento esmę. Idealiu atveju sistemos dalyviai, atliekantys vieną sistemos funkciją turi būti kuo labiau susiję su kitais jos dalyviais. Tai lemia efektyvesnę institucijos komandos darbą ir geresnius galutinius rezultatus. Strateginis planavimas apibrėžiamas kaip procesas, kuriam vykstant priimti sprendimai įgyvendinami ir kontroliuojami.

- antrą procesinių modelių grupę sudaro strateginių klausimų (problemų) nustatymas, naujovių (inovacijų) struktūros modelis, kūrybinis modelis, įtakos koncepcija, adaptyvumo koncepcija, analitinis modelis. Strateginių problemų nustatymo ir naujovių struktūros modelis atsirado tada, kai strateginio planavimo praktikai suprato, kaip nuo SWOT analizės pereiti prie strategijų formavimo. Lorange (2005) aiškina, kad daugelis organizacijų strateginių problemų nustatymą įtraukia į strategijos formavimo veiksmus, todėl organizacijose visapusiškos strategijų peržiūros vyksta praėjus vieneriems arba keletui metų. Per strategijos įgyvendinimo metus yra susitelkiama į keleto esminių strateginių problemų nustatymą ir sprendimą remiantis SWOT analize, aplinkos tyrimais.

Strateginių problemų nustatymo koncepcija teigia, kad strategijos problemos turi būti nustatomos remiantis organizacijos misija ir galimybėmis, atsižvelgiant į aplinkos ir įvairių interesų grupių analizės rezultatus. (Lorange, 2005)

Remiantis kai kurių autorių (Lorange, 2005, Bryson, 1988, Mintzberg, 1983, Hickson, 1971) strategijų formavimo teorinėmis nuostatomis, buvo sudaryta apibendrinanti palyginamoji lentelė (žr.4 lentelė)

4 lentelė

Strategijų formavimo procesiniai modeliai

Strategijos formavimo modelis	Strategijos rengimo modelio teorinė esmė
I. STRATEGIJŲ FORMAVIMO PROCESINIŲ MODELIŲ GRUPĖ	
1. <i>Strateginio planavimo sistemos modelis, kuris apima organizacijos veiklos kryptis</i>	<p>Šis modelis pabrėžia glaudžius nenutrūkstamo proceso funkcijų tarpusavio ryšius, padidina strateginio planavimo sistemos, kaip visumos, suvokimą ir padeda suprasti kiekvieno organizacijos sistemos elemento esmę. T.y.:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemos dalyviai tarpusavyje labai susiję. 2. Strateginis planavimas apibrėžiamas kaip procesas, kuriam vykstant priimti sprendimai įgyvendinami ir kontroliuojami. 3. P. Lorange (2005) teigimu, strateginis planavimas turi atsakyti keturis pagrindinius klausimus: <ul style="list-style-type: none"> - ko mes siekiame? (misija); - kaip tai atliksime? (organizacijos veiklos strategijos); - kokios įmonės veiksmų ribos?(biudžetas); - kaip suprasti, ar nukrypa nuo kelio? (kontrolė).

II. STRATEGIJŲ FORMAVIMO PROCESINIŲ MODELIŲ GRUPĖ	
1. <i>Strateginių problemų nustatymo ir naujovių (inovacijų) struktūros modelis</i>	<p>Strateginių problemų koncepcija pirmiausia buvo iškelta tada, kai strateginio planavimo praktikai suprato, kaip nuo SWOT analizės pereiti prie strategijų formavimo. T.y.:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Strateginių problemų nustatymas įtraukia į strategijos formavimo veiksmus (Lorange, 2005). 2. Strategijos problemos turi būti nustatomos remiantis organizacijos misija ir galimybėmis, atsižvelgiant į aplinkos ir įvairių interesų grupių analizės rezultatus. Galimi trys problemų nustatymo požiūriai: <ol style="list-style-type: none"> 1) tiesioginis problemų nustatymo požiūris; 2) tikslų požiūris; 3) sėkmės vizijos požiūris. 3. Komandos nariai, įvertinę misiją ir atlikę SWOT analizę, turėtų nustatyti strategines problemas, t.y. atsakyti į klausimus: <ul style="list-style-type: none"> - kokia kyla problema? - kokie veiksniai (išorinės ar vidinės aplinkos savybės) ją padaro strateginę? - kokie problemos padariniai nesprenžiami.
2. <i>Kūrybinis modelis</i>	<p>Kūrybiniame modelyje siekiama „atitrūkti“ nuo organizacijos realybės, atpalaiduoti mąstymą, kurti netgi idealizuotą ateities viziją. Kūrybiniame strategijos modelyje pirmiausia kuriama organizacijos ateities vizija, po to atliekama organizacijos veiklos situacijos analizė, bandant ieškoti būdų, kaip priartėti prie vizijos.</p>
3. <i>Įtakos ir adaptyvumo koncepcijų analizės modelis</i>	<p>Plėtojant ekonominę veiklą, siekiant konkurentiškumo organizacija susiduria su begale veiksmų, įtakančių pasirinktą veiklą. Siekiant sumažinti tą įtaką, reikalingos visų organizacijos narių pastangos: kultūra, sugebėjimas keistis, mokymasis kitaip dirbti, kitaip valdyti, kitaip elgtis. Bet kuri organizacija, kurioje žmonės ir jų grupės dirbdami kartu sutaria, gali sukurti savaresnį galutinį rezultatą. Jis gali būti dviejų tipų: strateginis ir motyvacinis. Adaptyvumo koncepcijoje akcentuojama, kad organizacijos elgseną, jos strategiją sąlygoja jos aplinka. Organizacija, siekdama sėkmės, turi būti adekvati šiai aplinkai, tai yra joje adaptuotis. Laikomasi pozicijos, kad ne tik organizacija turi harmoningai derintis su aplinka, bet ir visas strategijos kūrimas nagrinėjamas kaip vientisas, nenutrūkstamas procesas.</p>
4. <i>Analitinis modelis</i>	<p>Šiame strategijos rengimo modelyje pirmiausia atliekama veiklos situacijos ir turimų išteklių analizė, tik po to formuluojama vizija, misija ir t.t.</p> <p>Analitiniam metodui būdinga tokia strategijos rengimo logika:</p> <p>Kur mes esame dabar?: kokia mūsų misija, filosofija? kokie mūsų finansiniai, materialieji ir kitokie ištekliai? kokia mūsų konkurencinė pozicija rinkoje? kokias veiklas vykdome ir kokius produktus bei paslaugas pateikiame? kokioje rinkoje (teritorinėje, paslaugų)veikiame?</p>

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, naudojant šaltinius: Lorange, P. (2005). Strategy means choice: also for today's business school. Journal of management development, p. 783-790; Bryson, J.M. (1988). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. - San Francisco, London. Mintzberg, H. (1983). Structure in five's: designing effective organizations. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice-Hall.

Hickson, D.J. and oth. (1971). A strategic contingencies theory of intraorganizational power. Administrative science quarterly, 16, p. 216 -229

Apibendrinant lentelės duomenis darytina išvada, kad kryptingos veiklos strategijai suformuoti organizacijai būtina pasirinkti tam tikrą strategijos formavimo modelį. Visiems strategijų formavimo modeliams yra būdingi esminiai elementai – *išorinės ir vidinės situacijos žinojimas ir jų analizė, misijos ir vizijos formulavimas, strateginių poreikių ir krypties nustatymas, strateginės veiklos numatymas, t.y. priemonės ir veiksmai, finansai ir resursai numatytioms priemonėms pasiekti, įgyvendinimo kontrolė.*

Analizuojant teorinę vietovių kaimo plėtros strategijų rengimo medžiagą ir nustatant strategijų rengimo dėsningumus buvo nagrinėjami G. Sakalauskienės (2006), A. Poviliūno (2003), V. Atkočiūnienės ir A. Aleksandravičiaus (2005), L. Gumbrevičienės (2008), J. Vaičiūnienės (2008), I. Vološčiuk (2005), ir kitų mokslininkų darbai. A. Poviliūnas (2003) išskyrė šešis strategijos formavimo etapus: 1. Situacijos analizę, 2. SSGG analizę, 3. Vizijos formulavimą, 4. Tikslų suskirstymą pagal prioritetus, 5. Tikslų suskaidymą į užduotis, 6. Įgyvendinimo būdų planavimą.

Kai kurie kiti aukščiau išvardinti autoriai analizuodami vietovės plėtros strategijų struktūrą išskiria penkis jų formavimo etapus: 1. Vizija ir pagrindinis tikslas, 2. Subalansuotos plėtros situacijos analizė, 3. Tiesioginiai tikslai, 4. Specialieji tikslai, 5. Monitoringas.

„Bandomosios integruotos kaimo plėtros strategijos finansinei paramai gauti pagal Lietuvos 2004-2006 metų bendrojo programavimo dokumento prioriteto „Kaimo plėtra ir Žuvininkystė „Leader+ pobūdžio priemonę“ strategijų rengimo rekomendacijose buvo pasiūlyta tokia strategijos rengimo metodika:

- Pagrindinių kaimo plėtros problemų ir vietos gyventojų poreikių identifikavimas.
- VVG teritorijos stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė.
- Vizijos apibrėžimas.
- Pagrindinių prioritetinių sričių identifikavimas.
- VVG misija, apibrėžta remiantis numatyta teritorijos vizija ir prioritetais.
- Strateginiai tikslai. Strategijos tęstinumo perspektyvos.
- Strategijos įgyvendinimo priemonės: veiksmai kiekvienai priemonei įgyvendinti, nurodant įvykdymo laiką ir atsakingus vykdytojus.

Kartais nustatyti strategines problemas nebūtina. Strategijos rengimo komanda iš karto gali pereiti į strategijos rengimo etapą. Išskiriamos strateginės problemos būna susijusios su dviem klausimais: kaip pasiekti sprendimus priimančių asmenų susitarimą dėl tikslų ir kaip nustatyti tikslų prioritetus.

Strateginis rezultatas – tai, kad atskirų elementų darbas sujungiamas į baigtinį rezultatą – strategiją. Strategijos rengimo proceso pradinis etapas gali skirtis, priklausomai nuo to, kokį strategijos rengimo modelį pasirinksiame: tai būna arba vizijos, misijos (o kartais – iš pradžių misijos, vėliau -vizijos) kūrimas bei formulavimas, arba veiklos sąlygų analizė ir, ja remiantis, organizacijos vizijos, misijos formulavimas.

Pradinio etapo nevienodas traktavimas išreiškia du iš esmės skirtingus požiūrius į strategijos rengimą. Šie požiūriai atspindi du strategijos rengimo modelius: analitinį ir kūrybinį. Abu šie modeliai yra geri, o tinkamesnis yra tas, kuris geriau tenkina strategijos rengėjų mąstymo logikai, antrepreneriškumui, organizacijos kultūrai.

1.3. Nustatytinės ir plėtotinės strategijų principai

Dauguma autorių strategijos formavimo metodus sieja su strategijų rūšimis, kuriuos nusako atitinkamais požymiais. H. Mintzberg, B.Ahlstrand, J. Lampel (1998), savo knygoje plačiai aprašo apie nustatytines bei plėtotines strategijas. Iš anksto suplanuotos, griežta kontrole pagrįstos strategijos, kai dėmesys kreipiamas į aiškiai apibrėžtus, vienareikšmiškus sprendimus, yra lengviau įgyvendinamos praktiškai, tačiau jas sunku keisti ir pritaikyti naujomis sąlygomis.

Iš esmės priešingos suplanuotoms strategijoms yra spontaniškai atsiradusios strategijos, pagrįstos mokymu ir sprendimais, kurie dažnai priimami strategiją įgyvendinant.

Spontaniškai besivystančios strategijos koncepcija išplečia strateginio valdymo mokslo galimybes, nes pripažįstama organizacijos teisė ir sugebėjimas eksperimentuoti.

Plėtotinė strategija - tai atskiro vadovo arba nedidelės lyderių grupės pastangų rezultatas. 5 lentelėje pateikiamas visų galimų strategijos formų sąrašas - pradedant iš anksto, iki smulkmenų apgalvota ir baigiant spontaniška strategija (Mintzberg, 1998).

Iš anksto apibrėžtas strategijas pripažįsta nustatytinis strateginio valdymo požiūris.

5 lentelė

Nustatytinės ir plėtotinės strategijos

<i>Strategijos forma</i>	Pagrindiniai ypatumai
Planinės strategijos	Rengiamos oficialių planų pavidalu. Tai aukščiausių organizacijos vadovų suformuluoti ir paskelbti aiškūs ketinimai, kurie yra laikomi oficialiai kontroliuojamais užtikrinant griežtą ir nenukrypstančią strategijos įgyvendinimą. Didžioji dauguma strategijų sumanytos iš anksto.
Antrepreneriškos strategijos	Kuriamos kaip centralizuota vizija. Ketinimai pasireiškia kaip vadovo asmeninis, oficialiai nepaskelbtas situacijos numatymas, todėl jie gali būti pritaikyti naujomis sąlygomis. Tai leidžia daryti prielaidą, kad organizacija yra tiesiogiai kontroliuojama vadovo ir kad ji veikia ganėtinai palankiomis sąlygomis. Tokios strategijos iš esmės yra apibrėžtos, tačiau detalės gali būti spontaniškos ir iškilus būtinybei - persiorientuoti.
Ideologizuotos strategijos	Kuriamos tada, kai skirtingus žmones vienija tam tikri įsitikinimai. Ketinimai formuojami kaip kolektyvinė visų organizacijos narių situacijos vizija, kontroliuojama griežtų, visiems nariams priimtinių normų. Organizacija yra aktyvi išorinės aplinkos atžvilgiu. Tokios strategijos gana stabilios, nors ir nekonservatyvios.
Skėtinės strategijos	Gimsta priverstiniu būdu. Vadovas vykdo dalinę kontrolę apibrėždamas strategijos tikslus arba ribas, kiti organizacijos nariai dalyvauja vadovaudamiesi savo patirtimi ir polinkiais. Tokias strategijas galime vadinti sąmoningai plėtotinėmis. Jos yra iš dalies numatytos, stabilios (iki tam tikrų ribų), iš dalies laisvos (kiek leidžia ribos).
Procesinės strategijos	Vadovas kontroliuoja strategijos kūrimo ir vyksmo procesą (sprendžia, kokios struktūros ir žmonės jas įgyvendina) palikdamas strategijos kontrolę kitiems darbuotojams. Tokios strategijos yra iš dalies sąmoningos, iš dalies spontaniškos, t. y. sąmoningai plėtotinės.
Nesusijusios strategijos	Rengiamos rizikingomis sąlygomis. Strateginio proceso dalyviai, neturėdami glaudžių ryšių vieni su kitais, kuria savų veiksmų schemas, kurios gali skirtis, net ir prieštarauti bendriems organizacijos ketinimams. Strategijos yra neapibrėžtos.
Susitarimo (konsensuso) strategijos	Formuojamos pasiekus susitarimą. Atskirų organizacijos narių veiklos schemas yra derinamos, jei nėra centralizuotų ar bendrų ketinimų. Tokios strategijos yra išskirtinai spontaniškos. Jos tikėtinos labai mažose organizacijose, veikiančiose lėtai kintančioje aplinkoje, arba priešingai - ištikus didelei krizei.
Primestos strategijos	Kuriamos išorinėje terpėje, kai veiklos modelį diktuoja aplinka (tiesiogiai ar netiesiogiai). Primestos strategijos dažniausiai yra besivystančios, tačiau jeigu jos atitinka vidinį organizacijos pobūdį gali tapti apibrėžtos.

Saltinis: Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J.(1998). Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management. London: Prentice Hall., p. 257-272.

Pagal nustatytinį požiūrį (Prescriptive Approach) strateginis valdymas yra tiesioginis (nuoseklus) ir racionalus procesas, kurio metu **strategija parengiama ir įgyvendinama remiantis**

analizės rezultatais. Strateginis valdymas pagrįstas tam tikra strateginio planavimo sistema, kaip formalizuota nuostatų ir metodų visuma, leidžiančia nuosekliai ir racionaliai nagrinėti organizacijos aplinką ir išteklius, apibrėžti strategijos tikslus, rengti strateginių sprendimų alternatyvas ir priimti galutinius strateginius sprendimus, kurie vėliau įgyvendinami. Nustatytinė strategija - tai strategija, kurios galutiniai tikslai yra suformuluoti iš anksto, o sprendimai kompleksiskai rengiami prieš strategijos įgyvendinimą (Arimavičiūtė, 2005).

Nustatytinė strategija yra pranaši, nes apima organizaciją ir jos svarbiausias problemas **kompleksiškai**. Be to, ji yra logiška, nuosekli ir baigtinė, kadangi yra pagrįsta logiška planavimo sistema. Organizacija gali kompleksiskai kontroliuoti, kaip strategija įgyvendinama ir ar ji atitinka kintančią aplinkos situaciją.

Tačiau dėl greitai kintančios aplinkos dažnai sunku (arba apskritai neįmanoma) iš anksto garantuoti apibrėžtą strategijos viziją, misiją, tikslus, todėl nėra įmanoma priimti geriausių strateginius sprendimus. Be to ne visoms organizacijoms priimtina formalizuota strateginio planavimo sistema. Kartais tikslinga atsisakyti ilgalaikių strateginių pranašumų ir gauti didesnę naudą išnaudojant trumpalaikes galimybes.

Spontaniškai besiplėtojančias strategijas pripažįsta plėtotinis strateginio valdymo požiūris. **Plėtotinis požiūris** (*Emergent Approach*) susiformavo kaip būdas išvengti nustatytinio požiūrio trūkumams. Pagal jį strateginiai sprendimai gimsta laipsniškai ir nenutrūkstamai ir jų negalima vienu ypu sujungti į bendrą, užbaigtą organizacijos strategiją. Plėtotiniam strateginiam valdymui nėra būdingas strateginės analizės, strategijos kūrimo ir įgyvendinimo stadijų jungimas į bendrą, nuoseklų ir logišką visumą. Pagal Mintzberg (1998), **plėtotinė strategija** - strategija, kurios galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir kurios daliniai strateginiai sprendimai yra rengiami laipsniškai ir nenutrūkstamai. Todėl strateginius sprendimus galima priimti tuomet, kai yra išnagrinėta dabartinė strateginė situacija. Šis požiūris, kintant sąlygoms ir galimybėms, yra lankstesnis už nustatytinį.

Kadangi strategijos kūrimo ir įgyvendinimo stadijos griežtai neatsiejamos, anksčiau priimti strateginiai sprendimai gali būti lanksčiai keičiami ir tikslinami.

Plėtotinis požiūris leidžia, rengiant ir įgyvendinant strategiją, tiksliau įvertinti su žmogaus veiksmu susijusius aspektus: strateginius pokyčius, organizacijos kultūrą ir politiką. Tai garantuoja skirtingų interesų suderinimą priimant strateginius sprendimus.

Strategijos rengtos plėtotinės metodologijos pagrindu neturi sukauptos reikiamos požiūrio panaudojimo patirties. Palyginti su nustatytiniu, plėtotinis požiūris nėra pakankamai logiškas, nuoseklus ir baigtinis.

Be to, kai kuriose veiklose **būtinai ilgalaikiai strateginiai tikslai**, be kurių organizacija negalėtų veiksmingai funkcionuoti. Eksperimentavimas gali būti priimtinas problemos sprendimos

arba pokyčių pradžioje, o vėliau turi būti parengti ilgalaikiai projektai. Sutelkiant dėmesį tik į atskiras problemas, tačiau neapimant kompleksiskai visos organizacijos, negalima veiksmingai reaguoti į aplinkos pokyčius, todėl išnyksta sinergijos efektas. Nelieta galimybių įvertinti ir lyginti strateginių sprendimų alternatyvų pagal tikslus, uždavinius ir kriterijus (Mintzberg, 1998).

Plėtotinis strateginio valdymo požiūris mažiau detalizuojamas, kadangi glaudžiai susiję strategijos kūrimo ir jos įgyvendinimo etapai nėra atskiriami. Kadangi nesa galutinės strategijos, todėl nuolat teikiama daug įvairiausių pasiūlymų. Dėl šių priežasčių nuolat atsiranda naujų strateginių sprendimų. Vyksta nuolatinis strategijos kūrimas, o įgyvendinimas siejamas grįžtamoju ryšiu su strateginės analizės stadija. Tai leidžia greitai įvertinti aplinkos ir išteklių pokyčius.

Palyginus abu strateginius požiūrius, galima teigti, kad plėtotiniam požiūriui būdingi dažnesni strategijos atsinaujinimo ciklai, palyginus su nustatytinu požiūriu. Abu požiūriai turi ir pranašumų, ir trūkumų viena skito atžvilgiu, todėl dažnai yra naudojami kartu ir derinami.

Viešosiose organizacijose tikslinga remtis abiem požiūriais, atsižvelgiant į strateginį tikslą ir aplinkybes.

Strateginiame viešojo sektoriaus valdyme retai kada galima įgyvendinti strateginį planą, kadangi jis yra priklausomas nuo kintančios aplinkos sąlygų. Pokyčiai aplinkoje formuoja naują alternatyvų pasirinkimą, be to, pirminė informacija retai kada būna išsami.

Kitaip sakant, misijos įvykdymas yra ribojamas išorinių veiksnių. Būtent, kai stengiamasi prisitaikyti prie politinės valdžios apribojimų ir aplinkos grėsmių. Kaip nurodo Arimavičiūtė (2005), vis dėlto yra sričių, kurioms būdingi iš anksto aprobuoti ilgalaikiai strateginiai projektai arba programos. Prie tokių sričių Lietuvoje galima priskirti:

- tarptautinės prekybos sutartis ir kitus tarptautinius įsipareigojimus;
- šakinių Lietuvos ūkio strategijų parengimą;
- socialinės paskirties institucijų veiklos restruktūrizavimą;
- privataus sektoriaus skatinimą ir valstybės turto valdymą.

Minėtų veiklų strateginis valdymas turi būti pagrįstas nustatytinu strateginio valdymo požiūriu.

1.4. Strateginių pokyčių valdymo teoriniai aspektai

Įgyvendinant naują strategiją, iškyla principinės schemos, kuria turėtų būti vadovaujamosi valdant strateginius pokyčius, pasirinkimo klausimas. Metodologiniai požiūriai, kuriais grindžiamas strateginis valdymas, nėra vienodi, tarp jų vyrauja daugeliu atžvilgiu vienas kitam prieštaraujantys nustatytinis požiūris (prescriptive approach) ir plėtotinis požiūris (emergent approach). Remiantis šiais požiūriais, skirtingai aiškinama ir pati strateginių pokyčių sąvoka. Laikantis nustatytinio požiūrio, strateginiai pokyčiai apima tik tokius veiksmus, kurie juos atliekantiems žmonėms yra

priskiriami „iš viršaus“, t. y. organizacijos lygmeniu. Pagal plėtotinį požiūrį, strateginiai pokyčiai apima naujos strategijos pasirinkimą ir įgyvendinimą ne tik organizacijos lygmeniu, bet ir individo lygmeniu, kai strateginius pokyčius įgyvendinantys žmonės patys tiesiogiai dalyvauja eksperimentuose, diskusijose, derinant skirtingus interesus ir pan. (Lynch, 1997).

Su nustatytiniu ir plėtotiniu metodologiniais požiūriais siejamos įvairios strateginių pokyčių valdymo principinės schemas:

- nustatytinis trijų pakopų modelis;
- iššaldomų ir neiššaldomų nuostatų modelis;
- besimokančios organizacijos modelis;
- strateginių pokyčių penkių veiksnių teorija. (Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje, 2008)

6 lentelė

Strateginių pokyčių valdymo teorijų apžvalga

Teorija	Paaiškinimas
<i>Nustatytinis trijų pakopų modelis (Kanter, R. Stain, B., Jick, T.),</i>	Pagal nustatytinį trijų pakopų modelį skiriami ir trejopi strateginiai pokyčiai: organizacijos tapatumo pasikeitimas; koordinavimo ir perėjimo į naują lygmenį problemos, kylančios keičiantis organizacijos gyvavimo ciklo fazei; valdžios kontrolė. Keičiantis aplinkai, organizacija turi į tai reaguoti, todėl keičiasi ir jos tapatumas. Be to, kartais jai tenka įveikti tam tikromis gyvavimo ciklo fazėmis susidarancias krizines situacijas, net kontroliuoti radikalius vadovavimo poslinkius, pavyzdžiui, kai pasirenkant ir įgyvendinant naują strategiją keičiasi ir organizacijos vadovybė. Nustatytinis trijų pakopų modelis leidžia skirti tris žmonių, susijusių su strateginiais pokyčiais, grupes: strategai, vadovaujantys strateginiams pokyčiams; vykdytojai, tiesiogiai atsakingi už konkrečias strateginių pokyčių valdymo užduotis; patyrėjai, kuriems prismetama strateginių pokyčių programa sukelia rūpesčių ir pasipriešinimą (Kanter, R.,(1992)
<i>Iššaldomų ir neiššaldomų nuostatų modelis (Lewin K)</i>	Šis modelis numato tris strateginių pokyčių valdymo organizacijoje etapus: nuostatų atsisakymą, perėjimą į naują lygmenį, naujų nuostatų įtvirtinimą. Kad vyktų pokyčiai, esamos nuostatos turi būti pripažintos netinkamomis. Svarbu, kad žmonės pajustų poreikį keistis. Toks poreikis kyla, pavyzdžiui, atsiradus jų priešpriešai arba tam tikrai naujai informacijai. Antruoju etapu ieškoma sprendimų, nagrinėjamos ir išbandomos įvairios jų alternatyvos. Radus tinkamus sprendimus, įtvirtinamos naujos nuostatos. Tam pasitelkiamos įvairios priemonės, pavyzdžiui, apie strateginius pokyčius informuojama, jie plačiai reklamuojami. Šis paprastas strateginių pokyčių valdymo modelis yra plačiai taikomas organizacijoje, tačiau žmonės į tokių pokyčių valdymą tiesiogiai neįtraukiami (Lewin K. (1952).
<i>Besimokanti organizacija (Senge P. Garvin D.)</i>	strateginių pokyčių nesiima netikėtai, tokie pokyčiai joje vyksta nuolatos. Ji taiko mokymąsi, eksperimentavimą ir bendradarbiavimą, kad nuolatos atsinaujintų. Mokymasis organizacijoje siejamas su šiomis svarbiausiomis pažinimo sritimis: komandiniu mokymusi, apsikeitimu nuomonėmis ir vizijomis apie ateitį; įsigalėjusių įpročių, apibendrinimų ir interpretacijų, kurie ateityje organizacijai gali būti nepriimtini, tyrimu; žmonių įgūdžiais, kaip didžiausiu organizacijos turtu; sisteminiu mąstymu, kuris yra minėtų pažinimo sričių ir aplinkos stebėjimo pagrindas. Taikyti besimokančios organizacijos modelį pravartu, kai organizacija gali skirti pakankamai laiko ir išteklių išvardytoms sritims. Toks modelis suteikia galimybę patiems žmonėms dalyvauti struktūrinių pokyčių valdyme. Tačiau besimokančios organizacijos modelis netinka, kai organizacijai tenka staiga keisti strateginę kryptį. (Garvin D., 1993)

<p><i>Strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija</i> (Pettigrew A., Whipp R. (1991).</p>	<p>Strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija numato tokius svarbiausius veiksmus, lemiančius jų valdymo sėkmę:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aplinkos vertinimas, kai neapsiribojama vienkartiniais jos tyrimais, bet visi organizacijos struktūriniai padaliniai nuolatos vertina konkurencinę padėtį; • strateginių pokyčių valdymas, kai pasirinktas valdymo stilius labiausiai tinka organizacijoje susiklosčiusiomis aplinkybėmis; • strateginių ir veiklos pokyčių siejimas; • žmonių išteklių valdymas – žmonių ištekliai kaip turtas ir įsipareigojimai;
	<p>pokyčių valdymo darna. Paskutinis veiksnys yra pats sudėtingiausias. Jis susieja keturis kitus veiksmus ir dar keturias papildomas ypatybes: nuoseklumą – strateginiai tikslai turi neprieštarauti vienas kitam; suderinamumą – strateginiai pokyčiai turi atitikti aplinką; konkurencinį pranašumą – strateginiai pokyčiai turi atitikti organizacijos išteklius; įvykdomumą – strateginiai tikslai neturi būti siejami su neišsprendžiamomis problemomis (Pettigrew A., Whipp R. (1991).</p>

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, naudojant šaltinius-Pettigrew A., Whipp R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. - Oxford: Blackwell; Garvin D. (1993). *Building a Learning Organisation*. – Harvard Business Review 71(4), 78–92; Lewin K. (1952). *Field Theory in Social Science*. - London: Tavistock; Kanter R., Stain B., Jick T. (1992). *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide It*. - New York: Free Press; Senge P. (1990). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organisation*. - New York: Doubleday.

Strateginių pokyčių valdymo principinės schemos pasirinkimas priklauso nuo konkrečios organizacijos būklės. Apskritai daugeliui organizacijų priimtinesnis plėtotinis požiūris į strateginių pokyčių valdymą, nes jo laikantis mažiau keičiamos esamos nuostatos, todėl mažėja ir valdymo sąnaudų. Vis dėlto įvairios aplinkybės organizaciją dažnai skatina laikytis nustatytinio požiūrio į strateginių pokyčių valdymą (Lynch, 1997).

Rengiant strateginių pokyčių programą, visada iškyla klausimas, kurias organizacijos veiklos sritis ji turėtų apimti. Pavyzdžiui, ji gali būti siejama su konkrečiais žmonėmis arba jų grupėmis, turinčiomis ypatingą galią įgyvendinant arba trukdant įgyvendinti naują strateginę kryptį. Prieš parengiant galutinę strateginių pokyčių programą apsvairstoma kuo daugiau sričių, kuriose galimi tokie pokyčiai. Aišku, kiekvienos organizacijos strateginių pokyčių programa būna skirtinga, tačiau ją rengiant galima pasinaudoti tam tikromis schemomis. Viena iš tokių schemų pateikiama 7 lentelėje.

Strateginių pokyčių schema

	Formali organizacijos struktūra	Žmonės	Užduotys	Neformali organizacijos struktūra
Techniniai ir darbo pokyčiai	Darbo organizavimas ir pavaldumas Strategija ir struktūra	Atranka, išsilavinimas Valdymo stiliaus derinimas su įgūdžiais Įprasta veikla	Atsižvelgimas į aplinką, technologiją, išsilavinimą, konkurentų veiklą Naujų užduočių perpratimas ir jų vykdymas	Supratimas ir kontrolė „Gerųjų naujienų“ sklaida
Kultūros pokyčiai	Valdymo stilius Mintzberg subkultūros Handy kultūros	Individualiųjų ir bendrųjų vertybių derinimas Grupių ir komandų valdymas Vadovavimo alternatyva	Simboliai, istorija Neįsaldomos nuostatos Įtakingų žmonių veiklos modeliai Skaidrumas Nauji siekiai	Apdovanojimai, simboliai Ryšių plėtojimas Naudingų grupių skatinimas Socialinės veiklos plėtojimas
Politikos pokyčiai	Formalus valdžios pasidalijimas Vadovavimo struktūriniam padaliniam pusiausvyra	Turimų įgūdžių ir informacijos panaudojimas Suderinamumas su nauja strategija Paskatos ir kompensacijos	Bandytas paveikti Struktūros plėtojimas Įtakos darymas formalioms ir neformalioms grupėms	Pastangos vadovauti Kontaktų užmezgimas Ryšių palaikymas

Šaltinis: R. Lynch (1997) *Corporate Strategy*. - London: Pitman Publishing.

7 lentelėje nurodomos trys pagrindinės strateginių pokyčių kryptys: techniniai ir darbo pokyčiai, kultūros pokyčiai ir politikos pokyčiai organizacijoje. Lentelėje taip pat nurodomos keturios su organizacijos veikla susijusios sritys: formali organizacijos struktūra, žmonės, užduotys, neformali organizacijos struktūra.

Strateginiai pokyčiai organizacijoje pirmiausia sietini su žmonėmis ir jų atliekamomis užduotimis. Žmonės darbinę veiklą vykdo per formalią organizacijos struktūrą. Vienminčių žmonių grupės savo tikslų siekia ir per neformalią organizacijos struktūrą. Neformalios grupės neišvengiamai aptarinėja visus jų veiklai įtakos turinčius įvykius, tarp jų – ir oficialius pranešimus bei gandas apie būsimus strateginius pokyčius. Be to, jos gali savaip interpretuoti siūlomus pokyčius ir tvirtai laikytis gindamos savo interesus. Visos keturios 6 lentelėje nurodytos bendrosios organizacijos veiklos sritys – tai kanalai, kuriais administracija daro poveikį strateginiams pokyčiams. Antra vertus, šiais kanalais žmonės, svarstydami strateginius pokyčius, daro įtaką administracijai. Žmonių, užduočių, formalių ir neformalių grupių įtakos strateginiams pokyčiams tyrimas yra vadinamas spaudimo taškų poveikio strateginiams pokyčiams analize (Ansoff 1987).

Strateginių pokyčių programoje tikslinga numatyti jų reikalingas organizacijos veiklos sritis. Jei siekiama labiau susitelkti į keletą sričių, jos pasirenkamos atsižvelgiant į teikiamus prioritetus. Tokį pasirinkimą lemia ir organizacijos ypatybės, ypač jos kultūra ir valdymo stilius. Jei organizacijoje vyrauja hierarchinis valdymas (top-down management), strateginių pokyčių programa bus sutelkta į darbo organizavimą ir formalų valdžios pasidalijimą. Besimokanti organizacija, kurios veikla pagrįsta bendradarbiavimu, didžiausią dėmesį skirs komandų sudarymui ir mokymuisi. Tokiai organizacijai siūloma strateginius pokyčius vykdyti pagal išsamų veiksmų planą, kurį sudarant numatoma (Beer, 1990):

- susitelkti pokyčiams, bendromis jėgomis nustatyti galinčias kilti problemas;
- plėtoti ir skleisti viziją apie konkurencijos organizavimą ir valdymą;
- skatinti sutarimą dėl naujos vizijos, kompetenciją ir darną siekiant ją įgyvendinti;
- skleisti atsinaujinimo idėją visiems struktūriniais padaliniais;
- įtvirtinti atsinaujinimo idėją formalioje politikoje, sistemoje ir struktūroje;
- stebėti, kaip įgyvendinama nauja strategija, ir ją tikslinti, atsižvelgiant į atsinaujinimo metu kylančias problemas.

II. KAIMO PLĖTROS KONCEPCIJA IR PRAKTINIO ĮGYVENDINIMO ANALIZĖ

2.1. Kaimo plėtros koncepcijos ES ir Lietuvoje sampratų analizė

Sąvokos „*kaimas*“ ir „*plėtra*“ šiuolaikinėje visuomenėje ir mokslinėje literatūroje pateikiamos nevienareikšmiškai. Kai kurie autoriai (Ribašauskienė, Uždavinienė, 2002; Poviliūnas, 2002; Treinys, 2005; Armaitienė, Atkočiūnienė, Vidickienė ir kt.), sąvoką „kaimo plėtra“ apibūdina kaip procesą, kurį kažkas turi vykdyti tam tikroje žmonių gyvenamoje vietovėje.

Sąvoka „*kaimas*“ Lietuvių enciklopedijoje (1978m.) apibūdinamas kaip grupė sodybų, kiemų, ūkių, kurie savo artumu, žemės išdėstymu, bendrai naudojamais plotais ar šiaip tradiciniais vienas nuo kito priklausomais veiksniais sudaro atskirą vienetą.

Todėl dauguma autorių visame pasaulyje sutaria dėl esminių kriterijų išreiškiančių „kaimo“ sąvoką ir traktuoja, kad kaimas – tai tam tikra teritorija, su gamtos ir žmogaus suformuotu kraštovaizdžiu, tam tikru gyventojų skaičiumi, jų gyvenimo sąlygomis bei kokybe, tam tikromis veiklos kryptimis toje vietovėje, regionine kultūra.

Sąvoka „*plėtra*“ taip pat literatūroje apibūdinama skirtingai. Diskusijų objektu yra pati sąvoka „tolydi plėtra“, kadangi ji apima tiek daug sričių ir turi daug prasmų. Įvairūs autoriai interpretuoja anglišką žodžio „sustainability“ arba „sustainable development“ prasmę. Literatūroje nurodoma, kad šis žodis yra kildinamas iš lotyniško žodžio, reiškiančio išlaikyti ką nors gyvybingą, palaikyti kieno nors tęstinumą. Pats žodis „sustainable“ neturi atitikmens nė vienoje Europos kalbų.

Anot (Kaimo bendruomenių plėtra, 2004) autorių, pirmą kart šį sąvoką buvo pavartota Brundland Komisijos ataskaitoje ir derino du aspektus: aplinkos apsaugos ir pasaulio ekonominės plėtros, įvesdama tris dėmenis: socialinį-kultūrinį, ekologinį ir ekonominį, akcentuojant visų jų tarpusavio suderinamumą.

Lietuvoje kaimo plėtros procesai taip pat turi savo istoriškumą ir eigą. Žemės ūkio transformavimosi istorinius etapus šio darbo autorė, remdamasi istoriniais šaltiniais susistemino 8 lentelėje (žr. *Priedas Nr.2*). 8 lentelėje yra pateikiami Lietuvoje vykusiu žemės reformų ir su jomis susijusių kaimo ekonominių ir socialinių pokyčių raidos aprašymų suvestinė, kurioje pateikiami ir įvykiai, susiję su kaimo socializacijos pokyčiais turėję didesnę ar mažesnę poveikį kaimo plėtros politikos formavimuisi ir raidos procesui Lietuvoje.

Analizuojant istorijos kontekste žemės ūkio transformacijos (arba kaimo plėtros raidos) Lietuvoje procesus, nustatyta, kad Lietuvos valstybėje žemės valdymo, priežiūros ir pertvarkos buvo vykdomos dėsningai nuo XVI a. iki XXI a. Šie procesai yra savalaikiai iššaukiami ekonominio, socialinio ir kultūrinio būtinumo, taip kaip yra pasekoje sąlygoti ir susiję su žmonių arba/ir valstybės gyvenimo kokybiniais arba kiekybiniais pokyčiais – ekonomine raida, technikos

pažanga, mokesčių surinkimu, žmonių bendruomeniškumo poreikiais, epidemijomis ir karais, okupacija ir kt.

Kaip rodo faktai, ūkiai Lietuvoje buvo netvarkyti nuo senų senovės. Valstiečių ir bajorų žemė buvo išmėtyta įvairiausiais sklypeliais. 1557 metai įvykdyta pirmoji Lietuvos istorijoje žemės reforma, (kitaip Valakų reforma). Įstatymu buvo įsakyta visas žemes atskirti, t.y. atskirti valstybinę (kunigaikščio) ir privačią žemę. Bajorai privalėjo dokumentaliai įrodyti nuosavybės teisę į žemę, kitu atveju ji buvo atimama ir prijungiama prie kunigaikščio. Visa žemė buvo išmatuota ir jai nustatytos aiškios ribos. Taip pat nuo kunigaikščio žemių buvo atskirtos bažnyčios bei miestų žemės.

Išmatavus žemę, buvo steigiami dvarai ir palivarkai, o aplink juos buvo duodama po valaką valstiečiams. Jų žemė buvo padalinta trilaukiais, o patys apgyvendinti kaimuose. Už tą dirbamą žemę valstiečiai mokėjo dvarui piniginius mokesčius ir turėjo eiti dirbti lažą. Su šia reforma valakas pasidarė ūkio vienetas. Vykdamas pirmąją žemės reformą (Valakų reformą) Lietuvoje buvo suvienodinti valstiečių ūkių pajėgumai, pagausintos valstybės išdo pajamos (Lietuvos istorija, 1990).

Valakų reforma gerokai pakeitė kaimo bendruomenę. Valstiečiai galėjo žemę paveldėti, tarp gatviniuose kaimuose apsigyvenusių žmonių paplito talkos, bendros tradicinės vaišės švenčiant su žemės ūkio darbais susijusias šventes. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad kaimo ir jame gyvenusių žmonių veikla buvo labai svarbi ir reikšminga valstybės gyvavimui, todėl Lietuvos valdovai jau XVI a. išvelgė būtinumą ilgalaikiai ir su perspektyva planuoti bei strategiškai formavo kaimo plėtros pokyčius, suvokiant jų reikšmingumą, materialine ir socialine prasme žmogaus gyvenimo atžvilgiu. XVI a. pradėti kaimo plėtros procesai Lietuvoje išliko neatsietini nuo bendros valstybės politikos iki šių dienų ir visais laikais turėjo įtakos žmonių ir valstybės gyvenimo kokybei.

Analizuojant 8 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad Lietuvoje nuo XVI a. prasidėję esminiai žemės valdymo pokyčiai vyko kartu su kaimo žmonių socializacijos pokyčiais ir buvo orientuojami į valstybės gerbūvį. Žemės ūkio ir kaimo socializacijos pokyčiai egzistavo per visą valstybės egzistencijos laikotarpį iki šių dienų ir kai kada buvo paremti teorine ideologija (Valakų reforma, Stolypino reforma, kolūkinė sistema). Žemės nuosavybės ir jos valdymo procesiniuose pokyčiuose išryškėjo esminės kaimo, kaip gyvenamosios aplinkos ir žmonių santykių, pokyčių tendencijos ir plėtros kryptys, sąlygotos vidinių ir išorinių valstybę įtakančių aplinkybių.

Anot Vidickienės, (2007), pagrindinis naujosios XXI a. kaimo plėtros politikos skirtumas nuo buvusių iki šiol, yra žemės ūkio perėjimas nuo tradicinio šakinio požiūrio prie teritorinio ar orientuoto į vietas integruotą plėtrą. Tai reiškia, kad žemės ūkis praranda savo ypatingą reikšmę ir yra traktuojamas tik kaip viena iš svarbiausių kaimiškoje teritorijoje vystomų veiklų. Toks žemės

ūkio vaidmens suvokimas atskiria sąvokas „žemės ūkis“ ir „kaimas“, kurios anksčiau buvo laikomos kone sinonimais. „Į vietovę“ orientuoto požiūrio naujumas slypi iš esmės pasikeitusioje ūkio struktūroje: industrinėje visuomenėje kaimiškose teritorijose vyravo žemės ūkis, o mieste - pramonė, ir tai buvo laikoma esminiu skirtumu. Kai kurie autoriai (Treinys, 2005) nurodo, kad šiuolaikinė kaimo plėtros samprata tai daugiamatis reiškinys, kurį sudaro 4 dimensijos: *ekonominė* (plėtra per žemės valdymo santykių pokyčius, konkurencingumo ir kooperacijos didinimo), *socialinė* (plėtra per asmeninės laisvės ir savarankiškumo santykių pokyčius; galimybę rinktis ir tenkinti savo poreikius; infrastruktūros pokyčius), *aplinkosauginė* (plėtra per kraštovaizdžio reikšmingumo pokyčius, kaimo kaip neprekinės vertybės sureikšminimą), *mentalinė (etnokultūrinė)* (plėtra per švietimo reikšmę; kaimo reikalų įstaigas, draugijas, žemės ūkio mokyklas, bendruomeniškumo poreikių pokyčius).

Kaimo plėtra mokslinėje literatūroje nagrinėjama ekonominio augimo teorijos kontekste, kadangi yra susijusi su žmonių ekonomine veikla, kurio esmė yra augantis prieštaravimas tarp gamybos ir vartojimo, o proceso pasekmės keičia socialinę ir kultūrinę žmogaus aplinką, įtakoja kraštovaizdžio pokyčius.

Kai kurių Lietuvos mokslininkų (Sasnausko, 1998; Treinio, 2000; Cesevičiaus, 1995; ir kt.) darbuose, nagrinėjusiuose kaimo plėtros procesus Lietuvoje, daugiafunkciškumo tendencijos aiškiai pasireiškė, kurių pagrindu „kaimo plėtros“ sąvoka yra formuluojama taip – tai tęstinis procesas, susijęs su teigiamais kiekybiniais ir kokybiniais pokyčiais kaimo sistemoje; kaimo vietovių gyventojų gyvenimo kokybės gerinimu; vietovės įvaizdžio formavimu; infrastruktūros gerinimu; konkurencingumo didinimu. Iki XX a. antrosios pusės šie tikslai buvo siektini ir įgyvendinami tik nacionaliniu lygmeniu, t.y. „nuleidžiami iš viršaus“ įstatymų arba reformų pavidalu.

Šiuolaikinės kaimo plėtros idėjos taip pat yra paremtos ūkio transformacijos idėjomis, apspręstos ankstesnės žemės ūkio sistemos pertvarkos patirties ir šiuolaikinių visuomenės poreikių, mokslo technikos pažangos pokyčių, konkurencijos.

Šiuo metu Europoje dominuoja keletas skirtingų kaimo plėtros idėjų: D. Ploeg, A. Long, ir J. Banks yra daugiafunkcinio žemės ūkio idėjos šalininkai (jų teorijos liečia daugiau Vakarų Europos šalis) ir D. Terziev, M. Delgado, E. Ramos, R. Gallardo, F. Ramos naujos institucinės ekonomikos idėjos teoretikai (pasireiškia Centrinės ir Rytų Europos šalyse) (Lazarevaitė, 2006). 9 lentelėje pateikiamos susistemintos šiuolaikinės kaimo plėtros idėjos sampratos, vyraujančios Europoje.

Šiuolaikinės kaimo plėtros idėjos Europoje

Teorija	Idėjos esmė
<p>Daugiafunkcinio žemės ūkio plėtros teorija (Belgija, Nyderlandai, ir kt. Vakarų Europos šalys) Teorijos šalininkai – J.D.Ploeg, A. Long, ir J. Banks</p>	<p>Ūkio lygmeniu vykstantys tarpusavyje susiję teigiami kiekybiniai, kokybiniai ir infrastruktūriniai pokyčiai skatina kaimo vietovių plėtrą. Tradicinis ūkis gali būti transformuojamas kiekybine linkme, diversifikuojant ekonominę veiklą, nesusijusią su prekinių vertybių gamyba – kaimo turizmą, alternatyviosios energijos gamybą ir pan., saugant gamtinius išteklius ar tvarkant kraštovaizdį; pajamas, gaunant iš skirtingų veiklų. Tradicinis ūkis transformuojamas kokybine linkme – tai žemės ūkio ir maisto produktų pasiūlos grandinės transformavimas, plėtojant ekologinį ar biodinaminį ūkį ir gaminant kokybiškus produktus, įskaitant ir ūkyje perdirbtus, skatinant tiesioginį didesnę pridėtinės vertės produktų pardavimą vartotojui ir užtikrinant didesnes pajamas ūkininkui.</p>
<p>Naujos institucinės ekonomikos (kaip kaimo plėtros) modelio teorija (Centrinės ir Rytų Europos šalys – Bulgarija, Vengrija, Slovakija, Čekija, Rumunija ir kt) Lietuva nepriklauso šiam blokui. Teorijos šalininkai – D. Terziev, M. Delgado, E. Ramos, R. Gallardo, F. Ramos</p>	<p>Kaimas – kaip sistema plačiąja prasme, traktuojant geografiniu teritoriniu požiūriu. Teorijoje išskiriamos 6 kaimo erdvinės funkcijos, orientuotos į plėtros procesus:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Žemės ūkis – privačios erdvės, ūkininkiškos savimonės stiprinimas; 2. Aplinkosauga – landšafto formų, senųjų gyvenviečių išsaugojimas ir pritaikymas; 3. Sanglauda – komunikacija ir socialinis kapitalas. Komunikacija padeda gyventojams tapti piliečiais, svarbūs bendruomeniniai santykiai; 4. Rekreacinė – viešos erdvės išsaugomos visiems; 5. Gyvenamoji – viešų ir privačių paslaugų prieinamumas; 6. Kultūrinė – vertinama kaimo aplinka kultūrinio požiūriu. <p>Šių funkcijų sąsaja užtikrina kaimo vietovių gyvybingumą, kartu apjungia individualistinį ir bendruomeninį požiūrį į kaimo plėtrą, susijusį su žmogumi.</p>

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, pagal Lazarevaitė, L., Raupelienė, A., Perkumienė, D., (2006) Šiuolaikinių kaimo plėtros idėjų pritaikymas Lietuvoje // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2006.1 (6)

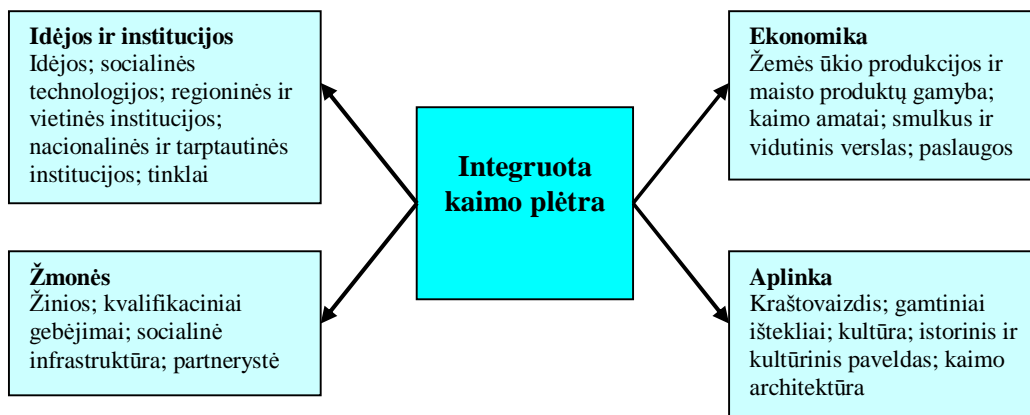
Europoje dominuoja dvi kaimo plėtros idėjos ir teorijos. Jos abi yra paremtos ūkio transformavimusi kiekybine, kokybine ir infrastruktūrine prasme, t.y. perėjimu į daugiafunkcinį žemės ūkį, nes be gaunamų privataus ūkio vertybių, procese yra kuriamos ir visuomeninio vartojimo vertybės: švarus oras, saugomas kraštovaizdis, paslaugų prieinamumas ir įvairovė, socialinės atskirties mažinimo galimybės gyvenamojoje vietovėje ir kt. Pokyčiais yra siekiama užtikrinti pragyvenimą, gyventojų gyvenimo kokybę, teritorijos patrauklumą. Daugiafunkcinio žemės ūkio plėtros teorija yra orientuota į ekonominės žemės ūkio veiklos pertvarkymą į veiklą, nesusijusią su prekinių vertybių gamyba (pvz.: kaimo turizmo verslą). O naujos institucinės ekonomikos teorija – orientuota į kaimo kaip geografinio teritorinio vieneto plėtrą, t.y. išskiriamos 6 erdvinės kaimo funkcijos, nuo kurių visų tolygios ir nuoseklios plėtros priklauso žmonių gerovė.

Daugiafunkcionalumo idėjos yra skirtingos pagal savo pagrindą: pirmoji kaimo plėtros teorija orientuojasi į tradicinį žemės ūkį, antroji – į kaimo vietovės funkcionalumą. Pastaroji, integruodama daugiafunkcinį žemės ūkį į žemės ūkio funkciją, išreiškia suderinamumo principą tarp individualaus ir bendruomeninio požiūrio į kaimo plėtrą. (Lazarevaitė, 2006)

Lietuvoje pirmosios daugiafunkcinio žemės ūkio idėjos išryškėja D. Cesevičiaus darbuose. Šios idėjos yra priimtinos ir šiandieniniams mokslininkams, formuojantiems kaimo plėtros politiką

Lietuvoje. J. Čaplikas, A. Kazragytė, J. Bagdonavičius, V. Atkočiūnienė, A. Aleksandravičius, R. Čiūtas, A. Poviliūnas ir kt. mokslininkai įsitraukė į kaimo plėtros koncepcijos formavimą ir kaimo plėtros strategijos rengimą, būtent šių teorijų idėjinio pagrindu. Tačiau šiuolaikinės kaimo plėtros idėjos vakarų Europoje, į kurią orientuojasi ir Lietuva, pastaruoju metu daug dėmesio skiria kaimo institucionalizmo inkorporavimui į ekonominį augimą per vieną iš ekonominio augimo modelių – ekonominio augimo institucinį modelį. Šis požiūris atstovauja vienam iš ekonominės politikos prioritetų – ekonomikos augimui, kuriam įtakos turi institucijos, ir nuo to priklausantiems pokyčiams.

Dėl formaliose institucijose pasitaikančių korupcijos atvejų kaimo žmonės yra linkę savo interesams atstovauti neformaliose institucijose. Anot Lazarevaitės (2006), Lietuvoje šios idėjos reikšmingos integruotos kaimo plėtros požiūriui stiprinti, t.y. atstovauti vietos interesams kaimo plėtros institucijose, daryti įtaką politikai, remiantis demokratinėmis visuomenėms būdinga teise dalyvauti politiniame dialoge, kartu plečiant bendruomenės veiklos laisvės ribas. Todėl kaimo plėtros dimensijos Lietuvoje yra apibrėžiamos kaip *integruotos kaimo plėtros koncepcija*, apjungianti žemės ūkio daugiafunkcionalumo ir tradicinio ūkio transformavimo idėjas bei vietovės kaimo plėtrą. Anot šiandieninių kaimo plėtros teoretikų (V. Atkočiūnienės, A. Aleksandravičiaus, R. Čiūto, A. Poviliūno ir kt.) integruota kaimo plėtra yra paremta „4 ramsčiais“ – ekonomika, idėjomis ir institucijomis, aplinka ir žmonėmis.



3 pav. Koncepcijos „Integruota kaimo plėtra“ struktūra
Šaltinis: Kaimo bendruomenių plėtra, (2004) kolektyvinė monografija, Kaunas

Integruotas požiūris į kaimo plėtrą paaiškinamas šiais teiginiais ir principais:

- numatoma veikla orientuota į visuomenę, ekonomiką ir aplinką;
- plėtra turėtų būti organizuojama tiek „iš viršaus į apačią“, tiek „iš apačios į viršų“ visuose lygmenyse (apimant politiką, žmogiškuosius ir finansinius išteklius);
- plėtra turėtų apimti visus sektorius – viešą, privatų ir savanorišką bei ekonomines veiklas;
- plėtra turėtų būti paremta partneryste ir bendradarbiavimu tarp vietovių, veiklų ir sektorių.

Integruotos kaimo plėtros koncepcijos esmė yra aiški ir nusakoma taip – sąžiningas gamtos išteklių paskirstymas tarp kartų; galimybė visiems naudotis pagrindinėmis gamtos, socialinėmis ir ekonominėmis paslaugomis, nesukeliant grėsmė ekologinių ir visuomeninių sistemų, nuo kurių tos priklauso, gyvybingumui. Ši koncepcija reikalauja integruoti įvairių žmonių nuomones, skirtingas verslo filosofijas, kurios naudodamos mokslo ir technikos laimėjimais, siektų gerinti aplinką. (Kaimo bendruomenių plėtra, 2004).

Kaimo plėtros proceso sėkmingas vystymasis priklauso nuo principų, kuriais remiamasi formuojant veiksmų programas ir įgyvendinant kaimo funkcionavimo ir plėtros tikslus. 10 lentelėje yra pateikiami integruotos kaimo plėtros koncepcijos principai, apsprendžiantys tolygų plėtros procesą vietovėje.

10 lentelė

Kaimo plėtros formavimo ir įgyvendinimo principai

Principas	Praktinis taikymas
SUBALANSUOTUMO	Būtina orientuoti kaimo vietovių ekonominę ir socialinę plėtrą, kad būtų išlaikytos optimalios proporcijos tarp šių kaimo sistemos sudėtinių dalių; Kaimo ekonominio potencialo augimo ir jo gyventojų socialinių reikių tenkinimo, prioritetą teikiant socialinių poreikių tenkinimui; Techninės ir biologinės pusiausvyros. Būtina siekti, kad techninė ir technologinė invazija į kaimą neviršytų šios vietovės biologinių galimybių absorbuoti tos invazijos negatyvius padarinius ir nepablogintų ekologinės situacijos, nesumažintų rekreacinių galimybių; Ekonominės ir biologinės pusiausvyros. Ekonominiai verslo kriterijai negali būti lemiami, jeigu , įgyvendinus sprendimus, bus pažeista biologinė įvairovė pakankamai didelėje teritorijoje; Kaimo sistemos materialinių ir žmonių savimonės. Kaimo gyventojų pilietinės etninės ir ūkinės savimonės ugdymas negali atsilikti nuo materialinių kaimo sistemos veiksnių kiekybiniu ir kokybiniu augimu.
LOKALUMO	Veiksmai ir priemonės turi būti orientuotos į konkrečią vietovę, plėtros strategija turi atsižvelgti į specifinę tam tikros vietovės situaciją. Tai gali būti konkreti vietovė, kuriai būdinga natūrali sanglauda: bendra istorija, vietos tradicijos, bendras tapatumo jausmas.
IŠSAUGOJIMO	Strategijos orientuotos į tuos kaimo aspektus, kurie išsaugo kaimo gamtovaizdžio kokybę taip, kad dabartinės gyventojų kartos neapribotų būsimų kartų galimybių.
TOLYGUMO	Rengiant kaimo vietovių plėtros projektus, turi būti siekiama, kad visi plėtros parametrai, pirmiausia socialiniai, tolygiai keistųsi visoje kaimiškoje teritorijoje ir būtų adekvatūs pokyčiams šalyje.
INTEGRUOTUMO	Kaimo vietovės negali būti plėtojamos izoliuotai nuo šalies ekonominių bei socialinių problemų sprendimo, bet integruotai į visus vykdomus šakinius funkcinius bei regioninius plėtros projektus ir turi būti jų sudėtine dalimi. Konkretūs veiksmai ir projektai turi remtis integruotu požiūriu.
SUBSIDIARUMO	Tai partnerystės ryšių stiprinimas priimant ir įgyvendinant sprendimus. Problemos, kurias galima išspręsti vietoje (seniūnijoje, rajone ir t.t.) ten ir turi būti sprendžiamos. Ir tik tada, likusios problemos sprendžiamos aukštesniajame.
IŠ APAČIOS Į VIRŠŲ NUKREIPTO VEKTORIAUS	Planuojant ir įgyvendinant vietos plėtros projektus, pagrindinis vaidmuo tenka vietos bendruomenei, kuriai deleguojamos tam tikros, jos gebėjimus atitinkančios, vietos plėtros funkcijos. Vietos bendruomenei aktyvinti reikia specialių metodų.
PARTNERYSTĖS IR ATSAKOMYBĖS PASIDALIJIMO	Kaimo plėtra bus efektyviausia, tik vieningai veikiant ir bendradarbiaujant visoms visuomenės struktūroms bei kaimo plėtros veikėjams (valdžios institucijoms, NVO, savivaldos institucijoms, kaimo bendruomenėms ir t.t.) Partnerystės grupė yra tas institucinis mechanizmas, kuris suteikia galimybes derinti skirtingus vietos bendruomenę sudarančių grupių interesus.
NOVATORIŠKUMO	Vietos plėtra remiasi socialinėmis inovacijomis. Įvairios naujų plėtros dalyvių konfigūracijos sudaro palankias galimybes įvairioms naujovėms, kurios aktualizuoja vietovės iššūkius.
DECENTRALIZACIJOS	Vietinis finansavimas ir vietos vadyba, siekiant kad vietos plėtra taptų tvaria, subalansuota, reikia, kad vietos plėtros veikėjai realiai disponuotų lėšomis, kurių reikia kaimo plėtros projektams įgyvendinti. Vietos bendruomenės įtraukimas į strategijos formavimo procesą, planavimą ir įgyvendinimą.

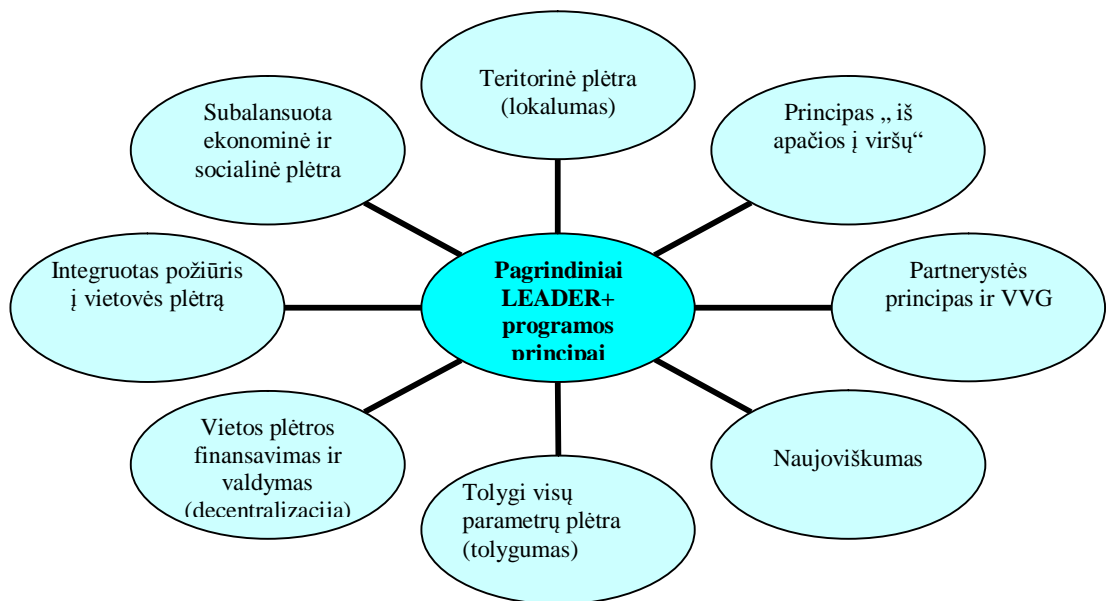
Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus pagal Kaimo bendruomenių plėtra, (2004) kolektyvinė monografija, Kaunas

Apibūdintieji kaimo plėtros principai reiškia, kad prie įprastinių, klasikinių kaimo plėtros problemų – ūkininkavimo problemų, vandens ir oro apsaugos ir t.t. – prisideda kiti uždaviniai (investicijos į žmogiškąjį kapitalą, infrastruktūra, kaimo verslų ir paslaugų plėtojimas) reikalaujantys bendradarbiavimo, horizontalios ir vertikalios koordinacijos ir tarpsektorinės integracijos. Esminė šių principų nuostata – aktyvus pačios kaimo bendruomenės dalyvavimas plėtros procese, kaip racionalus vietinio potencialo išnaudojimo būdas.

2.2. Kaimo plėtros politikos aktualizavimas ES, Lietuvoje

2.2.1. LEADER programa ES kaimo plėtros koncepcijoje

Tolygios kaimo plėtros koncepcija ir pats procesas tampa viena svarbiausių agrarinės politikos kryptų Europos Sąjungoje. ES kaimo plėtros politikos priemonės taikomos beveik 85 proc. ES šalių teritorijos arba beveik ketvirtadaliui ES gyventojų (Kaimo bendruomenių plėtra, 2004). Pagrindinė subalansuotos kaimo plėtros priemonė ES yra LEADER programa, vykdoma nuo 1991 metų. „Leader“ reiškia – „ryšiai tarp kaimo ekonomikos plėtros veiksnių“. Programa buvo sukurta kaip eksperimentinė naujovių įdiegimo programa silpnai išsivysčiusiose kaimo vietovėse. LEADER programa yra naujas kaimo plėtros koncepcijos įgyvendinimo metodas. Programos tikslas – skatinti ir paremti idėjas, kurias įgyvendinant siekiama išnaudoti ilgalaikį kaimo vietovių potencialą, parengiant ir įgyvendinant integruotas plėtros strategijas, kurios iš esmės yra naujoviškas kaimo plėtros būdas. LEADER programa savo esme yra identiška kaimo plėtros tikslams ekonomine, socialine, kultūrine ir aplinkosaugine plėtra ir yra tikslingai į juos orientuota. 4 paveiksle pateikiami Leader+ programos įgyvendinimo principai, kurie analogiškai integruotos kaimo plėtros principams pateiktiems 10 lentelėje, todėl galima daryti išvadą, kad LEADER+ programa išpildo kaimo plėtros koncepcijos principus ir įgyvendinančios šią programą ES šalys, laikydamosi programos nuostatų ir kurdamos vietos plėtros strategijas, savo veikloje įgyvendina kaimo plėtros politiką. (žr.10 lentelė, 35 psl.)



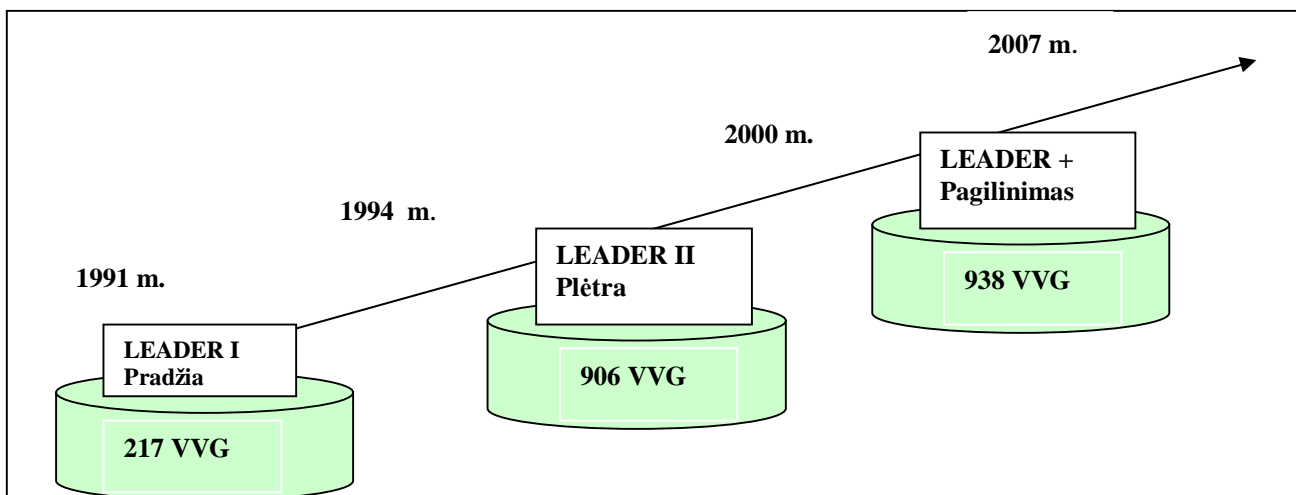
4 pav. Pagrindiniai LEADER+ programos įgyvendinimo principai

Šaltinis: Kaimo bendruomenių plėtra, (2004) kolektyvinė monografija, Kaunas

Nuo 1991 metų Europos Sąjungoje LEADER programa buvo įgyvendinama per tris etapus. Programos esmė – vietovės plėtos iniciatyvų „iš apačios“ palaikymas ir skatinimas, jas įgyvendinant per parengtas integruotas vietos plėtos strategijas. Vietovės plėtos strategijos buvo rengiamos vadovaujantis bendra strategijų rengimo metodika, nėra išskirti LEADER metodo principai. Todėl daugelyje ES šalių vietovės plėtos strategijos buvo parengtos skirtingai, tačiau išlaikė esminius strategijų etapus: išsamios situacijos analize, vizijų, tikslų identifikavimą, prioritetinių krypčių numatymą, priemonių ir veiksmų detalizavimą, įgyvendinimo lėšų planavimą, strategijos kontrolę ir kt.

Šiam tikslui pasiekti buvo skatinamos veikti kaimo bendruomenės ir integruotoms vietovės plėtos strategijoms parengti sukurtos specialios institucijos - Vietos veiklos grupės, toliau VVG, kurios veikė kaip tarpininkės tarp formalios vietos valdžios ir neformalių kaimo bendruomenių, formuodamos vietovės kaimo plėtos procesą.

Turėdamos skirtingus tikslus, Europos Sąjungoje partnerystės principu susikūrusios VVG, įgijo palaikymą ir populiarumą visuomenės ir kaimo bendruomenių tarpe. VVG sudarė prielaidas demokratiškam kaimo plėtos proceso įgyvendinimui vietovėse, taip kaip šį procesą organizavo demokratiškais „iš apačios į viršų“ principais, išsaugant vietovės kultūros, socialinį, kraštovaizdžio paveldą. 5 pav. pavaizduota LEADER programos etapų įgyvendinimo Europoje eiga ir VVG kūrimosi progresija.



5 pav. VVG skaičiaus dinamika atskiruose Leader programos etapuose ES

Šaltinis: Atkočiūnienė, V., Aleksandravičius, A., pranešimas „ES paramos poveikis kaimo savivaldos institalizacijai“. [Žiūrėta 2008-05-28]. Prieiga per internetą www.leaderplus.lt/get.php?f.103.

LEADER I (1991-1994m.) etape buvo siekiama bendruomenes įtraukti į naujų kaimo plėtros modelių kūrimą ir išbandymą. Tuo laikotarpiu buvo pastebimas kaimo gyventojų pasitikėjimo savimi atgimimas, todėl visas dėmesys buvo sutelktas į vietos veiklos grupių (toliau VVG) formavimą – mokymus, žmogiškųjų išteklių ugdymą. Per šį laikotarpį ES šalyse, kuriose veikė programa, VVG įgijo patyrimo, ir jau LEADER II programos (1995-1999) etape identifiko ir pritaikė konkrečioms kaimo vietovėms tinkančius, ilgalaikį ekonominį konkurencingumą užtikrinančius instrumentus. Šiame etape ir toliau buvo skatinamas VVG kūrimasis, o ilgesnę veiklos patirtį turinčioms VVG kėlė partnerystės tinklų kūrimo uždavinius (Kaimo bendruomenių plėtra, 2004).

Kaip nurodoma mokslinėje literatūroje, antrajame LEADER II programos įgyvendinimo etape, programa aktyviau susidomi vietos valdžios institucijos, yra pastebimos tarpregioninio bendradarbiavimo užuomazgos. Koks programos tiesioginis poveikis ES kaimo vietovėms? Tai priklausė nuo kiekvienos šalies susikurtos pridėtinės vertės. Anot kolektyvinės monografijos (Kaimo bendruomenių plėtra, 2004) autorių: Prancūzijoje ta vertė išreikšta kaip „gyventojų suvienijimas teritorijoje“, Vokietijoje – „VVG, kaip projektų rėmėjas ir grupė, turinti ateities viziją“, Italijoje kaip „galimybė išbandyti praktikoje netradicines idėjas“, Švedijoje kaip gebėjimas „pasikeisti patirtimi ir naujų technologijų pardavimas įgyvendinimui kitose vietose“.

Trečiajame LEADER+ programos etape (2000-2006m.), kuriame jau dalyvauja ir Lietuva, siekiama kaimo vietovių konkurencingumo didinimo per pilotinių ir daugiafunkcinių projektų įgyvendinimą.

2.2.2. Kaimo plėtros politikos proceso formavimosi Lietuvoje aspektų analizė

Kaip teigiama Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo plėtros įstatyme (2002) - žemės ūkio ir kaimo plėtra ekonominiu, ekologiniu, socialiniu ir etninės kultūros požiūriu yra valstybės prioritetinės sritys. Valstybės kaimo plėtros politiką vykdo LR Finansų ministerija, LR žemės ūkio ministerija, Nacionalinė mokėjimo agentūra prie ŽŪM.

Tačiau, analizuojant kai kurių autorių (Vidickienė, 2007, Melnikienė, 2007, Paliukienė, 2004 ir kt.) teorinėje literatūroje pateikiamą medžiagą, darytina išvada, kad nagrinėjant su kaimo plėtros politika susijusius procesus Lietuvoje, išryškėja politinės valdžios abejingumas kaimo plėtrai. ES šalyse žymiai seniau (1991 metais) buvo suvoktas žemės ūkio ir kaimo plėtros atskyrimo būtinumas, tuo tarpu Lietuvoje šiems procesams savo laiku nebuvo skiriama reikiamo dėmesio.

Pastaraisiais metais priimti žemės ūkio ir kaimo plėtros dokumentai – Žemės ūkio ir kaimo plėtros strategija (2000), patvirtintas 2002 m. LR Žemės ūkio ir kaimo plėtros įstatymas, Kaimo plėtros planas 2004-2006 m., Nacionalinė 2007–2013 metų kaimo plėtros strategija yra tapę Lietuvos kaimo plėtros politikos gairėmis. Tačiau pastarieji dokumentai sukuria tik tam tikras teises ir finansines prielaidas, tačiau realus kaimo plėtros politikos įgyvendinimo mechanizmas šalyje dar nėra pilnai sukurtas (Kaimo bendruomenių plėtra, 2004).

Lietuvos kaimo žmonių sąmonėje yra likusi samprata, kad visas jų problemas turi išspręsti valdžia. Tai lemia sovietinės sistemos proceso ypatybės. Tačiau šiuolaikinio žmogaus samprata apie žemės ūkio atliekamas funkcijas keičiasi. Lietuva, tapusi ES nare, prisijungė prie ES struktūrinės politikos įgyvendinimo. Jos tikslas – finansinėmis priemonėmis mažinti ES valstybių narių ekonominius ir socialinius skirtumus, gerinti atsilikusių Europos regionų konkurencingumą. Pagrindinė šios politikos įgyvendinimo priemonė yra ES struktūrinių fondų lėšos, kurios skirstomos vadovaujantis programų finansavimo nuostatomis. Todėl buvo numatyta, kad plėtrai skiriamos struktūrinių fondų lėšos Lietuvoje bus įsisavinamos strateginiu principu. Lietuva 2004-2006 metais finansinę paramą gavo iš 4 ES struktūrinių fondų. ES struktūrinių fondų parama Lietuvai buvo teikiama pagal Lietuvos 2004-2006 metų bendrąjį programavimo dokumentą (toliau BPD), patvirtintą Komisijos 2004-06-18 sprendimu C92004)2120 ir LR Vyriausybės 2004-08-02 nutarimu Nr.935 „Dėl Lietuvos 2004-2006 metų Bendrojo programavimo dokumento patvirtinimo“(Žin., 2004, Nr.123-4486). BPD – strateginis dokumentas, kuriame išdėstyti kiekybiškai išreikšti valstybės plėtros tikslai ir valstybės plėtros strategija, kuri yra suskirstyta į prioritetus ir įgyvendinama pagal vieną ar kelias priemones. BPD buvo numatyti 5 prioritetai: „Socialinės ir ekonominės infrastruktūros plėtra“, „Žmogiškųjų išteklių plėtra“, „Gamybos sektoriaus plėtra“, „Kaimo plėtra ir žuvininkystė“, „Techninė parama“. Kaimo plėtros ir žuvininkystės prioritete numatytos 7 kaimo plėtros priemonės, kurios buvo remiamos iš Europos žemės ūkio orientavimo ir

garantijų fondo. Kaimo plėtros priemonėms įgyvendinti iš šio fondo buvo numatyta skirti 424 mln. 344 tūkst. Lt ir iš LR biudžeto – 179 mln. 266 tūkst. Lt. (Gairės, 2005). Todėl kaimo raidos strategijose, anot kai kurių autorių (Vidickienė, 2007) apibendrintai yra sprendžiami visi kaimui aktualūs klausimai, tarp jų ir žemės ūkio plėtros bei rėmimo prioritetai.

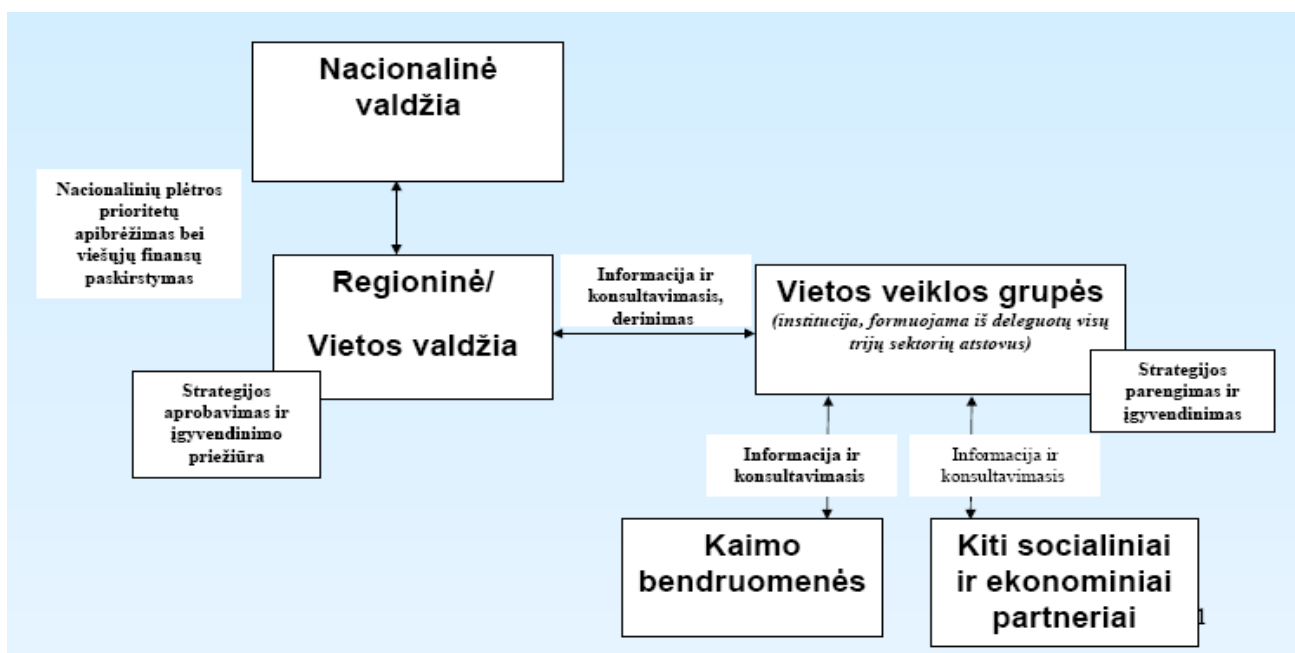
ES paramos teikimo kaimo regionams samprata Lietuvoje plėtojama naudojant kaimo gyvenamosios vietos sampratos aspektą. Siekiant kaimo plėtros politiką realizuoti tiksliau, anot Vidickienės ir Melnikienės (2007), šią sampratą tikslinga išplėsti iki kaimiškojo regiono apibrėžimo. Siekiant tolygios regionų plėtros būtina įvertinti, jog žinių ekonomikoje pagrindiniu regiono raidos veiksniu tampa žmogiškieji ištekliai. Mažėjant Lietuvos kaimo gyventojų užimtumui žemės ūkyje, auga galimybės ir poreikis diversifikuoti veiklas ir plėtoti paslaugas kaimo vietovėse.

Lietuvos kaimiškųjų regionų, išskirtų urbanistiniais kriterijais, pritaikytais nacionalinės kaimo politikos tikslams, potencialas konkuruoti dėl gyventojų su miestiškais regionais mažai nagrinėtas mokslininkų tyrimuose. Anot Vidickienės (2007), pagrindinė problema slypi tame, kad dažniausiai buvo orientuojamasi į oficialųjį kaimo apibrėžimą, t.y. kaimą – gyvenvietę. „Kaimu“ vadinamos gyvenvietės, turinčios ne daugiau kaip tam tikrą skaičių gyventojų (pagal Lietuvos Respublikos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymą - 3 tūkst., o pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 m. programos priemones – 6 tūkst.). Šiuo metu kaimas yra suprantamas kaip po visą valstybę išsisklaidžiusių gyvenviečių suma, neturi jokio organizacinio vientisumo, reikalingo norint nuosekliai įgyvendinti kaimo politikos priemones (Vidickienė, 2007). Tačiau vientisų teritorijų, sutampančių su kuriuo nors Lietuvos administraciniu teritoriniu vienetu (apskritimi, savivaldybe, seniūnija), kurios būtų oficialiai vadinamos „kaimišku regionu“ nėra.

Pasak Vidickienės (2007) kaimo politikos formavimui tinkamas lygmuo yra savivaldybės, kadangi turi vietos valdžią ir biudžetą, o seniūnijos, kaimo bendruomenės, to neturi. Kai kurie autoriai (Kaimo bendruomenių plėtra, 2004, LEADER programos patirtis: vietos partnerystės organizavimas... 2007, ir kt.) teigia, kad dalis kaimo žmonių patys buriasi į įvairias bendruomenes, organizacijas, kurios savo veikla pasirenka nevyriausybines organizacijos teisinį statusą, siekdamas atstovauti bendrus interesus. Politinė valdžia šių organizacijų vis dar nepripažįsta kaip savitos socialinės institucijos. Todėl *kaimo bendruomenė* Lietuvoje yra suprantama kaip žemės ūkio plėtros objektas ir subjektas.

2004 m. Lietuvą pasiekusi LEADER programa į vietovės kaimo plėtros teritorinio vieneto sampratą įnešė naujovę – VVG teritorija. Kaip nurodo (Gairės pareiškėjams.. (2005): „ VVG teritorija – kaimo vietovė, kurios gyventojų skaičius yra nuo 10 tūkst. iki 100 tūkst., įskaitant mažus miestelius, taip pat miestus, kurių skaičius neviršija 6 tūkst.“

Kai kurie autoriai (Atkočiūnienė, Aleksandravičius, 2005), tyrinėdami Lietuvos kaimo plėtros procesus, pateikia tokį kaimo plėtros politikos formavimo modelį (žr.6 pav.), kuriame išryškinama ir Vietos veiklos grupių (VVG) vieta bendrame kaimo plėtros procese.



6 pav. Vietos/kaimo plėtros politikos formavimo modelis įtraukiant VVG ir kaimo bendruomenes

Šaltinis: Atkočiūnienė, V., Aleksandravičius, A. ES paramos poveikis kaimo savivaldos instutualizacijai [Žiūrėta 2008-05-28]. Prieiga per internetą www.leaderplus.lt/get.php?f.103

Analizuojant paveikslėlį, galima identifikuoti ir VVG veiklai priskiriamas funkcijas kaimo plėtros procese, t.y. vietos plėtros strategijų parengimo ir įgyvendinimo, informavimo ir konsultavimo plačiąja prasme.

Informavimas kaip VVG funkcija, šiuo atveju yra suprantamas dvejopai: kaip tarpininkavimas tarp regioninės ir vietos valdžios bei VVG strategijų rengimo ir įgyvendinimo aspektu; ir kaip tarpininkavimas tarp VVG ir kaimo bendruomenių strategijų rengimo ir įgyvendinimo aspektu. Tai rodo, kad VVG nėra pilnai savarankiškai veiklą organizuojanti institucija. Nors LEADER+ programos įgyvendinimo nuostatose yra pasakyta, kad vienu iš finansinės paramos, skirtos kaimo vietovės plėtrai ir inovatyviam vystymuisi, gavėjų yra Vietos veiklos grupės. Tačiau VVG savarankiškumo kompetencijos apsiriboja tik strategijų parengimo ir strateginių sprendimų priėmimo ribose. Finansinė strategijos įgyvendinimo priežiūros funkcija yra priskiriama VVG ir regioninei vietos valdžiai (NMA). Todėl VVG yra atskaitinga jai. Taip kaip kaimo bendruomenės yra atskaitingos VVG.

Nesant kito kaimo plėtros modelio, galima teigti, kad Lietuvoje nacionaliniu lygmeniu kaimo plėtros procesas iš esmės vyksta per LEADER programos įgyvendinimą.

Autoriai (LEADER programos patirtis: vietos partnerystės organizavimas...2007, ir kt.), įvertindami dabartinę situaciją, kaip pagrindinę plėtros problemą nurodo demokratijos trūkumą. Atkūrus šalies Nepriklausomybę, užtikrinus viešajame gyvenime elementarių demokratijos normų laikymąsi ir pakeitus sovietinės ekonomikos modelį rinkos ekonomika, dauguma gyventojų nusivylė. Nemaža dalis gyventojų tikėjosi esminių permainų, tačiau jos liko neįgyvendintos, o atsivėrę realybės iššūkiai – sunkiai įveikiami. Šį procesą kaime lydėjo didelis gamybos nuosmukis, dauguma gyventojų abejoja dabartinės tvarkos privalumais. Sunkiai prisitaikydami prie gyvenimo permainų jie nesieja savęs su šalyje vykstančiais modernėjimo pertvarkos procesais ir netiki demokratiškas procedūras veiksmingumu sprendžiant kasdienio gyvenimo problemas.

2.3. Vietovės kaimo plėtros ir strateginio valdymo koncepcijų sąsajos

2.3.1. VVG struktūra

Bendrieji teoriniai strateginio valdymo bruožai ir dėsningumai plačiai buvo išnagrinėti I skyriuje. Juos analizuojant buvo nustatyta, kad strateginio valdymo procesas nevyksta, jei nėra glaudžiai susijęs su organizacija, jos vidine kultūra, resursais ir žmogiškaisiais ištekliais. Todėl nagrinėjant vietovės kaimo plėtros procesus strateginio valdymo aspektu yra būtina identifikuoti organizacijas, susijusias su vietovės kaimo plėtra.

Ankstesniuose poskyriuose (žr. 2.1, psl. 35; 2,2 psl.40) buvo aptarta, kad Lietuvoje vietovės kaimo plėtros procesas vyksta LEADER programos ribose ir yra apspręstas įstatyminės bazės bei programos nuostatų. Remiantis jomis vietovės kaimo plėtra Lietuvoje pasižymi šiais išskirtiniais bruožais:

- Vietovės kaimo plėtros atsakingasis organas yra teritorinės partnerystės principu suformuota organizacija Vietos veiklos grupė (VVG);
- Ypatingas dėmesys skiriamas vietos gyventojų (kaimo bendruomenių) įtraukimui ir dalyvavimui plėtros strategijos rengime;
- Vietovės kaimo plėtra vykdoma per VVG parengtas integruotas plėtros strategijas;
- Vietos valdžios institucijoms reikia prisiderinti prie naujo kaimo plėtros modelio, kuriame nėra subordinacijos, akcentuojamas bendradarbiavimas visais lygiais;

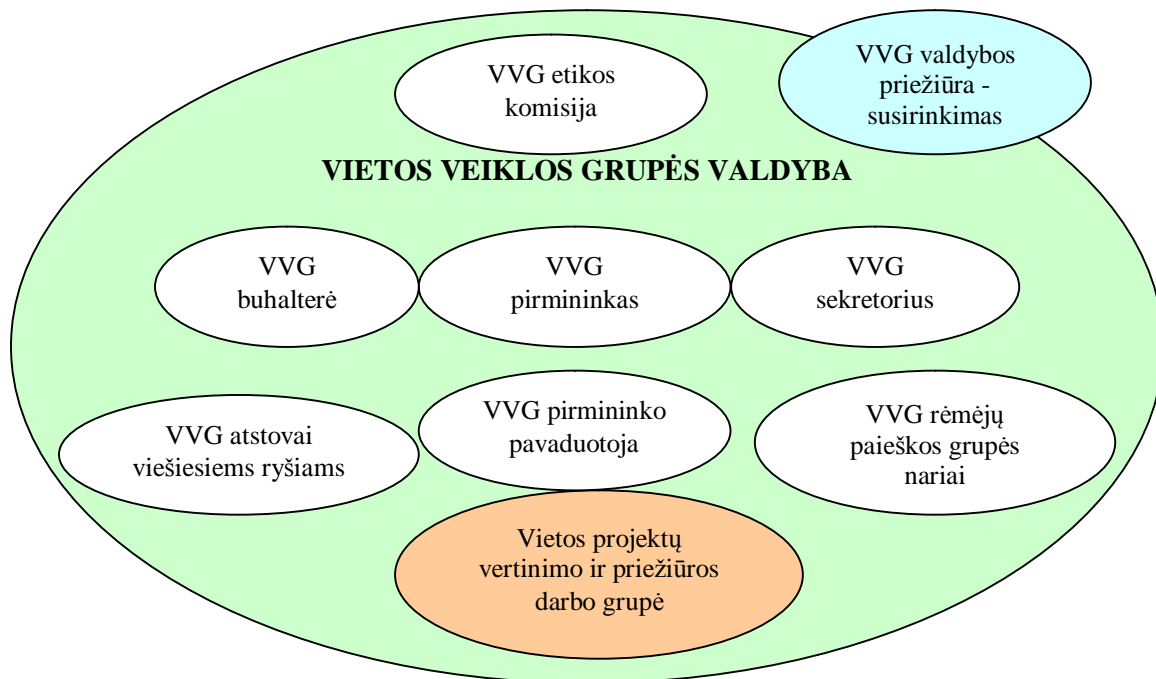
Iš esmės partnerystė vietos lygmenyje reiškia, kad įgyvendinamas toks kaimo plėtros modelis, kuris remiasi bendradarbiavimu ir konsultavimusi, veiksmų koordinavimu ir regiono plėtros programavimu, pabrėžiant plėtros vizijos, tikslų, prioritetų ir kitų „horizontalių“ poveikio priemonių svarbą (LEADER programos patirtis: vietos partnerystės organizavimas, 2007).

LEADER programos nuostatuose yra vienareikšmiškai nurodoma VVG organizacijos partnerystės narių sudėtinės dalys arba segmentai – kaimo bendruomenių, vietos valdžios ir verslo atstovai (*Žr. Priedas Nr.1*). Narių skaičius organizacijoje neribojamas, juo gali būti kiekvienas VVG teritorijoje gyvenantis deleguotas asmuo, turintis ne mažiau negu 2 VVG narių rekomendacijas. VVG aukščiausias sprendimų priėmimo organas – VVG narių visuotinis susirinkimas, valdymo organas - susirinkimo renkama valdyba, valdyba išrenka pirmininką (Ukmergės rajono VVG įstatai, 2008). Jeigu VVG narystė nėra ribojama skaičiumi, tai VVG renkama valdyba būtinai turi atitikti jai keliamus LEADER programos reikalavimus, t.y.:

1. VVG valdybą sudaro ne mažiau kaip 50 proc. socialinių, ekonominių partnerių ir asociacijų atstovai, iki 25 proc.-verslo atstovai, ir iki 25 proc. vietos valdžios atstovai;
2. VVG valdyboje turi būti išlaikyta lyčių pusiausvyra santykiu 60:40, t.y. mažiausiai 40 proc. nesvarbu kurios lyties atstovų;
3. VVG valdyboje turi būti bent vienas asmuo iki 25 metų amžiaus;
4. VVG valdybos sudėtyje turi būti gamtosaugos ir finansų specialistai;
5. VVG valdymo organo funkcijos suderintos su veikla: veiklos įgyvendinimo planuose atsispindi darbo pasiskirstymas pagal pasirinktą administracinę struktūrą (Gairės,2005).

Vietos valdžios (Savivaldybės, seniūnijos) atsakomybė ir veikla yra „aiški“, kai naudojamos hierarchiniu kaimo plėtros koordinavimo modeliu, kuris remiasi vertikalia tvarka, t.y. sprendimai „nuleidžiami iš viršaus į apačią“, o atsakomybės reikalaujama – atvirkščiai „iš apačios į viršų“. Tačiau, atsiradus VVG ir susiformavus jos valdymo struktūrai, iš esmės keitėsi kaimo plėtros koordinavimo sistema ir požiūris į ją.

Vakarų Europos šalių viešajame gyvenime partnerystės principas buvo diegiamas tuo pat metu, kai vyko viešojo administravimo reforma. Šios reformos tikslas buvo orientuotas į valstybės ir pilietinės visuomenės sąveikos problemą. Reformos rezultatas – „naujasis valdymas“, kuris užtikrinamas naudojant įvairius vadybos modelius ir „savireguliuojančias“ socialines sistemas. Taip atskleidžiamos į rinką orientuoto ir decentralizuoto viešojo valdymo galimybės, kur hierarchinį veikimo modelį papildė demokratiškesnė horizontalių santykių tvarka (Leader programos patirtis, 2007). 7 paveiksle pateikiama Ukmergės rajono VVG administravimo schema 2004-2006 strateginiu vietovės kaimo plėtros laikotarpiu. Schemoje išryškėja horizontalių santykių tvarka proceso valdyme: visos administracinės valdymo organo dalys yra lygiavertės; egzistuoja priežiūra/kontrolė; centre – pirmininkas, finansininkas, administracines funkcijas atliekantys sekretorius ir pirmininko pavaduotojas



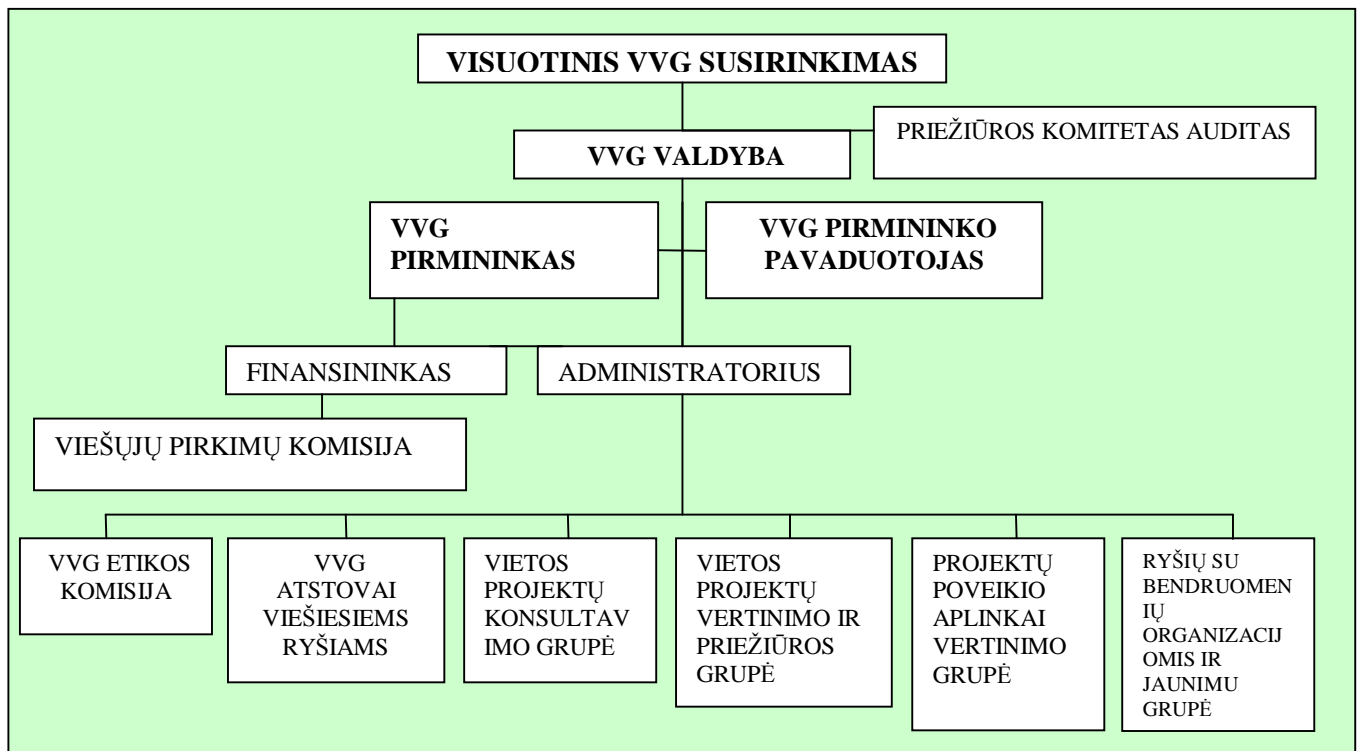
7 pav. VVG administravimo schema 2004-2006 strateginiu laikotarpiu

Šaltinis: Ukmergės rajono VVG bandomosios integruotos kaimo vietovių plėtros strategija 2006-2008

VVG valdybos nariai, pavaduotojas ir VVG pirmininkas, kuris yra kartu ir valdybos pirmininkas, turi būti lojalūs VVG, privalo laikytis konfidencialumo ir privalo vengti situacijų, kai jų asmeniniai interesai prieštarauja ar gali prieštarauti VVG interesams. Tiek VVG valdyba, tiek pati organizacija savo darbą organizuoja laikydamosi VVG įstatuose apibrėžtų darbo taisyklių ir vertybių (Ukmergės rajono VVG įstatatai, 2008).

Tokia VVG inovatyvi organizacijos administravimo struktūra sudarė prielaidas netradiciniam požiūriui į vietovės plėtros planavimą atsirasti ir jam vadovauti. Analizuojant 7 paveikslėlį, nustatyti VVG administravimo ryšiai su strateginio valdymo proceso ciklo elementais: vadovaujančio asmens išskyrimu, tiek vidaus, tiek išorės kontrolės sistemos elementais, jungtinio darbo organizavimo elementais.

VVG Lietuvoje formavosi nuo LEADER programos atėjimo, t.y. nuo 2004m. Todėl kyla klausimas, ar nesikeitė per laikotarpį VVG administravimo struktūra? 8 pav. yra pateikiama Ukmergės rajono VVG naujojo 2007-2013 m. strateginio laikotarpio VVG administravimo schema.



8 pav. VVG administravimo schema 2007-2013 strateginiu laikotarpiu

Šaltinis: Ukmergės rajono vietos plėtros strategijos, įgyvendinamos pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 m. programos kryptį “Leader metodo įgyvendinimas” 2008 m.

Atlikus abiejų struktūrų analizę, nustatyta, kad naujame strateginiame laikotarpyje VVG valdybos administravime atsirado naujų elementų: VVG susirinkimas, administratorius, viešųjų pirkimų komisija, vietos projektų konsultavimas, projektų poveikio aplinkai vertinimo grupė, ryšių su bendruomenėmis ir jaunimu grupė. Darytina išvada, kad iš esmės naujoji administravimo struktūra išlaiko esminius strateginio valdymo proceso etapus, dominavusius ir anksčiau, tačiau struktūra yra papildoma integruotos kaimo plėtros koncepcijos elementais: projektų poveikio aplinkai vertinimo grupė, socialinės plėtros dalyku ryšių su kaimo bendruomenių organizacijomis ir jaunimu palaikymu, ir t.t. VVG organizacijos nariai yra tiesiogiai susieti su kaimo plėtra ir jos įgyvendinimu.

Apibendrintai galima teigti, kad Lietuvoje nuo 2003 metų besikuriančios VVG struktūriškai buvo pasirengusios kurti, o vėliau ir įgyvendinti savo bandomąsias integruotas vietos plėtros strategijas. Nauji neformalios vietos valdžios dariniai (VVG), šiems tikslams pasiekti prisiėmė didžiulius iššūkius ir savo žmogiškąjį potencialą turėjo nukreipti strateginio valdymo principų tiesioginio pritaikymo kryptimi. VVG turėjo išanalizuoti gyvenamosios vietos situaciją, ją įvertinti, identifikuoti ir numatyti prioritetingas strategines veiklos sritis. Taip pat turėjo sugebėti išvelgti strategijos įgyvendinimo sėkmės rodiklius, apskaičiuoti naudos gavėjus, numatyti kaimo poreikius atitinkančias veiklos kryptis ir svarbiausia, turėti gebėjimų administruoti strategijų įgyvendinimą.

2.3.2. Vietos veiklos grupių Lietuvoje veiklos analizė

LEADER programa vietos veiklos grupei delegavo vietos plėtros strategijų rengimo ir įgyvendinimo funkcijas, tuo numatydamą ir veiklos perspektyvas.

2001-2004 metais Lietuvoje buvo registruotos 3 VVG. Tačiau 2004-2006 metų laikotarpiu VVG skaičius pasiekė 35 organizacijas. 5 iš jų apėmė daugiau negu vieną savivaldybę - Aukštaitijos bendruomenių asociacijos VVG, Dzūkijos VVG, Suvalkijos krašto VVG, VVG „Pajūrio iniciatyvos“, VVG „Nemunas“ (Vaičiūnienė, 2008).

Tokių staigų organizacijų kūrimosi šuolį įtakoją LEADER+ programos pradžia. Kai kurie autoriai (Atkočiūnienė, 2005, Aleksandravičius, 2005, Vaičiūnienė, 2008, Gumbrevičienė, 2008), skirtingai vertina VVG formavimosi Lietuvoje procesą ir jo priežastis bei organizacijos misijos suvokimą.

V. Atkočiūnienės ir A. Aleksandravičiaus (2005) tyrimo duomenimis nustatyta, kad 2003-2005 metų laikotarpyje tik 15 proc. visų įsiregistravusių VVG pradeda kryptingai ir strategiškai veikti. Tuo tarpu, 26 proc. VVG tuo metu tik mokosi tapti darniai veikiančia organizacija. Likusieji 59 proc. VVG vis dar bando surasti savo vietą kaimo plėtros procese ir surasti veiklos nišas. Darytina išvada, kad Lietuvoje iš esmės nebuvo pasiruošta LEADER programos atėjimui: trūko informacijos, konsultacijų, žinių ir įgūdžių dirbti VVG, nebuvo pilnai suvokiama bendradarbiavimo galimybių esmė. Atsižvelgiant į tai, kad VVG nebuvo valstybinės įstaigos, o veikė visuomeninės organizacijos pagrindais, turinčios tik dalinį savarankiškumą (veikla finansuojama iš programos) vietovės plėtros procesuose, nacionaliniame lygmenyje jų veiklai nebuvo suteikta reikiama svarba ir palaikymas. Be to VVG kūrimosi ir veiklos identifikavimo procesas sutapo su kaimo bendruomenių kūrimosi procesu. 2001-2004 m. Lietuvoje kaimo bendruomenių skaičius pakito nuo 30 iki 800 organizacijų (Stakėnienė, 2008). Tai įnešė didelę sumaištį į kaimo plėtros procesus ir VVG veiklos skirtumo nuo kaimo bendruomenių veiklos sampratą visuomenės tarpe.

Kai kurių autorių (Atkočiūnienės, 2005, Vaičiūnienės, 2005, Gumbrevičienės, 2008) nuomonės nesutampa vertinant VVG kūrimosi priežastis.

V. Atkočiūnienė, (2005) nurodo, kad 88 proc. VVG kūrėsi turėdamos tikslą, užsitikrinti papildomą finansavimą teritorijos plėtrai, tačiau tyrimo duomenimis nustatyta, kad 82 proc. VVG kūrėsi, siekdamas tvarkytis pačios, 76 proc., siekdamas įtraukti vietos bendruomenes į kaimo plėtros procesus ir inicijuoti naujoves vietovėje, 61 proc. VVG turėjo ketinimą sukurti naujus vietos partnerystės ryšius ir sutelkti esamus vietos išteklius kompleksiniam problemų sprendimui. Tokiu būdu apsprendžiant VVG misiją – parengti ir įgyvendinti vietos plėtros strategijas.

J. Vaičiūnienė, (2008) teigia, kad didžiausią įtaką VVG formavimuisi Lietuvoje turėjo įstaigos ir organizacijos iki tol veikusios kaime: 77,1 proc. kaimo bendruomenės ir 63,9 proc. vietos savivaldybės administracija.

L. Gumbrevičienė, (2008) teigiamai vertina VVG kūrimosi procesą ir išskiria sėkmės faktorius, kurie įtakojo VVG atsiradimą ir sėkmingos veiklos organizavimą. Ji teigia, kad tai galėtų būti: VVG sandara (partnerių parinkimas, tinkamas sektoriaus atstovavimas); Vadybos kultūra ir kompetencija (atstovavimas ne siauriems, bet platesniems interesams: atskirų narių kompetencija, atsakomybės pasiskirstymas, narių dalyvavimas); Sprendimų priėmimo procesas (ar jis aiškus, skaidrus); Išorinių ryšių poveikis (dalyvavimo tinkluose, tarptautiniuose projektuose nauda VVG veiklai); Bendruomenės įtraukimas į VVG veiklą (ar bendruomenės yra aktyvus narys, ar VVG vykdo veiklą bendruomenių lygiu); VVG veiklos įvertinimas.

Šie VVG organizacijos bruožai sudaro prielaidas kompetetingam strategijų rengimo proceso organizavimui, strategijų įgyvendinimui ir išryškina galimybes kitos veiklos formavimui, pvz.: tarpininkavimui, kooperacijai, informavimui ir t.t. Kai kurie autoriai (Leader+laikotarpio vidurio vertinimų apibendrinimas, 2008) teigia, kad paprastai strategijos „bandomojo“ aspekto konkreti prasmė nėra aiški. Šis terminas apima tokias sąvokas kaip „naujovės“, „daugiasektorinė integracija“, „prioritetinės temos“, inovacijos ir pokyčiai bei kt. Strategijos rengimo metodikos plačiau nagrinėtos ankstesniuose skirsniuose (žr. 1.2 dalį, 20 psl.) Pažymėtina tik, kad siekiant parengti VVG vietovės plėtros strategiją, taikant LEADER metodą, buvo identifikuoti šie vietos plėtros strategijos rengimo etapai, kuriuos patvirtino ir nurodė tyrime dalyvavę ekspertai. Vietovės plėtros strategijos rengimo etapai pateikiami 9 paveiksle:



9 pav. Strategijos rengimo etapai, taikant LEADER metodą

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus, remiantis Sakalauskienė, G.,(2006) Vietovės plėtros strategijų rengimo konsultavimas, prieiga per internetą http://ev.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/kaimo_pletra/sakalauskienė

Tyrimais (Leader+laikotarpio vidurio vertinimų apibendrinimas, 2008) buvo nustatyta, kad strategijų rengėjai susidūrė su tikrais iššūkiais ir problemomis:

- VVG buvo iškeltas atsakingas ir labai didelis tikslas – parengti integruotas vietos plėtros strategijas;
- tai buvo naujas, todėl nežinomas bei sudėtingas procesas VVG nariams ir konsultantams;
- strategiją reikėjo parengti labai greitai, VVG neturėjo strategijų rengimo įgūdžių;
- buvo silpnas tarpžinybinis bendradarbiavimas visais lygmenimis – tiek vietos, tiek regioniniu, tiek nacionaliniu;
- strategijos rengimo eigoje buvo nuolat keičiami strategijų vertinimo kriterijai, paraiškų teikimo terminai;
- trūko statistinės informacijos, motyvacijos ir kt.
- nebuvo susiformavusi VVG veiklos finansavimo sistema, buvo daug neaiškumo dėl projektų finansavimo užtikrinimo, finansų apskaitos, projektų vertinimo ekspertų atrankos ir kai kurių galimybių (pvz.: žemės klausimas ir kt).

Todėl reikia tinkamai įvertinti VVG veiklos kompleksiskumą. vietos plėtros strategijų projektų įgyvendinimu ir jų poveikiu regiono ekonominei, socialinei ir gamtosauginei raidai.

Lygiagrečiai strategijų rengimo ir įgyvendinimo procesui buvo organizuojami mokymai VVG narių kompetencijoms ugdyti. Anot Stakėnienės (2008), pagal LEADER+ priemonę iš viso 2006-2008 metų laikotarpiu buvo gauti **136 VVG parengti projektai**. Iš jų: 41 projektas VVG gebėjimams stiprinti (jiems įgyvendinti skirta virš 1 mln. Lt); 29 VVG paramos bandomųjų integruotų strategijų rengimui projektai (skirta iki 12 000 Lt kiekvienam projektui); 27 projektai VVG bandomosioms integruotoms strategijoms atrinkti; 10 projektų bandomosioms integruotoms strategijoms įgyvendinti; 29 VVG projektai *vietos plėtros strategijoms*, skirtoms 2007–2013 programavimo laikotarpiui, tobulinti/rengti (iki 70 000 Lt kiekvienai VVG).

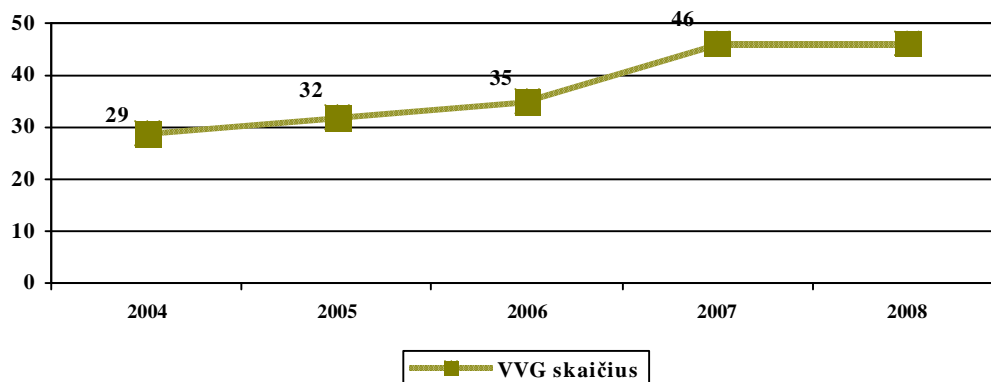
2004-2006 metais išsiskiria ir yra ryškios 2 VVG veiklos: vietos plėtros strategijų rengimas ir integruotų bandomųjų strategijų įgyvendinimas. 2004 m. 29 VVG pateikė prašymus dėl paramos strategijų rengimui. 27 VVG pateikė strategijas finansavimui gauti buvo atrinktos 10 iš jų. (*žr. Priedas Nr.6*) Strategijų įgyvendinimui skirta 5 mln. Lt arba 0,5 mln. kiekvienai VVG (Vaičiūnienė, 2008).

2006 metais Lietuvoje buvo registruotos 35 VVG. Pradėjus įgyvendinti finansuotas strategijas, VVG organizacijų veikla išsiskirstė: 10 VVG intensyviai dirbo įgyvendindamos vietos projektus ir kartu rengė naujas strategijas; kitos VVG taip pat rengė strategijas ir ieškojo kitų veiklos formų (bendradarbiavimo ryšių užmezgimo, jungėsi į tinklą, kitų finansavimo šaltinių paieška ir t.t.), dar kitos tik kūrėsi ir pradėjo veiklą. Tokiu atveju, darytina išvada, kad VVG veiklos

ir patirtis jose Lietuvoje yra nevienoda. Nustatyta, kad Lietuvoje VVG formavosi trimis etapais ir šiuo metu sudaro 46 organizacijas:

1. 2001-2004 m. – 3 VVG
2. 2004-2006 m. – 35 VVG (5 VVG apima daugiau nei vieną savivaldybę)
3. 2007 m. – 46 VVG (viena VVG – viena savivaldybė) (Gumbrevičienė, 2008).

10 paveikslėlyje pateikiama Lietuvos VVG skaičiaus dinamika.



10 pav. Lietuvos VVG skaičiaus dinamika

Šaltinis: Gumbrevičienė, L. (2008) „Lietuvos vietos veiklos grupių pasiekimų ir įgūdžių apžvalga“, konferencijos pranešimo medžiaga

VVG šiuo metu dengia 99 proc. Lietuvos kaimo teritorijų (Vaičiūnienė, 2008). 2007 metais pastebimas ženklus VVG skaičiaus augimas yra taip pat sąlygos LEADER programos, kadangi 2007 metai yra susiję su nauju programos finansavimo laikotarpiu. Galima teigti, kad LEADER programa iš esmės apsprendė ir VVG veiklos pobūdį – rengti ir įgyvendinti vietovės plėtros strategijas. Ji yra susijusi ne tik su VVG, bet apima ir kitas platesnes sferas (žr.4 pav. 35 psl.), todėl galima teigti, kad VVG veikla neapsiriboja tik strategijos rengėjos vaidmeniu.

Analizuojant daugumos, VVG veiklą tyrinėjusių autorių (Atkočiūnienė, 2005, Aleksandravičius, 2005, Gumbrevičienė, 2008, Vaičiūnienė, 2008, Melnikienė, 2008, ir kt) leidinius galima išskirti kitas VVG veiklas Lietuvoje įtakojusius faktorius:

- *inovatyvų kaimo plėtros proceso valdymą ir koordinavimą (veiklos administravimas ir strateginis planavimas);*
- *inovatyvų partnerystės principą, formuojant organizacijos valdžios ir sprendimo priėmimo organą (partnerystė ir kooperacija)*
- *LEADER+ programos lėšas teritorinei plėtrai (finansų valdymas);*
- *atstovavimą ne siauriems, bet platesniems interesams – kaimo bendruomenėms (bendravimo, bendradarbiavimo, konsultavimo, informavimo kompetencijos);*
- *strategijos parengimas (vietovės rinkodara);*
- *strategijos įgyvendinimas (projektų administravimas).*

Kadangi, teritoriniu pagrindu susiformavusi VVG gali aprėpti ir įvertinti visas kaimiškoje vietovėje susietas veiklos sritis, todėl yra galimas tolygus plėtros procesas. VVG atstovauja konkrečią pasirinktą teritoriją (pvz. savivaldybę), todėl suburia bendrai veiklai toje teritorijoje veikiančius socialinius ekonominius partnerius ir apjungia skirtingų interesų ir galimybių žmones bendrai veiklai.

Pasak B. Melniko (2000), V. Ratkevičienės (1998), nagrinėjant inovacinės veiklos problemas, reikia atsižvelgti į tai, kad skirtingiems konkrečios vietovės partneriams susibūrus į partnerystę (VVG), susidarė galimybės visapusiškai išanalizuoti tos vietovės situaciją, gyventojų poreikius, numatyti strateginius tikslus, vizijas, prioritetus. Partnerių įvairovė leidžia apjungti įvairius veiklos sektorius ir priemones, ypač finansinius, fizinius, žmogiškuosius išteklius. O išsiaiškinus situaciją ir poreikius, parengti strategijas ir imtis veiksmų joms įgyvendinti. Toks planavimo būdas įkūnija LEADER principą – iniciatyvos „iš apačios į viršų“ įgyvendinimą (Kaimo plėtros galimybės... 2008).

VVG - tai įrankis, padedantis ugdyti kaimo žmonių pilietiškumą ir užtikrinantis demokratišką jų interesų atstovavimą. Todėl VVG veikia kaimo vietovėse kaip „brokeris“ finansavimo galimybių paieškoje. 11 lentelėje yra pateikiama informacija, įvertinanti vietos partnerystės bendro veiklos teikiamus privalumus:

11 lentelė

Vietos partnerystė – varomoji inovacijų jėga

SUBŪRIMAS -		<i>Supratimas</i>	<i>Požiūris</i>	<i>Interesai</i>	<i>Galimybės mobilizuoti</i>	<i>Žinios ir įgūdžiai</i>
SKIRTINGI PARTNERIAI	Žmonės ir savanoriški sektoriai	Socialinių ir kultūrinių aspektų	Į įsiklausymą ir dialogą	Žmonėms, gyvenimo kokybei	Žmonių išteklius	Diskusijos, koordinavimas
	Verslai	Ekonominių aspektų	Į laiko/efektyvumo faktorių	Rinkoms, pelningumui	Finansinius išteklius ir privatų paveldą	Valdymas ir plėtra
	Viešosios įstaigos ir vietos valdžia	Politinių ir institucinių aspektų	Į bendrą interesą	planavimui ir infrastruktūros (ekonominės, kultūrinės, aplinkos)kūrimui vietovėje	Finansinius išteklius ir valstybinės reikšmės paveldą	Institucijų parama
LEIDŽIA PASIEKTI		Geresnį vietovės pažinimą, supratimą	Naujas idėjų kombinacijas	Daugiau brandžių projektų	Efektyvesnį įdiegimą	Geresnį veiksmų tęstinumą
		Netikėtas galimybes	Naujovių užuomazgas	Skirtingas socialinių grupių interesų suderinamumą ir socialinę sanglaudą	Geresnį rizikos valdymą	Raidos lygmenį, kai užtikrinama galimybė nuolat atsinaujinti

Šaltinis: LEADER programos patirtis: vietos partnerystės organizavimas. (2007) parengta Gildos Farell ir Samuelio Thirion pranešimų pagrindu. Versta iš Organising local partnerships „Innovation in Rural Areas“ Notebook No2, Lietuvos žemės ūkio universitetas

Analizuojant 11 lentelės duomenis darytinos išvados, kad skirtingų partnerių subūrimas bendrai veiklai leidžia pasiekti geresnę vietovės pažinimą ir problemos suvokimą, inovatyviau spręsti esamas problemas, atsižvelgiant suderinti skirtingų socialinių grupių poreikius ir interesus, užtikrinti veiksmų tęstinumą ir efektyvumą. Partneriška veikla sudaro prielaidas strateginio valdymo formavimuisi ir kokybiškesnių sprendimų valdymo pokyčiams priėmimui. Analizuojant 11 lentelėje pateiktus vietos partnerystės principu formuojamo valdymo privalumus, VVG veikloje galima išvelgti strateginio valdymo bruožų, pvz.: įvairiapusiškos situacijos analizės galimybes, tikslų gyventojų poreikių identifikavimą, turimų išteklių integraciją, strateginių vystymosi kryptių numatymą ir kt.

Kai kurie autoriai (Melnikienė, Vidickienė, 2008, Vaičiūnienė, 2008, Gumbrevičienė, 2008) pripažįsta VVG kompetencijas ir gebėjimus strategiškai organizuoti kaimo plėtros procesų veiklą savo gyvenamosiose teritorijose ir teigia, kad to įrodymas yra sėkmingas bandomųjų strategijų parengimas ir jų įgyvendinimas. Tai sietina ir su kitų VVG veiklų identifikavimu – projektų valdymu, strategijų administravimu, vadyba ir t.t.

Mokslinėje literatūroje (Atkočiūnienė, 2008, Aleksandravičius, 2008, Stakėnienė, 2008, Gumbrevičienė, 2008) yra išskiriami šie VVG veiklos privalumai kaimo plėtros politikos įgyvendinimo srityje:

1. Strategiškas ES ir savivaldybės kooperuotų lėšų vietos kaimo plėtrai paskirstymas,
2. Profesionalūs VVG narių gebėjimai projektų administravime, kaimo žmonių pilietiškumo ugdyme, inovatyvios veiklos kaime sklaidoje, gebėjimas organizaciją pateikti visuomenėje ir įgyti pripažinimą vietos gyventojų/institucijų tarpe.
3. Akivaizdus partneriškos veiklos efektyvumas ir veiksmingumas, sprendžiant kaimo plėtros problemas,
4. VVG narių kompetencijų ugdymo tolesnė svarba, rengiant ir įgyvendinant kaimo plėtros strategijas, t.y. vietos situacijos žinojimas (ekonominės, socialinės, kultūrinės, švietimo, aplinkosauginės), sugebėjimas kompetentingai dalyvauti ir atstovauti organizaciją vietos plėtros procese (bendradarbiavimo ryšiai su ŽŪM, NMA, savivaldybės administracija, bankais ir t.t.); įstatymų išmanymas (Asociacijų įstatymas, Buhalterinės apskaitos įstatymas, Viešųjų pirkimų ir kt.);
5. VVG gebėjimai strategiškai planuoti ir administruoti viešąsias lėšas.

III. TRIJŲ UKMERGĖS RAJONO PARTNERYSTĖS GRUPĖS PARENGTŲ STRATEGIJŲ ANALIZĖ

3.1. Ukmergės rajono kaimo vietovių plėtros strategijų analizės metodologiniai pagrindai

Integruotų strategijų rengimas ir jų įgyvendinimas padeda kaimo žmonėms realiau pažvelgti į gyvenamosios aplinkos kokybės problematiką, o partneriška VVG veikla leidžia efektyviau spręsti svarbiausias vietos socialines ir ekonomines problemas. Todėl mokslinis dėmesys šioms kaimo plėtros institucijų (VVG) veikloms (strategijų rengimui ir įgyvendinimui), išlieka įdomus ir tyrinėtinas. Kadangi savanoriškų ir savarankiškų VVG organizacijų strategijų rengimo ir įgyvendinimo veiklų praktika Lietuvoje tik pradėdama, yra nauja, todėl iš esmės visiškai netyrinėta.

Siekiant identifikuoti vietovės kaimo plėtros strategijų rengimo aspektus, šio magistro darbo tyrimui buvo pasirinktos trys Ukmergės VVG parengto vietos plėtros strategijos.

Iki šiol atlikti moksliniai tyrimai yra nukreipti VVG veiklos startinės pozicijos analizei, VVG profilio ir vaidmens identifikavimui dabartiniame Lietuvos kaimo plėtros etape, vietos plėtros strategijų konsultavimo problemoms identifikuoti. 12 lentelėje pateikiama atlikto tyrimo santrauka:

12 lentelė.

Tyrimo santrauka

<i>Tyrimas</i>	<i>Tikslas, uždaviniai</i>	<i>Rezultatai</i>
Atkočiūnienė, V., Aleksandravičius, A., (2005) „Vietos veiklos grupių (VVG) veiklos analizė: problemos ir galimi jų sprendimo būdai“.	<i>Tyrimo tikslas</i> – atlikti VVG veiklos analizę ir pateikti rekomendacijas veiklai palaikyti bei skatinti. <i>Tyrimo uždaviniai</i> : ištirti VVG vidinę ir išorinę aplinką; išanalizuoti VVG veiklą socialiniu, ekonominiu, geografiniu ir kitais aspektais; nustatyti VVG profilį; pateikti rekomendacijas VVG veiklai palaikyti ir stiprinti; pagrįsti mokymo ir konsultavimo VVG poreikius atsižvelgiant į VVG naujas veiklos sritis kaimo plėtros erdvėje. Tyrimo tikslui ir uždaviniams pasiekti buvo naudoti bendrieji moksliniai tyrimo metodai – sociologinė anketinė apklausa, loginė analizė ir sintezė, indukcija ir dedukcija, palyginamoji analizė, abstrahavimas, grafinis vaizdavimas. Tyrimas atliktas vadovaujantis Lietuvos 2004 – 2006 m. Bendrojo programavimo dokumento tinkamumo kriterijais, priemonės įgyvendinimo ir priežiūros rodikliais.	Tyrimo metu buvo apklaustos 33 Vietos veiklos grupės, išdalintos 132 anketos, išanalizuoti VVG veiklos tikslai ir uždaviniai, nustatytos ir identifikuotos VVG veiklos problemos. Atlikta Lietuvos VVG veiklos efektyvumo, organizacinio klimato ir jos narių sutelktumo, bendradarbiavimo ir partnerystės tinklų, VVG mokymo ir konsultavimo poreikio, atsižvelgiant į VVG naujas veiklos sritis kaimo plėtros erdvėje, bei techninės paramos analizė; parengta VVG veiklos organizavimo, efektyvumo ir rezultatyvumo vertinimo metodika; nustatytas Lietuvos VVG profilis; numatyta techninė, metodinė, finansinė pagalba ir jos teikimo mechanizmas neatrinktoms VVG. Pateikti pasiūlymai BPD 4.6. LEADER+ pobūdžio priemonės turiniui ir administravimo sistemai tobulinti.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus (2008) pagal Atkočiūnienė, V., Aleksandravičius, A., (2005) „Vietos veiklos grupių (VVG) veiklos analizė: problemos ir galimi jų sprendimo būdai“

Atlikta Lietuvos VVG veiklos efektyvumo, organizacinio klimato ir jos narių sutelktumo, bendradarbiavimo ir partnerystės tinklų kūrimo, VVG mokymo ir konsultavimo poreikio, atsižvelgiant į VVG naujas veiklos sritis kaimo plėtros erdvėje, bei techninės paramos analizė, ko pasekoje buvo parengta VVG veiklos organizavimo, efektyvumo ir rezultatyvumo vertinimo metodika, nustatytas Lietuvos VVG profilis, numatyta techninė, metodinė, finansinė pagalba ir jos

teikimo mechanizmas VVG veiklos tobulinimui. Pateikti pasiūlymai BPD 4.6. LEADER+ pobūdžio priemonės turiniui ir administravimo sistemai tobulinti.

Teorinės kaimo plėtros tematika literatūros analizė buvo atlikta remiantis įvairių autorių – A. Aleksandravičiaus (2008), V. Atkočiūnienės, (2008), R. Čiūto (2008), L. Lazarevaitės (2006), L. Gumbrevičienės (2008), R. Melnikienės, D. Vidickienės (2007), A. Poviliūno (2003), G. Sakalauskienės, (2006), E. Ribašauskienės, (2007), ir kt. darbais, įstatymų ir dokumentų analize bei kompetentingų įstaigų (ŽŪM, LEADER žemdirbių mokymo centro, NMA, LŽŪU, VVG ir kt.) internetiniuose puslapiuose publikuojama informacija. Analizuojant literatūrą buvo identifikuotos integruotos kaimo plėtros strateginės kryptys, kaimo plėtros koncepcijos, LEADER programos nuostatos, kiti reikšmingi vietovės plėtros dėsniumai ir proceso dalyviai - VVG ir kaimo bendruomenės.

Kadangi VVG veikla taip pat yra susijusi ir strateginio valdymo procesu (strategijos rengimas), buvo atlikta šios srities teorinės literatūros analizė. Apžvelgti I. Ansoff (1987), R. Jucevičiaus (1998), R. Lynch (1997), A. Makštučio (2001), B. Melniko (2000), H. Mintzberg, V. Ratkevičienės (1998), A. Vasiliausko (2006), ir kt. mokslininkų darbai. Analizuojant literatūrą buvo identifikuoti bendrieji strategijų rengimo etapai, strateginio valdymo bruožai.

Siekiant nustatyti vietovės kaimo plėtros strateginio valdymo aspektus, VVG veiklos tendencijas, vietovės plėtros strategijų bruožus Ukmergės rajone, neįmanoma to padaryti neanalizuojant Ukmergės VVG strateginės veiklos, todėl buvo atlikta Ukmergės VVG veiklos analizė.

Siekiant identifikuoti strategijų rengimo aspektus, strategijų skirtumus ir panašumus, buvo atliktas kokybinis Ukmergės rajono VVG parengtų 3 vietos plėtros strategijų turinio struktūros analizės tyrimas. Juo buvo siekta identifikuoti priežasties - pasekmės ryšius, poreikių ir veiklos tarpusavio sąryšį, išskirti vietovės plėtros strategijų rengimo aspektus, strategines VVG veiklos kryptis, kuriuos sudėtinga ištirti kiekybinių tyrimų metodais.

Kokybiniuose tyrimuose buvo kreipiamas dėmesys į strategijų turinio, strategijų rengimo etapų, strateginių vizijų, prioritetų, priemonių ir veiksmų analizę, o ne statistinius duomenų pasiskirstymus.

Strategijos analizuotos keliais pjūviais. Pirmiausia identifikuota jų turinio metodologinė kokybė (žr. 13 lentelę).

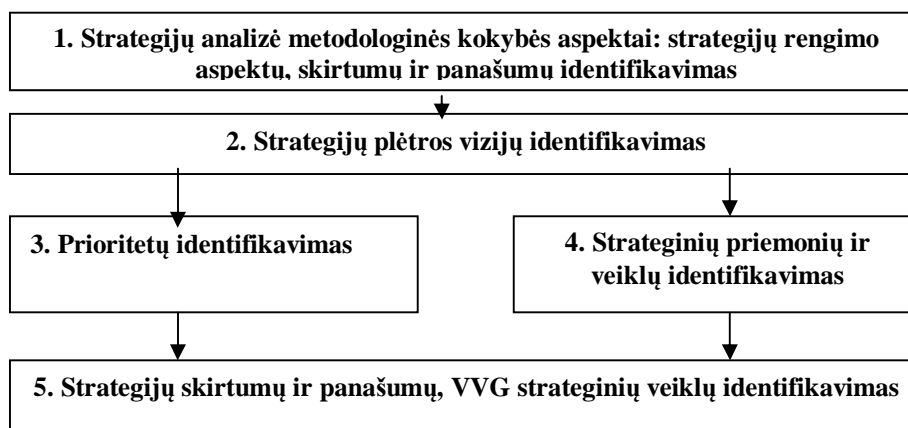
Metodologinės plėtros strategijų kokybės operacionalizacijos rezultatai

<i>Metodologinės kokybės komponentai</i>	<i>Požymiai</i>
Strategijos struktūra	Strateginė tema
	Strategijos apimtis
	Bendra struktūra (skyrių ir poskyrių santykis)
	Rengėjų grupės dydis ir sudėtinės dalys
	Strateginiai veiksmai rengimui ir įgyvendinimui
	Asmenys atsakingi už stebėseną/ plano monitoringas
	Situacijos analizės ir gyventojų poreikio tyrimo metodai, naudoti rengiant strategiją
	Įgyvendinimo rezultatai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus (2009)

Ukmergės rajono VVG strategijos analizuotos ir kitu pjūviu: siekiant ištirti strategijų rengimo aspektus ir identifikuoti strategijų panašumus ir skirtumus, bei nustatyti VVG strateginės veiklos kryptis, atlikta kokybinė strategijų vizijų, prioritetų, priemonių ir veiksmų analizė. 11 paveiksle parengta kokybinio tyrimo loginė struktūra, apimanti pagrindinius strategijos turinio formavimo etapus.

Išskirti tokie pagrindiniai Ukmergės rajono kaimo vietos plėtros strategijų kokybinio tyrimo etapai: vietos plėtros strategijų metodologinės kokybės analizė, strategijos etapų analizė, vietos plėtros strateginių vizijų, prioritetų, priemonių, veiklų analizė ir strategijų rengimo aspektų bei strategijų skirtumų ir panašumų identifikavimas.



11 pav. Kokybinio tyrimo loginė struktūra

Šiame magistriniame darbe analizuojamos trys Ukmergės rajono VVG parengtos vietos plėtros strategijos:

1. 2003-2004 metų Skurdo ir socialinės atskirties mažinimo kaimo vietovėse strategija, (toliau I-oji strategija);
2. Ukmergės r. vietos veiklos grupės bandomoji integruota kaimo vietovių plėtros strategija 2004-2006 m (toliau II strategija);
3. Ukmergės rajono vietos plėtros strategija, įgyvendinama pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 m. programavimo kryptį „Leader metodo įgyvendinimas“ (toliau III strategija).

Siekiant numatyti VVG veiklos perspektyvas, lygiagrečiai Ukmergės rajono VVG parengtų vietos plėtros strategijų analizės procesui, buvo konsultuotasi su ekspertais: LŽŪU, Ekonomikos ir vadybos fakulteto Administravimo ir kaimo plėtros katedros dekane doc. dr. Vilma Atkočiūniene, Vilniaus prekybos, pramonės ir amatų Ukmergės filialo centro direktoriumi, 2003-2007 metais buvusi Ukmergės rajono VVG pirmininku Regimantu Baravyku, kaimo bendruomenių konsultante ir Ukmergės VVG nare Genovaite Sakalauskiene, Ukmergės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus pavaduotoja ir dabartine Ukmergės rajono VVG pirmininke Klavdija Stepanova.

3.2. Ukmergės rajono VVG 2000-2008 m. veiklos analizė

Ukmergės rajono VVG ištakomis galima laikyti 2000-2003 metus, kai Lietuvoje ir Ukmergėje buvo įgyvendinama Kaimo bendruomenių partnerystė programa (toliau KBPP) Baltijos šalyse. Baltijos šalių kaimo bendruomenių partnerystės programos esmė buvo siekti sukurti subalansuotus kaimo bendruomenių pragyvenimo šaltinius. Tai 2000-2003 m. Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje įgyvendintas projektas, kurį finansavo Jungtinės Karalystės Tarptautinės plėtros departamentas. Projektas buvo vykdomas Baltijos šalyse. Kiekvienoje iš jų buvo pasirinkti trys vienos apskrities rajonai. Lietuvoje tai buvo Vilniaus apskritis (Šalčininkų, Švenčionių ir Ukmergės rajonai).

Projekte pagrindinis dėmesys buvo skiriamas teritoriniu principu sudarytoms partnerystės grupėms, jų narių gebėjimams dirbti partnerystėje, įgyti žinių kaimo plėtros ir strateginio valdymo procesų srityse, inovacijų skatinimui vietovėse formuoti, kaimo lyderių paieškos ir jų mokymams. Partnerystės grupių uždavinys buvo parengti ir įgyvendinti savo teritorinę strategiją skurdo ir socialinės atskirties sumažinimui. Partnerystės grupės buvo sudarytos iš 4 savarankiškų ir nepriklausomų segmentų, atstovaujančių pagrindines toje vietovėje veikiančias suinteresuotas subjektų grupes: vietos valdžios, savanorių sektorių (bendruomenę ir nevyriausybinės organizacijas), ūkio sektorių (verslą), valstybinės institucijas. (Loolaid, Ūlar 2007). Tai buvo inovatyvus praktinis bandymas spręsti skurdo ir socialinės atskirties problemas naujai, partnerystės pagrindu suformuotu vietos strateginio valdymo modeliu.

Ukmergės rajono partnerystės grupė, kurią sudarė 20 narių, dalyvaudama programoje įgijo kompetencijų partnerystė pagrįstos veiklos organizavimo, strategijų rengimo ir įgyvendinimo srityse. Dėka vykdomo projekto, Ukmergėje vietovės kaimo plėtros koncepcija ir procesas 2000-2004 metais tapo įdomus visais lygmenimis – vietos valdžiai, verslui ir kaimo žmonėms.

2001 metais Ukmergės rajone oficialiai registruotos buvo tik 2 kaimo bendruomenės. 2003-2008 metais jų skaičius nuolat augo ir tolygiai pasiskirstė rajono ribose (Žr. Priedas Nr.3). Kaimo bendruomenių augimo ir aktyvinimo skatinimas buvo labai svarbus faktorius, nulėmęs tolimesnį ir

tęstinį vietovės kaimo plėtros procesą Ukmergės rajone. KBPP programos ribose išryškėjo ir partnerystės grupės veiklos sritys: *strategijos rengimas, vietos situacijos gilus analizavimas, konsultavimasis su bendruomenėmis dėl strategijos rengimo ir įgyvendinimo, projektų administravimas, finansų valdymas, projektų kontrolė, kaimo bendruomenių aktyvinimas*. 2003 metais Ukmergės rajono partnerystės grupė parengė ir įgyvendino Skurdo ir socialinės atskirties mažinimo kaimo vietovėse strategiją (toliau I strategija).

2003 metais Ukmergės rajone egzistavusi partnerystės grupės valdyba iš esmės buvo perorganizuota į Ukmergės rajono Vietos veiklos grupę. Taip Ukmergės rajono VVG išlaikė tęstinumą ir pratęsė ankstesnės organizacijos idėjas ir veiklą, orientuotą į kaimo vietovių plėtrą, bendruomenių kūrimosi skatinimą ir palaikymą, gyvenimo kokybės kaime gerinimą bei alternatyvių verslų žemės ūkiui kurtis skatinimą. Šis žingsnis buvo reikalingas tolimesniam strateginiam kaimo vietovės plėtros etapui, LEADER+ programos lėšų įsisavinimui.

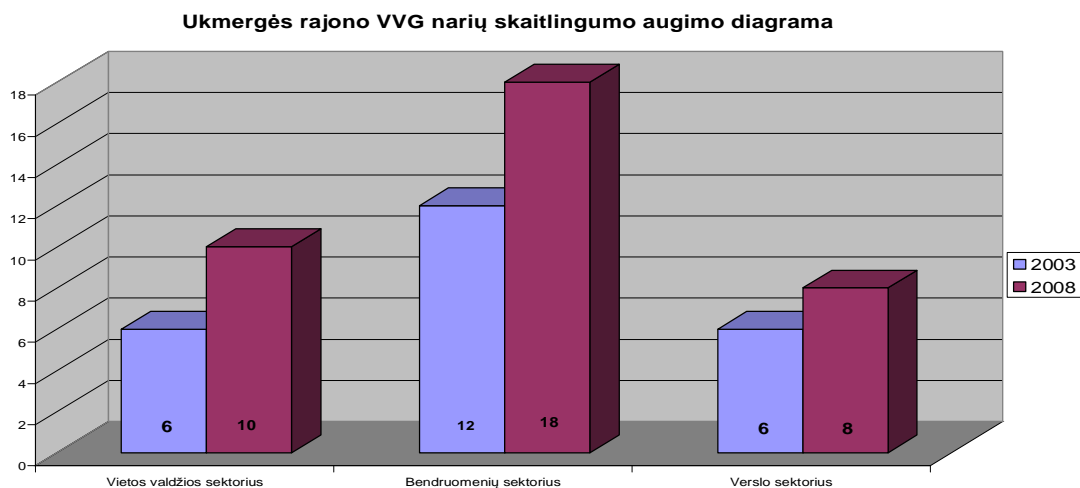
Ukmergės vietos veiklos grupė buvo suformuota, atsižvelgiant į visus LEADER+ metodinius reikalavimus bei principus: teritorinio vientisumo, iš apačios į viršų, lygiavertiškumo, viešumo, įtraukimo, partnerystės. Ukmergės rajono VVG sudarė 24 nariai, proporcingai atstovaujantys tris sektorius: 50 proc. kaimo bendruomenių sektorius, po 25 proc. vietos valdžios ir verslo sektorius. VVG struktūroje buvo išlaikyta lyčių pusiausvyra: 12 moterų ir 12 vyrų. Ukmergės rajono VVG vienas narys buvo iki 24 metų amžiaus, taip pat organizacijos sudėtyje buvo gamtosaugos ir finansų specialistai (Ukmergės r. VVG įstatai, 2003).

Ukmergės rajono partnerystės (VVG) kūrimosi tikslas - dalyvauti ES LEADER+ programoje ir parengti bei įgyvendinti vietos plėtros strategiją, skatinti kaimo plėtrą Ukmergės rajone; organizuoti kaimo plėtros dalyvių švietimą bei mokymą; organizuoti ir teikti paramą kaimo bendruomenių projektams ir iniciatyvoms įgyvendinti, skatinti bendradarbiavimą. VVG steigėjai Ukmergėje buvo privatūs asmenys, atstovaujantys skirtingus sektorius pagal įsitikinimus, kartais darbovietes. 8 steigėjai pasiskirsto pagal sektorius sekančiai: 3 viešojo sektoriaus, 3 verslo, ir 2 kaimo bendruomenių atstovai (Steigiamojo susirinkimo protokolas, Nr1., 2003). Visi VVG steigėjai buvo partnerystė grupės valdybos nariai, todėl darytina išvada, kad Ukmergės rajono VVG įkūrė asmenys, turintys kompetencijų kaimo plėtros ir strateginio valdymo srityse, turintys gebėjimų projektų valdyme ir administravime, norintys aktyviai dalyvauti ekonominėje bei socialinėje ir kultūrinėje vietos veikloje, turėdami į socialinius išteklius orientuotus tikslus, pažindami vietovės kaimo bendruomenių žmones ir gebėjimų dirbti kartu su jais.

2004-2006 metais, vadovaujantis LEADER+ programos nuostatomis buvo parengta *Ukmergės r. vietos veiklos grupės bandomoji integruota kaimo vietovių plėtros strategija 2004-2006m.* (toliau II strategija). Buvo pasirinkta *gyvenimo kokybės kaimo vietovėse gerinimo* strateginė kryptis.

Ukmergės VVG parengta strategija ekspertų buvo įvertinta aukščiausiu balu ir pripažinta kaip geriausia iš 10 pateiktų (Žr. Priedas Nr.6).

Ukmergės rajone VVG partnerystė tapo visuomenei patrauklus savivaldos darinys. Tai iliustruoja išaugęs ir nuolat didėjantis kaimo plėtros proceso dalyvių – kaimo bendruomenių ir VVG narių – skaičius. 12 paveikslėlyje yra pateikiama Ukmergės r. VVG narių skaičiaus augimo dinamika visuose trijuose partnerystės sektoriuose.

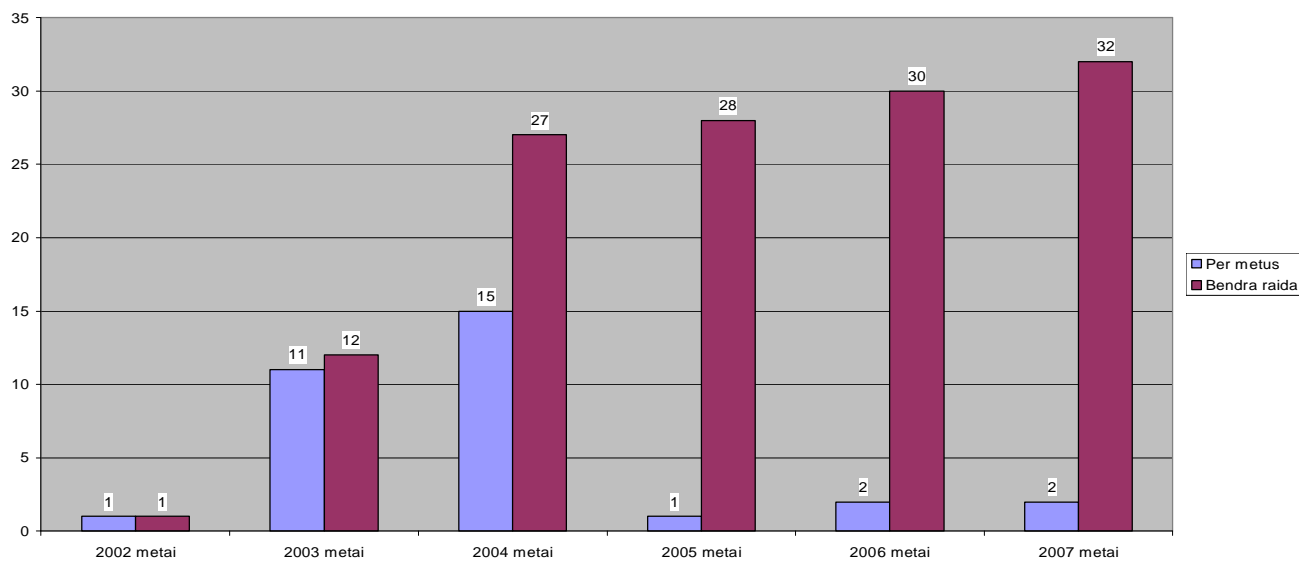


12 pav. Ukmergės rajono VVG organizacijos narių skaičiaus raida 2003-2008 metais:
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus (2008), remiantis Ukmergės VVG duomenimis

Šiuo metu Ukmergės rajono Vietos veiklos grupės sudėtyje vienijasi 36 nariai. Analizuojant paveikslą nustatyta, kad mažiausias augimas pastebimas verslo sektoriuje, didžiausias – bendruomenių.

13 paveiksle pavaizduotas Ukmergės rajono kaimo bendruomenių skaičiaus augimas 2002-2007 m. laikotarpiu. Nustatyta, kad didžiausias bendruomenių aktyvumas Ukmergės rajone buvo 2003-2004 metais. Šis procesas neabejotinai yra susijęs su LEADER programos pradžia Lietuvoje ir Ukmergės rajono VVG įdirbiu.

Kaimo bendruomenių skaičiaus raida



13 pav. Kaimo bendruomenių Ukmergės rajone skaičiaus raida

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus(2009), remiantis Ukmergės rajono VVG duomenimis

Bendruomeniškumą skatinanti VVG veikla yra ir pilietiškumą skatinanti veiklos forma visuomenės tarpe. Kaimo bendruomenės yra tas demokratijos pagrindas ant kurio formuojasi kaimo plėtros politika Ukmergės rajone. Jos yra svarbus strateginio valdymo faktorius, įtakojantis vietos valdžios formuojamus nuoseklius ir subalansuotus pokyčius teritorijoje. Teritoriškai organizuotų bendruomenių nariams prioritetiniais tampa konkretūs veiksmai, kaip kasdien savo gyvenamoje aplinkoje išspręsti susikaupusias problemas (saugumo, gyvenimo kokybės, aplinkos gerinimo ir t.t.).

2008 metų pabaigoje Ukmergės rajono VVG parengė dar vieną, III-ią Ukmergės rajono vietos kaimo plėtros strategiją–„Ukmergės rajono vietos plėtros strategija, įgyvendinama pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 m. programos kryptį „Leader metodo įgyvendinimas“.

VVG funkcionuoja valdydama vietos plėtros procesus ir viešąsias lėšas šių procesų ir kaimo plėtros pokyčių eigai. Ukmergės rajono VVG per 2003-2008 metų strateginį laikotarpį, savo parengtų vietovės kaimo plėtros strategijų įgyvendinimui, į Ukmergės rajoną pritraukė **8 398 804 Lt** ES struktūrinių fondų lėšų (žr. *Priedas Nr.4*). Tokiu būdu, VVG stengiasi nedubliuoti savivaldybės veiklos, bet prisiima savarankišką atsakomybę už vietovės kaimo plėtros procesų skatinimą ir tęstinumą.

Palyginimui 14 lentelėje pateikiami 2007-2008 metų Ukmergės VVG ir Ukmergės rajono savivaldybės skirtų lėšų kaimo bendruomenių projektinei veiklai remti skyrimo duomenys:

Lėšų paskirstymas Ukmergės rajono kaimo bendruomenių projektinei veiklai finansuoti

Metai	Ukmergės rajono savivaldybė		Ukmergės rajono Vietos veiklos grupė (strategijos įgyvendinimui)	
	2007	2008	2007	2008
Skirta lėšų NVO projektams remti iš viso:	100 000 Lt	165 000 Lt		
Finansuotų kaimo bendruomenių projektų skaičius	23 proj.	36 proj.	13 proj.	15 proj.
Skirta lėšų bendruomenių projektams įgyvendinti	20 500 Lt	50 785 Lt	191 109 Lt	240 891 Lt

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Ukmergės rajono savivaldybės administracijos ir VVG ataskaitų duomenimis

Apibendrinant lentelės duomenis, galima teigti, kad analizuojamu laikotarpiu Ukmergės rajono kaimo bendruomenių projektinei veiklai finansuoti 86 proc. lėšų buvo skiriama per VVG ir tik 14 proc. per savivaldybę. Analizuojant Ukmergės r. VVG veiklą 2000–2008 metų laikotarpiu yra ryškios dvi esminės VVG veiklos kryptys: *1. Vietos plėtros strategijų parengimas ir įgyvendinimas; 2. Vietos kaimo bendruomeniškumo judėjimo skatinimas ir palaikymas. Tačiau galima identifikuoti ir bendradarbiavimo ryšių skatinimo ir palaikymo veiklos apraiškas, komandinio darbo organizavimo, projektų administravimo, finansų valdymo, vietovės rinkodaros.*

Atliekant darbo autoriaus parengtą trijų VVG strategijų santraukoje (žr. Priedas Nr.4) pateiktą strateginių tikslų analizę, nustatyta, kad Ukmergės r. VVG strateginė veikla nėra pastovi, o yra besikeičianti.

2003-2004 m. I strategijos vizija yra nukreipta į socialinės vietos gyventojų situacijos pokyčius, siekiant mažinti skurdo ir socialinės atskirties kaime apraiškas. 3 strateginiai tikslai yra nukreipti šiai problemai spręsti per kaimo bendruomenių iniciatyvų skatinimą: palankios bendruomenių veiklos sąlygų gerinimą, bendruomenių įtakos stiprinimą ir iniciatyvų palaikymą. II strategijos vizija ir 5 strateginiai tikslai yra nukreipti į kaimo gyvenimo kokybės pokyčius, išreiškiamus per žemės ūkio tradicinės veiklos transformavimą: vietos verslumo, ekologinio ūkininkavimo skatinimas, kaimo žmonių socialinio gyvenimo pertvarką. III strategijos vizija yra mažai pakitusi nuo II strategijos vizijos ir taip pat orientuota į gyvenimo kokybės pokyčius. Tačiau III strategija turi vieną tikslą, kuris apima žmogiškųjų išteklių plėtrą rajono kaimiškose teritorijose. Strateginių tikslų analizė parodo Ukmergės VVG veiklos kryptingumo ir tikslingumo pokyčius: nuo 2003-2004 metų strategijos, kurios tikslai buvo orientuoti į kaimo bendruomenių rajone kūrimosi skatinimą ir rėmimą, jų plėtrą, iki žmogiškųjų išteklių plėtros, vietos iniciatyvos ir partnerystės skatinimo rajone 2007-2013 metų strategijoje.

Siekiant nustatyti VVG strateginių krypčių skirtumų ir pokyčių priežastingumą, buvo atlikta strategijų turinio analizė ir identifikuoti strategijų rengimo etapai. 15 lentelėje yra susisteminti identifikuoti strategijų rengimo etapai:

Strategijų rengimo etapai

Etapai	I strategija 2003-2004	II strategija 2006-2008	III strategija 2007-2013
I	Socialinės ekonominės situacijos ir gyventojų poreikių analizė (<i>konsultacija</i>)	Socialinės ekonominės situacijos ir gyventojų poreikių analizė (<i>konsultacija</i>)	VVG veiksmų plano sudarymas
II	Vizija, Misija	Vertybių, darbo taisyklių nustatymas	Socialinės ekonominės situacijos ir gyventojų poreikių analizė (<i>konsultacija</i>)
III	Strateginių prioritetų nustatymas (<i>konsultacija</i>)	SSGG	Vertybių, darbo taisyklių nustatymas
IV	Priemonės (<i>konsultacija</i>)	Vizija (<i>konsultacija</i>)	SSGG
V	Veiksmai (<i>konsultacija</i>)	Strateginių plėtros kryptių nustatymas	Vizija (<i>konsultacija</i>)
VI	Konsultantų paslaugos	Prioritetų nustatymas (<i>konsultacija</i>)	Strateginių plėtros kryptių nustatymas
VII	Įgyvendinimas (<i>konsultacija</i>)	Misijos identifikavimas	Prioritetų nustatymas (<i>konsultacija</i>)
VIII	Bendruomenių projektai	Tikslų, priemonių ir galimų veiksmų numatymas (<i>konsultacija</i>)	Misijos identifikavimas
IX		Strategijos įgyvendinimo darbo planas	Tikslų, priemonių ir galimų veiksmų numatymas (<i>konsultacija</i>)
X			Strategijos įgyvendinimo darbo planas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Analizuojant lentelėje pateiktą informaciją, nustatyta, kad visos strategijos buvo rengiamos dažnai konsultuojantis su vietos gyventojais, nuo 4 iki 5 kartų proceso eigoje. Todėl darytina išvada, kad VVG strateginės veiklos tikslumą ir pokyčius įtakoja aktyvus vietos kaimo gyventojų dalyvavimas strategijų rengimo procesuose ir jų valios išraiška juose: atliekant vietos situacijos, gyventojų poreikių analizę, išskiriant strateginius tikslus ir veiklos prioritetus, numatant strateginius veiksmus ir t.t. Vietos plėtros strategijų rengimo procese priimant strateginius sprendimus dalyvauja tik tos vietovės gyventojai, kas sudaro sąlygas vietos gyventojų pilietiškumui ir demokratijai pasireikšti. Strategijų rengimo konsultantai atlieka tik techninį darbą, tačiau nedalyvauja strateginių sprendimų priėmimo. Ekspertai vietos gyventojų dalyvavimą strategijų rengimo procese vertina vienareikšmiškai teigiamai. G. Sakalauskienė ir R. Baravykas mano, kad parengta netradiciniu būdu strategija bus kokybiškesnė, kadangi labiau atitiks gyventojų lūkesčius, jie jausis labiau atsakingi už strategijos įgyvendinimą. V. Atkočiūnienės ir K. Stepanovos nuomone, gyventojų įtraukimas ir nuolatinis dalyvavimas strategijų rengimo procese, sukuria pagrindą priimti atsakomybei už pokyčius kaime. Dalyvavimas ugdo pilietiškumą, taip kaip pilietiškumas iššaukia poreikį įtakoti pokyčius, valdyti vietos ir pritrauktus išteklius bei nukreipti pokyčius pageidautina linkme.

Ukmergės rajono kaimo plėtros strategijas parengė vietos valdžios, verslo ir kaimo bendruomenių nariai, kurie atstovauja tiek „horizontaliu“ (kaimo bendruomenės), tiek „vertikaliu“ (savivaldos institucijos) lygmenimis, tai reiškia, kad vietos plėtros strategijos yra parengtos atsižvelgiant į vietovės identiteto ypatumus iš esmės, o jų rengimui buvo mobilizuoti visi svarbiausi

vietos teritorijos žmogiškųjų išteklių pajėgumai: kaimo seniūnijos, kaimo bendruomenės, vietos savivaldos institucijos ir įstaigos, verslo įstaigos ir privačios iniciatyvos. Vietos situacijos analizė atlikta labai išsamiai, naudojant įvairius analizės ir tyrimo metodus bei jų sintezes. Vietos plėtros strategijos parengtos VVG principu - vietos valdžios, verslo ir kaimo bendruomenių sektorių tarpusavio bendra veikla, todėl iš esmės paremtos privalomu bendradarbiavimu. Šis faktas apsprendžia strategijų kokybę, kryptingumą ir tikslingumą bei suteikia joms išskirtinumą konkrečiu strateginiu laikotarpiu. Tokia VVG strategijų rengimo veikla sudaro pagrindą kaimo gyventojams vis labiau remtis tokiais plėtros procesais, kuriuose susitarimai ir konsultacijos atlieka pagrindinį vaidmenį.

Strategijos rengimo procesas yra aktyvi ir atsakinga VVG veikla, reikalaujanti jėgų ir laiko sąnaudų, specialių kompetencijų, gebėjimų, žinių ir įgūdžių, įtakojanti vietos teritorijos ekonominio, socialinio ir politinio gyvenimo pokyčius. VVG be strategijų rengimo užsiima vietovės konkurencinių pranašumų paieška, atlieka visapusišką situacijos analizę, kas suteikia galimybę objektyviam situacijos įvertinimui ir strateginių kryptčių išvelgimui. Taip pat VVG turi realią galimybę valdyti vietos žmogiškuosius išteklius, aktyvinti gyventojų verslumo iniciatyvas, pilietinę atsakomybę, jų saviraišką, inicijuoti naujas ekonomines, socialines, kultūrinės ir aplinkosaugines veiklas kaime, vykdo kaimo pokyčių priežiūrą ir inovatyvių veiklų viešinimą, kaimo vietovių gyvybingumo stiprinimą.

Ukmergės rajono VVG strategijų rengimo proceso analizė parodė, kad yra tikslinga visapusiškai įvertinti VVG veiklos kokybę ir priimti reikiamus sprendimus dėl VVG narių motyvacijos dirbti palaikymo ir skatinimo. Apžvelgiant Ukmergės rajono VVG veiklą, darytina išvada, kad greta 2 pagrindinių VVG veiklos sričių ukmergiškiams yra būdingos ir kitos veiklos sritys: *ryšių su bendruomene organizavimas; efektyvaus komandinio darbo organizavimas; finansų valdymas; partnerystė ir kooperacija; bendradarbiavimas tarpusavyje ir su išorės organizacijomis; projektų administravimas; vietovės rinkodara.*

3.3. Strategijų turinio struktūros analizė

Siekiant identifikuoti I strategijos rengimo aspektus ir išskirti jos bruožus buvo atlikta turinio struktūros kokybinė analizė pateikiama 16 lentelėje.

16 lentelė

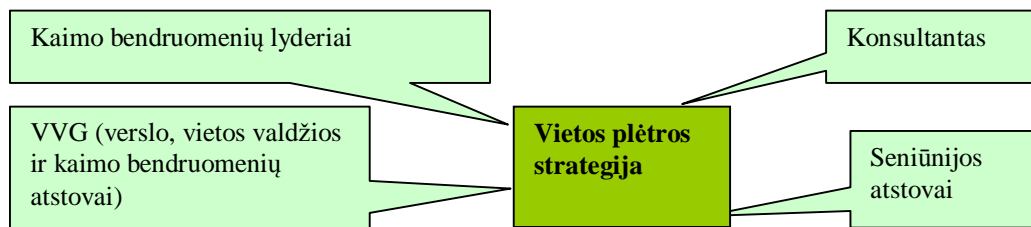
2003–2004 metų Skurdo ir socialinės atskirties mažinimo kaimo vietovėse strategijos struktūros analizė

<i>Strategijos struktūros elementai</i>	<i>Analizės rezultatas</i>
Strategijos apimtis Situacijos analizė ir gyventojų poreikių tyrimo metodai, naudoti rengiant strategiją	98 psl. Nėra priedų Statistinė situacijos analizė, SSGG partnerystės grupės valdybos atlikta, Gyventojų poreikių analizė, naudotas interviu metodas, seniūnų apklausa
Bendra struktūra (skyrių ir poskyrių santykis)	Strategiją sudaro įvadas, esamos situacijos ir plėtros perspektyvų analizė (daugiausia dėmesio skiriama socialinės-ekonominės aplinkos veiksnių analizei), strategijos formavimas, stebėsenos sistema ir papildoma informacija.
Vizijų, misijų, tikslų apimtis	vizija, misija, 3 tikslai, 3 prioritetai
Rengėjų grupės dydis ir sudėtinės dalys	Strategiją rengė Ukmergės rajono partnerystės grupės valdyba, 20 žmonių grupė iš 4 skirtingų partnerių grupių. 3 konsultantai.
Strateginiai veiksmai rengimui ir įgyvendinimui – resursų paskirstymas	Strategijoje numatyta: kaimo vietovių plėtros strategiją rengti remiantis statistine socialine-ekonominė vietos situacijos analize, atlikta gyventojų poreikių analizė, vizijos, misijos suformulavimas, vertybių ir darbo principų nustatymas, veiklos prioritetų, tikslų ir priemonių identifikavimas, bendruomenės įtraukimo į strategijos įgyvendinimą procedūros, projektų įgyvendinimo priežiūros ir vertinimo sistema, strategijai įgyvendinti skiriama 160 000 Lt KBPP lėšų programų ir projektų finansavimui. 5 konsultacijos su bendruomenėmis.
Asmenys atsakingi už stebėseną, strategijos įgyvendinimo kontrolę	Aprašyta strategijos įgyvendinimo stebėsenos sistema, kurią sudaro: Partnerystės grupės valdybos suformuotos stebėsenos grupės, stebėsenos rodikliai, atsiskaitomybė, veiksmų koregavimas.
Strategijos įgyvendinimas ir valdymas	Strateginis laikotarpis – 1 metai, 2 projektų paraiškų teikimų etapai. Strategija įgyvendinama vadovaujantis veiksmų planu. Sprendimų priėmimo organas Valdyba, valdybai vadovauja pirmininkas. Finansinis atsiskaitymas : Valdyba atskaitinga KBPP.
Laukiami rezultatai	Kaimo bendruomenės įgyvendins 10 bendruomeniškumo projektų, 5 jaunimo projektus, bus įkurti 4 bendruomenių centrai (atnaujintos patalpos), įsteigtas 1 bendruomenės amatų centras bus apmokinta 15 naujų kaimo bendruomenių lyderių, įkurtas kaimo bendruomenių tinklas, įgyvendintos 2 socialinės programos,

Šaltinis: Skurdo ir socialinės atskirties mažinimo kaimo vietovėse strategija, 2003.

Analizuojant strategijos turinio struktūros elementus, nustatyta, kad I strategija yra labiau panaši į strateginį planą, nes jos strateginis laikotarpis apima tik vienerius metus. Strategijos turinys atitinka strategijų rengimo metodikas (žr. 9 pav. 48 psl.), kadangi jame identifikuoti šie etapai: situacijos analizė, vizijos ir misijos formulavimas, numatyti strateginiai tikslai ir jų įgyvendinimo priemonės, numatyta strategijos valdymo ir įgyvendinimo kontrolės sistema. Vietos situacijos analizei iširti, naudoti inovatyvūs metodai (SSGG, gyventojų interviu, statistinė analizė) ir jų sintezė. Tai leidžia daryti prielaidas, kad strategija visiškai orientuota ir atitinka vietos gyventojų poreikius. Strategijos rengime identifikuotos 5 konsultacijos su bendruomenėmis. Strategijoje

iškelti 3 strateginiai tikslai ir numatyti 3 prioritetai, priemonės ir veiksmai jiems įgyvendinti. Strategija parengta partnerystės grupės, padedant 3 konsultantams. Numatytos strategijos įgyvendinimo, finansų valdymo ir kontrolės procedūros. Strategija bus įgyvendinama per kaimo bendruomenių projektus ir 2 tikslines programas. Strategijos turinio struktūroje galima identifikuoti strategijų rengimo procesuose dalyvaujančius subjektus: VVG, konsultantus, kaimo bendruomenių lyderius, seniūnijos administracijos atstovus. (Žr. 14 pav.)



14 pav. Vietos plėtros strategijų rengimo procese dalyvaujantys subjektai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Darytina išvada, kad strategijos rengime buvo išlaikytas partnerystės principas „iš apačios į viršų“, garantuojantis viešą interesą. Toks strategijos rengimas buvo naujoviška viešo gyvenimo praktika ir VVG patirtis.

Tačiau ekspertai, Ukmergės rajono VVG nariai: R. Baravykas, K. Stepanova ir G. Sakalauskienė, I strategijos visiškai nesureikšmina ir mano, kad ji atliko tik praktinę mokomąją misiją VVG ir kaimo bendruomenių lyderių kompetencijų atžvilgiu, tačiau realiai strategija nesumažino skurdo ir socialinės atskirties. Ukmergėje buvo padėti teoriniai praktiniai strateginio planavimo ir valdymo pagrindai, apmokyti VVG nariai ir kaimo bendruomenių lyderiai kaimo plėtros politikos konteksto ribose, suformuotas teigiamas partneriškos veiklos įvaizdis, išmokta strategiškai planuoti ir parengti plėtros projektus, juos administruoti. Išskirtini I strategijos rengimo aspektai: konsultacijos su kaimo gyventojais, kolektyvinis partnerių darbas, inovatyvi veikla. Identifikuoti šie bruožai: strategija orientuota į socialinės atskirties problemų sprendimą, trumpam strateginiam laikotarpiui numatyti nerealiūs ilgalaikiai tikslai.

II strategijos turinio struktūros kokybinė analizė pateikiama 17 lentelėje.

Ukmergės r. vietos veiklos grupės bandomosios integruotos kaimo vietovių plėtros strategijos 2004–2006 metų struktūros analizė

<i>Strategijos struktūros elementai</i>	<i>Analizės rezultatas</i>
Strategijos apimtis	113 psl., pateikiami 12 priedų.
Situacijos analizė ir gyventojų poreikių tyrimo metodai, naudoti rengiant strategiją	<p>Statistinė analizė, SSGG analizė, Kaimo gyventojų poreikių nustatymui Ukmergės VVG pasitelkė įvairius tyrimo būdus:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Struktūruoti grupiniai interviu su kaimo gyventojų tikslinėmis grupėmis; 2. Bendruomenių organizacijų ir seniūnų anketinė apklausa; 3. Bendruomenių organizacijų vietose surengtos diskusijos tema „Kas trukdo gyventi geriau ir ką reikėtų nuveikti, kad gyvenimas kaime būtų turtingesnis, prasmingesnis?“; 4. Neformalus pokalbiai su jaunimo atstovais; 5. Anketinė kaimo gyventojų apklausa.
Bendra struktūra (skyrių ir poskyrių santykis)	Strategiją sudaro 8 dalys: įvadas, VVG aprašymas, esamos situacijos ir plėtros perspektyvų analizė (daugiausia dėmesio skiriama socialinės-ekonominės ir infrastruktūros bei aplinkosaugos veiksnių analizei bei gyventojų poreikių tyrimui), strategijos rengimas (SSGG, vizija, misija), strateginiai prioritetai, priemonės ir veiksmai, tikslinių grupių nustatymas, strateginės atitikties nacionaliniams ir savivaldos plėtros dokumentams analizė, strategijos priežiūra ir vertinimas bei strateginio veiklos plano įgyvendinimas.
Vizijų, misijų ir tikslų apimtis	Vizija, misija, 5 strateginiai tikslai
Rengėjų grupės dydis ir sudėtinės dalys Strateginiai veiksmai – resursų paskirstymas	Strategiją rengė Ukmergės rajono vietos veiklos grupė, 24 nariai, atstovaujantys tris skirtingų partnerių segmentus. Konsultantas. Strategijoje numatyta: kaimo vietovių plėtros strategiją rengti remiantis statistine socialine-ekonominė vietos situacijos analize, atlikta gyventojų poreikių analize; vizijos, misijos suformulavimas, strateginių prioritetų, veiksnių numatymas, 4 konsultavimosi su bendruomenėmis procedūros, projektų įgyvendinimo priežiūros ir vertinimo sistema, strategijai įgyvendinti skiriama 508 804 Lt LEADER+ programos lėšų, dalinės savivaldybės ir kaimo bendruomenių lėšos, projektų įgyvendinimui. Strategija rengiama vadovaujantis Gairėmis, atlikta atitikties nacionaliniams ir savivaldos strateginiams dokumentams analizė, joje identifikuoti kaimo plėtros principai, numatytas strategijos viešinimo procedūros.
Asmenys atsakingi už stebėseną, strategijos įgyvendinimo kontrolę	Aprašyta strategijos įgyvendinimo stebėsenos sistema, kurią sudaro: priežiūros procedūros, priežiūros ir vertinimo rodikliai, VVG veiklos vertinimo procedūra. VVG už strategijos įgyvendinimą atskaitinga Nacionalinei mokėjimo agentūrai, centrinei mokėjimo agentūrai, ŽŪM.
Strategijos įgyvendinimas ir valdymas	Strateginis laikotarpis 2006-2008 metai, Strategijai įgyvendinti parengtas konkretus veiksnių planas, numatytas VVG strategijos administravimas. Sprendimų priėmimas – VVG susirinkimas, valdyba, VVG pirmininkas. Strategijai įgyvendinti numatyti 3 projektų paraiškų teikimo etapai. Bendruomenės finansiškai atskaitingos VVG, VVG atskaitinga NMA, ŽŪM.
Laukiami rezultatai	Strategijos įgyvendinimas vyks tik per kaimo bendruomenių teikimus projektus, iš viso 41 projektas

Šaltinis: Ukmergės r. vietos veiklos grupės bandomoji integruota kaimo vietovių plėtros strategija 2006–2008 metams, 2006 m.

Analizuojant II strategijos turinį, nustatyta, kad ji yra platesnės apimties, vietos situacijos analizė atlikta įvairių metodų sintezės būdu, gyventojų poreikių analizei naudoti 5 metodai, strategiją sudaro 8 dalys, kurios atitinka strategijoms keliamus reikalavimus, išskirti 5 strateginiai tikslai, strategiją rengia partnerystės grupė ir konsultantas. Strategijos rengimo procesas buvo organizuotas toks pat kaip ir I strategijoje: vadovaujantis metodika ir įvedant 4 konsultacijas su

bendruomenėmis. Strategijos įgyvendinimui numatytos ženkliai didesnės, tačiau ribotos lėšos (508 804 Lt), strategija parengta suderinant ją su nacionaliniais ir savivaldos strateginės plėtros dokumentais, yra sudėtingesnis strategijos administravimo ir kontrolės aparatas.

Įvertinant naudotus situacijos analizei metodus, darytina išvada, kad buvo parengta išsami, reali vietos situacijos analizė, tiksliau identifikuotos strateginės plėtros kryptys, todėl iškelti 5 tikslai, laukiama 41 bendruomenių projekto, atsisakoma tikslinių programų. Strategija parengta išsamiai, nuosekliai, tačiau jos apimtis yra pakankamai didelė tiek vizualiai (125 psl. su priedais), tiek strateginio realumo (5 ilgalaikiai tikslai, 41 laukiamas projektas per 2 įgyvendinimo metus) prasmėmis.

Ukmergės VVG nariai (ekspertai) vienareikšmiškai II strategijos rengimui suteikia svarbą, taip kaip jie patys buvo aktyvūs šio proceso dalyviai. Tiek G. Sakalauskiene, tiek R. Baravyko, tiek K. Stepanovos nuomone, visi Ukmergės rajono VVG nariai labai aktyviai dalyvavo strategijos rengimo procese, dirbo savanoriškai, kolektyviai, aktyviai bendradarbiaujant su konsultantu ir bendruomenėmis, neužkraunat visos strategijos rengimo atsakomybės tik konsultantui. Visi respondantai pažymi, kad strategijos rengimas buvo komandinio darbo rezultatas, pagrįstas dideliais lūkesčiais. Tačiau nuvyllė strategijos įgyvendinimo procesas, kuris buvo per daug atsakingas VVG, lyginant su plėtrai skirtomis lėšomis (508 800). Ypatingai sudėtinga buvo biurokratinė projektų atrankos, lėšų skyrimo ir valdymo procedūra.

Analizuojant II strategijos rengimo struktūros elementus, darytina išvada, kad ši strategija savo rengimo aspektais nesiskiria nuo I strategijos iš esmės ir išlaiko tokius pačius, tačiau identifikuoti šie strategijos bruožai: sudėtingai parengtas, ilgalaikių perspektyvų turininis dokumentas, tačiau per trumpam strateginiam laikotarpiui ir per mažoms lėšoms. Taip pat lyginant abiejų strategijų rengimo procesus, šioje strategijoje identifikuotini ir objektyvūs strategijų rengimo procesą įtakoiantys faktoriai:



15 pav. Vietos plėtros strategijų rengimo procesą įtakoiantys objektyvūs faktoriai
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

18 lentelėje pateikiama III strategijos turinio santraukos struktūros kokybinė analizė:

18 lentelė

Ukmergės rajono vietos plėtros strategijos, įgyvendinamos pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 m. programos kryptį „Leader metodo įgyvendinimas“ struktūra

<i>Strategijos struktūros elementai</i>	<i>Analizės rezultatas</i>
Strategijos apimtis	150 psl., pateikiami 6 priedai.
Situacijos analizė ir gyventojų poreikių tyrimo metodai, naudoti rengiant strategiją	Statistinė vietos ekonominė, socialinė, kultūrinė, infrastruktūrinė, švietimo ir investicijų situacijos analizė, atlikta SSGG analizė, Kaimo gyventojų poreikių nustatymui Ukmergės VVG pasitelkė įvairius tyrimo metodus: <ul style="list-style-type: none"> • Fokusuotų grupių interviu; • Seniūnų anketavimas; • Gyventojų anketinė apklausa..
Bendra struktūra (skyrių ir poskyrių santykis)	Strategiją sudaro 8 skyriai: santrumpos ir bendri apibrėžimai, VVG ir jos veiklos organizavimo aprašymas, socialinės ekonominės situacijos ir gyventojų poreikių analizė, plėtros vizija, prioritetai, priemonės ir veiklos sritys, plėtros strategijos įgyvendinimo planas, strategijos naujoviškumo ir daugiasektoriškumo aprašymas, strategijos atitiktis horizontaliosioms sritims, strategijos atitiktis nacionaliniams ir savivaldos plėtros dokumentams analizė, numatyti strategijos viešinimo veiksmai
Vizijų, misijų ir tikslų apimtis	Vizija, misija, 1 tikslas
Rengėjų grupės dydis ir sudėtinės dalys	Strategiją rengė Ukmergės rajono vietos veiklos grupė, 38 organizacijos nariai, atstovaujantys tris skirtingų partnerių segmentus; 2 konsultantai
Strateginiai veiksmai – resursų paskirstymas	Strategijoje numatyta: kaimo vietovių plėtros strategiją rengti remiantis statistine socialine-ekonominė, demografinė ir geografinė vietos situacijos analizė, atlikta gyventojų poreikių analize; vizijos, misijos suformulavimu, strateginių prioritetų, veiksmų numatymu, bendruomenės įtraukimo į strategijos įgyvendinimą procedūros (4 konsultacijos), projektų įgyvendinimo priežiūros ir vertinimo sistema, strategijai įgyvendinti skiriama 7 730 000 Lt LEADER+ programos lėšų, tačiau numatytos savivaldybės, kaimo bendruomenių ir privačių lėšų projektų įgyvendinime kofinansavimo sąlygos. Strategija rengiama vadovaujantis Gairėmis, derinta su nacionaliniais ir savivaldos strateginiais dokumentais, joje identifikuoti kaimo plėtros principai, numatomas strategijos viešinimas, (savotiška strategijos įgyvendinimo kontrolės analizė).
Asmenys atsakingi už stebėseną, strategijos įgyvendinimo kontrolė	Aprašyta strategijos įgyvendinimo stebėsenos sistema, kurią sudaro: priežiūros procedūros, priežiūros ir vertinimo rodikliai, VVG veiklos vertinimo procedūra. VVG, įgyvendindama strategiją, vadovausis Vietos plėtros strategijų, įgyvendinamų pagal Lietuvos Kaimo plėtros 2007–2013 metų programos krypties „LEADER metodo įgyvendinimas“ priemonę „Vietos plėtros strategijų įgyvendinimas“, administravimo taisyklėmis (toliau Administravimo taisyklės), kuriose pateiktos išsamios strategijų įgyvendinimo ir vietos projektų valdymo organizavimo nuostatos.
Strategijos įgyvendinimas ir valdymas	Strateginis laikotarpis 2007-2013 metai, Strategijai įgyvendinti parengtas konkretus veiksmų planas, numatytas VVG strategijos administravimas. Sprendimų priėmimas – VVG susirinkimas, valdyba, VVG pirmininkas ir jo pavaduotojas. Strategijai įgyvendinti numatyti 3 projektų paraiškų teikimo etapai. Projektų pareiškėjai atskaitingi VVG, VVG – NMA.
Laukiami rezultatai	Tikimasi 44 projektų.

Šaltinis: Ukmergės rajono vietos plėtros strategijos, įgyvendinamos pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 m. programos kryptį „Leader metodo įgyvendinimas“ 2008 m.

Ši strategija tiek savo apimtimi (156 psl. su priedais), tiek lėšomis (7 730 000 Lt), tiek strateginiu laikotarpiu (6 metai) yra didžiausia už iki tol parengtas VVG strategijas. Jos turinio struktūra ir metodologinė sandara yra analogiška II strategijai, įvedant papildomus elementus – apibrėžimų ir santrumpų paaiškinimo bei strategijos viešinimo dalis. Vietos situacijos analizė atlikta naudojant tuos pačius kaip ir ankstesnėse strategijose sintezės metodus, todėl darytina išvada, kad ši strategija buvo rengiama kaip tęstinė vietovės plėtros strategija, ankstesnių jau įgyvendintų, strategijų pavyzdžiu ir pagrindu. Strategiją sudaro 8 skyriai. Strategijoje identifikuotas tik 1

bendrasis strateginis tikslas. Strategiją rengė ta pati partnerystės grupė (VVG) ir konsultantai, proceso metu vyko konsultacijos su bendruomenėmis. Rengiant šią strategiją daug darbo įdėjo konsultantai, todėl buvo analizuota jų indėlis į vietos plėtros strategijų rengimo procesą plačiau ir klausiami ekspertų nuomonės. R. Baravykas, K. Stepanova ir G. Sakalauskiene mano, kad 50 proc. strategijos rengimo sėkmės priklauso nuo konsultanto, kuris turi bendras strateginio valdymo kompetencijas, nuosekliai organizuoja strategijos rengimo darbus, išmano visus dokumentacijos formalumus, kurie, kažkodėl vertinant strategijas, yra svarbiausi. V. Atkočiūnienės nuomone, kartais konsultantai strategijų rengimo procese yra techniniai darbuotojai ir sprendimų priėmėjai, o VVG nariai – prižiūrėtojai, kadangi konsultantų darbas yra finansiškai atlyginamas. Siekiant nekonfliktuoti, dažnai konsultantai daro dideles nuolaidas atsisakydami LEADER programos metodų ir taip formuodami nepageidautinas pasekmes (pvz.: vartotojišką visuomenę). V. Atkočiūnienė įvardija konsultavimo proceso privalumus: bendras praktikų ir konsultantų komandinis darbas yra nukreiptas į specifinių problemų sprendimą; konsultantų pagalba buvo suformuoti tam tikros vietos plėtros sprendimų novatoriškumo elementai; pradėta formuoti kolektyvinių kaimo plėtros sprendimų priėmimo kultūra.

Visi Ukmergės VVG nariai, ekspertai pripažino, kad III strategijos rengime nebuvo nieko naujo – tie patys konsultantai, darbo metodai, tos pačios problemos ir rengimo procedūros. Todėl strategijos rengimo procesas nesukėlė VVG narių intereso ir motyvacijos darbui. Tačiau atlikus analizę, skiriasi numatomų strategijai įgyvendinti lėšų suma, identifikuotinas ilgesnis strateginis laikotarpis, išskiriamas strategijos atitikties nacionaliniams kaimo plėtros dokumentams analizės etapas.

Siekiant įvertinti strategijų rengimo procesų kokybę, ekspertams buvo užduotas klausimas apie VVG veiklos trukdžius. R. Baravykas teigia, kad labiausiai rengti strategijas kliudė palyginti mažas bendruomenės narių indėlis į pirminės medžiagos kaupimą bei skirtinga VVG komandos narių veiklos patirtis. V. Atkočiūnienė mano, kad VVG, rengdamos plėtros strategijas susidūrė su šiais sunkumais: savanoriškas darbas atima jėgų, laiko ir finansinių išteklių, mažėja jų motyvacija dirbti; trūksta tolygaus pasidalijimo pareigomis tarp VVG narių, veikia 2-3 aktyvūs nariai; trūksta vietos pokyčių strategavimo, scenarijų rengimo, įžvalgų formavimo įgūdžių, dažnai priimti strateginiai sprendimai ilgalaikėje perspektyvoje neduoda tokių rezultatų, kokių tikėtasi.

Analizuojant kokybinio tyrimo rezultatus, nustatyta, kad visos trys Ukmergės rajono kaimo plėtros strategijos yra parengtos atsižvelgiant į vietos ypatumus, o jų rengimui buvo mobilizuoti visi svarbiausieji teritorijos žmogiškieji pajėgumai: vietos valdžios, verslo ir kaimo bendruomenių atstovai, profesionalūs konsultantai, kaimo seniūnijos administracijos atstovai. Strategijų rengimo procesas iš esmės yra savanoriška vietos bendruomenės veikla, todėl strategijos orientuotos į

teritorinės vietovės pokyčius, ne strategijų rengiančios vienos organizacijos plėtrai, kaip kad būtų verslo plėtros strategijose.

Strategijų rengimo procese yra privalomas bendradarbiavimo metodas, kadangi pati organizacija nėra vienalytė, o susidedanti iš skirtingus partnerius apjungiančių (verslą, vietos valdžios ir kaimo bendruomenių) atstovų. Be to, visos strategijos parengtos padedant konsultantams, kurių kompetencija yra neabejotina, reikalaujanti kompromiso ir bendradarbiavimo. Esminiai strategijų rengimo etapais visuomet buvo konsultuojamasi su vietos gyventojais. Strategijų turinys ir pats rengimo procesas yra pagrįstas LEADER ir KBPP programų nuostatomis ir reikalavimais, todėl yra nuosekliai derintas su kitais nacionaliniais ir savivaldos kaimo plėtros proceso dokumentais.

Strategijos parengtos tos pačios rengėjų grupės, todėl strategijų turinys yra papildantis ir išplečiantis viena kitą, yra tęstinis ir nepertrauktas.

Atlikus trijų strategijų turinio kokybinę analizę identifikuoti šie strategijų panašumai: strategijų turinio sudedamosios dalys iš esmės yra vienodos, turinčios nežymius ir nereikšmingus skirtumus; naudota strategijų rengimo procedūra yra vienoda, apimanti tuos pačius etapus;

Taip pat identifikuoti šie strategijų skirtumai:

I strategija yra naujos viešo gyvenimo praktikos pavyzdys. Ji yra parengta inovatyviais iki tol nenaudotais strategijų rengimo metodais – partnerių bendradarbiavimo pagrindu, į strategijų rengimo procesą aktyviai įtraukiant ir vietos gyventojus. Strategijoje yra keliami net 3 ilgalaikiai strateginiai tikslai, siekiant juos įgyvendinti per vienerius metus.

II strategija yra labai kokybiškas kolektyvinio darbo rezultatas, įvertintas už Ukmergės rajono teritorijos ribų. Joje yra suderinamumo su kitais nacionaliniais kaimo plėtros politikos dokumentais rengimo aspektas. Strategijos įgyvendinimas yra tik dalinio VVG savarankiškumo išraiška, kadangi finansų valdymas yra susietas ir priklausomas nuo nacionalinių įstaigų (NMA).

III strategija yra didžiausia savo apimtimi, tačiau rengimo proceso procedūromis niekuo nesiskirianti nuo ankstesnių strategijų. Ji pratęsia ankstesnius vietovės plėtrai numatytus veiksmus.

3.4. Strategijų vizijų, prioritetų, priemonių ir numatomų veiksmų lyginamoji analizė

Siekiant identifikuoti vietos plėtros strategijų skirtumus ir panašumus bei Ukmergės rajono VVG prioritetines strategines veiklas, atlikta vizijų, prioritetų, priemonių ir veiksmų analizė. Trijų strategijų vizijų santrauka pateikta 19 lentelėje.

19 lentelė

Strateginių vizijų santrauka

Eil. Nr.	Strategijos pavadinimas	Strateginis laikotarpis	Strateginė vizija
I.	<i>Skurdo ir socialinės atskirties mažinimo kaimo vietovėse strategija 2003-2004</i>	2003-2004	Pilietiškai aktyvi, įtakinga, demokratiška, kryptingai veikianti, puoselėjanti dvasines vertybes bendruomenė, siekianti, kad jos nariai taptų pasiturintys, išsilavinę, motyvuoti, sąmoningi, turintys tinkamas sąlygas saviraiškai ekonomiškai ir socialiai išvystytame Ukmergės rajone
II.	<i>Ukmergės r. vietos veiklos grupės bandomoji integruota kaimo vietovių plėtros strategija 2004-2006m.</i>	2004-2006	Ukmergės rajono kaimo vietovėse bus saugojama ir puoselėjama autentiška kultūros ir gamtos paveldo įvairovė, subalansuotai tenkinami materialiniai ir dvasiniai gyventojų poreikiai. Pagerės kaimo žmonių gyvenimo kokybė: - žmonės gyvens gražesnėje, sveikesnėje, patogesnėje aplinkoje, kaimas taps patrauklesnis jame gyvenantiems ir atvykstantiems-augs kaimo žmonių išsilavinimas ir pilietiškumas; - tvirtės šeimos ir bendruomenės, suaktyvės žmonių dalyvavimas kaimo plėtroje; -didės kaimo gyventojų verslumas, augs ekonomika ir mažės nedarbas bei emigracija; -daugiau jaunų žmonių norės gyventi kaime.
III.	<i>Ukmergės rajono vietos plėtros strategija, įgyvendinama pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 m. programos kryptį "Leader metodo įgyvendinimas"</i>	2007-2013	Ukmergės rajono kaimo vietovėse bus saugojama ir puoselėjama autentiška kultūros ir gamtos paveldo įvairovė, subalansuotai tenkinami materialiniai ir dvasiniai gyventojų poreikiai. Pagerės kaimo žmonių gyvenimo kokybė: a) žmonės gyvens gražesnėje, sveikesnėje, patogesnėje aplinkoje, kaimas taps patrauklesnis jame gyvenantiems ir atvykstantiems; b) didės kaimo gyventojų verslumas, augs ekonomika ir mažės nedarbas; c) augs kaimo žmonių išsilavinimas ir pilietiškumas, tvirtės bendruomenės, žmonės aktyviau dalyvaus kaimo plėtroje; d) mažės emigracijos mastai, jauni žmonės mieliau liks gyventi kaime.

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus pagal Ukmergės rajono VVG strategijas, 2009

Atliekant analizę, nustatyta, kad I strategijos vizija savo apimtimi yra lakoniškiausia, labiau sukoncentruota ir pakankamai universali. Vėlesnių vietovės plėtros strategijų vizijos iš esmės ją tik atspindi ir praplečia.

Tiek II strategijos, tiek III strategijos vizijos yra pakankamai ilgos ir gana gremėzdiškos. Analizuojant vizijas, galima pastebėti, kad visose vizijose akcentuojama kaimo žmonių gerbūvio svarba įvairiais aspektais – aplinkosauginiu, kultūriniu, ekonominiu, socialiniu.

Vizijose išvelgiamas vietos gyventojų pilietiškumo išraiškos poreikis, siekis būti patiems atsakingiems už priimamus plėtros sprendimus, nesiorientuojant į vietos valdžios funkcijas, noras patiems spręsti egzistuojančias problemas inovatyvesnėmis priemonėmis ir metodais (pvz., *augš išsilavinimas, tvirtės bendruomenės, žmonės aktyviau dalyvaus kaimo plėtros procesuose, jauni žmonės liks gyventi kaime (III strategija) tvirtės šeimos, kaimas taps patrauklesnis atvykstantiems (II strategija), pilietiškai aktyvi, įtakinga, demokratiška, kryptingai veikianti, puoselėjanti dvasines*

vertybes bendruomenė (I strategija). Taip pat akcentuojamos bendruomenės galimybės aktyviai dalyvauti įvairiose veiklose: “bendruomenės nariai turės tinkamas sąlygas saviraiškai ekonomiškai ir socialiai išvystytame Ukmergės rajone” (I strategija) ir pan. Gyvenimo kokybė vizijose traktuojama kaip tarpusavyje suderinti ekonominės gerovės plėtros ir kaimo bendruomenės interesai. Analizuojant vizijų turinį, identifikuotina, kad visos trys strategijos yra skirtos Ukmergės rajono teritoriniams kaimo vietovių kiekybiniais ir kokybiniais pokyčiams.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad visais Ukmergės rajono kaimo plėtros strateginiais laikotarpiais, svarbiausiu strateginiu dalyku išlieka vietos žmoniškųjų išteklių plėtros ir žmonių gyvenimo kokybės gerinimo aspektai. Išskirtina tai, kad I strategijos vizija yra nukreipta į kaimo bendruomeniškumo apraiškų iniciavimą ir stiprinimą, o II ir III strategijų vizija apima daugiafunkcinio kaimo kūrimo tendencijas ir tradicinės kaimo vietovės sampratos laužymą ir pokyčius, orientuotus į visapusišką gyvenimo sričių plėtrą.

Analizuojant strategines vizijas, identifikuotini šie strateginės veiklos perspektyvų aspektai: *aktyvios ir pilietiškos kaimo bendruomenės formavimas teritorijoje* („pilietiška aktyvi, įtakinga, demokratiška, kryptingai veikianti, puoselėjanti dvasines vertybes bendruomenė” (I strategija); *ekonominės kaimo situacijos gerovės kūrimas* (kaimo gyventojų verslumo didinimo perspektyva (II ir III strategija), „siekiant, kad nariai taps pasiturintys“ I strategija); *socialinės žmonių gyvenimo gerovės pokyčiai* (ypač išreikšti I strategijoje, „jauni žmonės mieliau liks gyventi kaime“ III ir II strategija, „tvirtės šeimos“ II strategija); *kultūrinio dvasinio žmonių gyvenimo kūrimas* („augš kaimo žmonių išsilavinimas“ III strategija, „saviraiška“ I strategija); *aplinkos puoselėjimas* („autentiška kultūros ir gamtos paveldo įvairovė“ III strategija, „kaimas taps patrauklesnis“ II strategija).

Analizuojant strategijų prioritetų, priemonių ir strateginių veiklų santrauką (žr. *Priedas Nr. 5*), darytina išvada, kad orientuojant Ukmergės rajono vietovės kaimo plėtros procesus ypatingas dėmesys yra skiriamas kaimo bendruomenių aktyvinimo ir jų bendruomeniškumo išraiškai skatinti. Atliekant prioritetų kiekybinę analizę, nustatyta, kad I strategijoje buvo nustatyti 3 prioritetai, II ir III strategijose – po 2. Visose strategijose identifikuotini jaunimo ir moterų užimtumui bei savarankiškam verslumui kaime skatinti skirti prioritetai, bei ekonominės krypties prioritetai: *“Kaimo gyventojų netradicinės ekonominės veiklos skatinimas” (II strategija)*, *“Kaimo tradicijų puoselėjimas ir plėtra”(III strategija)*, *“Kaimo gyventojų netradicinės ekonominės veiklos skatinimas” (I strategija)*. Tai iš esmės atitinka gyventojų išskirtos probleminės krypties strateginį poreikį, savarankiškai kurti materialinę gerovę savo aplinkoje, ir poreikį užsiimti kitokia, alternatyvia ekonomine veikla, negu tradicinis žemės ūkis. Šis strateginis prioritetas visiškai atitinka integruotos kaimo plėtros koncepcijos nuostatas, siekiančias daugiafunkcinio kaimo sukūrimo bei strategines vizijas visose analizuojamose strategijose.

Dviejuose strategijose išsiskiria *motyvuojančios gyventi kaime aplinkos kūrimo prioritetas (II ir III strategijos)*, kuriuo siekiama kurti geresnes gyvenimo sąlygas kaime, tvarkyti ir gražinti vietos gyvenamąją aplinką, atnaujinti ir pritaikyti įvairioms bendruomenės reikmėms skirtas patalpas, įrengti ir tvarkyti viešąją infrastruktūrą. Prioritetas skirtas kaimo žmonių gyvenimo kokybės gerinimui ir tuo pačiu jų motyvacijos gyventi kaime stiprinimui. Kadangi nustatant prioritetus buvo konsultuojamasi su kaimo bendruomenių lyderiais, todėl daytina išvada, kad prioritetinės kryptys atitinka gyventojų strateginius lūkesčius ir poreikius savoms iniciatyvoms įgyvendinti. Šis prioritetas laikytinas investicinio pobūdžio. Lyginant visų trijų Ukmergės rajono VVG parengtų plėtros strategijų prioritetus galima teigti, kad *iš esmės strateginiais laikytini du prioritetai:*

1. *Patrauklios gyventi aplinkos kūrimas, stiprinant kaimo bendruomenių aktyvumą;*
2. *Kaimo žmonių ekonominės veiklos skatinimas.*

Analizuojant numatytą strategijose strateginių priemonių ir veiksmų kiekybę, nustatyta, kad priemonių ir veiksmų skaičius yra skirtingas. Strateginių priemonių skaičius proporcingai išsidėsto santykiu taip: I strategija 3, II strategija 13, III strategija 3. Strateginių veiksmų santykis atitinkamai analogiškai - 6:13:8. (*žr. Priedas Nr.5*)

Tik I strategijoje išsiskiria numatyta prioritetinė sritis vienos konkrečios socialinės problemos sprendimui, t.y. saugios kaimo aplinkos kūrimui. Kitose dviejuose strategijose socialinės problemos nėra išskiriamos kaip atskiri prioritetai, tačiau šių problemų sprendimui yra numatytos priemonės ir veiksmai. Analizuojant III strategijos priemones, galima įžvelgti, kad socialiai pažeidžiamų (jaunimas, moterys, kt. grupės) kaimo žmonių problemoms spręsti yra skiriama “*Jaunimo motyvacijos kurtis savo kaime didinimas*” priemonė, kuri numato jaunimo užimtumo ir integravimosi į visuomenę galimybių per veiklas skatinimą.

II strategijoje atskirų priemonių šioms problemoms nenumatyta, tačiau abiejuose prioritetuose yra numatytos konkrečios veiklos: socialiai pažeidžiamų žmonių problemoms “2.1 jaunimo, jaunų šeimų verslo iniciatyvų rėmimas; moterų socialinio ekonominio mobilumo didinimas” bei “1.1 jaunimo kūrybinių iniciatyvų rėmimas”. “Jaunimo iniciatyvų skatinimas” kaip strateginis veiksmas egzistuoja ir I strategijoje. Numatomų veiksmų lankstumas sąlygoja galimybę pasireikšti vietos jaunimo iniciatyvoms bei kitų, bet kokio amžiaus, socialinių grupių atstovams.

Analizuojant numatytas strategijose priemones ir veiklas, nustatyta, kad Ukmergės r. VVG rengdama strategijas įžvelgė būtinumą kompleksiskai spręsti kaimo gyventojų aktyvinimo ir bendruomeniškumo problemas. Todėl II ir III strategijose konkrečių prioritetinių formuluočių šioms problemoms spręsti nėra, tačiau jos persipynusios kai kuriose priemonėse ir veiklose. Šiuo aspektu išskirtina I strategija, turėdama prioritetą - “Bendruomenių struktūros kūrimas ir bendruomeniškumo ugdymas”.

Visose trijose analizuojamose strategijose bendruomeniškumo problemos sprendimas pateikiamas kaip kompleksinė sudėtinė priemonių ir veikslių dalis, nes ugdant žmonių socialinės veiklos įgūdžius, didėja ir jų ekonominio aktyvumo galimybės, o ekonominis gerbūvis sukuria prielaidas aktyvesnei socialinei pozicijai rasti. Ukmergės r. VVG, atsižvelgdama į kaimo bendruomenių poreikius, įvairiais strateginiais laikotarpiais išskyrė nuo 2 iki 3 strateginių plėtros prioritetų, kurie integravo ir optimaliai suderino aktualiausių kaimo bendruomenių problemų aspektus bei atspindėjo kaimo plėtros politikos pagrindines kryptis.

Analizuojant šiuos faktus darytina išvada, kad prioritetų, priemonių ir veikslių strateginis planavimas taip pat galėjo būti sąlygotas ir kitų faktorių, tokių kaip bendras strateginis laikotarpis, besikeičianti bendra šalies politinė situacija bei rajono vidaus pokyčiai, skirtingi programiniai reikalavimai, skirtingos strategijoms įgyvendinti skirtos lėšos.

II strategija nuo I skiriasi dvigubai didesniu numatomų įgyvendinimui skirtų priemonių ir veiklų skaičiumi: 6 ir 13. Šį faktą galėjo įtakoti 2004 metais Ukmergės rajone ženkliai išaugęs naujai susikūrusių kaimo bendruomenių skaičius iki 27 kaimo bendruomenių (Ukmergės r. VVG integruota strategija, 2006). Taip kaip Ukmergės r. VVG atitinkamai įvertinusi šį faktą numatė didesnę kaimo bendruomenių pasirinkimo galimybę išpildyti vietos gyventojų lūkesčius aktyviai strategijos įgyvendinimo veiklai. Buvo tikimasi didelio kaimo bendruomenių aktyvumo bei įvairesnių ir inovatyvių priemonių ir veikslių, sprendžiant susikaupusias vietos bendruomenės problemas, teikiant projektus.

Tačiau II strategijos įgyvendinimo procese išryškėjo kai kurios esminės pilietinio dalyvavimo strategijų įgyvendinime problemos ir sunkumai. Paaiškėjo, kad bendruomenėms buvo sunku rasti projektinių idėjų, ypač inovatyvių, vietos problemoms spręsti. Projektų apimtis dėl nepakankamo finansavimo buvo per maža ir per siaura strateginiams prioritetams, todėl nebuvo realios galimybės konkrečioms strateginėms problemoms išspręsti. Be to, trūko lėšų nuosekliam ir pilnam projektų įgyvendinimui. Kai kurios vietos iniciatyvos, dėl objektyvių priežasčių negalėjo būti įgyvendintos, nes nebuvo nacionaliniu lygmeniu išspręstas žemės nuosavybės priklausomybės klausimas. Kita problema yra tai, kad neatsižvelgiant į projekto apimtį, reikalavimai jo parengimui ir administravimui yra visiškai vienodi, t.y. bendruomeniškumui skatinti projektams buvo numatyta finansuoti veiklą iki 2000 Lt vertės, o vietos verslo plėtros projektams iki 40 000 Lt vertės. Tačiau tiek pirmuoju, tiek antruoju atveju yra taikomi visiškai vienodi projekto administravimo ir priežiūros reikalavimai. Tai sukelia kaimo bendruomenėms, dirbančioms savanoriškais pagrindais papildomų sunkumų, praktiškai įgyvendinant sudėtingas formalias ir biurokratinės kliūtis, teikiant paraiškas ir atsiskaitant už gautas lėšas. Todėl mažos apimties bendruomeniškumą skatinantys projektai yra patrauklūs kaimo bendruomenėms, tačiau jų administravimo procesas yra per daug sudėtingas.

Šiems objektyviems procesams tiek kaimo bendruomenės, tiek VVG nebuvo pasiruošusios. Dėl šių priežasčių, iš numatytų II strategijoje finansuoti 41 kaimo bendruomenių vietos projekto strategijai įgyvendinti, 2008 metais buvo gauti tik 28 vietos kaimo bendruomenių plėtros projektai (Projekto įgyvendinimo galutinė ataskaita, 2008).

Todėl darytina išvada, kad atsižvelgiant į strategijai įgyvendinti skiriamų lėšų kiekį ir strateginį laikotarpį, tikslinga orientuoti į didesnės apimties ir kompleksinę veiklą apimančius strateginius kaimo bendruomenių veiklos projektus.

Būtina pažymėti, kad visų trijų parengtų strategijų kaimo vietos plėtros prioritetai yra pakankamai universalūs, lankstūs, lengvai prieinami visoms socialinėms gyventojų grupėms, suteikiantys galimybę pasireikšti tos vietos gyventojų iniciatyvoms, t.y. tinkantys visoms strategijoms ir paraleliai juos atkartojantys pvz., „Bendruomenių struktūros kūrimas ir bendruomeniškumo ugdymas” (I strategija) “patrauklios gyventi aplinkos kūrimas, stiprinant kaimo bendruomenių aktyvumą ir gebėjimus” (II strategija), patrauklios, motyvuojančios gyventi kaime aplinkos kūrimas (II strategija) ir t.t. Tai dar kartą įrodo, kad kaimo plėtros procesas yra ilgalaikis daugiasektorinis, apimantis visas žmogaus gyvenimo sritis.

Atlikus prioritetų, priemonių ir veiksmų bei strategijų kokybinę analizę, nustatyti šie bendrieji Ukmergės vietos plėtros strategijų bruožai: ekonominis kaimo bendruomenių plėtros organizavimas; ekologinės ir alternatyvios žemės ūkiui veiklos skatinimas; išskirtinės galimybės kai kurių socialinių grupių (moterų, jaunimo) poreikių tenkinimui; etnokultūros, vietovės tradicijų, aplinkosaugos iniciatyvų palaikymas ir plėtra; žmoniškųjų reikmių (bendravimo, atskirties mažinimo) tenkinimas.

Identifikuoti šie strategijų bendri visų strategijų bruožai: strategijose akivaizdi partneriškos veiklos kooperacija, pritaikyta vietos gyventojų iniciatyvoms pasireikšti ir įgyvendinti; absoliuti VVG veiklos orientacija kaimo bendruomenių poreikių tenkinimui visose srityse-ekonominėje, socialinėje, aplinkosauginėje, išsiskiria dėmesys moterų ir jaunimo veiklos skatinimui, etnokultūros elementų, tautosakinių tradicijų puoselėjimui, ekologiinei ūkininkystei. Taip pat darytina išvada, kad Ukmergės rajono VVG parengtos vietos plėtros strategijos yra tarpusavyje susijusios, lanksčios taip kaip jų strateginės dalys sekančiose strategijose inkorporuojasi tarpusavyje ir yra lygiagrečiai pereinančios, t.y. pratęsiančios ankstesnes vietos bendruomenių iniciatyvų veiklas.

Identifikuoti šie strategijų skirtumai: I strategija parengta socialiniu vietovės plėtros aspektu ir orientuota į kaimo bendruomenių iniciatyvų skatinimą. Strategija parengta siekiant spręsti konkrečias problemas (socialinę atskirtį ir skurdą), tačiau netradiciniais metodais, t.y. palaikant ir skatinant pačių vietos gyventojų iniciatyvas, socialines problemas sprendžiant įvairiais, inovatyviais, kompleksinės bendruomenės veiklos metodais. Strateginius tikslus I strategijoje, siekiama įgyvendinti per savarankiškos bendruomeninės veiklos skatinimą ir palaikymą.

II strategija parengta daugiafunkcinės plėtros aspektu ir yra orientuota į socialinius ekonominius kaimo gyvenimo pokyčius. Joje numatyti strateginiai prioritetai, priemonės ir veiksmai yra nukreipti į kaimo gyventojų ūkinės veiklos inovatyvią pertvarką, akcentuojant gyventojų pilietinės atsakomybės skatinimą už savo gyvenamosios aplinkos kokybės pokyčius. Joje suteikiama daug galimybių būtent šiai veiklai pasireikšti, tačiau išlieka ir ankstesnės veiklos patirties tęstinumo galimybės ir skatinimas gerąją patirtį perimti, orientuotas į bendruomeniškas vietos gyventojų veiklas – jaunimo iniciatyvų palaikymas, socialinės atskirties mažinimo projektai, gerosios patirties sklaida ir bendradarbiavimo skatinimas ir t.t.

III strategija parengta taip pat daugiafunkcinės vietos plėtros aspektu ir orientuota į žmogiškųjų išteklių plėtrą bei vietos iniciatyvos skatinimą. Joje suteikiama veiklos laisvė pasireikšti vietos gyventojų verslumo iniciatyvoms, vietos aplinkos ir paveldo atnaujinimo idėjoms įgyvendinti, kaimo gyventojų saviraiškai ir savišvietai.

Taip pat, atlikus vizijų, prioritetų, priemonių ir veiksnių analizę, identifikuotos perspektyvios VVG veiklos kryptys - kompleksiškos kaimo gyventojų veiklos aktyvinimo ir bendruomeniškumo problemų sprendimo skatinimas; vietovės išskirtinumo ir etnokultūros paveldo paieška; naujų ekonominių veiklų kaime paieška ir inicijavimas; tarpininkavimo veikla ir paslaugos tarp kaimo bendruomenių ir vietos valdžios įstaigų, institucijų; veikla, nukreipta bendruomenių pasitikėjimui ugdyti –informavimas, viešinimas, konsultavimas, partnerystės sprendimų priėmimo svarbos akcentavimas.; kultūrinės ir užimtumo veiklos kaimo vietovėse organizavimas, atskirties problemų sprendimui naujų galimybių paieška.

3.5 VVG strateginės veiklos perspektyvų identifikavimas

I. Siekiant nustatyti VVG veiklos ateities perspektyvą, tyrime dalyvavusiems ekspertams buvo užduotas klausimas dėl VVG iniciatyvų ir patirties įvertinimo bei klausimas dėl VVG kompetencijų. Tyrime dalyvavę ekspertai – V. Atkočiūnienės nuomone, VVG nariams trūksta endogeninės (filosofinio pagrindo, principų elgsenos raiškos) kaimo plėtros strateginio valdymo kompetencijos, kurios šiuo metu yra paviršutiniškos ir labiau vartotojiškos. Taip pat išskiria VVG komandinio darbo, partnerystės formavimo, komunikacijos įgūdžių kompetencijų svarbą. G. Sakalauskienė, įvertina VVG patirtį nevienareikšmiškai, pripažindama, kad kompetencijos yra susijusios su konkrečiais žmonėmis ir jų sugebėjimais, tačiau įvertindama VVG kaip partneryste grindžiamos veiklos svarbą vietos bendruomenių plėtrai, ta prasme, kad gyventojai yra tiesiogiai įtraukiami į strategijų rengimo ir įgyvendinimo procesą ir jame dalyvauja, turėdami galimybę tiesiogiai išpildyti savo lūkesčius. R. Baravykas, mano, kad sukaupta VVG patirtis leidžia kurti aktualesnes ir, svarbiausia, įgyvendinamas vietovės plėtros strategijas. Jis mano, kad ateityje VVG įgis daugiau

galimybių įtakoti kaimo plėtros procesus. K. Stepanova teigia, kad VVG kompetencijų suvokimas turi plėstis bendradarbiavimo, planavimo, darbo komandoje, gyventojų įtraukimo įgūdžių srityse.

II. Siekiant įvertinti konsultantų indėlį ir jų reikšmę strategijų rengimo procedūros perspektyvoje, dėl to buvo apklausti visi tyrime dalyvavę ekspertai. R. Baravykas, K. Stepanova ir G. Sakalauskiene mano, kad 50 proc. strategijos rengimo sėkmės priklauso nuo konsultanto, kuris turi bendras strateginio valdymo kompetencijas, nuosekliai organizuoja strategijos rengimo darbus, išmano visus dokumentacijos formalumus, kurie, kažkodėl vertinant strategijas, yra svarbiausi. G. Sakalauskiene atkreipia dėmesį, kad nėra įvertintas ir vertinamas pats strategijos rengimo proceso efektyvumas, strategijos nauda, atitikimas vietos identitetui. Ji mano, kad strategija turi būti ne tik tinkamai parengtas dokumentas, bet ir atitikti vietos gyventojų lūkesčius. V. Atkočiūnienės asmeninės patirties požiūriu, konsultantai strategijų rengimo procese yra techniniai darbuotojai ir sprendimų priėmėjai, o VVG nariai – prižiūrėtojai, kadangi konsultantų darbas yra finansiškai atlyginamas. Siekiant nekonfliktuoti, dažnai konsultantai daro dideles nuolaidas atsisakydami LEADER programos metodų ir taip formuodami nepageidautinas pasekmes (pvz.: vartotojišką visuomenę). V. Atkočiūnienė įvardija konsultavimo proceso privalumus: bendras praktikų ir konsultantų komandinis darbas yra nukreiptas į specifinių problemų sprendimą; konsultantų pagalba buvo suformuoti tam tikros vietos plėtros sprendimų novatoriškumo elementai; pradėta formuoti kolektyvinių kaimo plėtros sprendimų priėmimo kultūra.

III. Siekiant įvertinti strategijų rengimo procesų kokybę, buvo užduotas klausimas apie VVG veiklos trukdžius. R. Baravykas teigia, kad labiausiai rengti strategijas kliudė palyginti mažas bendruomenės narių indėlis į pirminės medžiagos kaupimą bei skirtinga VVG komandos narių veiklos patirtis. V. Atkočiūnienė mano, kad VVG, rengdamos plėtros strategijas susidūrė su šiais sunkumais: savanoriškas darbas atima jėgų, laiko ir finansinių išteklių, mažėja jų motyvacija dirbti; trūkta tolygaus pasidalijimo pareigomis tarp VVG narių, veikia 2-3 aktyvūs nariai; trūksta vietos pokyčių strategavimo, scenarijų rengimo, įžvalgų formavimo įgūdžių, dažnai priimti strateginiai sprendimai ilgalaikėje perspektyvoje neduoda tokių rezultatų, kokių tikėtasi.

IV. Siekiant įvertinti kaimo bendruomenių pilietinio aktyvumo išraiškų reikšmę rengiant vietos plėtros strategijas, ekspertams buvo užduotas klausimas, kokią įtaką plėtros strategijų rengimui turi gyventojų aktyvumui. G. Sakalauskiene mano, kad parengta netradiciniu būdu strategija bus kokybiškesnė, labiau atitiks gyventojų lūkesčius, jie jausis labiau atsakingi už strategijos įgyvendinimą. R. Baravykas teigia, kad bendruomenės narių aktyvumas įtakoja tikslesnę vietos situacijos analizę, platesnių ir gilesnių plėtros kryptių nustatymą, todėl strategija labiausiai atitiks kaimo gyventojų interesus. V. Atkočiūnienės ir K. Stepanovos nuomone, gyventojų įtraukimas ir nuolatinis dalyvavimas strategijų rengimo procese, sukuria pagrindą priimti atsakomybei už

pokyčius kaime. Dalyvavimas ugdo pilietiškumą, taip kaip pilietiškumas iššaukia poreikį įtakoti pokyčius, valdyti vietas ir pritrauktus išteklius bei nukreipti pokyčius pageidautina linkme.

V. Siekiant identifikuoti VVG veiklos prioritetines kryptis, ekspertų buvo klausama kaip jie įsivaizduoja veiklos perspektyvas. R. Baravykas mano, kad yra dvi pagrindinės VVG veiklos - strategijų kūrimas ir įgyvendinimo administravimas. Jis nurodo ir kitas veiklas – bendruomenių konsultavimas rengiant strategijos projektus ir juos įgyvendinant, patirties sklaida, bendradarbiavimo kontaktų užmezgimas, naujų plėtros idėjų paieška. V. Atkočiūnienės nuomone, VVG be strategijų rengimo užsiima vietovės konkurencinių pranašumų paieška, vietos išteklių valdymu, gyventojų aktyvinimu, naujų ekonominių, socialinių, kultūrinių ir aplinkosauginių veiklų kaime inicijavimu, kaimo pokyčių priežiūra ir viešinimu, kaimo vietovių gyvybingumo stiprinimu.

VI. Siekiant išsiaiškinti VVG kaip institucijos perspektyvą kaimo plėtros strategijų rengimo ir kitose plėtros srityse, buvo klausama respondentų nuomonės dėl tolimesnės VVG veiklos gyvavimo savivaldos ir nacionaliniame lygmenyje. R. Baravykas atsakė, kad VVG yra įsteigta valstybinės programos įgyvendinimui, deja, nuo pat VVG atsiradimo pradžios, organizacija nacionaliniame lygmenyje yra laikoma tik biurokratiniu deriniu ir nesureikšminama. Šiuo metu vyksta savivaldos įstatymų pokyčiai – į kaimo valdymo procesą įvedamas naujadaras seniūnaičiai, tai nebūtinai bus kaimo bendruomenių aktyvas, kažkodėl dėmesio VVG tame procese nesulaukia? Todėl respondento manymu, valstybės politika VVG atžvilgiu kaimo plėtroje nėra tinkamai suformuota ir formuojama. Savivaldoje VVG veikla yra reikšmingesnė, kadangi yra tarpusavyje glaudžiai susijusi (finansais, žmonėmis ir bendrais interesais). V. Atkočiūnienė teigia, kad VVG yra tarpininkė tarp vietos, savivaldybės ir nacionalinio lygmens, tačiau kol kas ne vaidina jokio vaidmens regioniniame lygmenyje, nes Lietuvoje kaimo plėtra šiame lygmenyje nėra vykdoma. Nacionalinė valdžia nepalaikė sudėtinių regioninių (Suvalkijos, Dzūkijos, „Pajūrio iniciatyvos VVG“ ir kt.) VVG struktūros veiklos ir nukreipė VVG veiklą visiškai kita linkme. K. Stepanova įvertina VVG patirtį ir mano, kad organizacija turi išlikti ir toliau dalyvauti vietos plėtros procesuose savivaldos ir nacionaliniame lygmenyse. Kai kurie respondentai (K. Stepanova, V. Atkočiūnienė) nurodė, kad tai yra susiję ir su finansais, ir VVG vaidmens išryškiniu, viešinimu, populiarinimu. V. Atkočiūnienė pažymėjo, kad būtina diskutuoti visais lygmenimis dėl VVG vaidmens, funkcijų plėtojant kaimo vietoves.

Analizuojant tyrimo duomenis nustatyta, kad greta vietos plėtros strategijų rengimo ir įgyvendinimo veiklos, VVG strateginio vietos plėtros valdymo procese turi išvilgti ir perspektyvias kitokio pobūdžio veiklas: naujų plėtros idėjų paieška; vietovės konkurencinių pranašumų paieška, vietos išteklių valdymu, gyventojų aktyvinimu, naujų ekonominių, socialinių, kultūrinių ir aplinkosauginių veiklų kaime inicijavimu, kaimo pokyčių priežiūra ir viešinimu, kaimo vietovių gyvybingumo stiprinimu.

IŠVADOS

Atlikus teorinės literatūros analizę galima konstatuoti, kad šiuo metu Lietuva turi pagrindines teisinės ir organizacines prielaidas valstybės vietovės kaimo plėtros politikai formuoti ir įgyvendinti. Yra patvirtinti pagrindiniai kaimo plėtrą reglamentuojantys įstatymai ir nustatyti pagrindiniai politikos įgyvendintojai: Vyriausybė, Finansų ir Žemės ūkio ministerijos, Nacionalinė mokėjimo agentūra prie ŽŪM, nevyriausybinių organizacijų: teritoriniu principu suformuotos Vietos veiklos grupės (VVG) ir kaimo bendruomenės. Tačiau nėra nuoseklios kaimo plėtros politikos sistemos. Šiandieninė kaimo plėtros politika apsiriboja ES struktūrinių fondų parama ir vykdomomis ŽŪM programomis, pvz. LEADER. Kaimo plėtros politika apskričių ir savivaldybių lygmenyje planuojama ir vykdoma tik bendruoju plėtros aspektu. Todėl darytina išvada, kad didžiulis valstybės indėlis žmoniškųjų išteklių formavimo prasme ir lėšų disponavimo aspektu, įgyvendinant atskiras kaimo plėtros programas, nėra integruotas į perspektyvą, o yra suvokiamas savalaikiai. Tai rodo, šiauriniai savivaldos pokyčiai – kaimuose formuojami naujadarai seniūnaitijos, bet negalvojama apie VVG organizacijos įteisinimą ir pripažinimą tolesniuose kaimo plėtros procesuose. Pasibaigus LEADER programai VVG ateities perspektyva nėra numatoma. Gyvuos toliau ar ne VVG, priklausys nuo jų pačių iniciatyvos.

Analizuojant mokslinę literatūrą buvo identifikuoti kaimo plėtros politikos principai - subalansuotumas, lokalumas, integruotumas, tolygumas, partnerystė, „iš apačios į viršų“ principas, decentralizacija, subsidiarumas, novatoriškumas. Analizė parodė, kad LEADER programos metodas ir VVG didelį dėmesį skyrė tam, kad strategijų įgyvendinimas užtikrintų nevienakryptę, o *daugiasektorišką vietos plėtrą*. Tam prielaidas sudarė pati VVG sudėtis, kurioje proporcingai atstovaujami pagrindiniai vietos strateginę plėtrą įtakojantys žmoniškųjų išteklių sektoriai: verslo, vietos valdžios ir kaimo bendruomenių bei kitų socialinių, ekonominių partnerių atstovavimas sprendimų priėmimui. Rengiant strategijas buvo derinami visų strateginio valdymo procese dalyvaujančių sektorių poreikiai ir interesai, tarpusavyje suderinti konsensuso būdu. Todėl sprendimų priėmimui yra būtinos bendravimo, bendradarbiavimo, komandinio darbo kompetencijos. Vietos plėtros strategijose strateginiams tikslams įgyvendinti numatytas platus įgyvendinamų priemonių ratas – įtraukti įvairių sektorių (infrastruktūros, kultūros, švietimo, socialinio ir verslo) būklę plėtojantys veiksmai, strateginiai veiklos prioritetai yra parenkami ieškant vietovės identitetiškumo ir skatinantys vietovės konkurencingumą bendroje aplinkoje, strateginės priemonės pagrindžiamos tiksliais gyventojų poreikiais.

Kaip vienas iš galimų vietovės kaimo plėtros strateginio valdymo teorinės koncepcijos pagrindų galėtų būti kitame lygmenyje (ne kaip nevyriausybinių organizacijų) įteisintas VVG institucijos vaidmuo kaimo plėtros politikoje. VVG šiuo metu veikia tik nevyriausybinių

organizacijos statuso lygmenyje, o jos nariai dirba savanoriškais pagrindais. Tai neskatina VVG veiklos motyvacijos. Šiai organizacijai realiai yra suteikti labai svarbūs ir reikšmingi įgaliojimai vietovės kaimo plėtros strateginio valdymo procese – rengti ir įgyvendinti vietovės plėtros strategijas, tačiau nėra pripažinta iki reikiamo lygmens organizacijai suteikta atsakomybė už vykdomą veiklą ir finansų disponavimą. Nesubalansuotas VVG narių motyvacijos ugdymas ir veiklos skatinimas toliau dalyvauti kaimo plėtros peocese neužtikrina vietovės kaimo plėtros procesų tolygumą ir tęstinumą. Be to, mokslinė literatūros analizė parodė, kad VVG veikla jau eilę metų yra suvokiama žymiai platesniame kontekste ir apima ne tik vietovės teritorijos plėtros strategijų rengimą, bet yra sietina ir su kitokiomis veiklos formomis- bendruomeniškumo ir vietos gyventojų aktyvinimu, vietovės rinkodara, tarpininkavimu, efektyvaus komandinio darbo organizavimu, projektų administravimu, veiklos strateginiu planavimu, finansų valdymu. Todėl reikalauja daug jėgų ir laiko.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad turėtų būti sukurta ir egzistuoti oficiali vietovės kaimo plėtros strateginio valdymo sistema, tačiau realiai šių procesų strateginiam valdymui užtikrinti sukurtos ir įteisintos sistemos nėra. Vietovės kaimo plėtros strategijos yra rengiamos vadovaujantis bendrosiomis strategijų rengimo metodikomis, šį procesą papildant LEADER metodo principais – strategijos poreikio identifikavimas bendruomenėse, strategijos rengimo grupės suformavimas (VVG) partnerystės pagrindu, konsultavimasis su bendruomenėmis, jų informavimu ir aktyvinimu.

Atlikus empirinį Ukmergės rajono Vietos veiklos grupės (VVG) trijų strategijų tyrimą, galima pateikti tokias pagrindines išvadas, kad Vietos plėtros strategijos yra parengtos laikantis strategijų rengimo metodikų nuostatų, tačiau turi keletą išskirtinių proceso akcentų ir aspektų:

1. Vietos plėtros strategijų rengimo procese priimant strateginius sprendimus dalyvauja tik vietos gyventojai, tai nustatyta identifikuojant strategijų rengimo proceso subjektus ir strategijų rengimo etapus: VVG (kaimo bendruomenių, verslo, vietos valdžios atstovai) ir aktyviai pasireiškiantys kaimo bendruomenių lyderiai. Ir tai pagrindžiama visose strategijose identifikuotais konsultavimosi su bendruomenėmis strategijos rengimo etapais. Ukmergės rajono kaimo plėtros strategijos yra rengiamos atsižvelgiant į vietos situacijos statistinius rodiklius ir orientuotos tiksliai į gyventojų poreikių atitiktį, kadangi strategijų rengimo procese (atliekant situacijos analizę, formuojant strategijos viziją ir tikslus, numatant prioritetus ir strategijos įgyvendinimo planą) yra konsultuojamasi su kaimo gyventojais, kas sudaro sąlygas vietos gyventojų pilietiškumui ir demokratijai pasireikšti. Strategijų rengimo konsultantai atlieka tik techninį darbą, tačiau nedalyvauja strateginių sprendimų priėmime.

2. Ukmergės rajono kaimo plėtros strategijas parengė partnerystės grupė, tai reiškia, kad vietos valdžios, verslo ir kaimo bendruomenių nariai atstovauja tiek „horizontaliu“ (kaimo

bendruomenės), tiek „vertikaliu“ (savivaldos institucijos) lygmenimis, todėl jos parengtos atsižvelgiant į vietovės identiteto ypatumus iš esmės, o jų rengimui buvo mobilizuoti visi svarbiausi vietos teritorijos žmogiškųjų išteklių pajėgumai: kaimo seniūnijos, kaimo bendruomenės, vietos savivaldos institucijos ir įstaigos, verslo įstaigos ir privačios iniciatyvos. Vietos situacijos analizė atlikta labai išsamiai, naudojant įvairius analizės ir tyimo metodus bei jų sintezes. Vietos plėtros strategijos parengtos VVG principu - vietos valdžios, verslo ir kaimo bendruomenių sektorių tarpusavyje bendra veikla, todėl iš esmės paremtos privalomu bendradarbiavimu.

3. Kaimo plėtros strategijų rengėjai, veikdami pagal bendrąsias metodikas, strategijų rengimo procesą organizuodami LEADER metodu, turi galimybę laisvai ir nepriklausomai pasirinkti prioritetus, atsižvelgiant į visuomenės poreikį ir situacijos analizę. Tai yra novatoriškas dalykas įprastoje viešųjų programų praktikoje. Atliekant Ukmergės rajono VVG strategijose numatytą strateginių priemonių ir veiklų analizę, identifikuota, kad jos yra lanksčios, išplėstinės, pasirinktinės ir galimos lengvai pritaikyti bet kokiam vietos poreikių tenkinimui. Todėl darytina išvada, kad šį faktą įtakojo būtent strategijų rengimo modelis, kuris ir sudaro geresnes sąlygas būtent tos vietovės viešoms ir privačioms iniciatyvoms atsiskleisti ir įgyvendinti. Tai, kad vietos plėtros strategijos yra parengtos ne vienos konkrečios organizacijos (pvz.: VVG) veiklos plėtrai, bet yra nukreiptos konkrečios VVG teritorijos (šiuo atveju teritorija sutampa su Ukmergės rajono savivaldybės teritorija) strateginiams pokyčiams, ir sudaro sąlygas vietos teritorijos išorės konkurencingumui didinti.

4. Vietovės plėtros strategijų rengimo procesas yra aktyvi pilietinius ir demokratinius principus puoselėjanti VVG veiklos forma, stiprinanti vietos bendruomenės solidarumą ir skatinanti identiteto paiešką.

5. Strateginiams tikslams įgyvendinti numatytus prioritetus, priemones ir veiklas galima įvardinti kaip kompleksinę kaimo bendruomenių veiklą, kuri apima tradicinį žemės ūkį transformuojančius vietovės ekonomikos sektoriaus ir socialinio gyvenimo sferų pokyčius. Visose Ukmergės rajono VVG vietos plėtros strategijose įgyvendinimo atsakomybė priskiriama vietos kaimo bendruomenėms, kurios įsipareigoja teikti projektus. Šiuo aspektu vietos plėtros strategijos skiriasi nuo verslo organizacijų strategijų. Strateginiai prioritetai, numatytos veiklos priemonės ir galimos veiklos, sudaro sąlygas lanksčiam vietos gyventojų problemų sprendimui, apimančiam įvairiapusiškas vietos bendruomenės narių iniciatyvų įgyvendinimo galimybes.

6. Ukmergės rajono vietovės plėtros strategijos tarpusavyje panašios šiais perspektyvios strateginės veiklos aspektais: strategijų rengimo proceso organizavimo principais ir metodais; inovatyviais ir nestandartiniais problemų sprendimo metodais, leidžiančiais lanksčiai pasireikšti vietos gyventojų iniciatyvoms; strateginiais tikslais ir prioritetais, kurie yra numatyti ilgalaikiai ir išlaiko vietos veiklos ateities perspektyvą, sąlygojančią kaimo bendruomenių motyvaciją jaustis

atsakingais už gyvenamosios vietos sąlygų pokyčius, skatinančiais jų savarankiškumą ir saviraišką; strategijų rengėjai yra kompetentingi strategijų rengimo proceso organizavimo veikloje, suinteresuoti dalyvauti strategijų kūrimo ir įgyvendinimo eigoje, sugebantys išvelgti strateginės vietos plėtros perspektyvas ir jas tolygiai tęsti savo veikloje. Visose vietos plėtros strategijose identifikuotos daugiasektorinės kaimo plėtros veiklos, galinčios užtikrinti vietos pokyčius, t.y. ekologinės ir alternatyvios žemės ūkiui veiklos kūrimosi skatinimas; išskirtinis kai kurių socialinių grupių (moterų, jaunimo, vaikų) poreikių tenkinimas; etnokultūros, vietovės tradicijų, aplinkosaugos palaikymas ir plėtra; žmoniškųjų reikmių (bendravimo, atskirties mažinimo) tenkinimas.

7. Ukmergės rajono vietovės plėtros strategijos tarpusavyje skiriasi šiais aspektais: strategijos yra parengtos skirtingais vietos strateginės plėtros aspektais (I strategija –socialinės plėtros aspektu, II ir III strategija - daugiafunkcinės plėtros aspektu), skirtingomis strateginių veiklų orientavimo kryptimis (I strategija – kaimo bendruomeniškumo skatinimo kryptimi, II - gyvenimo kokybės pokyčius inicijuojančių veiklų kryptimi, III – žmoniškųjų išteklių saugojimo ir plėtojimo kryptimis). Strategijos skiriasi savo strateginiu laikotarpiu, nuo 1 iki 6 metų, strategijų turiniu, jo apimtimi, strategijas rengusių dalyvių skaičiumi, strateginiais tikslais ir jų skaičiumi, strateginiais prioritetais, priemonėmis ir konkrečių veiklų inicijavimu (jie yra panašūs savo esme, tačiau skiriasi savo formuluotėmis ir prioritetine priemonių ir veiklų seka). I strategija yra mažiausia savo apimtimi, parengta socialinės plėtros aspektu, todėl joje dominuoja socialinės krypties prioritetai, bendruomeniškumą skatinančios veiklos priemonės ir veiksmai; II strategija yra parengta ir nukreipta į gyvenimo kokybės pokyčius, todėl joje dominuoja netradicinės ūkinės veiklos, verslumo ir savarankiškumo kaimo bendruomenėse skatinimas ir tokio pobūdžio vietos iniciatyvų palaikymas; III strategija yra orientuota į žmogaus gyvenamosios aplinkos pokyčius ir nukreipta į vietos žmoniškųjų išteklių ugdymą.

8. VVG be strategijų rengimo užsiima vietovės konkurencinių pranašumų paieška, atlieka visapusišką situacijos analizę, kas suteikia galimybę objektyviai situacijos įvertinimui ir strateginių krypčių išvelgimui. Taip pat VVG turi realią galimybę valdyti vietos žmoniškuosius išteklius, aktyvinti gyventojų verslumo iniciatyvas, pilietinę atsakomybę, jų saviraišką, inicijuoti naujas ekonomines, socialines, kultūrinės ir aplinkosaugines veiklas kaime, vykdo kaimo pokyčių priežiūrą ir inovatyvių veiklų viešinimą, kaimo vietovių gyvybingumo stiprinimą.

9. Strategijos rengimo procesas yra aktyvi ir atsakinga VVG veikla, reikalaujanti jėgų ir laiko sąnaudų, specialių kompetencijų, gebėjimų, žinių ir įgūdžių, įtakojanči vietos teritorijos ekonominio, socialinio ir politinio gyvenimo pokyčius, todėl neturėtų būti paremta savanoryste. Ukmergės rajono VVG strategijų rengimo proceso analizė parodė, kad yra tikslinga visapusiškai

įvertinti VVG veiklos kokybę ir priimti reikiamus sprendimus dėl tolimesnės VVG veiklos vietos tame procese, kadangi VVG nariai netenka motyvacijos dirbti.

10. Ukmergės VVG parengtų strategijų analizė leido nustatyti esminius jų tarpusavio panašumus ir skirtumus. Strateginių skirtumų iš esmės keičiančią situaciją, strateginius tikslus per visus strateginius laikotarpius, nepastebėta, kas leidžia daryti prielaidas, kad VVG strategijų rengimui turi labai nedaug laiko (III strategija parengiama dar tebevykstant II strategijos įgyvendinimo procedūroms), todėl VVG neturi galimybės atlikti ankstesnės strategijos įgyvendinimo auditą, įvertinti pokyčius ir tik tada tinkamai pasirengti naujam strateginiam laikotarpiui. Toks faktas turi įtakos strategijų rengimo kokybiškumui ir kryptingumui.

REKOMENDACIJOS

Atlikus empirinį Ukmergės rajono Vietos veiklos grupės (VVG) trijų strategijų tyrimą, galima pateikti tokias pagrindines rekomendacijas strategijų rengimo procese dalyvaujantiems subjektams:

1. Nustatyta, kad strategijų kokybei labiausiai turi įtakos jų rengimo procese aktyviai dalyvaujantys kaimo bendruomenių atstovai, gebantys išreikšti vietos gyventojų poreikius, atliekant vietos situacijos analizę bei formuojant strateginius tikslus ir prioritetus, numatant strategijos įgyvendinimo priemones ir veiksmus. Todėl kaimo bendruomenių atstovams rekomenduotina ypač atsakingai planuoti savo organizacijos veiklą, analizuoti bendruomenės vietos ekonominę, socialinę situaciją, ieškoti vystimosi perspektyvų, kooperacinės veiklos galimybių, teikiant stambius kompleksinius vietovės plėtros projektus.

2. Tyrime nustatyta, kad šiuolaikiniuose vietos kaimo plėtros procesuose vietovės strateginė plėtra nėra visiškai savarankiška, o yra priklausoma nuo nacionalinių įstaigų veiklos (NMA). Tai sudaro prielaidas abejotinos svarbos papildomiems biurokratiniais barjerams atsirasti, įgyvendinant strategijas. Dėl to pailgėja strategijų įgyvendinimo procedūros (sutarčių pasirašymo, mokėjimo prašymų, projektų vertinimo ir t.t.) Todėl yra būtina mažinti ir supaprastinti strategijų įgyvendinimo bei kaimo bendruomenių projektų administravimo procedūras.

3. Tyrime nustatyta, kad vietos kaimo plėtros procesuose dalyvaujantys subjektai, nuo kurių veiklos kokybės labiausiai priklauso ir strategijų kokybė, šiai dienai dirba savanoriškais, nevyriausybinių organizacijų pagrindais ir neatlygintinai. Be jokio abejonės tai turi įtakos strategijų rengimo proceso patrauklumui ir motyvacijai dalyvauti jame. Todėl būtina nacionaliniu lygmeniu įvertinti vietos kaimo plėtros procese dalyvaujančių subjektų veiklos atsakomybę, įsipareigojimų svarbą ir surasti galimybių teisiškai ir atitinkamai įtvirtinti VVG ir kaimo bendruomenių lyderių darbą.

4. Atlikus strategijų analizę, nustatyta, kad vietos plėtros strategijų kokybei turi įtakos konsultavimosi su kaimo bendruomenėmis strategijų rengimo etapai. Todėl VVG nariams rekomenduotina prioritetinėmis veiklomis laikyti bendradarbiavimo palaikymo su kaimo bendruomenių atstovais veiklas. Ypač daugiau dėmesio skirti VVG ir kaimo bendruomenių lyderių narių mokymams, bei gerosios patirties sklaidai, aktyviai dalyvauti organizuojamuose mokymuose kaimo plėtros vystimosi ir perspektyvos klausimais.

5. Tyrimo metu nustatyta, kad Ukmergės VVG parengtose vietos plėtros strategijose neišryškėja vietovės identitetą atspindinčių veiklų, todėl rekomenduotina į strategijos rengimo procedūras įtraukti daugiau ir įvairesnių socialinių vietovės grupių narių., tame tarpe ir turinčių socialinę atskirtį. Taip pat VVG nariams ir kaimo bendruomenių lyderiams rekomenduotina aktyviai bendradarbiauti priešstrateginiame strategijų rengimo periode ir ne tik tarpusavyje, tačiau į VVG veiklą įtraukiant vietos valdžios ir verslo įstaigų atstovus. Kas leistų atsakingiau planuoti strateginius vietos plėtros prioritetus, bei užsitikrinti papildomą interesą ir veiklos finansavimą.

6. Tyrimo eigoje įvertinus VVG indėlį į kaimo plėtros procesus vietovėje, rekomenduotina VVG nariams labiau viešinti savo veiklą tiek rajoninėje, tiek respublikinėje spaudoje, internetinėje prieigoje. Taip pat kaupti duomenų bazes apie VVG veiklas, strategijų rengimo ir įgyvendinimo procedūras. Duomenis analizuoti ir viešinti.

LITERATŪRA

1. Arimavičiūtė, M. (2005) Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius, p. 42-45.
2. Ansoff, I. (1987). *Corporate Strategy*. Penguin: Harmondsworth.
3. Atkočiūnienė, V., Aleksandravičius, A. ES paramos poveikis kaimo savivaldos institalizacijai [Žiūrėta 2008-05-28]. Prieiga per internetą www.leaderplus.lt/get.php?f.103
4. Atkočiūnienė, V., Aleksandravičius, A. Vietos veiklos grupių (VVG) veiklos analizė: problemos ir galimi jų sprendimo būdai [Žiūrėta 2008-05-28]. Prieiga per internetą www.leaderplus.lt/get.php?f.103
5. Bagdzevičienė, R., Rimas, J., Venckus, A. (2002). Regionų ekonomikos plėtros strategija *Tarptautinės konferencijos „Regionų plėtra – 2002“ medžiagos ištraukos*. [Žiūrėta 2008-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrti.lt/veikla/publikacijos.html>>.
6. ASI-Dekona (2008). Strategijos formulavimas. [Žiūrėta 2008-02-23]. Prieiga per internetą: http://www.dekona.lt/index.php?page_id=15
7. Beer, M., Eisenhart, R., Spector, B. (1990). *Why Change Management Programs don't Produce Change*. – Harvard Business Review 68, 155–166.
8. Bryson, J.M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. - San Francisco, London.
9. Gairės pareiškėjams, teikiantiems paraiškas strategijoms įgyvendinti pagal Lietuvos 2004-2006 metų bendrojo programavimo dokumento kaimo plėtros ir žuvininkystės prioriteto priemonės „Leader+ pobūdžio priemonė“ veiklos srities „Bandomosios integruotos strategijos“ sektorių, 2005-12-12 LR ŽŪ ministro įsakymas Nr. 3D-570.
10. Garvin, D. (1993). Building a Learning Organisation. – Harvard Business Review 71(4), 78–92.
11. Ginevičius, R., Sūdžius, V., Organizacijų teorija, 2008, Vilnius, VGTU leidykla TECHNIKA.
12. Gumbrevičienė, L. (2008) „Lietuvos vietos veiklos grupių pasiekimų ir įgūdžių apžvalga“, konferencijos pranešimo medžiaga.
13. Handy, Ch. (1993). *Understanding Organisations*. - London: Penguin.
14. Hill, Ch., Jones, H. (2004). *Strategic Management: an Integrated Approach*. - Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
15. Hickson, D.J. and oth. (1971). A strategic contingencies theory of intraorganizational power. *Administrative science quarterly*, 16, p. 216 -229.
16. <http://www.lrv.lt/LR-ivaizdis/Ivaizdis%20Lietuvoje.pdf>
17. Johnson, G. (1992). *Managing Strategic Change: Strategy, Culture and Action*. – Long Range Planning 25, 28–36.
18. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. – Kaunas: KTU, p.192.

19. Jurgelevičiūtė, I., (2006) Įmonės įvaizdis – prabanga ar būtinybė, prieiga per internetą <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/456ac1a1a0836>
20. Kaimo plėtros galimybės 2007-2013 metais įgyvendinat LEADER metodą. (2008) Vilnius. LR ŽŪM programos LEADER ir žemdirbių mokymo metodikos centras.
21. Kaimo plėtra: programos, priemonės. [Žiūrėta 2008-04-12]. Prieiga per internetą: <http://www.zum.lt/lt/zemes-ukio-ministerija/kaimo-pletra/parama-pagal-2007-2013-m--programos-priemones/kaimo-pletros-2007---2013-metu-programa-ir-strategija/>
22. Kanter, R., Stain, B., Jick, T. (1992). The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide It. - New York: Free Press.
23. Kardelis, K., (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.
24. Koteen, J. (1991). Strategic management in public and non-profit organizations. New York.
25. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A., Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. [Internete]. Prieiga per internetą: http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2006_1/laumenskaite.pdf
26. Lazarevaitė, L., Raupelienė, A., Perkumienė, D., (2006) Šiuolaikinių kaimo plėtros idėjų pritaikymas Lietuvoje // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2006.1 (6)
27. LEADER programos patirtis: vietos partnerystės organizavimas. (2007) parengta Gildos Farell ir Samuelio Thirion pranešimų pagrindu. Versta iš Organising local partnerships „Inovation in Rural Areas“ Notebook No2, Lietuvos žemės ūkio universitetas.
28. Leader+ laikotarpio vidurio vertinimų apibendrinimas. Prieiga per internetą. http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/leaderplus/sum_pdf
29. Lewin, K. (1952). Field Theory in Social Science. - London: Tavistock.
30. Lietuvos istorija, red. A. Šapoka, 1990, „Mokslo“ leidykla.
31. Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 metų strategijos pagrindinės nuostatos. Prieiga per Internetą: http://www.zum.lt/min/failai/1_2006_06_06_STRATEGIJOS_PAGRINDIN%C4%965_NUOSTATOS.pdf
32. Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija. [Internete]. [Žiūrėta 2008-04-12]. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/files/Docs/Ilgalaike/galutine040121.doc>.
33. Lynch, R. (1997). *Corporate Strategy*. - London: Pitman Publishing.
34. Loolaid, Ülar, Partnerystės grupės struktūra ir vadovavimas – Baltijos šalių kaimo bendruomenių partnerystės programos patirtis, Konferencija - Baltijos šalių Leader programa. 2007 m. gegužės 17 d., Vilnius, Lietuva Patirtis ir perspektyvos Kaimo plėtros institutas Estijos programos LEADER informacijos centras.
35. Lorange, P. (2005). Strategy means choice: also for today's business school. Journal of management development, p. 783-790.
36. Makštutis, A. (2001). Strateginio valdymo principai, Klaipėda.

37. Mintzberg, H. (1983). Structure in five's: designing effective organizations. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice-Hall.
38. Mintzberg, H. (1991). The Structuring of Organisations. The Strategy Process. - New York: Prentice Hall.
39. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J.(1998). Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management. London: Prentice Hall., p. 257-272.
40. Miles, R., Snow, C. (1978). Organisational Strategy, Structure and Process. - New York: McGraw-Hill.
41. Melnikas, B., (2000) Inovacijų vadyba, Vilnius, „Technika“.
42. Melnikienė, R., Vidickienė, D., VVG veiklos vertinimo metodika, 2008, konferencijos medžiaga.
43. Pettigrew, A., Whipp, R. (1991). Managing Change for Competitive Success. - Oxford: Blackwell.
44. Poviliūnas, A., (2003), Kaimo atskirties profiliai, Vilnius. Kronta.
45. Pranešimas apie Ūkio ministerijos rengiamą ilgalaikę Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros strategiją. [Žiūrėta 2008-04-12]. Prieiga per internetą:<http://verslas.banga.lt/lt/zb.download/3c3f5d4678bd8/G_Miskiniopra_nesimas.doc?vbanga2=3fff4d601775b5662d0b0935256d498f
46. Ratkevičienė, V., Jankūnienė, J., (1998) Požiūrių į organizacijos strategijos kūrimą vertinimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
47. Ribašauskienė, E., Kairytė, E., (2007) Kaimo bendruomenių ir VVG raida. [Žiūrėta 2008.01.14] Prieiga per internetą <http://www.manoukis.lt/euroukis/index.php?s=378>
48. Sakalauskienė, G., (2006) Vietovės plėtros strategijų rengimo konsultavimas, [Žiūrėta 2009-01-20], prieiga per internetą http://ev.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/kaimo_pletra/Sakalauskiene
49. Salancik, G.R., J. Pfeffer, (1977). Who gets power – and how they hold on to it. Organizational dynamics, winter, p. 3 -21.
50. Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organisation. - New York: Doubleday.
51. Skurdo ir socialinės atskirties mažinimo kaimo vietovėse strategija, 2003 m., Ukmergė.
52. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. Socialiniai tyrimai. Nr.4.
53. Stoner, J.A.F., Edward Freeman, R., Daniel, R., Gilbert, JR. (1999). Vadyba. Kaunas: poligrafija ir informatika.

54. Strategijos, programos, studijos. [Internete]. [Žiūrėta 2008-04-12]. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/strategija/>
55. Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. [Internete]. [Žiūrėta 2008-04-12]. Prieiga per internetą: http://www.vva.lt/strateginiai_pokyciai.pdf
56. Thompson, A., Stricland, A. (1993). *Strategic Management*. - Chicago: Irwin.
57. Tichy, N. (1983). *Managing Strategic Change*. - New York: John Wiley.
58. Ukmergės r. vietos veiklos grupės bandomoji integruota kaimo vietovių plėtros strategija 2004-2006 m., (2006). Ukmergė.
59. Ukmergės rajono ilgalaikė plėtros strategija 2008-2015 m. Prieiga per internetą: <http://www.ukmerge.lt/index.php/lt/37226/>
60. Ukmergės rajono vietos veiklos grupės bandomosios strategijos įgyvendinimo ataskaita, 2008.
61. Ukmergės rajono vietos plėtros strategija, įgyvendinama pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 m. programavimo kryptį „Leader metodo įgyvendinimas“, 2008.
62. Ukmergės rajono vietos veiklos grupės steigiamojo susirinkimo protokolas, Nr.1, 2003-12-17.
63. Vaičiūnienė, J., (2008) Leader programos įgyvendinimo patirtis Lietuvoje. [Žiūrėta 2008-10-22]. Prieiga per internetą www.laei.lt/leid_fls/nauj_fl/2_vaiciuniene.pdf
64. Vaitkevičius, S., Mockevičienė, Z., Bartosevičienė, V., (2002) Instrumentarijus įmonės strategijai rengti: samprata ir struktūra. Inžinerinė ekonomika. Nr. 5 (31).
65. Vasiliauskas, A. (2000). *Strateginis valdymas*. Vilnius.
66. Vidickienė, D., 2007, Žemės ūkio vaidmuo dvidešimt pirmojo amžiaus kaimo politikoje.// Žemės ūkio mokslai. T.14 Lietuvos mokslų akademija.
67. Vidickienė, D., Melnikienė, R., (2007), Paramos teikimo Lietuvos kaimo regionams kriterijų vertinimas, [Žiūrėta 2009-01-20] Prieiga per internetą <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/168.pdf>
68. Vilniaus regiono plėtros planas 2007-2013 m. [Žiūrėta 2008-04-12]. Prieiga per internetą <http://www.ukmerge.lt>
69. Visuomeninės organizacijos “Ukmergės rajono vietos veiklos grupė” įstatai, 2003 ir 2008 m. redakcijos .
70. Vološčiuk, I., Rimkutė, J., Driskiuvienė, A., Motiekaitienė, V., (2005), Regioninė raida: tendencijos ir problemos ES paramos įgyvendinimas. Žmogaus socialinės raidos tyrimų centras.
71. Žulys, B., (2008) Naujos galimybės Lietuvos kaimui.[Žiūrėta 2008.01.14] Prieiga per internetą http://xxiamzius.lt/numeriai/2006/08/04/rink_02.html

PRIEDAI