

KAIMO PLĖTROS STRATEGINIS VALDYMAS: RADVILIŠKIO RAJONO VIETOS VEIKLOS GRUPĖS STRATEGIJŲ ANALIZĖ

Teodoras Tamošiūnas, Edita Šiaulianskienė

Šiaulių universitetas

Anotacija

Straipsnyje apibendrinti teoriniai kaimo vietovių ekonominių ir socialinių problemų sprendimo sąsają su kaimo plėtros tendencijomis, regionų ir kaimo bendruomenių veiklos strateginiu valdymu aspektai. Išanalizuota ES ir Lietuvos regioninė bei kaimo plėtros politika, ES LEADER programos įgyvendinimo galimybės Lietuvoje, VVG Lietuvoje steigimasis ir pagrindinės veiklos. Išnagrinėtos VVG „Radviliškio lyderis“ veiklos, atlikta šios VVG dviejų parengtų strategijų turinio lyginamoji analizė. Diskusijoje aptartos kaimo plėtros strateginio valdymo tobulinimo gairės.

Pagrindiniai žodžiai: kaimo plėtra, strateginis valdymas, vietos veiklos grupė, kaimo bendruomenė, regioninė politika.

Įvadas

Tyrimo aktualumas ir problematika. XX amžiaus pabaigoje Europos Sąjungos (ES) šalių kaimo vietovės išgyveno panašius sunkumus kaip ir dabartinė Lietuva – didelę atskirtį tarp miesto ir kaimo, kaimo gyventojų senėjimą ir kaimų nykimą. 1991 metais Europos Komisija paskelbė LEADER iniciatyvą, kuria siekiama į kaimo plėtros procesą įtraukti kaimo bendruomenių, verslo ir vietos valdžios atstovus.

2004 metais Lietuvai tapus ES nare, atsivėrė galimybės pasinaudoti ES struktūrinių fondų parama kaimo plėtrai ir kartu su ES valstybėmis narėmis siekti vieno svarbiausių ES tikslų – ekonominės ir socialinės sanglaudos. Viena iš priemonių, padedančių pasiekti šių tikslų, – LEADER+ pobūdžio priemonė. Jai įgyvendinti Lietuvoje įsteigtos vietos veiklos grupės (toliau – VVG), ėmė kurtis kaimo bendruomenės.

Pagal LEADER+ priemonės veiklos sritį „Ilgūdžių įgijimas“ teikiama parama kaimo vietovių studijoms, bandomosioms strategijoms parengti bei parengtoms tobulinti, kaimo vietovių gyventojams mokytis. Lietuvoje 2004–2006 metais buvo parengtos 27 bandomosios integruotos strategijos. Paremtas 10 strategijų įgyvendinimas, kiekvienai skiriant iki 508 tūkst. Lt paramos. Iš viso finansuota 320 vietos projektų.

2004 m. įkurta Radviliškio rajono VVG, parengta bandomoji integruota 2004–2006 m. kaimo vietovių

plėtros strategija. Dabar ši VVG įgyvendina patobulintą 2007 – 2013 m. strategiją, ji patvirtinta ir gauta parama.

Teorinius kaimo plėtros strateginio valdymo aspektus analizavo nemažai užsienio ir Lietuvos autorių. Hofer ir Schendel (1978), Lorange (2005), Mintzberg (1991) nagrinėjo strategijos sampratą ir bendruosius strateginio valdymo teorinius aspektus. Regionų plėtros klausimus analizavo Julien ir Lachance (2001), Marcou (2000), Бильчак, Захаров (1998), Гладкий, Чистобаев (2003), Лексин, Швецов, (2000), Bagdonienė (2005), Dokurnevič, Bagdzevičienė (2002), Mačys (2006), Tamošiūnas (2004, 2009). Kaimo plėtros procesus tyrė Garvin (1993), Kanter, Stain, Jick (1992), Malecki, Oinas (1999), Ploeg, Long, Banks (2002), Terziev (2005), Atkočiūnienė, Bartkutė (2004), Jasaitis (2006, 2009), Melnikienė (2005), Nausėda, Tamošiūnas (2008), Ribašauskienė, Uždavinienė (2002; Poviliūnas (2002), Treinys, Baležentis (1999), Vidickienė (2007). ES ir Lietuvos regionų politiką nagrinėjo Atkočiūnienė (2008), Čaplikas (2006), Gentvilas (2006), Vaitiekūnas (2001).

Lietuvos mokslinėje literatūroje (Aleksandravičius, Atkočiūnienė, 2005; Gumbrevičienė, 2008; Sakalauskienė, (2006); Tamošiūnas, Liubomirskienė, 2009) VVG veikla tyrinėta tik „LEADER+“ programos įgyvendinimo Lietuvoje kontekste. VVG veikla analizuota kaip kaimo bendruomenių aktyvintojo, ES lėšų įsisavintojo, kaimo plėtros strategijų rengėjo aspektu. Mažai dėmesio skirta VVG veiklos svarbai kaimo plėtros savivaldoje, VVG organizacijos egzistencijai ir veiklos tikslingumui išreikšti, jos teisiniams statusams bendrajame nacionalinės plėtros kontekste išryškinti, VVG veiklos reikšmei vietovės plėtrai strateginio valdymo kontekste.

Šio straipsnio mokslinis naujumas sietinas su kaimo plėtros strateginiu valdymu konkrečioje vietovėje, kai plėtros procesų strateginis valdymas naudojamas skirtingiems požiūriams ir poreikiams strategiškai kryptingai suderinti ir realizuoti. Šiame straipsnyje išanalizuotos dvi konkrečios vietovės plėtros strategijos kaimo plėtros procesų strateginio valdymo aspektu, įvertinant Radviliškio rajono VVG narių įdirbį, dalyvavimą strategijų rengime, išskiriant strategijų

rengimo aspektus, strategijų individualumą, numatant VVG veiklos perspektyvas.

Mokslinė tyrimo problema formuluojama šiais probleminiais klausimais: kokiais teorinių šaltinių bei kaimo plėtros tendencijų apibendrinimais pagrįsti, kokias veiklos sritis vietos veiklos grupės turėtų laikyti prioritetinėmis? kokiais strateginio valdymo metodais galima efektyviai įgyvendinti VVG strategijas?

Tyrimo objektas – Vietos veiklos grupių veikla rengiant ir įgyvendinant kaimo plėtros strategijas.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti VVG strategijas bei pagrįsti jų įgyvendinimo ir veiklos tobulinimo galimybes.

Tyrimų metodika. Mokslinei problemai tirti darbe naudojami šie metodai: mokslinės literatūros analizė, apibendrinimas, sisteminimas; dokumentų analizė; pirminių ir antrinių informacijos šaltinių analizė bei sintezė; palyginimo, sisteminimo, loginio ir grafinio modeliavimo tyrimo metodai. Siekiant identifikuoti Radviliškio rajono VVG strategijų rengimo aspektus, strategijų panašumus ir skirtumus, atliktas kokybinis strategijų turinio, vizijų, prioritetų, tikslų ir uždavinių, priemonių ir veiksmų tyrimas.

Teorinėje tyrimų dalyje nagrinėjama, kaip kaimiškųjų vietovių ekonominių ir socialinių problemų sprendimas turėtų būti siejamas su kaimo plėtros samprata, regionų ir jų strateginio valdymo samprata. Dokumentinėje dalyje analizuojama ES ir Lietuvos regioninė bei kaimo plėtros politika, LEADER programos įgyvendinimo galimybės, VVG veiklų įgyvendinimo teisinė bazė. Empirinėje tyrimų dalyje išnagrinėtos VVG „Radviliškio lyderis“ veiklos, atlikta šios VVG dviejų parengtų strategijų analizė. Radviliškio rajono VVG parengtos dvi kaimo plėtros strategijos analizuotos keliais pjūviais: identifikuota strategijų turinio metodologinė kokybė, atlikta VVG veiklos analizė, identifikuoti strategijų rengimo etapai, atlikta strategijų turinio analizė.

Teoriniai kaimo plėtros strateginio valdymo aspektai

Regionų plėtra. Mokslininkų darbuose regionas apibūdinamas įvairiai. Čepaitienės ir Pukelienės (2004) teigimu, regiono koncepcija nėra susiformavusi (Bagdonienė, 2005). Detalus regiono apibūdinimas: regionas – tai socialinės ir ekonominės erdvės visuma, apibūdinama nuosavybės formų ir gamybos struktūra, gyventojų, darbo vietų koncentracija ir turinti savo teritorijos valdymo organus (Бильчак, Захаров, 1998). Tamošiūnas (2004) regionu traktuoja savarankišką teritorinį administracinį vienetą. Regionas yra teritorinis vienetas, kuriame vykdoma regiono poreikius atitinkanti politika, bet kartu orientuota į visumos (valstybės) gerovės siekimą.

Regiono kaip politinio ar administracinio valdymo vieneto idėja nenauja. Dauguma Europos valstybių nė-

ra unitarinės. Europos regioninės institucijos neišvengė įvairovės, kurią lėmė skirtinga regionų prigimtis ir vaidmuo. Daugelis ES valstybių regioninę valdžią traktuoja kaip svarbų valdymo sistemos elementą. Europos Sąjungos plėtra tik dar labiau išryškino šią įvairovę (Marcou, 2000).

Regionas yra svarbiausia dalis viešosios teisės, išleistos žemesniu nei valstybės lygiu ir susietos su politine savivalda. Regionai identifikuojami nacionalinėse konstitucijose arba įstatymuose, kurie garantuoja jam autonomiją, identiškumą, galias ir organizacines struktūras (Europos regioninės plėtros deklaracija, 1996).

Regionai dažnai klasifikuojami taip: *probleminiai regionai*, kurių praeities augimo tempai dideli, bet dėl tam tikrų priežasčių jie nustojo augti; *stagnaciniai regionai*, jų augimo tempai maži; *regionai–pionieriai*, įsisavinantys naujoves (pvz., technologijas); *mikroregionai*, netenkantys regiono požymių; *generaliniai regionai*, aukščiausios tvarkos regionai, sudarantys šalies ekonomikos pagrindą; *planiniai regionai*, kuriems taikomos tikslinės vystymosi programos; *unikalūs regionai*, apibūdinami specifine padėtimi (Гладкий, Чистобаев, 2003).

Regionų plėtra remiasi trimis esminiais plėtros principais: pastovumu, subalansuotumu ir socialine orientacija (Лексин, Швецов, 2000). Pastovumo principas reiškia ilgą laiką regiono potencialo reprodukcijai. Subalansuotumo principas reiškia ypatingą jo potencialo dalių kiekvienam regionui proporciją. Svarbiausias regiono plėtros principas yra socialinė orientacija, reiškianti, kad situacijų ir rodiklių įvertinimas turi būti vykdomas pirmiausia pagal jų įtaką gyventojų gyvenimo lygiui ir kokybei (Dokurnevič, Bagdzevičienė, 2002).

Julien ir Lachance (2001) išskyrė tris regionų plėtros stimulus: gamtinis pranašumas (pvz., gamtos ištekliai); investicinis patrauklumas; užsienio investicijų srautas į regioną. Gamtinis pranašumas sąlygoja regiono investicinio patrauklumo augimą, pelną. Šie du privalumai skatina trečiąjį – didelį investicijų srautą į regioną.

Socialinė ir ekonominė plėtra bei aplinkos apsauga sudaro darnią visumą. Jei vienas šių komponentų vystysis netolygiai, tai ribos plėtros procesus (Mačys, 2006). Regiono situacija ir politika turi daug įtakos kaimo teritorijų plėtrai, nes kaimai paprastai apima didžiąją regiono teritorijos, žmoniškųjų ir gamtinių išteklių dalį.

Strateginis plėtros valdymas. Vieną tiksliausių ir paprasčiausių strategijos sampratų pateikė Hofer ir Schendel (1978): strategija – tai priemonių planas, suderintas su biudžetu, reikalingas institucijos misijai ir strateginiams tikslams įgyvendinti. Naujai strategijos sampratą ir galimas reikšmes analizavo Lorange (2005). Labai išsamiai strateginio valdymo procesus

išanalizavo Mintzberg (1991). Bryson (1988) didelę reikšmę teikė strateginiam planavimui viešojo administravimo ir nevyriausybinų organizacijų sektoriuose.

Darnus vystymasis – tai tausojanti ir subalansuota plėtra. Tokia plėtra palieka ateities kartoms pakankamai išteklių kokybiškam gyvenimui. Pagrindinės darnaus vystymosi nuostatos daugelyje pasaulio šalių įteisintos kaip pagrindinė ilgalaikė visuomenės vystymosi ideologija, o jos pagrindu nustatyti trys lygiaverčiai komponentai – aplinkosauga, ekonominis ir socialinis vystymasis (Globalizacija. Galimos apibrėžtys, 2005). Tamošiūnas (2009) šių trijų komponentų sistema apibūdino darnų regionų vystymąsi.

Leipcigo tvariųjų Europos miestų chartijoje (2007) teigiama, jog miestai turi stiprią socialinę jėgą bei išskirtines ekonomikos vystymo galimybes. Tačiau jie patiria socialines bei aplinkos problemas, o perspektyvoje negalės atlikti socialinės pažangos ir ekonomikos augimo variklio vaidmens, jei nepavyks išlaikyti socialinės pusiausvyros miestuose ir aplink juos. Chartijoje rekomenduojama parengti miestams skirtas integruotas urbanistinio vystymo programas. Šios priemonės turėtų apibūdinti miestų ir rajonų pranašumus bei trūkumus; apibrėžti miesto teritorijos vystymo tikslus bei sukurti bendrą miesto ir jo aplinkos viziją, koordinuoti veiksmus miesto – regiono lygmeniu. Galima daryti lakią išvadą: miestas be kaimo – miestas be ateities.

Regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodika (2002) nurodo pagrindinius regionų strateginio planavimo principus ir siūlo du planavimo metodus: atitikimo ir konversijos. Naudojant atitikimo metodą, strategijos tikslai ir uždaviniai formuluojami išryškinant regiono stiprybes bei galimybes, siekiama jomis pasinaudoti. Konversijos metodu stengiamasi sustiprinti regiono silpnybes ir išvengti grėsmių.

Kaimo plėtra. Daug dėmesio kaimo plėtros procesų analizei skyrė Ploeg, Long, Banks (2002). Jie plačiai išnagrinėjo kaimo teritorijų situacijas Vakarų Europoje ir kitose ekonominės gerovės šalyse. Terziev (2005) išanalizavo kaimo vietovių institucines struktūras ir jų kaitos tendencijas. Malecki ir Oinas (1999) akcentavo naujų technologinių procesų, inovatyvių veiklos metodų, gyventojų technologinio išsilavinimo didinimo reikšmę regiono ekonomikai ir ypatingai kaimo plėtrai, gamybos ir paslaugų technologiniams pokyčiams. Garvin (1993) pabrėžė besimokančios organizacijos koncepcijos įgyvendinimo kaimo vietovėse svarbą kaimo bendruomenių intelektualinio potencialo plėtrai. Kanter, Stain, Jick (1992) akcentavo probleminių regionų, atokių vietovių, kaimo gyventojų mokymus, gebėjimą keistis, tobulėti reikšmę įmonių rodikliams bei veiklos lyderių ugdymui.

Sąvoka „kaimo plėtra“ šiuolaikinėje visuomenėje ir mokslinėje literatūroje pateikiamos nevienareikšmiškai. Ribašauskienė, Uždavinienė (2002), Poviliū-

nas (2002), Treinys, Baležentis (1999), sąvoką „kaimo plėtra“ apibūdina kaip procesą, kuris vykdomas tam tikroje žmonių gyvenamojoje vietovėje.

Lingvistinė žodžio „kaimas“ reikšmė – tai žemdirbių darbo ir gyvenamoji vieta. Sąvoka „kaimas“ Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje (2009) apibūdinama kaip grupė sodybų, kiemų, ūkių, kurie savo artumu, žemės išdėstymu, bendrai naudojamais plotais ar šiaip tradiciniais vienas nuo kito priklausomais veiksniais sudaro atskirą vienetą. Poviliūnas (2002) teigia, kad kaimas suprantamas kaip teritorija su gamtos ir žmonijos suformuotu kraštovaizdžiu, gyventojų skaičiumi, jų gyvenimo sąlygomis ir kokybe, gamybinės, socialinės sferos objektų santalka bei veiklos kryptimis, regionine kultūra ir gyvensena. Melnikienė (2005) apibrėžia kaimo vietovę kaip teritoriją, kurioje dominuoja natūrali gamtinė aplinka, gyventojams būdinga nedidelė koncentracija.

Įstatymai numato, kad kaimas – geografiškai apibrėžta gyvenamoji vietovė, neturinti miesto ir miestelio požymių (Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymas, 1994).

Vidickienė (2007) teigia, kad pagrindinis naujosios XXI a. kaimo plėtros politikos skirtumas nuo buvusių iki šiol yra žemės ūkio perėjimas nuo tradicinio šakinio požiūrio prie teritorinio, orientuoto į integruotą vietovės plėtrą. Tai reiškia, kad žemės ūkis pranda 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 beveik sinonimais. „Į vietovę“ orientuoto požiūrio naujumas slypi iš esmės pasikeitusioje ūkio struktūroje: jei industrinėje visuomenėje kaimiškose teritorijose vyravo žemės ūkis, o mieste – paslaugų verslas ir pramonė, tai poindustrinėje visuomenėje šie skirtumai nyksta.

Plačiai šiuolaikinę kaimo plėtros sampratą nagrinėja Jasaitis (2006, 2009). Jo tyrimai rodo, kad neurbaniizuotos vietovės turi tapti kur kas patogesnės gyventi, dirbti ir ugdyti augančią kartą. Kaimo plėtros procesai apima kraštovaizdžio bei etnografinio savitumo išsaugojimą, optimalų gamtos ir žmonių išteklių panaudojimą, kompleksinių regioninės plėtros strategijų modeliavimą, gyventojų pilietinį bei dorinį ugdymą.

2004 m. Lietuvoje suformuluota *integruotos kaimo plėtros koncepcija*, apjungianti žemės ūkio daugiafunkcionalumo ir tradicinio ūkio transformavimo idėjas bei vietovės kaimo plėtrą. Integruota kaimo plėtra orientuota į visuomenę, ekonomiką ir aplinką. Ši koncepcija tampa viena iš viešojo sektoriaus valdymo koncepcijų, skirta efektyviam žemės ūkio ir kaimo plėtros valdymui. Integruotą kaimo plėtrą lemia 4 veiksniai: idėjos ir institucijos (socialinės technologijos; regioninės ir vietinės institucijos; nacionalinės ir tarptautinės institucijos; tinklai), ekonomika (žemės ūkio produkcijos ir maisto produktų gamyba; kaimo

amatai; smulkus ir vidutinis verslas; paslaugos), žmōnės (žinios; kvalifikaciniai gebėjimai; socialinė infrastruktūra; partnerystė), aplinka (kraštovaizdis; gamtiniai ištekliai; kultūra; istorinis, kultūrinis paveldas; kaimo architektūra). Konceptija reikalauja integruoti žmonių nuomones, veiklos sistemas, užsienio patirtį (Atkočiūnienė, Bartkutė, 2004).

Strateginis kaimo plėtros valdymas. Vakarų Europos šalių viešajame gyvenime partnerystės principas buvo įgyvendinamas XX a. pabaigoje, tuo metu, kai vyko viešojo administravimo reforma, kurios tikslas buvo orientuotas į valstybės ir pilietinės visuomenės sąveiką. Susiformavo „naujasis valdymas“, naudojantis modernius vadybos modelius ir „savireguliuojančias“ socialines sistemas. Naujasis modelis pasižymėjo platesne orientacija į rinką ir decentralizuotu viešuoju valdymu, hierarchinį valdymo modelį papildė demokratiški horizontalieji santykiai (LEADER programos patirtis: ..., 2007).

Lietuvoje panašus kaimo plėtros procesas vyksta nuo 2003 metų. Kaimo plėtra Lietuvoje pasižymi šiais bruožais: 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; 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. Partnerystė vietos lygmenyje remiasi bendradarbiavimu ir konsultavimusi, veiksmų koordinavimu ir regiono plėtros programavimu, pabrėžiant plėtros vizijos, tikslų, prioritetų ir „horizontalių“ poveikio priemonių svarbą (LEADER programos patirtis: ..., 2007).

Lietuvoje nuo 2003 metų besikuriančios VVG kūrė ir įgyvendino bandomąsias integruotas 2004–2006 metų vietos plėtros strategijas. Nauji neformalios vietos valdžios dariniai (VVG) prisiėmė didelius iššūkius ir savo žmogiškąjį potencialą nukreipė strateginio valdymo sistemos pritaikymui. VVG išanalizavo vietovių situaciją, ją įvertino, numatė prioritетines strategines veiklos sritis, išvėlgė strategijos įgyvendinimo sėkmės rodiklius, apskaičiavo naudos gavėjus, administravo strategijų įgyvendinimą. 2006 – 2007 metais Lietuvos VVG suformavo 2007 – 2013 metų kaimo plėtros strategijas. 2003 – 2007 metais VVG skaičius Lietuvoje labai išaugo, kai kurios VVG šiuo laikotarpiu sugebėjo parengti tris kaimo plėtros strategijas.

Europos Sąjungos ir Lietuvos regioninė bei kaimo plėtros politika

ES ir Lietuvos regioninė politika. Europos regioninė politika turi neilgą istoriją. 1975 metais buvo įsteigtas Europos regioninės plėtros fondas. Po to Europos regioninė politika pergyveno penkias reformas. 1989

metais galutinai susiformavo ES struktūriniai fondai. 1994 metais buvo įsteigtas Sanglaudos fondas. Išskirti šeši paramos tikslai. Pirmasis, svarbiausias tikslas – skatinti vystymąsi atsiliekančiuose regionuose. 1999 metų struktūriniai fondai jau apėmė 36 proc. ES biudžeto. 2000–2006 m. įvyko daug naujų, ne tokių revoliucingų pokyčių – buvo reformuoti regioninės politikos tikslai, jų liko tik 3, iš kurių pirmas tikslas – mažinti skirtumus tarp regionų – išliko pagrindinis. Sustiprėjo finansų kontrolė, dar labiau padidėjo struktūrinių fondų biudžetas.

ES šiuo metu sudaro 27 labai skirtingos šalys. Dėl to esminiams tikslams pasiekti buvo pasirinkta labiau sugretinama struktūra – regionai. Regioninė politika yra ne tik prioritетinė ES sritis, bet ir pagrindinė ekonominės plėtros, aukšto gyvenimo lygio skatinimo priemonė (Čaplikas, 2006). ES regioninės politikos reikalavimai valstybėms yra griežti ir aiškiai apibrėžti. Vienas jų – turėti regionus ir regioninę politiką netgi nedidelėse valstybėse. Regionų buvimo ir jų plėtros būtinumą bei efektyvumą rodo ir mažųjų šalių tokių, kaip Danijos, Slovėnijos, Olandijos patirtis. Didelėse valstybėse (Austrijoje, Vokietijoje, Prancūzijoje, Italijoje, Ispanijoje) regionus ir jų savivaldą nuo seno priimta laikyti valstybę stiprinančiu reiškiniu (Vaitiekūnas, 2001).

Dėmesys regionams – būtina ES valstybių viešosios politikos dalis. Regioninė politika ES kontekste suprantama kaip bendruomenės gyvenimo socialinio, ekonominio, aplinkosaugos, technologijos, kultūros ir rekreacijos aspektų vystymas. Svarbiausia ES idėja buvo bendros rinkos sukūrimas, tačiau valstybių ekonominės integracijos procese atsiskleidė ryškūs ne vien valstybių, bet ir regionų skirtumai, kuriuos integracijos procesas dar labiau padidino. Regioninės problemos tapo dar viena sritimi, kur bendri ES sprendimai efektyvesni už atskirų valstybių pastangas (Mačys, 2006). ES išlaidos regioninės politikos įgyvendinimui didėja, tačiau yra oficialiai nustatytos struktūrinių fondų paramos ribos – parama vienai ES valstybei narei (pagrindinis finansavimo kriterijus – regiono BVP turi būti mažesnis nei 75% ES BVP vidurkio) negali viršyti 4% jos BVP.

ES skiria lėšas Lietuvai, kad ji vytųsi kitas ES šalis. Tačiau ES mato Lietuvos valstybę kaip vientisą regioną, vidinių regionų skirtumų Lietuvos viduje ES nevertina. Dėl to didėja centralizacija šalies viduje. Visus sprendimus dėl ES lėšų paskirstymo prioritetų, skirstymo metodikos, parengtų projektų vertinimų priima šalies Vyriausybė. Lietuvoje ES lėšos stiprina centrinę valdžią. Neproporcingai didelė ES lėšų dalis atitenka Vilniui. Didesnės sostinės specialistų pajėgos, aukštesnis intelektinis potencialas leidžia paruošti daugiau tinkamų projektų. ES lėšos, skirtos sumažinti išsivystymo skirtumus Sąjungos viduje, Lietuvoje padidino regioninius netolygumus. Skirstant ES lėšas bei kitas centralizuotai skirstomas lėšas, tikslinga nu-

matyti proporcijas regionams, kad būtų užtikrintas tolygus visos šalies ekonominis-socialinis vystymasis (Gentvilas, 2006).

ES ir Lietuvos kaimo plėtros politika. Bendras 2007–2013 metų kaimo plėtros strategijos tikslas yra užtikrinti augimą, didinant žemės ir maisto bei miškų ūkio konkurencingumą, sukuriant galimybes ekonominės veiklos kaime įvairinimui ir gyvenimo kokybės kaime gerinimui, tuo pačiu puoselėjant esamas gamtines, žmogiškąsias ir kitas vertybes, mažinant skirtumus tarp miesto ir kaimo bei tarp atskirų regionų (Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 metų programa, 2007). Lietuvoje analizuojama naujausia ES kaimo plėtros patirtis: daugiafunkcinis žemės ūkis (Belgijoje, Nyderlanduose), kaimo daugiafunkcionalumas (Ispanijoje); nauja institucinė ekonomika (Vengrijoje, Slovakijoje, Rumunijoje) (Lazarevaitė, Raupelienė, Perkumienė, 2006).

Kaimo plėtros daugiafunkcionalumo įgyvendinimui labai didelę reikšmę turi LEADER programa, ES vykdoma nuo 1991 metų. Ji remia integruotą kaimo plėtros strategijų rengimą ir įgyvendinimą. Lietuvai tapus ES nare, pradėta įgyvendinti LEADER+ pobūdžio priemonė. Šios priemonės tikslas – įvaldyti LEADER metodiką, įgyvendinant kaimo plėtros strategijas. Priemonei įgyvendinti įsteigtos VVG, ėmė kurtis kaimo bendruomenės. Svarbūs priemonės tikslai – aktyvinti kaimo žmones, bendruomenes ir partnerystės organizacijas, skatinti inovacijas, stiprinti kaimo konkurencingumą, mažinti atotrūkį tarp miesto ir kaimo (Atkočiūnienė, 2008).

Vietos veiklos grupių Lietuvoje veikla. 2001–2004 m. Lietuvoje buvo registruotos 3 VVG. 2006 m. įregistruotos 35 VVG. 2008 m. šalyje jau veikė 47 VVG, apimančios praktiškai visas Lietuvos kaimo vietas. Penkios VVG apėmė daugiau negu 1 savivaldybę, bet nuo 2007 m. ėmė ryškėti tendencija, kad VVG skaidosi ir jungiasi tik savivaldybių lygiu. Europos Komisija skatina, jog VVG apimtų daugiau kaip 1 administracinių vienetą. 2009 m. Lietuvoje veikė 51 VVG (Gumbrevičienė, 2008). VVG veiklas analizavo Aleksandravičius, Atkočiūnienė (2005). Tamošiūnas, Liubomirskienė (2009) tyrė Ukmergės rajono VVG strategijas.

2007 m. gruodžio 28 d. 23 aktyvios VVG įkūrė tinklą. Dabar tinklui priklauso visos 51 VVG. VVG tinkle sukurtos darbo grupės: juridinė, viešųjų ryšių, bendradarbiavimo ir strategijų įgyvendinimo. VVG tinklas gali gauti paramą ir tarptautiniams projektams pagal Lietuvos 2007–2013 m. kaimo plėtros programos 3 krypties „Gyvenimo kokybės kaimo vietovėse ir kaimo ekonomikos įvairinimas“ priemonę. (LEADER Lietuvoje, 2010).

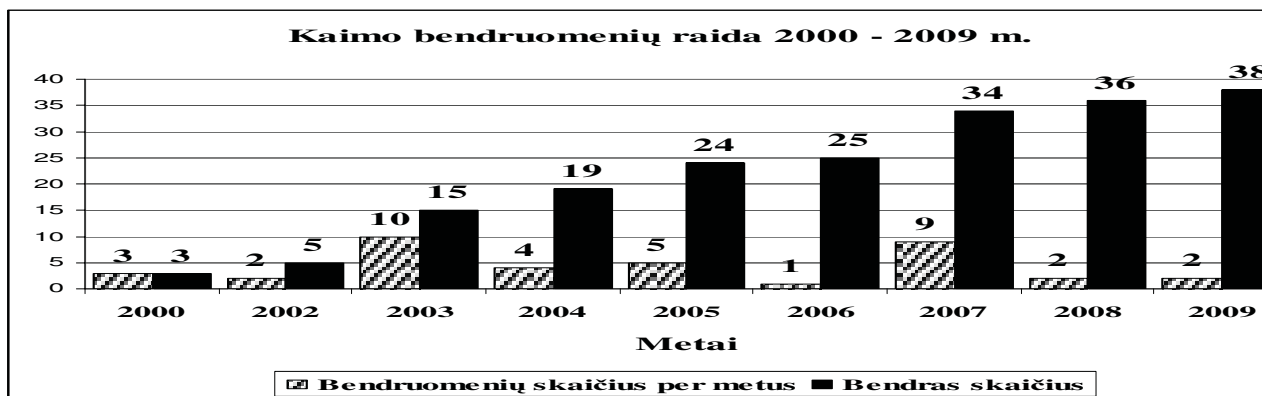
Radviliškio rajono kaimo plėtros strategijų analizė

Empirinio tyrimo imtis ir metodika. Šiame tyrime išanalizuotos dvi Radviliškio rajono VVG parengtos kaimo plėtros strategijos: Radviliškio rajono vietos veiklos grupės bandomoji integruota kaimo vietovių plėtros strategija 2004–2006 m. (toliau – I strategija); Radviliškio rajono kaimo plėtros strategija „Gyvenimo kokybės gerinimas Radviliškio rajono kaimo vietovėse“, įgyvendinama pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 m. programavimo kryptį „Leader metodo įgyvendinimas“ (toliau – II strategija).

Strategijos analizuotos keliais pjuviais. Pirmiausia identifikuota jų turinio metodologinė kokybė: iširta strategijos apimtis, struktūra, rengimo procesas, situacijos analizė ir gyventojų poreikių tyrimai, įgyvendinimo rezultatų analizė. Tyrime apibūdinta VVG ir kaimo bendruomenių sąsaja, išnagrinėtos kaimo plėtros rajone strateginės kryptys, analizuotas LEADER programos nuostatų įgyvendinimas. Kokybinio tyrimo metu dėmesys sutelktas į strategijų turinio, vizijų, prioritetų ir tikslų, priemonių ir veiklų analizę. Išskirti pagrindiniai strategijų kokybinio tyrimo etapai: strategijų metodologinės kokybės analizė, strategijos etapų analizė, vizijų, prioritetų, priemonių, veiklų analizė ir strategijų rengimo aspektų bei strategijų skirtumų ir panašumų identifikavimas.

VVG „Radviliškio lyderis“ 2004–2009 m. veikla. Pirmoji kaimo bendruomenė rajono savivaldybėje įregistruota 2000 m. sausio 7 d. – Pociūnėlių miestelio bendruomenė. Per dešimtmetį jų skaičius išaugo iki 38 (1 pav.). Didžiausias bendruomenių kūrimasis Radviliškio rajone buvo 2003 m. (LEADER programos pradžia Lietuvoje) ir 2007 m. (VVG naujoji 2007–2013 m. kaimo plėtros strategija).

VVG „Radviliškio lyderis“ įregistruota 2004 m. rugsėjo 1 d. Ji apjungia viso rajono kaimo vietovių nevyriausybinės organizacijas (kaimo bendruomenių atstovai sudaro daugiau nei pusę VVG narių), joje yra savivaldybės deleguoti darbuotojai bei verslininkai (jie sudaro kitą dalį VVG). VVG apjungia teritoriją, kuri yra vientisa administraciniu–teritoriniu aspektu – ji apima didžiąją dalį Radviliškio rajono teritorijos. Visa rajono teritorija siekia 163,5 tūkst. ha, o VVG teritorija sudaro apie 155 tūkst. ha plotą. Radviliškio rajone yra 12 seniūnijų, VVG teritorija apima 11 iš jų. VVG teritorija atitinka reikalavimą, kad joje gyventojų skaičius būtų nuo 5 tūkst. iki 150 tūkst., įskaitant mažus miestelius ir miestus iki 6 tūkst. gyventojų. VVG atstovauja rajono kaimo vietas. Ji apima apie 30 tūkstančių gyventojų, įskaitant Šeduvos miestą ir 6 miestelius.



1 pav. Radviliškio rajono kaimo bendruomenių skaičiaus kaita per 10 metų

Sudaryta autorių, remiantis VVG „Radviliškio lyderis“ dokumentacija

1 lent. pateikta Radviliškio rajono savivaldybės ir valstybės parama kaimo bendruomenėms bei VVG „Radviliškio lyderis“ 2006 – 2009 metais. 2009 m. 26 kaimo bendruomenių projektai gavo 42 000 litų paramą iš rajono savivaldybės rėmimo fondo. Šis fondas aktyvina kaimo bendruomenes, skatina vietos gyventojų verslumą. Partnerystė su savivaldybe, valdžios atstovais, VVG veikla subrandino daug kaimo

plėtros lyderių. Nuo 2006 m. Lietuvoje teikiama valstybės parama kaimo bendruomenėms ir VVG. Iš viso 2006 – 2009 m. Radviliškio rajono kaimo bendruomenės ir VVG įsisavino apie 1,5 mln. Lt valstybės paramos. Deja, 2009 m. iš 33 kaimo bendruomenių, pateikusių projektus valstybinei paramai, tik dvi gavo 34 620 litų paramos.

1 lentelė

Parama Radviliškio rajono kaimo bendruomenėms ir VVG „Radviliškio lyderis“

	2006	2007	2008	2009
Radviliškio rajono savivaldybės parama kaimo bendruomenėms ir VVG, tūkst. Lt	38	98	155	42
Valstybės parama Radviliškio rajono kaimo bendruomenėms ir VVG, tūkst. Lt	245	493	397	35
Gavusių valstybės paramą kaimo bendruomenių skaičius, vnt.	15	22	18	2

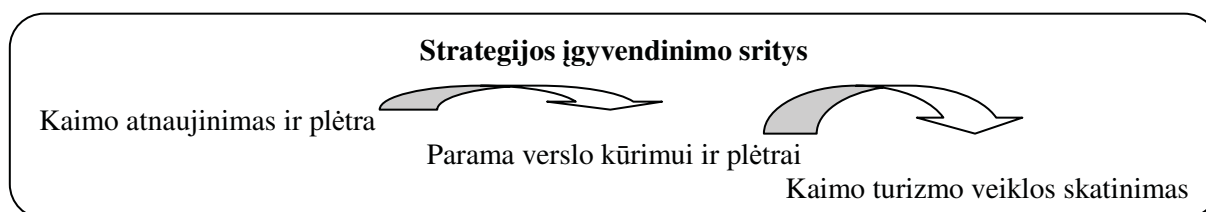
Sudaryta straipsnio autorių, remiantis VVG „Radviliškio lyderis“ dokumentacija.

VVG „Radviliškio lyderis“ strategijų analizė. Strategijų analizė įgalino išskirti tokius esminius jų bruožus:

I strategija (Radviliškio rajono vietos veiklos grupės bandomoji integruota kaimo vietovių plėtros strategija 2004-2006 m.) yra naujos viešojo gyvenimo praktikos pavyzdys. Ji yra parengta inovatyviais strategijų rengimo metodais – partnerių bendradarbiavimo pagrindu, į strategijų rengimo procesą aktyviai įtraukiant ir vietos gyventojus. Strategijoje yra keliami net 6 strateginiai tikslai, siekiant juos įgyvendinti per 3–5 metus (2006 m. laimėtus projektus galima realizuoti 2007 – 2008 metais pagal ES struktūrinių fondų įsisavinimo n+2 taisyklę). I strategija labiau primena strateginį planą, negu pačią strategiją (tai akivaizdu lyginant ją su II strategija), kadangi jos strateginis laikotarpis apima tik 5 metus. Tačiau šiai strategijai būdingas tęstinumas, nes daugelį jos priemonių planuota pratęsti kitam planavimo laikotarpiui. Tai dokumentas, turintis ilgalaikių prioritetų, tačiau skirtas per nelyg trumpam strateginiam laiko etapui. Bandomajai

strategijai įgyvendinti buvo numatyta 69 881 Lt lėšų. Pirmajai strategijai teikiama didelė reikšmė, ji padėjo parengti vėlesnę strategiją, gerokai išplėtotą.

II strategija (Radviliškio rajono kaimo plėtros strategija „Gyvenimo kokybės gerinimas Radviliškio rajono kaimo vietovėse“) yra kokybiškas kolektyvinio darbo rezultatas, įvertintas ir už Radviliškio rajono teritorijos ribų. Ji suderinta su kitais nacionaliniais kaimo plėtros politikos dokumentais. Strategiją rengė 27 žmonių grupė. Strategijos įgyvendinimui numatyta 9,59 mln. Lt suma. Planuojami rezultatai yra novatoriški: viešosios infrastruktūros sutvarkymas ir naujos kūrimas; kaimo vietovei svarbių statinių statyba, rekonstravimas, remontas; nekilnojamojo kultūros paveldo objektų bei vietovių pritaikymas ir tvarkyba; rekreacinės teritorijos infrastruktūros atnaujinimas; amatų centrų kūrimas; verslo kūrimas kaimo vietovėse; kaimo turizmo skatinimas; stovyklaviečių kaimo vietovėse įkūrimas ir plėtra. Nustatytos esminės strategijos įgyvendinimo sritys, atitinkančios Lietuvos 2007-2013 m. kaimo plėtros programą (2 pav.):



2 pav. VVG strategijos įgyvendinimo sritys

Sudaryta straipsnio autorių pagal VVG „Radviliškio lyderis“ strategiją

Abi VVG strategijos parengtos atsižvelgiant į vietos ypatumus. Į jų rengimą buvo įtraukti svarbiausi toje teritorijoje esantys žmogiškieji ištekliai: vietos valdžia, verslo ir kaimo bendruomenių atstovai, konsultantai. Strategijų rengimo procesas iš esmės buvo savanoriška vietos bendruomenių veikla, todėl strategijos orientuotos į teritorinės vietovės pokyčius, o ne į strategiją rengiančios vienos organizacijos plėtrą. Strategijų turinys ir rengimo procesas pagrįstas LEADER ir Lietuvos 2007 – 2013 m. kaimo plėtros programų nuostatomis, suderintas su kitais nacionaliniais ir savivaldos dokumentais. Strategijas rengė iš esmės ta pati rengėjų grupė. Antrosios strategijos turinys yra papildantis pirmąją, tęstinis ir nepertrauktas. Strategijų vizijose dominuoja vietos žmogiškųjų išteklių, kaimo ekonomikos ir socialinės gerovės augimas, žmonių gyvenimo kokybės gerinimas, kaimo gyventojų verslumo didinimas, kultūrinio gyvenimo aktyvinimas, aplinkos puoselėjimas.

Abiejose strategijose nustatyta po 2 prioritetus. Abiejose strategijose išsiskiria motyvuojančios gyventi kaime aplinkos kūrimo prioritetas, juo siekiama kurti geresnes gyvenimo sąlygas kaime, tvarkyti gyvenamąją aplinką, atnaujinti ir pritaikyti bendruomenės reikmėms patalpas, įrengti ir tvarkyti viešąją infrastruktūrą. Antrasis prioritetas skirtas kaimo žmonių gyvenimo kokybės gerinimui ir ekonomikos kaime stiprinimui.

Atlikus abiejų strategijų priemonių ir veiklų analizę, identifikuotos perspektyvios VVG veiklos kryptys – kaimo gyventojų veiklos aktyvinimas ir bendruomeniškumo skatinimas; vietovės išskirtinumo ir etnokultūros paveldo puoselėjimas; naujų ekonominių veiklų kaime paieška ir inicijavimas; bendruomenių narių ugdymas, informavimas, konsultavimas, partnerystės

svarbos akcentavimas; kultūrinės veiklos ir užimtumo kaimo vietovėse organizavimas, naujų galimybių atskirties problemų sprendimui paieška. Išsiskiria dėmesys moterų ir jaunimo veiklos skatinimui, etnokultūros elementų, tautosakinių tradicijų puoselėjimui, ekologiinei ūkininkystei.

VVG „Radviliškio lyderis“ antrosios strategijos įgyvendinimas. Radviliškio rajono kaimo plėtros strategija „Gyvenimo kokybės gerinimas Radviliškio rajono kaimo vietovėse“ atitinka pagrindinius Lietuvos 2007-2013 m. kaimo plėtros programos krypties „Gyvenimo kokybė kaimo vietovėse ir kaimo ekonomikos įvairinimas“ tikslus, uždavinius, priemonių aprašymus. Strategijoje atsižvelgta į darnaus vystymosi, lygių galimybių, informacinės visuomenės bei regioninės plėtros ES horizontaliąsias sritis. Ji neprieštarauja Radviliškio rajono 2004-2010 m. strateginiam planui ir kitiems savivaldybės dokumentams.

2009 m. vasario mėn. Nacionalinei mokėjimo agentūrai pateikta paraiška išankstiniam kaimo plėtros strategijos vertinimui. Strategija buvo įvertinta 88 balais iš 100 galimų. Remiantis strategijos įvertinimu 2009 m. balandžio mėn. pateikta paraiška strategijos įgyvendinimui. 2009 m. lapkričio 4 d. VVG „Radviliškio lyderis“, pasirašė paramos teikimo sutartį su Nacionaline mokėjimo agentūra, kuria išsipareigojo įgyvendinti strategiją „Gyvenimo kokybės gerinimas Radviliškio rajono kaimo vietovėse“. Bendra paramos vertė yra 9, 59 mln. Lt, iš jų Europos žemės ūkio fondo kaimo plėtrai lėšos – 7, 672 mln. Lt, bendrojo finansavimo lėšos – 1,918 mln. Lt. Lėšų panaudojimą pagal pagrindines strategijos įgyvendinimo sritis rodo 2 lentelė: 15,03% – strategijos įgyvendinimo administravimo išlaidoms, o 84,97% lėšų – vietos projektams įgyvendinti.

Strategijos įgyvendinimo išlaidos

Nr.	Tinkamų finansuoti išlaidų paskirstymas	Dalis nuo prašomos paramos sumos, %	Strategijos išlaidos, tūkst. Lt		
			Be PVM	Su PVM	Su PVM
1.	Išlaidos vietos projektams įgyvendinti:	84,97%	6 847,96	1 301,11	8 149,07
	Kaimo atnaujinimas ir plėtra	65,16%	5 251,32	997,75	6 249,07
	Parama verslo kūrimui ir plėtrai	4,17%	336,14	63,86	400,00
	Kaimo turizmo veiklos skatinimas	15,64%	1 260,50	239,50	1 500,00
2.	Administravimo išlaidos	15,03%	1 371,87	69,06*	1 440,93
	Iš viso:	100%	8 219,83	1370,17	9 590,00

Šaltinis: VVG „Radviliškio lyderis“ strategija

Strategijos bendrasis finansavimas vyksta pagal LEADER+ pobūdžio priemonės nustatytas procedūras – privatus sektorius finansuoja 50% teikiamo projekto sumos, o pelno nesiekiantis – 10% sumos. Privачios lėšos pelno projektuose yra piniginės lėšos, o viešuosiuose projektuose gali būti įnašas natūra (savanoriškas darbas arba įnašas turtu) bei piniginės lėšos. Pirmoji strategijos priemonė „Kaimo atnaujinimas ir plėtra“ yra svarbiausia, ji pasirinkta įgyvendinti pirmiausia, jai skiriama daugiausia laiko (2009 m. birželis – 2010 m. gruodis) ir lėšų (75% projektų lėšų). Pagal šią priemonę planuojami 37 projektai, iš jų 24 – svarbių statinių statyba, rekonstravimas, remontas 24 bendruomenėse, 9 – rekreacinės teritorijos infrastruktūros atnaujinimas.

Išvados

Mokslinės literatūros studijos rodo, kad dauguma mokslininkų kaimo plėtrą sieja su gyventojų gyvenimo kokybės gerinimu, kaimo ūkinės ir socialinės struktūros, bendruomeninių ryšių tobulinimu, ekonomine bei socialine sanglauda, darbo vietų kaimo vietovėse kūrimu ir saugojimu, kraštovaizdžio, gamtinės aplinkos bei etninės kultūros puoselėjimu, gyventojų įtraukimu į kaimo plėtros planavimo bei įgyvendinimo veiklą.

ES ir Lietuvos teisės dokumentų analizė parodė, kad kaimo plėtros proceso samprata, tikslai ir uždaviniai keitėsi kintant ekonomikai bei gyventojų poreikiams. Pagrindinis siektinas kaimo plėtros rezultatas – patrauklumo didinimas: kuo daugiau kaime gyvenančių žmonių, pajėgiančių sau užsitikrinti gerą buitinę aplinką. Kaimo plėtrai labai svarbus lyderių ugdymas, bendruomenių formavimas, valdžios parama, stabili regioninė, žemės ūkio ir kaimo plėtros politika, apimanti žmonių išteklių ugdymą, finansinį aprūpinimą, rinkų plėtrą.

Atlikus empirinį Radviliškio rajono VVG dviejų strategijų tyrimą, galima pateikti tokias esmines išvadas:

Abi kaimo plėtros strategijos yra parengtos laikan-

tis Strateginio planavimo metodikos (2002) reikalavimų. Atlikta VVG „Radviliškio lyderis“ išorinių ir vidinių veiksmų bei SSGG analizė, suformuota vizija, misija ir kaimo plėtros prioritetai, numatyti strateginiai tikslai bei jų įgyvendinimo priemonės, numatyta strategijos valdymo ir įgyvendinimo stebėsenos sistema. Strategijų įgyvendinimui parengta daug kaimo bendruomenių parengtų projektų. Abi strategijos patvirtintos, jos atitinka ES, nacionalinių ir rajono savivaldybės dokumentų strategines nuostatas. Strategijoms skirtas ES struktūrinių fondų, vyriausybės ir savivaldybės finansavimas.

Strategijos parengtos atsižvelgiant į esančius vietos ypatumus ir gyventojų lūkesčius, į jų rengimą įsitraukė svarbiausi toje teritorijoje esantys žmonių ištekliai: savivaldybės ir seniūnijų darbuotojai, verslo ir kaimo bendruomenių atstovai, kviešti profesionalūs konsultantai. Strategijų rengimo ir įgyvendinimo procesas iš esmės yra savanoriška vietos bendruomenių veikla. Strategijos orientuotos į kaimo aplinkos tvarkymą, ekonomikos stiprinimą, gyventojų naujų kompetencijų ugdymą, jų gyvenimo kokybės bei darbo sąlygų gerinimą.

Strategijose nustatyta po 2 prioritetus. Abiejose strategijose išsiskiria motyvuojančios gyventi kaime aplinkos kūrimo prioritetas, 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. Kitas prioritetas skirtas kaimo žmonių gyvenimo kokybės ir darbo sąlygų gerinimui, verslumo ugdymui. Nustatant prioritetus buvo konsultuojamasi su kaimo bendruomenių lyderiais, todėl darytina išvada, kad prioritetai atitinka gyventojų strateginius lūkesčius ir poreikius savoms iniciatyvoms įgyvendinti.

Atlikus dviejų VVG strategijų vizijų, prioritetų, priemonių ir veiklų analizę, identifikuotos perspektyvios VVG veiklos kryptys - kompleksiškos kaimo gyventojų veiklos aktyvinimo ir bendruomeniškumo problemų sprendimo skatinimas; vietovės išskirtinu-

mo ir etnokultūros paveldo paieška; naujų ekonomi- nių veiklų kaime paieška ir inicijavimas; tarpininka- vimo veikla ir paslaugos tarp kaimo bendruomenių ir vietos valdžios įstaigų; bendruomenių narių informa- vimas, viešinimas, konsultavimas, partnerystės svar- bos akcentavimas; kultūrinės ir užimtumo veiklos kaimo vietovėse organizavimas; atskirties problemų sprendimui naujų galimybių paieška.

Radviliškio rajono kaimo vietovėse įgyvendintų projektų rezultatai sudaro prielaidas bendruomenišku- mo ir partnerystės formavimui, skatina vietos gyven- tojus tapti savo teritorijos šeimininkais, atsakingais ne tik už dabartį, bet ir už gyvenamosios vietovės ateitį, ugdo pagarbą žmogui, gimtajam kraštui ir šaliai.

VVG „Radviliškio lyderis“ savo veikloje priorite- tą teikia efektyviam ES paramos panaudojimui, siekia stiprinti kaimo vietovių tolygią plėtrą. Didelį dėmesį VVG skiria besimokančios bendruomenės kūrimui. Šiam tikslui siekiama mokytis gerosios užsienio pa- tirties, plečiamas tarpterritorinis ir tarptautinis bendra- darbiavimas.

Diskusija

Mokslinių šaltinių, ES ir Lietuvos kaimo plėtros juridinės bazės bei VVG „Radviliškio lyderis“ strate- ginio planavimo proceso analizė atskleidė kelias dis- kutuotinas aktualijas, kurių gilesnei analizei reikėtų at- likti papildomų tyrimų. Šioje diskusijoje pateikiamos kelios šio straipsnio autorių nuostatos, į ką jų manymu reikėtų kreipti daugiau dėmesio, kokias kaimo plėtros proceso strateginio valdymo grandis tobulinti.

Realiai kaimo plėtros procesų strateginiam valdy- mui sukurtos ir įteisintos sistemos Lietuvoje nėra, tačiau ją sukurti būtina. Kaimo plėtros strategijos rengiamos vadovaujantis tik bendrosiomis strategijų rengimo metodikomis, šį procesą papildant LEADER metodo principais. Strateginio planavimo procesai grindžiami bendruomenių lyderių entuziazmu, tačiau neretai išryškėja jų planavimo įgūdžių, patirties ir kompetencijų stoka, o pats planavimo procesas bei strategijų įgyvendinimas dažnai pasireiškia bandymų ir klaidų metodu. Kadangi kaimo plėtros strategijos orientuotos į bendruomenės narių gyvenimo kokybę, žmonių sveikatą, kultūrą ir intelektą, planavimo ir įgy- vendinimo klaidos kartais pasireiškia neįkainojamais nuostoliais, yra nepateisinamos, atneša gyventojams nemažai moralinės ir materialios žalos. Nacionalinė kaimo plėtros procesų strateginio valdymo sistema įgalintų apjungti šalies 51 VVG ir šimtų kaimo ben- druomenių kartais chaotiškas pastangas, padėtų priim- ti šalies ir tarptautine patirtimi pagrįstus sprendimus, ugdytų profesionalias lyderių kompetencijas.

Be to, nacionaliniu lygmeniu būtina iš naujo įver- tinti kaimo plėtros procesuose dalyvaujančių subjektų veiklos atsakomybę, įsipareigojimų svarbą ir teisiškai

įtvirtinti kaimo bendruomenių lyderių darbą. Dabar galiojanti praktika rodo, kad atsakomybės planavime labai trūksta, neretai laimi siauri savo kiemo interesai, o atsakingų už klaidas ir neatliktas užduotis nėra. Kai- mo bendruomenių lyderiai dažnai, ypač planavimo procese, susilaukia tik moralinio pasitenkinimo, o įgyvendinimo procese neretai išklauso daug bendruo- menės narių priekaištų, susiduria su daugybe biurok- ratinių kliūčių, potencialo trūkumais, organizavimo sunkumais. Visa tai labai demotyvuoja lyderius ir nugesina jų pradinį planavimo entuziazmą. Lyderiai paprastai turi daug įpareigojimų, bet mažai galimybių ir teisių. Trūksta jiems ir moralinių bei materialių pa- skatų, formalus jų veiklos įteisinimo. Neretai jų nuo- pelnus sau prisiima vietiniai valdininkai, o klaidas ir trūkumus suverčia jiems.

Žemės ūkio ministerijoje vyksta labai dažnas Lie- tuvos 2007 – 2013 m. kaimo plėtros programos įgy- vendinimo taisyklių keitimas. Atitinkamai tenka ilgai derinti ir VVG veiklos taisykles, atsisakyti vietinių tvarkų. Ko gero, nacionalinės taisyklės galėtų būti li- beralesnės vietinių tvarkų atžvilgiu, suteikti daugiau pasitikėjimo vietinėmis iniciatyvomis, labiau toleruo- ti nacionalinių ir vietinių taisyklių skirtumus.

Taupant kelionių, pašto bei laiko sąnaudas aktua- lu įdiegti elektroninę mokėjimo prašymų ir ataskaitų teikimo sistemą. Tokia sistema paprastintų procedū- ras, sumažintų klaidų galimybę, sutaupytų laiko ir lė- šų projektų vykdytojams bei Nacionalinei mokėjimų agentūrai.

Atskira ypatingai plati ir sudėtinga diskusija apie labai dažnus poreikius mažinti bei paprastinti strategi- jų įgyvendinimo ir projektų administravimo procedū- ras, didinant administratorių atsakomybę bei pasitike- jimą jais.

Kaimo bendruomenių atstovai, planuodami plėt- ros procesus bei rengdami konkrečius projektus daž- nai vadovaujasi asmenine patirtimi ir intuicija, retai pasitelkia specialistus išanalizuoti bendruomenės vietos ekonominę, socialinę situaciją, išorinius ir vi- dinius veiksnius, parengti bent minimalią galimybių studiją. Strateginio planavimo procese mažai organi- zuojama masinių kaimo bendruomenės susirinkimų, pasitarimų, diskusijų, didžioji gyventojų dalis lieka nuošaly ir apie planuojamus pokyčius susižino iš nuo- girdų. Platesnis specialistų ir gyventojų įtraukimas į kaimo plėtros strateginio planavimo procesą skatintų ir remtų visos kaimo bendruomenės gyventojų akty- vumą ir gebėjimus integruotis į visuomenės procesus bei per įvairių projektų įgyvendinimą telkti potencialą plėtoti vietines iniciatyvas ir stiprinti vietos gyventojų gebėjimą dirbti kartu.

VVG nariams ir kaimo bendruomenių lyderiams rekomenduotina strateginio planavimo metu aktyviau ir konkrečiau bendradarbiauti su vietos valdžios bei

verslo įmonių atstovais, nes tai leistų atsakingiau planuoti, apsaugotų nuo mėgėjiškų klaidų ir sumažintų keblumus pritraukiant lėšas iš kitų finansinių šaltinių.

Į kaimo plėtros strategijų rengimo ir įgyvendinimo etapus turi būti įtrauktas VVG narių, administratorių ir kaimo bendruomenės narių mokymas, skirtingais lygiais taikant mokymų turinį, metodus ir formas, atsižvelgiant į labai skirtingą kaimo bendruomenės narių išsilavinimą, amžių, profesiją, patirtį. Išskirtinis dėmesys turi būti skiriamas naujai įsikūrusių kaimo bendruomenių ir VVG narių mokymui. Reikia dažnai peržiūrėti ir keisti tokių mokymų turinį bei tematiką pagal kintančias aplinkybes ir poreikius.

Socialiniai ir ekonominiai partneriai, deleguodami atstovus į VVG, nelabai gilinasi į VVG veiklą, jos tikslus ir numatomas veiklas, turi gana siaurą, dažnai specifinį ir neadekvatų požiūrį į VVG misijų įgyvendinimą kaimo vietovėse. Neretai sudėtinga VVG partnerystė su verslininkais, jų išitraukimas į VVG strateginį planavimą dažnai yra formalus ir nekonkretus. Tokiais atvejais kyla daug problemų įgyvendinant planuotą ir patvirtintą veiklą, kurioms būtina privataus sektoriaus partnerystė ir materialus verslo atstovų įnašas.

Kaimo bendruomenių parengti plėtros projektai dažniausiai yra smulkūs, trumpalaikiai. Jų įgyvendinimas dažnai suteikia tik laikiną efektą arba naudingas nedidelei grupei bendruomenės narių, iš esmės neišsprendžia problemos platesniu mastu. Būtina rengti žymiai platesnius, tarptautinius, vienijančius kelias VVG ir netgi tarptautinius ES kaimo vietovių vystymo projektus, skatinančius bendradarbiavimą, įgalinantys išsamią informacijos ir patirties sklaidą, teikiančius sinergijos efektą kaimo plėtroje, vadovaujantis LEADER metodu.

Literatūra

1. Atkočiūnienė, V., Aleksandravičius, A. Vietos veiklos grupių (VVG) veiklos analizė: problemos ir galimi jų sprendimo būdai. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-10-28]. Prieiga per internetą: < www.leaderplus.lt/get.php?f.103>.
2. Atkočiūnienė, V., Bartkutė, D. (Ats. red.). (2004). *Kaimo bendruomenių plėtra*. Kolektyvinė monografija. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas.
3. Bagdonienė, L. (2005). *Regiono marketingo valdymas. Prisišaukimas prie kintančių rinkos sąlygų ir naujų gebėjimų ugdymas*. Kaunas: Technologija.
4. Bryson, J.M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, London.
5. Čaplikas, V. (2006). *Lietuvos ir Europos Sąjungos regioninė politika*. Vilnius: Atmintis.
6. Dokurnevič, E., Bagdzevičienė, R. (2002) Mokslinių požiūrių sąveika regiono plėtros modelyje. *Lietuvos mokslas ir pramonė. Regionų plėtra – 2002*. Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija.
7. Europos regioninės plėtros deklaracija. (1996). [interaktyvus] [žiūrėta 2009-11-20]. Prieiga per internetą: <http://www.aer.eu/fileadmin/user_upload/PressComm/Publications/DeclarationRegionalism/dam/110n/lt/DR_LITUANIE.pdf>.
8. Garvin, D. (1993). Building a Learning Organisation. *Harvard Business Review*, 71(4).
9. Gentvilas, E. (2006). Apie Lietuvos regionų plėtrą. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-07-22]. Prieiga per internetą: <http://www.politika.lt/index.php?cid=9299&new_id=122515>.
10. Globalizacija. Galimos apibrėžtys. (2005) [interaktyvus] [žiūrėta 2010-02-15]. Prieiga per internetą: < ttp://www.skrynia.lt/modules.php?name=News&file=article&sid=1067>.
11. Gumbrevičienė, L. (2008). Lietuvos vietos veiklos grupių pasiekimų ir įgūdžių apžvalga. Konferencijos „Šakių krašto kaimo plėtros strategija“ pranešimo medžiaga. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-04-18]. Prieiga per internetą <http://www.sakiai.lt/2?news_id=473>.
12. Hofer, C.W., Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul: West.
13. Jasaitis, J. (2009). Konferencijų „Šiuolaikinio kaimo vizija“ koncepcija ir misija. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2009, 3 (16).
14. Jasaitis, J. (2006). Kaimo raidos pokyčių tyrimo integralumo problema. Lietuvos ūkio transformacija 1995 – 2005 metais. *Ekonominės ir socialinės politikos studijos*. Mokslinių straipsnių rinkinys (II). Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
15. Julien, P.A., Lachance, R. (2001). Dynamic regions and high-growth SMEs: uncertainty, potential information and weak signal networks. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-10-28]. Prieiga per internetą: < http://search.global.epnet.com>.
16. Kanter, R., Stain, B., Jick, T. (1992). *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide It*. New York: Free Press.
17. Lazarevaitė, L., Raupelienė, A., Perkumienė, D., (2006) Šiuolaikinių kaimo plėtros idėjų pritaikymas Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2006, 1 (6).
18. LEADER programos patirtis: vietos partnerystės organizavimas. (2007). Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas.
19. Leipcigo tvariųjų Europos miestų chartija. (2007). [interaktyvus] [žiūrėta 2010-06-28]. Prieiga per internetą: <http://www.am.lt/VI/files/0.917593001243239525.pdf>.
20. Lorange, P. (2005). Strategy means choice: also for today's business school!. *Journal of management development*, 24 (9). [interaktyvus] [žiūrėta 2009-07-08]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0260240902.pdf>.
21. Mačys, G. (2006). *Regionų ekonomika, politika ir valdymas Lietuvoje*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

22. Malecki E., Oinas P. (1999). *Making Connections – Technological Learning and Regional Economic Change*. Aldershot: Ashgate.
23. Marcou, G. (2000). *Regionalisation in Europe: Situation, Evolution et Perspectives*. Working Paper. DGRes. Reg. Policy Series. REGI 108 A XX. Rev.1.
24. Mintzberg, H. (1991). *The Structuring of Organisations. The Strategy Process*. New York: Prentice Hall.
25. Nausėda, A., Tamošiūnas, T. (2008). Kaimiškųjų vietovių plėtros pokyčiai Šiaulių apskrityje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2008, 2 (11).
26. Ploeg, J. D., Long, A., Banks, J. (2002). Rural Development: the State of the Art. / *Living Country sides*. NL: Elsevier bedrijfsinformatie bv.
27. Sakalauskienė, G. (2006). Vietovės plėtros strategijų rengimo konsultavimas. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-01-20]. Prieiga per internetą: <http://ev.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/kaimo_pletra/Sakalauskiene>.
28. Tamošiūnas, T. (2009). *Darnus regionų vystymasis: Šiaulių regiono socialinės ir ekonominės plėtros sisteminis tyrimas*. Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
29. Tamošiūnas, T., Liubomirskienė, R. (2009). Strateginis Ukmergės rajono Vietos veiklos grupės valdymas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2009, 3 (16).
30. Tamošiūnas, T. (2004). Šiaulių regiono plėtros tendencijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2004, 4.
31. Terziev, D. (2005). *Institutional dimensions of rural growth*. Sofia: University of National and World Economy.
32. Treinys, M., Baležentis, A. (1999). Kai kurie teoriniai ir metodologiniai kaimo plėtros strategijos klausimai. *Lietuvos kaimo plėtros politika ir mokslo uždaviniai*. Vilnius: Mokslas.
33. Vaitiekūnas, S. (2001). Lietuvos regionų problema Europos Sąjungos kontekste. *Regionų plėtra – 2001: Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija.
34. Vidickienė, D. (2007). Žemės ūkio vaidmuo dvidešimt pirmojo amžiaus kaimo politikoje. *Žemės ūkio mokslai*. 2007, 14. Vilnius: Lietuvos mokslų akademija.
35. VVG – Vietos Veiklos Grupės. (2009). [interaktyvus] [žiūrėta 2010-06-20]. Prieiga per internetą: <<http://ukioklubas.lt/vvg-vietos-veiklos-grupes/>>.
36. Бильчак, В.С., Захаров, В.Ф. (1998). Региональная экономика. – Калининград: Янтарный Сказ.
37. Гладкий, Ю. Н., Чистобаев, А. И. (2003). Регионоведение. Москва: Гардарики.
38. Лексин, В.И., Швецов, А.Н. (2000). Государство и регионы. – Москва: УРСС.

Tamošiūnas T., Šiaulianskienė E.

Rural Development Strategic Management: Strategies' Analyses of Radviliskis District Local Activity Group

Summary

Research topicality and problemativeness. In the end of the 20th century rural places of the European Union (EU) countries experienced similar difficulties as the current Lithuania – great disjuncture between city and countryside, ageing of rural places' residents and the decline of the rural places. In 1991 the European Commission announced *LEADER* initiative, which was aimed at the involvement of all interested in rural place's welfare partners (business and local government representatives) into the rural development process.

In 2004 when Lithuania became the EU member, possibilities opened to use the EU structural funds' support for countryside development and together with other members of the EU to seek for one of the most important EU aims – economic and social cohesion. *LEADER+* nature means methodology is meant for preparation and implementation of countryside development strategies. In Lithuania in order to implement this means, from 2001-2009 51 local activity groups were formed (henceforth – LAG). Most LAGs encompass particular districts' territories of municipalities rural places and towns and join most particular districts' rural places' communities.

In order to quicken the countryside development and implement *LEADER+* means' aims and tasks, trial integrated strategy of rural places' development for 2004-2006

was set up in 2004 by Radviliskis district LAG “Radviliskis Leader”. Currently, this LAG implements the improved strategy “Life Quality Improvement in Radviliskis District Rural Places” for 2007-2013.

In Lithuanian scientific literature, LAG activity is frequently researched only in the *LEADER+* programme's implementation Lithuanian context. The LAG activity was researched using the following aspects: rural places communities catalyst, the EU funds' user, rural places strategies organiser. Less attention was paid to LAG activity's importance for rural places' development processes in local government, organisation's existences of LAG and the activity purposefulness expression, to highlight its legal status in general national development context, LAG activity importance in place's development in strategic management context.

In this article, two particular places' development strategies were analysed according to the aspect of rural development strategic management, evaluating Radviliskis district LAG's members activity, participation in preparation of rural development strategies, distinguishing the places' development strategies' particularity, also anticipating LAG activity perspectives.

Scientific research problem is formulated using the following problematic questions: 1) How using generalisa-

tions of the theoretical sources and rural development tendencies, which could ground, which activity fields should local activity groups keep as underlying? 2) What influence does strategic LAG activity management have for rural communities' members life quality improvement and countryside economic and social attractiveness increase?

The aim of the Research – to analyse the prepared strategies of the local activity group and to ground the activity improvement possibilities.

Research methodology. To investigate the research problem the following research methods are used: scientific literature analysis, generalisation, filling, documents' analysis, analysis and synthesis of original and secondary information sources, comparison, filling, logical and graphical modelling research methods. In order to identify aspects of Radviliskis district LAG strategies preparation aspects, advantages and differences of strategies, the qualitative strategies' content, visions, priorities, aims' and tasks', means' and activities' research has been carried out.

Theoretical part of the Research. There was researched how the solution of economic and social problems could be related to rural places' development tendencies, strategic management of regions and rural communities.

Documentary part of the Research. The European Union and Lithuanian regional and rural support policy, the European Union LEADER programme implementation possibilities in Lithuania, formation of Lithuanian LAGs and main activities were investigated. Regional policy in the EU context is treated as regional communities life social, economic, environmental, technology, cultural and recreational aspects development.

Empirical part of the Research. Activities of LAG "Radviliskis Leader" were analysed, the comparative analysis of the mentioned LAG's two prepared strategies' visions, priorities, aims, means and activities. Two rural development strategies prepared by Radviliskis district LAG were analysed according to some sections: the strategies' content methodological analysis' quality was identified, the activity quality of LAG was carried out, the strategies' preparation stages were investigated, the strategies' content analysis was carried out.

Main conclusions. Most scientists relate rural development to improvement of population life quality, which encompasses rural economic and social structure, communities' relations improvement, the pursuit to ensure economic and social cohesion, creation and preservation of job places in rural localities, landscape, natural environment and ethnic culture's preservation. There is widely highlighted the involvement of community into activity of rural development implementation.

The concept of rural development, aims and tasks in the EU and Lithuania changed due to alterations in economy and residents' demands. The main Lithuanian rural development priorities – rural population life quality and job conditions improvement, increase of countryside attractiveness for various age residents, especially to the youth.

Both rural development strategies of Radviliskis district LAG "Radviliskis Leader" for 2004-2006 and 2007-2013 were prepared paying attention to existing place's particularities, the most important existing place's human resources (local government, business and rural communities' representatives, professional consultants) were involved into the mentioned strategies' preparation. Strategies were oriented to territorial changes of the place, improvement of rural communities' economic and social conditions.

Two priorities were set in both strategies. In both strategies, there could be distinguished the priority motivating to live in the rural place, which is used to create better life conditions in the countryside, manage and beautify the living environment of the place, renew and adapt premises for various community needs, install and manage public infrastructure. The other priority is for betterment of rural people life quality and job conditions. Development of entrepreneurship.

After the analysis of two LAGs strategies, perspective LAGs activity directions were identified – complex rural residents' actions activation and sociality problems' solution stimulation; the place's distinctiveness and ethnocultural heritage search, search and initiation of new economic activities in the countryside, cooperation activity and services between rural communities and local government institutions; the activity directed to development of trust in communities – notification, publicity, consultation, accentuation of partnership solutions' admission; organisation of cultural and employment activity in the rural places, search of disjuncture problems solutions' possibilities.

The implemented projects' results in Radviliskis district rural places create premises for sociality and partnership formation, stimulate local residents to become masters of their territory, responsible not only for present, but also for future of the living place, develop respect for the human, native land and the country.

LAG "Radviliskis Leader" in its activity gives priority to effective use of the EU support, allows to strengthen sustainable development of rural places. The great attention LAG gives to the creation of learning society. For this purpose, it is sought learn from good foreign experience, widen inter-territorial and international cooperation.

Keywords: rural development, strategic management, local activity group, rural community, regional policy.