

## UKMERGĖS RAJONO VIETOS VEIKLOS GRUPĖS STRATEGINIS VALDYMAS

Teodoras Tamošiūnas, Reda Liubomirskienė

Šiaulių universitetas

### Anotacija

Straipsnyje išanalizuotos ir susistemintos strategijų rengimo, pokyčių valdymo ir kaimo plėtros teorijos. Tyrime kaimo plėtros strateginio valdymo teorinės koncepcijos pagrindu imtas ES LEADER programos įgyvendinimo modelis, kuriame pateikiami kaimo plėtros procesų planavimo ir valdymo metodai, plėtros planavime ir valdyme dalyvaujantys subjektai – vietos veiklos grupė ir kaimo bendruomenės.

Tyrimas parodė, kad Ukmergės rajono vietos veiklos grupės trys kaimo plėtros strategijos 2000–2008 m. parengtos bendradarbiavimo tarp vietos valdžios, verslo ir kaimo bendruomenių atstovų, tęstinumo ir konsultacijų su vietos gyventojais principais. Šios strategijos pasižymi skirtingais tikslais, priemonėmis ir veiksmis.

**Pagrindiniai žodžiai:** kaimo plėtros strategija, vietos veiklos grupė, kaimo bendruomenė, planavimo procesas.

### Įvadas

**Tyrimo problematika ir aktualumas.** Vienas pagrindinių kaimo vietovės konkurencijos principų yra daugiasektorinė kaimo vietovės plėtros politika. Šios politikos idėja ta, kad tradicinis ūkis gali būti transformuojamas kiekybine ir kokybine linkme, diversifikuojant ekonominę veiklą, nesusijusią su prekinių vertybių gamyba. Europos Sąjungoje (ES) ši idėja aktyviai plėtojama nuo XX a. 7-ojo dešimtmečio. Kaimo plėtra mokslinėje literatūroje nagrinėjama ekonominio augimo teorijos kontekste. Šiuolaikinės kaimo plėtros politikos formuotojai Aleksandravičius, Atkočiūnienė, Bagdonavičius ir kt. (Atkočiūnienė, Bartkutė, 2004) teigia, kad šios politikos esmę sudaro 4 dimensijų – ekonominės, socialinės, aplinkosauginės ir etnokultūrinės – plėtra.

Lietuvoje pradėjus įgyvendinti ES paramos LEADER+ pobūdžio priemonės programą, 2004–2005 m. susikūrė 33 vietos veiklos grupės (toliau – VVG), iš kurių 27 parengė vietos plėtros strategijas. Mokslinėje literatūroje VVG veikla Lietuvoje dažniausia tyrinėta kaimo bendruomenių aktyvintojos, ES lėšų įsisavintojos, kaimo plėtros strategijų rengėjos aspektais. Nepakankamai dėmesio skirta VVG veiklos

kaimo plėtros procesų svarbai savivaldoje pagrįsti, VVG egzistencijos ir veiklos tikslingumui išreikšti, jos statusui bendrajame regioninės plėtros kontekste išryškinti.

VVG regionuose tarpininkauja tarp valdžios institucijų ir kaimo gyventojų. Siekdamas konkrečių tikslų, jos inicijuoja kaimo gyvenimo pokyčius, rengdamos ir įgyvendindamos vietovės plėtros strategijas. Tačiau iki šiol mokslininkai nėra įvertinę VVG žmoniškųjų išteklių potencialo, įdirbio, dalyvavimo reikšmės vietovės kaimo plėtros procesuose, jų veiklos raidos ir reikšmės vietovės plėtros pasiekimų perspektyvoje. Mokslškai nėra pagrįstos ir numatytos VVG ateities perspektyvos kaimo plėtros procesų strateginio valdymo kontekste, nėra išsamiau atlikta VVG parengtų ir įgyvendintų kaimo plėtros strategijų analizė, neišskirti jų rengimo metodai, dėsningumai. Nėra įvertintas VVG parengtų strategijų įgyvendinimo poveikis vietovės kaimo žmonių gyvenimo kokybei, ekonominei ir socialinei vietovės plėtrai.

Tyrimu keliami šie **probleminiai klausimai**: kiek strategijų rengimo procesas turi įtakos strategijų kokybei? Kaip pasireiškia principo „iš apačios į viršų“ įgyvendinimas strategijų rengimo procese? Kokios objektyvios priežastys turi įtakos strateginių tikslų ir prioritetų pasirinkimui? Kokius galima išskirti vietovės plėtros strategijų tarpusavio panašumus ir skirtumus? Kokios VVG veiklos ir kompetencijos strategijų rengimo procesuose lemia strateginės plėtros kryptingumą?

**Tyrimo objektas** – VVG veikla kaimo plėtros strateginio valdymo aspektu.

**Tyrimo dalykas** – Ukmergės rajono vietos veiklos grupės kaimo plėtros strategijų rengimo procesai.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti Ukmergės rajono vietos veiklos grupės parengtų 3 kaimo plėtros strategijų rengimo procesus, identifikuoti pagrindinius vietovės plėtros strategijų rengimo aspektus, strategijų bruožus, VVG prioritėtines veiklos kryptis.

Tikslui pasiekti iškelti tokie **uždaviniai**:

1. Išnagrinėti ir susisteminti pagrindinius teorinius tyrimo pagrindus: strategijų rengimo modelius, strateginių pokyčių valdymo teorijas, kaimo plėtros koncepcijas.

2. Identifikuoti pagrindinius trijų Ukmergės rajono VVG vietos kaimo plėtros strategijų rengimo aspektus.
3. Atlikti trijų Ukmergės rajono VVG kaimo plėtros strategijų tikslų, vizijų, prioritetų, priemonių, veiksmų lyginamąją analizę.

**Mokslinė hipotezė.** Ukmergės rajono kaimo plėtros strategijos yra inovatyvios, nuoseklios, stabilios, tolygios VVG veiklos išraiška, stiprinanti vietos bendruomenių solidarumą ir skatinanti vietovės identiteto paiešką. Strategijų rengimo procesas pasižymi vietos valdžios, verslo ir kaimo bendruomenių atstovų tarpusavio bendradarbiavimu ir konsultacijomis su vietos gyventojais. Strategijos panašios turinio struktūra ir rengimo eiga, bet skiriasi rengimo procesais ir strateginio orientavimo kryptimis: I strategija parengta socialiniu vietovės plėtros aspektu ir orientuota į kaimo bendruomenių iniciatyvų skatinimą; II strategija – daugiafunkcinės kaimo plėtros aspektu ir orientuota į kaimo gyvenimo kokybės pokyčius; III strategija – daugiafunkcinės vietos plėtros aspektu ir orientuota į žmoniškųjų išteklių plėtrą bei vietos iniciatyvos ir partnerystės skatinimą.

**Tyrimų metodologija, metodika.** Empiriniams tyrimui pasirinktos Ukmergės rajono vietos veiklos grupės parengtos trys vietos plėtros strategijos: I. Ukmergės rajono 2003–2004 m. skurdo ir socialinės atskirties mažinimo kaimo vietovėse strategija; II. Ukmergės rajono 2004–2006 m. vietos veiklos grupės bandomoji integruota kaimo vietovių plėtros strategija; 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 teoriniai (mokslinės literatūros analizė, apibendrinimas,

sisteminimas ir kt.) ir dokumentų analizės, pirminių ir antrinių informacijos šaltinių analizės ir sintezės, palyginimo, sisteminimo, loginio ir grafinio modeliavimo tyrimo metodai. Atliktas kokybinis trijų strategijų turinio, strategijų vizijų, prioritetų, priemonių, veiksmų tyrimas.

### Strategijų rengimo modeliai

Mokslininkai (Andrews, Learned, Christensend, Guth, 1965; Hofer, Schendel, 1978; Mintzberg, 1991 ir kt.) savo darbuose pateikia labai skirtingus strategijos apibrėžimus. Jucevičius (1998) siūlo tokį *strategijos* apibrėžimą: tai tikslinga organizacijos elgsena konkrečioje veiklos erdvėje, o ne atskirų, tarpusavyje susietų veiksmų planas. Mintzberg (1991) teigia, kad strateginis planavimas yra svarbiausias strateginio valdymo elementas, per kurį organizacija siejama su mikro- ir makroaplinka, kartu identifikuojant jos veiksnius.

Galima išskirti visas teorijas vienijantį dalyką: strategija siejasi su kryptingos veiklos organizavimu. Strategijos esmę nusako būtinos sudedamosios dalys: strategija turi turėti apibrėžtą tikslingą orientaciją, būti tikslingai nukreipta ir orientuota į konkrečią veiklos sritį; turi turėti numatytus konkrečius veiksmus ir priemonės strategijai įgyvendinti; strategija siejama su tam tikru perspektyviniu laiko periodu (3–7 m.). Strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos išteklinį potencialą, kuris lemia organizacijos silpnybes ir stiprybes, bei išorinės aplinkos situaciją, kuri lemia organizacijos galimybes ir grėsmes jai.

1 lent. pateiktos pagrindinės strategijos koncepcijų idėjos.

1 lentelė

### Strategijų rengimo koncepcijų teorinė analizė

Eil. nr.	Koncepcijos autoriai	Pagrindinė koncepcijos idėja	Kiti išskirtiniai strategijos rengimo koncepcijos bruožai
1.	Andrews, Learned, Christensend, Guth (1965)	Strategijos rengimo koncepciją supranta kaip sistemą sprendimų, nusakančių jos tikslus ir uždavinius. Strategiją akcentuoja kaip procesą, neatsiejamą nuo organizacijos struktūros, elgsenos.	1. Atskiria du procesus: strategijos rengimą ir strategijos įdiegimą. 2. Strategijos rengimo procesas apima: • galimybių ir grėsmių identifikavimą; • rizikos įvertinimą; • strategijos suderinimą su turimais ištekliais.
2.	Hofer, Schendel (1978)	Strategijos rengimo koncepciją supranta kaip strateginių problemų sprendimo procesą. Autoriams priimtina strateginio planavimo logika, kuri grindžiama išsamią analizę ir reakcija į aplinkoje vykstančius procesus.	Pagal šių autorių modelį strategijos realizavimo procesas atsiejamas nuo strategijos rengimo proceso dėl gana skirtingo šių procesų pobūdžio. Pasak autorių, toks šių procesų išskyrimas leidžia, formuluojant strategiją, revizuoti ir at mesti nerealius ar kitais aspektais nevertingus tikslus, ką esant vientisam procesui sunku padaryti.
3.	Mintzberg (1991)	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.

Sudaryta straipsnio autorių, remiantis Andrews, Learned, Christensend, Guth, 1965; Hofer, Schendel, 1978; Mintzberg, 1991.

Bryson (1988) išskyrė dvi pagrindines strategijų rengimo procesinių modelių grupes:

- *Pirmąją grupę sudaro modeliai, apimantys strateginio proceso ribas, pabrėžiantys orga-*

*nizacijos veiklos politiką ir kryptis, todėl akcentuojami strateginio planavimo sistemos modeliai.* Lorange (2005) pabrėžia glaudžius proceso funkcijų tarpusavio ryšius strateginio

planavimo modelyje, kurie padidina strateginio planavimo sistemos kaip visumos suvokimą ir padeda suprasti kiekvieno organizacijos sistemos elemento esmę. Sistemos dalyviai, atliekantys vieną sistemos funkciją, turi būti kuo labiau susiję su kitais jos dalyviais.

- *Antrąją procesinių modelių grupę sudaro strateginių klausimų (problemų) nustatymo ir naujovių (inovacijų) struktūros modeliai, kūrybiniai modeliai, įtakos ir adaptyvumo*

*konceptijų analizės modeliai, analitiniai modeliai.* Lorange (2005) aiškina, kad daugelis organizacijų strateginių problemų nustatymą įtraukia į strategijos formavimo veiksmus, todėl visapusiškos strategijų peržiūros vyksta sistemingai.

Remiantis užsienio autorių (Lorange, 2005, Bryson, 1988, Mintzberg, 1983, Hickson, Hinings, Lee, Schneck, Pennings, 1971) strategijų rengimo teorijomis, sudaryta apibendrinamoji lyginamoji lentelė (žr. 2 lent.).

2 lentelė

### Strategijų rengimo procesiniai modeliai

Strategijos rengimo modelis		Strategijų rengimo modelių teorinė esmė
<b>PIRMOJI STRATEGIJŲ RENGIMO PROCESINIŲ MODELIŲ GRUPĖ</b>		
1.	Modeliai, apimantys veiklos politiką ir kryptis	1. Sistemos dalyviai tarpusavyje labai susiję. 2. Strateginio planavimo procese priimti sprendimai įgyvendinami ir kontroliuojami. 3. Lorange (2005) teigimu, strateginis planavimas turi atsakyti į keturis pagrindinius klausimus: ko mes siekiame (misija)? Kaip tai atliksime (organizacijos veiklos strategijos)? Kokios įmonės veiksmų ribos (biudžetas)? Kaip suprasti, ar nenukrypa nuo kelio (kontrolė)?
<b>ANTROJI STRATEGIJŲ RENGIMO PROCESINIŲ MODELIŲ GRUPĖ</b>		
1.	Strateginių problemų nustatymo ir naujovių (inovacijų) struktūros modelis	1. Strateginių problemų nustatymas įtraukia į strategijos rengimo veiksmus. 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: 1) tiesioginis problemų nustatymo požiūris; 2) tikslų požiūris; 3) sėkmės vizijos požiūris. 3. Komandos nariai, įvertinę misiją ir atlikę SSGG analizę, turėtų nustatyti strategines problemas, t. y. atsakyti į klausimus: kokia kyla problema? Kokie veiksniai (išoriniai ar vidiniai) ją paverčia strategine? Kokios problemos klausimai nesprendžiami? Kokios inovacijos gali išspręsti problemą?
2.	Kūrybinis modelis	Siekama „atitrukti“ 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.
3.	Įtakos ir adaptyvumo koncepcijų analizės modelis	Organizacijos veiklai įtaką daro labai daug išorinių veiksnių. Siekiant sumažinti tą įtaką, reikalingos visų organizacijos narių pastangos: kultūra, gebėjimas keistis, mokymasis kitaip dirbti, valdyti ir elgtis. Adaptyvumo koncepcijose akcentuojama, kad organizacijos elgseną, jos strategiją sąlygoja jos aplinka. Organizacija, siekdama sėkmės, turi būti adekvati šiai aplinkai, t. y. joje adaptuotis. Laikomasi pozicijos, kad ne tik organizacija turi harmoningai derintis su aplinka, bet ir visas strategijos kūrimas nagrinėjamas kaip vientisas, adaptyvus procesas.
4.	Analitinis modelis	Šiame strategijos rengimo modelyje pirmiausia atliekama veiklos situacijos ir turimų išteklių analizė, tik po to formuluojama vizija, misija ir t. t. Analitiniame modeliui būdinga strategijos rengimo logika, atsakant į klausimus: 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?

Sudaryta straipsnio autorių, remiantis Lorange, 2005; Bryson, 1988; Mintzberg, 1983; Hickson, Hinings, Lee, Schneck, Pennings, 1971.

Apibendrinant 2 lent. pateiktus duomenis, galima daryti išvadą, kad kryptingos veiklos strategijai parengti organizacijai būtina pasirinkti tam tikrą strategijos rengimo modelį. Visiems strategijų rengimo modeliams būdingi pagrindiniai elementai: *išorinės ir vidinės situacijos žinojimas bei jų analizė, misijos ir vizijos formulavimas, strateginių poreikių ir krypties nustatymas, strateginės veiklos numatymas, t. y. priemonės ir veiksmai, finansai ir ištekliai numatytiems priemonėms pasiekti, įgyvendinimo kontrolė.*

Apibendrinus kai kurių Lietuvos mokslininkų (Vasiliauskas, 2006; Makštutis, 2001; Vaitkevičius, Mokevičienė, Bartosevičienė, 2002 ir kt.) darbus, galima išskirti tokius pagrindinius teorinius strategijų rengi-

mo dėsningumus, atskleidžiančius strategijos esmę: strategijos rengimas – tai procesas, apimantis du savarankiškus, tačiau tarpusavyje susijusius procesus: strategijos kūrimą ir jos įgyvendinimą; strategijos turinys yra priklausomas nuo išorės veiksnių – galimybių ir grėsmių, rizikos numatymo ir vidinių išteklių – stiprybių ir silpnybių; strategijos rengimas yra glaudžiai susijęs su organizacijos misija, struktūra, elgsena ir kultūra; strategija turi apibrėžtą tikslinę orientaciją tam tikrame konkretumo lygyje; veiksmai ir priemonės yra neatskiriama strategijos dalis; strategijos įgyvendinimas numatomas tam tikram laiko periodui (3–7 m.); strategija rengiama atsižvelgiant į visapusišką organizacijos situacijos analizę.

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 plėtros strategijos turi atitikti savivaldos ir regiono plėtros dokumentus, nacionalinę Žemės ūkio ir kaimo plėtros strategiją bei politiką. 2005 m. 27 Vietos veiklos grupės Lietuvoje parengė vietovės plėtros strategijas (Atkočiūnienė, Bartkutė, 2004).

Sakalauskiene (2006) atliko tyrimą, kuriuo siekė išsiaiškinti, ar vietovių plėtros strategijų rengimas skiriasi nuo verslo strategijų rengimo. Nustatyta, kad strategijų rengimo principai yra panašūs, tačiau vietovių plėtros strategijų rengimas yra daug sudėtingesnis procesas dėl šių priežasčių:

- į strategijos rengimą įtraukiamas didelis, skirtingus interesus turinčių dalyvių skaičius;
- vietovių kaimo plėtros strategijos apima daug sričių, todėl reikalinga plati strategijos rengėjų kompetencija – socialinėje, ekonominėje, aplinkosauginėje, kultūrinėje ir kitose srityse;
- strategijos įgyvendinimui turi įtakos daugiau išorinių ir vidinių veiksnių, todėl didesnė rizika.

### Strateginių pokyčių valdymas

Įgyvendinant naują strategiją, išskyla principinės schemas, kuria turėtų būti vadovaujama valdant strateginius pokyčius, pasirinkimo klausimas. Metodologiniai požiūriai, kuriais grindžiamas strateginis valdymas, nėra vienodi, tarp jų vyrauja daugeliu atžvilgiu vienas kitam prieštaraujantys nustatytinis požiūris (angl. *Prescriptive Approach*) ir plėtotinis požiūris (angl. *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, bet ir individo lygmeniu, kai strateginius pokyčius įgyvendinantys žmonės patys tiesiogiai dalyvauja eksperimentuose, diskusijose derinant skirtingus interesus ir pan. (Lynch, 1997).

Su šiais dviem požiūriais siejamos keturios pagrindinės strateginių pokyčių valdymo teorijos (žr. 3 lent.).

3 lentelė

### Strateginių pokyčių valdymo teorijos

Teorija	Pagrindinės teorijos idėjos
Nustatytinis trijų pakopų modelis (Kanter, Stain, Jick)	Pagal nustatytinį trijų pakopų modelį skiriami ir trejopi strateginiai pokyčiai: organizacijos tapatumo pasikeitimas; koordinavimo ir perėjimo į naują lygmenį problemų, kylančių keičiantis organizacijos gyvavimo ciklo fazei, sprendimas; valdžios kontrolė. Keičiantis aplinkai, organizacija turi į tai reaguoti, todėl keičiasi ir jos tapatumas. Kartais jai tenka įveikti krizines situacijas, vykdyti radikalius vadovavimo pokyčius, keisti vadovybę. Nustatytinis trijų pakopų modelis skiria tris žmonių, susijusių su strateginiais pokyčiais, grupes: strategai, vadovaujantys strateginiams pokyčiams; vykdytojai, tiesiogiai atsakingi už konkrečias strateginių pokyčių valdymo užduotis; patyrėjai, kuriems primetama strateginių pokyčių programa sukelia rūpesčių ir pasipriešinimą.
Iššaldomų ir neiššaldomų nuostatų modelis (Lewin)	Šis plėtotinis modelis numato tris strateginių pokyčių valdymo organizacijoje etapus: nuostatų atsisakymą, perėjimą į naują lygmenį, naujų nuostatų įtvirtinimą. Siekiant, kad vyktų pokyčiai, esamos nuostatos turi būti pripažintos netinkamomis. Svarbu, kad žmonės pajustų poreikį keistis. Antruoju etapu ieškoma sprendimų, nagrinėjamos ir išbandomos įvairios jų alternatyvos. Radus tinkamus sprendimus, įtvirtinamos naujos nuostatos. Tam pasitelkiamos įvairios priemonės, pvz., apie strateginius pokyčius informuojama, jie plačiai reklamuojami. Šis paprastas strateginių pokyčių valdymo modelis yra plačiai taikomas organizacijoje, tačiau daugelis jos narių į tokių pokyčių valdymą tiesiogiai neįtraukiami.
Besimokanti organizacija (Senge, Garvin)	Besimokanti organizacija 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, apskaitimu nuomonėmis ir vizijomis apie ateitį; išgalėjusių ipročių, 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 plėtotinį 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 šis organizacijos modelis netinka, kai organizacijai tenka staiga keisti strateginę kryptį.
Strateginių pokyčių penkių veiksnių teorija (Pettigrew, Whipp)	Strateginių pokyčių penkių veiksnių teorija numato plėtotinius veiksnius, lemiančius valdymo sėkmę: <ul style="list-style-type: none"> <li>• aplinkos vertinimas, kai visi organizacijos padaliniai nuolatos vertina konkurencinę padėtį;</li> <li>• strateginių pokyčių valdymas, kai pasirinktas valdymo stilius labiausiai tinka organizacijoje;</li> <li>• strateginių ir veiklos pokyčių siejimas;</li> <li>• žmonių išteklių valdymas: žmonių išteklių kaip turtas ir įsipareigojimai;</li> <li>• pokyčių valdymo darbas.</li> </ul> Paskutinis veiksnys yra pats sudėtingiausias. Jis susieja kitus keturis veiksnius ir dar keturias papildomas ypatybes: nuoseklumą – strateginiai tikslai turi neprieštarauti vienas kitam; suderinamumą – strateginiai pokyčiai turi atitikti aplinką; konkurencinį pranašumą – strateginiai pokyčiai turi atvesti organizaciją į sėkmę; įvykdomumą – strateginiai tikslai neturi būti siejami su neišsprendžiamomis problemomis.

Sudaryta straipsnio autorių, remiantis Pettigrew, Whipp, 1991; Garvin, 1993; Lewin, 1952; Kanter, Stain, Jick, 1992; Senge, 1990.



Daugeliui organizacijų priimtinesnis plėtotinis požiūris, nes jo laikantis mažiau keičiamos nuostatos, mažiau valdymo sąnaudų. Tačiau organizacijai dažnai tenka laikytis nustatytinio požiūrio į pokyčių valdymą (Lynch, 1997).

Strateginiai pokyčiai organizacijoje pirmiausia sietini su žmonėmis ir jų atliekamomis užduotimis. Visos 3 lent. nurodytos bendrosios organizacijos veiklos sritys – tai kanalai, kuriais administracija daro poveikį strateginiams pokyčiams. Žmonių, užduočių, formalių ir neformalių grupių įtakos strateginiams pokyčiams tyrimas yra vadinamas spaudimo taškų poveikio strateginiams pokyčiams analize (Ansoff, 1987).

Jei organizacijoje vyrauja hierarchinis valdymas (angl. *Top-down Management*), strateginių pokyčių

programa bus sutelkta į darbo organizavimą ir formalių 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 (Beer, Eisenhart, Spector, 1993).

### Kaimo plėtos koncepcijos

Europoje dominuoja dvi skirtingos kaimo plėtos teorijų grupės: daugiafunkcinio žemės ūkio plėtos teorijos ir naujos institucinės ekonomikos teorijos (žr. 4 lent.).

4 lentelė

### Šiuolaikinės kaimo plėtos teorijos Europoje

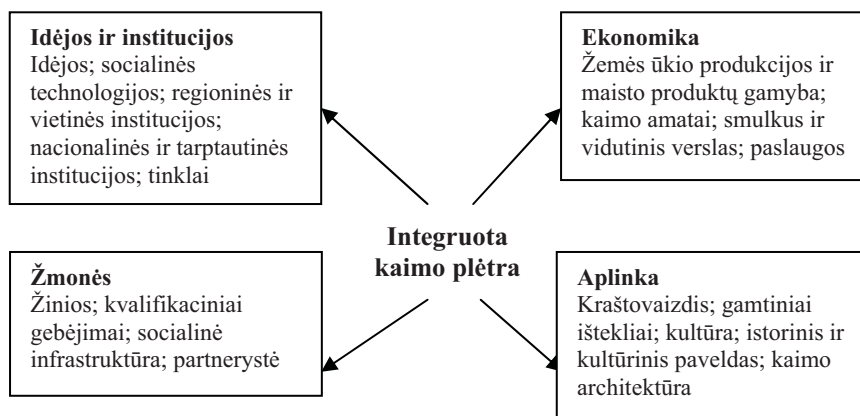
Teorijos	Teorijų esmė
Daugiafunkcinio žemės ūkio plėtos teorijos (Belgija, Nyderlandai ir kt. Vakarų Europos šalys). Teorijų atstovai: Ploeg, Long, Banks	Ūkio lygmeniu vykstantys tarpusavyje susiję teigiami kiekybiniai, kokybiniai ir infrastruktūriniai pokyčiai skatina kaimo vietovių plėtrą. Tradicinis 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; gaunant pajamas iš skirtingų veiklų. Tradicioninis ūkis transformuojamas kokybine linkme: žemės ūkio ir maisto produktų pasiūlos grandinės kaita, plėtojant ekologinį ar biodinaminį ūkį ir gaminant kokybiškus produktus, įskaitant ir ūkyje perdirbtus; skatinant tiesioginį didesnę pridėtinę vertę produktų pardavimą vartotojui ir užtikrinant didesnes pajamas ūkininkui.
Naujos institucinės ekonomikos (kaimo plėtos) teorijos (Centrinės ir Rytų Europos šalys: Bulgarija, Vengrija, Slovakija, Čekija, Rumunija). Teorijų atstovai: Terziev, Delgado, Ramos, Gallardo, Ramos	Kaimas – sistema plačiąja prasme, traktuojant geografiniu teritoriniu požiūriu. Teorijose išskiriamos šešios orientuotos į plėtos procesus kaimo erdvinės funkcijos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. žemės ūkio – privačios erdvės, ūkininkiškos savimonės stiprinimas;</li> <li>2. aplinkosaugos – landšafto formų, senųjų gyvenviečių išsaugojimas ir pritaikymas;</li> <li>3. sanglaudos – komunikacija, pilietiškumas, bendruomeniškumas ir socialinis kapitalas;</li> <li>4. rekreacinė – viešųjų erdvių visiems išsaugojimas;</li> <li>5. gyvenamoji – viešųjų ir privačiųjų paslaugų prieinamumas;</li> <li>6. kultūrinė – kaimo aplinkos gerinimas kultūriniu požiūriu.</li> </ol> Šių funkcijų sąsajos suteikia kaimo vietovėms gyvybingumo, sujungia individualistinį ir bendruomeninį požiūrį į kaimo plėtrą.

Sudaryta straipsnio autorių, remiantis Delgado, Ramos, Gallardo, Ramos, 2003; Ploeg, Long, Banks, 2002; Terziev, 2005.

Lietuvoje kaimo plėtos dimensijos yra apibrėžiamos kaip *integruotos kaimo plėtos koncepcija*, sujungianti žemės ūkio daugiafunkcionalumo ir tradicinio ūkio transformavimo idėjas bei vietovės kaimo plėtrą. Integruotas požiūris į kaimo plėtrą grindžiamas šiais teiginiais ir principais: numatoma veikla orientuota į visuomenę, ekonomiką ir aplinką; plėtra turėtų būti organizuojama tiek „iš viršaus į apačią“, tiek „iš apa-

čios į viršų“ visuose lygmenyse; plėtra turėtų apimti visus sektorius – viešą, privatų ir savanorišką ir ekonomines veiklas – ir turėtų būti paremta partneryste bei bendradarbiavimu tarp vietovių, veiklų ir sektorių.

Atkočiūnienė ir kiti kaimo plėtos tyrėjai (2004) teigia, kad integruotą kaimo plėtrą lemia 4 veiksniai: ekonomika, idėjos ir institucijos, aplinka, žmonės (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Konceptijos „Integruota kaimo plėtra“ struktūra

Sudaryta straipsnio autorių, remiantis Atkočiūnienė, Bartkutė, 2004.

Integruotos kaimo plėtros koncepcijos esmė nuskamba taip: sąžiningas gamtos išteklių paskirstymas tarp kartų; galimybė visiems naudotis pagrindinėmis gamtos, socialinėmis ir ekonominėmis paslaugomis, nesukeliant grėsmės ekologinių ir visuomeninių sistemų gyvybingumui. Ši koncepcija reikalauja integruoti įvairių žmonių nuomones, skirtingas verslo filosofijas, kurios, naudodamos mokslo ir technikos laimėjimus, siektų gerinti aplinką (Atkočiūnienė, Bartkutė, 2004).

#### **Vietovės kaimo plėtros ir strateginio valdymo koncepcijų sąsajos**

Išanalizavus teorinius strateginio valdymo dėsningumus nustatyta, kad strateginio valdymo procesas turi būti glaudžiai susijęs su organizacija, jos vidine kultūra ir žmogiškaisiais išteklių. Todėl nagrinėjant vietovės kaimo plėtros procesus strateginio valdymo aspektu, būtina identifikuoti kaimo plėtros organizacijas.

Vakarų Europos šalių viešajame gyvenime partnerystės principas buvo diegiamas tuo pat metu, kai vyko viešojo administravimo reforma, kurios tikslas buvo orientuotas į valstybės ir pilietinės visuomenės sąveiką. Rezultatas – „naujasis valdymas“ naudojant įvairius vadybos modelius ir „savireguliuojančias“ socialines sistemas. Atskleidžiamos į rinką orientuoto ir decentralizuoto viešojo valdymo galimybės, kur hierarchinį veikimo modelį papildė demokratiška horizontalių santykių tvarka (LEADER programos patirtis..., 2007).

Lietuvoje vietovės kaimo plėtros procesas vyksta LEADER programos ribose. Remiantis jomis, vietovės kaimo plėtra Lietuvoje pasižymi šiais 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 rengiant plėtros strategiją;

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.

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 „horizontalių“ poveikio priemonių svarbą (LEADER programos patirtis..., 2007).

Lietuvoje nuo 2003 m. besikuriančios VVG buvo pasirėngusios kurti ir įgyvendinti bandomąsias integruotas vietos plėtros strategijas. Nauji neformalios vietos valdžios dariniai (VVG) prisiėmė didelius iššūkius ir savo žmogiškąjį potencialą turėjo nukreipti strateginio valdymo principų pritaikymui. VVG turėjo išanalizuoti vietovių situaciją, ją įvertinti, numatyti prioritetingas strategines veiklos sritis. VVG turėjo išvelgti strategijos įgyvendinimo sėkmės rodiklius, apskaičiuoti naudos gavėjus, gebėti administruoti strategijų įgyvendinimą.

#### **Ukmergės rajono kaimo vietovių plėtros strategijų analizės metodologija**

Integruotų strategijų rengimas ir jų įgyvendinimas padeda kaimo žmonėms realiau pažvelgti į gyvenamosios aplinkos kokybę, o partneriška VVG veikla leidžia efektyviau spręsti socialines ir ekonomines vietos problemas. Mokslinis dėmesys šioms kaimo plėtros institucijų (VVG) veikloms yra aktualus ir tyrinėtinas. VVG organizacijų strategijų rengimo ir įgyvendinimo veiklų praktika Lietuvoje tik pradeda, iš esmės netyrinėta.

*Siekiant identifikuoti vietovės kaimo plėtros strategijų rengimo aspektus, tyrimui buvo pasirinktos trys Ukmergės VVG parengtos vietos plėtros strategijos:*

1. 2003–2004 m. skurdo ir socialinės atskirties mažinimo kaimo vietovėse strategija (toliau – I strategija);
2. Ukmergės raj. vietos veiklos grupės 2004–2006 m. bandomoji integruota kaimo vietovių plėtros strategija (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).

Atlikta kokybinė Ukmergės raj. VVG parengtų 3 vietos plėtros strategijų turinio struktūros analizė. Ja siekta identifikuoti priežasties–pasekmės ryšius, poreikių ir veiklos tarpusavio sąryšį, plėtros strategijų rengimo procesus, strategines VVG veiklos kryptis, iširti strategijų rengimo etapus, strategines vizijas, prioritetus, priemones, veiksmus. Strategijos analizuotos keliais aspektais, identifikuota metodologinė jų kokybė (žr. 5 lent.).

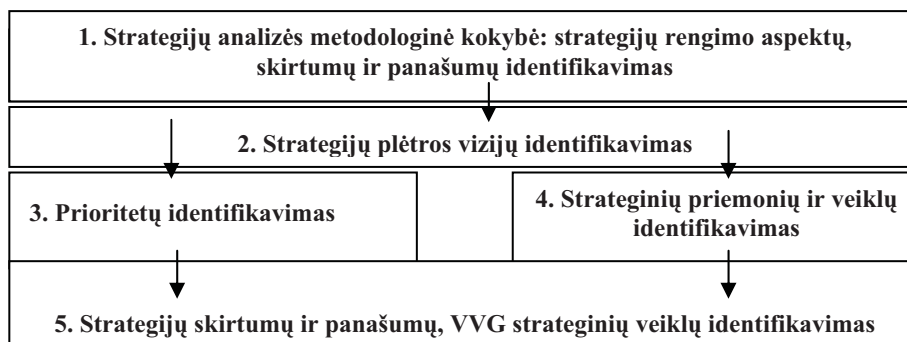
5 lentelė

### Metodologinės plėtros strategijų kokybės operacionalizacija

Metodologinės kokybės komponentai	Požymiai
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 / strateginio plano stebėseną
	Situacijos analizės ir gyventojų poreikio tyrimo metodai
	Įgyvendinimo rezultatai

Ukmergės rajono VVG strategijos analizuotos ir kitu aspektu: siekiant iširti strategijų rengimo aspektus ir identifikuoti strategijų panašumus ir skirtumus bei nustatyti VVG strateginės veiklos kryptis, atlikta

kokybinė strategijų vizijų, prioritetų, priemonių ir veiksmų analizė. Suformuota kokybinio tyrimo loginė struktūra, apimanti pagrindinius strategijos turinio rengimo etapus (žr. 2 pav.).



2 pav. Kokybinio tyrimo loginė struktūra

### Ukmergės rajono VVG 2000–2008 m. trijų strategijų turinio struktūros analizė

Ukmergės rajono VVG ištakomis galima laikyti 2000–2003 m., kai Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje įgyvendinta Kaimo bendruomenių partnerystės programa. Ši įgyvendintą projektą finansavo Jungtinės Karalystės Tarptautinės plėtros departamentas. Kiekvienoje Baltijos šalių buvo pasirinkti trys vienos apskrities rajonai. Lietuvoje tai buvo Vilniaus apskritis, Šalčininkų, Švenčionių ir Ukmergės rajonai.

Projekte daugiausia dėmesio buvo skiriama teritoriniu principu sudarytoms partnerystės grupėms, jų narių gebėjimams dirbti partnerystėje, įgyti žinių kaimo plėtros ir strateginio valdymo procesų srityse, inovacijų skatinimui vietovėse, kaimo lyderių paieškai ir jų mokymams. Partnerystės grupių uždavinys

buvo parengti ir įgyvendinti savo teritorinę strategiją siekiant sumažinti skurdą ir socialinę atskirtį. Partnerystės grupės buvo sudarytos iš 4 savarankiškų ir nepriklausomų segmentų, atstovaujančių pagrindines toje vietovėje veikiančias suinteresuotas subjektų grupes: vietos valdžios, savanorių sektorių (bendruomenę ir nevyriausybinę organizacijas), ūkio sektorių (verslą), valstybės institucijas.

2001 m. Ukmergės rajone oficialiai registruotos buvo tik 2 kaimo bendruomenės. 2003–2008 m. jų skaičius išaugo iki 32. Išryškėjo partnerystės grupės veiklos sritys: *strategijos rengimas, gilus vietos situacijos analizavimas, konsultavimasis su bendruomenėmis dėl strategijos rengimo ir įgyvendinimo, projektų administravimas, finansų valdymas, projektų kontrolė, kaimo bendruomenių aktyvinimas*. 2003 m. rajono

partnerystės grupė parengė skurdo ir socialinės atskirties mažinimo kaimo vietovėse strategiją (I strategija).

2003 m. Ukmergės rajone egzistavusi partnerystės grupės valdyba buvo reorganizuota į Ukmergės rajono vietos veiklos grupę (VVG). 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 ir alternatyvių verslų žemės ūkiui kurtis skatinimą. Šis žingsnis buvo reikalingas tolesniam strateginiam kaimo vietovės plėtros etapui, ES LEADER+ programos lėšų įsisavinimui.

*Ukmergės rajono VVG kūrimosi tikslas* – dalyvauti ES LEADER+ programoje ir parengti bei įgyvendinti vietos plėtros strategiją, skatinti kaimo plėtrą rajone; organizuoti kaimo plėtros dalyvių švietimą ir mokymą; organizuoti, teikti paramą kaimo bendruomenių projektams, iniciatyvoms įgyvendinti, skatinti partnerystę.

2004–2006 m., vadovaujantis LEADER+ programos nuostatomis, parengta *Ukmergės raj. vietos veiklos grupės 2004–2006 m. bandomoji integruota kaimo vietovių plėtros strategija* (II strategija). Pasirinkta *gyvenimo kokybės kaimo vietovėse gerinimo* strateginė kryptis. Ukmergės VVG parengta strategija ekspertų buvo įvertinta aukščiausiu balu ir pripažinta kaip geriausia iš 10 pateiktų.

Ukmergės rajone VVG partnerystė tapo visuomenei patrauklus savivaldos darinys. Tai iliustruoja ir nuolat didėjantis kaimo plėtros proceso dalyvių VVG narių skaičius. 2008 m. Ukmergės rajono Vietos veiklos grupės sudėtyje buvo 36 nariai: 18 kaimo bendruomenių, 10 vietos valdžios institucijų, 8 verslo įmonės.

2008 m. pabaigoje Ukmergės rajono VVG parengė trečiąją Ukmergės rajono vietos kaimo plėtros strategiją *Ukmergės rajono vietos plėtros strategija, įgyvendinama pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 m. programos kryptį „Leader metodo įgyvendinimas“*.

Analizuojant Ukmergės raj. VVG veiklą 2000–2008 m., išsiskiria dvi pagrindinės VVG veiklos kryptys: vietos plėtros strategijų parengimas ir įgyvendinimas; vietos kaimo bendruomeniškumo judėjimo skatinimas ir palaikymas. Tačiau identifikuotos ir bendradarbiavimo, ryšių skatinimo ir palaikymo veiklos, komandinio darbo organizavimo, projektų administravimo, finansų valdymo, vietovės rinkodaros apraiškos.

Siekiant nustatyti VVG strateginių kryptių skirtumą ir pokyčių priežastingumą, atlikta strategijų turinio analizė ir identifikuoti strategijų rengimo etapai. 6 lent. susisteminti strategijų rengimo etapai.

6 lentelė

### Strategijų rengimo etapai

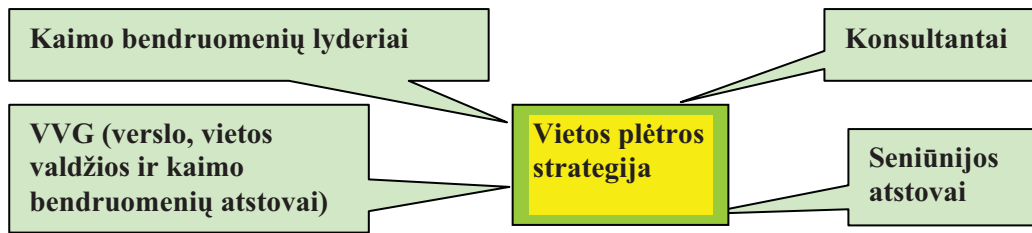
Etapai	I strategija, 2003–2004 m.	II strategija, 2006–2008 m.	III strategija, 2007–2013 m.
I	Socialinės ekonominės situacijos ir gyventojų poreikių analizė	Socialinės ekonominės situacijos ir gyventojų poreikių analizė	VVG veiksmų plano sudarymas
II	Vizija, misija	Vertybių, darbo taisyklių nustatymas	Socialinės ekonominės situacijos ir gyventojų poreikių analizė
III	Strateginiai prioritetai	SSGG	Vertybės, darbo taisyklės
IV	Priemonės	Vizija	SSGG
V	Veiksmai	Strateginių plėtros kryptių nustatymas	Vizija
VI	Konsultantų paslaugos	Prioritetų nustatymas	Strateginės plėtros kryptys
VII	Įgyvendinimas	Misijos identifikavimas	Prioritetų nustatymas
VIII	Bendruomenių projektai	Tikslai, priemonės ir galimi veiksmai	Misijos identifikavimas
IX		Strategijos įgyvendinimo darbo planas	Tikslai, priemonės ir veiksmai
X			Strategijos įgyvendinimo planas

VVG strateginės veiklos tikslingumui ir pokyčiams pagrindinės įtakos turėjo aktyvus vietos kaimo gyventojų dalyvavimas strategijų rengimo procesuose, jų valios išraiška juose: atliekant vietos situacijos, gyventojų poreikių analizę, išskiriant strateginius tikslus ir veiklos prioritetus, numatant strateginius veiksmus ir t. t. Ekspertai gyventojų dalyvavimą strategijų rengimo procese vertino vienareikšmiškai teigiamai.

I strategija yra labiau panaši į veiklos planą, nes jos strateginis laikotarpis apima tik vienerius metus. Strategijos turinys atitinka strategijų rengimo metodikas, jame identifikuoti šie etapai: situacijos analizė, vizijos ir misijos formulavimas, numatyti strateginiai

tikslai ir jų įgyvendinimo priemonės, numatyta strategijos valdymo ir įgyvendinimo kontrolės sistema. Strategijoje išskirti 3 strateginiai tikslai ir numatyti 3 prioritetai, priemonės ir veiksmai jiems įgyvendinti. Strategija parengta padedant 3 konsultantams. Numatytos strategijos įgyvendinimo, finansų valdymo ir kontrolės procedūros. Strategija įgyvendinta per kaimo bendruomenių projektus ir 2 tikslines programas. Strategijos struktūroje identifikuoti strategijų rengimo procesuose dalyvavę subjektai: VVG, konsultantai, kaimo bendruomenių lyderiai, seniūnijų administracijos atstovai (žr. 2 pav.).



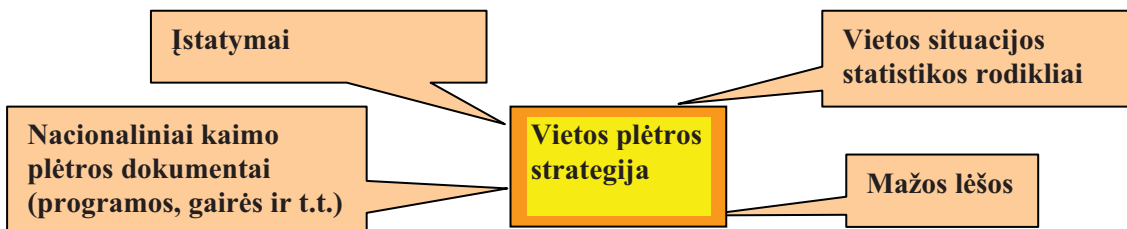


2 pav. Vietos plėtros I strategijos rengimo procese dalyvavę subjektai

II strategija 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 rengė partnerystės grupė ir konsultantas. Strategijos rengimo procesas buvo organizuotas taip pat, kaip ir I strategijoje: vadovaujantis metodika ir konsultacijomis su bendruomenėmis. Strategijos įgyvendinimui numatytos gerokai didesnės lėšos (508 804 Lt, I strategijai – 160 000 Lt), ji parengta derinant ją su nacionaliniais ir savivaldos strateginės plėtros dokumentais, yra sudėtingesnis strategijos administravimo ir kontrolės aparatas. Parengta išsamiai, reali vietos situacijos analizė, tiksliau identifikuotos strateginės plėtros

kryptys, išskirti 5 tikslai, tikslams pasiekti numatoma finansuoti ir įgyvendinti 41 bendruomenių projektą, atsisakyta tikslinių programų. Strategija parengta išsamiai, nuosekliai, tačiau jos apimtis per didelė tiek vizualiai (125 p. su priedais), tiek strateginiu realumu (5 tikslai, 41 projektas per 2 m.).

II strategija savo rengimo aspektais iš esmės nesiskiria nuo I strategijos ir išlaiko tokius pačius strategijos rengimo struktūros elementus, tačiau identifikuoti šie strategijos bruožai: sudėtingai parengtas, ilgalaičių perspektyvų turingas dokumentas, bet per trumpam strateginiam laikotarpiui ir per mažoms lėšoms. II strategijoje identifikuoti objektyvūs strategijų rengimo procesui daugiausia įtakos turintys veiksniai (žr. 3 pav.).



3 pav. Vietos plėtros strategijų rengimo procesui daugiausia įtakos turintys veiksniai

III strategija tiek savo apimtimi (156 p. su priedais), tiek lėšomis (7 730 000 Lt), tiek strateginiu laikotarpiu (6 m.) yra didžiausia iš iki šiol parengtų VVG strategijų. 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. Ši strategija buvo rengiama kaip tęstinė vietovės plėtros strategija ankstesnių, jau įgyvendintų, strategijų pagrindu. Strategiją sudaro 8 skyriai. Strategijoje identifikuotas tik vienas bendrasis strateginis tikslas.

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.

Identifikuoti šie strategijų skirtumai: I strategija yra naujos viešojo gyvenimo praktikos pavyzdys. Strategijoje keliami net 3 ilgalaičiai strateginiai tikslai, siekiant juos įgyvendinti per vienerius metus. II strategija yra labai kokybiškas kolektyvinio darbo rezultatas, palankiai įvertintas už Ukmergės rajono teritorijos ribų. Ji suderinta su kitais nacionaliniais kaimo plėtros politikos dokumentais. III strategija yra didžiausia savo apimtimi, ji pratęsia ankstesnius vietovės plėtrai numatytus veiksmus.

#### Strategijų vizijų, prioritetų, priemonių ir numatomų veiksmų lyginamoji analizė

Siekiant detaliau 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 7 lent.

## Strateginių vizijų santrauka

Eil. nr.	Strategijos pavadinimas	Strateginė vizija
I.	Skurdo ir socialinės atskirties mažinimo kaimo vietovėse strategija 2003–2004 m.	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.	Ukmergės raj. vietos veiklos grupės bandomoji integruota kaimo vietovių plėtros strategija 2004–2006 m.	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, aktyvės žmonių dalyvavimas kaimo plėtroje; didės kaimo gyventojų verslumas, augs ekonomika ir mažės nedarbas ir emigracija; daugiau jaunų žmonių norės gyventi kaime.
III.	Ukmergės rajono vietos plėtros strategija, įgyvendinama pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 m. programos kryptį „Leader metodo įgyvendinimas“	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 emigracija, jauni žmonės liks gyventi kaime.

I strategijos vizija savo apimtimi yra lakoniškiausia, labai koncentruota ir universali. Vėlesnių vietovės plėtros strategijų vizijos iš esmės ją tik atspindi ir praplečia. II–III strategijų vizijos yra ilgos. Visose vizijose akcentuojama kaimo žmonių gerovės svarba aplinkosauginiu, kultūriniu, ekonominiu ir socialiniu aspektu.

I strategijos vizija nukreipta į socialinės gyventojų situacijos pokyčius, siekiant mažinti skurdo ir socialinės atskirties kaime apraiškas, į kaimo bendruomeniškumo apraiškų inicijavimą ir stiprinimą. 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 pertvarka. III strategijos vizija yra mažai pakitusi nuo II strategijos vizijos, taip pat orientuota į gyvenimo kokybės pokyčius. Tačiau III strategija turi vieną tikslą, kuris apima žmogiškųjų išteklių plėtrą kaimiškose rajono teritorijose. II ir III strategijų vizijos apima daugiafunkcinio kaimo kūrimo tendencijas, tradicinės kaimo vietovės sampratos laužymą ir pokyčius, orientuotus į kaimo plėtrą.

Visais Ukmergės rajono kaimo plėtros strateginiais laikotarpiais svarbiausiu strateginiu tikslu išlieka vietos žmogiškųjų išteklių plėtros ir žmonių gyvenimo kokybės gerinimas. Strateginių tikslų analizė parodo Ukmergės VVG veiklos kryptingumo ir tikslingumo pokyčius: nuo 2003–2004 m. strategijos, kurios tikslai buvo orientuoti į kaimo bendruomenių rajone kū-

rimosi skatinimą ir rėmimą, jų plėtrą, iki žmogiškųjų išteklių plėtros, vietos iniciatyvos ir partnerystės skatinimo rajone 2007–2013 m. strategijoje.

Vizijose išvelgiamas gyventojų pilietiškumo raiškos poreikis, siekis būti patiems atsakingiems už priimamus sprendimus, neapeliuojant į vietos valdžios funkcijas, noras patiems spręsti problemas inovatyviomis priemonėmis. Akcentuojamos bendruomenės galimybės dalyvauti įvairiose veiklose. Gyvenimo kokybė vizijose traktuojama kaip tarpusavyje suderinti ekonominės gerovės plėtros ir kaimo bendruomenės interesai.

I strategijoje nustatyti 3 prioritetai, II ir III strategijose – po 2. Visose strategijose identifikuoti jaunimo ir moterų užimtumui bei savarankiškam verslumui kaimo skatinti skirti ekonominės krypties prioritetai. Tai atitinka gyventojų išskirtos probleminės krypties strateginį poreikį savarankiškai kurti materialinę gerovę savo aplinkoje, poreikį užsiimti kitokia nei tradicinis žemės ūkis, alternatyvia ekonomine veikla. Šie strateginiai prioritetai atitinka integruotos kaimo plėtros koncepcijos nuostatas, siekiančias daugiafunkcinio kaimo sukūrimo, strategines vizijas visose analizuojamose strategijose.

II ir III strategijose išsiskiria *motyvuojančios gyventi kaime aplinkos kūrimo prioritetas*, kuriuo siekiama kurti geresnes gyvenimo sąlygas kaime, gražinti gyvenamąją aplinką, atnaujinti ir pritaikyti bendruomenės reikmėms skirtas patalpas, įrengti ir tvarkyti viešąją infrastruktūrą. Prioritetas skirtas kaimo žmonių gyvenimo kokybės gerinimui, jų motyvacijos gyventi kaime stiprinimui. 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*.

Strateginių priemonių skaičius strategijose išsidėstė taip: I strategija – 3, II strategija – 13, III strategija – 3 priemonės. Strateginių veiksmų santykis atitinkamai išsidėstė taip: 6 : 13 : 8.

I strategijoje išsiskiria prioritetinga sritis saugios kaimo aplinkos kūrimui. Kitose dviejose strategijose socialinės problemos nėra išskiriamos kaip atskiri prioritetai, tačiau šių problemų sprendimui yra numatytos priemonės ir veiksmai. III strategijoje socialiai pažeidžiamų 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 numatytos konkrečios veiklos socialiai pažeidžiamų žmonių grupėms.

## Išvados

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

*Atlikus empirinį Ukmergės raj. Vietos veiklos grupės (VVG) trijų strategijų tyrimą, galima teigti, kad vietos plėtros strategijos parengtos laikantis strategijų rengimo metodikų nuostatų, bet turi keletą išskirtinių aspektų:*

1. Ukmergės rajono kaimo plėtros strategijos parengtos atsižvelgiant į vietos situaciją ir orientuotos į gyventojų poreikius, kadangi strategijų rengimo procese buvo plačiai konsultuotasi su kaimo gyventojais, buvo sudarytos sąlygos vietos gyventojų pilietiškumui ir demokratijai pasireikšti.
2. Strategijas parengė partnerystės grupė, kurioje vietos valdžios, verslo ir kaimo bendruomenių nariai atstovavo tiek „horizontaliu“ (kaimo bendruomenės), tiek „vertikaliu“ (savivaldos institucijos) lygmenimis. Jų rengimui mobilizuoti visi svarbiausi vietos teritorijos žmoniškųjų išteklių pajėgumai: kaimo seniūnijos, kaimo bendruomenės, vietos savivaldos institucijos ir verslo įmonės, atskiri asmenys. Vietos plėtros strategijos parengtos VVG principu – vietos valdžios, verslo ir kaimo bendruomenių sektorių tarpusavio bendra veikla.
3. Kaimo plėtros strategijų rengėjai, veikdami pagal bendrąsias metodikas, strategijų rengimo procesą organizuodami LEADER metodu, turėjo galimybę laisvai ir nepriklausomai pasirinkti prioritetus, atsižvelgdami į visuomenės poreikį ir situacijos analizę. Tai novatoriškas dalykas įprastoje viešųjų programų praktikoje.
4. Atliekant Ukmergės rajono VVG strategijose numatytų strateginių priemonių ir veiklų analizę, identifikuota, kad jos yra lanksčios, išplėstinės, pasirinktinės ir galimos lengvai pritaikyti. Vietos plėtros strategijos yra parengtos ne vienos konkrečios organizacijos (VVG) veiklos plėtrai, bet nukreiptos konkrečios VVG teritorijos (VVG teritorija sutampa su Ukmergės raj. savivaldybės teritorija) strateginiams pokyčiams.
5. Vietovės plėtros strategijų rengimo procesas yra aktyvi pilietinius ir demokratinius principus puoselėjanti VVG veiklos forma, stiprinanti vietos bendruomenės solidarumą ir skatinanti identiteto paiešką.
6. Strateginiams tikslams įgyvendinti numatytus prioritetus, priemonės ir veiklas galima įvardyti kaip kompleksinę kaimo bendruomenių veiklą, kuri apima tradicinį žemės ūkį transformuojančius vietovės ekonomikos sektoriaus ir socialinio gyvenimo sferų pokyčius. VVG vietos plėtros strategijose įgyvendinimo atsakomybė priskiriama vietos kaimo bendruomenėms, kurios išipareigoja teikti projektus.
7. Ukmergės rajono vietovės plėtros strategijos tarpusavyje panašios šiais strateginės veiklos aspektais: strategijų rengimo organizavimo principais ir metodais; inovatyviais problemų sprendimo metodais, leidžiančiais lanksčiai pasireikšti vietos gyventojų iniciatyvoms; strateginiais tikslais ir prioritetais, kurie išlaiko vietos veiklos ateities perspektyvą, sąlygojančią kaimo bendruomenių motyvaciją jaustis atsakingais už gyvenamosios vietos sąlygų pokyčius, skatinančią jų savarankiškumą ir saviraišką. Visose trijose strategijose identifikuotos daugiasektorinės kaimo plėtros priemonės, skatinančios ekologines ir alternatyvias žemės ūkiui veiklas.
8. Trys strategijos tarpusavyje skiriasi: jos parengtos skirtingais vietos strateginės plėtros aspektais (I strategija – socialinės plėtros aspektu, II ir III strategijos – 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 kryptimi). Strategijos skiriasi strateginiu laikotarpiu – nuo 1 iki 6 m., strategijų turiniu, jo apimtimi, strategijas

rengusių dalyvių skaičiumi, strateginiais tikslais ir jų skaičiumi, prioritetais, priemonėmis ir veiklų inicijavimu. I strategija mažiausia apimtimi, joje dominuoja socialinės krypties prioritetai, bendruomeniškumą skatinančios veiklos priemonės ir veiksmai. II strategija parengta ir nukreipta į gyvenimo kokybės pokyčius, joje dominuoja ne-tradicinės ūkinės veiklos, kaimo bendruomenių verslumo ir savarankiškumo skatinimas bei vietos iniciatyvų palaikymas. III strategija orientuota į gyvenamosios aplinkos pokyčius ir į žmoniškųjų išteklių ugdymą.

9. VVG be strategijų rengimo užsiima vietovės konkurencinių pranašumų paieška, atlieka visapusę situacijos analizę, o tai suteikia galimybę objektyviam situacijos įvertinimui ir strateginių krypčių išvėgimui. VVG turi realią galimybę valdyti žmoniškuosius vietos išteklius, aktyvinti gyventojų verslumo iniciatyvas, pilietinę atsakomybę, jų saviraišką, inicijuoti naujas ekonomines, socialines, kultūrinės ir aplinkosauginės veiklas kaime, vykdyti pokyčių priežiūrą ir inovatyvių veiklų viešinimą, vietovių gyvybingumo stiprinimą.

## Literatūra

1. Andrews, K. R., Learned, E., Christensend, R., Guth, W. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Harvard: Business school.
2. Ansoff, I. (1987). *Corporate Strategy*. Penguin: Harmondsworth.
3. Atkočiūnienė, V., Bartkutė, D. (Red.). (2004). *Kaimo bendruomenių plėtra*. Kolektyvinė monografija. Kaunas: Orsis.
4. Beer, M., Eisenhart, R., Spector, B. (1993). Why Change Management Programs don't Produce Change. *Harvard Business Review*, 68 (1), 155–166.
5. Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, London.
6. Delgado, M., Ramos, E., Gallardo, R., Ramos, F. (2003). Multifunctionality and rural development: a necessary convergence. *Multifunctional Agriculture. A New Paradigm for European Agriculture and Rural Development* (p. 19–35). England: Ashgate.
7. Garvin, D. (1993). Building a Learning Organisation. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78–92.
8. Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., Pennings, J. M. (1971). A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 16 (2), 216–229.
9. Hofer, C.W., Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul: West.
10. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
11. Kanter, R., Stain, B., Jick, T. (1992). *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide It*. New York: Free Press.
12. LEADER programos patirtis: ką kaimo vietovėms reiškia globalizacija. (2007). Kaunas: Akademija. [interaktyvus]. Prieiga internete: <<http://www.lzoo.lt/mtp/documents/Contents/Globalizacija-05.pdf>> [žiūrėta 2009-07-12].
13. Lewin, K. (1952). *Field Theory in Social Science*. London: Tavistock.
14. Lynch, R. (1997). *Corporate Strategy*. London: Pitman Publishing.
15. Lorange, P. (2005). Strategy means choice: also for today's business school! *Journal of management development*, [interaktyvus], 24 (9), 783–790. [interaktyvus]. Prieiga internete: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0260240902.pdf>> [žiūrėta 2009-07-08].
16. Makštutis, A. (2001). *Strateginio valdymo principai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
17. Mintzberg, H. (1983). *Structure in five's: designing effective organizations*. Englewood Cliffs. N. J.: Prentice-Hall.
18. Mintzberg, H. (1991). *The Structuring of Organizations. The Strategy Process*. New York: Prentice Hall.
19. Pettigrew, A., Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell.
20. Ploeg, J. D., Long, A., Banks, J. (2002). Rural Development: the State of the Art. *Living Countrysides*, 8–15. NL: Elsevier bedrijfsinformatie bv.
21. Sakalauskienė, G. (2006). Vietovės plėtros strategijų rengimo konsultavimas. [interaktyvus]. Prieiga internete: <[http://ev.lzoo.lt/jaunasis\\_mokslininkas/smk\\_2006/kaimo\\_pletra/Sakalauskiene](http://ev.lzoo.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/kaimo_pletra/Sakalauskiene)> [žiūrėta 2009-01-20].
22. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organisation*. New York: Doubleday.
23. Terziev, D. (2005). *Institutional dimensions of rural growth*. Sofia: University of National and World Economy.
24. Vaitkevičius, S., Mockevičienė, Z., Bartosevičienė, V. (2002). Instrumentarijus įmonės strategijai rengti: samprata ir struktūra. *Inžinerinė ekonomika*, 5 (31), 100–105. Kaunas: KTU leidykla „Technologija“.
25. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.



## Strategic Management of Ukmergė District Local Activity Group

### Summary

The idea of rural area development policy is that a traditional farm can be transformed by diversifying economic activity that is not related to manufacturing of marketable items. The essence of this policy consists of development of 4 dimensions – economic, social, environment protection and ethno cultural.

In Lithuania, when the EU assistance through LEADER+ type measure programme was started to be implemented, 33 local activity groups (hereinafter: LAG) were set up in 2004-2005, 27 of which prepared local development strategies. In scientific literature insufficient attention is paid to ground importance of LAG activity in rural development processes in self-government, to express the expedience of existence of LAG and its activity, to highlight its status in the general context of regional development. Scientists have not yet assessed the importance of potential, work experience, and participation of human resources of LAG in rural development processes of the area, also activity development of LAGs. The future perspectives of LAG have not been scientifically substantiated and forecasted in the context of strategic management of rural development processes, furthermore, no analysis of LAG prepared and implemented rural development strategies has been carried out in greater detail, the methods, regularities of preparation of such strategies have not been identified.

The aim of the research is to analyse the processes of preparation of 3 rural development strategies prepared by Ukmergė district local activity group, to identify the main aspects of drawing up of strategies for area development, features of strategies, priority directions of activity of LAG.

There have been analyzed and systematized the theories of preparation of strategies, of management of changes, and of rural development. As the basis of theoretical conception of strategic management of rural development there was taken the EU LEADER programme implementation model, which presents the methods for planning and management of rural development processes, also indicates the subjects participating in development planning and management: local activity groups and rural communities.

Locality development strategies prepared by Ukmergė region LAG have been investigated: strategy for reduction of poverty and social disjuncture in rural areas in 2003-2004, the trial integrated rural areas development strategy for 2004-2006 for Ukmergė region local activity group; local development strategy for Ukmergė region being implemented according to the Lithuanian countryside development for 2007-2013 programming direction "Implementation of Leader method".

The Research has shown that three rural development strategies for 2000-2008 prepared by Ukmergė district lo-

cal activity group were based on principles of cooperation between representatives of local authority, business and rural communities, continuation and consultations with local population. The strategies were prepared by partnership group in which members of local authority, business and rural communities represented on both "horizontal" (rural community) and "vertical" (self-government institutions) levels, and their preparation were mobilized all major local territory human resources capabilities: rural subdistricts, communities, local self government institutions and business enterprises, individual persons. The local development strategy preparation process is an active form of activity of LAG which stimulates civil and democratic principles, which strengthens solidarity of local community and encourages search for identity.

The priorities, measures and activities intended to implement strategic aims could be named as the complex activity of rural communities that covers changes in spheres of local economy sector and social life that transform traditional agriculture. In LAG local development strategies the responsibility of implementation is assigned to local rural communities that undertake to submit projects.

The three strategies are similar in principles and methods of organization of preparation of strategies, strategic aims and priorities that preserve future perspective of local activity, the perspective that determines motivation of rural communities to feel being responsible for changes in the place of residence, that stimulates their autonomy and self expression. In all three strategies there were identified multisectoral rural development means that stimulate activities that are ecologic and alternative to agriculture.

Strategies are different in strategic period (from 1 to 6 years), in contents of strategies and its scope, in number of people who were preparing the strategies, in strategic aims and their number, priorities and activities' initiation, different aspects of strategic development of the location, different directions of orientation of strategic activities. The first strategy is the smallest in scope; it is dominated by priorities of social direction, means and actions of activities stimulating sociality. The second strategy was prepared and oriented to changes in life quality; it is dominated by non-traditional economic activities, as well as stimulation of entrepreneurship and independence of rural communities and support for local initiatives. The third strategy is oriented to local environment changes and human resources development.

**Keywords:** rural development strategy, local activity group, rural community, process of planning.