

ALEKSANDRO STULGINSKIO UNIVERSITETAS

Rasa Pakeltienė

**KAIMIŠKŲ VIETŪVIŲ VYSTYMO
SINERGIJOS POTENCIALO STIPRINIMAS**

Daktaro disertacija

Socialiniai mokslai, Vadyba (03S)

Akademija, 2015

Disertacija rengta 2011–2015 m. Aleksandro Stulginskio Universiteto, Ekonomikos ir vadybos fakulteto, Verslo ir kaimo plėtros vadybos institute

Mokslinė vadovė

Prof. dr. Vilma Atkočiūnienė (Verslo ir kaimo plėtros vadybos institutas, socialiniai mokslai, vadyba 03S).

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
SĄVOKŲ SĄVADAS.....	8
PADĖKA.....	10
ĮVADAS.....	11
1. SINERGIJOS PARADIGMA IR KAIMIŠKŲ VIETŪVIŲ VYSTYMAS KAIP VADYBOS TYRIMŲ OBJEKTAS.....	16
1.1. Kaimiška vietovė kaip socialinė ekonominė sistema.....	16
1.2. Kaimiškos vietovės vystymo procesas ir veikėjų tipai.....	17
1.3. Sinergijos sampratos retrospektyvinė analizė ir ryšiai su kaimiškų vietovių vystymo principais.....	23
1.4. Sinergija regionų ekonominio augimo teorijų genezėje.....	30
1.4.1. Sinergija regionų ekonomikos konvergencijos teorijų kontekste.....	30
1.4.2. Sinergija regionų vystymo ekonomikos divergencijos teorijų kontekste.....	32
1.4.3. Sinergija struktūralistinėse regionų augimo teorijų kontekste.....	33
1.4.4. Sinergijos galimybės naujausiose neoklasikinės teorijos kryptyse.....	34
1.5. Kaimiškų vietovių strateginio proveržio sąlygos kaimo vystymo modeliuose.....	35
1.6. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą atskleidžiantys metodai.....	38
2. KAIMIŠKŲ VIETŪVIŲ VYSTYMO SINERGIJOS VERTINIMAS.....	41
2.1. Tyrimo metodologinės nuostatos ir kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo instrumento formavimas.....	41
2.1.1. Kaimiškų vietovių vystymo valdymo sinergijos vertinimo rodiklių metodologinis pagrindimas.....	41
2.1.2. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo rodiklių ekspertinis vertinimas.....	45
2.1.3. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo išplėstinės integruotos rodiklių sistemos sudarymas.....	47
2.1.4. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo rodiklių svorių nustatymas ir ranginė rodiklių atranka.....	52
2.2. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo instrumento patikrinimas – atvejo atranka.....	69
2.3. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo raiškos vertinimas: Molėtų rajono atvejais.....	70
2.3.1. Sinergiją charakterizuojančio požymio „ <i>Partnerystė</i> “ raiškos vertinimas Molėtų rajo seniūnijose.....	70
2.3.2. Sinergiją charakterizuojančio požymio „ <i>Endogeniškumas</i> “ raiškos vertinimas Molėtų rajono seniūnijose.....	74
2.3.3. Sinergiją charakterizuojančio požymio „ <i>Inovacijos</i> “ raiškos vertinimas Molėtų rajo seniūnijose.....	79
2.3.5. Sinergiją charakterizuojančio požymio „ <i>Darnumas</i> “ raiškos vertinimas Molėtų rajo seniūnijose.....	86
2.3.6. Sinergiją charakterizuojančio požymio „ <i>Instituciniai susitarimai</i> “ raiškos vertinimas Molėtų rajono seniūnijose.....	94
2.3.7. Sinergiją charakterizuojančio požymio „ <i>Rinkos valdymas</i> “ raiškos vertinimas Molėtų rajono seniūnijose.....	97

3. VALDYMO INOVACIJOS KAIMIŠKŲ VIETŪVIŲ VYSTYMO SINERGIJAI PASIEKTI	101
3.1. Kaimiškų vietovių vystymo įžvalgų ir scenarijų formavimas	101
3.2. Kaimiškų vietovių vystymo strateginio valdymo palaikymo sistema	107
3.3. Pasitvirtinusios mokslinės įžvalgos ir tolimesnės tyrimo galimybės	115
IŠVADOS.....	116
LITERATŪROS SĄRAŠAS	120
MOKSLINIO DARBO APROBACIJA	137
PRIEDAI	138

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo veikėjų dalyvavimo valdant pokyčius tipai ir jų charakteristikos
- 2 lentelė. Sinergijos samprata skirtingais aspektais
- 3 lentelė. Veiksniai lemiantys partnerystės sinergiją
- 4 lentelė. Sinergijos ir kaimo vystymo principų ryšiai
- 5 lentelė. Regiono samprata pagal tipus
- 6 lentelė. Regioninių skirtumų didėjimo priežastys regionų divergencijos teorijose
- 7 lentelė. Kaimiškų vietovių sisteminės kaitos parametrai
- 8 lentelė. Kaimo vystymo(-si) dimensijos
- 9 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo lygmenys
- 10 lentelė. Tyrime dalyvavusių ekspertų profilis
- 11 lentelė. Ekspertų nuomonių suderinamumas pagal Kendal konkordancijos koeficientą
- 12 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo požymių detalizavimas
- 13 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį kriterijų „*Isitraukimas į partnerystę*“ apibūdinantys rodikliai
- 14 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį kriterijų „*Kaimo vystymosi veikėjų mobilizuojantys gebėjimai*“ apibūdinantys rodikliai
- 15 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį kriterijų „*Organizacinė kultūra*“ apibūdinantys rodikliai
- 16 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį kriterijų „*Ryšiai tarp kaimo vystymosi veikėjų*“ apibūdinantys rodikliai
- 17 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį kriterijų „*Lyderystė*“ apibūdinantys rodikliai
- 18 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį kriterijų „*Efektyvus valdymas administruojant*“ apibūdinantys rodikliai
- 19 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį kriterijų „*Sprendimų priėmimas*“ apibūdinantys rodikliai
- 20 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį kriterijų „*Dalyvavimo nauda*“ apibūdinantys rodikliai
- 21 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo partnerystės aspektu, kriterijų sąrašas
- 22 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „*Fizinės infrastruktūros vystymas*“ apibūdinantys rodikliai
- 23 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „*Vietovės ekonominių išteklių vystymas*“ apibūdinantys rodikliai
- 24 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „*Žmogiškųjų išteklių vystymas*“ apibūdinantys rodikliai
- 25 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „*Socialinių išteklių vystymas*“ apibūdinantys rodikliai
- 26 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „*Vietovės gamtinių išteklių vystymas*“ apibūdinantys rodikliai
- 27 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „*Politinio valdymo partnerystė*“ apibūdinantys rodikliai
- 28 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „*Kultūrinių išteklių vystymą*“ apibūdinantys rodikliai
- 29 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „*Dvasinių išteklių vystymą*“ apibūdinantys rodikliai
- 30 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo endogeniškumo aspektu, kriterijų sąrašas
- 31 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „*Inovacijos*“ apibūdinantys rodikliai
- 32 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „*Socialinis kapitalas*“ apibūdinantys rodikliai
- 33 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „*Instituciniai susitarimai*“ apibūdinantys rodikliai
- 34 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „*Rinkos valdymas*“ apibūdinantys rodikliai
- 35 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „*Ekonominis kaimiškų vietovių vystymas*“ apibūdinantys rodikliai
- 36 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „*Socialinis kaimiškų vietovių vystymas*“ apibūdinantys rodikliai

- 37 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „*Politis kaimiškų vietovių vystymas*“ apibūdinantys rodikliai
- 38 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „*Ekologinis kaimiškų vietovių vystymas*“ apibūdinantys rodikliai
- 39 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo darnumo aspektu, kriterijų sąrašas
- 40 lentelė. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „*Partnerystė*“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais
- 41 lentelė. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „*Endogeniškumas*“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais
- 42 lentelė. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „*Inovacijos*“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais
- 43 lentelė. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „*Socialinis kapitalas*“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais
- 44 lentelė. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „*Ekonominis darnumas*“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais
- 45 lentelė. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „*Socialinis darnumas*“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais
- 46 lentelė. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „*Politis darnumas*“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais
- 47 lentelė. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „*Ekologinis darnumas*“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais
- 48 lentelė. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „*Instituciniai susitarimai*“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais
- 49 lentelė. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „*Rinkos valdymas*“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais
- 50 lentelė. Stipriausią raišką turintys, kaimiškų vietovių vystymo sinergiją apibūdinantys kriterijai
- 51 lentelė. Kaimo vystymo sinergiją apibūdinančių kriterijų koreliacija
- 52 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo scenarijų įgyvendinimo imperatyvai
- 53 lentelė. Darnios socialinės aplinkos vystymo scenarijus
- 54 lentelė. Stiprios teritorinės ir sektorinės politikos vystymo scenarijus
- 55 lentelė. „Ketvirtojo sektoriaus“ vystymo scenarijus
- 56 lentelė. „Teritorinių kontraktų“ vystymo scenarijus

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Disertacinio darbo loginė struktūra
- 2 pav. Kaimiškos vietovės vystymosi sistema
- 3 pav. Vystymosi ir sinergijos sąsajos
- 4 pav. Kaimiškų vietovių vystymo lygmenys
- 5 pav. Kaimiškų vietovių vystymo veikėjų ekosistema
- 6 pav. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo integruotų rodiklių sistemos sudarymo ir patikimumo įvertinimo schema
- 7 pav. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo rodiklių parinkimo algoritmas
- 8 pav. Rodiklių (rodiklių grupių) svorių nustatymo pavyzdys rodiklių sistemoje
- 9 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „*Partnerystė*“ raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais
- 10 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „*Partnerystė*“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajone, balais
- 11 pav. Molėtų rajono gyventojų nuostatų, vertybių ir interesų vertinimas, balais
- 12 pav. Molėtų rajono gyventojų profesinės patirties ir įgūdžių vertinimas, balais
- 13 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „*Endogeniškumas*“ raiška Molėtų rajono seniūnijoje, balais
- 14 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „*Endogeniškumas*“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajone, balais
- 15 pav. Molėtų rajono žmoniškųjų išteklių būklės vertinimas, balais
- 16 pav. Molėtų rajono institucijų ir valdžios veiklos vertinimas, balais
- 17 pav. Molėtų rajono įvaizdžio ir pastangų puoselėti savo tapatybę vertinimas, balais
- 18 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „*Inovacijos*“ raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais
- 19 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „*Inovacijos*“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajone, balais
- 20 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „*Socialinis kapitalas*“ raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais
- 21 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „*Socialinis kapitalas*“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajone, balais
- 22 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „*Ekonominis darnumas*“ raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais
- 23 pav. Ekonominio darnumo sinergijos raiška, pagal ekonominio darnumo sinergiją detalizuojančius kriterijus, balais
- 24 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „*Socialinis darnumas*“ raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais
- 25 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „*Socialinis darnumas*“ detalizuojančių kriterijų raiška, balais
- 26 pav. Vystymo sinergiją detalizuojančio požymio „*Socialinis darnumas*“ raiška Molėtų rajono seniūnijoje, balais
- 27 pav. Vystymo sinergiją detalizuojantį požymį „*Politisinis darnumas*“ detalizuojančių kriterijų raiška, balais
- 28 pav. Vystymo sinergiją detalizuojančio požymio „*Ekologinis darnumas*“ raiška Molėtų rajono seniūnijoje, balais
- 29 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „*Ekologinis darnumas*“ detalizuojančių kriterijų raiška, balais
- 30 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „*Instituciniai susitarimai*“ raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais
- 31 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „*Instituciniai susitarimai*“ detalizuojančių kriterijų raiška, balais
- 32 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „*Rinkos valdymas*“ raiška Molėtų rajono seniūnijoje, balais
- 33 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „*Rinkos valdymas*“ detalizuojančių kriterijų raiška, balais
- 34 pav. Sinergija vystant scenarijų „Darni socialinė ekonominė aplinka“
- 35 pav. Sinergija vystant scenarijų „Stipri teritorinė ir sektorių politika“
- 36 pav. Molėtų rajono vystymo scenarijus „Ketvirtojo sektoriaus kūrimas“
- 37 pav. Molėtų rajono vystymo scenarijus „Teritorinių kontraktų rengimas“

SĄVOKŲ SĄVADAS

KAIMIŠKA VIETOVĖ (*Angl. rural area*) – tai regionas, kuriame daugiau kaip 50 proc. regiono gyventojų gyvena kaimo bendruomenėse (Čaplikas, 2008; Vidickienė, Melnikienė, 2014).

KAIMIŠKŲ VIETОВIŲ POKYČIŲ VALDYMAS (*Angl. governance of rural areas changes*) – įtakos darymas kaimo vietovėse vykstantiems procesams, siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus kaimo sistemos elementus, t.y. įgyvendinama per nenutrūkstamą vietovės išteklių analizės, strategijos kūrimo ir jos įgyvendinimo funkcijų vykdymą, leidžiantį laiku prisitaikyti prie vidaus ir išorės situacijos pokyčių, ir maksimaliai didinti bei efektyviai panaudoti kaimo vietovės vystymosi potencialą (Atkočiūnienė, 2013).

KAIMIŠKŲ VIETОВIŲ VALDYMO INOVACIJOS (*Angl. governance innovations of rural areas*) – neatsiejama valdymo ir administravimo praktikos dalis, sąlygojanti ne tik kaimiškų vietovių vystymosi raidą, bet ir atverianti naujas galimybes subordinuojant visas pastangas struktūros, procesų ar veiklos tobulinimo ir efektyvinimo tikslų siekimui ir įtakojant politinę, ekonominę ir socialinę aplinką, kaimiškų vietovių vystymo subejktų vidinius ir išorinius ryšius (suformuota darbo autorės).

KAIMIŠKŲ VIETОВIŲ VYSTYMAS (*Angl. development of rural areas*) – sisteminis procesas, kurio pagrindinis veikimo principas – ekonominių, socialinių, aplinkos procesų įtakojimas bei tikslų formulavimas ir rezultatų racionalus maksimizavimas, pasirenkant, projektuojant ir realizuojant kelius, būdus ir priemones iškeltiems tikslams įgyventi, siekiant pereiti nuo chaoso prie naujos tvarkos (suformuota darbo autorės pagal Kvedaravičių, 2008; Kanišauską, 2008, Ploeg, Ventura, 2010).

KAIMIŠKŲ VIETОВIŲ VYSTYMO SCENARIJUS (*Angl. scenario of rural are development*) – galimų daugialypių ateities alternatyvų strateginės analizės, planavimo ir sprendimų priėmimo priemonė, leidžianti suplanuoti optimalų kaimiškų vietovių vystymo potencialo pritaikymą, siekiamiems sinergijos efektams sukurti (suformuota darbo autorės).

KAIMIŠKŲ VIETОВIŲ VYSTYMO SINERGIJA (*Angl. development synergy of rural areas*) – laipsnis arba sąveika suderintų sprendimų, kurie pagrįsti tausojančiu vietos potencialo panaudojimu naujam strateginiam proveržiui rasti. Sinergija sukuriami tuomet, kai veiksmų sąveikos dėka, ryšiai tarp kintamųjų susilieja, papildydami vienas kitą, formuodami naujas veiklas, ryšius, vidinius bei išorinius tinklus. (suformuota darbo autorės pagal Ploeg, Marsden, 2011; Lasker, Weiss, 2011).

KAIMIŠKŲ VIETОВIŲ VYSTYMO SINERGIJOS POTENCIALAS (*Angl. the potential of development synergy of rural areas*) – suvokiamas kaip kaimiškų vietovių ekonominės, socialinės, kultūrinės, politinės ir gamtinės aplinkos vystymosi parametru būseną laike, vertinama numanomų pajėgumų laipsniu strateginiam proveržiui ir sinergijos efektui rasti (suformuota darbo autorės).

KAIMO SAITYNAS (*Angl. rural web*) – metodas, kurio galima pagrįsti ir suplanuoti kaimiškų vietovių vystymo sinergiją, integruojant į partnerystę, endogeninį ir darnų vystymą, inovacijas ir socialinį kapitalą, rinkos valdymą ir institucinius susitarimus orientuotus valdymo sprendimus (suformuota darbo autorės).

KAIMO VIETOVĖ (*Angl. rural area*) – tai socialinė ekonominė sistema apimanti kaimo vietovėje gyvenančių žmonių, ūkio ir kitų subjektų, institucijų, materialinių ir nematerialinių objektų (vertybių), taip pat visokeriopų ryšių tarp jų visumą, kurios gyventojų skaičius neviršija 6000, vietovė nepriskiriama savivaldybės centrui (Atkočiūnienė, 2002).

KOMPLEKSIŠKUMAS (*Angl. complexity*) – apibūdina sudėtingus sistemos komponentų santykius ir jų formas, kurios keičiasi bėgant laikui (suformuota darbo autorės).

PANORAMINIS MĄSTYMAS (*Angl. panoramic approach*) – visuminis pasaulio suvokimas. Panoraminis mąstymas leidžia gimti neordinarinėms įžvalgoms, idėjoms ir padeda išėiti iš aklaviečių. (Kazinikas, 2011).

PRINCIPAS „IŠ APAČIOS Į VIRŠŲ“ (*Angl. principle „bottom up“*) – planuojant ir įgyvendinant vietos plėtros strategijas, projektus pagrindinis vaidmuo tenka vietos bendruomenei, kuriai deleguojamos jos gebėjimus atitinkančios vietos plėtros funkcijos; principas pasireiškia per gyventojų įtraukimą ir dalyvavimą: turi dalyvauti įvairių sektorių atstovai; nešališkas dalyvavimas, stiprūs lyderiai ir įsipareigojimas, stiprus vadovavimas procesams; motyvacija (Navasaitienė ir kt., 2006; Atkočiūnienė ir kt., 2004).

SAVIORGANIZACIJA (*Angl. self-organization*) – būdinga sistemoms, kurios ne paprastai prisitaiko prie aplinkos, bet evoliucionuoja kartu su aplinka per tarpusavio sąveiką, yra atviros išoriniam pasauliui, t.y. tam tikrame taške ir dėl tam tikrų priežasčių sistema gali reorganizuotis į naują struktūrą, kuri atsiranda spontaniškai iš nenuspėjamo sistemos elgesio (suformuota darbo autorės).

SINERGIJA (*Angl. synergy*) – tam tikrų veiksmų sąveika, kurios dėka ryšiai tarp kintamųjų susilieja, papildydami vienas kitą nauja kokybe, ryšiais (suformuota darbo autorės).

SISTEMINIS MĄSTYMAS (*Angl. systemic thinking*) – tai sisteminė logika besiremiantis požiūris į pasaulį ir mentalinė atskaitos sistema pasaulio vertinimui; mąstymo būdas, kai realybė ir jos dalys pirmiausia suvokiamos kaip visuma, kaip integruota sistemų hierachija. Sisteminio mąstymo esmė: suprasti tarpusavio ryšius, o ne linijinius priežasties – pasekmės ryšius; orientuotis į pokyčių procesus, o ne į statines būsenas; matyti ir suprasti kontekstą (Skaržauskienė, 2008).

SISTEMINIS POŽIŪRIS VADYBOJE (*Angl. systemic approach in management*) – tai požiūris į organizaciją kaip darnią ir kryptingą sistemą, susidedančią iš tarpusavyje sąveikaujančių komponentų. Sisteminis požiūris nagrinėja organizaciją, kaip visumą, kuri daro įtaką išorinei aplinkai, kurioje ji funkcionuoja, ir tuo pačiu yra tos aplinkos veikiamą (Skaržauskienė, 2008).

SOCIOKULTŪRINĖS SISTEMOS (*Angl. socio-cultural systems*) – veikia pagal tokius pačius principus, kaip ir fizinės, cheminės ar biologinės sistemos, bet jos yra daug sudėtingesnės – privalomas tokių sistemų elementas yra žmogus. Tai tokios sistemos, kaip organizacija, klubas, komanda, šeima, partija, tauta, miestas, bendruomenė, valstybė, valstybių sąjunga ir pan. (Kvedaravičius, 2008).

STRATEGINIS PROVERŽIS (*Angl. strategic breakthrough*) – kaita, naujos veiklos galimybės naujomis sąlygomis, kurios veda į naują augimo etapą, duoda impulsus naujam vystymosi žingsniui (suformuota darbo autorės).

VALDYMAS (*Angl. governance*) – minties veikla (kūryba) kitų veiklų atžvilgiu, virstanti į valdymo sprendimus ir jų realizavimą, t.y. veikla neišardanti tų kitų veiklų ir jų nuosavo judėjimo, o tik pakreipianti jas, užtikrinant naujų tikslų realizavimą (Kvedaravičius, Vasiliauskas, 2008).

VYSTYMASIS (*Angl. self-development*) – yra vaizdinių kūrimo ir realizavimo procesas, kuriam būtiną ypatingą minties veiklą, kurianti vaizdinius, ir realizacinę veiklą, sudaranti galimybes juos realizuoti. Vystymasis įmanomas tik žmogaus pastangomis, pradedant dirbtinius procesus. Vystytis gali tik sociokultūrinės sistemos (Kvedaravičius, 2005).

PADĖKA

Dėkoju visiems prisidėjusiems ir palaikiusiems rengiant šią disertaciją. Ypač dėkoju tėveliams, sesei Giedrei ir vyrui Klaudijui už kantrybę, pagalbą bei tikėjimą mano jėgomis.

Nuoširdžiai dėkoju mokslinio darbo vadovei prof. dr. Vilmai Atkočiūnienei už profesines ir gyvenimiškas pamokas.

Kaimo regioninės plėtros centro vadovui Rimantui Čiūtui už pasitikėjimą ir suteiktą galimybę praktiškai susipažinti su tyrimo objektu.

Molėtų rajono vietos veiklos grupei už atvirumą, pasitikėjimą ir dalijimąsi patirtimi.

Už gerą nuotaiką, nuolatinę motyvaciją nuoširdžiai dėkoju kolegoms ir draugams: Jan, Astai, Linai ir Renatai, Aistei, Daivai, David, Anastasijai, Jurgitai, Bernardui, Linui ir Giedrei, mano kuruojamos grupės studentams ir doktorantų korporacijos „Kolegos“ draugams ir visiems kitiems tikėjusiems manimi.

IVADAS

Temos aktualumas. Kaimiškų vietovių vystymo paradigma susiformavusi 6-ajame XX amžiaus dešimtmetyje sparčiai kito, o mokslininkų ir praktikų dialogo dėka, siūlomi nauji vystymo sprendimai ir modeliai aktyviai bandomi praktiškai, formuojama nauja kaimiškų vietovių plėtros politika.

Europos Sąjungos, nacionalinė ir regioninė politika dažniausiai formuojama atsižvelgiant į šalių, regionų bendras vystymosi tendencijas ir patirtį. Tačiau mažai atsižvelgiama į atskirų vietovių vystymo modelius ir jų raidą. Priimant strateginius vietovių vystymo sprendimus, svarbu atsižvelgti į kaimiškų vietovių specifiką, įvertinant jos vystymosi potencialą ir sprendimų priėmėjų galimybes priimti situacijai adekvačius, strateginį proveržį ir sinerginius efektus lemiančius sprendimus.

Prisitaikant prie nuolat besikeičiančios aplinkos, kaimo politikos priemonės tampa vis labiau kompleksinės ir nukreiptos į viso kaimiškojo regiono tvarų vystymąsi. O į vietovę orientuotai kaimo politikai reikalingi nauji vystymo metodai, instrumentai, kurie būtų lengvai suprantami sprendimų priėmėjams ir praktikams.

K. Knickel, G. Brunori, S. Rand, J. Proost (2009), M. Shucksmith (2010), A. Margarian (2013), M. Petrick (2013), A. Cazorla, I. de los Rios, M. Salvo (2013), J. Davidson-Hunt, K. L. Turner, A. T. Pareake-Mead, J. Cabrera-Lopez, R. Bolton, C. J. Idrobo, I. Miretski, A. Morrison, J. P. Robson (2013) tyrimais įrodyta, jog kaimiškų vietovių vystymas pasižymi tiek endogeninio tiek egzogeninio vystymo modeliais ir sprendimais. Šių sprendimų pagrindą sudaro vietovių potencialo panaudojimas naujiems vystymo tikslams įgyvendinti. Įvairiuose kaimiškų vietovių vystymo lygmenyse (vertikaliai ir horizontaliai) kompleksiniai, suderinti sprendimų priėmėjų veiksmai ir bendros gerovės (darnos) siekimas laikomas varomąja jėga ir tuo potencialu, kuris gali užtikrinti siekiamus kaimiškų vietovių vystymo sinergijos efektus.

Reikia pažymėti, kad endogeninių bei egzogeninių aplinkos veiksnių derinimas sudaro sąlygas naujam neo-endogeniniam vystymo modeliui ir strateginiam proveržiui atsirasti. Strateginis, kūryba pagrįstas valdymas prasideda tada, kai formuluojami tokie kaimiškų vietovių vystymo sprendimai, kurie duoda peno tolimesniems veiksams numatyti, naujoms idėjoms atsirasti ir sukuria didelę, ne vienasmenę naudą.

Moderniosios vadybos tyrėjai, B. Nielsen (2002), M. D. Gupta, H. Grandvoinet, M. Romani (2004), E.S. Reinert (2009), sinergiją sieja su papildomumo koncepcija, pagal kurią viena veiklos rūšis papildydama kita, padidina pastarosios gražą arba vertę. Todėl kaimiškų vietovių vystymas (kaip procesas), turi būti valdomas, siekiant procesų suderinamumo ir teigiamų sinergijos efektų.

Kaimiškų vietovių vystymo sprendimai dažniausiai priimami atsiradus tam tikrai problemai. Kaimiškų vietovių vystymo veikėjai pernelyg didelį dėmesį, laiką, energiją ir kitus išteklius skiria probleminiams klausimams išspręsti. Problemų sprendimas nesukuria strateginio proveržio, naujo vystymo žingsnio, kurio dėka būtų sukuriama vystymosi potencialas. Vien tik darbas su problemomis ir jų sprendimais trukdo pamatyti naujas galimybes ir įvykdyti realų strateginį proveržį, o gyvenimo kokybė kaimiškose vietovėse keičiasi nepageidaujama linkme, ne pagal išsikeltus tikslus. Vis dar pasigendama įžvalgiu požiūriu paremtų sprendimų orientuotų į vietovėje vykstančius procesus, stokojama vadybinių priemonių padedančių atskleisti kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą. Todėl kaimo politikos formuotojai ir įgyvendintojai turi ne tik nuolat koreguoti kaimo vystymo tikslus, bet ir ieškoti naujų kaimo politikos įgyvendinimo metodų.

Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis. Mokslinėje literatūroje tiriamos šios su kaimiškų vietovių vystymu susijusios problemos: *neišryškintas santykis tarp sinergijos teorijos ir kaimiškų vietovių vystymo teorijų* (A. J. Scott, C. Carter, M. R. Reed, P. Larkham, D. Adams, N. Morton, R. Waters, D. Collier, C. Crean, R. Curzon, R. Forster, P. Gibbs, N. Grayson, M. Hardman, A. Hearle, D. Jarvis, M. Kennet, K. Leach, M. Middleton, N. Schiessel, B. Stonyer, R. Coles, 2013, C. Hadji-michalis, R. Hudson, 2014, H. J. Chang, 2011), *nepakankamas sinergijos požymių išryškimas kaimo vystymo modeliuose* (R. Basile, R. Capello, A. Caragliu, 2012, A. van Buuren, J. M. Buijs,

G. Teisman, 2010, A. Caragliu, P. Nijkamp, 2014), *neaiški kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo metodika* (R. A. M. Alvarenga, F. R. N. Matos; D. de Queiroz Machado et al., 2013, V. Paril, 2014, W. R. de M. Nobrega, F. Araujo, 2015, H. C. de la Torre Valdez, S. A. Sandoval Godoy, 2015), *mažai analizuojamos kaimiškų vietovių vystymo sisteminės kaitos bei strateginio proveržio sąlygos* (O. Coutard, J. Rutherford, 2010, V. J. Friedman, H. Desivilya, 2010, J. Bewitt, 2014 ir kt.)

Taip pat tyrėjai nesutaria, *kaip kaimiškų vietovių vystymo modeliuose pasiekiami sinergija ir, kokie vystymo metodai sudaro prielaidas pasiekti sinerginių rezultatų* (B. Lengyel, L. Leydesdorff, 2011, V. Ziakas, C. A. Costa, 2011, E. Mettepenningen, V. Vandermeulen, G. Van Huylenbroeck, N. Schuermans and E. Van et al., 2012, O. Strand, L. Leydesdorf, 2013, Joost, M. Vervoort, P. K. Thornton, P. Kristjanson, W. Forch et al., 2014, T. H. Morrison, 2014, H. S. Park, S. K. Behera, 2014, M. Lanfranchi, C. Giannetto, 2014, M. Testa, 2014).

Mokslinių tyrimų rezultatai rodo, jog siekiant padidinti valstybės ar regiono konkurencingumą, svarbiu veiksniu būtina laikyti sprendimų priėmėjų įtraukimą į teritorijos vystymą, panaudojant jų turimas žinias (Vidickienė, Melnikienė, 2014). O konkurencingas kaimiškų vietovių pokyčių valdymas turi būti formuojamas „iš apačios“, į procesą įtraukiant skirtingas suinteresuotųjų grupes: asmenis, šeimas, kolektyvus, skirtingus sektorius atstovaujančius subjektus, bendruomenines ir kitas NVO, valstybės valdžios institucijas ir pan., ir kaip pagrindinį skirtumą tarp senojo ir naujojo vystymo proceso akcentuojant vaidmenų ir atsakomybės pasikeitimą (L. Porter, K. Sweetser, D. Chung, 2009).

F. Malerba (2004), C. Edquist, C. Chaminade (2006), M. Dodgson, J. Foster, A. Hughes, J. S. Metcalfe (2011), J. Bjorkdahl, M. Holmen (2014) atliktų tyrimų išvada skelbia, jog sėkmę patiria tokios vietovės, kurių vystymas suponuojamas stiprių, lengvai prisitaikančių tinkaveikos ryšių, leidžiančių žinias paversti perspektyviomis inovacijomis, didinančiomis kaimiškų vietovių vystymo efektyvumą.

Svarbią išvadą padarė R. D. Lasker, E. S. Weiss, R. Miller (2001) teigdami, kad sinergija pasireiškia mąstyme ir jį palydinčiuose veiksmuose, kuomet rezultatas gautas iš bendradarbiavimo parodo jo reikšmę ne tik partneriams, bet ir visai plačiajai visuomenei. Mokslininkų (Fried, Rundall, 1994, Gray, 1989, Mattesich, Monsey, 1992, Richardson, Allegrante, 2000, Silka, 1999) teigimu, partnerių darbas drauge skatina naujus ieškojimus, įtraukia, skatina priimti iššūkius bei novatoriškus sprendimus.

G. Brunoni, A. Rossi (2000), analizavo kaimiškųjų vietovių vystymo sinergiją ir ryšius sukurtus kolektyvinio veiksmo. Pasak autorių, ryšių tarp suinteresuotųjų kokybė priklauso nuo elementų ir ryšių tarp jų, kurie sudaro veiksmų kontekstą sėkmingai kaimiškų vietovių vystymo praktikai: natūralios ir dirbtinės aplinkos, socialinių tinklų, „simbolinių sistemų“ vystymui.

Europos Sąjungos paramos žemės ūkiui ir kaimo plėtrai efektyvumo vertinimo ataskaitoje (2008) išskiriami endogeniniai ir egzogeniniai kaimo plėtros modelio kintamieji ir jų charakteristikos. Endogeniniai ir egzogeniniai kaimo vystymo modeliai aptariamai J. D. van der Ploeg ir A. Long (1994), J. D. van der Ploeg ir G. van Dijk (1995), P. Lowe ir kt. (1995), M. Shucksmith (2000), C. Ray (2001), M. Starkevičiūtės (2007), S. Girdzijausko, R. Mackevičiaus (2009). Kai kurie autoriai (Lowe ir kt., 1995; Ray, 2001) kritikavo endogeninės plėtros idėjas. Autoriai teigia, kad kaimo bendruomenė, siekianti socialinės ekonominės plėtros, savarankiškai be išorės poveikio gali būti ideali, bet negali būti konkurencinga ilgą laiką, o vystymosi modelis nėra praktiškas planas šiuolaikinėje Europoje.

F. Ventura, F. Pierluigi, J. D. Van der Ploeg (2010) analizuodami kaimo vystymosi pokyčius atskleidė ryšius tarp kaimiškų vietovių teritorinio ir socialinio kapitalo, suteikdami ypatingą reikšmę simboliniam, kaimiškų vietovių vystymo sistemos dedamąsias jungiančiam kapitalui. F. Ventura, P. Milone, G. Berti, G. Brunori ir kt. (2010) apibūdino sinergiją generuojantį kaimiškų vietovių vystymo instrumentą „*Kaimo saityną*“ (Angl. *Rural Web*) kurį sudaro kaimo vystymasis grįstas endogeninio vystymo teorija, darnumu, instituciniais susitarimais, rinkos valdymu, socialiniu kapitalu ir inovacijomis.

L. Messely, E. Rogge, J. Dessein (2013) pritaikė „*Kaimo saityno*“ metodą kaip priemonę, dialogui su kaimiškų regionų vystymo veikėjais užmegzti. Autoriai teigia, kad LEADER programos įgy-

vendintojai kaimiškose vietovėse susidurdavo su problemomis įtraukiant bendruomenę į vystymo sprendimų priėmimo procesą, nuolatos stokojama praktika grįstų įtraukimo metodų, vadybinių vystymo technikų ir instrumentų.

M. Woods (2007), M. Pintar, A. Udovč, M. Černič-Istenič, M. Glavan, I. Potočnik-Slavič (2010), J. D. van der Ploeg, T. Marsden (2008), I. Potočnik-Slavič (2012) „*Kaimo saityno*“ instrumentą apibrėžia kaip multi-dimensinį kaimiškų vietovių vystymo instrumentą, lanksčiai pritaikomą prie sparčiai besikeičiančių globalizacijos sąlygų ir kiekviename kaimiškų vietovių raidos tarpsnyje.

R. D. Lasker, E. S. Weiss, R. Miller (2001), A. Cheadle, W. Beery, W. Wagner ir kt. (1997) Fawcett ir kt. (1997), Kreuter, Lezin, Young (2000) Mitchell, Shortell (2000), Wandersman, Goodman, Butterfoss (1997) kolektyvinių sprendimų sėkmę grindžia partnerystės ir bendradarbiavimo tinklų struktūra ir kokybe bei teigia, kad sinerginis, į naują kokybę vedantis pokyčių valdymo procesas įmanomas tik kolektyvių sprendimų dėka, pasitelkiant skirtingas žinias, gebėjimus ir praktiką.

Reikia pastebėti, kad mokslininkai bei praktikai ir toliau diskutuoja apie vadybinius instrumentus skirtus kaimiškų vietovių vystymo sinergijai sukurti.

Todėl šiam **disertaciniam tyrimui keliami mokslinė problema** – kokiais valdymo metodais galima stiprinti kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą ir kaip jį išmatuoti kuriant strateginio proveržio sąlygas.

Tyrimo objektas – kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialas.

Tyrimo tikslas – įvertinus kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą pilotinėse vietovėse, nustatyti kaimiškų vietovių vystymo metodus.

Tyrimui pasiekti iškelti tokie uždaviniai:

1. Išnagrinėti kaimiškų vietovių vystymo teorijas ir modelius bei identifikuoti valdymo ypatumus.
2. Atlikti sinergijos koncepcijos retrospektyvinę analizę ir nustatyti ryšius tarp sinergijos ir kaimiškų vietovių vystymo principų.
3. Nustatyti kaimiškų vietovių strateginio proveržio sąlygas, sisteminės kaitos kontekste.
4. Suformuoti ir pagrįsti kaimiškos vietovės vystymo sinergijos potencialo vertinimo rodiklių sistemą.
5. Iširti kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą pilotinėse vietovėse.
6. Pagrįsti kaimiškų vietovių vystymo scenarijus, kaip vadybinius instrumentus, kaimiškų vietovių pokyčių valdymo procesui kontroliuoti.

Ginamieji teiginiai.

1. Kaimiškų vietovių vystymas kaip sudėtingas reiškinys, atviras ir dinaminis procesas, turi būti valdomas taikant sisteminių požiūrį ir stiprinant sinergijos potencialą.
2. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos raiškos analizė ir vertinimas taikant kompleksinę rodiklių sistemą, atskleidžia sinergijos lauką ir poreikį valdymo inovacijoms.
3. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialas stiprinamas, kai pokyčių valdymo sprendimai papildo vienas kitą, o juos įgyvendinus įgyjama nauja kokybė proceso ir rezultato požiūriu.

Tyrimo metodai: Siekiant išanalizuoti kaimiškų vietovių vystymo teorijas ir modelius, sinergijos ir kaimo vystymo principus bei ryšius tarp jų, taip pat kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo bei kūrimo galimybes, buvo naudojama esamų mokslinių įžvalgų ir atliktų empirinių tyrimų analizė ir sintezė, loginė analizė ir abstrahavimo metodai. Empiriniam tyrimui atlikti pasitelkta ekspertinio vertinimo, pusiau standartizuoto interviu, fokus grupių, loginio modeliavimo, SSGG ir įžvalgų konstravimo, koreliacinės analizės ir kiti metodai.

Moksliniame darbe naudoti šaltiniai: monografijos, moksliniuose leidiniuose, konferencijų medžiagoje, internetinėse duomenų bazėse paskelbti straipsniai, mokslininkų grupių atliktos studijos ir tyrimai kaimiškų vietovių vystymo ir sinergijos kaip vadybos tyrimų objekto analizės tematikoje.

Tyrimo apribojimai. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo metodika parengta remiantis užsienio praktikoje taikomu „*Kaimo saityno*“ modeliu ir jo dedamosiomis. Modelis

papildytas partnerystės dimensija. Modelio struktūrinės dimensijos yra skirstomos į požymius, požymių apibūdinančius kriterijus ir jų rodiklius. Rodiklių sistema suformuota pagal mokslininkų ir praktikų rekomendacijomis, taip pat pagal šių dienų aktualijas bei globalizacijos tendencijas. Esant poreikiui metodika gali būti pritaikoma ne tik Lietuvos, bet ir užsienio šalių kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialui įvertinti.

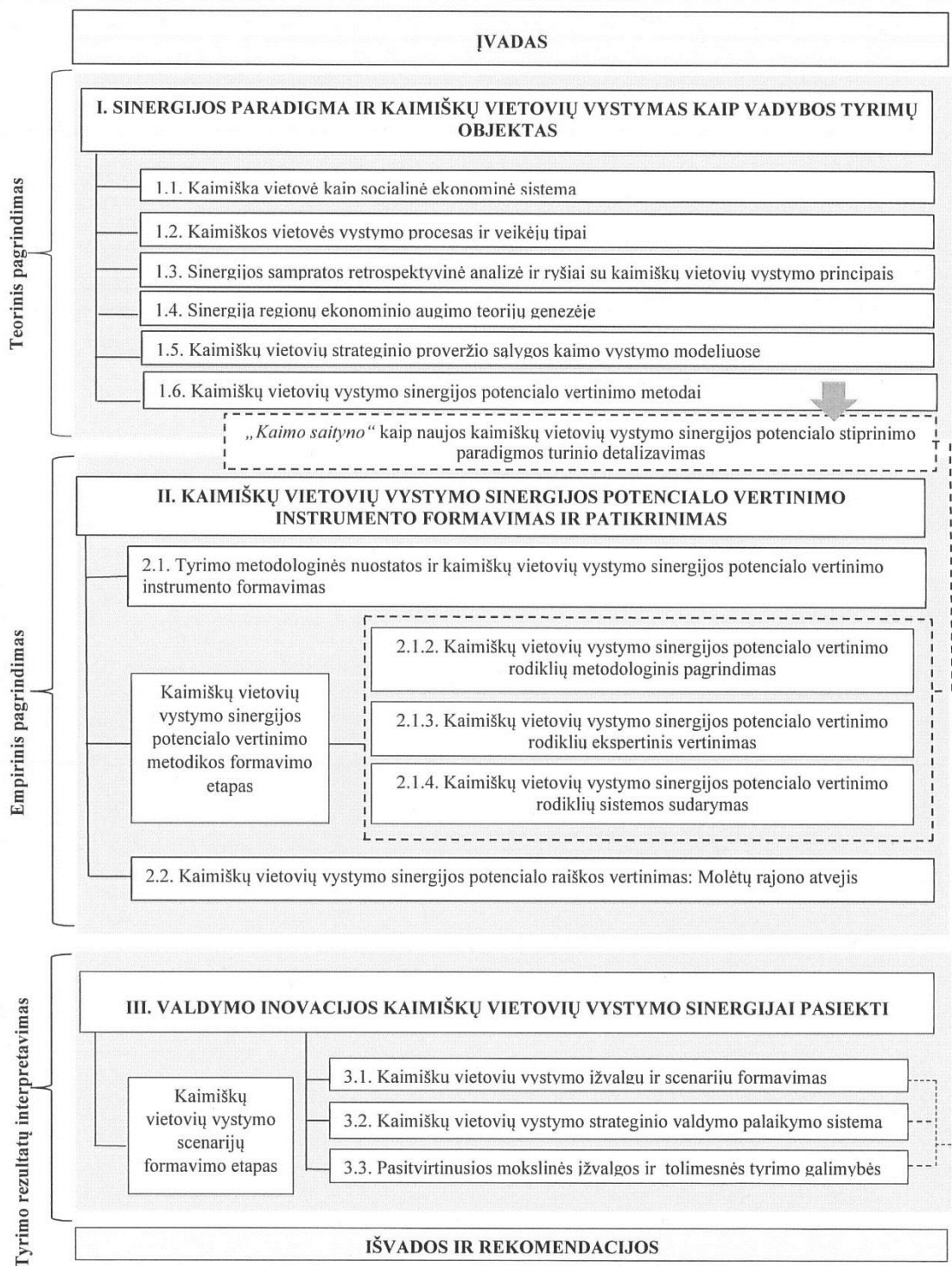
Darbo naujumas ir praktinė reikšmė. Mokslinio darbo naujumą nusako šie gauti rezultatai:

1. Susisteminta mokslinė literatūra ir tyrimai kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo tema.
2. Identifikuoti ir aprašyti sinergijos ir kaimiškų vietovių vystymo principais sąryšyje su strateginio proveržio sąlygomis.
3. Pritaikytas užsienio praktikoje plačiai taikomas kaimiškų vietovių vystymo modelis „*Kaimo sąitynas*“.
4. Sukurta unikali, Lietuvoje dar netaikyta, kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo metodika.
5. Surinkti ir pagrįsti kaimiškų vietovių vystymo sinergiją suponuojantys ir jos raišką apibūdinantys kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai.
6. Parengtas kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo instrumentas patikrintas pilotinėse Lietuvos kaimiškose vietovėse.
7. Parengti kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą stiprinantys scenarijai ir jų rengimo metodika.

Šiuo disertaciniu tyrimu prisidedama prie mokslinės diskusijos apie tai, kokiais valdymo metodais sukuriama sinergija kaimiškų vietovių pokyčių valdymo sprendimuose. Šis aspektas mažai nagrinėtas kaimiškų vietovių vystymo politikos kontekste, tačiau yra aktualus dėl poreikių naujiems kaimiškų vietovių vystymo principams, pokyčių ir esamos būklės vertinimo metodikai, taip pat naujiems kaimiškų vietovių vystymo sprendimams pagrįsti.

Tyrimo moksliniai rezultatai reikšmingi politinio proceso ir kaimo vystymo veikėjams (sprendimų priėmėjams), modeliuojantiems kaimiškų vietovių vystymo sprendimus. Tyrimo rezultatai atskleidžia kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą, sudaro prielaidas lengviau pastebėti strateginio proveržio sąlygas, giliau ir detaliau įvertinti priežastis ir galimas kaimiškų vietovių vystymo sprendimų pasekmes ir įvertinus padarinius laiku sureaguoti į naujas vystymo galimybes.

Disertacijos apimtis ir struktūra. Disertacinį darbą sudaro įvadas, darbe naudojamų sąvokų sąvadas, 3 dalys, išvados ir naudotų literatūros šaltinių sąrašas. Darbo apimtis 174 puslapiai, pateikta 37 paveikslai, 56 lentelės, 4 priedai.



1 pav. Disertacinio darbo loginė struktūra

1. SINERGIJOS PARADIGMA IR KAIMIŠKŲ VIETŪVIŲ VYSTYMAS KAIP VADYBOS TYRIMŲ OBJEKTAS

1. 1. Kaimiška vietovė kaip socialinė ekonominė sistema

XXI a. II-ajame dešimtmetyje, į kaimiškas vietas ir jų vystymą, žiūrima kaip į sistemini reiškinių ir vieną iš bendrai šalies ūkio vystymo struktūrai priklausančią posistemę. Kaimą makro socialinę ekonominę sistemą savo darbuose nagrinėjo J. Jasaitis (2010), R. Melnikienė, D. Vidickienė (2007), G. Ribokas (2010), D. Vidickienė (2010), J. Jurevičienė (2010), I. Gražulevičiūtė-Vileniškė, J. Vitkuvienė, L. Ažukaitė (2012). Autorių nuomone, kaimas gali būti apibrėžiamas kaip šalies ar regiono socialinės ekonominės sistemos posistemė, pasižyminti žemu urbanizacijos lygiu, teritorijai būdingą demografinę padėtį, socialinę ekonominę sanklodą ir vidiniais bei išoriniais ryšiais su miestais arba kitomis kaimiškoms vietovėmis.

Kaimiškų vietovių vystymas turi būti paremtas ne vien tik bendrą šalies sistemą įtakančiais rodikliais ar metodais, bet ir ieškant naujų, unikalių tikslingai į vietovę nukreiptų vystymo galimybių. Kiekviena kaimiška vietovė unikali joje veikiančiais vystymo veikėjais, problemomis, potencialu ir tik jai būdingomis charakteristikomis. Todėl į kaimiškas vietas ir jų vystymą būtina žvelgti kaip į sudėtinę šalies posistemę bei ją plačiau paanalizuoti.

Terminą „sistema“ vadybos teorijų tyrinėtojai pradėjo naudoti jau pirmuosiuose savo darbuose (Fayol, 1949; Roethlisberger ir Dickson, 1943). Dažniausiai šis terminas buvo naudojamas, nagrinėjant struktūrų klausimus. Iš pradžių buvo analizuojamos organizacijos, kaip socialinės sistemos. Šią idėją pirmasis suformulavo C. Barnard (1938), kurio atliktus tyrimus apibendrinio P. Zakarevičius (1998). Mokslininko suvokimu „darbuotojų aktyvumas, darbo kokybė ir kiti rezultatai priklauso ne tik nuo motyvacijos, bet ir nuo daugelio kitų organizacijos veiksnių, kurie tarpusavyje susieti tarpiais ryšiais“ (Zakarevičius, 1998). Organizacija pradedama traktuoti kaip žmonių sistema, kurioje kiekvienas žmogus ar žmonių grupės, susieti glaudžiais ryšiais, o visų jų veikla sąmoningai koordinuojama, priklausomai nuo sistemą įtakančių aplinkybių. Ši, tokiu būdu funkcionuojanti visuma, visuomet duoda didesnius rezultatus, nei suma rezultatų, kuriuos galėtų pasiekti atskiros grupės. Veiksmų derinimas bendram tikslui pasiekti sukuria sinergijos efektą ir suformuluoja vieną svarbiausių sistemos savybių – vientisumą.

C. Barnard (1938) mokslinius tyrimus, plačiau nagrinėjo H. A. Simon (1959), kurio pagrindinė išvada – sistemos elementų tarpusavio ryšiai daro įtaką veiklos rezultatyvumui. Dėl šios priežasties, būtina užtikrinti kokybišką informacijos gavimą, bei perdavimą, tiek sistemos viduje, tiek išorėje, informaciją analizuoti bei vertinti, sisteminti ir saugoti.

Sistemine organizacija taip pat pasižymi aiškiai išreikštais tikslais, ir funkcionuoja tik dėl to, kad tuos tikslus realizuotų (Parsons, 1960).

Akivaizdu, kad organizacija yra žmonių, kuriuos sieja bendradarbiavimo ryšiai, bendri interesai ir tikslai, grupė. Šiuo požiūriu kiekviena organizacija yra socialinė sistema. Kita vertus, analizuojant kaimišką vietovę, kaip sistemą, reikia suprasti, kad kaimiškų vietovių struktūrą sudaro ne vien tik žmonės ir ryšiai tarp jų, bet ir kiti materialiniai bei nematerialiniai objektai. Todėl kaimiškas vietas galima vadinti socialinėmis ekonominėmis sistemomis.

Apibendrinus P. Zakarevičiaus (1998), J. Žukovskio (2008), J. Kvedaravičiaus (2010) atliktus tyrimus, ir pritaikius juos kaimiškoms vietovėms, kaip sistemoms analizuoti, galima išskirti tokius kaimiškos vietovės sistemos bruožus: vientisumas, integruotumas, adaptyvumas/ lankstumas (vidinės bei išorinės aplinkos pokyčiams), atvirumas (inovaciniams sprendimams, iniciatyvoms, pokyčiams ir t. t.), pobūdis (dirbtinė, natūrali sistema), kitimo tempas (statinė, dinaminė sistema), grįžtamasis ryšys, vertikali ir horizontali partnerystė (tarp įvairių lygmenų kaimo vystymo veikėjų), komunikaciniai kanalai (ryšiai tarp sistemos elementų), funkcinė struktūra (ekonominiai, aplinkosauginiai, socialiniai tiks-

lai), kompaktiškumas (gyventojų skaičius, tankumas, ir kitos teritorijos identitetą charakterizuojančios savybės).

Dažniausiai kaimiškomis vietovėmis vadinamos teritorijos, pasižyminčios tam tikromis specifinėmis demografinėmis, gamtinėmis, socialinėmis ir ekonominėmis savybėmis, kurios formuoja vietovės identitetą, atskiria ją nuo gretimų teritorijų.

Pagal Lietuvos Respublikos teritorijų administracinių vienetų ir jų ribų įstatymą (1994) Lietuvos Respublikos gyvenamosios vietovės skirstomos į miesto ir kaimo gyvenamąsias vietoves. Miesto gyvenamosioms vietovėms priskiriami miestai, kaimo gyvenamosioms vietovėms priskiriami miesteliai ir kaimai. Taigi kaimo vietovėmis galima vadinti teritorijas, kurių gyventojų skaičius neviršija 6000, ir kurios nėra priskiriamos savivaldybės centrai.

LR žemės ūkio ir kaimo plėtros įstatymo pakeitimo įsakyme (2004) pažymima, jog kaimo vietovės – tai kaimai, miesteliai, taip pat ir miestai, kurių gyventojų skaičius neviršija šešių tūkstančių.

Pasak D. Vidickienės, R. Melnikienės, Ž. Gedminaitės-Raudonės, E. Ribašauskienės (2012) minėti apibrėžimai, nusako industrinio laikotarpio kaimo vietovių sampratą ir visiškai neatsigręžia į šiuolaikinio kaimo žmogaus gyvenimo būdą ir gyvenimo kokybės standartus.

Todėl kaimiškas vietovės tikslinga analizuoti plačiau, apimant toje teritorijoje gyvenančius žmones, ūkio ir kitus subjektus bei institucijas, taip pat ir materialinius bei nematerialinius objektus (vertybes), visokeriopus ryšius tarp jų. Kaimiška vietovė yra atvira socialinė ekonominė sistema, o jos vystymas įtakojamas kaimo vystymo veikėjų sprendimų bei išorinės (rinkų pokyčiai, šalies ekonominė socialinė politika ir pan.) ir vidinės (migracijos tempai, išteklių potencialas ir kt.) aplinkos veiksnių.

1.2. Kaimiškos vietovės vystymo procesas ir veikėjų tipai

Kaimiškų vietovių samprata (Poviliūnas, 2002; Treinys, 2005; Jasaitis, 2007, Atkočiūnienė, 2009 ir kt) ir jų vystymas paremtas pagrindiniais darnaus kaimo vystymo principais suformuluotais Korko deklaracijoje (Cork ..., 1996). Joje pabrėžta, kad kaimas, kaip savita socialinė, ekonominė ir kultūrinė infrastruktūra, turi būti konkurencingas. R. Čiegis (2009), J. Čaplikas (2007) ir kt. darnų vystymąsi traktuoja kaip kompromisą tarp aplinkosauginių, ekonominių ir socialinių visuomenės tikslų, sudarantį galimybes pasiekti visuotinę gerovę dabartinei ir ateinančioms kartoms, neviršijant leistinų poveikio aplinkai ribų.

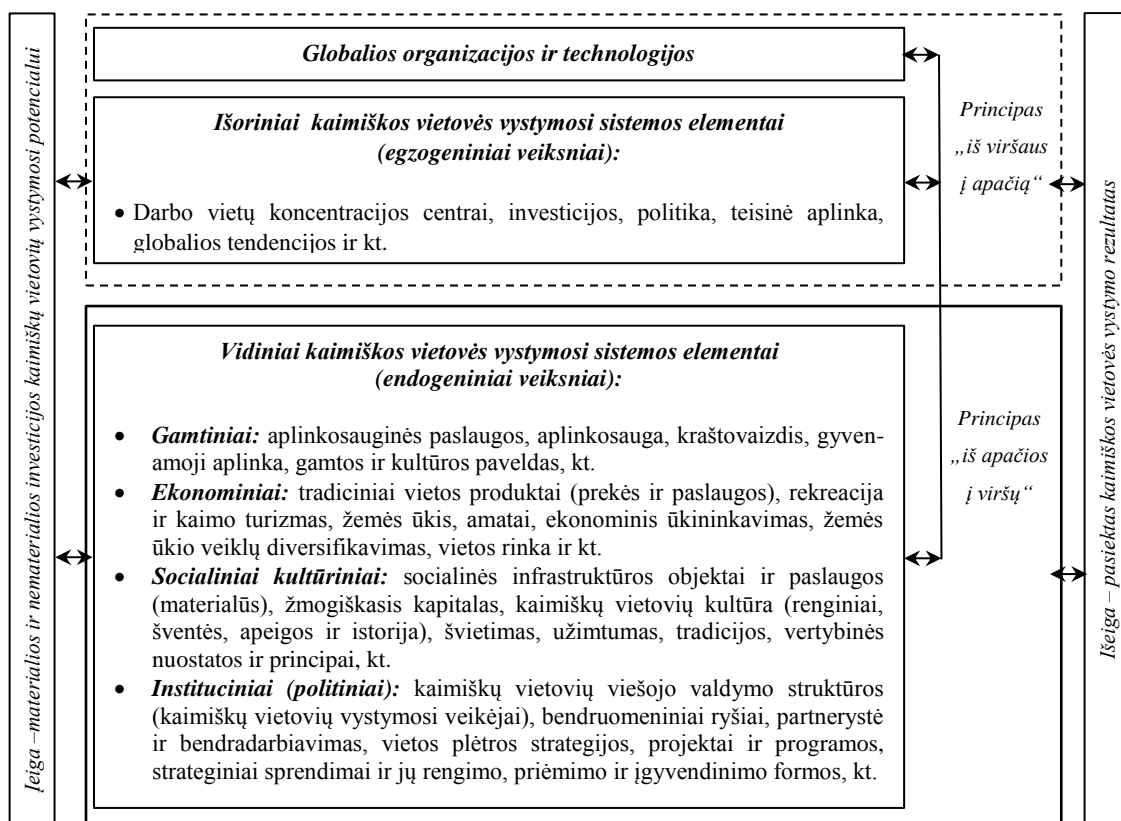
Darnaus vystymosi kontekste, didžiausias kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialas nustatomas skiriant prioritetą vietos ištekliams, tikslinėms grupėms ir tik konkrečiai vietai būdingoms problemoms bei jų sprendimų būdams, kai į vietos plėtros sprendimus įtraukiami vietos gyventojai. Tai yra, kaimiškų vietovių vystymas paremtas „iš apačios į viršų“ kylančiomis iniciatyvomis bei jų derinimu su „iš viršaus į apačią“ nukreiptais kaimiukų vietovių vystymo sprendimais.

Šiuos tarpusavio ryšius, galima pavaizduoti kaip kaimiškų vietovių vystymo sistemos sudėtinis elementus (žr. 2 pav.).

Šioje sistemoje kaimiškų vietovių vystymo procesas apima, vidinės (endogeninės) bei išorinės (egzogeninės)² aplinkos veiksnių įtakojimą, sprendimų „iš viršaus į apačią“ bei iniciatyvų „iš apačios į viršų“ derinimą, siekiant darnaus kaimiškų vietovių vystymosi – ekonominės, socialinės, aplinkosauginės kaimo žmonių gerovės.

² Endogeninė kaimo plėtra – pasikeitimų forma, vykstanti daugiau vietinių plėtros impulsų dėka, besiremianti vietos vertybėmis, verslumu ir vietos ištekliams, decentralizuotomis, „iš apačios į viršų“ kylančiomis iniciatyvomis ir sprendimais.

Egzogeninė kaimo plėtra – pramonės telkimas yra egzogeninė vystymosi forma, siekianti išorės investuotojų ir įmonių įsikūrimo kaimo vietovėse, kaimo vietovių plėtra, besiremianti išorinių plėtros impulsų ir išteklių pagalba. (Atkočiūnienė, 2008).



2 pav. Kaimiškos vietovės vystymosi sistema

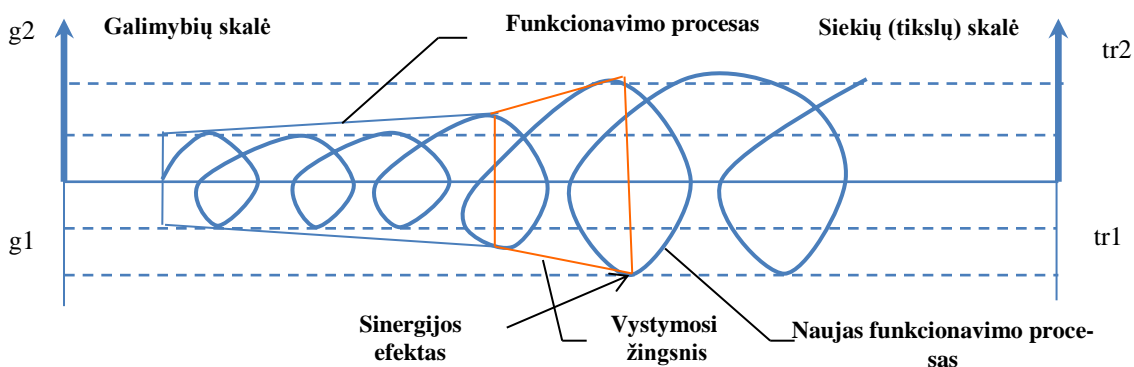
Vadybiniu aspektu, valdymą aiškiausiai apibūdina J. Kvedaravičius (2008): „valdymas – yra „minties veikla (kūryba) kitų veiklų atžvilgiu, virstanti į valdymo sprendimus ir jų realizavimą, t. y. veikla neišardanti tų kitų veiklų ir jų nuosavo judėjimo, o tik pakreipianti jas, užtikrinant naujų tikslų realizavimą“. Valdymo objektas – tai veikla ir vykstantys procesai“.

Kaimiškų vietovių vystymas apima įvairių (ekonominių, socialinių, kultūrinių, aplinkosauginių) kaimiškos vietovės sistemos elementų koordinavimą, reguliavimą, planavimą panaudoti taip, kad bet kokia veikla kaimiškos vietovės ribose, būtų nukreipta į žmonių gyvenimo kokybės gerinimą. Kitaip tariant, kaimiškos vietovės vystymas – tai teritorijoje vykstančių procesų įtakojimas, siekiant tobulinti ar keisti kaimiškos vietovės sistemos elementus bei įgyvendinti specifinius užsibrėžtus tikslus.

Kaimiškų vietovių vystymas taip pat gali būti traktuojamas kaip įgyvendinama nenutrūkstama procesų kontrolės funkcija, leidžianti laiku prisitaikyti prie pokyčių ir maksimaliai didinti bei efektyviai panaudoti kaimiškos vietovės vystymo potencialą, įgyvendinti ilgalaikius tikslus.¹

Mokslininkai (Nokata, 1994; Kvedaravičius, Narbutaitė, 2005) linkę manyti, jog vystymosi procesas yra savaiminė, nenutrūkstamai funkcionuojanti pokyčių grandinė, kuri gali kisti, kiekviename naujame funkcionavimo etape (žr. 3 pav.). Kiekvienas naujas vystymosi žingsnis kuria potencialą sinergijos efektui, kai įgyvendinant naują vystymosi žingsnį, tikslingai įvertinamos galimybės ir siekiai, o to pasekoje suprojektuojamas naujas vystymo sprendimas – valdymo inovacija.

¹ Valdymo sąvoka gali būti apibrėžiama kaip tam tikro subjekto, siekiančio įgyvendinti savo interesus, kryptingas poveikis tam tikram objektui (Melnikas; Smaliukienė, 2007).



3 pav. Vystymosi ir sinergijos sąsajos
(pagal Nokata 1994, Kvedaravičius, Narbutaitė, 2005)

*Paveiksle: g1 – galimybės prieš vystymosi žingsnį;
g2 – galimybės po vystymosi žingsnio;
tr1 – ribiniai tikslai prieš vystymosi žingsnį;
tr2 – ribiniai tikslai po vystymosi žingsnio.*

Kaimiškų vietovių vystymas yra sudėtingas procesas ir jo funkcionavimas nėra baigtinis, o vis peraugantis į atsinaujinimą – naują kokybę arba nuosmukį. Todėl kiekviename naujame funkcionavimo žingsnyje, įvertinus tikslus, siekius ir galimybes, galima pasinaudoti (arba sukurti) strateginio proveržio sąlygas taikant tinkamus metodus, sinerginius principus.

Šiuo atveju, kaimiškų vietovių vystymas gali būti suprantamas kaip sisteminis procesas, kurio pagrindinis veikimo principas – ekonominių, socialinių, aplinkos procesų įtakojimas bei tikslų formavimas ir rezultatų racionalus maksimizavimas, pasirenkant, projektuojant ir realizuojant kelius, būdus ir priemones išskeltiems tikslams pasiekti, siekiant pereiti nuo chaoso prie naujos tvarkos (pagal Kvedaravičių, 2008; Kanišauską, 2008; Ploeg, Ventura, 2010).

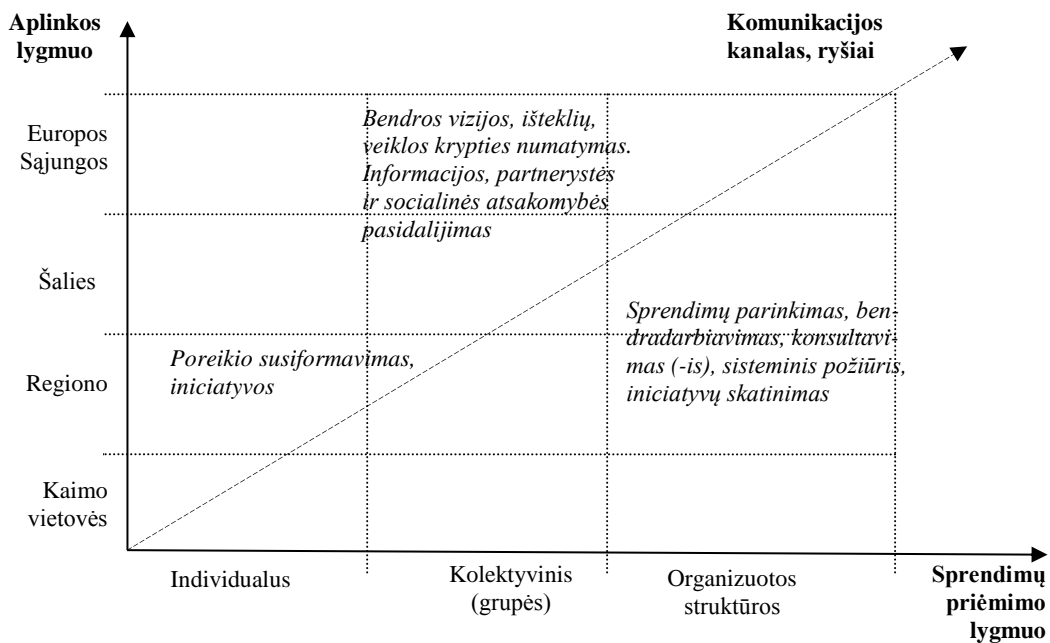
Tokiu atveju, kaimiškų vietovių vystymo sinergiją galima apibūdinti, kaip laisvą arba sąveika kolektyvinių, suderintų sprendimų, kurie pagrįsti tausojančiu vietos potencialo panaudojimu naujam strateginiam proveržiui rasti. Sinergija sukurama tuomet, kai veiksmų sąveikos dėka, ryšiai tarp kintamųjų susilieja, papildydami vienas kitą, formuodami naujas veiklas, ryšius, vidinius bei išorinius tinklus (pagal Ploeg, Marsden, 2011; Lasker, Weiss, 2011).

Lietuvių mokslininkai, E. Bagdonas ir D. Bagdonienė (2000) pokyčiais laiko kiekvieną naujų elementų ir ryšių tarp jų atsiradimą ar išnykimą (tai būtų struktūriniai pokyčiai), atskirų elementų ar jų grupių veikimo būdo, valdymo posistemio veiklos parametru, pasireiškiančių jos elgsenoje, pasikeitimus.

P. Zakarevičius (2003), apibendrinęs kitų autorių (Quinn, 1980; Magnusen, 1981; Carnall, 1990) tyrimus, pokyčiais vadina pasikeitimus, kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus nusistovėjusius gyvenamosios elementus. Šie pasikeitimai yra sąlygojami pasikeitimų dėl vykstančių kaitos procesų arba dėl išorinės bei vidinės aplinkos sąlygų kaitos.

Kaimiškų vietovių vystymas apima ne tik pokyčių identifikavimą ir valdymo būtinumo suvokimą, bet ir valdymo modelio parinkimą, išteklių analizę, kaimiškų vietovių vystymo veikėjų iniciatyvų, bendradarbiavimo bei partnerystės ryšių skatinimą tarp skirtingo lygmens kaimiškų vietovių vystymo veikėjų. Kaimiškų vietovių vystymas sudėtingas procesas dar ir dėl to, kad jam reikalingos specifinės žinios, kompetencija bei kaimiškų vietovių vystymo veikėjų motyvacija. Siekiant sėkmingo vystymo modelio parinkimo, į strateginių kaimiškų vietovių vystymo sprendimų priėmimo procesą būtina įtraukti vietos lygmenyje veikiančius kaimiškų vietovių vystymo veikėjus tam, kad būtų nustatytos modelio tipą apibendrinančios vystymo (vietos probleminio klausimo) charakteristikos.

Kaimiškų vietovių vystymas, visada turi socialinį aspektą, kurį lemia individo, bendruomenės, institucijų (verslo, vietos valdžios ir pan.) vertybės, tikslai bei elgsena. Tokiu atveju kaimiškų vietovių vystymą galima išskirti į: individualų, grupinį arba sisteminių (organizacijos) (žr. 4 pav.). Tačiau bet kokių atveju, kiekvieną kaimiškos vietovės vystymo veikėją, įsitraukti priimančios vietovės strateginius vystymo sprendimus motyvuoja: vietos plėtros strategijos įgyvendinimo aiškumas, skaidrumas, nuo-seklumas ir „saugus greitis“; informavimas ir konsultavimas strategijos įgyvendinimo klausimais; aiškus pasiskirstymas vaidmenimis ir funkcijomis tarp verslo, valdžios ir bendruomeninių organizacijų atstovų, nuoširdus ir ūkiškas požiūris į kaimiškų vietovių vystymą (Atkočiūnienė, 2009).



4 pav. Kaimiškų vietovių vystymo lygmenys

Kaimiškų vietovių vystymo sprendimus įtakoja vidiniai kaimo aplinkos veiksniai, taip pat išoriniai regiono, šalies, ES socialinė, ekonominė, politinė aplinka. Kiekvienu atveju, tarp individualaus, kolektyvinio ar organizuotų struktūrų priimamų valdymo sprendimų egzistuoja tam tikri ryšiai – komunikacijos kanalas. Individualiame lygmenyje susiformuoja poreikis vystymo sprendimams, geresnei gyvenimo kokybei. Kai individas vienas pats nebepajėgus įtakoti geresnės savo gyvenimo kokybės, jis ieško bendraminčių, kartu, kolektyvinių sprendimų pagalba, derina veiksmus bendram tikslui pasiekti. Organizuotų struktūrų pagalbą, formuojamos vystymo kryptys ir priimami atitinkamų žinių bei kompetencijos reikalaujantys kaimiškų vietovių vystymo sprendimai. Skatinamos kaimiškų vietovių vystymo veikėjų individualios ir grupinės iniciatyvos.

Kaimiškų vietovių vystymo veikėjų, įsitraukimas į strateginių sprendimų rengimo, priėmimo ir įgyvendinimo procesą yra svarbus tuo, jog ineša ne tik naują sprendimų kokybę turinio ir rezultato požiūriu, bet ir įpareigoja kiekvieną dalyvį už priimamus sprendimus, skatina atsakomybę ir dalijimąsi funkcijomis.

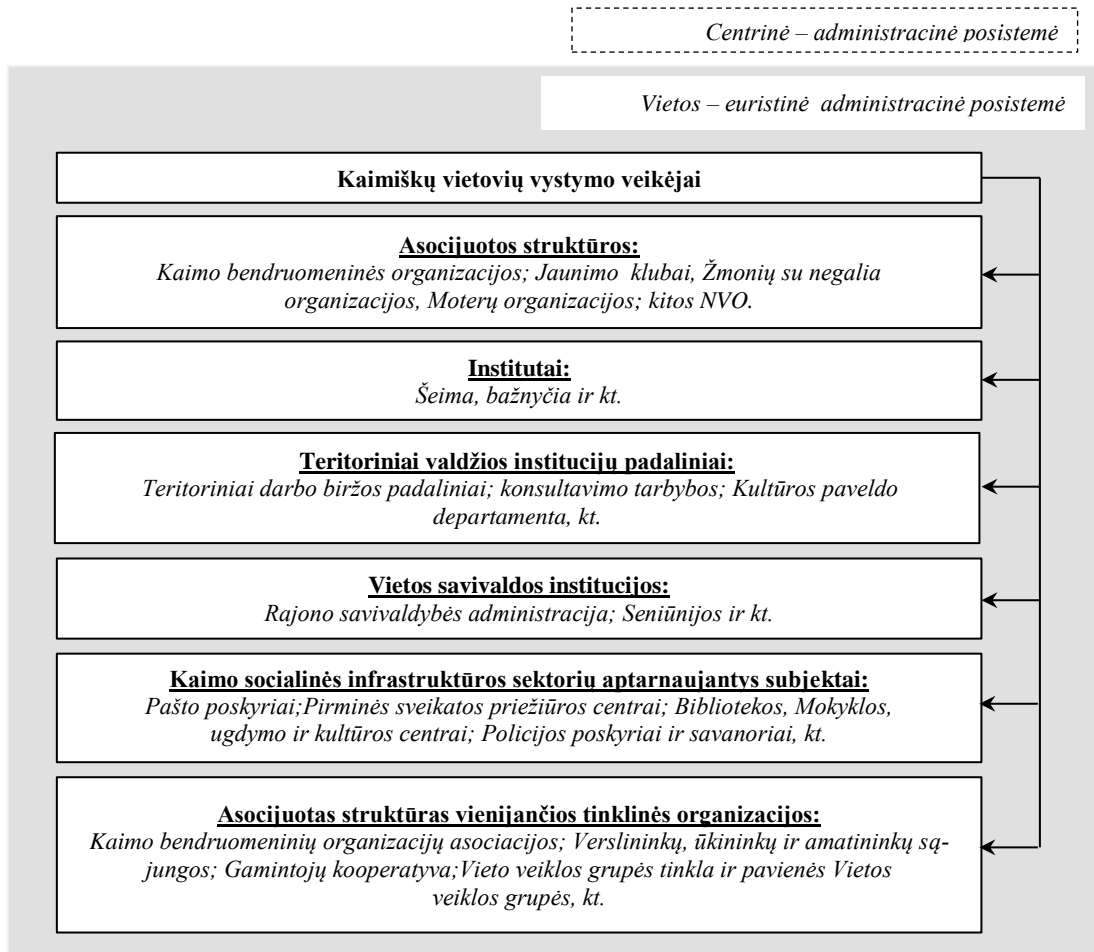
Verta paminėti ir tai, jog kaimiškų vietovių vystymo veikėjai sprendimų rengimo, priėmimo ir įgyvendinimo procese dalyvauja vedami skirtingų motyvų (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo veikėjų dalyvavimo valdant pokyčius tipai ir jų charakteristikos (pagal Atkočiūnienę, 2009; Vaišnoraitę, 2011)

Tipai	Charakteristikos	Motyvai	Privalumai/ Trūkumai
1. Pasyvus dalyvavimas	Tai yra atsiskaitymas žmonėms, neklausiant ir neįsiklausant į žmonių nuomonę ir pasiūlymus. Informacija, kuria dalinamasi priklauso išoriniams specialistams/profesionalams, kurie formuoja pokyčių valdymo sprendimus.	Žmonėms sužino kas atsitiks ar jau atsitiko vietovėje.	Žmonės patys nesprenžia vietovės problemų ir nepriima sprendimų.
2. Dalyvavimas suteikiant informaciją	Žmonės dalyvauja atsakydami į klausimus, pateiktus įvairių tyrinėtojų, naudojant įvairias anketas ir panašius metodus.	Žmonės sužino kas atsitiks ar jau atsitiko vietovėje.	Žmonės neturi galimybių įtakoti procedūrų, tyrimų rezultatais nėra dalijamasi, nėra tikrinamas jų tikslumas.
3. Dalyvavimas konsultuojantis	Išoriniai specialistai/profesionalai apibrėžia problemas ir sprendimus bei gali modifikuoti, keisti juos priklausomai nuo žmonių nuomonės.	Žmonės dalyvauja kai jų yra atsi- klausiama, išoriniai tyrinėtojai įsiklauso į žmonių požiūrius ir lūkesčius.	Toks konsultavimosi procesas neįtraukia žmonių į vietos plėtros sprendimų priėmimą, o profesionalai nėra įsipareigoję būtinai atsižvelgti į žmonių nuomonę.
4. Dalyvavimas iš materialinių paskatų	Žmonės dalyvauja suteikdami išteklius, pavyzdžiui darbo jėgą, patalpas už tai gaudami maisto, grynųjų pinigų ar kitų materialinių vertybių.	Gauti materialinių gėrybių.	Žmonės suteikia tik išteklius sprendimų priėmėjams, o tyrime, mokymosi procese ar sprendimų priėmimo nedalyvauja. Toks dalyvavimas neturi tęstinumo ir baigiasi pasibaigus paskatinimui.
5. Funkcinis dalyvavimas	Žmonės dalyvauja suformuodami grupes, kurios spręstų projektų, kuriuos vykdo išorinės socialinės organizacijos iš anksto nuspėstus uždavinius. Žmonės paprastai nėra įtraukiami ankstyvose projekto planavimo stadijose, o tik tada, kai pagrindiniai sprendimai yra priimti. Šios žmonių grupės yra priklausomos nuo išorinių iniciatorių, bet gali tapti priklausomos ir nuo savęs.	Žmonės sužino kas nutiks jų gyvenamojoje vietovėje ir dalyvauja sprendimų priėmimo, tikėdamiesi nulemti savo gyvenimo kokybę.	Šis metodas turi daugiau privalumų nei trūkumų, nes tam tikrų sričių specialistai tik reikiamu momentu klausia žmonių nuomonės, taip netrikdydami žmonių ir negaišdami laiko.
6. Sąveikaujantis dalyvavimas	Žmonės dalyvauja išteklių ir pokyčių analizavimo procesuose, kas veda prie veiksmų plano kūrimo, padeda formuoti naujoms vietinėms institucijoms ar stiprėti seniau sukurtoms. Čia siekiama įvairiapusio vystymosi ir formuojasi sistemingas struktūriškas mokymosi procesas.	Žmonės sužino kas nutiks jų gyvenamojoje vietovėje ir dalyvauja sprendimų priėmimo, tikėdamiesi nulemti savo gyvenimo kokybę.	Žmonės tampa dalininkais, kuriant ir išlaikant vietos struktūras bei praktikas. Žmonės kontroliuoja vietos sprendimus.
7. Savęs mobilizacija	Tam, kad pakeistų sistemas, žmonės imasi iniciatyvų nepriklausomai nuo išorinių institucijų. Jie sukuria kontaktus su išorinėmis institucijomis, kad gautų išteklių ir reikalingos techninės pagalbos, bet tuo pat metu patys kontroliuoja kaip tie ištekliai yra išnaudojami.	Žmonės dalyvauja sprendimų priėmimo procese patys tikėdamiesi iš to gauti naudos (materialinės ir nematerialinės).	Tokia pačių inicijuota mobilizacija ir kolektyviniai veiksmai gali arba negali mesti iššūkį turto ir galios neteisingam paskirstymui.

Kaimiškose vietovėse vykstantys procesai suteikia galimybę rinktis ir kaimiškų vietovių vystymo veikėjai patys sprenžia, kokį vaidmenį atlikti priimant strateginius vystymo sprendimus: ar būti

iniciatoriais (valdymas „iš apačios į viršų“) ar sprendimų vykdytojais (valdymas „iš viršaus į apačią). Per tam tikrą laiką, vykstant aplinkos veiksniams, kaimiškų vietovių vystymo veikėjo vaidmuo projekcinėje veikloje gali pasikeisti, tačiau tam reikalingos žinios, motyvacija ir supratimas. Kaimiškų vietovių vystymo veikėju (dalyviu) sunku nustatyti, o jų analizė reikalauja atsigręžti į konkrečioje, analizuojamoje teritorijoje arba procesuose dalyvaujančius suinteresuotuosius ir netiesioginius dalyvius. Teorinė kaimiškų vietovių vystymo veikėjų interpretacija pateikiama 5 paveiksle.



5 pav. Kaimiškų vietovių vystymo veikėjų ekosistema (pagal van der Ploeg, Ye, Schneider, 2015)

Į klausimą, kodėl kaimo gyventojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose veiksmingas, galima būtų atsakyti šiais teiginiais:

- Tai skatina visuomenės ir vietos valdžios dialogą.
- Pagerina vietos valdžios veiklos skaidrumą ir atskaitomybę, tokiu būdu sukuriant sąlygas geram kaimo vietovės pokyčių valdymui.
- Padeda spręsti konkrečias vietovės problemas ir kartu užtikrina, kad į gyventojų nuomonę būtų atsižvelgta priimant strateginius vietos plėtros sprendimus.

- Padeda nustatyti kaimo gyventojų problemas, poreikius ir prioritetus.
- Sudaro galimybę gauti būtinos informacijos geriausiajam sprendimui priimti ir suteikia galimybę paaiškinti žmonėms priimamo sprendimo ar situacijos esmę, kai būtina priimti sudėtingą ar nepopuliarų sprendimą.
 - Leidžia savivaldos organizacijoms ir kitiems kaimo plėtros veikėjams parodyti, kad jie iš tikrųjų dirba atsakingai ir tarnauja kaimo gyventojams.
 - Gali paskatinti bendruomenių kūrybingumą, leidžia panaudoti gyventojų gabumus.
 - Ugdo abipusį pasitikėjimą.
 - Gali padėti kaimo plėtros veikėjams spręsti konfliktus, pasiekti konsensumą ir užtikrinti gyventojų paramą įgyvendinant pokyčių valdymo sprendimus.
 - Gali padėti koreguoti, tobulinti ir kurti vietovės pokyčių valdymo programas.
 - Gali atnešti novatoriškų idėjų, papildomos energijos ir entuziazmo įgyvendinant įvairias vietos plėtros veiklas.
 - Leidžia gauti gyventojų paramą, nes žmonėms patinka, kai klausiami jų nuomonės svarbiais klausimais, ypač tais, kurie turi jiems tiesioginės įtakos ir kurie leidžia pasijusti reikšmingais (Laskes, Weis, 2011; van der Ploeg, Ye, Schneider, 2015).

Remiantis šiais teiginiais, gyventojų dalyvavimas strateginių sprendimų priėmimo įgyja labai svarbią reikšmę, tačiau kiekvieno kaimiškos vietovės gyventojų, ar jų grupės dalyvavimas yra skirtingas, dalyvavimas gali būti ir pasyvus, ir aktyvus, todėl labai svarbus aspektas tampa gyventojų įtraukimas ir skatinimo metodai įsitraukti į strateginių sprendimų priėmimą.

Kaimiškų vietovių vystymo veikėjų vaidmuo ir iniciatyvos parengiant, priimant ir įgyvendinant kaimo vystymo sprendimus yra labai įvairus, kintantis. Svarbiausi integruoti kaimiškų vietovių vystymo veikėjų veiksmai, ir kitų gyventojų įtraukimas bendro tikslo siekimui. Tokiu atveju bendradarbiaudami, dalindamiesi informacija, ryšiais, patirtimi, kompetencija ir pan., sprendimų priėmėjai gali priimti tinkamus valdymo sprendimus su mažiausiomis sąnaudomis, neišeidami iš vidinės teritorijos sistemos ribų ir atskleisdami didžiausią sinergijos potencialą.

1.3. Sinergijos sampratos retrospektyvinė analizė ir ryšiai su kaimiškų vietovių vystymo principais

Globalizacijos procesų kamuojamame pasaulyje, sprendžiami: kultūrų, papročių niveliacijos, darnos, žmogaus ir teritorijų identiteto stiprinimo, konkurencinių pranašumų išryškino, inovacijų sklaidos ir poveikio stiprinimo klausimai.

Visais laikais, mokslininkai, praktikai ieškojo naujų tiek techninių, tiek vadybinių metodų padedančių rasti sinerginius sprendimus. Jau daugelį dešimtmečių pastebima tendencija, integruoti matematinius, statistinius, vadybinius metodus, grįsti juos tam tikromis fizikos ar tai biologijos mokslų įžvalgomis. Įvairių mokslo sričių žinių integravimas bei teisingas ir savalaikis jų pritaikymas, gali suponuoti taip siekiamą sinergiją bei padėti išsiaiškinti jos kilmę ir raiškos galimybes.

Vienareikšmiškai apibrėžti sinergijos sampratos neįmanoma, nes įvairiuose diskursuose ji traktuojama nevienodai. Tačiau siekiant geriau suprasti jos kilmę ir procesus, sinergijos sampratos analizę būtina pradėti nuo sinergetikos termino atsiradimo.

Autoriai J. Kvedaravičius ir Ž. Malinauskas (2007) sinergetiką tapatina su saviorganizacijos teorija ir apibūdina tai, kaip naują požiūrį į sociokultūrinės sistemas, į mokslo disciplinų tiriamuosius laukus bei tyrimų strategijas. O pačią sinergiją siūlo sieti labiau su sistemos, lauko saviorganizacijos proceso, nukreipto tinkama, naudinga linkme rezultatu.

A. Birgelytės (2005) teigimu, sinergetika formuoja naują požiūrį į pasaulį ir jos raidos procesus. Sinergetiką galima laikyti paradigma dėl jos taikymo universalumo. „Sinergetikos paradigma leidžia pasaulį interpretuoti kaip sudėtingą, nelinijinę, atvirą, nepasikartojančią sistemą, kurioje svarbiausi ne ją sudarantys objektai, bet santykiai tarp jų, lemiantys sistemos kismą“ (Birgelytė, 2005).

Pas terminas *sinergetika* kildinamas iš graikų kalbos žodžio (*synergia*) ir reiškia bendrą, kolektyvinį veikimą (*syn* – bendras, kolektyvinis; *energija* – jėga, veikimas, energija).

Platesnis sinergetikos termino vartojimas siejamas su vokiečių fiziku Hermanu Hakenu (1980) ir Belgijos chemiko ir fiziko, Nobelio premijos laureato Ilja Prigogino (1979) darbais.

Remiantis H. Haken (1880), sinergetika apibūdinama kaip mokslas tiriantis bet kokios netvaringos sistemos elementų tokį kolektyvinį veikimą, kurio metu vyksta saviorganizacija (saviranga). Anot autoriaus, saviorganizacijos dėka visoje sistemoje atsiranda makroskopinės erdvinės, laikinės arba erdvinės-laikinės struktūros bei tiriami stochastiniai ir determinuoti procesai. Apie tai, kad sinergetika ir sinergetika siejama su lauko ir sistemos koncepcijose rašė ir lietuvių autoriai J. Kvedaravičius ir Ž. Malinauskas (2007).

Autoriai teigė, jog sinergetika – tai daugiaplanis, įvairiapusis šiuolaikinio mokslo fenomenas, tiriantis atviras, sudėtingas, nelineines sistemas, dėl mažų fluktuacijų (procesų chaotiškumo rodiklis, mikrolygiję charakterizuojantis atsitiktinius reikšmių nuokrypius), esančias nestabilumo būsenoje. Sinergetika, ne tik akumuluoja su šiais disipatinių struktūrų teoriją apibūdinančiais elementais, bet ir su gana paplitusia naujojo mokslo sąvoka. S. Kanišauskas (2003) savo darbuose cituodamas F. Turner (1997) žodžius teigia, jog būtent tai, kas vadinama naujuoju mokslu ir yra vadinama sinergetika, ir disipatinių struktūrų teorija, ir emergentinio evoliucionizmo teorija, ir saviorganizacijos teorija, ir kompleksiško paradigma ir pan.

J. Kvedaravičius, I. Narbutaitė (2005) teigia, jog sisteminiu požiūriu, sinergetikos sąvoka suprantama kaip principas, kai elementai apjungti į visumą (sistemą), sukuria didesnę nei atskirų jos dalių sumą, t.y. visuma yra didesnė už atskirų jos dalių sumą.

Sinergetika, kaip saviorganizacijos teorija, siejama su reiškiniais ir procesais, kurių rezultate sistemoje atsiranda naujos savybės, kokybės.

J. Werle (1992) sinergetikos sąvoką vartoja siekiant apibrėžti sistemos elementų, posisteminių ir pačių sistemų sąveikas (*interakcijas*), o dar labiau tų sąveikų metu atsirandančias naujas kokybes, kurių nebuvo sąveikaujančiuose sistemos elementuose, lygiuose ir pan.

„Saviorganizuojančiomis sistemomis paprastai yra laikomos tokios sudėtingos dinaminės sistemos, kurios geba kintant išorės sąlygoms arba vidiniams parametrams išlaikyti ir net tobulinti savo vidinę organizaciją (struktūras, funkcijas) išlaikydamos „atmintyje“ buvusias patirtis (pradinės formavimosi sąlygas, pradinę programą)“ (Kanišauskas, 2008).

R. Rimkevičius (2003) sinergetiką apibūdina kaip mokslą apie savaiminio susitvarkymo (saviorganizacijos), bendradarbiavimo procesus, vykstančius įvairios prigimties sudėtingose, atvirose sistemose, esančiose nepusiausviros būsenoje. Anot autoriaus, tai bendras veikimas ar veikimas viena kryptimi, kai gautas rezultatas yra aukštesnis nei veikiančių dalių poveikių algebrinė schema.

P. A. Corning (1995) sinergetiką, sinergetiką ir pačią saviorganizaciją sieja su sudėtingomis sistemomis, sudėtingais reiškiniais, kuriuos paaiškinti galima tik gerai suvokiant jų turinį ir funkcionavimo dėsningumus.

J. A. Danilov (2002), A. Birgelytė (2005) teigimu, sinergetika – „tai kalba, kuria galima paprastai ir aiškiai kalbėti apie sudėtingas sistemas (sudėtingus reiškinius), apie specifiską struktūrų atsiradimą“.

Sinergetika kaip mokslinių tyrimų objektas anksčiausiai atsirado gamtos moksluose, matematikoje, fizikoje, psichologijoje bei filosofijoje, vėliau jos samprata ir suvokimas vystėsi ir kitose doktrinos (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Sinergijos samprata skirtingais aspektais

Eil. Nr.	Autorius, metai	Aspektas	Apibrėžimas
1.	Ansoff (1965), Nilsson, Svensson, (2002)	Vadyba	Gebėjimas panaudojant tiek materialius, tiek nematerialius turimus išteklius sukurti visų įmonės ar organizacijos veiklos vienetų jungtinę bendrą vertę, kuri būtų didesnė už šių vienetų atskirai sukurtų verčių sumą
2.	Corning (2000) Rimkevičius (2003), Kanišauskas (2008)	Filosofija, organizacijų teorijos	Mokslas, apie savaiminio susitvarkymo (saviorganizacijos), bendradarbiavimo procesus, vykstančius įvairios prigimties sudėtingose, atvirose sistemose, esančiose ne pusiausvyros būsenoje. Tai bendras veikimas , arba veikimas viena kryptimi , kai gautas rezultatas yra aukštesnis negu veikiančių dalių poveikių algebrinė suma.
3.	Kurtzberg (2001), Duoba, Jucevičius (2009),	Komandinė veikla	Veikimas ta pačia kryptimi, bendradarbiavimas , kuris duoda žymiai geresnį rezultatą. Tai efektas, atsirandantis dėka dviejų ar daugiau veikėjų, grupių ar dalių, kurios veikdamos kartu didina viena kitos efektyvumą.
4.	Danilov (2002) ir Birgelytė (2005)	Sistemų teorijos	Kalba, kuria patogų ir paprastą kalbėti apie sudėtingas sistemas, apie specifiską struktūrų atsiradimą. Visą vyksmą stebint „iš viršaus į apačią“ – nuo sistemos – prie detalių , o ne „iš apačios į viršų“ – nuo detalių – prie visumos.
5.	Kvedaravičius, Narbutaitė (2005)	Sisteminė logika	Principas, kai elementai, apjungti į visumą , t. y. sistemą, sukuria didesnį efektą nei atskirų jų dalių suma
6.	Kvedaravičius, Malinauskas (2008)	Procesinis požiūris	Dviejų paralelinių procesų plėtojimas, kai jungtinis efektas tampa didesnis nei atskirų procesų efektų suma
7.	Kvedaravičius; Malinauskas (2008)	Psichologija	Individo ar grupės gebėjimas padidinti visų dalyvių pasitenkinimą, apgaltotai kuriant didėjančią energiją ir kūrybiškumą , kurie yra panaudojami bendrai kuriant vertingesnę dabartį ir ateitį.
8.	Haken (2011)	Kibernetika	Vyksmas, nukreiptas į bendros energijos pavergimą, kuris tampa savireguliuojančios sistemos varomąja jėga, lemiančia naujas struktūras .
9.	Laskes, Weis (2011)	Vadyba	Laipsnis arba sąveika kolektyvinių, tarpusavyje suderintų sprendimų , kurių rezultatų suma pranoksta lūkesčius .

J. Brunori, A. Rossi (2000) sinergiją pabrėžia, kaip ryšius tarp dviejų ir daugiau subjektų, kurių pastangų dėka, bendro veikimo rezultatas kokybiškai ir kiekybiškai yra didesnis nei vieno subjekto veikimo pagrindu:

$$E(a+b) > E(a) + E(b). \quad (1.1)$$

Taip pat autoriai sinergiją klasifikuoja į statinę ir dinaminę, priklausomai nuo to ar efektai pasikartoja ar ne. Statinė sinergija pasireiškia tuomet, kai veiksmai pasikartoja, tačiau efektas ne:

$$E^{t2}(a+b) = E^{t1}(a+b). \quad (1.2)$$

Dinaminė sinergija pasireiškia, kai pakartojant veiksmus, pasikartoja ir efektai (kartais ir didesni):

$$E^{t2}(a+b) > E^{t1}(a+b). \quad (1.3)$$

Bendroji prasme, sinerginis efektas gali būti apibūdinamas kaip sinergijos rezultatas. Pati sinergija, turi būti suvokiama kaip procesas, nes bet kuriuo atveju sinergijos fenomenas apibūdina subjektų susijungimą į visumą. Šis susijungimas gali būti savaiminis arba inicijuotas. Inicijuota sinergija reikšminga, kai suvokiama, jog subjektai susijungę į vieną visumą, įgyja naujų prieš tai neturėtų savybių. Subjektų susijungimo fenomeną, analizavo lietuvių mokslininkai S. Kanišauskas (2008), I. Narbutaitė, J. Kvedaravičius (2005), J. Kvedaravičius, Ž. Malinauskas (2007), V. Kumplikaitė, I. Zickutė (2012), A. Birgelytė (2005) bei visa eilė užsienio mokslininkų: R. D. Lasker, E. S. Weiss, R. Miller (2001), P. Mark (2008) ir kt.

Reikia pastebėti, kad sinergijos sąvokos turinys artimas sinchronijos sąvokai, kuri S. Kanišausko (2008) teigimu yra sinergijos šerdis. Sinhronizacijos procesuose regimi esminiai sinergetikos bruožai: faziniai virsmai, perėjimai iš chaoso būklės į tvarką ir atvirkščiai, fraktalinės struktūros, grįžtamieji ryšiai.

R. Seppanen, K. Blomqvist, and S. Sundqvist (2007) pažymi, kad būtent grįžtamieji ryšiai lemia sinerginių procesų teleonominį pobūdį – sistemos procesų kryptingumą, tikslingumą.

J. Kvedaravičius, I. Narbutaitė (2005) pažymi, kad kiekvienos sistemos veikimas suvokiamas sintezės ir analizės dėka naudojant penkias dedamąsias: procesus, veiklas, funkcijas, funkcijų vietas, ryšių struktūrą ir organizacijos morfologiją.

Vadybos kontekste aktualiausias yra:

- *Funkcinio papildomumo sinergija* – dažniausiai persidengianti su naujai išskylančiomis sąvybėmis (atskiros dalys, funkciškai papildydamos vienos kitą sukuria daug didesnę efektą).
- *Funkcinė konvergencija* – darbo pasidalijimas traktuojant rinką kaip visumą.
- *Rizikos ir kaštų pasidalijimas, dalijimasis informacija.*

Sinergijos sampratos interpretacija labai plati, o jos suvokimas skirtingose mokslų disciplinose kartais priešpastomas ir dėl skirtingos terminijos interpretuojamas klaidingai. Įvairių mokslo sričių rezultatai rodo, kad tiriant uždaras, paprastas bei linijines struktūras, tiriama tik viena tikrovės dalis, visiškai ignoruojant likusią tikrovę. Šią ignoruojamą tikrovės dalį E. N. Kniazeva ir S. P. Kurdiunov (2006), J. F. Abramova, O.V. Bondarenkob (2014) apibūdina mokslinės, filosofinės, metodologinės, epistemologinės, socialinės bei prognostinės dimensijų pagalba. Dimensijos sąvokos pasirinkimas, apibūdinant įvairius sinergijos aspektus, pabrėžia tai, kad šie tikrovės aspektai nėra galutinai sukurti, išryškinti, be to jie yra pastovioje kitimo būsenoje.

Mokslinė sinergetikos dimensija apibrėžiama matematinių režimų su kraštutinėmis užribio būsenomis modeliavimu, teoriškai aprašant lokalinių struktūrų formavimosi mechanizmus, t.y. saviorganizaciją; šių struktūrų transformaciją, nelinejinę sintezę (koevoliuciją) bei iširimą.

Kadangi socialinių mokslų tyrimo kryptims vystyti galima tyrinėti visas dimensijas, tikslinga plačiau paanalizuoti, naujausius Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų atliktus tyrimus.

Šiuolaikinių mokslinių diskusijų erdvėje plačiai remiamasi komandinės veiklos aspektu, ir sinergija apibrėžiama per partnerystės ir bendradarbiavimo ryšius, bei funkcinį ir procesinį požiūrį.

Autoriai B. Gray (1989), R. D. Lasker ir kt. (1997) P. W. Mattesich, B. R. Monsey (1992), W. C. Richardson ir J. P. Allegrante (2000), H. S. Zuckerman, A. D. Kaluzny, T. C. Ricketts (1995), R. D. Lasker, E. S. Weiss, R. Miller (2001) ir kiti sutartinai pripažįsta, jog vienas žmogus, organizacija arba sektorius veiklą orientuodamas tik asmeninių tikslų link, niekada nepasiekis tokio veiklos efektyvumo, kurį galima pasiekti plėtojant partnerystę ir bendradarbiavimą.

R. D. Lasker, E. S. Weiss, R. Miller (2001) teigimu visi bendradarbiaujantys dalyviai vienaip ar kitaip tampa vis labiau vieni nuo kitų priklausomi, jų veikla tampa labiau specializuota ir konkurencinga, o bendri veiklos rezultatai skatina spartų ekonomikos ir technologinių pokyčių vystymąsi.

Aspen Institute (1997), J. M., McGinnis, W. H. Foegen (1993), W. C. Richardson, J. P. Allegrante (2000), F. D. Butterfoss, L. L. Lachance ir C. E. Orians (2006) teigimu, visuomenė siekdama geresnės gyvenimo kokybės susiduria su daugeliu socialinių, ekonominių, techninių, politinių kliūčių, kurias pavieniams žmonėms, grupėms, organizacijoms sunku išspręsti. Todėl suinteresuotieji stengiasi jungtis į dar didesnes grupes, organizacijas, sąjungas, tinklus, kad pasidalintų asmeniniu ir sukauptu kolektyviniu potencialu bei išnaudotų visas stiprybes ir galimybes svarbiems probleminiams klausimams išspręsti.

C. A. Beery, W. Wagner (1997), S. B. Fawcett ir kt. (1997), M. W. Kreuter, N. A. Lezin, L. A. Young, (2000), S. M. Mitchell, S. M. Shortell (2000), A. Wandersman, R. M. Goodman, F. D. Butterfoss (1997) teigimu, partnerystė turi ir neigiamą aspektą, kuris pasireiškia per naujus santykius, kuriems pagrįsti reikia tam tikrų procedūrų, formuojasi naujos struktūros, veiklos atsakomybės sritys, dalijamasi įsipareigojimais ir pan. Visi šie pokyčiai reikalauja didelių laiko, finansinių, žmogiškųjų ir kitų išteklių.

Apibendrinant minėtų autorių atliktus tyrimus, galima teigti, kad efektyvi partnerystė garantuoja: kaimiškų vietovių vystymo veikėjų pasitenkinimą; partnerystės planų kokybę; partnerystės dar-

numą; pokyčius bendruomenių programose (strategijose); pokyčius politikoje ir praktikoje; partnerystės sukurtą rezultatą, kaip įrodymą, kad buvo vystomi partnerystės ryšiai; atsakomybės pasidalijimą; kainą (paslaugų arba sukurto produkto); pokyčių indikatorius.

Partnerystės teikiama nauda neabejotina ir mokslinių diskusijų erdvėje nesutarimų dėl to nekyla, tačiau mokslininkai A. Wantersman, R. M. Goodman, F. D. Butterfoss (1997), S. B. Fawcett ir kt. (2000), M. W. Kreuter, N. A. Lezin, A. Young (2000) teigia, jog naudą sukuriama iš partnerystės sunku dokumentuoti, ją pagrįsti ir apskaičiuoti, ypač tuomet, kai nauda gali būti įvertinama tik kokybiniais rodikliais. Minėti autoriai siekdami išspręsti šią problemą, visų pirma kelia tokius politinius klausimus:

1. Ar investicijos į bendradarbiavimą pasiteisins?
2. Ar bendradarbiaujant tikrai lengviau pasiekiami numatyti tikslai?
3. Kaip investicijų grąža gali būti maksimizuojama?
4. Ką finansuotojai, lyderiai, kiti partnerystės koordinatoriai turi žinoti siekdami bendradarbiavimo privalumų?

Siekdami atsakyti į šiuos klausimus, tyrėjai didžiulį dėmesį atkreipė į partnerystės funkcionalumą. A. Wanderman, R. M. Goodman, F. D. Butterfoss (1997) išskyrė (angl. *input*) įėjimą ir pralaidumą/našumą (angl. *throughput*), kaip partnerystės sistemos elementus ir analizavo kaip partnerystė virsta į tam tikrą rezultatą. Autoriai šį virsmą matavo partnerystės formavimu, įgyvendinimu, rėmimu/palaikymu. S. B. Fawcett ir kt. (1997), V. T. Francisko, A. L. Paine, S. B. Fawcett (1993), pabrėžia, kad analizuojant partnerystės funkcionavimo procesą būtina išskirti ir išėigų (angl. *outcome*) priemones siekiant valdyti bendradarbiavimo vystymą ir galios suteikimą.

R. D. Lasker, E. S. Weiss, R. Miller (2001) išskiria tokius partnerystės sinergijos veikimo aspektus: partnerių dalyvavimas, partnerių ryšiai, partnerių palaikymas, išteklių pakankamumas ir jų šaltiniai, lyderystė, partnerystės darnumas, pokyčiai bendruomenių programose, politikoje, praktikoje, geresnis išteklių panaudojimas ir jų kaina. Partnerystę būtina dokumentuoti/ pagrįsti, kaip pastangos įtakoja siekiamus rezultatus (angl. *outcomes*). Minėtų autorių teigimu, sinergija „proksimalus“ – artimiausias rezultatas to, kas sukuriama iš partnerystės ir bendradarbiavimo privalumų.

Sinergija pasireiškia mąstyme ir jį palydinčiuose veiksmuose, kuomet rezultatas gautas iš bendradarbiavimo parodo jo reikšmę ne tik partneriams, bet ir visai plačiajai visuomenei (Lasker, Weiss, Miller, 2001).

B. J. Fried, T. G. Rundall (1994), P. W. Mattesich, B. R. Monsey (1992), W. C. Richardson, J. P. Allegrante (2000) manymu, partnerių darbas drauge skatina naujus ieškojimus, įtraukia, skatina priimti iššūkius bei novatoriškus sprendimus. Autorių teigimu, bendrų sprendimų ieškojimo, priėmimo ir įgyvendinimo metu pasireiškia partnerių kūrybiškumas, visapusiškas mąstymas, holistinis požiūris į siekiamų pokyčių valdymą.

Būtina pažymėti, kad sinerginis mąstymas, turi būti paremtas ne tik visapusiškumu, bet ir veikimu: partnerystės veiksmus nukreipiant į strategijų, programų, sektorių ir sistemų stiprinimą. Taip pat sinergiją galima apibūdinti per partnerystės ryšius tarp skirtingo lygmens valdžios institucijų (pavyzdžiui nacionalinio ir savivaldos lygmens), ir tarp valdžios institucijų ir privataus sektoriaus, nevyriausybinų organizacijų ir pan. Sinergija šiame procese pasireiškia tuomet, kaip suinteresuotųjų grupių sprendimai suderinami, pasitelkiant visus įmanomus išteklius panaudojant juos tikslingai ir savalaikiai. Suinteresuotųjų pusių dalyvavimas priimant sprendimus reikšmingas nes padeda identifikuoti esminius probleminius klausimus, pokyčių prioritetus, stiprybes, tikslus ir planus.

R. D. Lasker, E. S. Weiss, R. Miller (2001) teigia, kad neįmanoma sinergijos įvertinti, nes pats vertinimas linkęs sutelkti dėmesį į atskirų sistemos komponentų bendrų pastangų rezultatus, o susmulkinti arba epizodiniai vertinimai gali netiksliai pamatuoti sąveiką/ryšius tarp žmonių, perspektyvų ir programų, tokiu būdu nepažymint tikros bendradarbiavimo vertės.

Apibrėžus partnerystės sinergijos nagrinėjimo lauką per perspektyvas, įgūdžius bei išteklius kurie panaudojami bendrai veiklai sutelkus suinteresuotuosius, norimas efektas sąlygojamas partnerystės tikslų ir planų nustatymu, veiksmų parinkimu, ryšiais bei jų formomis su visuomene.

Partnerystės sinergijos sėkmės faktoriai:

1. Mąstymas pagrįstas kūryba, holistiniu požiūriu ir praktika.

2. Nustatyti realūs ir visuotinai priimtini tikslai.
3. Planuoti ir nuolatos ieškoti priemonių kaip integruoti programas, paslaugas ir kitus sektorius.
4. Suvokti ir gebėti pagrįsti įtakos veiksmus.
5. Suvienyti perspektyvas ir prioritetus
6. Komunikuoti, siekiant suvokti kaip partnerystės veiksmai atsilieps bendruomenei.
7. Įgyti bendruomenės paramą.

3 lentelė. Veiksniai lemiantys partnerystės sinergiją (Lasker, Weiss, Miller, 2001)

Ištekliai	Pinigai; Įranga; Prekės, gėrybės; Žinios ir gebėjimai; Informacija; Ryšiais su žmonėmis, organizacijomis, grupėmis; Visuomenės pritarimas; Galios sutelkimas
Partnerių charakteristikos	Heterogeniškumas/(Ne)vienalytiškumas; Įtraukimo lygis
Ryšiai tarp partnerių	Pasitikėjimas; Pagarba; Konfliktai; Galios pasiskirstymas
Partnerystės charakteristikos	Lyderystė; Administravimas ir valdymas; Valdžia; Efektyvumas
Išorės aplinka	Bendruomenės charakteristikos; Viešojo ir organizacijų politika

D. D. Chrislip, C. E. Larson (1994), W. Kreuter, N. A. Lezin, A. Young (2000), R. D. Lasker (2000), S. M. Mitchell, S. M. Shortell (2000) sutinka, siekiant partnerystės sinergijos, partnerystės funkcionavimo procese būtina paaiškinti įtrauktiems partneriams apie sinergijos teikiamą naudą, ne tik grupėje bet ir kiekvienam individualiai.

Verta pastebėti, kad partnerystė visuomet yra priklausoma nuo viešosios politikos ar organizacinių barjerų, kurie pasireiškia per bendruomeninius reikalavimus, veiklos standartus, skatinimo ir įpareigojimų politiką. Šie barjerai sukuria kliūtis, kurios neleidžia svarbiems partneriams dalyvauti partnerystės tinkluose.

R. D. Lasker, E. S. Weiss, R. Miller (2001) pateiktas partnerystės sinergijos analizės principas (partnerystės sinergija analizuojama per funkcionavimo procesą), leido autoriams padaryti išvadą, kad sinergija ir ją apibūdinantys elementai/ principai gali būti suformuluoti į klausimus ir pateikti tiksliniams partneriams.

Partnerystės sinergiją apibūdinantys elementai/principai yra ypatingai reikšmingi, nes jų maksimalių veiklos rezultatų suma – „proksimalus“ bendradarbiavimo proceso rezultatas.

Pavyzdžiui J. Brunoni, A. Rossi (2000), analizavo kaimiškų vietovių vystymo sinergiją ir ryšius per kolektyvinius veiksmus. Pasak autorių, ryšių tarp suinteresuotųjų kokybė priklauso nuo elementų, kurie sudaro veiksmų kontekstą sėkmingai kaimo vystymo praktikai: natūralios ir dirbtinės aplinkos, socialinių tinklų, „simbolinių sistemų“ vystymui. Kai ryšiai gaunami/ pasiekiami, tuomet kaimiškųjų vietovių vystymo veikėjams lengviau ieškoti sinergijos.

Apibendrinus anksčiau minėtų autorių mintis apie sinergijos suvokimą skirtingose mokslo disciplinose, galima apibrėžti sinergijos sampratą kaimiškų vietovių vystymo aspektu.

Nustatyta, kad kaimiškų vietovių vystymas pagrįstas strateginiais sprendimais, kurie dažniausiai priimami dalyvaujant vienai arba kelioms kaimo vystymo veikėjų grupėms. Todėl remiantis psichologijos diskurse ir komandinėje veikloje apibrėžtomis sinergijos sąvokomis, sinergija sukurama, kai į strateginių sprendimų priėmimo procesą įtraukiami vietos gyventojai. Tokiu atveju sinergijos efekta³ sudaro integruoti visų kaimiškų vietovių vystymo veikėjų gebėjimai, kompetencija ir patirtis valdyti vystymosi procesus (žr. 4 pav).

Kaimo vystymo sistema sutaupo energijos ir laiko informacijai „iš išorės“ rinkti, tokiu būdu įtraukus vietos gyventojus į strateginių sprendimų parengimo, priėmimo ir įgyvendinimo procesą, atskleidžiamas kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialas ir sukuriama sinergijos efektai.

³ Sinergijos efektas – sistemoje veikiančios saviorganizuojančios struktūros kolektyvinių sprendimų rezultatas, paremtas proaktyviu požiūriu, novatoriškomis idėjomis, kaimo gyventojų poreikiais bei vietos išteklių potencialo panaudojimu vystymosi klausimams išspręsti.

J. Kvedaravičius ir I. Narbutaitė (2005) nustatė, jog sinergija sukuria papildomą vertę kai: dalijamasi ištekliais, veiklomis (pareigomis ir funkcijomis), atsakomybe, informacija, ryšiais; dalijamasi patirtimi, teikiamos konsultacijos bei informacija, skleidžiami gerosios praktikos pavyzdžiai; kaupiamos žinios, įgūdžiai (tiek techniniai, tiek vadybiniai) bei įtraukiami kvalifikuoti specialistai; dalijamasi įvaizdžiu: atskiri vienetai organizacijose įgyja vertę, kai jie yra identifikuojami kaip pagarbos vertos didelės organizacijos nariai.

Apibendrinus T. R. Kurtzberg ir kt. (2001), R. Rimkevičiaus (2003), J. Kvedaravičiaus, I. Narbutaitės (2005), K. Duobos, R. Jusevičiaus (2009), M. Kaziniko (2011) ir kitų autorių tyrimus, galima suformuluoti pagrindinius sinergijos taikymo principus bei atskleisti jų ryšius su kaimo vystymo principais. Kaimo vystymo principai tai tarsi taisyklės kuriomis pagrįsti kaimo vystymo valdymo sprendimai. Kaimo vystymo principai suformuluoti pagal Cork'o deklaracijos (1996), programos LEADER (LEADER I (1991–1994), LEADER (1995–1999), LEADER + (2000–2006) rekomendacijas, V. Atkočiūnienės ir kt. (2004), S. Navasaitienės ir kt. (2006) tyrimus.

4 lentelė. Sinergijos ir kaimo vystymo principų ryšiai

Eil. Nr.	Sinergetikos principai →	Bendra charakteristika	← Kaimo vystymo principai
1.	Kooperacija	Veiklos organizavimo forma, kai tam tikras skaičius kaimo vystymo veikėjų (įvairių lygmenų), kartu dalyvauja dirbdami vieną arba kelis darbus arba užsiimdami bendra veikla, veikdami kartu.	Kaimo vystymo veikėjų bendradarbiavimas, partnerystė ir socialinė atsakomybė
2.	Kolektyviniai sprendimai įtraukiant	Kolektyvinis sprendimų priėmimas dažnai užtikrina aukštesnę priimamų sprendimų kokybę ir mažina galimą riziką nesėkmės atveju, o įtraukti vietos gyventojai dalijasi žiniomis apie kaimo vietovėje esančias problemas ir galimybes, dalijasi patirtimi, atsakomybe ir pan.	Iš apačios į viršų nukreiptas vektorius
3.	Holistinis požiūris	Paprasta holizmo interpretacija reiškia, kad neužtenka žinoti sistemos elementus, būtina žinoti ir santykius (sąryšius) tarp elementų atsižvelgiant į kaimo vietovės identitetą, priimant sprendimus pirmenybę teikiant vietos vystymo potencialui.	Lokalumas, subsidiarumas
4.	Saviorganizacija	Į kaimo vietovę ir jos vystymą žvelgiama kaip į atskirą atvirą nelinejinę sistemą, kuri paklūsta vidinės bei išorinės aplinkos veiksniams.	Sisteminis požiūris
5.	Veikimas viena kryptimi	Veikimas užsibrėžto tikslo link, į bendros idėjos/ vizijos įgyvendinimą.	Išsaugojimas
6.	Atvirumas	Veikimas atvirose nelinejinėse sistemose. Išlaikytos optimalios proporcijos tarp kaimo ekonominio potencialo ir gyventojų poreikių tenkinimo, prioritetą suteikiant socialinių poreikių tenkinimui.	Subalansuotumas, tolygumas
7.	Integruotumas	Integruoti valdymo sprendimai, derinant skirtingas alternatyvas bei galimybes.	Integruotas valdymas
8.	Naujos mąstymo paradigmos skatinimas	Novatoriški valdymo sprendimų metodai.	Novatoriškumas
9.	Panoraminių mąstymo vystymas	Panoraminiis mąstymas leidžia gimti neordinarinėms įžvalgoms, idėjoms ir padeda išeiti iš akluvičių panaudojus vietos konkurencinius pranašumus.	Valdymas įvertinant kaimo vietovės konkurencinius pranašumus
10.	Individualybės vystymas	Žmogui svarbu būti asmenybe, kuri realizuoja savo prigimtinių potencialą, galėdama dalintis žiniomis, įtakoti valdymo sprendimus, kaupti patirtį.	Kaimo plėtros veikėjų kompetencijų ugdymas
11.	Paradoksalus požiūris	Kaimo vystymo veikėjo intuityva bei eksperimentavimas bei netradicinių sprendimų taikymas, gali sukurti novatoriškus kaimo vystymo valdymo metodus.	Novatoriškumas
12.	Organinis požiūris	Didelis dėmesys kreipiamas į biologinių organizmų ir socio-kultūros sistemų panašumus.	Integruotas valdymas

Į klausimą, kaip kurti sinergiją, galima atsakyti remiantis A. Žičkaus (2007), M. Kiziniko (2011) išsakytomis idėjomis, kad sinergijos kurti nereikia, ji egzistuoja savaime ir aktualizuojasi žmonių grupėje gimus bendrai idėjai. Sinergija kaip kaimo vystymo valdymo veikloje taikomų sinergetikos principų rezultatas, atsiranda tik atviroje aplinkoje kai žmonės pereina iš opozicijos į poziciją. Taip pat sinergija sukuriamą panoraminį mąstymu⁴. Tokiu būdu formuojant visuminį pasaulio suvokimą, išplečiamos sinergijos galimybės bei skatinamas kūrybiškumas. Kuo plačiau suvokiame aplinką, tuo didesnė tikimybė atrasti bendrus sąlyčio taškus ir pasiekti sinerginį efektą – kai keleto žmonių pastangos duoda kelių dešimčių ar šimtų žmonių veiklos rezultatą.

Kaimo vystymo valdymas paremtas strateginiais sprendimais, kurie nulemia kaimo vystymo modelio parinkimą (endogeninis, egzogeninis, neendogeninis vystymas ir pan.). Tuo pačiu kaimo vystymo valdymo sprendimai paremti pagrindiniais kaimo vystymo principais, bei jų derinimu. Integruoti kaimo vystymo ir sinergetikos principai, gali sukurti didžiausią kaimo vystymosi sinergijos efektą.

Sinerginiu požiūriu, kaimiškų vietovių vystymas pasieks didžiausią norimą efektą, kai sprendimai bus priimami bendradarbiaujant su kaimiškų vietovių vystymo veikėjais, iniciatyvomis „iš apačios į viršų“ (neišeinant iš vidinės kaimo sistemos ribų, taupant energiją, išteklius ir pan.), tačiau atsižvelgiant į „iš viršaus į apačią“ nukreiptas kaimo vystymo politikos kryptis bei laikantis darnios kaimiškų vietovių vystymo politikos, sinergijos principų.

Į sprendimų valdymą integravus sinergijai būdingus principus, tokius kaip kooperaciją ir bendradarbiavimą įtraukiant, sukuriamą pridėtinę vertę, to ką į sprendimų parengimo, priėmimo ir įgyvendinimo procesą atsineša įtraukti kaimiškų vietovių vystymo veikėjai. Tai gali būti: žinios, patirtis, kompetencija, lūkesčiai, motyvai, idėjos, energija, intucija ir pan. Tinkamai valdomas kaimo vystymo valdymo sprendimų parengimo, priėmimo ir įgyvendinimo procesas, ir išnaudotos visos galimos vietos veikėjų potencialo galimybės, gali ne tik pagreitinti kaimo vystymo modelio suformavimą, bet ir užtikrinti jo įgyvendinimo kokybę, sumažinti klaidų riziką bei pasekmes. Taip pat siekiant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos efekto labai svarbus panoraminis mąstymas, naujos mąstymo paradigmos skatinimas bei paradoksalus⁵ požiūris į kaimiškų vietovių vystymo sprendimus. Besikeičianti kaimo vystymo politika, ekonominė situacija šalyje, migracijos tempai ir kiti vidinės bei išorinės aplinkos veiksniai, įtakoja gyventojų poreikius, ambicijas bei skatina juos pačius keistis kaip individams, keisti savo mąstymą, indėlį priimant valdymo sprendimus (įsitraukiant) tam, kad pagerintų ne tik savo gyvenimo kokybę, bet ir realizuotų idėjas, prigimtinį potencialą, kauptų žinias ir pan.

Nustatyta, jog sinergija pasireiškia visose struktūrose, per žmonių bendradarbiavimą, platesnį požiūrį į sprendimus ir apskritai į žmonių kultūros, sąmonės bei vertybių pokyčius. Kaimiškų vietovių vystymo prasme, sinergija sukuria teigiamą vertę, kai kolektyvinių sprendimų rezultatai pranoksta tiesioginius rezultatus, kurie būtų buvę pasiekti vieno ar kelių kaimiškų vietovių vystymo veikėjų sprendimų atveju.

1.4. Sinergija regionų ekonominio augimo teorijų genezėje

1.4.1. Sinergija regionų ekonomikos konvergencijos teorijų kontekste

Kaimiškų regionų (toliau regionų) tyrimų tematika plati ir diskutuojama įvairiuose mokslinėse disciplinose. Itin plačiai regionai tyrinėjami socialiniuose moksluose. Kaip tyrimų objektas ar priemonė, regionai analizuojami ekonomikos, politikos, sociologijos, socialinės geografijos, vadybos, viešojo administravimo, tarptautinių santykių ir kitose srityse. Vis dėlto regiono sąvokos turinys nėra viena-reikšmis ir neginčijamas.

Europos regioninės plėtros deklaracijoje (2005) pažymima, jog *regionas* yra svarbiausia dalis viešosios teisės išleistos žemesniu nei Valstybė lygiu ir susietos su politine savivalda. Regionai identifikuojami nacionalinių konstitucijų arba įstatymų, kurie garantuoja jam autonomiją, identiškumą, galias ir organizacines struktūras.

⁴ Panoraminis mąstymas – visuminis pasaulio suvokimas. Panoraminis mąstymas leidžia gimti neordinarinėms įžvalgoms, idėjoms ir padeda išėiti iš aklaviečių (Kazinikas, 2011).

⁵ Paradoksalus požiūris – gebėjimas ne tik matyti platesnį kontekstą, bet ir, atsilaisvinus nuo stereotipų įtakos, išdrįsti elgtis kitaip, negu kad įprasta supančioje aplinkoje (HAI, 2011).

Regioninės plėtros įstatyme (2000) rašoma, *regionas* – „tai valstybės teritorijos integrali dalis, kurioje įgyvendinama nacionalinė, regioninė politika ir teikiama pagalba, atitinkanti regionų plėtros tikslus“.

G. Burbulytė (2005) tyrinėdama regionų sampratos įvairovę regioniniuose tyrimuose ir keldama klausimą dėl regiono sampratos subjektyvumo, pateikia skirtingas mokslininkų išskiriamas regionų sampratas:

- šalies ar pasaulio sritis, turinti apibūdinamus požymius, bet ne visada fiksuotas ribas (Soanes ir kt., 2004);
- kiekvienas Žemės paviršiaus plotas, natūraliais arba dirbtiniais bruožais išsiskiriantis iš kitų sričių (Mayhew, 2004);
- daugiau ar mažiau apibrėžta teritorija, pasižyminti tam tikru vientisumu ar valdymo principais, kurie išskiria ją iš kitų regionų (Johnston ir kt., 2000);
- bendrąja prasme yra vientisa teritorija, kuri pagal pasirinktą vertinimo kriterijų skiriasi nuo kitų kaimyninių sričių.²

Regiono sampratos kriterijų pasirinkimas lemia neišvengiamą subjektyvizmą, dėl ko joks regioninis padalijimas negali būti pripažįstamas kaip objektyvi duotybė. Verta paminėti ir tai, kad regiono samprata ir jos interpretavimas priklauso nuo tyrimo objekto bei lokacijos.

Ekonominiuose tyrimuose regionas suprantamas kaip naudojant vidinius ir išorinius ekonominius išteklius susidaręs „ūkinės specializacijos plotas“ (Kosiedowski, 2001).

Siekiant išskirti populiariausias regiono sampratas ekonominiuose tyrimuose, galima remtis jau klasika tapusio autoriaus B. Goodal pateikta regiono tipizacija (žr. 5 lentelę):

5 lentelė. Regiono samprata pagal tipus (Goodal, 1987)

Eil. Nr.	Regiono tipas	Samprata
1.	<i>Centrinis regionas</i>	Koncentruota metropolinė teritorija, kurią sudaro vienas ar keli miestai, sukuriantys palankią erdvę naujovėms ir ekonominiam augimui.
2.	<i>Nykstantis regionas</i>	Tai regionas, kuriam būdingas visiškas ekonominis nuosmukis, pasireiškiantis gamybos įmonių ar įstaigų uždarymu, kapitalo pasitraukimu ir darbo jėgos emigravimu.
3.	<i>Depresinis regionas</i>	Tai kažkada aukštą pramoninio išsivystymo lygį pasiekęs regionas šiuo metu, lyginant su kitais regionais, patiriantis ekonominį sąstingį
4.	<i>Neišsivystęs regionas</i>	Regionas, kuriame natūralieji ištekliai dar nepanaudoti, pramoninė veikla yra minimali ar visiškai neišplėtoti, labai žemas regiono gyventojų gyvenimo lygis ir labai mažos pajamos

Taigi dažniausiai regioninėje ekonomikoje regionas yra lokali bendruomenė, sub-nacionalinis teritorinis vienetas, kurio ribos nebūtinai turi sutapti su administracinių-politinių teritorinių vienetų ribomis (Степанов, 2000; Dicken, 2003, Armstrong, Taylor, 2004).

Regionų konvergencijos ir išsivystymo skirtumų tema mokslinėse diskusijose aktuali dėl vis didėjančių tarpregioninių socialinių ekonominių skirtumų, ryškėjančių erdvinių polių ir atokesnių regionų periferijos ryškėjimo tiek nacionaliniu, tiek ir tarptautiniu kontekstu.

Regionų konvergencijos teoriją analizavo K. Button, E. Pentecost (1995), G. Myrdal (1995), R. J. Barro, X. Sala-i-Martin (1991), A. R. Cardoso (1993), H. Badinger, W. Muller, G. Tondl (2004), C. J. Dawkins (2003), A. Kilijonienė (2010; 2011), Ž. Simanavičienė (2010), J. Bruneckienė (2011) ir kt.

Analizuojant autorių atliktus tyrimus, išryškėjo, kad svarbiausia regionų konvergencijos teorijų užduotis yra pagrįsti ekonominio augimo sąlygas, tam tikrais strateginiais sprendimais (planais, strategijomis ir kt.), siekiant aukštesnio regiono konkurencingumo ir investicijų pritraukimo.

A. Kilijonienė ir Ž. Simanavičienė (2010) teigimu, regionų ekonomikos konvergencijos teorijų grupę sudaro dvi pagrindinės teorijos – Ekspertų grįsta teorija bei Neoklasikinė išorinio augimo

² Britannica enciklopedija, 2002.

teorija. Šios konvergencijos teorijos aiškina skurdesnių vietovių spartesnio augimo tendenciją labiau išsivysčiusių vietovių atžvilgiu, kai periferinės vietovės gali naudotis labiau išsivysčiusių pasiekimais.

D. Štreimikienė (2001) eksportu grįstą teoriją apibūdina per vystymosi strategiją koncentruotą ties eksporto didėjimu, kuris paskui save „tempia“ ekonomiką. Sparčiai besivystančioje vietovėje, ekonominės veiklos tampa vis labiau diversifikuojamos, o tuo tarpu augant eksporto diversifikacijai ir gamybos veiksmų mobilumui, pastarieji linę pasiskirstyti visose vietovėse užtikrindami tarp teritorinę konvergenciją pagal vienam gyventojui tenkančias pajamas

Neoklasikinės augimo teorijos pradininkais laikomi R. Harrod (1939) ir E. Domar (1946), kurie moksliniais tyrimais regionų augimą modeliavo naudodami pasiūlos aspektą. Anstyvoji šios teorijos versija dažnai vadinama egzogenine augimo teorija, nes tokie veiksniai kaip taupymo lygis, gyventojų prieaugio tempas ir technologinis progresas yra determinuoti veiksniai modelio išorėje. Tai reiškia, kad egzogeninis vietovės vystymasis pagrįstas eksporto teorijos ištakomis, gali būti apibūdinamas per išorines intervencijas ir technologijų plėtra į vietovę, per standartizuotus veiksmus, darbo ir kapitalo mobilumo skatinimą.

Sinergija kaip rezultatas šių ekonomikos konvergencijos teorijų kontekste sunkiai pasiekama, bet įmanoma. Sinerginiai rezultatai galimi vystant eksportu grįstus vystymo modelius depresinėms vietovėms gaivinti. Užmegzti partnerystės ryšiai su sparčiai besivystančios vietovės produkcijos gamintojais ir depresinės vietovės subjektais, arba gamybos srautų perkėlimas (galima ir rotacija) depresinėse vietovėse padidintų darbo jėgos mobilumą, gyventojų užimtumą, kvalifikuotų specialistų pritraukimą. Verta paminėti ir tai, kad bendradarbiavimas, sutelkiantis į klasterius, yra vienas iš būdų, kaip kuriant inovacijas ir vystant technologijas galimas išteklių papildomumo efektas, kuomet vieni strateginiai vystymo sprendimai funkciškai papildo kitus.

1.4.2. Sinergija regionų vystymo ekonomikos divergencijos teorijų kontekste

Regionų ekonomikos divergencija savo sąvokos prigimtimi, prieštarauja regionų ekonomikos konvergencijos teorijai ir ją kritikuoja. Divergencijos teorija aiškina regioninių skirtumų didėjimą, be to, pagrindžia regioninės politikos poreikį. Populiarus tradicinis divergencijos modelis yra augimo poliaus modelis (*angl. growth pole model*), pateiktas Francois Perroux.

Augimo poliaus teoriją papildė Gunnaro Myrdal kumuliacinio augimo teorija ir erdvės komponentas. Tai eksportu grindžiamas modelis, kur ypač pabrėžiamas teritorinis veiksnys ir teigiama, kad ekonominis augimas koncentruojasi labiausiai urbanizuotose vietovėse.

6 lentelė. Regioninių skirtumų didėjimo priežastys regionų divergencijos teorijose (Kilijonienė, Simanavičienė, 2010)

Teorijos pavadinimas ir svarbiausi atstovai	Regioninių skirtumų kitimo tendencija	Regioninės politikos realizavimo kryptys	Pagrindimas
Kumuliacinio augimo teorija (<i>G. Myrdal</i>)	Regioniniai skirtumai turi tendenciją didėti.	Valstybės intervencija būtina, skatinant skurdesnių regionų plėtrą, gerinant gamybos sąlygas ir didinant gamybos veiksmų efektyvumą.	Rinka, nesant valstybinio reguliavimo, didina regionų plėtos skirtumus dėl ekonomikos augimo cikliškumo ir rinkos mechanizmo veikimo. Ši teorija teigia, kad rinkos mechanizmas užtikrina išsivysčiusių regionų sparčią plėtrą ir mažiau.
Augimo poliaus teorija ir Centro periferijos modelis (<i>F. Perroux, J. Friedmann</i>)	Regioniniai skirtumai turi tendenciją didėti.		Teorija remiasi pagrindinių pramonės šakų gebėjimu pritraukti pas save susijusias (aptarnaujančias) firmas, kurių santalka dėl aglomeracijos ir lokalizacijos efektų yra pajėgi ekonominiu požiūriu sparčiai plėstis.

M. Butkus (2005) cituodamas G. Mydral (1957), teigia, kad remiantis kumuliatyvinio augimo teorija, regionai negali turėti naudos iš išsivysčiusių regionų augimo per pastarųjų skleidžiamą efektą, kurį lemia inovacijų difuzija ir auganti eksporto rinka mažiau išsivysčiusių regionų produkcijai.

Verta pastebėti, kad šią naudą atsveria priešingos srovės efektas, susijęs su darbo jėgos ir kapitalo ištekėjimu iš silpnųjų į labiau išsivysčiusius regionus.

G. Mydral išplėtotą kumuliatyvinio augimo teoriją toliau vystė N. Kaldor, kurio pagrindinė idėja buvo tai, kad kumuliatyvinis procesas prasideda tuomet kai išorinis šokas padidina paklausą produkcijai. Šiuo aspektu kumuliatyvinio augimo teorija, pagrindžia vietovių vystymo sinergiją, įvertinant tai, kad esant normalioms vystymosi sąlygoms, staiga įvykus naujam vystymosi žingsniui (išoriniam šokui), būtina pasinaudoti šia strateginio proveržio sąlyga ir priimti naujus strateginius regiono vystymo sprendimus.

Vienas žymiausių moderniosios vadybos tyrinėtojų P. Drucker (1995) mėgdavo pabrėžti, kad svarbu ne spręsti einamuosius klausimus, bet koncentruoti dėmesį ir pastangas naujų strateginių galimybių identifikavimui ir nuosekliam jų realizavimui. Neretai pasitaiko, kad kai kurių regionų geografinė padėtis nulemia skurdų teritorijos kapitalą, todėl sudėtinga nustatyti pagrindines varomąsias jėgas ir vystymo galimybes.

Tokiu atveju galima pritaikyti augimo poliaus modelį. Augimo poliaus teorija (Perroux, 1950) bei Centro periferijos modelis (Friedman, 1966) remiasi pagrindinių pramonės šakų veikėjų gebėjimu pritraukti susijusias (aptarnaujančias) ekonomines veiklas, kurių santalka dėl lokalizacijos efektų yra pajėgi ekonominiu požiūriu vystytis.

Remiantis augimo poliaus teorija, augimo poliui įtraukia kitus sektorius bei verslo dalyvius į bendras/ integruotas veiklas, tuo pačiu sukurdamas sinergijos efektą iš besimultiplikuojančių ekonominių veiklų.

1.4.3. Sinergija struktūralistinėse regionų augimo teorijų kontekste

Viena iš struktūralistinės regionų augimo teorijos šakų yra raidos/sektoriaus teorija. Šios teorijos pirmtakais laikomi B. Perloff (1960), E. Hoover ir J. Fisher (1949). Autoriai regionų vystymąsi pateikia, kaip kylantį pačiame regione, o į ekonominius-socialinius pokyčius gali būti žiūrima kaip į judėjimą ilgosiomis augimo ir nuosmukio bangomis, kurios viena nuo kitos atskiriamos pagal skirtingas inovacijas (Butkus, 2004). Sinergija šiuo atveju, pasireiškia per novatoriškas idėjas ir jų sukuriama multiplikacinį efektą, taip pat šioje teorijoje galima išvelgti ir sinergiją iš ekonominių veiklų diversifikacijos bei ryšių tarp ekonominių subjektų.

Apibendrinant galima teigti, kad didelėse teritorinėse sanklodose esantys vidiniai ir administracinių centrų tarp organizaciniai ryšiai yra patys save stiprinantys ir riboja augimo sklaidą į mažiau urbanizuotas teritorijas. Taigi šios teorijos rėmuose, ištekliai ryšių pagalba pasiskirstomi subjektus siejančiame tinkle, kuriame papildomumo efekto dėka, sukuriama sinergija.

Struktūralistinei regionų augimo teorijų grupei galima priskirti ir tokias teorijas kaip Pelno/produkto ciklo teoriją, taip pat Pramonės restruktūrizacijos teoriją. Tačiau gilesnė šių teorijų analizė, leido daryti prielaidą, kad sinergija šiose teorijose mažai pasireiškia ir apskritai mažai įmanoma dėl pačių teorijų nelankstumo.

Kiek kitaip galima apibūdinti Lanksčios specializacijos ir Tinklų teorijas. Šias teorijas analizavo tokie autoriai kaip M. Piore ir Ch. Sabel (1984), A. Saxenian (1994), M. Porter (1990), A. Scott (1992) bei P. Cooke, K. Morgan (1993), M. Butkus (2004) ir kiti.

Lanksčios specializacijos teorijoje teigiama, kad lankstus darbo jėgos ir kapitalo naudojimas padeda lengviau prisitaikyti prie rinkos sąlygų. Subjektai įsitraukę į lanksčią specializaciją yra tarpusavyje susiejami lokalizuotais tinklais, kurių dėka dalijamasi žiniomis, informacija bei kitais ištekliais. Sinergijos efektas čia atsiranda tuomet, kai dalyvavimas tinkle, sukuria pasitikėjimą ir stiprų socialinį kapitalą.

Anot P. Cooke, K. Morgan (1993), tinklai suteikia kontrolės pranašumą lyginant su hierarchinės formos bendradarbiavimo valdymu, išlaikydami lankstumo pranašumą.

M. Butkaus (2004) teigimu, tinklai paremti geografiniu artumu, sustiprina patikimus savitarpio santykius tų, kurie įtraukti į ekonominius mainus. Tinkliniams regionams būdingi bruožai: stipri visuomenės ir pramonės sektoriaus parama institucijoms ir kanalams, kurie skirti greitai technologijų difuzijai, aukštas įmonių tarpusavio sąveikos laipsnis, didelis į inovacijos orientuotų organizacijų skaičius.

1.4.4. Sinergijos galimybės naujausiose neoklasikinės teorijos kryptyse

M. Starkevičiūtė (2007) teigia, jog endogeninės augimo teorijos požiūriu, esant tam tikroms sąlygoms, integracijos įtaka regiono vystymui gali būti nuolatinė. Endogeniniai vystymo modeliai, nagrinėjantys integracijos įtaką, gali būti dviejų rūšių: modeliai su pastoviu technologijos indėliu ir modeliai su kintamu technologijos indėliu, lemiamu endogeniškai.

Remiantis pirmu modeliu, pastovus augimo efektas atsiranda darant prielaidą, kad integracija padidina technologijos indėlį. Antros grupės modeliai savo ruožtu gali būti suskirstyti į modelius, pripažįstančius masto ekonomijos įtaką, ir modelius, nepripažįstančius masto ekonomijos įtakos. Dauguma endogeninių augimo modelių įvertina masto ekonomijos įtaką, o tai reiškia, kad didesnė valstybė jaučia didesnę teigiamą integracijos įtaką augimui.

Endogeninio arba naujosios augimo teorijos šalininkai P. Romer (1987), R. Lucas (1988), R. Barro (1995), S. Rebelo (1991) teigė, kad rinka, reaguodama į gamtinių išteklių ribotumą, automatiškai paskatina endogeninius technologinius pokyčius, kurie lemia išteklių apsaugą ir tuo pačiu švelnina išteklių ribotumo problemą (Jones, 2001). Remiantis šia teorija, regiono konkurencingumą galima sieti su konkurencinių veiksnių naudojimu gamybos našumo didinimui, patenkinant dabartinio laikmečio poreikius ir nesukeliant pavojaus būsimoms kartoms patenkinti jų poreikius (atitinka subalansuotos plėtros principus).

P. Krugman (1991) pateikia „naująją ekonominės geografijos teoriją“ nors ji ir nėra regionų augimo modelis, tačiau siūlo statinę veiksnių, lemiančių pramonės klasterių formavimąsi, teorinę prognozę. Pagrindinis P. Krugman indėlis yra šakos poveikio masto ekonomijos ir didėjančios masto grąžos įtraukimas į tradicinius tarpregioninės prekybos modelius.

P. Krugman „šerdis – periferija“ modelyje (nepainiojant su J. Friedman „centro – periferijos“ modeliu) regioniniai klasteriai ir ekonominė veikla formuojasi veikiant išcentrinėms ir įcentrinėms jėgoms. Įmonės, kurių produkcijos gamybos technologija pasižymi sparčiai didėjančia masto grąža, norės aptarnauti visą šalies rinką iš vieno centro. Siekdamos minimizuoti transportavimo kaštus, įmonės steigis teritorijoje, kurioje yra didelė vietinė rinka. Savo ruožtu tai lems, kad įmonės steigis teritorijose, kuriose jau veikia kitos įmonės, norėdamos būti arčiau potencialių darbuotojų. Bendra išvada būtų tokia – egzistuoja žiedinė priežastingumo forma: kartą įsikūręs pakankamai didelis gamybinių įmonių centras bus linkęs išsilaikyti toje pačioje vietoje (Butkus, 2004).

Apibendrinant sinergijos vystymo galimybes naujausiose regionų vystymo teorijose, galima sakyti, kad svarbiausia veiksnys vystant vietovės – atsitiktinių įvykių efekto suvokimas.

Regiono, teritoriniu aspektu funkcionuojančių elementų visumą turi visoms sistemoms būdingų bruožų susietų tam tikrais ryšiais (partneryste, vizijos derinimu bei funkcinės paskirties ir atsakomybės pasidalijimu) kurie koreguojami, koordinuojami, planuojami ir įtakojami tam tikriems tikslams pasiekti – vyksta sinerginis valdymo procesas.

Kaimiškų vietovių vystymas siekiant sinergijos efekto reikšmingas tuo, jog priimti tinkami valdymo sprendimai, išnaudojant visus sinergijai būdingus požymius bei principus sutaupo ne tik vietovės vystymo sistemos energiją, laiką, ryšius, išteklius, bet ir skatina inovacijas regione, aktyvina vietos gyventojus, įgalina juos pačius gerinti gyvenimo kokybę, didina vietovių patrauklumą ir konkurencingumą.

Vidinė konkurencija kartu su diferencijuota vietine paklausa padeda pasirošti įmonėms pasaulinei rinkai. Geografinė koncentracija padidina vidinės konkurencijos poveikį, o diferencijuota vietinė paklausa atlieka inovacijų katalizatoriaus vaidmenį, kuris siejasi su strateginio proveržio sąlygomis bei sinergijos efektais.

Sinergija kaimiškų vietovių vystymo kontekste gali būti analizuojama lanksčios specializacijos, augimo polių, kumuliacinio augimo teorijos pagrindu, eksportu grįstos teorijos ir endogeninė teorijos siūlomais vystymo modeliais. Nustatyta, kad sinergijos efektas labiausiai pasireiškia per ekonominių veiklų multiplikavimą, vietinių resursų vietovėje naudojimą, investicijų pritraukimą ir naujausių technologijų pritraukimą.

1.5. Kaimiškų vietovių strateginio proveržio sąlygos kaimo vystymo modeliuose

Formuojant kaimiškų vietovių vystymo politiką, rengiant, priimant ir įgyvendinant kaimiškų vietovių pokyčių valdymo spendimus, būtina remtis strateginėmis įžvalgomis, orientuotomis į ilgalaikę perspektyvą.

A. Juškevičiaus (2012) teigimu „žmonijos istorijoje išskiriami agrarinis, industrinis ir informacinis arba žinių amžius“. XXI amžiaus pradžioje kai kurie mokslininkai (Denning, 1998; Cartier, Loshin, 2012) žinių ir žinojimo amžiui prognozuoja pabaigą ir skelbia apie strateginio valdymo ir kūrybos laikotarpį.

Kaimiškų vietovių strateginiai pokyčių valdymo sprendimai dažniausiai priimami tik atsiradus tam tikrai problemai. Vis dar pasigendama proaktyviu požiūriu ir holistiniu mąstymu paremtų sprendimų orientuotų į vietovėje vykstančius procesus.

Baigiantis Kaimo plėtros 2007–2013 m. programai, pastebėta, kad daugiausia projektų remiama kaimo bendruomenės materialinei bazei sukurti, renginiams ir verslumui ugdyti. Projektų nauda apčiuopiama ir materialiai naudinga kaimo gyventojams, tačiau kiek projektų veiklos atitiko darnios kaimo plėtros principus, kiek jos buvo kompleksinės ir integruotos, koks sinerginis bei multiplikacinis efektas sukurtas – atviri klausimai mokslinių diskusijų erdvėje.

A. Astromskienės (1999), V. Atkočiūnienės (2011) teigimu, kaimo vietovėse inicijuojamos ekonominės veiklos (pavyzdžiui kaimo turizmas) sukuria pajamas ne tik tuo verslu užsiimantiems kaimo vietovių gyventojams, bet ir sukuria naujas darbo vietas, keičia žemės ūkio gamybinę struktūrą, kaimo infrastruktūrą bei sukuria naujas galimybes vietos bendruomenės įsitraukimui į vietos ekonomikos vystymą, gyvenimo kokybės gerinimą ir pan.

A. Suryahadi, D. Suryadarma, S. Sumarto, S. Molyneaux (2006) atlikdami mokslinius tyrimus kaimo vietovėse pastebėjo, kad padidinus investicijas į žemės ūkį, jų sukuriamą vertę didesnė nei vien tik gaunamos pajamos iš žemės ūkio produkcijos. Mokslininkų teigimu, kaimiškose vietovėse buvo sukurtas multiplikacinis efektas, kurio dėka vystosi kitos sritys, tokios kaip kultūra, ugdymas ir pan., įgauna vis didesnę pagreitį suteikdamos kaimiškoms vietovėms strateginio proveržio galimybes.

Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 metų programoje pažymima, kad didelė kaimiškų vietovių priklausomybė nuo pajamų iš žemės ūkio veiklos vertinama kaip viena iš kaimo sektoriaus silpnybių, kliudančių įgyvendinti kaimo plėtros strategiją. Tačiau darbo rinkoje pastebėta ir teigiamų tendencijų: vis daugiau kaimo gyventojų pereina į paslaugų sektorių ir imasi kitos alternatyvios veiklos, o tai labai svarbu mažinant kaimo gyventojų priklausomybę nuo žemės ūkio (Lietuvos kaimo..., 2011).

Remiantis teoriniu ir praktiniu žinojimu, galima pastebėti, kad kaimiškų vietovių vystymo veikėjai pernelyg didelį dėmesį, laiką, energiją ir kitus išteklius skiria probleminiams klausimams išspręsti. Toks požiūris trukdo pamatyti ir įvykdyti realų strateginį proveržį.

Strateginį proveržį kaip katalizatorių strateginiams sprendimams įgyvendinti analizavo E. Laumenskaitė ir A. Vasiliauskas (2006), V. Dubinas ir E. Smilga (2009), kaip sinerginį efektą – D. Held (2002), S. Haggblade, P. B. R. Hazell, P. A. Doroch (2007), kaip multiplikacinį efektą V. Atkočiūnienė (2012) ir kiti.

Multiplikatoriaus samprata atsirado Keinso suformuluotoje ekonominio augimo teorijoje ir pirmiausia buvo siejama su pajamų augimu. Lietuvių mokslininkai Urbonas, Maksvytienė, Sabonienė (2009) multiplikatoriaus teorija (*angl. multiplication* – „dauginimasis“, „didinimas“) suvokia kaip priklausomybę tarp paklausos investicijoms, kurios daro įtaką pajamų augimui.

V. Atkočiūnienė (2012) apibendrinusi J. M. Keynes (2008) pateikiamas multiplikatoriaus teorijos interpretacijas, suformulavo užimtumo multiplikatoriaus koncepciją, kurioje katalizatoriumi laikomas kaimo turizmo verslo vystymas. Didėjant investicijoms į kaimo turizmo verslą, kuriamos naujos darbo vietos, didėja užimtumas – sukuriamas multiplikacinis efektas.

Sunku analizuoti multiplikacinį efektą remiantis tokiais katalizatoriais kaip kaimo turizmo verslų vystymas, investicijos į žemės ūkį ar panašiai todėl, kad kaimiškose vietovėse dėl nedidelio kaimo gyventojų skaičiaus ir pan., multiplikacinio efekto matematinė išraiška nesukurs prielaidų kokybiškoms apibendrinančioms išvadoms suformuluoti. Todėl reikšminga plačiau paanalizuoti kaimiškų vietovių strateginio proveržio sąlygas, kurių dėka formuojasi multiplikaciniai, sinergijos efektai.

Kaimiškų vietovių vystymas neatsiejamas nuo ekonominio augimo teorijų ir strateginio valdymo. Mokslininkės E. Ribašauskienė, D. Šalengaitė (2011) teigia, kad daugelis vietovių gali pasiūlyti tas pačias prekes – teritoriją, infrastruktūrą, išsilavinusią darbo jėgą ar beveik identišką valdymo sistemą, – pagrindinį vaidmenį vietovių konkurencijos kontekste atlieka lokalus arba vietos identitetas, kuris yra naudojamas kaip išieitinė pozicija kurti vietovės prekiniam ženklui bei išskirti jį iš kitų vietovių tarpo.

Procesualine prasme, pokyčiai jų vyksmo laike neišvengiami, todėl strateginį proveržį (kaip inovaciją) galima pavadinti evoliuciniu arba revoliuciniu. P. Zakarevičiaus (2003) teigimu artėjančio nuosmukio apraiškų ar kitokių priežasčių sąlygojama sisteminė kaita, turi būti sąmoningai vykdoma. Vadinasi kaimo vietovių vystymo veikėjai privalo imtis individualių bei kolektyvinių iniciatyvų tam tikrai teigiamai vertei vietovėje sukurti.

Europos Sąjungos paramos žemės ūkiui ir kaimo plėtrai efektyvumo vertinimo ataskaitoje (2008) išskiriami endogeniniai ir egzogeniniai kaimo plėtros modelio kintamieji ir jų charakteristikos. Endogeniniai ir egzogeniniai kaimo vystymo modeliai aptariami M. Sarkevičiūtės (2007), S. Girdzijausko, R. Mackevičiaus (2009), tačiau verta pastebėti, kad endogeninių (vidinių) bei egzogeninių (išorinių) aplinkos veiksnių derinimas sudaro sąlygas naujam neoendogeniniam kaimiškų vietovių vystymo modeliui bei strateginiam proveržiui atsirasti (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Kaimiškų vietovių sisteminės kaitos parametrai

Modelio parametras (strateginio proveržio sąlygos)	Endogeninis kaimo vystymo modelis	Egzogeninis kaimo vystymo modelis	Neoendogeninis kaimo vystymo modelis
	Sisteminė kaita		
Bendra vietovės vystymo vizija, misija	Kokybiška kaimo žmoniškųjų, ekonominių, gamtinių, kultūrinių išteklių struktūra ir jų deriniai	Globalus požiūris ir standartizuoti veiksmai	Kaimo vystymo strateginiai sprendimai formuojami atsižvelgiant į kaimo bendruomenės ir kitų socio-ekonominių grupių poreikius bei vietovės potencialą
Įsitraukimas į veiklą	Kaimo vietovės vystymo sprendimų rengimo, priėmimo ir įgyvendinimo novatoriškumas	Kaimo vietovių plėtra išoriškai nulemta, ekonominės veiklos gali būti lengvai perkeliamos į depresines teritorijas	Vietinė – teritorinė partnerystė bei atsakomybės pasidalijimas tarp kaimo vietovėje veikiančių institucijų, verslo subjektų, kitų gyventojų
Loginiai žingsniai tikslingai nukreipti į potencialo didinimą	Kaimo vystymo veikėjų kompetencijos „padėti sau“ stiprinimas	Svarbiausios plėtros jėgos suvokiamos kaip sklindančios/ kylančios iš kaimo vietovių išorės	Vietiniai sandoriai, kooperacija rengiant, priimant, ir įgyvendinant vystymo sprendimus
Teritorinis kapitalas	Teritorijos kapitalo (plėtros potencialo) formavimas ir identiteto stiprinimas	Vystymo nauda (potencialas) eksportuojamas iš regiono, vietovės išteklių, autentiškumas ir vertybės nėra svarbios	Proaktyvus požiūris į vietovės socialinį, ekonominį ir gamtinį potencialo vystymą
Aktyvios dalyvavimo formos	Kaimo gyventojų įtraukimas į sprendimų rengimo, priėmimo ir įgyvendinimo procesą	Pagrindinis principas – masto ekonomika ir koncentracija	Savanoriškos iniciatyvos

Modelio parametras (strateginio proveržio sąlygos)	Endogeninis kaimo vystymo modelis	Egzogeninis kaimo vystymo modelis	Neoendogeninis kaimo vystymo modelis
	Sisteminė kaita		
Impulsai iš išorės	Decentralizuotas kaimo plėtros finansavimas	Dinaminės jėgos – miesto augimo poliai	Vietovės įvaizdis ir konkurencinė pozicija
Aplinkos pokyčių projektavimas	Daugiafunkciniai kaimo vystymo sprendimai	Kaimo vietovių funkcijos – maistas ir kita pirminė gamyba besiplečiančiai miesto ekonomikai	Stiprūs kaimo ir miesto integraciniai ryšiai.
Visuomeninis darbas	Išplėta horizontalioji ir vertikalioji partnerystė bei kooperacija tarp vietovėje veikiančių institucijų	Pagrindinės kaimo plėtros problemos – žemas produktyvumas ir periferiškumas	Aktyvus kaimo gyventojų dalyvavimas visuomeniniame gyvenime
Mokymasis	Mokymosi visą gyvenimą strategijos įgyvendinimas	Kaimo plėtros dėmesys nukreiptas į žemės ūkio industrializaciją ir specializaciją	Holistinis požiūris į vietovėje vykstančius pokyčius
Komunikacija	Vietos gyventojų informuotumas (išvystyta komunikacija)	Kaimo plėtros dėmesys nukreiptas į darbo ir kapitalo mobilumo skatinimą	Vietos gyventojų sąmoningumas, savęs tapatumo (identiteto) suvokimas
Gerosios praktikos pavyzdžių sklaida	Vietos gyventojų konsultavimas, patirties sklaida		Savaiminė visuomenės reprodukcija
Vietovės ištekliai	Lokalus požiūris į vietovės vystymą(- si)		Išorinės patirties ir žinių panaudojimas

Tikrasis strateginis, kūryba pagrįstas valdymas prasideda tada, kai formuluojami tokie kaimo vystymo sprendimai, kurie duoda peno tolimesniems veiksams numatyti, naujoms idėjoms atsirasti ir sukuria didelę, ne vienasmenę naudą.

Vienas žymiausių modernios vadybos atstovų P. Drucker (1995) mėgdavo pabrėžti, jog svarbu ne spręsti einamuosius klausimus valdomoje sistemoje, bet koncentruoti dėmesį ir pastangas naujų strateginių galimybių identifikavimui ir jų nuosekliai realizavimui. Vadinasi, strateginis valdymas (SV) nei prasideda SSSG (Stiprybės, silpnybės, grėsmės ir galimybės) analize, nei ja baigiasi. Efektyvus strateginis valdymas turėtų aprėpti 3 fazes: strateginį mąstymą, strateginę analizę ir strateginę sintezę (Smilga, 2012).

Norint pasiekti strateginį proveržį, jį būtina numatyti. Tam būtinas endogeninių ir egzogeninių kaimo aplinkos veiksnių suderinamumas bei holistinis požiūris į vietovės vystymo sprendimų rengimą, priėmimą ir įgyvendinimą.

Siekiant multiplikacinio efekto būtinas grandininės veiksmų sekos (daugiklio), priežasčių – pasekmių suvokimas, lankstumas ir gebėjimai įvertinti esamus bei galimus ryšius, socialinės, kultūrinės, ekonominės bei politinės aplinkos sąlygas, taip pat gebėjimai panaudoti vietovės vystymo potencialą, pasinaudoti teritoriniu kapitalu bei suformuotu vietovės įvaizdžiu naujoms iniciatyvoms skatinti ir veikloms plėtoti.

Neretai pasitaiko, kad kai kurių kaimiškų vietovių geografinė padėtis nulemia skurdų vietovės teritorinį kapitalą, todėl sudėtinga apčiuopti potencialias vystymo galimybes.

Tokiu atveju, galimas dirbtinis vietovės „augimo poliaus“ sukūrimas. Augimo poliaus teorija (Perroux, 1950) bei Centro periferijos modelis (Friedmann, 1966) remiasi pagrindinių pramonės šakų gebėjimu pritraukti susijusias (aptarnaujančias) ekonomines veiklas, kurių santalka dėl lokalizacijos efektų yra pajėgi ekonominiu požiūriu vystytis. Pritaikius augimo polių teorijos idėją kaimiškų vietovių vystymo strateginio proveržio sąlygoms analizuoti, ją galima interpretuoti kaip vietovėje vystomų veiklų (varomųjų jėgų) egzistavimą, kuris veikia tarsi augimo polius ir įtraukia kitus sektorius bei verslo dalyvius per bendras/integruotas veiklas tuo pačiu sukuriant multiplikacinį efektą.

1.6. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą atskleidžiantys metodai

Mokslinių ir praktinių diskusijų erdvėje vis dažniau gvildenamos kompleksinių sprendimų reikalaujančios kaimiškų vietovių vystymo problemos.

Kaimiškų vietovių vystymas(-is) lemia tiek procesų integruotumą tiek konkurencingumą. Remiantis nauja kaimo plėtros paradigma – darnus kaimiškų vietovių vystymas(-is) įmanomas derinant socialinius, ekonominius, gamtinius ir politinius parametrus.

Autoriai Van der Ploeg, Marsden (2008) teigia, jog regioninė plėtra yra pagrįsta sudėtingais vidinės ir išorinės aplinkos ryšiais ir sąveikomis, kurios formuoja vietovių patrauklumą ir konkurencingumą ekonominiu, socialiniu, kultūriniu ir gamtiniu aspektais. Būtent tai autoriai vadina „atskleistu kaimo saitynu“ (*Angl. unfolding rural web*), pagal kurį, tankumas ir kokybė vidinės ir išorinės aplinkos sąveikų lemia kaimiškų vietovių vystymo(-si) trajektorijas.

„Kaimo saitynas“ (*Angl. rural web*) gali būti suvokiamas kaip naujas, išsamus teorinis pagrindas kaimiškų vietovių vystymui(-si) analizuoti.

Empiriniu požiūriu „Kaimo saitynas“ sudarytas tarpusavio sąveikų ir ryšių, tarpusavio normų tarp kaimo vystymo(-si) veikėjų, išteklių, veiklų, sektorių ir teritorijų (Ventura ir kt., 2008). Teoriniu požiūriu tas pats tinklas susidaro sujungus 6 skirtingas dimensijas: endogeniškumą, novatoriškumą, socialinį kapitalą, rinkos valdymą, institucinius susitarimus ir darnumą.

Van der Ploeg ir Marsden (2008) teigimu, visos šešios dimensijos yra esamos, pasikartojančios ir heterogeniškos visose kaimiškose vietovėse ir vystomo(-si) procesuose. Taip pat autoriai pažymi, kad analizuojant vystymosi procesą, būtinas dėmesys visoms dimensijoms iš karto, nes kiekviena jų papildo viena kitą, o persidengdamos sukuria sinergijos efektus.

8 lentelė. Kaimo vystymo(-si) dimensijos (Marsden, 2010)

Dimensija	Charakteristika
Endogeniškumas	Laipsnis, kuriuo pagrįsta visa kaimiškų vietovių vystymo politika, orientuota į vietos išteklių tikslingą ir savalaikį pritaikymą viešajai naudai sukurti.
Novatoriškumas	Naujos įžvalgos, praktika, artefaktai ir jų suvokimas (išteklių, technologijų, procedūrų, žinybinės grandys ir pan.), kurie užtikrina pokyčius kaimo vystymo(-si) procesuose.
Socialinis kapitalas	„Normos, vertybės, ryšiai ir tinklai kurių dėka, žmonės įgalinami kolektyviniam veikimui“ (Woolcock, Narayan, 2000) galimybė individams, grupėms, organizacijoms ar institucijoms jungtis į tinklus, kooperuotis ir įgalinti socialinius ryšius bendriems tikslams ir naudai pasiekti.
Rinkos valdymas	Instituciniai pajėgumai kontroliuoti ir stiprinti esamas rinkas ir formuoti naujas.
Instituciniai susitarimai	Naujos institucinės sąrangos skirtos spręsti koordinacines problemas ir palaikyti kooperaciją tarp kaimo vystymosi veikėjų.
Darnumas	Teritoriniu požiūriu grįstas vystymas(-is), kuris iš naujo pabrėžia maisto ir žemės ūkio ekologiją, socialinės aplinkos vaidmenį išlaikant kaimo ekonomiką ir kultūrą.

„Kaimo saitynas“ gali būti suvokiamas kaip ryšių sistema, kurios dėka žmogiškieji ir ekologiniai komponentai susikerta ir sąveikauja tarpusavyje.

Tikslinga pabrėžti, jog kaimiškų vietovių vystymas veiksmingas tik tuomet, kai darnūs veiksmi, integruoti sprendimai ir multi-dimensinis mąstymas lemia strateginį proveržį skatinančius kaimiškų vietovių vystymo sprendimus. Taip pat kaimiškų vietovių vystymas yra glaudžiai susijęs su miesto ir kaimo dichotomija bei jų ryšių stiprinimu (Kitchen, Marsden, 2009).

F. Ventura, P. Milone, J. D. van der Ploeg (2010) teigimu, kaimiškų vietovių vystymo modeliai orientuoti į vietos gyventojų poreikius ir vietos išteklių panaudojimą, išryškina teigiamus vystymo(-si) efektus ir stiprius ryšius besiformuojančius į organizacijų tinklą. Tinkle veikiantys subjektai dalijasi patirtimi, žiniomis, integruoja sprendimus mažinančius veiklos sąnaudas ir generuoja maksimalius arba lūkesčius pranokstančius rezultatus, sinergijos efektus.

„*Kaimo saitynas*“ kaip saitas/tinklas suderintų tarpusavyje struktūrų, sprendimų visuma, laikomas metodu, kurį taikant kaimiškų vietovių vystymo sprendimų projektavimui, galima pasiekti sinergijos efektų. Šis metodas atlieka ir koordinavimo funkciją atskleidžiant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą ir varomąsias jėgas, sukuriant naujus vystymosi žingsnius ir darant įtaką jų kokybei.

Dažniausiai mokslininkai taikdami šį metodą, pasirenka kaimiškų vietovių vystymą akcentuodami žemės ūkio vystymo reikšmę ir tuo apibūdina sinergijos potencialo elementus.

Apibūdinant endogeninį vystymą, L. Kitchen, T. Marsden (2009), M. Leach (2008) ir kt. pabrėžia vidinių vietovės išteklių stiprinimą ir integravimą, tokių kaip natūrali gamtinė aplinka, kultūrinis paveldas, kraštovaizdis, maisto kokybė ir pan. Taip pat čia didelis dėmesys skiriamas šeimos verslo vystymui ir vietos gamintojų ir perdirbėjų sukuriamoms gėrybėms vystyti. Taip pat – žmogiškiesiems ištekliams ir jų vystymui, vietos žinių potencialo stiprinimui, trumpųjų grandinių ir ryšių tarp jų kūrimui.

Analizuodami rinkos valdymą autoriai (van der Ploeg, Oostindie, Broekhuizen, Milone, Ventura, Brunori, 2010) daugiausiai dėmesio skiria vietos rinkos analizei, rinkodaros strategijų formavimui, vietos produktų ženklų ir įvaizdžio kūrimui. Kiek didesnis dėmesys skiriamas darnumui analizuoti. Mokslinių diskusijų erdvėje darnumas plačiai analizuojamas ir autoriai dažnai nesutaria dėl vieningos darnumo vertinimo sistemos.

Taikant „*Kaimo saityno*“ metodą, darnumas apibūdinamas sisteminiu aspektu taip pat įtraukiant žmogiškųjų išteklių vystymą, siekiant masto ekonomijos, ieškant naujų galimybių bendradarbiavimui ir partnerystei tarp kaimiškų vietovių vystymo veikėjų (van der Ploeg, Broekhuizen, Brunori, Sonnino, Knickel, Oostinde, 2008).

Nauji instituciniai susitarimai apibūdinami per naujus organizacinius susitarimus tarp skirtingo lygmens ir sektorių organizacijų, vystant diversifikuotas veiklas, arba restruktūrizuojant organizacijas keičiant jų veiklos turinį grįžtą tradiciniu požiūriu į naujas organizuotas struktūras, kurių pagrindinis veikimo principas aplinkosauga ir ekologija, kooperacija ir bioenergetikos gamyba (Milone, 2009).

Svarbiu veiksmu vystant kaimišką vietovę tampa novatoriškos produkcijos kūrimas ir vystymas. Dažniausiai mokslinių diskusijų erdvėje ir praktikoje analizuojamas agroturizmo vystymas ir jo sukuriama socialinė vertė, sinergija gimstanti iš naujų gamintojų kooperatyvų, klasterių ir kaimo inovacijų sklaidos inkubatorių vystymo (Milone, Ventura, 2004).

Tam, kad inovacijos būtų sėkmingai įdiegtos ir reikalingas didžiulis kaimiškų vietovių vystymo veikėjų susitelkimas ir stiprūs jų bendradarbiavimo kultūra, dialogas ir ryšiai. Kitaip tariant, socialinio kapitalo išvystymo lygmuo turi labai didelės įtakos sinergijos potencialui atsiskleisti.

Būtent socialinis kapitalas, kaip viena iš „*Kaimo saityno*“ dedamųjų, labiausiai atskleidžia vietovių socialinio gyvenimo parametrus ir dažniausiai analizuojamas per kooperacijos tarp ūkininkų, kitų gamintojų bendradarbiavimo vystymą. Didžiausias dėmesys skiriamas kolektyviniam veikimui, kurio dėka ne tik formuojamas naujas kaimiškų vietovių vystymo veikėjų tinklas, naujos atsakomybės ir susitarimų formos, bet ir formuojasi pageidaujami sinergijos rezultatai.

„*Kaimo saitynas*“ ir jo dedamosios yra naudojamas kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialui identifikuoti ta prasme, kad kiekviena iš dedamųjų papildo viena kitą, o besisluoksniuojantys vystymosi sprendimai, integruoti veiksmai ir bendros gerovės – darnos siekimas yra didžiausias prioritetas vystant kaimišką vietovę.

Siekiant giliau paanalizuoti ir patikslinti „*Kaimo saityno*“ dedamąsias, tikslinga identifikuoti rodiklius apibūdinančius kiekvieną aspektą atskirai ir leidžiančius pažvelgti giliau į jų turinį.

Pirmoje disertacijos dalyje išsprendžiami pirmieji trys disertacijos uždaviniai. Išanalizuotos kaimiškų vietovių vystymo teorijos ir modeliai, kaimiškų vietovių valdymo ypatumai ir veikėjų tipai. Taip pat išanalizuota sinergijos samprata retrospektyviniu požiūriu bei nustatyti ryšiai tarp sinergijos ir kaimiškų vietovių vystymo principų. Apibendrinus mokslinėje ir praktinėje literatūroje pateikiamas sinergijos interpretacijas ir kaimiškų vietovių vystymo ypatumus, buvo apibrėžta kaimiškų vietovių vystymo sinergijos samprata ir atskleistas jos turinys, kaip kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialas. Kuris suvokiamas kaip kaimiškų vietovių ekonominės, socialinės, kultūrinės, politinės ir gamtinės aplinkos vystymosi parametrų būseną laike, vertinama numanomų pajėgumų laipsniu strateginiam proveržiui ir sinergijos efektui rasti.

Sinergijos raiškos analizė regionų ekonominio augimo teorijų genezėje ir kaimo vystymosi modeliuose, akcentuojant endogeninį, egzogeninį bei neo-endogeninį modelius, atskleidė kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą nusakančius veiksniai/aplinkos sąlygas. O kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo metodų analizė, nukreipė „Kaimo saityno“, kaip naujos kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo stiprinimo paradigmos, turinio detalizavimo link.

Atlikta mokslinės literatūros analizė ir sintezė, sudarė prielaidas parengti kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo instrumentą, kuris tapo pagrindu kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo raiškos vertinimo metodikai parengti ir tyrimui atlikti.

2. KAIMIŠKŲ VIETOVŲ VYSTYMO SINERGIJOS VERTINIMAS

2.1. Tyrimo metodologinės nuostatos ir kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo instrumento formavimas

2.1.1. Kaimiškų vietovių vystymo valdymo sinergijos vertinimo rodiklių metodologinis pagrindimas

Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimas ypatingai reikšmingas valdymo sprendimas, kuris gali pakreipti vystymą norima linkme. Pirmoje disertacijos dalyje, atlikta mokslinės literatūros analizė, leidžia daryti prielaidą, kad mokslininkai vis dar nesutaria dėl vieningų kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo kriterijų ir sinergiją bando vertinti skirtingais būdais. Šioje darbo dalyje pateikiama kelių, daugiausiai išdiskutuotų, sinergijos vertinimo dimensijų kompleksinio vertinimo metodika.

Empirinio tyrimo objektas – kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo raiška.

Empirinio tyrimo tikslas – suformuoti ir pagrįsti kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo rodiklių sistemą.

Išanalizavus Lietuvos ir užsienio autorių atliktus tyrimus, kaimiškų vietovių vystymo ir sinergijos vertinimo aspektais, pastebėta, jog vystymo sinergijos vertinimo metodai bei instrumentai pasirenkami priklausomai nuo tyrimo objektų bei tam tikrų apribojimų.

Mokslinės literatūros analizė leidžia daryti prielaidą, kad sinergijos potencialas atskleidžiamas tik esant tam tikroms strateginio proveržio sąlygoms, kurios padiktuoja atitinkamus kaimiškos vietovės vystymo sprendimus ir modelius.

Kaimiškų vietovių vystymas nėra baigtinis procesas ir vis reikalauja naujo požiūrio, naujų vystymo galimybių. Todėl sinergijos paieška, raiška ir vertinimas negali būti statiški.

Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimas turi būti kompleksinis ir pagrįstas *metodologine sinergijos dimensija*, pagal kurią kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimas laikomas nauju paieškos metodu mokslinėje veikloje ir gali būti traktuojamas kaip metodinis instrumentas siekiant įgyti naujų žinių.

J. Kvedaravičius, I. Narbutaitė (2005) pažymi ir *mokslinės sinergijos dimensijos* reikšmę. Šia dimensija modeliuojami matematiniai režimai su kraštutinėmis užribio būsenomis, teoriškai aprašomi lokalinių struktūrų formavimosi mechanizmai, t.y. saviorganizacija, šių struktūrų transformacija, nelinijinė sintezė (koevoliucija) bei iširimas. Mokslinės sinergijos dimensijos taikymas kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo metodikai parengti aktualus tuo, kad leidžia sugretinti skirtingų mokslo disciplinų tyrėjų siūlomas technikas, jas interpretuoti ir pritaikyti tiriamajam objektui vertinti.

Tiriant sudėtingus, socialinius procesus ir naudojant nelinijinius valdymo metodus, nustatoma *socialinė sinergijos* dimensija. Šios dimensijos pagalba, vertinami kokybiniai neapčiuopiami reiškiniai, nusakantys reiškinų egzistavimą bei tarp jų esančius ryšius, jų kokybę ir stiprumą.

Kaimiškos vietovės vystymo sinergijos potencialo vertinimas gali būti suvokiamas kaip netradicinis metodas tiriant ir prognozuojant ateitį. Mokslinių diskusijų erdvėje ir praktikoje egzistuoja ateities matymo horizonto ribotumas, chaoso elementai ir atraktoriai, tačiau galima teigti, kad įmanoma ir *prognostinė sinergijos dimensija*.

Remiantis G. Brunori, A. Rossi (2000), G. R. Brown (2001), R. D. Lasker, J. A. Weiss, B. R. Miller (2006) ir kt. kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialui įvertinti būtina nusistatyti valdymo lygmenį (žr. 9 lentelę). Tai ypač aktualu, kuomet sprendžiami kaimiškos vietovės, kaip sociokultūrinės sistemos vystymo klausimai.

Analizuoti kaimiškų vietovių vystymo sinergiją galima kiekvienu lygmeniu atskirai ir kartu, kuomet siekiama tirti, kaimo vystymo priemonių ir jų taikymo sinergiją, kuri pagrįsta vietos gyventojų iniciatyvomis „iš apačios“ ir politinių sprendimų priėmėjų sprendimais „iš viršaus“.

9 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo lygmenys

(pagal G. Brunori, A. Rossi, 2000; G. D. Brown, 2001; R. D. Lasker, J. A. Weiss, B. R. Miller, 2006)

Vietos lygmuo (interesų įtvirtinimo)	Savivaldos (struktūrinės perspektyvos)	Nacionalinis lygmuo (įtvirtintos struktūros)
- Akcentuojamas individualių interesų patenkinimas, išteklių paskirstymas individus siejančiame tinkle.	- Nagrinėjamas socialinių struktūrų formavimosi procesas, ryšiai jų viduje ir su kitomis socialinėmis struktūromis bei socialinės sąveikos rezultato pa(si)skirstymas.	- Įvertinamas atskirų socialinių struktūrų įsijungimas/susilieėjimas su politinėmis, ekonominėmis, kultūrinėmis sistemomis. - Įvertinama kaip soc. bei politinė aplinka gali paveikti vietovės vystymo sprendimus.

Nagrinėjamu atveju, tikslingiausia kaimiškų vietovių vystymo sinergiją analizuoti savivaldos lygmenyje, nes čia labiausiai pasireiškia kaimiškos vietovės kaip sistemos ypatybės, ryšių bei santykių tarp kaimo vystymo veikėjų priklausomybės, dalyvavimas tinkluose, pasitikėjimas, instituciniai susitarimai (taisyklės ir normos) bei socialinės sąveikos rezultatai.

V. Atkočiūnienė (2013) pažymi, jog kaimiškų vietovių vystymas vyksta keliuose lygmenyse, kurie turėtų būti sąveikaujantys tarpusavyje. Autorės teigimu, kaimiškų vietovių vystymo sprendimai gali būti formuojami *centrinės – administracinės kaimo plėtros vadybos posistemėje* ir *vietovės – euristinės kaimo plėtros vadybos posistemėje*.

Vietovės – euristinė kaimo plėtros vadybos posistemė skirtingai nei centrinė – administracinė yra paremta endogeniniu kaimiškų vietovių vystymo modeliu, veikimu „iš apačios į viršų“ ir yra pagrįsta iš vietovės vystymo veikėjų vertybių, kaimiškų vietovių vystymo programų, formuojant naujus veikimo modelius ir juos institucionalizuojant ir pan. Pagrindinis vietos – euristinės kaimo plėtros vadybos posistemės tikslas yra vidinės – lokalsios internevcijos nukreiptos į tausojantį vietos potencialo pritaikymą vietos gyventojų gyvenimo kokybei gerinti.

P. Evans (2002), K. van Kersberger, F. van Waarden (2004), M. Castells (2005), V. Leonavičius (2005) ir kiti mokslininkai sutinka, kad sinergija gali būti analizuojama ne tik mikro, bet taip pat ir mezo bei makro lygmeniu, kurių dėka išryškinaamas tarpasmeninė, tarp institucinė bei tarp organizacinė dalyvavimo tinkle sąveika.

Todėl kaimiškos vietovės vystymo sinergijos potencialo raiškos vertinimas turi būti formuojamas ir atliekamas seniūnijos teritorijoje. Seniūnijos aptarnaujama teritorija yra savivaldybės teritorijos dalis, susidedanti iš gyvenamųjų vietovių ar dalies miesto teritorijos. Seniūnija turi savo aptarnaujamos teritorijos ribas ir pavadinimą (Teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymas, 2010).

Analizuojant kaimo vystymo veikėjų dalyvavimo tinkluose sukuriama vertę, tikslinga remtis mezo teorijomis, kurios aiškina, kad ekonomika, socialinė struktūra ar viešojo politika – vykdoma daugiasluoksnėje aplinkoje ir savarankiškai besivystančiuose tinkluose esant bendriems tikslams ir poreikiams. Makro lygio teorijos dažnai yra abstrakčios ir taikomos konkrečiose situacijose, mažiau dėmesio skiriant tarpiniams procesams, o mikro teorijose mažai analizuojami įvairūs struktūriniai veiksniai, tinklų vaidmuo sprendžiant vystymosi problemas.

M. Castells (2005) teigia, kad tinklai yra dinamiškos ir atviros struktūros tol, kol jos gali suteikti naujos informacijos ir patirties. Tinklai jau yra tapę nauja visuomenės socialine morfologija, o tinklaveikos (t. y. – veiksenos) sklaida modifikuoja siekiamų rezultatų, patirties, galios ir kultūros procesų eigą. E. Herry, M. Noon (2008), A. Ramonaitė (2008), J. Kavaliauskaitė (2014) tinklą apibūdina kaip bendradarbiavimo, partnerystės formą, kuri ryšiais jungia turinčias bendrus tikslus organizacijas, grupes ar individus bei įgalina juos keistis ištekliais, informacija – taip sukurdamą prielaidas veiklos efektyvumo didinimui ir sinergijai pasiekti.

R. D. Putnam (2001) ir J. S. Coleman (2005) pabrėžia, kad dalyvavimas tinkluose stiprina visuomenės aktyvumą, įsitraukimą į pilietinę visuomenę, plečia bendruomeninius ryšius. Per glaudžius bendruomeninius ryšius išlaikomas tam tikras solidarumas: pavieniai ryšiai tampa neformalių glaudžių santykių dalimi, o išskaidytuose retuose tinkluose susidaro tankūs ir glaudžiai susijusių ryšių klasteriai (Leliūgienė, Sadauskas, 2011).

Taigi socialinių ryšių reikšmė ir sukuriama vertė gali būti apibūdinama per socialinį kapitalą, kuris savo ruožtu apima struktūrinį kapitalą (vaidmenys ir taisyklės, socialiniai tinklai ir kiti tarpasmeniniai santykiai, procedūros ir precedentai) bei kognityvinį kapitalą (normos, vertybės, požiūriai, įsitikinimai, pilietinė kultūra, pasitikėjimas, solidarumas, bendradarbiavimas, įsipareigojimai, lūkesčiai). Nemažai mokslininkų dėmesio yra sulaukęs naujai išskylančių savybių fenomenas, kai atskiros dalys, susijungusios į visumą turi naujai, prieš tai neturėtų savybių. Šis fenomenas vadybos mokslų diskurse vadinamas papildomumo sinergija.

J. Kvedaravičius, I. Narbutaitė (2005) teigia, kad papildomumo efektas pasireiškia panaudojant materialiuosius, o sinerginis – nematerialiuosius išteklius. Būtina pabrėžti, kad norint pasiekti sinergiją, papildantys ištekliai negali būti vienodi, nes tokiu atveju sistema funkcionuos lygiai taip pat ir neįvyks jokio strateginio proveržio. Skirtingų išteklių susiliejimai pavyzdžiui, partnerystės procese, sukuria daug didesnius konkurencinius pranašumus ir galimybes.

P. Milgrom, J. Roberts (1995), A. Barua ir kt. (1996), J. S. Harrison, M. A. Hit, R. E. Hoskisson, R. D. Ireland (2001), J. Kvedaravičius, I. Narbutaitė (2005) pripažįsta, kad papildomumas pasireiškia tuomet, kai viena veiklos rūšis papildydama kita, padidina pastarosios grąžą arba vertę.

Tiek išteklių papildomumas, tiek funkcinis papildomumas persidengdamas su naujai išskylančiomis savybėmis (kai atskiros dalys funkciškai papildo viena kitą) sukuria daug didesnę efektą nei individualios iniciatyvos (Ireland, Hit, 2001).

Papildomumas ir jo vertinimo metodologinė prigimtis atsispindi per masto ekonomijos, išteklių, endogeninio vystymosi teorijas, per žmogiškųjų santykių, socialinio kapitalo koncepcijas, simbolišią kapitalą ir pan.

Apibendrinant galima teigti, kad kuriant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo metodiką, būtina analizuoti ir materialius, ir nematerialius kaimiškos vietovės išteklius, kaip svarbius teritorinio kapitalo funkcionavimo komponentus.

G. Brunoni, A. Rossi (2000), R. Jusevičius, J. Ilonienė (2009), N. Karacapilidis, S. Ruping, M. Tzagarakis ir kt. (2011) ir kt. rekomenduoja sinergiją analizuoti kaip laipsnį arba sąveiką to, ko dėka įgaunama daugiau stiprumo, perspektyvų, vertybių bei išteklių geresniems sprendimams priimti.

J. A. Weiss ir kt. (2002) tyrimai parodė, kad sinergiją galima analizuoti per šešias partnerystės funkcionavimą lemiančias komponentes, t. y.: lyderystę, administravimą ir valdymą, efektyvumą, nematerialius išteklius, partnerių įtraukimą ir bendruomeninius susivienijimus. Autoriaus tyrimai parodė, kad didžiausia sinergija pasiekama kuomet partnerystės procese skatinama lyderystė bei veiksmų vienvė, sąlygojanti partnerystės kaip proceso efektyvumą. Partnerystės sinergiją reikia suprasti ne vien kaip patį bendradarbiavimo procesą, bet kaip sąlygas, kurios sudaro prielaidas įgyti naujų žinių, patirties bei išteklių (Partnership self – assessment tool, 2002).

J. A. Weiss ir kt. (2002) tyrimais atskleisti veiksniai, darantys įtaką partnerystei, ir kuriuos galima pritaikyti kaimo vystymo veikėjų partnerystės sinergijai analizuoti. Tai būtų:

- *lyderystė* – skatina produktyvią sąveiką tarp kaimo vystymo veikėjų, taip pat gebėjimus tinkamai panaudoti materialius ir nematerialius išteklius, gebėti sutelkti ir dalintis atsakomybe su kitais kaimo vystymo sprendimų priėmėjais (Partnership self – assessment tool, 2002);

- *bendruomenės įtraukimas* – sėkmingai partnerystei užtikrinti reikalingas mažumų, socialinės atskirties grupių, ir skirtingų ekonomines veiklas vykdančių kaimo vystymo veikėjų įtraukimas. S. Zahner (2005), M. Winer ir K. Ray (1994) pažymi, kad partnerių įvairovė ir jų atsineštos žinios, gebėjimai bei kiti ištekliai tik padidina partnerystės efektyvumą ir sinerginius rezultatus;

- *mobilizuojantys gebėjimai* – apima derybinius gebėjimus bei įžvalgumą. O tai labai glaudžiai siejasi su sinergijos principais, tokiais kaip proaktyvus požiūris, panoraminis mąstymas ir novatoriškos idėjos;

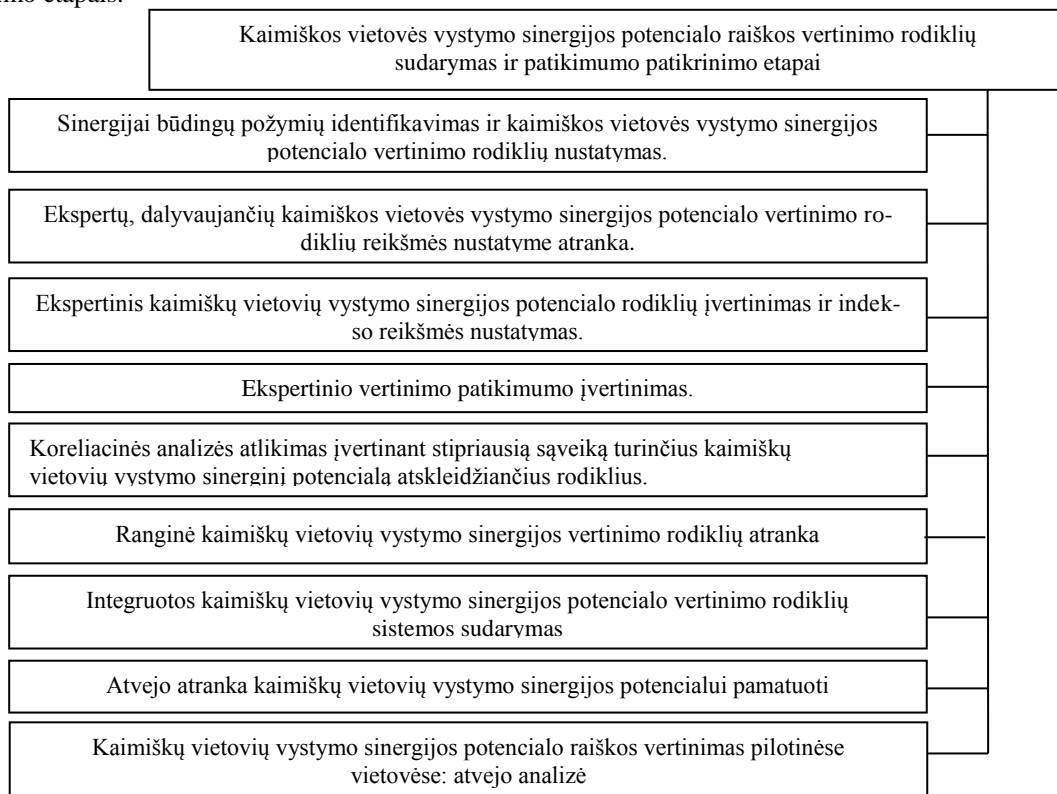
- *organizacijos kultūra* – pagal J. Barry (2011) kultūriniai nesutarimai, bendravimo barjerai yra viena iš didžiausių kliūčių, trukdančių kaimo vystymo veikėjams veikti viena kryptimi ir pasiekti norimų rezultatų;

- *pasitikėjimas* – R. C. Solomon, F. Flores (2001) tai vadina psichologiniu, organizaciniu konstruktui, kuris reiškia atvirumą bei dalijimąsi, patikimumą;
- *galia* – tai svarbus partnerystės funkcionavimo faktorius, reiškiantis tokį bendradarbiavimą, kuris yra pagrįstas pasitikėjimu ir valia paklusti centrinėms valdymo grandims (Jones, Barry, 2011);
- *administravimas, valdymas ir efektyvumas* – suvokiami kaip priemonės, kurių dėka suponuojamas partnerystės procesas ir pasiekiami sinerginiai rezultatai.

Didesnis dėmesys pačiam partnerystės proceso kūrimui, jau savaime gali paskatinti sinergiją, kuomet parinktos tinkamos vadybinės priemonės, sutelkia partnerius/ kaimiškų vietovių vystymo veikėjus ir padeda jiems pasiekti kuo didesnį potencialą. J. V. van der Ploeg, T. Marsden (2008), kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimui siūlo naudoti tinkliškumu bei tarp dimensiniais ryšiais grįstą metodiką, kuomet teritoriniu aspektu turi būti vertinamos šešios pagrindinės kaimo vystymo dimensijos: endogeniškumas, novatoriškumas, darnumas, socialinis kapitalas, instituciniai susitarimai bei rinkos valdymas. Kaimo vietovėse vykstantys procesai, susieti tam tikrais ryšiais su kaimo vietovės sistemos elementais ir inicijuota jų bendro veikimo jėga, kuria teigiamus sinergijos efektus.

Apibendrinant autorių atliktus tyrimus ir išskirtas sinergijos vertinimo dedamąsias, sudarytos prielaidos sukuri išplėstinę kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo rodiklių sistemą. Identifikavus kaimiškos vietovės strateginio proveržio sąlygas bei potencialius sinergijos šaltinius, galima atsakyti į disertacijos *empirinio tyrimo klausimą – ar sinergijos (kaip metodo) diegimas, sukuria kaimiškos vietovės vystymo sinergiją esant strateginio proveržio sąlygomis?*

Į tyrimo klausimą atsakyta remiantis algoritminėje schemoje (žr. 6 pav.) pateiktais empirinio tyrimo etapais.



6 pav. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo integruotų rodiklių sistemos sudarymo ir patikimumo įvertinimo schema

Siekiant nuodugniai ir įvairiapusiškai suvokti tiriamąjį klausimą, būtina naudoti įvairioms mokslo disciplinoms būdingus empirinių tyrimų kokybinius bei kiekybinius metodus.

2.1.2. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo rodiklių ekspertinis vertinimas

Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo rodiklių sistemai parengti, buvo pasiūlytas „Kaimo saityno“ metodas ir jo modifikacijos. „Kaimo saityno“ metodą sudaro 7 dimensijos, kuriuos suskirstytos į požymius, o šie į juos detalizuojančius kriterijus bei juos apibūdinančius empirinius indikatorius (kiekybinius ir kokybinius rodiklius). Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialui įvertinti suformuotas išplėstinis integruotų rodiklių (toliau rodiklių) sąrašas. Kai kurie skirtingus aspektus apibūdinantys rodikliai dubliuojasi, persidengia arba atkartoja vieni kitus, todėl tikslinga kiekvieną iš jų įvertinti pagal jų reikšmę matuojant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo raišką.

Rodiklių atrankai naudotas ekspertinio vertinimo metodą. Šio metodo esminis principas yra tas, kad parenkama specialistų grupė, kurie analizuoja tyrimo problemą, kiekybiškai vertindami ir formaliai apdorodami duomenis ir siekdami mokslinio objektyvumo (Kardelis, 2005).

Objektyvių tyrimo rezultatų galima tikėtis tuomet, kai tyrime dalyvaujantys ekspertai yra kompetentingi nagrinėtos problemos klausimu. Kadangi dažnai ekspertų žinios ir patirtis yra skirtinga, buvo nustatyti ekspertų atrankos kriterijai. Ekspertų atrankos kriterijai susiję su tyrime dalyvaujančių ekspertų profesine sritimi, pareigybine padėtimi, mokslinio ir praktinio darbo stažu ir pan. (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Tyrime dalyvavusių ekspertų profilis

Eksperto numeris	Eksperto pareigybinė padėtis	Eksperto veiklos stažas	Eksperto profesinė sritis
1.	Mokslininkas, konsultantas	10	Kaimo plėtra, LEADER metodas
2.	Mokslininkas, konsultantas	22	Kaimo plėtra, LEADER metodas
3.	Praktikas, politinis veikėjas, ūkininkas	20	Kaimo plėtra
4.	Praktikas, konsultantas, teisininkas	14	Kaimo plėtra, regionų teritorinis planavimas
5.	Praktikas, konsultantas	28	Kaimo plėtra, LEADER metodas
6.	Praktikas, konsultantas	6	Kaimo plėtra, LEADER metodas
7.	Praktikas, politinis veikėjas, verslininkas, ūkininkas	25	Kaimo plėtra
8.	Praktikas, seniūnas	38	Kaimo plėtra
9.	Mokslininkas	30	Kaimo plėtra
10.	Praktikas, konsultantas	17	Kaimo plėtra, LEADER metodas
11.	Mokslininkas	24	Kaimo plėtra, Kaimo sociologija

Ekspertinėje kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo rodiklių atrankoje dalyvavo 11 ekspertų, iš jų 4 ilgametę mokslinę ir 7 praktinę patirtį turintys ekspertai. Kadangi tyrime dalyvaujančių ekspertų yra daugiau nei 2, ir kaimiškų vietovių vystymo sinergiją lemiantys veiksniai buvo ranguojami, tai bendras ekspertų nuomonių suderinamumas nustatomas taikant Kendalo konkordancijos koeficientą. Ekspertai vertino skirtingus veiksnius ir alternatyvas, todėl būtina suformuluoti hipotezes:

H_0 = ekspertų vertinimai prieštaringi (t.y. Kendalo konkordancijos koeficientas lygus nuliui);

H_A = ekspertų vertinimai panašūs (t.y. Kendalo konkordancijos koeficientas nelygus nuliui).

Ekspertų įvertinti rodikliai buvo suranguoti pagal reikšmingumą. Surangavus veiksnius konkordancijos koeficientas apskaičiuojamas pagal formulę:

$$W = \frac{12S}{r2n(n2-1)} , \quad (1.4)$$

čia r – ekspertų skaičius, n – vertinamų veiksnių skaičius, S – veiksnių rangų sumų nuokrypių nuo bendro vidurkio kvadratų suma, skaičiuojama pagal formulę:

$$S = \sum_{j=1}^n \left(r * j - \frac{1}{2} r(n + 1) \right)^2 . \quad (1.5)$$

Jeigu konkordancijos koeficiento reikšmė yra arti vieneto, tai rodo, kad ekspertų vertinimai neprieštaringi. O jeigu vertinimuose yra sutampančių rangų tai koeficientas skaičiuojamas pagal kitą formulę:

$$W = \frac{12S}{n^2(m^3 - m) - n \sum_{i=1}^n T_i} \quad (1.6)$$

$$T_i = \sum_{k=1}^m (h_k^3 - h_k)$$

čia T_j – j-ojo eksperto susietų rangų rodiklis; H_j – lygių rangų j-ojo eksperto skaičius, t_i – lygių rangų i-tasis grupės skaičius.

Konkordancijos koeficientas gali būti taikomas tuomet kai nustatyta jo ribinė reikšmė, rodanti kada ekspertų vertinimus dar galima laikyti suderintais. M. Kendal (1970) įrodė, jog jeigu objektų skaičius $n > 7$, tai konkordancijos koeficiento reikšmingumas gali būti nustatytas naudojant X^2 kriterijų:

$$x^2 = W(n-1) = \frac{12S}{m(n+1)} \quad (1.7)$$

V. Rudzkienė (2005) paaiškina sprendimo priėmimo taisyklę:

- Dydis $W^*m^*(k-1)$ turi x^2 skirsnį su $f=k-1$ laisvės laipsniu (m – ekspertų skaičius; k – ekspertizės objektų skaičius).
- Jeigu apskaičiuota statistikos $W^*m^*(k-1)$ reikšmė prie pasirinkto reikšmingumo lygmens α ir laisvės laipsnių skaičius f viršija kritinę reikšmę, t. y. $=W^*m^*(k-1) > 0$, tai hipotezė H_0 , kad ekspertų vertinimai prieštaringi atmetama.

Ekspertų nuomonių suderinamumas pagal skirtingus kaimiškų vietovių vystymo sinergiją apibūdinančius požymius pateikiamas 11 lentelėje.

11 lentelė. Ekspertų nuomonių suderinamumas pagal Kendal konkordancijos koeficientą

Eil. Nr.	Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo požymis	Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo kriterijai	Kendal konkordancijos koeficientas
1.	Partnerystė	1.1. Įsitraukimas į partnerystę	0,84
		1.2. Kaimo vystymosi veikėjų mobilizuojantys gebėjimai	0,87
		1.3. Organizacinė kultūra	0,03
		1.4. Ryšiai tarp kaimo vystymosi veikėjų	0,30
		1.5. Lyderystė	0,03
		1.6. Efektyvus valdymas administruojant	0,18
		1.7. Sprendimų priėmimas	0,60
		1.8. Dalyvavimo nauda	0,01
		1.9. Pasitenkinimas dalyvaujant	0,90
2.	Endogeniškumas	2.1. Vietovės fizinės infrastruktūros vystymas	0,20
		2.2. Vietovės ekonominių išteklių vystymas	0,06
		2.3. Vietovės žmoniškųjų išteklių vystymas	0,45
		2.4. Vietovės socialinių išteklių vystymas	0,62
		2.5. Vietovės gamtinių išteklių vystymas	0,34
		2.6. Vietovės politinių išteklių vystymas	0,55
		2.7. Vietovės kultūrinių išteklių vystymas	0,05
		2.8. Vietovės dvasinių išteklių vystymas	0,10
3.	Novatoriškumas	3.1. Inovacijos	0,63
4.	Darnumas	4.1. Ekonominis kaimiškų vietovių vystymas	0,02
		4.2. Socialinis kaimiškų vietovių vystymas	0,22
		4.3. Politinis kaimiškų vietovių vystymas	0,55
		4.4. Ekologinis kaimiškų vietovių vystymas	0,98
5.	Socialinis kapitalas	5.1. Socialinio kapitalo vystymas kaimiškose vietovėse	0,03
6.	Instituciniai susitarimai	6.1. Institucinių susitarimų vystymas kaimiškose vietovėse	0,09
7.	Rinkos valdymas	7.1. Kaimiškų vietovių rinkos valdymas	0,01

Ekspertinio vertinimo suderinamumas parodė, jog ekspertai vieningai reikšmingais laiko kaimiškų vietovių vystymo potencialo sinergiją lemiančius veiksnius, todėl jie yra tinkami kriterijai kaimiškų vietovių vystymo sinergijos raiškos matuoti.

2.1.3. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo išplėstinės integruotos rodiklių sistemos sudarymas

Mokslinėje literatūroje neretai apsiribojama tam tikrų vertinimo sistemų konceptuali aiškinimu. Tačiau siekiant parengti integruotą kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo sistemą, kaip instrumentą padėsiantį kaimiškų vietovių vystymo veikėjams priimti tinkamus strateginius sprendimus, teorinis vertinimo sistemos aiškinimas netenka prasmės. Būtina plačiau paanalizuoti praktinius integruotos kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo sistemos formavimo etapus ir priemones.

Kaimiškos vietovės kaip sociokultūrinės sistemos morfologinei charakteristikai suformuoti buvo išskiriami kaimiškų vietovių vystymo sinergiją lemiančių veiksnių (sinerginio potencialo) ir vertinimo rodiklių nustatymo etapas. Procesualinei charakteristikai apibūdinti išskiriami duomenų rinkimo ir pavertimo informacija bei naudingumo bei vertinimo adaptyvumo užtikrinimo etapai.

Integruotų kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo rodiklių parinkimas kiekvienu atveju yra individualus, todėl turi būti numatyta praktinė priemonė, nustatanti šių vertinimo rodiklių parinkimo logiką.

Atlikus teorinę analizę, paaiškėjo galimos sinergijos vertinimo dimensijos, kurios gali būti laikomos kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo vienetais. Kiekvienas kaimiškų vietovių sinergijos vertinimo objektas gali būti laikomas kaip vienetas arba išskaidytas į požymius, kurių savo ruožtu, į smulkesnius, požymį apibūdinančius kriterijus, o šie į rodiklius arba kitaip – empirinius indikatorius.

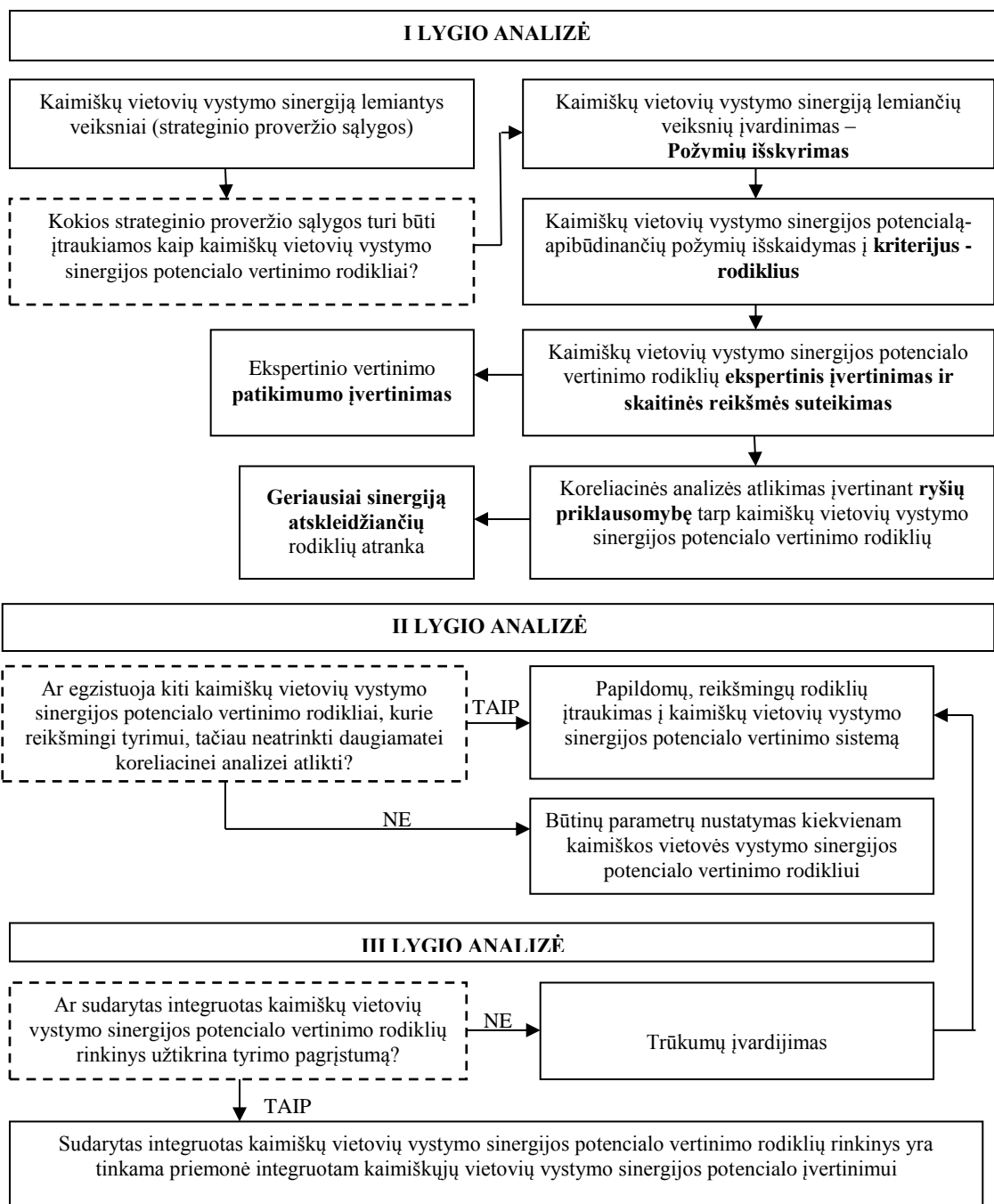
Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo rodiklių skaičius nėra ribojamas, bet disertacijos autorės nuomone, vertinimo rodikliais turi būti laikomi ir įtraukiami visi šalies atvejui būdingi bei reikšmingi sinergiją lemiantys veiksniai, strateginio proveržio sąlygos.

Sudarant integruotą kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo rodiklių sistemą, galima remtis A. Šližytės (2009) pasiūlytu ir kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo metodikai pritaikytu, trigubos analizės metodu (žr. 7 pav.).

Pirmo lygio analizėje nustatomos strateginio proveržio sąlygos išreikštos į kategorijas, kuriomis galima vertinti ir analizuoti kaimiškų vietovių vystymo sinergiją. Remiantis Lietuvos ir užsienio autorių atliktais tyrimais buvo išskirti rodikliai apibūdinantys ir detalizuojantys kaimiškų vietovių partnerystę, endogeniškumą, darnumą, novatoriškumą, socialinį kapitalą, institucinius susitarimus bei vietinės rinkos valdymą. Iš viso šioms septynioms kategorijoms charakterizuoti, išskirti 231 rodikliai.

Dėl kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo svarbos, nei mokslinių nei praktinių diskusijų erdvėje, abejonių nekyla. Todėl kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimas, turėtų būti vykdomas sprendimų rengimo, priėmimo ir įgyvendinimo lygmenyje.

J. Brunoni, A. Rossi (2000), J. D. van der Ploeg, T. Marsden (2008), R. Jusevičius, J. Ilonienė (2009), N. Karacapilidis, S. Ruping, M. Tzagarakis (2011), J. Jones, M. Barry (2011) ir kt. mokslininkų atlikti tyrimai atskleidė, jog kaimiškų vietovių vystymas sudėtingas procesas, o vystymo sinergija pasiekama tik tuomet, kai vystymo sprendimai priimami integruojant skirtingų sričių vystymosi potencialą. Mokslinės ir praktinės literatūros analizė leidžia daryti prielaidą, kad kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimas gali būti atliekamas įvairiais būdais: analizuojant pavienius, tam tikras sritis apibūdinančius rodiklius, naudojant tam tikrus teorinius kaimo vystymo modelius bei metodikas, taip pat kuriant integruotus rodiklius.



7 pav. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo rodiklių parinkimo algoritmas

Dažniausiai kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialui vertinti pasitelkiami rodikliai apibūdinantys tam tikras sritis ir išreiškiantys savitą požiūrį į kaimiškų vietovių vystymą. Pavyzdžiui: įsitraukimas į partnerystę, kaimiškų vietovių vystymo veikėjų mobilizuojantys gebėjimai, organizacinė kultūra, ryšiai tarp kaimiškų vietovių vystymo veikėjų, efektyvus valdymas administruojant, sprendimų priėmimas, dalyvavimo nauda, pasitenkinimas dalyvaujant, vietovės fizinės infrastruktūros valdymas, ekonominių, žmoniškųjų, socialinių, gamtinių, kultūrinių, dvasinių išteklių valdymas, vietovės politinio valdymo partnerystė, inovacijos, socialinio kapitalo vystymas, instituciniai susitarimai, kaimiškų vietovių rinkos valdymas. Visi šie veiksniai patys savaime kiekviename kaimiškos vietovės vystymosi etape gali sąlygoti sinerginius efektus, tačiau didžiausia sinergija pasiekama veiksmų tarpusavio sąveikoje.

Atsižvelgiant į kaimiškų vietovių vystymo sinergijos sąvokos daugiaaspektiškumą (kuris apima visus anksčiau išvardintus aspektus), kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimas turi apimti daugybę, šiuos veiksmus apibūdinančių rodiklių. Todėl kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimui sudarytas integruotas rodiklių rinkinys.

Svarbu pažymėti, kad kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo rodiklių paskirtis nėra tiksliai apskaičiuoti kaimiškų vietovių vystymo sinergiją, o – kokybinę kaimiškų vietovių vystymo sinergiją formuojantiems veiksniams (požymiams ir juos detalizuojantiems kriterijams) suteikti svorius, nustatant kiekybines jų reikšmes. Nustatyti rodikliai turi pasitarnauti priimant kaimiškų vietovių vystymo sprendimus, o bendras kaimiškų vietovių vystymo sinergijos įvertis – priimamų kaimo vystymo sprendimų sinerginius efektus (kaip rezultatus).

Remiantis F. Booyesen (2002), M. Freudenberg (2003), M. Nardo *ir kt.* (2004), M. Viassone (2008), V. Snieška, J. Bruneckienė (2009; 2015) integruoti rodikliai sudaryti vadovaujantis tokia veiksmų seka:

1. Suformuotas teorinis pagrindas;
2. Nustatyti kaimiškų vietovių vystymo sinergiją suponuojantys veiksniai;
3. Detalizuoti kaimiškų vietovių vystymo sinergiją apibūdinantys veiksniai (sinergijos potencialas);
4. Nustatyti rodiklius apibūdinančius kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą;
5. Normalizuoti rodiklius apibūdinančius kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą;
6. Nustatytas kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo suponuojančių veiksmų reikšmingumas.

R. Ginevičiaus (2006) teigimu, sudėtingo reiškinio, tokio koks yra kaimiškų vietovių vystymo sinergija, vertinimas ir tinkamos rodiklių sistemos formavimas yra vienas iš jo kiekybinio vertinimo etapų. Teorinė kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo analizė parodė, jog vertinimas turi būti daugiaaspektis, kad šį sudėtingą reiškinį padeda suvokti tik konkretūs jo aspektai ir savybės, išplaukiančios iš jo kaip visumos. Konstatuojama, kad šiuos aspektus ir savybes atspindintys rodikliai yra tarpusavyje susiję kaip vienos ir tos pačios sistemos elementai.

Minėtas autorius analizuodamas sudėtingo reiškinio struktūrizuotos rodiklių sistemos formavimą, išsako pastabą, jog „augant nagrinėjamo reiškinio dydžiui, taigi ir kompleksiskumui, galimybė suvokti jį apibūdinančių rodiklių tarpusavio sąveiką mažėja“ (Ginevičius, 2008). Tai reiškia, kad sudėtingas ir kompleksiškas reiškinys nuo ne tokio kompleksiško ir sudėtingo skiriasi tuo, kad jis apima daugiau skirtingų aspektų, kurie atspindi vis labiau besiskiriančias viena nuo kitos savybes. Kuo tokių savybių (arba kitaip – reiškinį detalizuojančių rodiklių), tuo silpnesnis jų tarpusavio ryšys. Remiantis šiais argumentais, daroma prielaida, jog kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo sistema, turi būti kompleksinė, o ją apibūdinantys rodikliai sugrupuoti pagal tam tikras savybes, t. y. kiekvienam sinergijos vertinimo požymiui turi būti sukurtos juos detalizuojančios rodiklių sąrangos.

Kuriant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo metodiką, rodiklių sistema, negali būti vieno lygmens, nes grupavimas pagal tam tikrus požymius veda prie hierarchinės struktūros formavimo.

Hierarchinės struktūros formavimas veda prie tiesioginės priklausomybės tarp tų rodiklių, kurie apibūdina tik vieną ir tą patį aspektą, t.y. priklauso tai pačiai grupei. Tuo tarpu su rodikliais apibūdinančiais kitą reiškinių aspektą jie bus susiję netiesiogiai, t.y. per aspektų rodiklius agreguojančius dydžius, kurie bus susiję tiesiogiai.

Hierarchinės struktūros formavimo procesas bus baigtas tuomet, kai eilinį kartą sujungus vis stambesnius dydžius, bus gaunamas vienas, kurio pavadinimas sutampa su nagrinėjamo aspekto pavadinimu. Rodiklių sistemos struktūravimas suteikia galimybę nustatyti poveikį nagrinėjam reiškiniui, remiantis tiesiogine šių rodiklių sąveika – sinergija.

Atsižvelgiant į kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo metodiką, mokslinės literatūros analizės metu atskleistus svarbiausius aspektus, detalizuojamas jų turinys.

12 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo požymių detalizavimas

Požymis		Požymį detalizuojantys kriterijai	
Partnerystė	A1	<ul style="list-style-type: none"> • Įsitraukimas į partnerystę • Kaimo vystymosi veikėjų mobilizuojantys gebėjimai • Organizacinė kultūra • Ryšiai tarp kaimo vystymosi veikėjų • Lyderystė • Efektyvumo valdymas administruojant • Sprendimų priėmimas • Dalyvavimo nauda • Pasitenkinimas dalyvaujant 	A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 A18 A19
Endogeniškumas	A2	<ul style="list-style-type: none"> • Vietovės fizinės infrastruktūros vystymas • Vietovės žmoniškųjų išteklių vystymas • Vietovės socialinių išteklių vystymas • Vietovės gamtinių išteklių vystymas • Vietovės politinio valdymo partnerystė • Vietovės kultūrinių išteklių vystymas • Vietovės dvasinių išteklių vystymas 	A21 A22 A23 A24 A25 A26 A27
Novatoriškumas	A3	<ul style="list-style-type: none"> • Inovacijos 	A31
Darnumas	A4	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonominis kaimiškų vietovių vystymas • Socialinis kaimiškų vietovių vystymas • Politinis kaimiškų vietovių vystymas • Ekologinis kaimiškų vietovių vystymas 	A41 A42 A43 A44
Socialinis kapitalas	A5	<ul style="list-style-type: none"> • Socialinio kapitalo vystymas kaimiškose vietovėse 	A51
Instituciniai susitarimai	A6	<ul style="list-style-type: none"> • Institucinių susitarimų vystymas kaimiškose vietovėse 	A61
Rinkos valdymas	A7	<ul style="list-style-type: none"> • Kaimiškų vietovių rinkos valdymas 	A71

Svarbu pažymėti, jog kiekvieną požymį apibūdinančių kriterijų grupė, turi juos detalizuojančius rodiklius (1 priedas). Kai kurie šių rodiklių, gali būti tiesiogiai apskaičiuojami kiekybiniais dydžiais, o kai kuriems iš jų reikalinga gilesnė kokybinė analizė.

Siekiant išvengti painiavos tarp skirtingos išraiškos rodiklių ir skirtingų matavimo vienetų – rodikliai normalizuojami, t.y. perskaičiuojami į bematę išraišką.

Remiantis M. Freudenberg (2003), M. Nardo ir kt. (2005) rekomendacijomis, sudarant integruotus rodiklius, juos būtina normalizuoti. Tikslingiausia rodiklius normalizuoti intervale [1, 7].

Maksimizuojančių rodiklių reikšmėms taikoma formulė:

$$\widetilde{R}_j = \frac{R_j - \min(R)}{\max(R) - \min(R)} . \quad (1.8.)$$

Minimizuojančių rodiklių reikšmėms taikoma formulė:

$$\widetilde{R}_j = \frac{\max(R) - R_j}{\max(R) - \min(R)}, \quad (1.9.)$$

čia \widetilde{R}_j – normalizuota rodiklio reikšmė; $\max(R)$ – didžiausia galima rodiklio reikšmė; R_j – tikroji rodiklio reikšmė; $\min(R)$ – mažiausia galima rodiklio reikšmė.

Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialui įvertinti, naudojami kokybiniai rodikliai gaunami atliekant ekspertinį vertinimą. Ekspertai kiekvienam vertinamam rodikliui suteikė reikšmę balais nuo 1 iki 7. *1 balas – rodiklio įtaką vertinant kaimiškų vietovių vystymo sinergiją labai silpna; 2 balai – silpna; 3 – patenkinama; 4 – vidutinė; 5 – pakankama; 6 – svarbi; 7 – labai svarbi.*

Siekiant kuo išsamiau apibūdinti kai kuriuos kriterijus, jiems sukuriama daugiau negu vienas rodiklis. Kadangi jie visi vienodai svarbūs ir vienas kitą papildantys, integruojant juos į bendresnį rodiklį, jų reikšmės sudedamos ir paskaičiuojamas bendras aritmetinis vidurkis.

Pagal pasaulyje pripažintais organizacijų veiklos efektyvumą lemiančiais veiksniais bei vystymosi sinergijos tyrimais, kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo kriterijus (A_j) ir kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo integruotą (K) rodiklių skaičiavimams gali būti sudaromos tokios formulės:

$$A_j = \sum_{i=1}^{M_j} W_{ji} * A_{ji}, \quad \sum_{i=1}^{M_j} W_{ji} = 1, \quad (1.10.)$$

čia W_{ji} – j -ojo aspekto i -ojo kriterijaus santykinis reikšmingumas; A_{ji} – j -ojo aspekto i -asis kriterijus; M_j – j -ajį aspektą sudarančių kriterijų skaičius.

$$K = \sum_{j=1}^n W_j * A_j, \quad \sum_{j=1}^n \binom{n}{k} x^k W_j = 1, \quad (1.11.)$$

čia W_j – j -ojo aspekto santykinis reikšmingumas, A_j – j -asis aspektas, n – kriterijų skaičius.

Pagal pateiktą 1.8. formulę apskaičiuotos kaimiškų vietovių vystymo sinergiją lemiančių veiksnių reikšmės už sprendimų priėmimą atsakingiems subjektams (kaimiškų vietovių vystymo veikėjams) suteiks informacijos apie potencialias sąlygas sinergijai sukurti. O pagal 1.9. formulę apskaičiuotas kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialas, pasitarnaus kaip priemonė priimtų sprendimų sinergijai nustatyti.

Siekiant įvertinti kaimiškų vietovių vystymo sinergiją, kiekvienam sinergiją lemiančiam veiksmui bei jį detalizuojantiems rodikliams būtina nustatyti reikšmingumus. Nustatytas veiksnių reikšmingumas padės atrinkti svarbiausias kaimiškų vietovių vystymo sinergiją lemiančių veiksnių grupes.


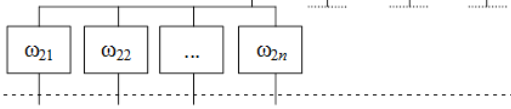
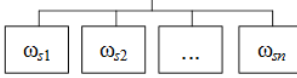
Išanalizavus Zavadsko *ir kt.* (2001), Saaty (2005), (2008), R. Ginevičiaus (2007), (2008), Podzvezko (2008), (2009), Zavadsko ir Turskio (2011), Rakauskienės (2013) rekomendacijas veiksnių reikšmingumo vertinimui, galima teigti, jog reikšmingumų nustatymo metodų įvairovės dėka, galima išskirti tokius juos vienijančius principus:

- ekspertinis vertinimas – kaip reikšmingumų nustatymo pagrindas.
- vertinimo logika: svarbiausias j -tasis veiksnys turės didžiausią reikšmingumą W_j . O bendra reikšmingumų suma lygi vienetui:

$$\sum_{j=1}^n W_j = 1. \quad (1.12)$$

Maknickienė *ir kt.* (2011), Rutkauskas *ir kt.* (2011) pažymi, kad vienintelė galimybė įvertinti kiekybiškai neišmatuojamus (arba sunkiai išmatuojamus) reiškinius yra ekspertinis vertinimas. Nepaisant ekspertinio vertinimo subjektyvumo, autoriai sutinka su tuo, jog vis tiek jie yra veiksnūs.

Siekiant kuo tiksliau sugrupuoti ir atrinkti ekspertinio vertinimo rezultatus, kiekvieną kriterijų detalizuojantiems rodikliams būtina suteikti svorį. Kiekvieno atskiro rodiklio (rodiklių grupės svoris yra visų ekspertų įvertinimų (svorių) aritmetinis vidurkis. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo rodiklių svorių nustatymo pavyzdys pateikiamas 8 pav.

Sistemos lygis	Rodiklių svorių sistema	Apribojimai
1		$\sum_{i=1}^n \omega_{1i}$
2		$\sum_{i=1}^n \omega_{2i}$
...
s		$\sum_{i=1}^n \omega_{si}$

8 pav. Rodiklių (rodiklių grupių) svorių nustatymo pavyzdys rodiklių sistemoje (pagal Kavaliauską, Deltuva, Činga, 2008)

Čia: ω_{si} – s lygio, i rodiklio (rodiklio grupės) svoris.

Norint apskaičiuoti santykinį n rodiklio (rodiklių grupės) svorį s lygmeniu, galima tokia formulė:

$$\frac{\omega_{sn}}{\sum_{i=1}^n \omega_{si}} \quad (1.13)$$

Apskaičiavus santykinius svorius rodiklių (rodiklių grupių) lygmeniu, n rodiklio (rodiklių grupės) svorį s sistemos lygmeniu gali apskaičiuoti taip:

$$\omega_{sn} \times \omega_{(s+1)n} \times \dots \times \omega_{(s+p)n} \quad (1.14)$$

p – paskutinis rodiklių (rodiklių grupės) lygmuo.

Nustačius rodiklių ir jų grupių svorius rodiklių sistemoje, rodiklių duomenų matricą galima užrašyti sekančiai:

$$W = \|\omega_{ij}\|, \quad (1.15)$$

čia ω_{ij} parodo i rodiklio (kaimiškų vietovių vystymo sinergiją lemiančio veiksnio) svorio reikšmę, gaunamą iš j eksperto įvertinimo ($i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, m$), kur n – rodiklių skaičius, m – ekspertų skaičius.

2.1.4. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo rodiklių svorių nustatymas ir ranginė rodiklių atranka

Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialas skirtingų autorių vertinamas skirtingais aspektais. Vienas jų, tai kaimiškų vietovių vystymo veikėjų partnerystė. Vien tik šis aspektas yra lygmuo, kuriame gali būti vertinama sinergija ir kuriame susiformuoja strateginio proveržio sąlygos.

Tyrimu siekiama nustatyti kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimui tinkamus rodiklius. Partnerystės aspektu kaimiškų vietovių vystymo sinergiją lemiančių veiksnių atranka rodiklių sistemai suformuoti buvo vykdoma dviem etapais. Pirmuoju etapu ekspertai įvertino rodiklius balais, tuomet jie buvo perskaičiuoti į balų vidurkius ir kiekvienam rodikliui suteiktas svoris pirmo lygmens partnerystės sistemoje. Rodiklių svoriai reikšmingi siekiant apskaičiuoti rodiklių standartinį nuokrypį nuo vidurkio (ΔS).

„Išitraukimą į partnerystę“ kriterijų detalizuojančių rodiklių svoriai ir standartiniai nuokrypiai sistemoje pateikti 13 lentelėje.

13 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį kriterijų „*Įsitraukimas į partnerystę*“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijų detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Įsitraukimą į partnerystę apibūdinantys rodikliai			
Aktyvus dalyvavimas bendruomeninių organizacijų posėdžiuose, pasitarimuose	8,6	5,5	11,2
Vadovaujantys darbuotojai dirba pagal numatytas gyventojų priėmimo ir konsultavimo valandas	6,6	4,3	11,3
Nuolatiniai vietos valdžios atstovų susitikimai su kaimo gyventojais	8,6	5,5	11,7
Nuolatiniai vietos valdžios susitikimai su bendruomeninėmis organizacijomis	8,2	5,3	12,1
Gyventojų protestai	5,1	3,3	12,6
Gyventojų akcijos	6,3	4,0	13,1
Gyventojų mitingai	5,5	3,5	13,7
Bendruomeniniai tinklai (kuriami problemoms spręsti ir veiklai vykdyti)	10,2	6,5	14,4
Gyventojų nuomonės tyrimai	5,9	3,8	15,2
Informaciniai pranešimai gyventojams prieinamose viešosiose erdvėse	5,9	3,8	16,2
Informaciniai pranešimai internete	4,7	3,0	17,4
Brošiūros apie vietos valdžios, kaimo bendruomeninių organizacijų, kaimo gyventojų veiklą	3,9	2,5	18,9
Ekspozicijos skirtos supažindinti su vietos valdžios, kaimo bendruomeninių organizacijų, kaimo gyventojų veikla	5,5	3,5	20,8
Konferencijos skirtos supažindinti su vietos valdžios, kaimo bendruomeninių organizacijų, kaimo gyventojų veikla	6,6	4,3	23,6
Informaciniai seminarai skirti supažinti vietos valdžią, kaimo bendruomenines organizacijas bei kaimo gyventojus su naujais kaimiškų vietovių vystymo sprendimais	8,6	5,5	28,0
Iš viso:	100,0	-	-

Taikant kiekybinius daugiakriterinius vertinimo metodus nustatoma mažiausia ir didžiausia reikšmės bei jos eliminuojamos iš rodiklių sistemos. Tokiu būdu, rodiklių standartiniai nuokrypiai nuo vidurkio normalizuojami ir išvengiama iškreiptos sistemos. Šiuo atveju perskaičiavus ekspertinio vertinimo rezultatus ir suteikus rodikliams svorius, nustatyta minimali kriterijaus „*Įsitraukimas į partnerystę*“ reikšmė, rodiklis – „*Informaciniai pranešimai spaudoje*“, taip pat maksimalios reikšmės: „*Atviros diskusijos tarp sprendimų priėmėjų ir vietos gyventojų*“ bei „*Atviros diskusijos tarp sprendimų priėmėjų ir vietos bendruomeninių organizacijų*“.

Rodiklių eliminavimas iš sistemos, nereiškia jog jie negali būti įtraukti vėl, siejant juos su kitais bei pergrupuojant rodiklius, integruotai kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo sistemai sukurti. Toliau analizuojamas partnerystę charakterizuojantis požymis „Kaimo vystymosi veikėjų mobilizuojantys gebėjimai“ ir jį apibūdinantys kriterijai (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį kriterijų „*Kaimo vystymosi veikėjų mobilizuojantys gebėjimai*“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Kaimo vystymo veikėjų mobilizuojantys gebėjimai			
Kaimo vystymosi veikėjų derybiniai gebėjimai	33,8	6,0	3,3
Kaimo vystymosi veikėjų įžvalgumas, gebėjimas numatyti ateitį, nuspėti tendencijas	33,8	6,0	4,0
Kaimo vystymosi veikėjų gebėjimai profesionaliai ir greitai rasti vietovės vystymo sprendimus	32,4	5,8	1,2
Iš viso:	100,0	-	-

Perskaičiuojant ekspertinio vertinimo rezultatus bei suteiktus svorius rodikliams apibūdinantiems kaimiškų vietovių vystymo veikėjų mobilizuojančius gebėjimus, buvo atsisakyta minimalios reikšmės „*Kaimo vystymosi veikėjų gebėjimas kurti teigiamą ir patikimą aplinką vietai vystytis*“ bei maksimalios reikšmės „*Kaimo vystymosi veikėjų gebėjimai pamatyti strateginio proveržio sąlygas ir galimybes*“.

15 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį kriterijų „Organizacinė kultūra“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Organizacinę kultūrą apibūdinantys rodikliai			
Vertybių, papročių ir tradicijų paplitimas (sukurta socialinio konsensuso pagrindu)	16,9	5,8	3,9
Artefaktų: technologijų, meno, socialiai atsakingo elgesio suvokimas (matomi ir girdimi modeliai)	16,2	5,5	3,8
Nuostatos ir įsitikinimai: santykiai su gyvenamąja aplinka ir jos kūrimas	17,6	6,0	4,1
Kaimo vystymosi veikėjų veiklos vertinimo sistema	14,7	5,0	3,4
Sprendimų priėmimo savarankiškumo (atsakomybės) laipsnis	14,7	5,0	3,4
Kaimo vystymo veikėjų stimuliavimas formuoti savo poziciją mokymosi visą gyvenimą koncepcijos atžvilgiu	19,9	6,8	4,6
Iš viso:	100,0	-	-

Organizacinę kultūrą apibūdinančiame rodiklių posistemyje (žr. 15 lentelę), buvo atsisakyta tokių maksimalios reikšmės rodiklių kaip: „*Tikslų, struktūros, politikos ir procedūrų, finansinių išteklių skaidrumas*“, „*Neformalios tarpusavio sąveikos, jausmų, įvairių požiūrių toleravimas*“ bei „*Įsipareigojimų ir atskaitomybės kaimo vystymo veikėjams laipsnis*“. Tam tikra prasme, tai siejama su socialinio kapitalo išvystymo laipsniu, tad tikėtina, kad šie rodikliai kaip partnerystės ir dalyvavimo tinkluose sąveika atsispindės empirinio tyrimo rezultatuose. Taip pat kaip atsisakytas maksimalią reikšmę turintis rodiklis „*Animavimas – stimuliavimas pasyvią vartotojišką laikyseną pakeisti į aktyvias pastangas organizuoti*“. Galima sakyti, jog šis rodiklis nusako veiksma/procesą, kuriuo siekiama stimuliuoti kaimiškų vietovių vystymosi veikėjus formuoti savo poziciją mokymosi visą gyvenimą koncepcijos atžvilgiu.

Kaip minimalią reikšmę turintis kriterijus, iš posistemo buvo eliminuotas „*Kaimo vystymosi veikėjų saviraiškos bei karjeros galimybių lygis*“. Tai galima sieti, su kaimiškų vietovių vystymo veikėjų asmeninėmis arba lyderystės savybėmis, todėl tikėtina, kad toks veiksnys, kaip pats savaime sinergijos kaimiškai vietai nekuria, o kuria pačiam individui.

Toliau analizuojamas partnerystę charakterizuojantis požymis „*Ryšiai tarp kaimo vystymosi veikėjų*“ ir jį apibūdinantys kriterijai (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį kriterijų „Ryšiai tarp kaimo vystymosi veikėjų“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Ryšiai tarp kaimo vystymosi veikėjų			
Konfliktinių situacijų valdymo profesionalumas	50,0	6,0	3,9
Galios pasiskirstymo praktika tarp kaimo vystymosi veikėjų ir gyventojų	50,0	6,0	3,9
Iš viso:	100,0	-	-

Ekspertinio vertinimo rezultatai bei rodiklių normalizavimas (subendravardiklinimas) parodė, jog minimali reikšmė suteikiama tokiam rodikliui kaip „*Pagarbos kaimo vystymosi veikėjų kultūrai, sprendimams bei darbui paplitimas*“. Todėl jo buvo atsisakyta. Tikėtina, kad šis rodiklis siesis su organizacine kultūra, lyderystės gebėjimais bei socialinio kapitalo išvystymo laipsniu. Dėl tų pačių priežasčių – atsisakytas maksimalią reikšmę turintis kriterijus „*Pasitikėjimo/nepasitikėjimo kaimo vystymosi veikėjais laipsnis*“.

Analizuojant partnerystę charakterizuojantį požymį „*Lyderystė*“ buvo atsisakyta tokių rodiklių (žr. 17 lentelę):

17 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį kriterijų „Lyderystė“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Kaimo vystymosi veikėjų lyderystė			
Kolektyvinės atsakomybės suvokimo praktika	11,5	5,5	3,8
Motyvavimo ir įtraukimo į partnerystės tinklus sistema	12,6	6,0	4,2
Funkcijų ir atsakomybės sričių pasidalijimas dalyvaujant partnerystės tinkluose	12,0	5,8	3,9
Kaimiškos vietovės vystymosi vizijos, veiklos tikslų suderinamumo praktika	12,0	5,8	3,9
Kaimiškos vietovės vystymosi rezultatų sklaidos ir gerosios praktikos dalijimasis	11,5	5,5	3,8
Atvirumas aplinkos, kurioje toleruojami skirtingi požiūriai, nuomonės, socialinių grupių interesai	12,6	6	4,2
Strateginio proveržio galimybių, išteklių bei komandos gebėjimų derinimo praktika	14,1	6,8	4,7
Inovacijų taikymas priimant kaimiškų vietovių vystymo sprendimus	13,6	6,5	4,5
Iš viso:	100,0	-	-

Remiantis mokslinės literatūros analize, kaimo vystymosi veikėjų lyderystei apibūdinti buvo parinkti 11 rodiklių, kurių svoriai ir rodiklių normalizavimas parodė, maksimalias bei minimalias reikšmes. Minimali reikšmė, kurios buvo atsisakyta, tai „*Kolektyvinės savimonės laipsnis*“. Ši reikšmė glaudžiai siejasi su rodikliu „*Kolektyvinės atsakomybės suvokimo praktika*“, kadangi rodikliai vienas kitą iš dalies dubliuoja – pastarojo eliminavimas pagrįstas.

Taip pat iš šio lygmens buvo eliminuoti trys rodikliai, kurių svoriai perskaičiavus juos į normalizuojančius yra maksimalūs ir vienodi. Dėl itin didelio svorio rodiklių posistemėje, jie iškreiptų visą sistemą, tad eliminuojami dabar, paliekant galimybę juos vėl įtraukti kitame etape – pergrupuojant rodiklius. Galima daryti prielaidą, kad eliminuojami maksimalias reikšmes turintys rodikliai yra pasėkmės kai kurių likusių sistemoje. Pavyzdžiui eliminuotas rodiklis „*Pagarbos, pasitikėjimo, įtraukimo ir atvirumo skatinimas*“ yra nukreiptas į veiksmus stiprinančius rodiklius „*Atvirumas aplinkos, kurioje toleruojami skirtingi požiūriai, nuomonės, socialinių grupių interesai*“ bei „*Konfliktinių situacijų sprendimo efektyvumas*“. Rodikliai papildantys vienas kitą gali būti pergrupuojami, susiejant juos vienus su kitais.

„*Kūrybinių metodų taikymas priimant kaimiškų vietovių vystymo sprendimus*“ taip pat neįtrauktas į kaimiškų vietovių vystymo veikėjų lyderystę apibūdinančių rodiklių posistemį, kaip maksimalią reikšmę turintis rodiklis. Galima daryti prielaidą, kad jis glaudžiai siejasi su kitu rodikliu „*Inovacijų taikymas priimant kaimiškų vietovių vystymo sprendimus*“ ir yra vienas kitą papildantis.

Minėtų rodiklių eliminavimas reikšmingas kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo rodiklių sistemos integruotumui ir glaustumui užtikrinti.

Analizuojant partnerystę charakterizuojantį požymį „Efektyvus valdymas administruojant“ buvo atsisakyta tokių rodiklių (žr. 18 lentelę):

18 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį kriterijų „Efektyvus valdymas administruojant“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Efektyvus valdymas administruojant			
Bendradarbiavimo organizavimo (susitikimų, projektų ir kt.) praktika	21,0	6,0	4,1
Projektų, paraiškų finansinei paramai gauti kolektyvinis rengimas	22,0	6,3	4,3
Informacinės bazės kūrimas ir taikymas, skirtas kaimiškų vietovių vystymo sprendimų priėmimo pagrįstumui	19,0	5,5	3,8
Partnerystės pažangos ir poveikio vertinimo praktika	19,0	5,5	3,8
Integralių veikimo būdų taikymo praktika	19,0	5,5	3,8
Iš viso:	100,0	-	-

„Naujų partnerių paieškos ir pritraukimo praktika“ kaip minimalią reikšmę turintis rodiklis buvo eliminuotas iš „Efektyvus valdymas administruojant“ posistemo. Šis rodiklis gali būti siejamas su rodikliu „Partnerystės pažangos ir poveikio vertinimo praktika“.

Taip pat du rodikliai „Koordinuotos komunikacijos tarp kaimo vystymosi veikėjų lygis“ ir „Koordinuotos komunikacijos su gyventojais ir organizacijomis išorėje lygis“ buvo eliminuoti kaip turintys maksimalias reikšmes. Pagal ekspertų pastebėjimus, šie rodikliai detalizuoja „Bendradarbiavimo organizavimo praktika“ rodiklį, ir gali būti vertinami juos visus integruojant.

Toliau analizuojamas partnerystę charakterizuojantis požymis „Sprendimų priėmimas“ ir jį apibūdinantys kriterijai (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį kriterijų „Sprendimų priėmimas“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Sprendimų priėmimas			
Kaimo vystymosi veikėjų priimamų sprendimų palaikymo laipsnis	26,5	6,5	4,4
Palankus mikroklimatas atviram dialogui ir diskusijai	24,5	6,0	4,1
Sprendimų pagrįstumas gyventojų poreikiais	25,5	6,3	4,2
Sprendimų pagrįstumas vietos plėtros strategijomis	23,5	5,8	3,9
Iš viso:	100,0	-	-

Šiame posistemyje eliminuotas minimaliausią reikšmę turintis kriterijus „Kaimo vystymosi veikėjų sprendimų siūlymo laisvė“. Galima manyti, jog šis rodiklis papildo kitus, tokius kaip „Galimybė atviram dialogui esant palankiam mikroklimatui“. Taip pat siekiant susiaurinti rodiklių posistemę, buvo atsisakyta maksimalią reikšmę turinčio rodiklio, t. y. „Kaimo vystymosi veikėjų susitarimų (konsensuso) praktika“.

Šis rodiklis gali būti atpažįstamas vertinant kaimo vystymo sprendimų pagrįstumą vietos gyventojų poreikiais, taip pat vertinant kaimo vystymosi veikėjų priimamų sprendimų palaikymo laipsnį. Rodiklius būtina integruoti siekiant kuo tiksliau pamatuoti kaimiškų vietovių vystymo sinergijos raišką, kaip potencialias galimybes strateginiam proveržiui rastis.

Analizuojant partnerystę charakterizuojantį požymį „Dalyvavimo nauda“ buvo atsisakyta tokių rodiklių (žr. 20 lentelę):

20 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį kriterijų „Dalyvavimo nauda“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Kaimo vystymosi veikėjų dalyvavimo nauda			
Strateginio proveržio galimybių, išteklių bei kaimiškų vietovių vystymosi veikėjų gebėjimų derinimo praktika	13,5	5,5	3,8
Bendros (asmens, šeimos, kaimo) vizijos, veiklos tikslų suderinamumo praktika	15,3	6,3	4,3
Pagarbos, pasitikėjimo, įsitraukimo ir atvirumo skatinimas	14,1	5,8	4,0
Atvirumas aplinkos, kurioje toleruojami skirtingi požiūriai, nuomonės, socialinių grupių interesai	14,1	5,8	4,0
Konfliktinių situacijų sprendimo efektyvumas	14,1	5,8	4,0
Strateginio proveržio galimybių, išteklių ir komandos sutelkimas vystymosi klausimams išspręsti	14,7	6,0	4,1
Kūrybinių metodų ir inovacijų taikymas siekiant darnių kaimo vystymosi sprendimų.	14,1	5,8	4,0
Iš viso:	100,0	-	-

Ekspertinio vertinimo rezultatai ir rodiklių svoriai atskleidė, jog maksimalią reikšmę turintis rodiklis „*Kaimiškos vietovės vystymosi rezultatų sklaidos ir gerosios praktikos dalijimasis*“ dubliuojasi su anksčiau nustatytu rodikliu esančiu kaimiškų vietovių vystymo veikėjų lyderystę apibūdinančių rodiklių sąrašė, todėl visiškai tikslinga šį rodiklį eliminuoti iš vieno posistemio.

Minimalias reikšmes turintys rodikliai „*Kolektyvinės atsakomybės suvokimo laipsnis*“, „*Motyvavimo ir įtraukimo į partnerystės tinklus sistema*“ turėjo mažiausias reikšmes posistemyje, todėl buvo eliminuoti kaip atsikartojantys ir besidubliuojantys su anksčiau kitose posistemiuose aptartais rodikliais.

Kaip atskiras aspektas apibūdinantis kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą, buvo išskirta partnerystė tarp kaimiškų vietovių vystymo veikėjų. O šiam aspektui charakterizuoti 9 skirtingi kriterijai. Paskutinis kriterijus, kurį būtina aptarti, yra „*Pasitenkinimas dalyvaujant*“ (žr. 21 lentelę). Jį detalizuojantys rodikliai (kaip minimalus) yra „*Pasitenkinimo laipsnis įtaka partnerystėje*“ bei (kaip maksimalūs) „*Pasitenkinimo laipsnis bendru darbu ir jo rezultatais*“, „*Pasitenkinimo užimamu vaidmeniu partnerystės grupėje laipsnis*“.

21 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo partnerystės aspektu, kriterijų sąrašas

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Įsitraukimas į partnerystę	22,1	64,0	45,1
Kaimo vystymosi veikėjų mobilizuojantys gebėjimai	6,1	17,8	12,5
Organizacinė kultūra	11,8	34,0	24,0
Ryšiai tarp kaimo vystymosi veikėjų	4,2	12,0	8,5
Lyderystė	16,5	47,8	33,6
Efektyvumo valdymas administruojant	9,9	28,8	20,3
Sprendimų priėmimas	8,5	24,5	17,3
Dalyvavimo nauda	14,1	40,8	28,7
Pasitenkinimas dalyvaujant	6,7	19,5	13,7
Iš viso:	100,0	-	-

Šiame poskyryje pateikta kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo rodiklių sistema partnerystės požiūriu ir sudarytas kriterijų sąrašas, parodo kiekvieno kriterijaus svorį bendroje kaimiš-

kų vietovių vystymo sinergijos vertinimo sistemoje. Kuo svoris didesnis, tuo kriterijus ir jį detalizuojantys rodikliai reikšmingesni vertinant kaimiškų vietovių vystymo sinergiją.

Kiekvieno kriterijaus standartinis nuokrypis sistemoje taip pat leidžia formuluoti išvadas apie tai, kad didžiausias reikšmes turintys rodikliai yra labiausiai nutolę nuo vidurkio ir gali būti laikomi arba nereikšmingais arba kaip tik tomis strateginio proveržio sąlygomis, kurių dėka sukuriama sinergijos efektai kaimiškose vietovėse. Atliekant pirmuosius vertinimus ir skaičiavimus partnerystės aspektu, pastebėti netikslumai ekspertinio vertinimo anketoje pateiktuose kriterijų grupavimuose yra koreguojami. Turimiems ekspertinio vertinimo rezultatams tai įtakos neturi.

Sudarytą integruotą kaimiškųjų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo rodiklių sistemą bus galima panaudoti praktiškai vertinant sinergiją kaimo vystymo modeliuose. Pagal analizės rezultatus, parengti kaimiškų vietovių vystymo sinergijos galimybių scenarijus.

Analizuojant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą nusakančius veiksnius endogeniškumo aspektu (žr. 22 lentelę), tikslinga apskaičiuoti *fizinės infrastruktūros vystymą* apibūdinančių rodiklių standartinį nuokrypį nuo ekspertinio vertinimo vidurkio bei jų svorį sistemoje.

22 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojanti kriterijų „Fizinės infrastruktūros vystymas“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Fizinės infrastruktūros vystymą apibūdinantys rodikliai			
Vietovėje esančių pastatų išsaugojimas ir priežiūra naudojimas bei priežiūra	23,9	5,36	22,55
Kelių ir šaligatvių įrengimas ir priežiūra	23,5	5,27	14,18
Vietovei priklausančios techninės įrangos tinkamas ir savalaikis	25,1	5,64	8,55
Vietinių išteklių pritaikymas fizinei infrastruktūrai įrengti	27,5	6,18	5,64
Iš viso:	100,0	-	-

Rodiklių svorių sklaidai įvertinti buvo apskaičiuotas kiekvienas, fizinės infrastruktūros vystymą nusakančio veiksnio (kriterijaus), standartinis nuokrypis. Siekiant sudaryti integruotą kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą nusakančių rodiklių sistemą, tikslinga iš rodiklių grupės (žr. 19 lentelę) eliminuoti sistemos ekstremumo taškus, tai yra minimalią ir maksimalią reikšmę turinčius veiksnus. Kaimiškų vietovių fizinės infrastruktūros vystymą apibūdinančių rodiklių grupės tikslinga eliminuoti maksimalią reikšmę turintį kriterijų „*Vietovėje esančių pastatų išsaugojimas ir priežiūra naudojimas bei priežiūra*“ bei minimalią reikšmę turintį kriterijų „*Vietinių išteklių pritaikymas fizinei infrastruktūrai gerinti*“. Rodiklių sistemos sudarymas visuomet turi tam tikrą objektyvų ir subjektyvų aspektą. Subjektyvumas pasireiškia tuomet, kai objektyvūs, skaičiavimais paremti rezultatai nesuteikia kokybės ir logikos tolimesniems žingsniams numatyti. Šiuo atveju, endogeninis kaimiškų vietovių vystymas teoriniu požiūriu ir savo turiniu yra paremtas vietos išteklių pritaikymu gyventojų poreikiams tenkinti ir jis yra visa apimantis, persidengiantis ir papildantis kitus veiksnus, todėl tolimesniuose tyrimo etapuose gali ir vėl stipriai pasireikšti išryškindamas vieną arba kitą kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą stiprinantį veiksni.

Analizuojant kaimiškų vietovių ekonominių išteklių vystymą, buvo nustatyta, jog „*Vietos projektų decentralizavimas*“ ir „*Vidinių finansinių išteklių efektyvus panaudojimas*“ turi didžiausius ekstremumo taškus, todėl šių veiksnių tikslingą atsisakyti (žr. 23 lentelę).

23 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „Vietovės ekonominių išteklių vystymas“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Vietovės ekonominių išteklių vystymą apibūdinantys rodikliai			
Vietinių produktų gamyba	8,90	5,18	17,64
Vietinės rinkos palaikymas	8,80	5,09	16,91
Aukšti pragyvenimo lygio standartai	8,30	4,82	21,64
Vietos projektų decentralizavimas	8,80	5,09	28,91
Asmens ir turto apsaugos aplinkos kūrimas	8,80	5,09	20,91
Kaimo turizmo vystymas	8,90	5,18	13,64
Vidinių finansinių išteklių efektyvus panaudojimas	10,00	5,82	7,64
Išorinių finansinių išteklių pritraukimas ir efektyvus panaudojimas	9,40	5,45	14,73
Smulkaus ir vidutinio verslo vystymas	9,10	5,27	8,18
Ekonominių išteklių ir veiklų integruotumo laipsnis	9,70	5,64	10,55
Ekonominių išteklių efektyvus panaudojimas vietos strategijai įgyvendinti	9,50	5,55	18,73
Iš viso:	100,0	-	-

Ekspertinis vertinimas ir atlikti skaičiavimai, sudarė prielaidą manyti, jog vien šiais kriterijais kaimiškų vietovių ekonominį vystymą sunku įvertinti. Vietos projektų decentralizavimas, vidinių finansinių išteklių panaudojimas priklauso nuo vietos lyderių kompetencijos ir kitų mobilizuojančių gebėjimų bei vidinės ir išorinės politinės aplinkos, todėl tiesiogiai vietovės ekonominių išteklių vystymo, kaip kaimiškų vietovių vystymo sinergiją stiprinančio veiksnio nenusako.

Analizuojant žmoniškųjų išteklių vystymo ekspertinio vertinimo rezultatus ir atlikus skaičiavimus nustatyta, kad iš šių rodiklių pogrupio tikslinga eliminuoti maksimalią reikšmę turinčius rodiklius „Vietos gyventojų ir bendruomeninių organizacijų savanoriškos veiklos praktika“ ir „Strateginis, įžvalgus bei panoraminis mąstymas“ (žr. 24 lentelę).

24 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „Žmoniškųjų išteklių vystymas“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Vietovės žmoniškųjų išteklių vystymą apibūdinantys rodikliai			
Vietos gyventojų išsilavinimo struktūra	7,0	5,36	10,55
Vietos gyventojų užimtumo struktūra	7,0	5,36	14,55
Vietos gyventojų amžiaus struktūra	6,0	4,64	32,55
Vietovės gyventojų vidutinė gyvenimo trukmė	5,9	4,55	22,73
Gimstamumo skaičius	6,3	4,82	23,64
Mirtingumo skaičius	5,8	4,45	22,73
Vietos gyventojų mobilumas	6,9	5,27	24,18
Vietos gyventojų žinios ir kompetencija	6,9	5,27	12,18
Vietos gyventojų sveikata	6,9	5,27	26,18
Vietos gyventojų mitybos įpročiai	5,9	4,55	22,73
Vietos gyventojų ir bendruomeninių organizacijų savanoriškos veiklos praktika	7,8	6,00	14,00
Kompetencijos „padėti sau“/ įsitraukimo laipsnis	7,0	5,36	20,55
Gebėjimai diegti inovacijas	6,6	5,09	18,91
Kūrybiškumas generuoti naujas idėjas bei pritaikyti jas prie išorinės aplinkos	7,0	5,36	20,55
Strateginis, įžvalgus bei panoraminis mąstymas	7,2	5,55	28,73
Iš viso:	100,0	-	-

Šių rodiklių tikslinga atsisakyti, nes iš esmės jie sunkiai įtakojami. Vietos gyventojų ir bendruomeninių organizacijų savanoriška veikla kaimiškose vietovėse, gali būti siejama su vietos gyventojų mobilumu, efektyviu žmonių į vietovę pritraukimu, idėjomis ir motyvais. Vietos gyventojų strateginis, išvalgus bei panoraminis mąstymas turėtų įtakos kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialui atskleisti, tačiau populiarėjant mokymosi visa gyvenimą koncepcijai, vietos gyventojų gebėjimai (nepaisant amžiaus struktūros) gali kisti nuolatos, o įgytos kompetencijos lemti kitus vystymo sprendimus, todėl šis rodiklis yra visa apimantis ir abiem šiais rodikliais žmogiškųjų išteklių vystymą sunku įvertinti.

Iš rodiklių pogrupio buvo pašalinti ir minimalią reikšmę turintys rodikliai „*Vietos gyventojų vidutinė gyvenimo trukmė*“ ir „*Mirtingumo skaičius*“. Šie rodikliai tik minimaliai gali būti įtakojami kaimiškų vietovių vystymo veikėjų, todėl jų pašalinimas iš rodiklių pogrupio, tolimesniam tyrimui didelės įtakos neturės.

Analizuojant socialinių išteklių vystymą apibūdinančių rodiklių ekspertinį vertinimą, nustatyta, kad kaip maksimali reikšmė rodiklių pogrupyje yra „*Vietovės sprendimų daugiafunkciškumas*“, o minimali „*Kaimo vietovių vystymosi veikėjų patriotizmas*“. Pastarasis rodiklis, paties kaimiškų vietovių vystymo neapibūdina, jį tik papildo, todėl tikslinga jo atsisakyti su prielaida, kad jis pasireikš vertinant kitus kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą apibūdinančius veiksnius (žr. 25 lentelę).

25 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „Socialinių išteklių vystymas“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Vietovės socialinių išteklių vystymą apibūdinantys rodikliai			
Bendradarbiavimo kultūros vystymas	5,80	5,64	14,55
Kaimo vietovių vystymosi veikėjų patriotizmas	5,70	5,55	4,73
Vietos gyventojų bei organizacijų lyderystė	5,70	5,55	12,73
Šeimų grupės, jų sistema, seni giminystės ryšiai	4,60	4,45	14,73
Vietos gyventojų bei organizacijų partnerystė, bendradarbiavimo tinklai	5,70	5,55	20,73
Vietos gyventojų iniciatyvų skatinimas ir palaikymas	5,60	5,45	16,73
Vietovės vystymo sprendimų daugiafunkciškumas	5,90	5,73	26,18
Savanorystės praktikos paplitimas	5,70	5,55	16,73
Vietos gyventojų sąmoningumas	5,70	5,55	6,73
Vietovės identiteto puoselėjimas, istorijos vertinimas	5,60	5,45	10,73
Vietos technologijų ir inovacijų vystymas	5,30	5,18	15,64
Vietovės įvaizdžio formavimas	5,90	5,73	18,18
Švietimo ir ugdymo įstaigų vaikams bei suaugusiesiems paslaugos	5,50	5,36	12,55
Vaikų ir suaugusiųjų užimtumo centrų paslaugos	5,50	4,91	12,91
Bendruomeninė veikla	5,50	5,36	8,55
Sveikatos priežiūros centrų veikla	5,30	5,18	17,64
Iniciatyvų pagerinti savo gyvenamąją aplinką stimuliavimo praktika	5,90	5,73	8,18
Visuomeninio veiklumo skatimo laipsnis	5,90	5,73	8,18
Iš viso:	100,0	-	-

Tuo tarpu vietos sprendimų daugiafunkciškumas, jau savaime stiprina sinergijos potencialą, todėl tikėtina, kad šis kriterijus yra persidengiantis su kitais ir taip pat gali pasireikšti tolimesniuose tyrimo etapuose.

Iš vietovės gamtinių išteklių vystymą apibūdinančių rodiklių grupės (žr. 26 lentelę) tikslinga eliminuoti maksimalią reikšmę „*Turtingo kraštovaizdžio puoselėjimas*“ ir minimalią „*Ekologinio ūkininkavimo išvystymo lygis*“ turinčius rodiklius. Nors šie rodikliai tiesiogiai nusako endogeninio vietovės vystymo potencialą, tačiau neapibūdinama paties vystymo procesiniu požiūriu. Ekspertinio verti-

nimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad analizuojant kitus kaimiškų vietovių elementus kitais aspektais, tokiais kaip darnumas ir pan. Šie rodikliai gali ir vėl pasireikšti.

26 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojanti kriterijų „Vietovės gamtinių išteklių vystymas“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Vietovės gamtinių išteklių vystymą apibūdinantys rodikliai			
Biologinės įvairovės skatinimo laipsnis	15,70	5,64	12,55
Ekologinio ūkininkavimo išvystymo lygis	13,40	4,82	5,64
Vandens ir oro kokybės lygis	14,40	5,18	23,64
Biologinės pesticidų kontrolės mastas	13,20	4,73	22,18
Žaliųjų zonų priežiūros praktika	14,40	5,18	17,64
Vandens telkinių ir pakrančių priežiūra	14,40	5,18	17,64
Turtingo kraštovaizdžio puoselėjimas	14,40	5,18	25,64
Iš viso:	100,0	-	-

Analizuojant politinio valdymo partnerystę apibūdinančius rodiklius, tikslinga iš rodiklių pogrupio eliminuoti maksimalią reikšmę turintį rodiklį – „Principo iš apačios į viršų diegimas“ ir minimalią „Formalūs politiniai susitarimai“ (žr. 27 lentelę).

27 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojanti kriterijų „Politinio valdymo partnerystė“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Politinio valdymo partnerystę apibūdinantys rodikliai			
Formalūs politiniai susitarimai	5,60	4,55	4,73
Neformalūs politiniai susitarimai	5,60	4,55	10,73
Atsakomybės pasidalijimas	6,80	5,55	8,73
Strateginiai planai	6,70	5,45	20,73
Teritorinės vizijos ir misijos suderinimas	6,70	5,45	18,73
Nuosavybės teisės (žemių ir kitų vietos išteklių valdymo teisė)	5,90	4,82	17,64
Vietovės autonomija	5,60	4,55	22,73
Skirtingų sektorių integravimas	6,50	5,27	20,18
Decentralizacijos skatinimas	6,10	5,00	26,00
Teritorinio planavimo sistemos vystymas	6,00	4,91	18,91
Principo „iš apačios į viršų diegimas“	6,20	5,09	32,91
Masto ekonomijos vystymas	6,60	5,36	22,55
Teritorinė kooperacija	6,50	5,27	16,18
Vietinės derybų praktikos ir susitarimų modelio vystymas	6,30	5,18	15,64
Vietinių organizacijų vaidmens stiprinimas bendruose kaimiškų vietovių vystymo projektuose	6,90	5,64	10,55
Paslaugų lokalizacijos laipsnis	6,20	5,09	14,91
Iš viso:	100,0	-	-

Principas „iš apačios į viršų“ yra tik vienas iš kelių kaimo plėtros politikos principų, todėl vienas pats, kaip politinę kaimiškų vietovių vystymo partnerystę nusakantis veiksnys, nėra patikimas, tačiau itin reikšmingas. Principas „iš apačios į viršų“ pasireiškia daugeliu kitų formų, kurios dažniausiai būna pagrįstos vietos gyventojų iniciatyvomis ir lokaliais sprendimais. Todėl jo eliminavimas iš rodiklių pogrupio leis giliau pažvelgti į kitų rodiklių kokybę ir turinį. Minimalią reikšmę rodiklių pogrupyje įgijo formalūs susitarimai. Čia turimos įvairios formalių susitarimų formos, pagrįstos partnerystės projektais, įsipareigojimais ir pan. Todėl tikėtina, kad šis veiksnys atsispindės ir kituose rodik-

liuose. Analizuojant rodiklius apibūdinančius kaimiškų vietovių kultūrinių išteklių vystymą, iš rodiklių pogrupio tikslinga eliminuoti maksimalią reikšmę turintį rodiklį „*Meno ir kitų bendruomeninių kolektyvų skatinimas*“ ir minimalią reikšmę turintį „*Autentiškų tradicijų ir senųjų papročių transformavimas į dabarties poreikius*“ (žr. 28 lentelę).

28 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojanti kriterijų „Kultūrinių išteklių vystymą“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Kultūrinių išteklių vystymą apibūdinantys rodikliai			
Vietovės etinės kalbos vartojimo ir puoselėjimo praktika	8,00	4,73	18,18
Vietovės istorijos puoselėjimas	9,50	5,64	18,55
Vietos gyventojų papročių ir tradicijų puoselėjimas	9,50	5,64	14,55
Vietovės švenčių ir apeigų organizavimas	10,10	6,00	10,00
Žymių ir kilmingų vietovės gyventojų palaikymas	8,00	4,73	18,18
Pastatų architektūros išsaugojimas, puoselėjimas	8,70	5,18	17,64
Kulinarinio ir etnografinio paveldo puoselėjimas	8,70	5,18	17,64
Meno ir kitų bendruomeninių kolektyvų skatinimas	8,90	5,27	24,18
Vietovės simbolikos reikšminimas: ženklai, herbai, vėliavos ir kt.	9,60	5,73	12,18
Vertybinių nuostatų kūrimas, vystymas	9,50	5,64	14,55
Autentiškų tradicijų ir senųjų papročių transformavimas į dabarties poreikius	9,50	5,64	8,55
Iš viso:	100,0	-	-

Kultūros plėtojimas kaimiškose vietovėse itin reikšmingas kriterijus galintis sustiprinti kaimiškų vietovių vystymo potencialą. Ir kiekviena nauja kultūrinė veikla prisideda prie bendros vystymosi sėkmės. Tačiau kultūriniai renginiai ir meno kolektyvų veikla turi tendenciją atlikti trumpalaikes funkcijas ir ilgalaikius rezultatus sudėtinga išmatuoti, todėl galima daryti prielaidą, kad kultūrinio gyvenimo vystymas kaimiškose vietovėse turi daugiasluksnį aspektą ir atsispindės kituose tyrimo etapuose analizuojant kaimiškų vietovių vystymo parametrus.

Kultūrinių išteklių vystymas kaip ir dvasinių išteklių vystymas turi vertybinį aspektą, kuris itin svarbus formuojant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą, plėtojant su jais susijusius ryšius. Atlikus dvasinių išteklių vystymo skaičiavimus, buvo nustatyta, kad šio pogrupio (žr. 29 lentelę) ekstremumo taškai stipriai nutolę vienas nuo kito.

29 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojanti kriterijų „Dvasinių išteklių vystymą“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Dvasinių išteklių vystymą apibūdinantys rodikliai			
Dvasinių lyderių ir jų veiklos skatinimas	24,00	4,82	23,64
Sakralinių objektų priežiūra ir išsaugojimas	25,30	5,09	14,91
Dvasinių apeigų puoselėjimas	24,40	4,91	16,91
Tolerantiškumo apraiškų skatinimas	26,20	5,27	22,18
Iš viso:	100,0	-	-

Todėl tikslinga eliminuoti maksimalią reikšmę turintį rodiklį „*Dvasinių lyderių ir jų veiklos skatinimas*“ bei minimalią reikšmę turintį rodiklį „*Sakralinių objektų priežiūra ir išsaugojimas*“. Tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog dvasinis gyvenimas turi itin didelę reikšmę kaimiškų vietovių vystymui, tačiau puoselėjant dvasines apeigas, siejant jas su vietos kultūra ir gyventojų vertybėmis – vystymo sinergijos potencialas stiprėja tiek individų, tiek bendruomenių ir visos savivaldos lygmeniu. Endogeniniu aspektu kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialas galimai ryškiausias

tuomet, kai vystymo sprendimai yra nukreipti į vietovės socialinių išteklių vystymą ir politinio valdymo partnerystę (žr. 30 lentelę).

30 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo endogeniškumo aspektu, kriterijų sąrašas

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Vietovės fizinės infrastruktūros vystymas	4,70	22,25	21,27
Vietovės ekonominių išteklių vystymas	13,00	61,5	7,69
Vietovės žmogiškųjų išteklių vystymas	17,50	82,75	5,72
Vietovės socialinių išteklių vystymas	21,90	103,75	4,56
Vietovės gamtinių išteklių vystymas	7,70	36,25	13,05
Vietovės politinio valdymo partnerystė	18,30	86,5	5,47
Vietovės kultūrinių išteklių vystymas	12,60	59,75	7,92
Vietovės dvasinių išteklių vystymas	4,30	20,5	23,08
Iš viso:	100,0	-	-

Vis tik politiniai susitarimai, bendradarbiavimas skirtinguose lygmenyse ir dėmesys vietos gyventojų socialinėms problemoms spręsti ir socialinius išteklius stiprinti duoda labiausiai tikėtinus sinergijos rezultatus. Tuo tarpu vietovės dvasinių išteklių vystymas rodiklių sistemoje sudaro gan mažą svorį (4,30 proc.) ir gali būti kultūrinių išteklių vystymo dalimi, tačiau dėl tyrimo rezultatų objektyvumo, dvasinių išteklių vystymo kriterijų detalizuojantys rodikliai gali likti rodiklių sistemoje kaip papildomi informacijos šaltiniai.

Analizuojant ekspertų vertinimus dėl inovacijų ir jas detalizuojančių kriterijų tinkamumo kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialui išmatuoti, buvo nustatyta, jog tikslinga atsisakyti maksimalių reikšmių „Besimokančios bendruomenės vystymas“ ir „Naujų partnerystės ryšių vystymas“, taip pat minimalios reikšmės „Agroturizmo vystymas“ (žr. 31 lentelę).

31 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „Inovacijos“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Inovacijas apibūdinantys rodikliai			
Agroturizmo vystymas	4,80	4,09	20,91
Socialinės globos/apsaugos paslaugų vystymas	5,30	4,45	12,73
Besimokančios bendruomenės vystymas	7,20	6,09	16,91
Bendruomenių susijungimai	5,10	4,27	8,18
Technologinių pokyčių ir inovacijų vystymas	6,10	5,18	21,64
Atsinaujinančių išteklių pritaikymas vietovės infrastruktūrai vystyti	6,30	5,27	16,18
Naujų produktų gamyba ir paslaugų teikimas	6,40	5,36	18,55
Naujų organizacijų kūrimas	5,90	5,00	14,00
Naujų kultūrinių veiklų vystymas	6,00	5,09	14,91
Naujų partnerystės ryšių vystymas	6,10	5,18	27,64
Naujos valdymo bei atskaitomybės struktūros kūrimas	5,30	4,45	26,73
Novatoriškų projektų vykdymo	5,70	4,82	25,64
Nauji sprendimų priėmimo metodai	5,80	4,91	30,91
Kaimiškos vietovės rinkodaros strategija	6,30	5,27	18,18
Kaimiškų vietovių vystymo kompleksinių sprendimų rengimas ir įgyvendinimas	5,70	4,82	27,64
Tradicinių ir naujų (modernių) veiklų integracinis laipsnis	5,70	4,82	15,64
Daugiafunkcinių veiklų vystymas	6,30	5,27	20,18
Iš viso :	100,0	-	-

„Besimokančios bendruomenės vystymas“ yra nuolatinis ir nenutrūkstamas procesas, kurį traktuoti kaip inovaciją tam tikrame bendruomenės gyvavimo ciklo etape būtų gan sudėtinga. Todėl tikėtina, kad besimokančios bendruomenės vystymas ir tam tikri jo turinio parametrai, pasireiškė tolimesniuose tyrimo etapuose analizuojant kitas „Kaimo saityno“ dedamąsias. „Naujų partnerystės ryšių vystymas“ gali būti apčiuopiamas analizuojant partnerystę, socialinį kapitalą, socialinių išteklių išsivystymo lygį ir pan. Todėl šio rodiklio pašalinimas iš inovacijų pogrupio, didelės reikšmės visai rodiklių sistemos kokybei neturės kaip ir minimali reikšmė „Agroturizmo vystymas“, kuris gali būti apčiuopiamas analizuojant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą darnumo, gamtinių išteklių vystymo bei endogeninio vystymo požiūriais.

Daugeliu atvejų kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialas pasireiškia, o esamas sustiprėja esant stipriai išvystytam socialiniam kapitalui.

Analizuojant ekspertų vertinimus, nustatyta, kad socialinio kapitalo pogrupyje tikslinga eliminuoti minimalią reikšmę turintį rodiklį „Draugystės, socialinės ir emocinės paramos išvystymo laipsnis“. Ekspertų nuomone, šis rodiklis sunkiai išmatuojamas objektyviais rodikliais, tačiau subjektyviu vertinimu, jo analizė galima (žr. 32 lentelę).

32 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „Socialinis kapitalas“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Socialinį kapitalą apibūdinantys rodikliai			
Kolektyvinių sprendimų praktikos taikymas	5,50	5,18	13,64
Dalijimosi rizika ir atsakomybe praktika	5,50	5,18	25,64
Gebėjimo veikti kartu laipsnis	5,70	5,36	24,55
Dalijimosi kultūra ir vertybėmis praktika	5,70	5,36	20,55
Pasitikėjimas partneriais bei kitais kaimo vystymo sprendimų priėmėjais	6,50	6,09	14,91
Šeimos verslo vystymo skatinimas	6,70	6,27	14,18
Vietovėje veikiančių sektorių integracija	5,50	5,18	13,64
Viešųjų ir privačių subjektų partnerystė	5,90	5,55	20,73
Tinklinių organizacijų kūrimas	6,00	5,64	24,55
Dalyvavimas partnerystės tinkle	5,80	5,45	14,73
Draugystės, socialinės ir emocinės paramos išvystymo laipsnis	5,50	5,18	19,64
Formalių savanoriškų asociacijų skatinimas	5,90	5,55	12,73
Pasitikėjimo kitais ir savitarpiskumo normų formavimosi laipsnis	6,10	5,73	14,18
Bendradarbiavimo siekiant bendrų tikslų išvystymo laipsnis	6,60	6,18	15,64
Socialinės integracijos ir bendruomenės sutelktumo laipsnis	5,80	5,45	34,73
Pilietinio aranžuotumo tinklų tankumas	5,70	5,36	24,55
Virtualios „transformuotos“ bendruomenės kūrimas	5,80	5,45	14,73
Iš viso:	100,0	-	-

Taip pat iš socialinį kapitalą apibūdinančių rodiklių pogrupio tikslinga eliminuoti maksimalią reikšmę „Šeimos verslo vystymo skatinimas“. Ekspertų nuomone, šis rodiklis apibūdina daugiau individo lygmeniu sukuriamus efektus, bet ne visos vietovės vystymo(-si) prasme. Apskritai, socialinis kapitalas savo turiniu kuria daugiasluoksnius ryšius, kurių dėka pasiekiami suplanuoti ir netikėti sinergijos efektai (pasekmės).

Tam tikrus ryšius ir jų kokybę formuoja ir tam tikri instituciniai susitarimai, kurie tarsi įgalina partnerystėje veikiančius individus, vietos bendruomenę ir kt. organizacijas tarpusavyje dalintis funkcijomis, vertybėmis, veiklos atsakomybės sritimi, gebėjimais. Todėl vystant kaimiškąsias vietas vis reikšmingesne tampa „Institucinių susitarimų“ vystymo praktika (žr. 33 lentelę).

33 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „Instituciniai susitarimai“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Institucinius susitarimus apibūdinantys rodikliai			
Funkcinių ryšių tarp vietovės bei išorės sprendimų priėmėjų vystymas	12,80	5,18	13,64
Naujų sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo taisyklių paieškos ir taikymo praktika	12,60	5,09	24,91
Viešųjų ir privačių subjektų partnerystės skatinimas	13,20	5,36	18,55
Institucinių pokyčių ir standartų palaikymo praktika	11,40	4,64	18,55
Mažų sandorių išlaidų skatinimas	10,80	4,36	20,55
Gamintojų kooperatyvų (kaip naujos struktūros) skatinimas	13,00	5,27	12,18
Naujų administracinių teritorinių susivienijimų skatinimas	12,10	4,91	22,91
Kaimo ir miesto integracinių ryšių stiprinimas	14,10	5,73	16,18
Iš viso:	100,0	-	-

Ekspertų nuomone, institucinius susitarimus silpniausiai apibūdina rodiklis „Mažų sandorių išlaidų skatinimas“. Nors sandoriai, savaime skatina partnerystę ir glaudžius ryšius tarp suinteresuotųjų, tačiau tai nėra ilgalaikio poveikio kaimiškų vietovių vystymo sprendimams. Vidiniai susitarimai nekuria ryškaus sinergijos efekto išorinėje aplinkoje. Taip pat iš šio rodiklių pogrupio tikslinga eliminuoti didžiausią reikšmę turintį rodiklį „Kaimo ir miesto integracinių ryšių stiprinimas“. Pasak ekspertų, šis rodiklis sunkiai išmatuojamas ir laikomas labiau procesiniu rodikliu, todėl norint objektyvaus rezultato, tikslingiau remtis kitais institucinius susitarimus tiksliau apibūdinančiais rodikliais.

Toliau analizuojant ekspertų nuomones, dėl „Rinkos valdymą“ detalizuojančių rodiklių, nustatyta, kad šiame pogrupyje maksimaliomis reikšmėmis įvertintas „Socialiai atsakingo verslo vystymas“ (žr. 34 lentelę).

34 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „Rinkos valdymas“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Rinkos valdymą apibūdinantys rodikliai			
Rinkos kainų palaikymas	9,90	4,55	18,73
Naujų vietos prekių ir paslaugų vystymas	11,50	5,27	16,18
Vietos paslaugų diversifikacijos skatinimas	11,30	5,18	25,64
Verslo įtraukimas į bendruomeninio gyvenimo vystymą	11,70	5,36	28,55
Gamintojų susivienijimų skatinimas	10,50	4,82	17,64
Kooperuotos prekybos skatinimas	11,70	5,36	24,55
Socialiai atsakingo verslo vystymas	11,70	5,36	14,55
Aiški smulkas ir vidutinio verslo vystymo strategija	11,50	5,27	18,18
Aiškos nišos įmonių produktų ir paslaugų vystymui	10,50	4,82	21,64
Iš viso:	100,0	-	-

Išvystyta socialinę atsakomybę ir socialiai atsakingas verslas, dar neužtikrina rinkos valdymo kokybės. Tai gali būti laikoma tik kaip palaikančioji rinkos valdymo sistemos dalis, kurios dėka atsigręžiama į tam tikras vertybinės, verslines nuostatas.

Kitas didžiausias ekstremumo taškas – eliminuojamas rodiklis „Verslo įtraukimas į bendruomeninio gyvenimo vystymą“. Verslo įtraukimas jau savaime kuria stiprius ryšius ir sąveikas tarp verslo sektoriaus ir vietos bendruomenės. Šių ryšių glaudumo dėka formuojama nauja kokybė – siner-

gijos potencialas, kuris tinkamai pritaikytas gali sukurti taip pageidaujamas kaimiškų vietovių vystymo sinergijos efektus ir sprendimų darnumą.

Kaip minimalus rodiklis, iš pogrupio tikslinga pašalinti „*Rinkos kainų palaikymas*“. Tai rodiklis, kurį sunku išmatuoti, nes jo poveikis pastebimas tik laiko aspektu, dalyvaujant skirtingo lygmenų suinteresuotiesiems.

Todėl toliau tikslinga įvertinti kaip tyrime dalyvavę ekspertai vertina kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą apibūdinančius rodiklius darnumo aspektu. Šiuo atveju darnumo aspektas buvo vertinamas per ekonominį, socialinį, politinį ir ekologinį kaimiškų vietovių vystymą.

Analizuojant ekspertų vertinimus dėl ekonominio kaimiškų vietovių vystymo ir jį detalizuojančių kriterijų (žr. 35 lentelę), buvo nustatyti pogrupio ekstremumo taškai, kurie parodo, kad didžiausią reikšmę turintis rodiklis „*Bioekonomikos vystymas*“ turi būti eliminuotas iš rodiklių sistemos pogrupio.

35 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojanti kriterijų „Ekonominis kaimiškų vietovių vystymas“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Ekonominį kaimiškų vietovių vystymą apibūdinantys rodikliai			
Fizinės infrastruktūros objektų pritaikymas vietos gyventojų poreikiams, nedarant žalos ateities kartoms	11,80	5,55	18,73
Vietos pasiūlos ir paklausos suderinimas	10,10	4,73	16,18
Žemės ūkio veiklų diversifikacija	10,50	4,91	18,91
Ekonominių veiklų daugiafunkciškumas	11,50	5,36	20,55
Naujų technologijų diegimas (versle, žemės ūkyje ir pan.)	10,90	5,09	20,91
Bioekonomikos vystymas	11,80	5,55	12,73
Bioenergetikos skatinimas	11,30	5,27	16,18
„Savęs aprūpinimo“ praktika	10,70	5,00	12,00
Darbo vietų lokalizacija	11,50	5,36	14,55
Iš viso:	100,0	-	-

Tikėtina, kad bioekonominių veiklų vystymas gali atsiskleisti per endogeninių išteklių pritaikymą vietos bendruomenės poreikiams, per ekologijos ir aplinkosaugos aspektus. Tuo tarpu, minimalią reikšmę įgijęs rodiklis „*Vietos pasiūlos ir paklausos suderinimas*“, manoma pasireikš analizuojant rinkos valdymo aspektą ir vietos verslininkų ir bendruomenės parterystės ryšius.

Ekspertinis vertinimas ir rodiklių perskaičiavimas, vertinant socialinį kaimiškų vietovių vystymą (žr. 36 lentelę) atskleidė, jog iš rodiklių sistemos tikslinga eliminuoti minimalią reikšmę turintį rodiklį „*Socialinės integracijos vystymas*“. Šis rodiklis itin reikšmingas, bet turėdamas daugiasluoksne prasmę pasireiškia ir kituose kaimiškų vietovių vystymo parametruose.

Kaip maksimaliai reikšmingas vienas iš kaimiškų vietovių socialinį vystymą apibūdinančių rodiklių yra „*Tarp sektoriaus, tarp institucinio ir tarp kultūrinio bendradarbiavimo vystymas*“. Šio rodiklio eliminavimas padidins rodiklių sistemos subalansuotumą ir nesumenkins tyrimo kokybės nes tikėtina, jog bendradarbiavimas tarp skirtingų kultūrų, sektorių, organizacijų pasireikš per kitus socialinio ekonominio gyvenimo parametrus, vystant partnerystę ir socialinį kapitalą, tam tikrų institucinių ir politinių susitarimų praktiką.

36 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojanti kriterijų „Socialinis kaimiškų vietovių vystymas“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Socialinį kaimiškų vietovių vystymą apibūdinantys rodikliai			
Vietovės socialinio gyvenimo vystymas, atskleidžiant vietos gyventojų gebėjimus (Žinias, kvalifikaciją, ryšius, įvaizdį ir pan.).	12,70	5,64	12,55
Tarp sektorinio, tarp institucinio bei tarpkultūrinio bendradarbiavimo vystymas	13,70	6,09	10,91
Ekonominio užimtumo ir darbo saugos palaikymas	11,40	5,09	10,91
Ryšių su miestų centrais bei kitomis rinkomis vystymas	13,10	5,82	7,64
Vietos gyventojų dalyvavimas priimant vietovės vystymo sprendimus	12,40	5,70	40,59
Savanorystės praktikos paplitimas	12,90	5,73	8,18
Socialinės integracijos vystymas	11,40	5,09	24,91
Skatinimo dalyvauti bendruomenės gyvenime strategijų formavimo praktika	12,50	5,55	8,73
Iš viso:	100,0	-	-

Ekspertų vertinimas ir rodiklių perskaičiavimas vertinant politinį kaimiškų vietovių vystymą apibūdinančių rodiklių reikšmes vystymo sinergijos potencialui identifikuoti, atskleidė minimalias ir maksimalias reikšmes turinčius rodiklius (žr. 37 lentelė).

37 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojanti kriterijų „Politinis kaimiškų vietovių vystymas“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, S	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Politinį kaimiškų vietovių vystymą apibūdinantys rodikliai			
Socialinių - ekonominių veiklų vystymo standartų (direktyvų) kūrimas ir laikymasis	19,4	5,09	8,91
Nitratų ir pesticidų kontrolės mastas	18,1	4,73	8,18
Nuosavybės teisės (vietinių žemių ir kitų vietos išteklių valdymo teisė)	19,8	5,18	9,64
Prioritetas parduodant nekilnojamą ir kilnojamą turtą vietos gyventojams	21,2	5,55	16,73
Vietos išteklių valdymo skatinimas	21,5	5,64	18,55
Iš viso:	100,0	-	-

Minimaliai reikšmingas rodiklis vertinant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą, yra „Nitratų ir pesticidų kontrolės mastas“. Daroma prielaida, kad šio rodiklio reikšmė konkrečių vietovių vystymui reikšminga tiek, kiek tai liečia vietovės vystymąsi vidinės aplinkos įtakos sąlygomis. Tačiau pati nitratų ir pesticidų kontrolė yra daugiau politiniai sprendimai, lemiami išorinės aplinkos, bendrosios žemės ūkio politikos.

Maksimalia reikšme laikomas „Vietos išteklių valdymo skatinimas“. Šio rodiklio eliminavimas iš rodiklių pogrupio, neturės didelės įtakos kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo nustatymui, nes vietos išteklių valdymas ir pritaikymas vietos gyventojų poreikiams stipriai atsiskleis analizuojant kaimiškų vietovių vystymą endogeniškumo aspektu.

Analizuojant ekologinį kaimiškų vietovių vystymą apibūdinančius rodiklius nustatyta, kad „Ūkinės veiklos žalinimas“ kaip minimali reikšmė rodiklių grupėje turi būti eliminuotas (žr. 38 pav.).

38 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą charakterizuojantį kriterijų „Ekologinis kaimiškų vietovių vystymas“ apibūdinantys rodikliai

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, <i>S</i>	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Ekologinį kaimiškų vietovių vystymą apibūdinantys rodikliai			
Biologinės įvairovės skatinimo laipsnis	19,7	5,36	14,55
Kraštovaizdžio priežiūra	20,4	5,55	20,73
Ūkinės veiklos „žalinimas“	18,7	5,09	4,91
Ūkinės veiklos ir aplinkos apsaugos suderinamumas	20,4	5,55	8,73
„Draugiškų“ aplinkai technologijų diegimas	20,7	5,64	12,55
Iš viso:	100,0	-	-

Kaip maksimali reikšmė (didžiausias ekstremumo taškas) rodiklių pogrupyje yra rodiklis „Kraštovaizdžio priežiūra“. Šio rodiklio eliminavimas, neturės didelės įtakos kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialui įvertinti, nes jis pasireiškia ir endogeninio vystymosi, gamtinių išteklių vystymo aspektais.

Analizuojant kaimiškų vietovių vystymą darnumo aspektu nustatyta, jog didžiausią svorį rodiklių sistemoje turi ekonominis ir socialinis kaimiškų vietovių vystymas (žr. 39 lentelę).

39 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo darnumo aspektu, kriterijų sąrašas

Kriterijai ir juos detalizuojantys rodikliai	Rodiklio svoris sistemoje, %	Balų vidurkis, <i>S</i>	Standartinis nuokrypis balais, ΔS
Ekonominis kaimiškų vietovių vystymas	32,80	46,82	14,02
Socialinis kaimiškų vietovių vystymas	30,10	44,70	12,79
Politinis kaimiškų vietovių vystymas	17,80	26,18	4,39
Ekologinis kaimiškų vietovių vystymas	19,40	27,18	4,72
Iš viso:	100,0	-	-

Politinis kaimiškų vietovių vystymas įgyja mažiausią svorį rodiklių sistemoje ir siekia tik 17,80 proc. Tai galima pagrįsti tuo, kad kaimiškų vietovių vystymas yra sudėtingas procesas, kuriame dalyvauja daug skirtingo tipo ir lygmens dalyvių, kurių interesus ir funkcijas sunku suderinti. Tačiau siekiant subalansuotumo, darnos ir kaimiškų vietovių vystymo sinergijos, būtina atrasti tinkamus vadybinius metodus ir priemones bendrai valdymo sistemai sukurti.

Rodiklių sistemos sudarymas reikšmingas tyrimo etapas, kurio dėka galima suformuoti kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo instrumentą – anketą ir išbandyti ją pilotinėse kaimiškose vietovėse. Šių rodiklių raiškos laipsnis apibūdina kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą ir leidžia numatyti sinergijos potencialo stiprinimo galimybes, suformuoti kaimiškų vietovių vystymo scenarijus ir padėti kaimiškų vietovių vystymo veikėjams, priimti situacijai adekvačius ir strateginį proveržį skatinančius rezultatus.

2.2. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo instrumento patikrinimas – atvejo atranka

Suformuotas integruotas kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo instrumentas laikomas statistiškai patikimu – vystymo sinergiją charakterizuojančių kriterijų raiškos matavimams atlikti.

Tyrimo analizės vienetu pasirinktas Molėtų rajonas. Iš viso 11 seniūnijų: Alantos, Balninkų, Čiulėnų, Dubingių, Giedraičių, Inturkės, Jonišio, Luokesos, Mindūnų, Suginčių ir Videniškių seniūnijos.

Tyrimas buvo organizuojamas dviem etapais. Pirmuoju etapu buvo apsilankyta visose 11 Molėtų rajono seniūnijų. Seniūnijose buvo susitikta su kaimo bendruomeninių lyderiais. Iš viso susitikimuose dalyvavo 23 – jų kaimo bendruomeninių organizacijų atstovai (iš viso 128 dalyviai), kurie padėjo identifikuoti seniūnijų stiprybes ir silpnybes, padėjo atpažinti kaimiškų vietovių vystymo potencialą ir įvertinti sinergiją apibūdinančių požymių raišką vietovėse.

Antruoju tyrimo etapu buvo organizuojami fokus grupių susitikimai. Iš viso buvo atlikti 9 fokus grupių susitikimai: su rajono mokyklų atstovais, seniūnais, ūkininkais, verslininkais, jaunimo atstovais, kaimo bendruomeninių organizacijų lyderiais, daugiafunkcinio centro steigėjais, turizmo verslo asociacija, rajono valdžios atstovais.

Fokus grupių susitikimų metu, buvo diskutuojama apie viso rajono vystymosi tendencijas, išteklių būklę ir potencialias vystymosi galimybes, vietos gyventojų ir tikslinių grupių poreikius. Tyrimas buvo atliekamas pačiai darbo autorei diskutuojant su fokus grupių dalyviais ir fiksuojant jų išsakytus argumentus, kartu su dalyviais vertinant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą apibūdinančių rodiklių raišką. Tyrimo rezultatai buvo nuolatos tikslinami, palaikant bendravimą su fokus grupių dalyviais, koreguojant duomenis ir juos papildant.

Tyrimo duomenų šaltiniai. Tyrimo duomenims patikslinti buvo pasitelkiami ir kiti Molėtų rajono Vietos veiklos grupės (VVG) dokumentai: Molėtų rajono vietos plėtros strategija 2007–2013 m., Vietos veiklos grupės susitikimų protokolai, rajono gyventojų poreikių tyrimo analizė³, kurią atliekant dalyvavo ir darbo autorė. Darbe pateikiama tik dalis rajono gyventojų poreikių tyrimo rezultatų, kurie pavaizduoti 11, 12, 15, 16, 17 paveiksluose. Atliekant rajono gyventojų poreikių tyrimą, šios disertacijos tyrimo klausimai buvo iš anksto suderinti įtraukti į poreikių tyrimo klausimyną. Gauti tyrimo duomenys darbe panaudoti tik siekiant papildyti kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą apibūdinančius rodiklius ir atskleisti jų reikšmę gilesne turinio analize.

Tyrimo organizavimas ir eiga. Empirinis tyrimas buvo atliekamas autorei dalyvaujant kartu su Aleksandro Stulginskio universiteto Kaimo regioninės plėtros centro konsultantais rengiant vietos plėtros strategijas Molėtų rajono vietos veiklos grupės teritorijai bei atkirai visoms 11 seniūnijų. Strategijų rengimo procese buvo organizuojami susitikimai su vietos gyventojais, lyderiais, sprendimų priėmėjais, o pats strategijos rengimo procesas ir turinys pagrįstas Lietuvos Respublikos Žemės ūkio ministerijos vietos plėtros strategijų rengimo reikalavimais⁴ ir atitinka pagrindinius ES kaimo plėtros politikos reikalavimus kaimiškų vietovių vystymui⁵.

Tyrimo etika: tyrimas buvo atliekamas aikantis pagrindinių etikos principų: visapusiškos informacijos apie tyrimą suteikimo, savanoriško kaimo gyventojų ir ir fokus grupių dalyvavimo, žalos tyrimo dalyviams nedarymo ir privatumo nepažeidimo (Bryman, 2012).

³ Šiame disertaciniame darbe pateikiama tik dalis gyventojų poreikių tyrimo rezultatų, kuri buvo iš anksto suderinta su Molėtų rajono VVG ir vadinama „Molėtų rajono endogeninių išteklių tyrimo duomenimis, 2015“ (žr. 4 priedą).

⁴ BIVP gairės vietos subjektams (2014).

⁵ Vietos plėtros strategijų, įgyvendinamų bendruomenių inicijuotos vietos plėtros būdu, atrankos taisyklės (2015).

2.3. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo raiškos vertinimas: Molėtų rajono atvejis

2.3.1. Sinergiją charakterizuojančio požymio „Partnersystė“ raiškos vertinimas Molėtų rajono seniūnijose

Kaimiškų seniūnijų bendruomenės skiriasi savo gebėjimais, kolektyvinio veikimo patirtimi arba praeityje patirtais konfliktais, institucine kultūra, sprendimų priėmimo procesu. Siekiant sukurti darnią bendruomenę, kurios veikla būtų pagrįsta partnerystės principais lemiančiais sinergiją, itin svarbu kurti tokią partnerystę, kuri būtų orientuota į vietovėje vykstančių pokyčių valdymą.

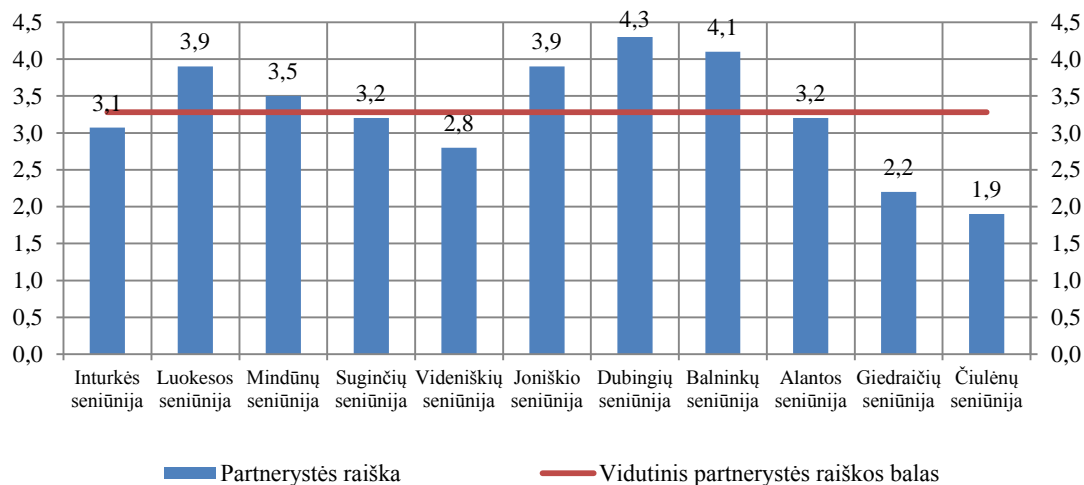
Tyrimu buvo siekiama išanalizuoti partnerystės raišką pilotinėse kaimiškose vietovėse. Atvejo analizei atlikti pasirinktas Molėtų rajono seniūnijų (toliau seniūnijų) atvejis. Seniūnijose, sinergiją charakterizuojančio požymio „Partnersystė“ raiška buvo analizuojama pagal devynis kriterijus ir juos detalizuojančius rodiklius

Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos raiška pagal požymį „Partnersystė“ nustatyta susumavus partnerystės sinergijos rodiklių raiškos vidutinius balus ir išvedus vidurkį. Sinergijos raiška pagal požymį „Partnersystė“, buvo vertinama balais: 1 balas – partnerystės raiška labai silpna, 2 balai – partnerystės raiška silpna, 3 balai – partnerystės raiška patenkinama, 4 balai – partnerystės raiška vidutinė, 5 balai – partnerystės raiška pakankama, 6 balai – partnerystės raiška stipri, 7 – partnerystės raiška labai stipri.

Tiriant „Partnersystės“ raišką buvo nustatyta, jog kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „Partnersystė“, raiškos vidutinis balas Molėtų rajone yra 3,3 balo. Tai reiškia, kad Molėtų rajono seniūnijose partnerystės laipsnis yra tik šiek tiek didesnis nei patenkinamas.

9 paveiksle pateiktas partnerystės sinergijos raiškos profilis pagal seniūnijas rodo, kad aukščiausia nustatyta „Partnersystės“ raiška 4,3 balo – šiek tiek didesnė nei vidutinė (Dubingių seniūnijoje) ir 4,1 balo – vidutinė (Balninkų seniūnijoje). Mažiausi balai nusakantys partnerystės sinergijos silpną raišką Molėtų rajone yra 1,9 balo (Čiulėnų seniūnijoje) ir 2,2 balo (Giedraičių seniūnijoje).

Tokie žemi „Partnersystės“ raiškos vertinimo balai rodo silpną pačios partnerystės išvystymo laipsnį ir formuoja poreikį stiprinti kooperuotą bendradarbiavimą ir dialogą ne tik tarp kaimiškų vietovių gyventojų ir vietos lyderių, bet ir tarp bendruomeninių ir kitų NVO, biudžetinių įstaigų ir pan.



9 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „Partnersystė“ raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais

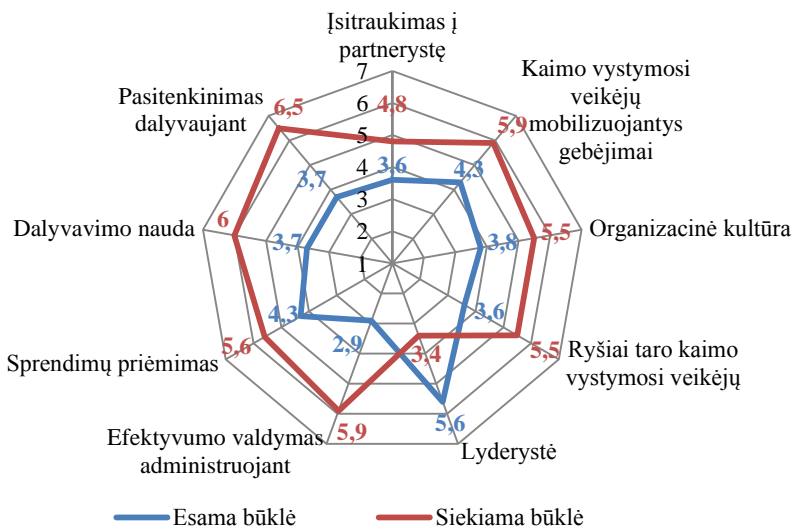
Siekiant nustatyti veiksnius, kurie turėjo įtakos silpnam partnerystės sinergijos raiškos laipsniui, buvo analizuojami „Partnerystė“ detalizuojantys kriterijai (žr. 10 pav.). Šių kriterijų analizė parodė, jog silpniausias Molėtų rajone veiksnys, kuris turi įtakos partnerystei yra efektyvus valdymas administruojant.

Efektyvus valdymas administruojant kaimiškų vietovių vystymą padeda užtikrinti vystymo sinergiją, nes tinkamai parinkti socialinės atsakomybės ir partnerystės bei viešosios politikos instrumentai, koordinuoja ne tik vietovėje plėtojamų sektorių vystymosi trajektorijas, bet tuo pačiu integruoja ir kitus socialinius ekonominius parametrus į viešąsias programas, kuriomis įgyvendinama kaimo plėtros politika.

Tam tikra prasme, efektyvus valdymo administruojant trūkumas, gali būti siejamas su silpna lyderyste, kuri Molėtų rajone vertinama 3,4 balo (šiek tiek daugiau nei patenkinamai).

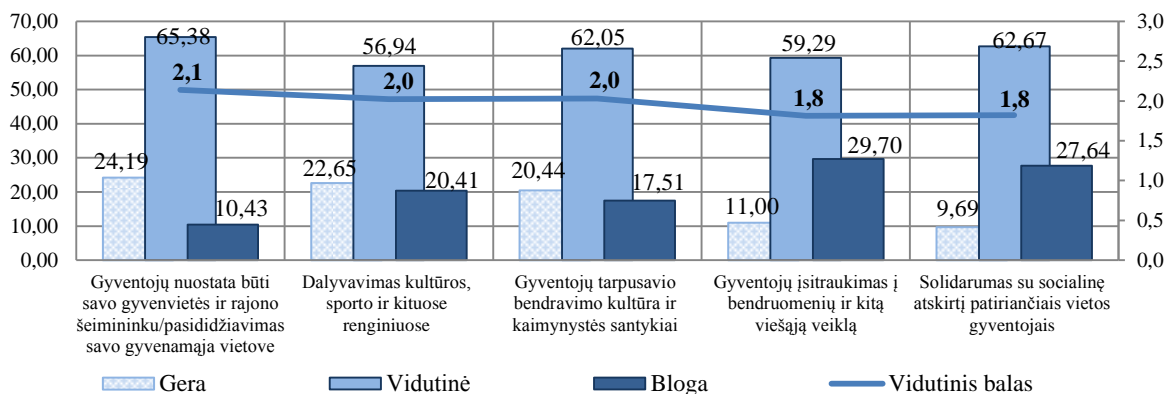
Pastaroji prielaida, gali būti patvirtinama argumentu:

„Lyderystės stoka lemia efektyvią kooperaciją, kurios dėka būtų skatinamas įžvalgus vietos lyderių požiūris į rajone vykstančius pokyčius. Rajono lyderiai turi įtraukti vietos gyventojus į bendruomeninio gyvenimo vystymą, į ilgalaikius tikslus orientuotą veiklą. Galima sakyti, jog tokiu būdu formuojasi rajono aktyvo partnerystės tinklas...“ (žr. 2 priedą).



10 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „Partnerystė“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajone, balais

Analizuojant tyrimo duomenis (žr. 10 pav.) pastebėta, kad vietos gyventojai ne itin įsitraukia į viešąjį gyvenimą. Tai gali būti susiję su tuo, jog vietos gyventojai nejaučia dalyvavimo naudos ir pasitenkinimo dalyvaujant. Tai tiesiogiai susiję su vietos gyventojų įtraukimo į viešųjų sprendimų parengimo ir įgyvendinimo procesą, metodų įvairove bei kokybe. Galima daryti prielaidą, jog tarp vietovės vystymosi veikėjų nėra ne tik stiprių ryšių, bet ir kolektyvinio veikimo patirties. Šią prielaidą galima argumentuoti Molėtų rajono endogeninių išteklių tyrimo duomenimis (2015).

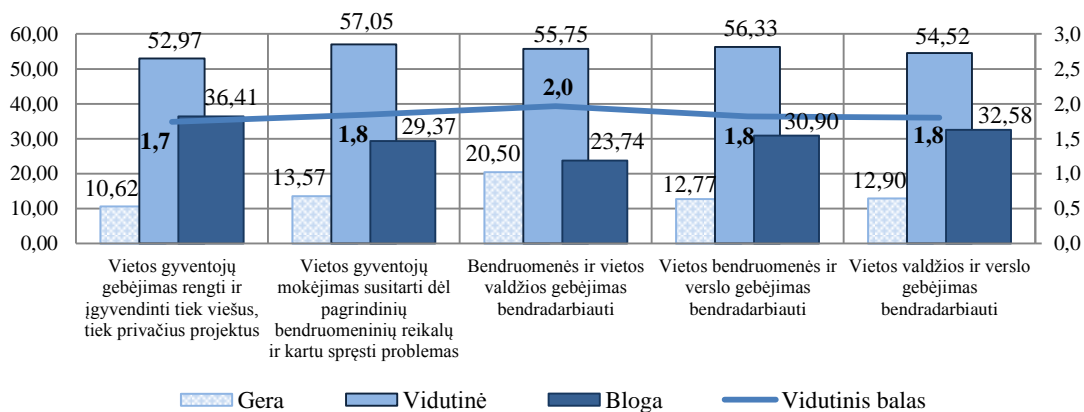


11 pav. Molėtų rajono gyventojų nuostatų, vertybių ir interesų vertinimas, balais*

*Išteklių būklės vertinimo skalė: 1 balas – būklė bloga; 2 balai – būklė vidutinė; 3 balai – būklė gera.

Šiuo tyrimu (žr. 11 pav.) nustatyta, jog vietos gyventojų tarpusavio bendradarbiavimo kultūra ir kaimynystės santykiai vertinami tik vidutiniškai, vietos gyventojų išitraukimas į bendruomenių ir kitą viešąją veiklą vertinamas žemiau nei vidutiniškai. Nors gyventojai didžiuojasi savo gyvenamąja vieta ir jaučiasi jos šeiminkais, tačiau vietovėje vis vien silpnai išvystytas solidarumas su gyvenamąją aplinka, socialinę atskirtį patiriančiais žmonėmis.

Kolektyvinio veikimo trūkumą įrodo ir Molėtų rajono gyventojų profesinės patirties ir įgūdžių būklės vertinimas (Molėtų rajono endogeninių išteklių tyrimas, 2015) (žr. 12 pav.). Tyrimo rezultatai atskleidė, jog vietos gyventojai bendruomenių ir vietos valdžios gebėjimus bendradarbiauti vertina tik vidutiniškai. Prasčiau nei vidutiniškai gyventojai vertina savo gebėjimus susitarti dėl pagrindinių bendruomeninių reikalų ir kartu spręsti vietovės vystymosi klausimus. Taip pat vietovėje neišvystyta partnerystė tarp vietos bendruomenės ir verslo bei tarp verslo ir vietos valdžios.



12 pav. Molėtų rajono gyventojų profesinės patirties ir įgūdžių vertinimas, balais*

*Išteklių būklės vertinimo skalė: 1 balas – būklė bloga; 2 balai – būklė vidutinė; 3 balai – būklė gera.

Molėtų rajono gyventojų vietos išteklių būklės vertinimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog vietovėje silpnai išvystyta viešojo dialogo kultūra, kaimo vystymosi veikėjų derybiniai gebėjimai ir gebėjimai kartu kurti teigiamą, patikimą ir atvirą aplinką. Partnerystės stoka, rengiant ir įgyvendinant vietos vystymo sprendimus neskatina pasitikėjimo sprendimų kokybe bei skaidrumu, todėl ir pats sprendimų priėmimo procesas nėra į sinergiją orientuotas.

Analizuojant Molėtų rajono seniūnijų vystymo sinergijos raišką pagal „Partnerystę“ detalizuojančius kriterijus (žr. 40 lentelę), buvo nustatyta, jog rajono seniūnijose netolygiai išsivysčiusi partnerystė ir tam išspręsti būtina ieškoti kompleksinių sprendimų orientuotų į tolygų rajono vystymąsi.

40 lentelė. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „Partnerystė“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais⁶

PARTNERYSTĘ DETALIZUOJANTYS KRITERIJAI	Alantos seniūnija	Balminkų seniūnija	Čiulėnų seniūnija	Dubingių seniūnija	Giedraičių seniūnija	Inturkės seniūnija	Joniškio seniūnija	Luokesos seniūnija	Mindūnų seniūnija	Sugintų seniūnija	Videniško seniūnija
Įsitraukimas į partnerystę	3,7	3,2	3,7	3,6	3,3	3,4	3,1	3,6	3,9	4,2	2,3
Kaimo vystymosi veikėjų mobilizuojantys gebėjimai	6,0	6,5	3,0	5,3	3,5	2,5	4,8	3,2	2,8	4,0	4,3
Organizacinė kultūra	4,2	3,9	2,8	4,4	3,4	3,6	3,4	4,2	3,4	3,3	3,1
Ryšiai tarp kaimo vystymo veikėjų	2,5	5,3	3,0	3,8	3,8	5,0	3,8	3,0	2,8	2,8	2,3
Lyderystė	4,0	4,0	2,1	4,3	2,3	3,0	2,7	4,1	2,8	3,2	2,5
Efektyvumo valdymas administruojant	3,8	2,9	1,6	4,0	2,1	1,5	3,1	2,9	2,4	2,8	2,3
Sprendimų priėmimas	4,8	4,0	4,3	5,2	3,7	3,8	5,0	5,0	3,7	3,3	3,2
Dalyvavimo nauda	4,1	3,8	3,8	3,9	3,0	3,6	4,3	4,1	2,4	2,9	2,6
Pasitenkinimas dalyvaujant	4,3	3,7	2,0	4,0	3,0	4,3	4,7	4,0	3,0	2,0	2,3
VIDUTINIS BALAS	4,2	4,1	2,9	4,3	3,1	3,4	3,9	3,9	3,0	3,2	2,8

Netolygus seniūnijų išsivystymas suponuoja prielaidas, kad ir žmogiškųjų išteklių būklė ir jų kokybė seniūnijose nevienoda. Tai rodo, kad kai kurios seniūnijos turi didesnę potencialą, vietos gyventojų mobilizuojantys gebėjimai stipresni ir žmonių vertybės, interesai labiau orientuoti į vietovėje vykstančius pokyčius. Tolygiam ir į sinergiją orientuotam kaimiškų vietovių vystymuisi būtina sąlyga – gerai išvystyta partnerystė tarp skirtingo lygmens organizacijų ir institucijų, sektorių bei kitų suinteresuotųjų. Išvystyti partnerystės tinklai, skatina ne tik dialogą tarp sprendimų priėmėjų, bet skatina ir žinių, atsakomybės dalijimąsi, išteklių papildomumą bei didesnes sinergijos galimybes.

Stiprinant kaimiškų vietovių vystymosi partnerystės sinergiją, turėtų būti labiau plėtojami socialinės partnerystės santykiai, suteikiant daugiau veikimo laisvės kaimiškų vietovių vystymo veikėjams spręsti aktualius jiems klausimus, patiems pasirinkti (arba pasiūlyti) dalyvavimo sprendimų rengimo, priėmimo ir įgyvendinimo procese formą ir vaidmenį. Vystant atvirą, pasitikėjimu pagrįstą partnerystę, būtų formuojamas socialinės partnerystės pagrindas, iškeliantis bendruosius partnerystės principus, tokius kaip: laisvė kolektyvinėms deryboms, tarpusavio kontrolė ir atsakomybė, lygiateisiškumas, savanoriškumas, pagarba savitarpio interesams ir pan.

Apibendrinant galima teigti, jog stiprinant kaimiškų vietovių vystymo partnerystės sinergijos potencialą, atsiveria galimybės vystyti partnerystės tinlus, kurių nauda yra ta, kad tinklais perduodama tarpusavio parama ir informacija naudojant neformalius kontaktus vietoje formalių procedūrų. Tai mažina biurokratiją ir stiprina pasitikėjimą tarp vietos gyventojų, vietos valdžios ir kt. subjektų.

⁶ Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „Partnerystė“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, buvo vertinama 7 balų skalėje: 1 balas – raiška labai silpna, 2 balai – raiška silpna, 3 balai – raiška patenkinama, 4 balai – raiška vidutinė, 5 balai – raiška pakankama, 6 balai – raiška stipri, 7 – raiška labai stipri.

2.3.2. Sinergiją charakterizuojančio požymio „Endogeniškumas“ raiškos vertinimas Molėtų rajono seniūnijose

Endogeninį vystymąsi apibūdina dvi tarpusavyje susijusios sąvokos, t.y. vietovės išteklių ir kontrolė (van der Ploeg, Long, 1994; van der Ploeg, Dijk, 1995; Remmers, 1996). Kaimo ekonomikos endogeniškumas apibūdinamas kaip laipsnis, kuriuo į vietovę orientuotas ir regioninis kaimo ekonomikos vystymas yra:

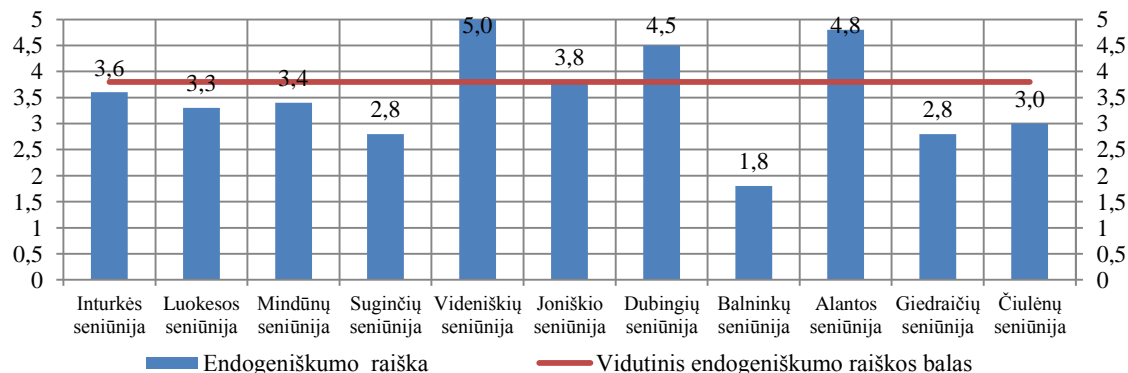
- pagrįstas vietovėje esančių išteklių pritaikymu gyventojų gyvenimo kokybei pagerinti;
- orientuotas į vietovėje esančių išteklių derinimo modelius, įtraukiant išteklių kontrolės funkciją;
- stiprinamas reinvestuojant ir paskirstant vietos ar regiono produktus bei kitas gėrybes.

Endogeniškumo laipsnis laikomas rezultatu tam tikrų vystymosi trajektorijų, kuriose, ir kurių dėka, išlaikoma pusiausvyra tarp vietos ir išorės išteklių paskirstymo. Aukštas endogeniškumo laipsnis suponuoja daugybę skirtingų vystymo(-si) galimybių atliepančių į globalizacijos įtaką. Endogeninio vystymosi sąsajos su re-lokalizacija (*angl. re-localization*) visuomet siejamos su poreikiu stiprinti atsparumą išorinės aplinkos pokyčiams ir globalioms tendencijoms. H. O. Oostindie, R. van Broekhuizen, G. Brunori, J. D. van der Ploeg (2008) pažymi, kad: „globalizacija ir re-lokalizacija (arba endogeninė plėtra) yra dvi tos pačios monetos pusės“ ir endogeninis vystymasis negali būti analizuojamas atsiejant nuo globalizacijos įtakos.

Kaimo vystymosi veikėjai aktyviai ieško būdų, metodų ir valdymo sprendimų suderinti endogeninius ir egzogeninius kaimiškų vietovių išteklius, kad jie atitiktų vietos situaciją, galimybes ir vietos gyventojų poreikius.

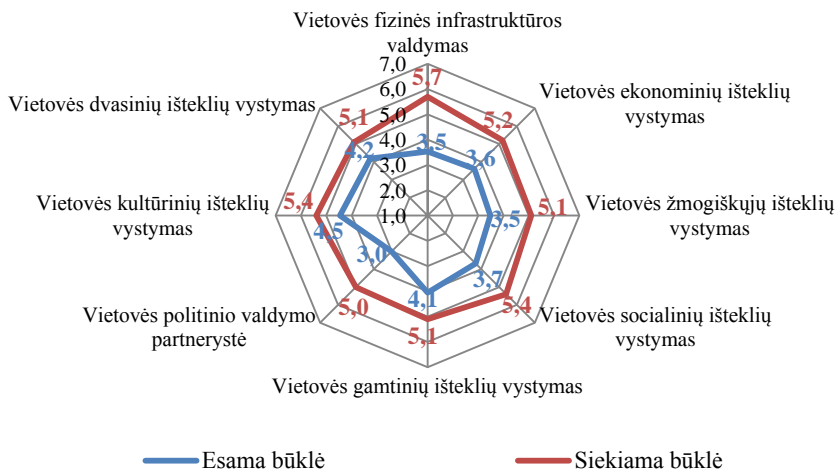
Analizuojant kaimiškų vietovių vystymą endogeniškumo aspektu, būtina iširti vietovės fizinės infrastruktūros, gamtinių, žmogiškųjų, socialinių, ekonominių, kultūrinių, dvasinių išteklių išvystymo laipsnį, taip pat vietovės politinio valdymo partnerystę.

Bendra Molėtų rajono vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „Endogeniškumas“ raiška yra 3,8 balo (žr. 13 pav.). Vertinant „Endogeniškumumo“ raišką pagal seniūnijas nustatyta, kad didžiausiai „Endogeniškumo“ raiška yra Mindūnų (5,0 balo) ir Alantos (4,8) seniūnijose. Mažiausia – Balninkų (1,8 balo) ir Suginėčių (2,8 balų) bei Giedraičių (2,8) seniūnijose. Nevienodas endogeninio potencialo panaudojimas vietovės vystymo sprendimams pagrįsti, leidžia daryti prielaidą, jog rajone stokojama politinio valdymo, orientuoto į bendradarbiavimą ir geriausių sprendimų paiešką. Dažniausiai vietovės vystymo sprendimai priimami fragmentiškai, nederinant, netaupant ir nesaugant išteklių, o jų vystymo galimybės nepanaudotos, nevystomas tausojančias vartojimas.



13 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „Endogeniškumas“ raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais

Analizuojant „Endogeniškumo“ raišką pagal ją detalizuojančius kriterijus (žr. 14 pav.) nustatyta, kad vietovės kultūriniai, dvasiniai ir gamtiniai išteklių Molėtų rajone išvystyti labiausiai. Kai tuo tarpu vietovės politinio valdymo partnerystė, kuri turi daugiausiai sinerginio potencialo rajone išvystyta silpniausiai. Vietovės politinio valdymo partnerystė apima formalius ir neformalius susitarimus, strateginius planus, taip pat nuosavybės teises (vietinių žemių ir kitų išteklių valdymo formalią teisę).

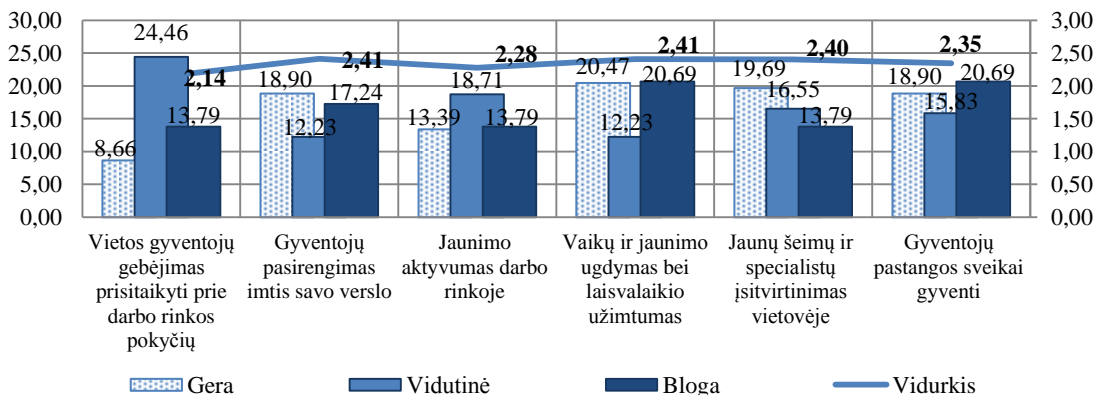


14 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojanti požymi „Endogeniškumas“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajone, balais

Ypatinę reikšmę kaimiškų vietovių vystymo sprendimams turi vietovės politinio valdymo partnerystė, nes jos dėka ne tik suderinama teritorijos vizija ir misija, bet ir skatinamas teritorinio planavimo vystymas padedantis išspręsti, kai kuriuos autonomijos klausimus bei skatinantis teritorinę kooperaciją.

Politinio valdymo partnerystė, taip pat susitarimų praktika palengvina skirtingų sektorių integraciją, skatina paslaugų lokalizaciją bei masto ekonomijos vystymą. Jų dėka, stiprinamas vietinių organizacijų vaidmuo bendruose kaimiškų vietovių vystymo projektuose, skatinama vietinių derybų ir susitarimų modelio paieška.

Molėtų rajono endogeninių išteklių tyrimo (2015) rezultatais galima pagrįsti žmogiškųjų išteklių potencialą (žr. 15 pav.), kaip veiksnį lemiantį vietovių gyvybingumą ir pokyčių valdymo sprendimų kokybę.



15 pav. Molėtų rajono žmogiškųjų išteklių būklės vertinimas, balais

*Išteklių būklės vertinimo skalė: 1 balas – būklė bloga; 2 balai – būklė vidutinė; 3 balai – būklė gera.

Molėtų rajono seniūnijų žmoniškųjų išteklių būklė vertinama šiek tiek geriau nei vidutiniškai. Geriausiai vertinami rajono gyventojų versliniai gebėjimai ir pasirengimas plėtoti verslus, taip pat vaikų ir jaunimo ugdymo bei laisvalaikio užimtumas. Tokie tyrimo rezultatai, sudaro prielaidas aiškiai matyti rajono vystymosi prioritetus. Vietos gyventojų verslumas, gebėjimas patenkinti asmeninius ir rajono gyventojų poreikius, išsprendžia ir daugelį kitų – socialinių ir ekonominių rajono vystymosi klausimų. Versliniai vietos gyventojų gebėjimai, skatina panoraminį mąstymą, kurio dėka lengviau nustatomas ir panaudojamas vietovės vystymosi potencialas, parenkami strateginį proveržį ir kaimiškų vietovių vystymo sinergiją lemiantys sprendimai.

Verslių jaunų žmonių ir specialistų įsitvirtinimas vietovėje taip pat labai reikšmingas veiksnys nusakantis žmoniškųjų išteklių būklę ir jų vystymo sinergijos potencialą. Jaunų šeimų ir specialistų įsitvirtinimo Molėtų rajone praktika, vertinama 2,40 balo (žr. 15 pav.), t.y. daug geriau nei vidutiniškai. Tai rodo pakankamai stiprų rajono gyvybingumą ir sudaro prielaidas manyti, jog suteikus didesnę paramą/ pagalbą jauniems žmonėms kurtis gyventi arba vystyti verslus kaimiškose vietovėse, čia įsikurtų ir daugiau specialistų. Patogi geografinė padėtis, sveika ir patraukli gamtinė aplinka, išvystyta fizinė ir socialinė infrastruktūra, padidintų vietovės konkurencingumą ir sustiprintų žmoniškųjų išteklių potencialą naujiems kaimiškų vietovių vystymosi sprendimams parengti.

Tyrimo rezultatai parodė, jog vietos gyventojų pastangos sveikai gyventi taip pat yra itin reikšmingos vietovės vystymuisi, nes vietos gyventojai puoselėdami sveiką gyvenimo būdą, kuria harmoniją su juos supančia aplinka, tausoja gamtos išteklius ir saikingai vartoja jos teikiamas gėrybes.

Molėtų rajone, veikia keletas individualių bendruomeninių iniciatyvų verslo pagrindas yra vaistažolių rinkimas ir jų produkcijos realizavimas, taip pat vilnos gaminių, gamyba, medaus produkcijos panaudojimas sveikatingumui skatinti, pirties procedūros, kiti sportą ir aktyvų gyvenimo būdą skatinantys renginiai. Sveika ir harmoninga aplinka, lemia ne tik geresnę žmonių gyvenimo kokybę, bet ir didina vietovės patrauklumą, konkurencingumą.

Tai atliepia į kitus tyrimo rezultatus, kurie rodo, jog vietos gyventojai tik vidutiniškai geba prisitaikyti prie darbo rinkos pokyčių ir, ypač jaunimo, aktyvumas darbo rinkoje nėra itin didelis.

Analizuojant endogeninę aplinką tikslinga įvertinti ne tik vietos fizinės infrastruktūros, bet ir socialinės infrastruktūros vystymo klausimus. Pavyzdžiui fokus grupių dalyviai, apie vietovėje esančių pastatų išsaugojimą ir jų priežiūrą teigė, jog:

„Rajone, ypač atokesnėse gyvenvietėse gausu apleistų, griūvančių ir nebetinkamų naudoti pastatų. O dėl tų, kurie dar gali būti nuomojami, pritaikomi bendruomenės poreikiams ir pan., esame suvaržyti įvairiais reikalavimais, neaiškiomis ir sudėtingomis nuosavybės teisėmis bei pan.“ (žr. 2 priedą).

„Kai kada, vietos bendruomenė netgi turėdama teisę eksploatuoti vietos pastatus pagal panaudos sutartį, vis tiek baiminasi planuoti ilgo laikotarpio veiklas. Bendruomenės neturėdamos nuosavybės teisių į viešąjį turtą nesijaučia saugios, bijo prarasti pastatus, patirti čia plėtojamų ekonominių ir socialinių veiklų riziką, todėl dažniausiai net nesima norimos veiklos.“ (žr. 2 priedą).

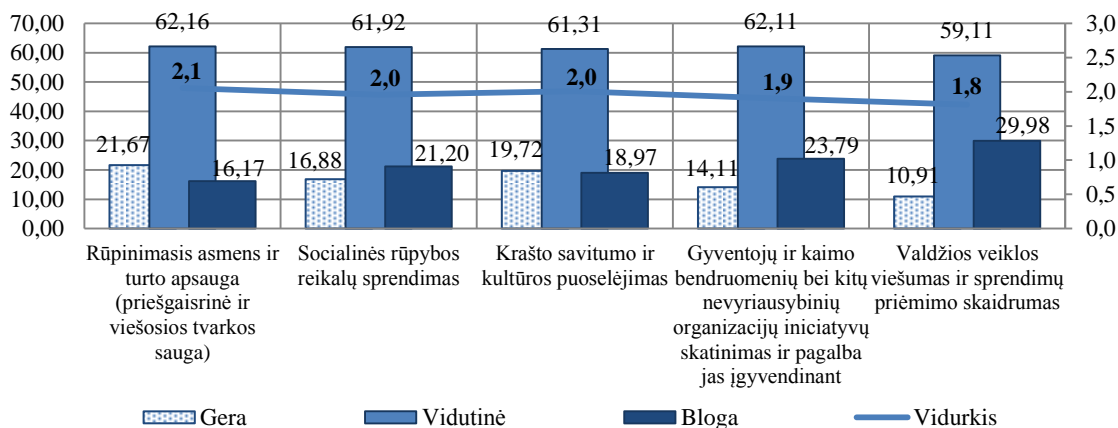
Fokus grupių dalyvių pastebėjimai leido įvertinti rajono fizinės infrastruktūros išvystymą kelių ir šaligatvių įrengimo bei priežiūros, taip pat vietovėms priklausančios techninės įrangos tinkamo ir savalaikio naudojimo aspektais. Fokus grupių dalyvių pastebėjimais, šių išteklių išvystymo būklė rajone yra pakankama ir siekia 5 balus (iš septynių). Tačiau vietinių išteklių pritaikymas fizinei infrastruktūrai įrengti yra vis dar atviras klausimas. Mažai panaudojamas vietovės gamtinis kapitalas ir senesni pastatai, tiltai, keliai jų remontui, perdirbimui ir žaliavos pakartotiniam panaudojimui.

„Rajono ūkininkai pasigenda žvyro skaldos ūkiuose. Rajone nebėra žvyro karjerų, todėl žvyrą tenka pirkti iš kitų rajonų pardavėjų [...]. Molėtų rajone taisomi keliai ir tiesiamos naujos asfalto dangos, o tuo tarpu senoji nuardoma ir utilizuojama. Tikriausiai būtų įmanoma, šį klausimą išspręsti darniai ir panaudoti seno asfalto dangos skaldą rajono ūkininkų reikmėms“ (žr. 2 priedą).

Tokiu būdu būtų skatinamas ne tik tausojantis išteklių naudojimas bet ir masto ekonomija.

Analizuojant kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „Endogeniškumas“ raišką, tikslinga ištirti ne tik fizinius, ekonominius, žmogiškuosius, gamtinius, bet ir socialinius bei ekonominius parametrus, tokius kaip rajono institucijų ir valdžios veiklos atsakomybėje esančios asmens ir turto apsaugos sistemos išvystymas, socialinės rūpybos klausimų sprendimas, krašto savitumo ir kultūros puoselėjimas, gyventojų ir kaimo bendruomenių bei kitų nevyriausybinių organizacijų iniciatyvų skatinimas ir pagalba jas įgyvendinant, taip pat valdžios veiklos viešumas ir sprendimų priėmimo skaidrumas. Šių veiksnių vertinimas pateikiamas 16 pav. Labiausiai Molėtų rajone išplėtotas rūpinimasis asmens ir turto apsauga, priešgaisrinė ir viešosios tvarkos sauga.

Molėtų rajono endogeninių išteklių tyrimo (2015) rezultatai atskleidė, jog vietos gyventojai susiduria su viešosios tvarkos problemomis, tokiomis kaip žalingų įpročių turinčių asmenų tyčinis ar nesąmoningas aplinkos niokojimas, vandentvarkos ir kanalizacijos ir netgi palaidų šunų problemos. Tokių, iš pažiūros, nesunkiai išsprendžiamų problemų egzistavimas rodo, kad vietos bendruomenei vis dar trūksta sutelktumo, kolektyvinio veikimo patirties ir integruotų valdymo sprendimų.



16 pav. Molėtų rajono institucijų ir valdžios veiklos vertinimas, balais

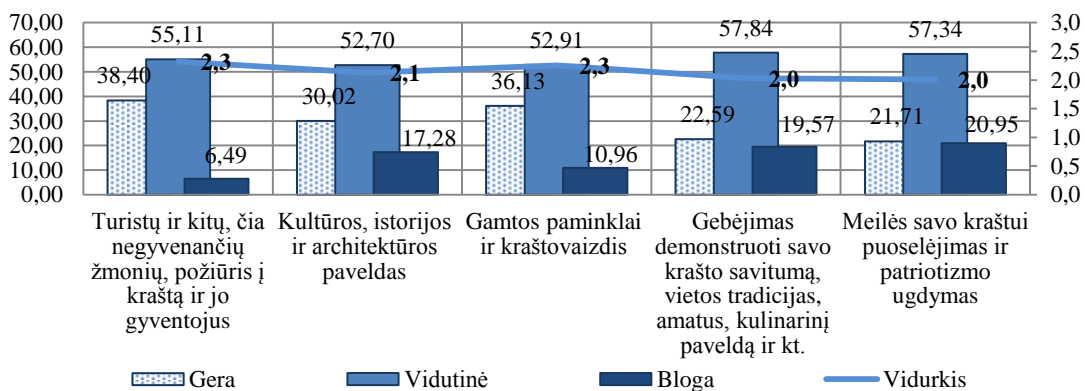
*Išteklių būklės vertinimo skalė: 1 balas – būklė bloga; 2 balai – būklė vidutinė; 3 balai – būklė gera.

Tyrimo rezultatai rodo (žr. 16 pav.), kad rajonui būtų aktualus efektyvesnis socialinės rūpybos reikalų sprendimas. Vietos valdžios atstovai turėtų atrasti integruotų, kūrybiškų ir novatoriškų sprendimų, kurie padėtų socialinei politikai priartėti arčiau rajono gyventojų, pavienių šeimų poreikių. Užsienio šalių patirtis (An integrated approach to rural development, 2004) rodo, kad supaprastinti reikalavimai profesionalių socialinės rūpybos paslaugų teikimui, tradicinės medicininės priežiūros priemonės bei visos bendruomenės įtraukimas ir įgalinimas patiems spręsti daugelį socialinės rūpybos klausimų, skatintų strateginį proveržį bei ilgalaikius rezultatus.

Tyrimo rezultatai atskleidė ir tai, kad vietos valdžios veiklos viešumas ir sprendimų priėmimas nėra itin skaidrus ir vertinamas tik 1,8 balo. Tai rodo silpną dialogą tarp vietos bendruomenės ir vietos valdžios, todėl čia nepakanka skirti dėmesį vien tik socialinės rūpybos klausimams. Viso rajono mastu, prioritetas turėtų būti skiriamas vietos gyventojų, bendruomeninių organizacijų ir kitų NVO įtraukimui į vietovės vystymo sprendimų priėmimo procesą. Vienas iš būdų tai padaryt yra vietos gyventojų ir kaimo bendruomeninių ir kt. organizacijų iniciatyvų skatinimas ir pagalba jas įgyvendinant. Ši praktika, kol kas silpnai išvystyta ir vertinama silpniau nei vidutiniškai 1,9 balo.

Siekiant įgalinti vietos gyventojus vykdyti projektinę veiklą, savo gyvenimo kokybei pagerinti, būtina aiškiai suvokti vietovės vystymo potencialą, vietovės patrauklumą, įvairių ir konkurencingumą sąlygojančius veiksnius ir tausojantį jų pritaikymą viešosioms gėrybėms sukurti.

Tyrimo rezultatai (žr. 17 pav.) atskleidė, kad turistų, ir kitų, vietovėje negyvenančių žmonių požiūris į Molėtų rajoną yra pakankamai teigiamas ir vertinamas daugiau nei vidutiniškai. Vidutiniškai vertinami ir rajono gamtos paminklai ir kraštovaizdis: ežerai, kalvos, pievos ir miškai, kurie būtent ir kurių sąveikos, kuria savitą, poilsio ir rekreacijos, turizmo vystymo sinergiją.



17 pav. Molėtų rajono įvaizdžio ir pastangų puoselėti savo tapatybę vertinimas, balais

*Išteklių būklės vertinimo skalė: 1 balas – būklė bloga; 2 balai – būklė vidutinė; 3 balai – būklė gera.

Viso to, kas surta, kokybė priklauso nuo vietos sprendimų priėmėjų gebėjimų ir pastangų puoselėti vietos išteklius. Kaimo vystymosi veikėjų vadybiniai gebėjimai atsispindi puoselėjant krašto kultūrą, istoriją, saugant architektūrinį paveldą ir pan., ir yra vertinami tik vidutiniškai. Vidutiniškai vertinami ir kaimo vystymosi veikėjų gebėjimai demonstruoti krašto savitumą, vietos tradicijas, amatus, kulinarinį paveldą. Tokie tyrimo rezultatai rodo, jog vietos gyventojams būtina stiprinti patriotizmą, tapatumo jausmą su supančia aplinka. Sėkminga projektinės veiklos patirtis turėtų padėti mobilizuoti vietos potencialą ir sukurti tokias vietovės vystymosi alternatyvas, kurios kurtų strateginį proveržį ir multiplikuotų veiklas.

Toliau pateikiamas apibendrintas kaimiškų vietovių vystymo endogeniškumą detalizuojančių kriterijų sąrašas ir jų raiškos laipsnis skirtingose seniūnijose (žr. 41 lentelę).

41 lentelė. Vystymo sinergiją charakterizuojanti požymi „Endogeniškumas” detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais⁷

ENDOGENIŠKUMĄ DETALIZUOJANTYS KRITERIJAI	Alantos seniūnija	Balninkų seniūnija	Čiulėnų seniūnija	Dubingių seniūnija	Giedraičių seniūnija	Inturkės seniūnija	Joniškio seniūnija	Luokesos seniūnija	Mindūnų seniūnija	Sugičių seniūnija	Videništkio seniūnija
Vietovės fizinės infrastruktūros valdymas	4,8	1,8	3,0	4,5	2,8	3,6	3,8	3,3	3,4	2,8	5,0
Vietovės ekonominių išteklių vystymas	4,4	4,0	2,8	3,0	4,2	1,9	4,6	3,9	3,5	3,5	4,0
Vietovės žmogiškųjų išteklių vystymas	3,2	4,3	3,5	3,6	2,1	3,1	4,1	3,8	3,4	3,7	3,6
Vietovės socialinių išteklių vystymas	4,7	3,6	2,6	3,9	3,1	3,4	4,2	4,3	3,7	4,1	3,0
Vietovės gamtinių išteklių vystymas	4,1	4,8	4,3	4,0	4,1	3,3	4,7	3,1	3,9	3,7	4,6
Vietovės politinio valdymo partnerystė	4,0	3,3	2,6	3,0	3,6	1,6	3,9	2,9	2,9	2,9	2,4
Vietovės kultūrinių išteklių vystymas	4,7	4,7	3,0	5,7	4,5	4,1	4,5	4,0	4,6	4,3	5,0
Vietovės dvasinių išteklių vystymas	3,8	3,5	3,5	4,5	3,5	5,0	4,3	4,0	4,0	4,0	6,0
VIDUTINIS BALAS	4,2	3,8	3,2	4,0	3,5	3,3	4,3	3,7	3,7	3,6	4,2

⁷ Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojanti požymi „Endogeniškumas⁵” detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, buvo vertinama 7 balų skalėje: 1 balas – raiška labai silpna, 2 balai – raiška silpna, 3 balai – raiška patenkinama, 4 balai – raiška vidutinė, 5 balai – raiška pakankama, 6 balai – raiška stipri, 7 – raiška labai stipri.

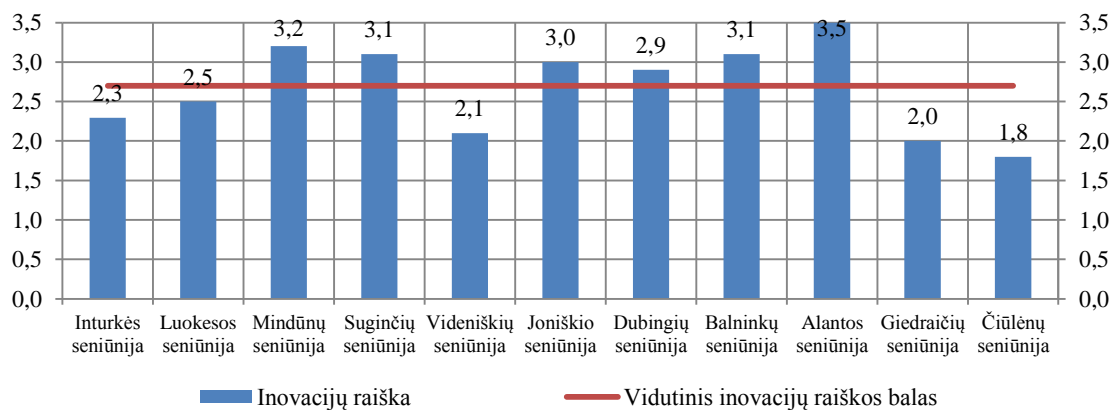
Analizuojant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą pagal atskiras seniūnijas nustatyta, jog stipriausiai ir labiausiai tolygiai rajone vystomos kultūrinės ir dvasinės vertybes puoselėjančios veiklos. Kurių dėka gali būti gerinamas žmogiškasis kapitalas ir jo kokybė, kaimiškų vietovių vystymo veikėjų mobilizuojantys gebėjimai bei naujos projektinės veiklos telkiančius vietas bendruomenę, padedančios išlaikyti vietos tapatumą ir stiprinančios kaimiškų vietovių įvairumą.

Silpniausias sinergijos potencialas rajone pasireiškia vystant gamtinius išteklius. Galima daryti prielaidą, kad gamtinės aplinkos puoselėjimui ir darniam jos pritaikymui vietos bendruomenės poreikiams tenkinti skiriama labai mažai dėmesio ir pastangų, todėl ir kaimiškų vietovių vystymo sinergija endogeniniu požiūriu silpna. Siekiant stiprinti kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą, būtina nukreipti viešosios ir teritorijų vystymo politikos parametrus į gamtinės aplinkos tvarų ir harmoningą vystymą.

2.3.3. Sinergiją charakterizuojančio požymio „Inovacijos“ raiškos vertinimas Molėtų rajono seniūnijose

Inovacijų vystymas kaimiškose vietovėse itin reikšmingas veiksnys, lemiantis spartesnę vietovių vystymąsi, vietos gyventojų gebėjimus prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančios aplinkos ir gebėjimus novatoriškais sprendimais, atpažinti ir pritaikyti vietos potencialą naujoms socialinėms ir ekonominėms veikloms vystyti.

Kaimiškų vietovių vystymo inovacijos gali būti siejamos su žemės ūkio inovacijomis, technologinėmis arba organizacinėmis inovacijomis ir pan. Inovacijų klasifikacija gali būti labai įvairi ir jas įdiegti skirtingose kaimiškose vietovėse gana sudėtinga. Inovacijų pritaikymo, įdiegimo sėkmė priklauso nuo vietovės vystymosi potencialo ir vietos gyventojų poreikių. Todėl teritoriniu požiūriu, vystymosi inovacijų profilis gana nevienodas (žr. 18 pav.).



18 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „Inovacijos“ raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais

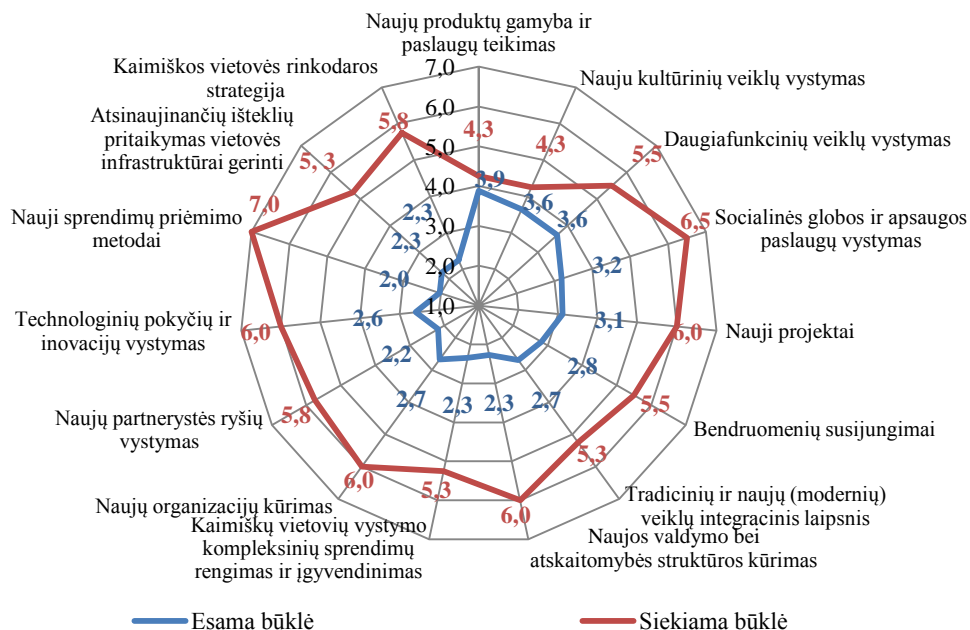
Molėtų rajono vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „Inovacijos“ raiška pagal balų stiprumą yra silpna arba vos tik patenkinama. Seniūnijų vidurkis siekia vos 2,68 balus. Vidutinė požymio „Inovacijos“ raiška nustatyta tik Alantos seniūnijoje ir siekia 3,5 balus. Tokio laipsnio raišką galima laikyti vidutine, nes lyginant su kitomis seniūnijomis, Alantos seniūnija turi daugiausiai vystymosi potencialo.

„Alantoje daug inteligentijos, kurie generuoja kūrybiškas idėjas. Veikia Alantos technologijų mokykla, kurioje vasaros sezono metu organizuojamos stovyklos vaikams, veikia Alantos duras atlie-

kantis kultūrinę, edukacinę funkciją, o švietimo ir ugdymo įstaigas ketinama sutelkti ir perorganizuoti į daugiaviečių centrą“ (žr. 2 priedą).

Silpniausia „Inovacijų“ raiška nustatyta Čiulėnų, Giedraičių ir Vidėniškių seniūnijose. Tyrimo duomenys rodo, jog visos šios seniūnijos turi gana stiprų, inovacijoms palankų potencialą, t.y. gerai išvystytą fizinę ir socialinę infrastruktūrą, konkurencinius pranašumus suponuojančius poreikį aukštesniems vietos gyventojų ir turistų, investuotojų poreikiams. Tačiau vietovėse pasigendama bendruomenių sutelktumo, lyderių ir komandos, kuri imtųsi įgyvendinti novatoriškas idėjas.

Stipriausiai, kaip novatoriškos veiklos Molėtų rajone atpažįstamos naujų produktų gamyba ir paslaugų teikimas. Fokus grupių interviu metu, buvo daug kalbėta apie naujų ekonominių veiklų vystymą ūkininkų, verslininkų, nevyriausybinių organizacijų, atskirai jaunimo organizacijų, švietimo sektoriaus atstovų ir vietos valdžios atstovų tarpe (žr. 19 pav.).



19 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojanti požymių „Inovacijos“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajone, balais

Vietos bendruomeninės ir kitos nevyriausybines organizacijos siekia vystyti bendruomeninius verslus bendruomenių centruose, tai daugiausia verslai susiję su moterų užimtumu: daržovių auginimu, vaistažolių rinkimu, vilnos gaminių gamyba ir pan. Tuo tarpu vietos ūkininkai planuoja vystyti alternatyvų ūkininkavimą, taikyti globojamojo įdarbinimo sistemą, ūkiuose diegti tam tikras informacinių technologijų inovacijas ir pan. Vietos verslo atstovai siekia sukurti naujas turizmo, sporto ir rekreacijos produktus, tuo tarpu švietimo sektoriaus ir vietos valdžios atstovai siekia kiek kitokių – sisteminių bei organizacinių inovacijų susijusių su vietos produktų tiekimo grandinių, sistemų organizavimu, daugiaviečių ir bendruomenių paslaugų organizavimu ir pan.

Daugiafunkcinių centrų steigimo idėja suvokiama kaip viena iš realiausių ir labiausiai atitinkančių vietos gyventojų poreikius, tačiau tokių centrų kūrimo praktika dar nėra didelė (žr. 19 pav.).

„Molėtų rajone, Skudutiškyje įkurta VŠĮ „Skudutiškio akademija“ yra tarsi daugiaviečių centro gerosios praktikos pavyzdys. Siekiant sukurti naują organizacinę darinį, tokį koks yra šis daugiaviečių centras, buvo konsultuojamasis su teisininkais, analizuojamos partnerystės galimybės su kitomis nevyriausybėmis organizacijomis, verslu ir pan. [...], steigiant „Skudutiškio akademiją“,

buvo sukurta bendruomenių galimybių ir poreikių įsivertinimo metodika, kuri buvo išbandyta Molėtų rajono Joniškio, Inturkės bei Dubingių seniūnijose. [...] buvo sunku įvertinti vietos gyventojų poreikius ir galimybes, nes žmonės patys sunkiai suvokia, ko jiems trūksta geresnei gyvenimo kokybei“ (žr. 2 priedą).

Tokie tyrimo rezultatai, leidžia daryti prielaidą, kad vietos gyventojams, bendruomeninėms organizacijoms, vis dar sunku atpažinti vietovės strateginio proveržio sąlygas, išteklius ir kurti vystymosi potencialą. Sudėtinga diegti ir inovacijas, nes čia galimas vietos gyventojų pasyvumas, arba pasipriešinimas pokyčiams. Todėl reikalinga paruošti vietos lyderių bendradarbiavimo modelius, procesų valdymo rekomendacijas, ieškoti novatoriškų konsultavimo metodų, stiprinti vietos žmoniškųjų išteklių pajėgumus. Pastaroji prielaida gali būti patvirtinama argumentu:

„Jeigu nėra novatoriško projekto, tai bet kurio daugiafunkcinio centro veikla stringa. Kol vykdomas projektas, su juo dirba specialistai, ekspertai ir pan., bet kai tik projektas baigiasi, tai lieka dirbti du arba trys kaimo bendruomenių lyderiai ir procesas sustoja“ (žr. 2 priedą).

Galima daryti prielaidą, kad projekto įgyvendinimo laikotarpiu neįvyksta kaita, nesusiformuoja naujas požiūris ir elgsena, kurie padėtų plėtoti veiklą, per mažas veiklos veiksmingumas. Todėl aukštos kvalifikacijos specialistų ir konsultantų trūkumas yra didžiausia problema diegiant inovacijas, taikant novatoriškus procesų valdymo metodus reikalinga integruoti endogeninių išteklių potencialą ir išspręsti žinybiškumo klausimus.

Kaip vienas iš didžiausių kaimiškų vietovių vystymo sinergijų charakterizuojančio požymio „Inovacijos“ raiškos kriterijų yra naujų kultūrinių veiklų vystymas. Kultūrinių veiklų vystymas Molėtų rajone vertinamas tik patenkinamai, greičiausiai dėl to, kad rajone trūksta integruoto, tarp teritorinio kultūrinės veiklos organizavimo.

Ekspertinio vertinimo rezultatai parodė, jog „Inovacijų“ raiška stipriai priklausoma nuo kaimiškų vietovių vystymo kompleksinių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo (žr. 19 pav.), tačiau šio veiksnio raiška vietovėje itin silpna ir vertinama tik 2,7 balo. Tai rodo pakankamai silpną partnerystę tarp skirtingų sektorių atstovų ir silpną vietos potencialo panaudojimą inovacijoms rajone sukurti.

Pastebima ir tai, kad rajone trūksta naujos valdymo bei atskaitomybės struktūros. Tai galima pagrįsti argumentu:

„Vietos bendruomenės baiminasi imtis naujų projektų, arba yra neaktyvios, neretai ir fiktyvios, nes nėra bendros projektinės veiklos vienijančios organizacijos, nėra vienijančių ir kompleksinių projektų. Bendruomenės jaučiasi per mažai pajėgios vienos pačios vystyti projektines veiklas, o su vietos valdžia vyrauja dialogo spragos, nepasitikėjimas vieni kitais“ (žr. 2 priedą).

Analizuojant tyrimo rezultatus pastebėta, kad organizaciniu požiūriu, galima pastiprinti įvairias struktūras, sukūrus jas vienijančią – skėtinę organizaciją ir įsteigus čia nuolat dirbančių darbuotojų darbo vietas: kaimo plėtros vadybininkų, animatorių. Skėtinės organizacijos dėka, būtų ne tik palaikomas smulkiųjų NVO gyvybingumas, bet ir skatinamas projektų tarp discipliniškumas, tarp sektoriškumas, tarp teritoriškumas, tuo pačiu – kaimiškų vietovių vystymo sinergija.

Remiantis ekspertiniu vertinimu, kaimiškų vietovių vystymo sinergiją lemiančios inovacijos yra technologinių pokyčių ir inovacijų vystymas (žr. 42 lentelė.). Tai gali būti siejama su poreikiu vystyti besimokančios bendruomenės koncepciją. Rajone besimokančios bendruomenės koncepcijos išsivystymo laipsnis yra patenkinamas, tačiau to nepakanka strateginiam proveržiui ir sinergijai sukurti. Tradicinės ir modernios veiklos vietovėje bus vystomos tik tuomet, kai bus pradėti taikyti novatoriški sprendimų priėmimo metodai, kai bus atsigręžta į vietovės vidinių išteklių išsaugojimą, o atsinaujinan- tys ištekliai bus pritaikyti vietovės fizinei infrastruktūrai pagerinti.

42 lentelė. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „Inovacijos“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais⁸

INOVIACIJAS DETALIZUOJANTYS KRITERIJAI	Alantos seniūnija	Balninkų seniūnija	Čiulėnų seniūnija	Dubingių seniūnija	Giedraičių seniūnija	Inturkės seniūnija	Joniškio seniūnija	Luokosės seniūnija	Mindinių seniūnija	Suginčių seniūnija	Videniškio seniūnija
Socialinės globos ir apsaugos paslaugų vystymas	4,0	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0	4,0	3,0	4,0	2,0
Besimokančios bendruomenės vystymas	4,0	4,0	2,0	3,0	2,0	3,0	4,0	5,0	4,0	3,0	2,0
Bendruomenių susijungimai	3,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	3,0	5,0	4,0	3,0	1,0
Technologinių pokyčių ir inovacijų vystymas	4,0	3,0	2,0	2,0	3,0	1,0	2,0	2,0	3,0	2,0	1,0
Atsinaujinančių išteklių pritaikymas vietovės infrastruktūrai gerinti	4,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	1,0	3,0	2,0	1,0
Naujų produktų gamyba ir paslaugų teikimas	4,0	5,0	3,0	3,0	4,0	3,0	5,0	3,0	4,0	4,0	3,0
Naujų organizacijų kūrimas	4,0	3,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	3,0	4,0	2,0
Nauju kultūrinių veiklų vystymas	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0
Naujų partnerystės ryšių vystymas	3,0	3,0	1,0	4,0	1,0	1,0	3,0	4,0	3,0	2,0	1,0
Naujos valdymo bei atskaitomybės struktūros kūrimas	2,0	2,0	1,0	2,0	1,0	4,0	2,0	3,0	3,0	2,0	1,0
Nauji projektai	3,0	4,0	2,0	4,0	2,0	2,0	3,0	2,0	4,0	2,5	4,0
Nauji sprendimų priėmimo metodai	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0
Kaimiškos vietovės rinkodaros strategija	2,0	2,0	1,0	4,0	1,0	2,0	2,0	1,0	3,0	2,0	1,0
Kaimiškų vietovių vystymo kompleksinių sprendimų rengimas ir įgyvendinimas	5,0	4,0	1,0	4,0	1,0	4,0	3,0	1,0	2,0	2,0	3,0
Tradicinių ir naujų veiklų integracinis laipsnis	2,0	3,0	1,0	4,0	1,0	3,0	3,0	1,0	3,0	4,0	2,0
Daugiafunkcinių veiklų vystymas	6,0	4,0	1,0	2,0	1,0	5,0	5,0	1,0	4,0	7,0	2,0
VIDUTINIS BALAS	3,5	3,1	1,8	2,9	2,0	2,3	3,0	2,5	3,2	3,1	2,1

Vidutinis kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „Inovacijos“ raiškos laipsnis rajone yra 2,7 balo, ir tai yra vos patenkinama situacija. Siekiant vystymo sinergijos, inovacinis aspektas itin svarbus. Be inovacijų, tiek technologinių, tiek organizacinių, pokyčių struktūrose, santykiuose ir veiklose sunkiai įmanomas strateginis proveržis ir sinergijos efektai. Inovacijų raiška kiekvienoje seniūnijoje, pagal inovacijas detalizuojančius kriterijus yra nevienoda. Seniūnijos skiriasi pagal inovacinį potencialą, todėl tokiu atveju, būtina ieškoti tarp teritorinės kooperacijos, integruotų sprendimų, dalintis ištekliais vystyti bendrą rajono vystymo strategiją.

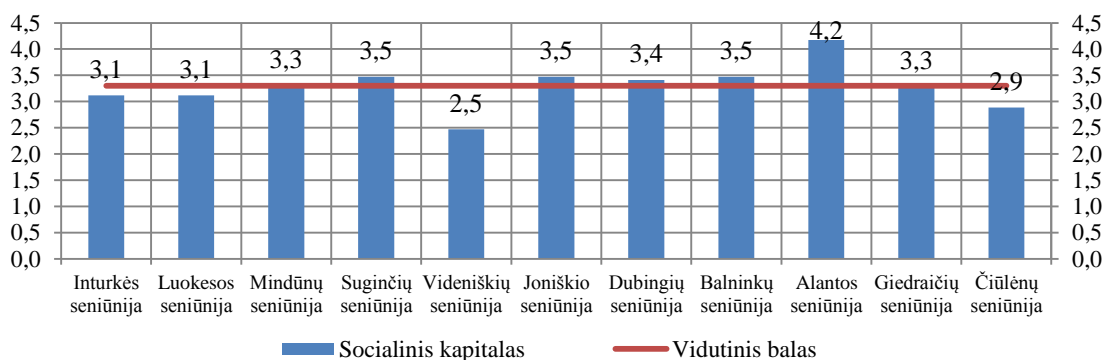
⁸ Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „Inovacijos“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, buvo vertinama 7 balų skalėje: 1 balas – raiška labai silpna, 2 balai – raiška silpna, 3 balai – raiška patenkinama, 4 balai – raiška vidutinė, 5 balai – raiška pakankama, 6 balai – raiška stipri, 7 – raiška labai stipri.

2.3.4. Sinergiją charakterizuojančio požymio „Socialinis kapitalas“ raiškos vertinimas Molėtų rajono seniūnijose

Socialinio kapitalo formavimas nėra savaiminis procesas, tai apgalvoti ir suplanuoti veiksmai, siekiant tam tikros naudos, kurią gali suteikti socialinio kapitalo struktūra ir kokybė.

Socialinio kapitalo formavimas dažniausiai siejamas su valdymo metodais. Valdymas išreiškia objektyvius sisteminius pavaldumo santykius ir jų priklausomybės lygį. Dėl to valdymo procesai turi formalizavimo tendenciją. Tai reiškia tam tikrą valdymo santykių neišvengiamumą ir būtinumą. Taigi, analizuojant socialinį kapitalą, kaip sinergijos potencialą, buvo tiriama, kaip jo išsivystymo laipsnis (aukštas ar žemas) daro įtaką kaimiškų vietovių vystymosi pokyčių procesui.

Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „Socialinio kapitalo“ raiška rajone patenkinama, vidurkis siekia 3,3 balus (žr. 20 pav.).



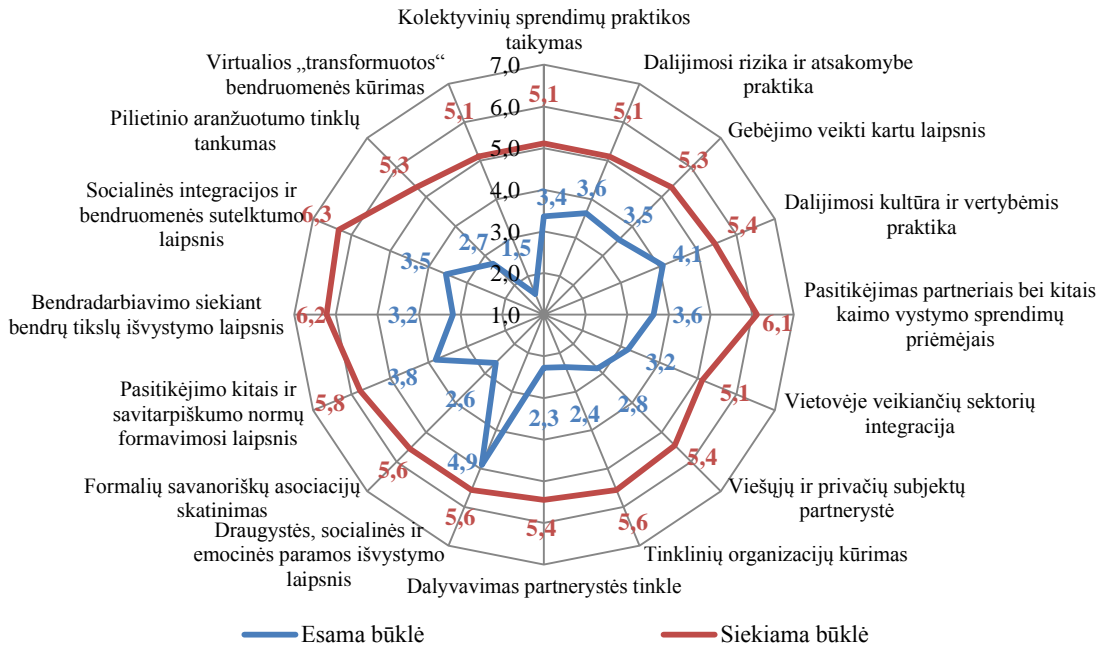
20 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „Socialinis kapitalas“ raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais

Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „Socialinis kapitalas“ raiška rajone pasiskirsčiusi pakankamai tolygiai todėl galima daryti prielaidą, jog socialinį kapitalą detalizuojantys parametrai tiesiogiai susiję su jų valdymu aukštesniame valdymo lygmenyje.

Socialinio kapitalo raiška aukščiausia Alantos seniūnijoje (žr. 20 pav.) kuri, remiantis kitais tyrimo duomenimis, išsiskiria iš kitų seniūnijų tarpo tuo, kad čia įgyvendinama daugiausiai projektinių idėjų, čia stiprus žmogiškasis potencialas, jo struktūra ir kokybė.

Analizuojant socialinį kapitalą, pagal jį detalizuojančius kriterijus, nustatyta, jog labiausiai tikėtina, jog sinergija susikurtų socialinės integracijos ir bendruomenės sutelktumo laipsnio dėka (žr. 21 pav.), tačiau šio veiksnio raiška vietovėje žemesnė nei vidutinė ir siekia 3,5 balo. Tyrimo rezultatai rodo, kad socialinio kapitalo kontekste – draugystė, socialinė ir emocinė parama rajone išvystyta stipriausiai (žr. 21 pav.). Tai rodo, kad tarp kaimiškų vietovių gyventojų išvystyti kaimyniški santykiai, tačiau vis tiek stokojama sutelktumo spręsti vietovių vystymo klausimus orientuotus į ilgalaikę perspektyvą. Bendradarbiavimo siekiant bendrų tikslų išvystymo laipsnis ir vertinamas tik patenkinamai. Galima daryti prielaidą, kad rajone susiformavusi tradicinė praktika spręsti problemas individualiai, o kolektyvinių sprendimų praktika ir gebėjimas veikti kartu – mažai taikomas. Silpna rajone ir viešųjų ir privačių subjektų partnerystė ir apskritai dalyvavimas partnerystės tinkluose. Trūksta gebėjimų formuoti partnerystę ir bendradarbiavimu grįstus santykius kaip formalius susitarimus tarp kaimiškų vietovių vystymosi subjektų. Savo prigimtimi, socialinis kapitalas kurią sinergiją tuomet, kai užtikrinamas skirtingų individų ir jų grupių bendradarbiavimas, kai puoselėjamos bendros vertybės ir socialinės normos, kai didinamas socialinės, ekonominės, institucinės veiklos efektyvumas ir pasitikėjimas tarp skirtingas vertybes ir normas propaguojančių grupių.

Būtent silpnas pasitikėjimas ir savitarpiskumo normos bei silpnas pasitikėjimas partneriais ir kaimo vystymo sprendimų priėmėjais, menkina socialinio kapitalo kuriamą vertę ir yra vienas pagrindinių veiksmų mažinančių potencialią socialinio kapitalo sinergiją.



21 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „Socialinis kapitalas“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajone, balais

Siekiant sustiprinti socialinį kapitalą ir atskleisti potencialą sinergijai atsirasti, tikslinga sustiprinti dalijimosi rizika ir atsakomybe bei dalijimosi, kultūra ir vertybėmis praktiką. Socialinis kapitalas yra laikomas ištekliumi ir viešąja gėrybe, teikiančia tiesioginę arba netiesioginę naudą, kuri priklauso nuo to, kokios vertybės, principai, normos bei struktūros sudaro individų grupės, bendruomenės, organizacijos ar sistemos pagrindą. Todėl įvairia forma teikiama socialinio kapitalo nauda išlieka reikšmingu šiuolaikinių individų grupių, bendruomenių, organizacijų ir jas apimančių socialinių, ekonominių, politinių, institucinių sistemų vystymo katalizatoriumi.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad rajone silpnai išvystyta nevyriausybių organizacijų novatoriška veikla, nebandoma spręsti sutelktumo, kolektyvinio veikimo ir partnerystės problemų novatoriškais metodais, pavyzdžiui kuriant virtualią „transformuotą“ bendruomenę. Turima omenyje, tokia bendruomenė, kuri pasitelkusi informacines technologijas, socialinius tinklus ir kt., gali palaikyti ryšį su išeisviais ir naujakuriais. Tai gali būti suvokiama kaip palaikančioji (motyvacijos ir paramos) sistema dialogui tarp mobilios/modernios jaunosios kartos ir vietos gyventojų.

Vietos bendruomenių kompetencija, imlumas naujovėms, proaktyvus požiūris, racionalūs veiksmas, panaudojant turimą potencialą (išteklius, kompetenciją ir pajėgumus) motyvuoja ir skatina sukurti novatoriškas veiklas, dėl kurių ne tik bendruomeninės organizacijos, bet ir vietovės tampa konkurencingomis ir gebančiomis prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos.

Tikslinga suvokti, jog socialinis kapitalas naudingas organizacijų veiklos efektyvumui, nes skatina informacijos ir žinių sklaidą, sumažina neapibrėžties ir sandorių sąnaudas, didina ekonominę vystymąsi. Ekonominis vystymasis daro įtaką geriems santykiams, skatina bendradarbiavimą, taip pat organizacinį, individualų mokymąsi, kurio rezultato dėka sukuriamos palankios sąlygos ryšiams palaikyti, gerinama kaimo vystymosi veikėjų santykių kokybė ir įvaizdis. Galima teigti, kad socialinio kapitalo nauda yra daugialypė ir sukuria ne tik sinergijos bet ir daugiklio efektą.

43 lentelė. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „Socialinis kapitalas“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais⁹

SOCIALINĮ KAPITALĄ DETALIZUOJANTYS KRITERIJAI	Alantos seniūnija	Balninkų seniūnija	Čiulėnų seniūnija	Dubingių seniūnija	Giedraičių seniūnija	Inturkės seniūnija	Joniščio seniūnija	Luokės seniūnija	Mindintų seniūnija	Suginčių seniūnija	Videniščio seniūnija
Kolektyvinių sprendimų praktikos taikymas	5,0	3,0	2,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	2,0
Dalijimosi rizika ir atsakomybe praktika	5,0	4,0	3,0	4,0	3,0	2,0	5,0	4,0	4,0	4,0	2,0
Gebėjimo veikti kartu laipsnis	5,0	4,0	3,0	4,0	3,0	2,0	5,0	4,0	3,0	3,0	3,0
Dalijimosi kultūra ir vertybėmis praktika	5,0	4,0	4,0	4,0	5,0	1,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0
Pasitikėjimas partneriais bei kitais kaimo vystymo sprendimų priėmėjais	5,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	2,0
Šeimos verslo vystymo skatinimas	4,0	5,0	6,0	4,0	6,0	4,0	4,0	3,0	4,0	5,0	5,0
Vietovėje veikiančių sektorių integracija	5,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0
Viešųjų ir privačių subjektų partnerystė	4,0	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	4,0	2,0	3,0	3,0	2,0
Tinklinių organizacijų kūrimas	4,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	1,0
Dalyvavimas partnerystės tinkle	4,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0
Draugystės, socialinės ir emocinės paramos išvystymo laipsnis	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	6,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0
Formalių savanoriškų asociacijų skatinimas	4,0	2,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0
Pasitikėjimo kitais ir savitarpiskumo normų formavimosi laipsnis	3,0	4,0	2,0	5,0	4,0	5,0	5,0	3,0	3,0	4,0	4,0
Bendradarbiavimo siekiant bendrų tikslų išvystymas	4,0	5,0	2,0	2,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0	2,0
Socialinės integracijos ir bendruomenės sutelktumo laipsnis	4,0	5,0	3,0	5,0	3,0	4,0	2,0	3,0	4,0	4,0	2,0
Pilietinio aranžuotumo tinklų tankumas	3,0	4,0	2,0	4,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0
Virtualios „transformuotos“ bendruomenės kūrimas	2,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	2,0	1,0	3,0	2,0	1,0
VIDUTINIS BALAS	4,2	3,5	2,9	3,4	3,3	3,1	3,5	3,1	3,3	3,5	2,5

Analizuojant socialinio kapitalo sinergiją detalizuojančius kriterijus kiekvienoje Molėtų rajono seniūnijoje pastebėta, kad visose seniūnijose stipriausiai išvysta dalijimosi patirtimi, vertybėmis ir kultūra, taip pat šeimos verslo vystymo praktika. Tai rodo, kad Molėtų rajone esama individų ir organizacijų vertybinio potencialo, kurio dėka, didėja motyvacija ir galima stiprinti kolektyvinių sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą, skatinti smulkiuosius verslininkus/gamintojus, jungtis į kooperaty-

⁹ Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „Partnerystė“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, buvo vertinama 7 balų skalėje: 1 balas – raiška labai silpna, 2 balai – raiška silpna, 3 balai – raiška patenkinama, 4 balai – raiška vidutinė, 5 balai – raiška pakankama, 6 balai – raiška stipri, 7 – raiška labai stipri.

vus/gamintojų organizacijas. Partneryste ir kolektyviniu veikimu grįstas bendradarbiavimas, stiprintų pilietinio aranžuotumo tinklą, privačių ir viešųjų subjektų dialogą ir tuo pačiu vietovėje veikiančių sektorių integraciją.

Stiprus socialinis kapitalas kuria ne tik minėtą tiesioginę, bet ir netiesioginę vertę, kuomet viena veikla papildydama kitą sukuria sinergiją ir atveria kitas strateginio proveržio galimybes.

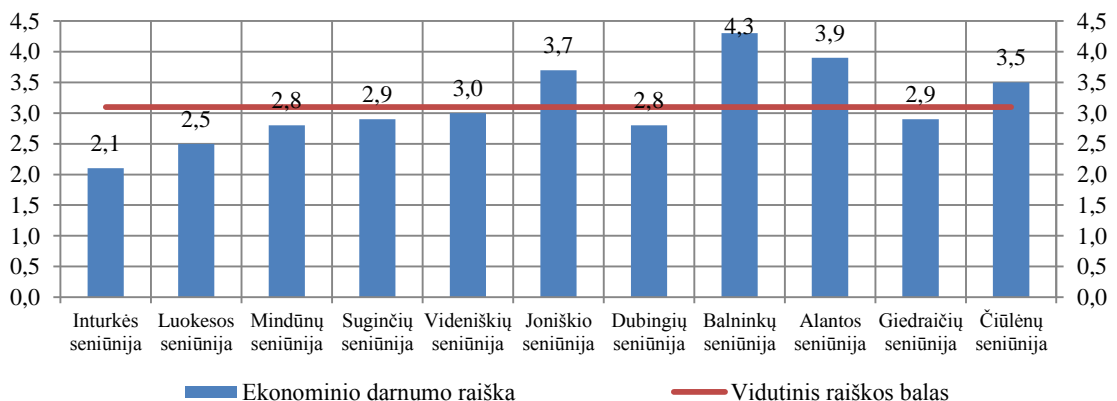
2.3.5. Sinergiją charakterizuojančio požymio „*Darnumas*“ raiškos vertinimas Molėtų rajono seniūnijose

Kiekvienos kaimiškos vietovės vystymosi tikslas yra aukšti gyvenimo lygio standartai, sukurti tausojant aplinkos išteklius, sutelkiant vietos potencialą, ieškant naujų ir darnių vietovės vystymo sprendimų. Molėtų rajono seniūnijos, žengia pirmuosius žingsnius darnumo link, vystydamos alternatyvų ūkininkavimą, išbandydamos novatoriškų produktų gamybą tausojant aplinką ir pan.

Molėtų rajono vystymo sinergiją charakterizuojantis požymis „*Darnumas*“ buvo analizuojamas pagal ekonominio, socialinio, politinio ir ekologinio vystymo kriterijus.

Molėtų rajono ekonominio vystymo sinergijos raiška yra 3,1 balo, t.y. patenkinama (žr. 22 pav.).

Analizuojant tyrimo duomenis pastebėta, kad kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „*Ekonominis darnumas*“ raiška kiekvienoje Molėtų rajono seniūnijoje skirtinga. Stipriausia ekonominio darnumo sinergija nustatyta Balninkų seniūnijoje 4,3 balo (vidutinė), taip pat Alantos (3,9 balo), Joniškių (3,7 balo) seniūnijose rodo, kad ekonominis potencialas seniūnijose išvystytas tik vidutiniškai. Fokus grupių dalyvių pateikta informacija, leidžia daryti prielaidą, kad šios seniūnijos pastaruoju metu yra labiausiai ekonomikai aktyvios, todėl bendrame Molėtų rajono seniūnijų profilyje jos išsiskiria ir yra ekonomiškai labiau konkurencingos.



22 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „*Ekonominis darnumas*“ raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais

Pagal „*Ekonominį darnumą*“ detalizuojančius kriterijus stipriausiai rajone pasireiškia žemės ūkio veiklų suderinimo praktika (žr. 23 pav.). Tai galima pagrįsti argumentu:

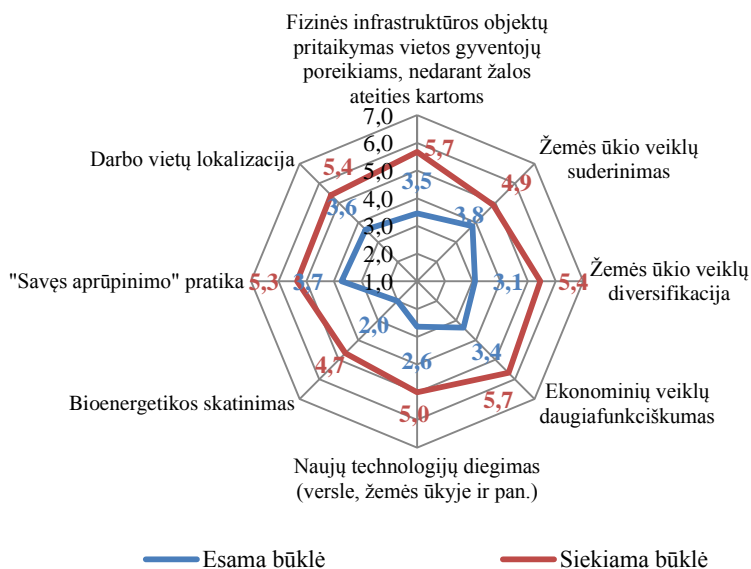
„Molėtų rajono žemės nėra itin derlingos, todėl ūkininkai čia diversifikuoja veiklą, ieško naujų būdų veiklai vystyti. Krašte išvystytos avininkystės tradicijos, veikia stambus avininkystės ūkis, paukštininkystės ūkis, taip pat žuvininkystės ir daugelis kitų. Ūkininkai tarpusavyje nekonkuruoja, veiklos daugiau papildo vienas kitas ir yra vystomos atsižvelgiant į gamtinį potencialą“ (žr. 2 priedą).

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog Molėtų rajono gyventojai yra linkę patys apsirūpinti pragyvenimui būtiniais ištekliais, ir pakankamai noriai vysto ūkinę, ekonominę veiklą, bando įtraukti kitus. Šią prielaidą taip pat galima pagrįsti argumentu:

„Molėtų rajone yra pavyzdžių, kuomet vystoma be tik ūkinė veikla: žemdirbystė derinama su gyvulininkyste, bet ir ūkiuose vykdomos edukacinės programos, suteikiamos nakvynės arba maitinimo paslaugos, taip pat organizuojamos stovyklos. Gerosios praktikos pavyzdžiais laikomi ūkiai, kuriuose vystomas globojamasis įdarbinimas, suteikiama parama įvairioms socialinės atskirties grupėms arba tie ūkiai, kurie jungiasi į smulkius kooperatyvus“ (žr. 2 priedą).

Vienas iš stipriau pasireiškiančių, „Ekonominį darnumą“ apibūdinančių kriterijų, yra darbo vietų lokalizacija (žr. 23 pav.). Jos reikšmė grindžiama argumentu:

„Seniūnijų gyventojams sudarytos sąlygos nemigruoti dėl darbo vietos į miestų centrus, nes vietinės gamyklos, bendrovės, organizuoja transportą ir susirenka iš skirtingų gyvenviečių darbuotojus, teikia jiems pavėžėjimo paslaugas“ (žr. 2 priedą).



23 pav. Ekonominio darnumo sinergijos raiška, pagal ekonominio darnumo sinergiją detalizuojančius kriterijus, balais

Molėtų rajone bandoma fizinės infrastruktūros objektus pritaikyti vietos gyventojų poreikiams, nedarant žalos ateities kartoms. Ši prielaida argumentuojama:

„Nenaudojami objektai neretai būna nuomojami, arba perduodami verslininkams, bendruomeninėms organizacijoms tam, kad būtų palaikomas jų gyvybingumas, priežiūra, o pastatuose vykdomos tam tikros ekonominės veiklos, kuriamos darbo sąlygos ir darbo vietos gyventojams“ (žr. 2 priedą).

Silpniausia „Ekonominio darnumo“ raiška yra bioenergetikos, bioekonomikos vystymo srityse bei diegiant naujas technologijas versle, žemės ūkyje ir pan.

Molėtų rajono endogeninių išteklių tyrimo duomenimis (2015) nustatyta, kad vietos paklausa ir pasiūlos suderinimas rajone yra tik patenkinamas. Vietos gyventojai nurodė, kad jiems trūksta paprastų buitinių paslaugų, pradedant kaminų valymu, aplinkos tvarkymu, baigiant kirpyklos, buitinių prietaisų taisymo/remonto arba paslaugų susijusių su sakralinėmis apeigomis ir pan.

Vertinant „Ekonominį darnumą“ detalizuojančius kriterijus kiekvienoje seniūnijoje atskirai, buvo pastebėta tendencija, jog seniūnijų ekonominis išsivystymas netolydus (žr. 44 lentelę). Turint omenyje tai, Molėtų rajonas turi gausų gamtinių, žmoniškųjų išteklių potencialą, čia galima būtų vystyti daugiau ekonominių veiklų sukuriančių pridėtinę vertę ir sinergijos efektus.

44 lentelė. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „*Ekonominis darnumas*“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais¹⁰

EKONOMINĮ DARNUMĄ DETALIZUOJANTYS KRITERIJAI	Alantos seniūnija	Balninkų seniūnija	Čiulėnų seniūnija	Dubingių seniūnija	Giedraičių seniūnija	Inturkės seniūnija	Joniškio seniūnija	Luokesos seniūnija	Mindūnų seniūnija	Suginčių seniūnija	Videniščio seniūnija
Fizinės infrastruktūros objektų pritaikymas vietos gyventojų poreikiams, nedarant žalos ateities kartoms	5,0	5,0	5,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	4,0	3,0	5,0
Vietos paklausos ir pasiūlos suderinimas	4,0	6,0	4,0	3,0	3,0	1,0	5,0	3,0	3,0	3,0	2,0
Žemės ūkio veiklų suderinimas	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0
Žemės ūkio veiklų diversifikacija	4,0	4,0	4,0	2,0	3,0	2,0	5,0	3,0	2,0	2,0	3,0
Ekonominių veiklų daugiafunkciškumas	4,0	6,0	2,0	2,0	2,0	3,0	5,0	3,0	3,0	4,0	3,0
Naujų technologijų diegimas (versle, žemės ūkyje ir kt.)	4,0	4,0	3,0	2,0	3,0	1,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0
Bioekonomikos vystymas	2,0	3,0	3,0	4,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0
Bioenergetikos skatinimas	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0
"Savęs aprūpinimo" praktika	5,0	4,0	5,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	2,0	3,0	3,0
Darbo vietų lokalizacija	5,0	4,0	2,0	3,0	4,0	4,0	4,0	2,0	4,0	4,0	4,0
VIDUTINIS BALAS	3,9	4,3	3,5	2,8	2,9	2,1	3,7	2,5	2,8	2,9	3,0

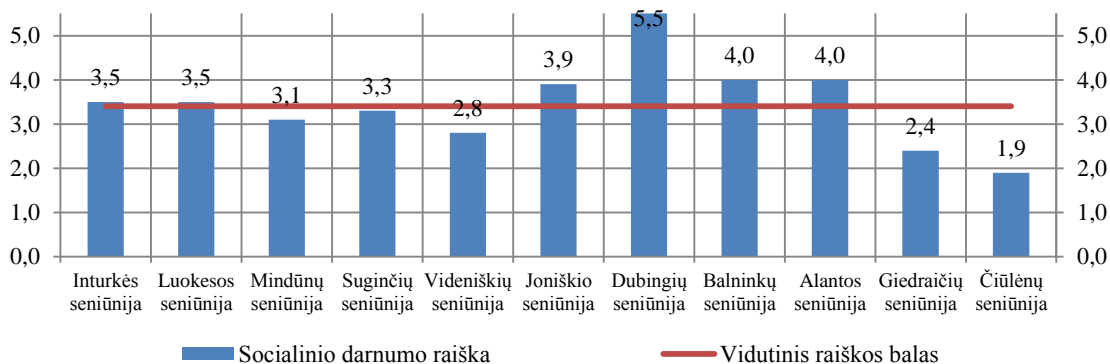
Vertinant ekonominę situaciją rajone būtina atsižvelgti ir į kitus kaimiškų vietovių darnaus vystymo sinergiją apibūdinančius aspektus, t.y. socialinį, politinį ir ekologinį vystymą ir jo parametrus.

Kaimiškų vietovių vystymas yra sudėtingas procesas, lemiamas daugybės išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių, todėl ir ekonominis vystymas tiesiogiai priklauso nuo socialinio vystymo ir atvirkščiai.

Analizuojant kaimiškų vietovių socialinio darnumo vystymo sinergijos laipsnį nustatyta, kad visame Molėtų rajone jis yra 3,5 balo, t.y. šiek tiek didesnis nei patenkinamas. Tačiau išanalizavus viso Molėtų rajono profilį (žr. 24 pav.) nustatyta, jog socialinis vystymas rajone nėra tolydus ir tai silpnina sinergijos potencialą.

Darnus ekonominis kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialas neturi politinių ar geografinių ribų. Preišingai, darnus ekonominis kaimiškų vietovių vystymas yra atsakas viso rajono ekonominiams ir socialiniams išūkiams, todėl šiuo atveju būtini integruoti ir visa apimantys sprendimai.

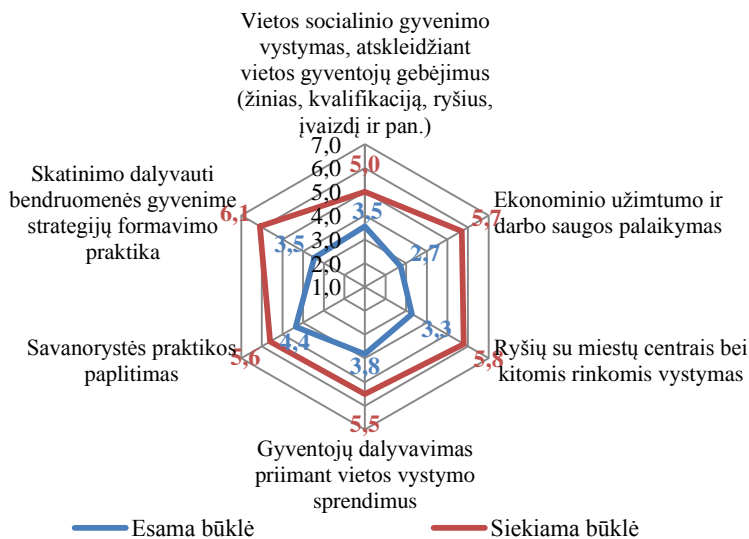
¹⁰ Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „*Ekonominis darnumas*“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, buvo vertinama 7 balų skalėje: 1 balas – raiška labai silpna, 2 balai – raiška silpna, 3 balai – raiška patenkinama, 4 balai – raiška vidutinė, 5 balai – raiška pakankama, 6 balai – raiška stipri, 7 – raiška labai stipri.



24 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „Socialinis darnumas“ raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais

„Socialinio darnumo“ raiška didžiausia Dubingių seniūnijoje 5,5 balo, o mažiausia – Čiulėnų seniūnijoje 1,9 balo. Toks didelis skirtumas tarp šių dviejų seniūnijų įrodo, kad tinkamai parinktomis vadybinėmis priemonėmis įmanoma užtikrinti socialinio darnumo vystymo sinergiją. Tam būtina atpažinti ir įvertinti sinerginio vystymo(-si) potencialą. Įvertinus „Socialinį darnumą“ detalizuojančius kriterijus, galima daryti prielaidą, jog silpniausiai rajone išvystytas ekonominis užimtumas ir darbo saugos palaikymas. Ekonominis užimtumas, saugi ir darni aplinka, lemia žmonių pasirinkimą likti ir dirbti vietovėje, mažina žmonių emigraciją į miestus ir palaiko kaimiškų vietovių gyvybingumą.

Itin reikšmingu veiksniu sąlygojančiu socialinį darnumą yra tarp sektorinis, tarp institucinis ir tarpkultūrinis bendradarbiavimas, tačiau jis rajone silpnai išvystytas (žr. 25 pav.).



25 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „Socialinis darnumas“ detalizuojančių kriterijų raiška, balais

Silpnai išvystytas bendradarbiavimas, lemia ir silpną kooperaciją, ryšius su miestais ir kitomis rinkomis. Šią išvadą galima pagrįsti argumentu:

„Kai kuriose seniūnijose bendruomenės susitelkia, ir vystydamos bendruomeninius verslus pagamina nemažai produkcijos. Vietos rinka tam per maža, o produkcija vietos gyventojams ne visuomet reikalinga arba yra per brangi. Taip pat vietos gyventojai, individualiomis iniciatyvomis pagami-

na daug kaimiškų produktų, tačiau stokoja žinių ir kitų gebėjimų juos realizuoti. Žmonėms tikrai reikalinga padėti, sukurti produktų realizacijos schemas, pamokyti kooperacijos, rinkodaros ir verslumo“ (žr. 2 priedą).

Ypatingą reikšmę sinergijos efektui ir socialinei vertei vietovėje sukurti turi vietovės socialinio vystymosi laipsnis, atskleidžiantis vietos gyventojų žinias, kvalifikacinius gebėjimus, ryšius, įvaizdį ir pan. Šią situaciją galima pagrįsti argumentu:

„Molėtų rajone gausu inteligentijos, aukštą kvalifikaciją turinčių specialistų, kurie savo žmogiškąjį potencialą panaudoja Molėtų krašto gerovei kurti. Pavyzdžiui naujakuriai, aukštos kvalifikacijos menininkai, ikūrė vaikų dramos teatrą, taip pat vystoma meniško kaimo idėja, organizuojamos tarptautinės stovyklos, parodos ir ekskursijos, ruošiami vietos gidai, o žymūs rajono gyventojai padeda įgyvendinti, kai kuriuos projektus“ (žr. 2 priedą).

Kvalifikuotų specialistų vystomos veiklos stiprina socialinę integraciją, bet jos raiška vis vien rajone per silpna (žr. 25 pav.). Tai rodo, kad vietos lyderiai taiko per mažai novatoriškų įtraukimo metodų, vietos gyventojai dar per mažai įsitraukia į socialinio – kultūrinio gyvenimo vystymą, sprendimų priėmimą. Savanoriškos veiklos praktika rajone taip pat išvystyta tik vidutiniškai, todėl neišsukia sąveikų taro įvairių kartų, gebėjimų.

Analizuojant „Socialinį darnumą“ pagal jį detalizuojančius kriterijus (žr. 20 lentelę), pastebėta, kad kai kuriose seniūnijose sinerginis potencialas pasireiškia maksimaliai. Pavyzdžiui Dubingių seniūnijoje labiausiai išvystyta savanorystės bei skatinimo dalyvauti strateginių sprendimų priėmimo procese sistema. Seniūnijos lyderės, socialinio darnumo vystymo kontekste, turėtų būti naujų projektų iniciatorės, įtraukiančios į bendrą tikslų siekimą bendradarbiaujant ir skatinančios naujų strateginių proveržio sprendimų rengimą.

45 lentelė. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „Socialinis darnumas“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais¹¹

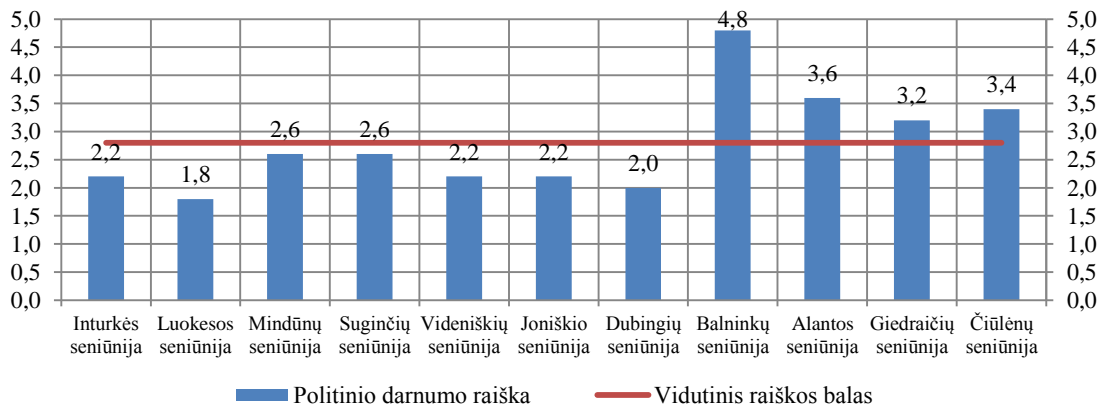
SOCIALINIS KAIMIŠKŲ VIETŪVIŲ VYSTYMAS	Alantos seniūnija	Balninkų seniūnija	Čiulėnų seniūnija	Dubingių seniūnija	Giedraičių seniūnija	Inturkės seniūnija	Joniško seniūnija	Luokės seniūnija	Mindūnų seniūnija	Suginčių seniūnija	Videniškių seniūnija
Vietos socialinio gyvenimo vystymas, atskleidžiant vietos gyventojų gebėjimus (žinias, kvalifikaciją, ryšius, įvaizdį ir pan.)	6,0	4,0	2,0	4,0	3,0	3,0	5,0	3,0	4,0	3,0	2,0
Ekonominio užimtumo ir darbo saugos palaikymas	4,0	4,0	1,0	2,0	2,0	2,0	4,0	3,0	3,0	3,0	2,0
Ryšių su miestų centrais bei kitomis rinkomis vystymas	4,0	3,0	3,0	6,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Gyventojų dalyvavimas priimant vietos vystymo sprendimus	4,0	5,0	2,0	6,0	3,0	3,0	5,0	5,0	4,0	3,0	2,0
Savanorystės praktikos paplitimas	4,0	4,0	2,0	7,0	3,0	6,0	5,0	4,0	4,0	5,0	4,0
Skatinimo dalyvauti bendruomenės gyvenime strategijų formavimo praktika	5,0	4,0	1,0	7,0	1,0	4,0	3,0	4,0	2,0	3,0	4,0
VIDUTINIS BALAS	4,0	4,0	1,9	5,5	2,4	3,5	3,9	3,5	3,1	3,3	2,8

Apibendrinant „Socialinio darnumo“ raišką Molėtų rajono seniūnijose, tikslinga pastebėti tai, kad socialinio vystymo darnumas rajone yra silpnas. Darnumo požiūriu, kaimiškų vietovių vystymo

¹¹ Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „Socialinis darnumas“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, buvo vertinama 7 balų skalėje: 1 balas – raiška labai silpna, 2 balai – raiška silpna, 3 balai – raiška patenkinama, 4 balai – raiška vidutinė, 5 balai – raiška pakankama, 6 balai – raiška stipri, 7 – raiška labai stipri.

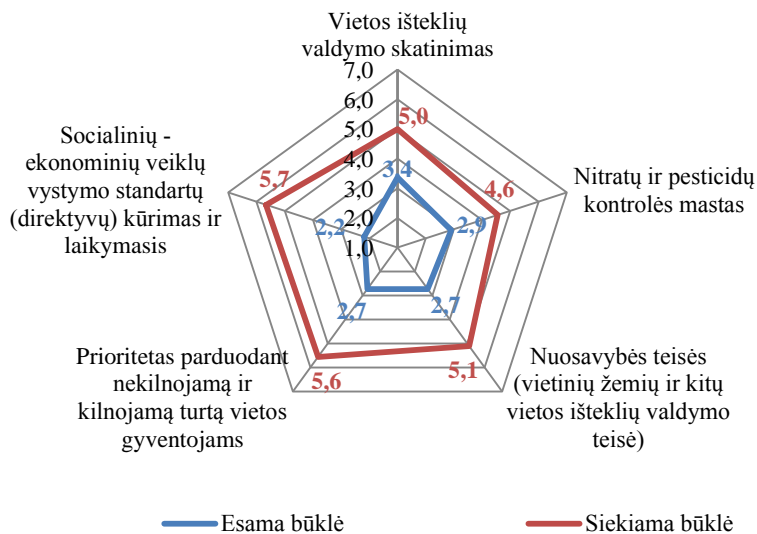
sinergiją galima pasiekti tik tuomet, kuomet bus rengiami kompleksiniai, vienas kitą integruojantys ir papildantys ekonominiai, socialiniai, politiniai ir ekologiniai vystymo sprendimai.

Kaimiškų vietovių vystymo sprendimų kokybė, didžiąja dalimi, priklauso nuo vietovės politinio vystymo parametrų. Tiriant Molėtų rajono „*Politinio darnumo*“ raišką, buvo nustatytas 2,8 balų „*Politinio darnumo*“ raiškos laipsnis (žr. 27 pav.).



26 pav. Vystymo sinergiją detalizuojančio požymio „*Socialinis darnumas*“ raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais

Analizuojant „*Politinio darnumo*“ raišką Molėtų rajone, pastebėta, kad politiniu aspektu seniūnijos išsivysčiusios netolygiai. Stipriai išsiskiria Balninkų (4,8 balai) ir Alantos (3,6 balai) seniūnijos, t. y. tos seniūnijos, kurios ir ekonominiu bei socialiniu aspektu yra stipriau išsivysčiusios. Galima daryti prielaidą, kad šiose seniūnijose rengiama ir įgyvendinama daugiau projektų, novatoriškų idėjų, kurios savo ruožtu reikalauja tam tikro veiklos reglamentavimo bei politinio susitarimo, palaikymo. Itin reikšmingu veiksniu, lemiančiu darnų politinį vystymą laikomos socialinių – ekonominių veiklų vystymo standartai ir direktyvos, jų kūrimas ir palaikymas (žr. 27 pav.).



27 pav. Vystymo sinergiją detalizuojantį požymį „*Politinis darnumas*“ detalizuojančių kriterijų raiška, balais

Tačiau tyrimo rezultatai atskleidė, jog Molėtų rajono seniūnijose stokojama bet kokios veiklos reglamentavimo, formalių susitarimų praktikos. Tai veda link to, kad vietos vystymo veikėjai palaiapsniu nebeatpažįsta savo funkcinio vaidmens vietovių strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesuose. Formalūs susitarimai, taisyklės ir apibrėžtumai didintų vietovių vystymo skaidrumą, skatintų pasitikėjimą tarp vietos gyventojų, bendruomeninių ir kitų NVO bei valdžios ir verslo sektoriaus atstovų.

Taip pat reikšmingu veiksmu, skatinančiu kaimiškų vietovių vystymo sinergiją, laikomas prioriteto suteikimas parduodant nekilnojamą ir kilnojamą turtą vietos gyventojams. Tokia prielaida gali būti grindžiama argumentu:

„Pastebima tendencija, kad vis daugiau krašto žemių, ypač esančių prie vandens telkinių, parduodama iš šalies didmiesčių atvykstantiems žmonėms, kurie čia negyvena, pridėtinės vertės vietoje nekuria, o pati vietovė jiems atlieka tik rezidencinę funkciją“ (žr. 2 priedą).

Naujakurių potencialas turėtų būti suvokiamas kaip galimybė vietos bendruomenei atsinaujinti, kurti naujas vertes, stiprinti kultūrą, generuoti naujas kaimiškų vietovių vystymo idėjas. Kol kas Molėtų rajone tai daroma silpnai ir šių vystymo sinergija lemiančių veiksnių raiška vertinama 2,7 balais.

Labai svarbus veiksnys lemiantis darnaus politinio vystymo sinergiją yra nuosavybės teisės į turto valdymą, tačiau rajone tai taip pat silpnai išvystyta. Šią prielaidą galima pagrįsti argumentu:

„Rajone kartais kyla konfliktinių situacijų, kai bendruomenės negali naudotis vietos išteklių, tokiais kaip: takeliai, keliai, privažiavimai prie vandens telkinių ir pan. Taip pat susiduriama su erdvių priežiūros problemomis, pavyzdžiui senų, apleistų, apdegusių pastatų darkančių vietovės įvaizdį ir pan.“ (žr. 2 priedą).

Nuosavybės teisių neapibrėžtumai, dialogo trūkumas tarp kilnojamo ir nekilnojamo turto savininkų ir bendruomenės, riboja socialinio ekonominio gyvenimo vystymąsi kaimiškose vietovėse. Todėl būtina ieškoti integruotų, kompleksinių ir darnių sprendimų (valdymo metodų) stiprinant ne tik politinius susitarimus, bet ir bendradarbiavimo kultūrą.

46 lentelė. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „Politinis darnumas“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais¹²

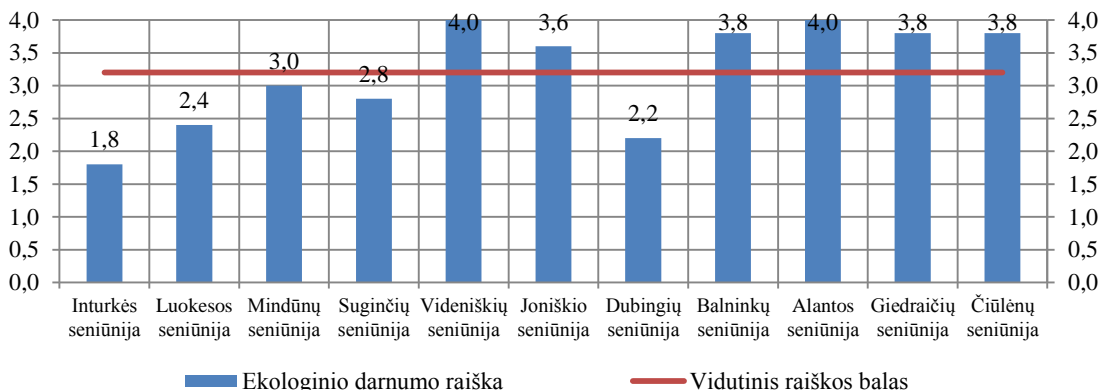
POLITINĮ DARNUMĄ DETALIZUOJANTYS KRITERIJAI	Alantos seniūnija	Balninkų seniūnija	Čiulėnų seniūnija	Dubingių seniūnija	Giedraičių seniūnija	Inturkės seniūnija	Joniškio seniūnija	Luokėsos seniūnija	Mindūnų seniūnija	Suginčių seniūnija	Videniščio seniūnija
Socialinių – ekonominių veiklų vystymo standartų (direktyvų) kūrimas ir laikymasis	2,0	4,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	3,0	1,0	3,0
Nitrātų ir pesticidų kontrolės mastas	4,0	4,0	4,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	4,0	2,0
Nuosavybės teisės (vietinių žemių ir kitų vietos išteklių valdymo teisė)	4,0	5,0	4,0	1,0	4,0	1,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0
Prioritetas parduodant nekilnojamą ir kilnojamą turtą vietos gyventojams	4,0	5,0	4,0	1,0	4,0	3,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0
Vietos išteklių valdymo skatinimas	4,0	6,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	2,0	2,0	4,0	2,0
VIDUTINIS BALAS	3,6	4,8	3,4	2,0	3,2	2,2	2,2	1,8	2,6	2,6	2,2

Analizuojant Molėtų rajono politinio darnumo vystymo sinergijos raiškos profilį (žr. 42 lentelę), matyti, kad visame rajone problemos labai panašios ir ryškėja poreikis stiprinti patį vietos išteklių darnų naudojimą, tiek nuosavybės tiek vartojimo teisių kontekste.

¹² Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „Politinis darnumas“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, buvo vertinama 7 balų skalėje: 1 balas – raiška labai silpna, 2 balai – raiška silpna, 3 balai – raiška patenkinama, 4 balai – raiška vidutinė, 5 balai – raiška pakankama, 6 balai – raiška stipri, 7 – raiška labai stipri.

Remiantis anksčiau aptartais tyrimo rezultatais, Molėtų rajonas nėra žemės ūkio kraštas, čia nitratai ir pesticidų kontrolės mastas mažas (žr. 25 pav.), tačiau ekologinis aspektas darniam kaimiškų vietovių vystymui vis tiek yra svarbus.

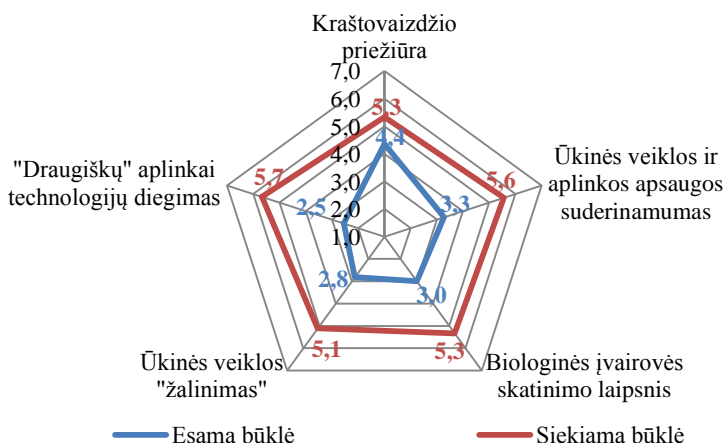
„Ekologinio darnumo“ vystymo sinergijos laipsnio vidurkis Molėtų rajone yra 3,2 balai, t.y. tik patenkinamas (žr. 28 pav.).



28 pav. Vystymo sinergiją detalizuojančio požymio „Ekologinis darnumas“ raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais

Didžiausia ekologinio darnumo vystymo raiška nustatyta Videniškių ir Alantos seniūnijose (po 4,0 balus), o mažiausia (1,8 balai) ir Dubingių seniūnijose (2,2 balai). Pastebėta, jog didžiausias ekologinis darnumas išvytastas tose vietovėse, kuriose itin didelis dėmesys skiriamas kraštovaizdžio priežiūrai ir ūkinės veiklos ir aplinkos apsaugos suderinamumui (žr. 29 pav.).

Kaimiškose vietovėse, kuriose aiški vietovės vystymo strategija ir prioritetai teikiami kitoms veikloms, nei žemės ūkio vystymui, – būtina ieškoti suderintų sprendimų tausojančių natūralią gamtinę aplinkai ir kuo mažiau ribojančių darnų ūkininkavimą, taip pat skatinant ūkinės veiklos diversifikaciją, veiklos alternatyvų paiešką.



29 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „Ekologinis darnumas“ detalizuojančių kriterijų raiška, balais

Molėtų rajono seniūnijose silpnai diegiamos „draugiškos“ aplinkai technologijos, ūkiai mažai modernizuojami ir nevystoma ūkinės veiklos „žalinimo“ strategija (žr. 29 pav.).

Kraštui turinčiam gausius gamtinius išteklius, būtina skirti prioritetą ekologinio vystymo sprendimams suderinti su socialinių ekonominių veiklų skatinimu rajone.

Sprendžiant ekologiškumo problemas, turėtų būti taikomi novatoriški metodai, idėjos, sprendžiamos bendruomeninio užimtumo problemos, įtraukiant visą bendruomenę į atliekų rūšiavimą, perdirbimo, atsinaujinančios energijos gamybos veiklas, taip pat skatinant vystyti su tuo susijusias paslaugas.

47 lentelė. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „Ekologinis darnumas“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais¹³

EKOLOGINIŲ DARNUMĄ DETALIZUOJANTYS KRITERIJAI	Alantos seniūnija	Balninkų seniūnija	Čiulėnų seniūnija	Dubingių seniūnija	Giedraičių seniūnija	Inturkės seniūnija	Jonškio seniūnija	Luokės seniūnija	Mindūnų seniūnija	Suginčių seniūnija	Videmiškio seniūnija
Biologinės įvairovės skatinimo laipsnis	4,0	3,0	4,0	2,0	4,0	1,0	3,0	2,0	3,0	2,0	5,0
Kraštovaizdžio priežiūra	6,0	6,0	5,0	4,0	5,0	2,0	5,0	3,0	2,0	5,0	5,0
Ūkinės veiklos „žalinimas“	3,0	3,0	4,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	4,0
Ūkinės veiklos ir aplinkos apsaugos suderinamumas	4,0	4,0	4,0	2,0	4,0	2,0	4,0	3,0	3,0	2,0	4,0
„Draugiškų“ aplinkai technologijų diegimas	3,0	3,0	2,0	1,0	3,0	2,0	3,0	2,0	4,0	3,0	2,0
VIDUTINIS BALAS	4,0	3,8	3,8	2,2	3,8	1,8	3,6	2,4	3,0	2,8	4,0

Analizuojant ekologinio darnumo vystymo sinergijos raišką pagal atskiras seniūnijas (žr. 43 lentelę), pastebėta, kad tendencingai seniūnijose skiriamas didžiausias dėmesys kraštovaizdžio priežiūrai ir ūkinės veiklos suderinamumui su aplinka.

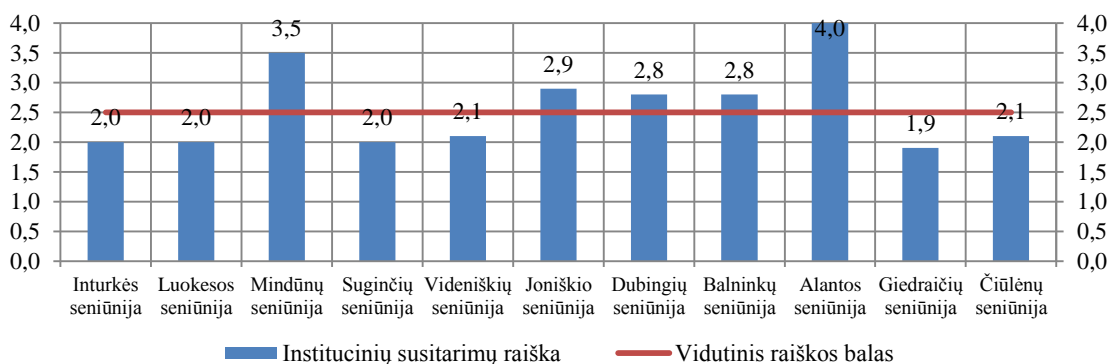
Molėtų rajone gausu gamtos išteklių, kurie stiprina vietovės konkurencinius pranašumus, lemia krašto patrauklumą, gyventojų mobilumą ir turistų srautus, o šie savo ruožtu suformuoja poreikį tam tikroms paslaugoms vystyti. Siekiant integruoto ir darnaus kaimiškų vietovių vystymo tikslinga ieškoti kompromisų tarp socialinių, ekonominių, politinių ir ekologinių vystymo sprendimų.

2.3.6. Sinergiją charakterizuojančio požymio „Instituciniai susitarimai“ raiškos vertinimas Molėtų rajono seniūnijose

Instituciniai susitarimai prilyginami instituciniam kapitalui vietovėje ir gali būti analizuojami per institucijų tinklus, jų vaidmenį vietovėje, matuojant ryšių stiprumą tarp vietovėje veikiančių subjektų ir jų kuriamą sinergiją.

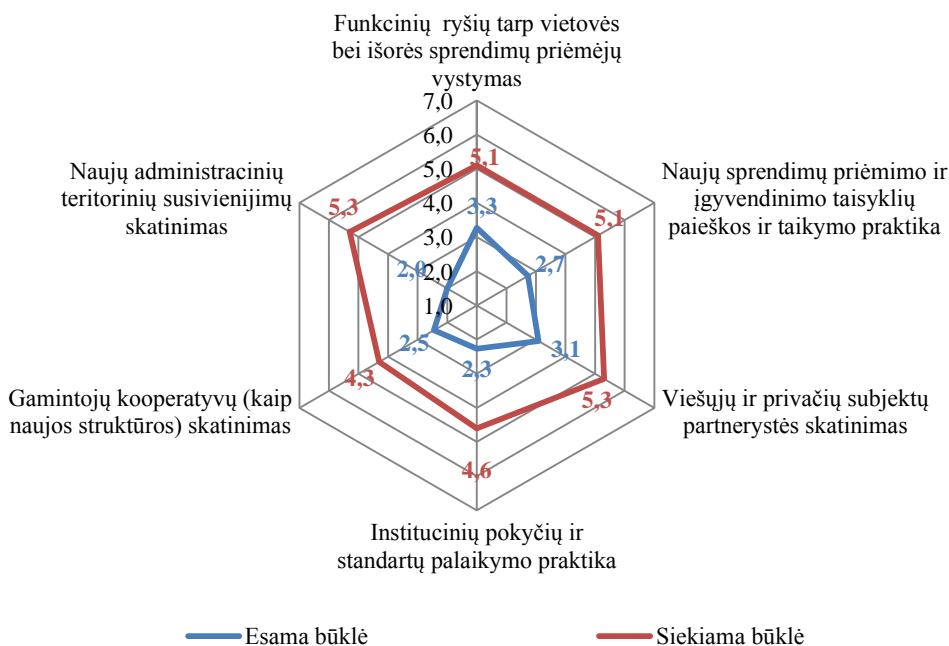
Analizuojant Molėtų rajono seniūnijų institucinių susitarimų raišką, buvo nustatytas jos laipsnis – 2,6 balo (žr. 30 pav.), kuris rodo silpną institucinių susitarimų praktiką, silpnus kaimo vystymosi veiklų derybinius gebėjimus, neišplėtotus susitarimų modelius ir pan.

¹³ Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „Politinis darnumas“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, buvo vertinama 7 balų skalėje: 1 balas – raiška labai silpna, 2 balai – raiška silpna, 3 balai – raiška patenkinama, 4 balai – raiška vidutinė, 5 balai – raiška pakankama, 6 balai – raiška stipri, 7 – raiška labai stipri.



30 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „Instituciniai susitarimai“ raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais

Stipriausiai išvystyti instituciniai susitarimai Mindūnų (3,5 balai) ir Alantos (4,0 balai) seniūnijose. Tuo tarpu, kitose seniūnijose institucinių susitarimų praktika silpna. Tikslingai parinkti ir į tikslines vietas sutelkti, tiksliniams projektams įgyvendinti nukreipti sprendimai, sąlygoja vietovių spartesnę vystymąsi. Tačiau neretai tai yra ilgai trunkantis ir sudėtingas procesas. Siekiant strateginio vietovės proveržio ir vystymo sinergijos, būtina sprendimus įgyvendinti sparčiau – t.y. vystyti institucinių susitarimų praktiką, tarp to paties ir skirtingo lygmens kaimo vystymosi veikėjų.



31 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „Instituciniai susitarimai“ detalizuojančių kriterijų raiška, balais

Nors Molėtų rajone institucinių susitarimų vystymo praktika silpna, tačiau matuojant pagal institucinių susitarimų vystymo sinergiją apibūdinančius kriterijus (žr. 31 pav.) nustatyta, jog stipriausiai rajone vystomi funkciniai ryšiai tarp vietovės bei išorės sprendimų priėmėjų ir skatinimas viešųjų ir privačių subjektų partnerystės. Šiuos duomenis galima pagrįsti argumentu:

„Ypatingai stipri partnerystė ir funkciniai vaidmenys pasireiškia kuomet seniūnijose bandoma perorganizuoti mokyklas, steigti daugiafunkcinius centrus ir pan. Taip pat būtinas stiprus dialogas, tarp vietos valdžios ir vietos verslininkų bei ūkininkų, suteikiant erdves, kanalus realizuoti produkciją, steigiant vietos gaminių parduotuves, turgelius, kuriant maisto produktų tiekimo grandines ir kt.“ (žr. 2 priedą).

Tai pakankamai novatoriškos ir ilgo bendruomenių pasirengimo reikalaujančios veiklos, tačiau jų sėkmė priklauso nuo vietos lyderių požiūrio į vietovėje vykstančius procesus. Pavyzdžiui analizuojamu laikotarpiu, naujų sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo taisyklių paieškos ir taikymo praktika silpna (žr. 31 pav.). Nekuriamos naujos struktūros, tokios kaip gamintojų kooperatyvai, maisto produktų ar kitų produktų ir paslaugų tiekimo grandinės ir pan. Tai įrodo ir kitas institucinius susitarimus apibūdinantis veiksnys – silpni kaimo ir miesto integraciniai ryšiai ir jų silpnumas rajone.

Būtent gamintojų susivienijimai, didesnės gamybos apimtys, rinkos praplėtimas už rajono ribų įgalintų vietos bendruomenes, verslininkus, ūkininkus ir kitus suinteresuotuosius sparčiau ir efektyviau vystyti veiklas, o vystymo sinergija būtų pasiekta įtvirtinus šiuos susitarimus kontraktais, sutartimis, bendro vystymo strategijomis ir suderintais tikslais.

Analizuojat institucinių susitarimų vystymo sinergiją skirtingose seniūnijose (žr. 48 lentelę) pastebėta, kad daugumoje seniūnijų stipriausiai pasireiškia naujų sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo taisyklių paieškos ir taikymo praktika, taip pat viešųjų ir privačių subjektų partnerystė.

48 lentelė. Vystymo sinergiją charakterizuojanti požymi „Instituciniai susitarimai“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais¹⁴

INSTITUCINIUS SUSITARIMUS DETALIZUOJANTYS KRI TERIJAI	Alantos seniūnija	Balninkų seniūnija	Čiulėnų seniūnija	Dubingių seniūnija	Giedraičių seniūnija	Inturkės seniūnija	Joniškio seniūnija	Luokės seniūnija	Mindūnų seniūnija	Suginčių seniūnija	Videniško seniūnija
Funkcinių ryšių tarp vietovės bei išorės sprendimų priėmėjų vystymas	4,0	4,0	2,0	5,0	3,0	4,0	5,0	2,0	3,0	2,0	2,0
Naujų sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo taisyklių paieškos ir taikymo praktika	5,0	2,0	2,0	4,0	2,0	2,0	2,0	2,0	4,0	2,0	3,0
Viešųjų ir privačių subjektų partnerystės skatinimas	5,0	2,0	3,0	4,0	2,0	3,0	3,0	2,0	5,0	3,0	2,0
Institucinių pokyčių ir standartų palaikymo praktika	5,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	4,0	2,0	2,0
Gamintojų kooperatyvų (kaip naujos struktūros) skatinimas	5,0	4,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	4,0	2,0	2,0
Naujų administracinių teritorinių susivienijimų skatinimas	4,0	1,0	3,0	1,0	3,0	1,0	1,0	3,0	3,0	1,0	1,0
VIDUTINIS BALAS	4,0	2,8	2,1	2,8	1,9	2,0	2,9	2,0	3,5	2,0	2,1

Analizuojat institucinių susitarimų vystymo sinergiją skirtingose seniūnijose (žr. 44 lentelę) pastebėta, kad daugumoje seniūnijų stipriausiai pasireiškia naujų sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo taisyklių paieškos ir taikymo praktika, taip pat viešųjų ir privačių subjektų partnerystė.

¹⁴ Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojanti požymi „Ekologinis darnumas“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, buvo vertinama 7 balų skalėje: 1 balas – raiška labai silpna, 2 balai – raiška silpna, 3 balai – raiška patenkinama, 4 balai – raiška vidutinė, 5 balai – raiška pakankama, 6 balai – raiška stipri, 7 – raiška labai stipri.

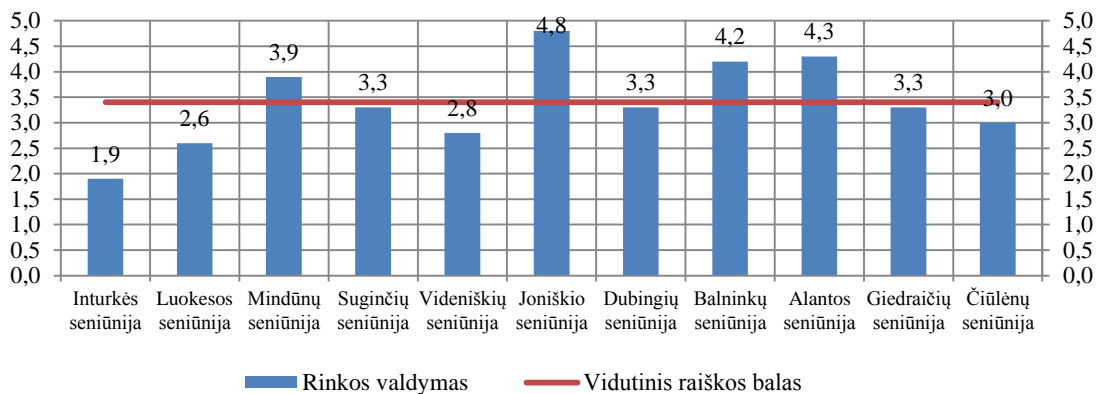
Instituciniai susitarimai daugiausiai siejami su vietos derybų praktikos vystymu ir susitarimų modeliais tarp vietos vystymo veikėjų, kurių veikla grįsta tarp teritoriniais, tarp sektoriniais, integruojančiais projektais. Siekiant vystyti institucinius susitarimus ir jų kuriamą sinergiją, būtina jiems suteikti formalumo, ir tai gali būti pasiekta teritorinio kontrakto pagrindu, įsipareigojimų registrais, įvairiomis daugiašalės partnerystės formomis ir pan. Taip pat institucinių susitarimų vystymas gali būti stiprinamas integruojant teritorinę ir sektorių politiką į viešąsias programas, strategijas, kuriomis remiamas kaimiškų vietovių vystymas.

Siekiant institucinių susitarimų sinergijos, būtina atsižvelgti į vietovės vystymo potencialą ir parinkti tokias valdymo inovacijas, kurios sukurtų postūmį socialinių ir ekonominių veiklų multiplikacijai, sprendimų integruotumui ir kompleksiškumui, sinerginiam poveikiui ilgalaikėje perspektyvoje.

2.3.7. Sinergiją charakterizuojančio požymio „Rinkos valdymas“ raiškos vertinimas Molėtų rajono seniūnijose

Siekiant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos, tikslinga ne tik parinkti darnius, novatoriškus sprendimus, bet ir sutelkti dėmesį, visų pirmą, į vietovėje esančių išteklių panaudojimą būtiniausiems vietos gyventojų poreikiams tenkinti ir tik tada skatinti prekybą išorės rinkoje.

Analizuojant rinkos valdymo sinergiją Molėtų rajone, nustatytas 3,4 balų (šiek tiek daugiau nei patenkinamas) jos raiškos laipsnis (žr. 32 pav.). Tyrimo rezultatai atskleidė, jog rinkos valdymo praktika skirtingose seniūnijose ženkliai skiriasi. Pavyzdžiui Jonišio (4,8 balai), Balninkų (4,2 balai), Alantos (4,3) ir Mindūnų (3,9 balai) seniūnijose, kurios jau turi bendruomeninio verslo vystymo patirties, rinkos valdymo metodai yra stipresni ir įgalinantys pasiekti numatytus, į sinerginius rezultatus orientuotus rezultatus.

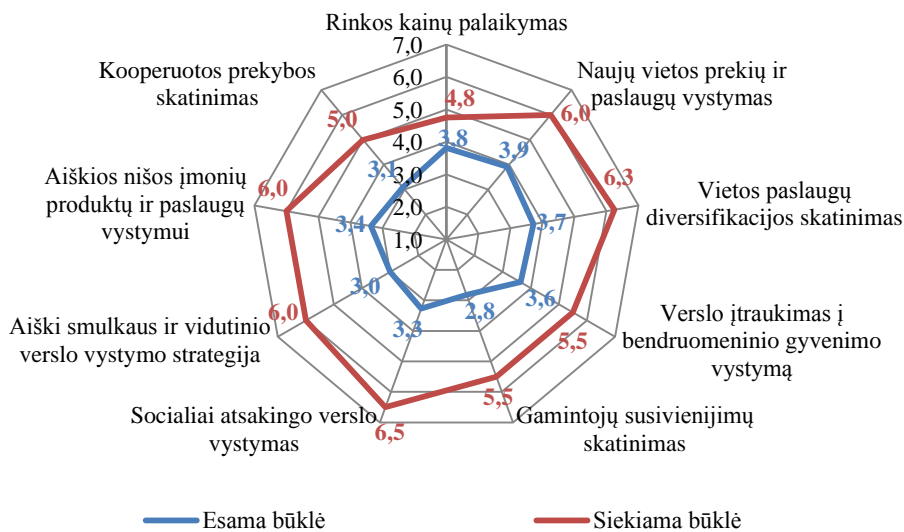


32 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojančio požymio „Rinkos valdymas“ raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais

Pagal rinkos valdymo sinergiją detalizuojančius kriterijus, Molėtų rajone stipriausiai pasireiškia naujų prekių ir paslaugų vystymas (žr. 32 pav.). Naujos paslaugos, susijusios su vietos gyventojų kasdienių ir periodinių poreikių patenkinimu, gali būti sėkmingos varomosios jėgos naujam strateginiam proveržiui rasti. Taip pat netradicinės, iš būtinybės vystomos naujos veiklos, skatina vietos bendruomenę išeiti iš komforto zonos ir rizikuoti. Ši prielaida grindžiama argumentu:

„Daugumoje Molėtų rajono seniūnijų uždaromos mokyklos arba ruošiamasis jas uždaryti, taip pat seniūnijose sunkiai išsilaiko vietos bibliotekos, muziejai, kultūros namai ir panašiai. Seniūnijose sparčiai keičiasi demografinė padėtis, todėl būtina ieškoti kompleksinių sprendimų. Dažniausiai stengiamasi sutelkti visas įstaigas, organizacijas po vienu stogu, išnaudoti esamą fizinę infrastruktūrą ir vystyti daugiafunkcines paslaugas. Tai yra vienintelė išeitis palaikyti kaimiškų vietovių gyvybingumą“ (žr. 2 priedą).

Rinkos valdymo galimybių lauką galima suprasti plačiai, pradedant nuo maisto produktų grandinės vystymo, baigiant kompleksinių paslaugų teikimu arba naujų struktūrų kūrimu. Pavyzdžiui steigiant bendruomenių paslaugų centrus, kurių dėka būtų administruojamas tam tikras paslaugų teikimas užtikrinantis buitinius vietos gyventojų poreikius, arba vystant maisto, arba kitų produktų grandines – organizuojant produkcijos surinkimą, centralizuotą pristatymą į perdirbimo, supirkimo, pardavimo vietas ir pan. Kol kas rajone kooperuotas prekybos išvystymas (žr. 33 pav.) vertinamas tik patenkinamai ir tai rodo silpnus partnerystės ryšius, spragas įgyvendinant smulkaus ir vidutinio verslo vystymo strategijas.



33 pav. Vystymo sinergiją charakterizuojanti požymi „Rinkos valdymas“ detalizuojančių kriterijų raiška, balais

Kiti stipriau pasireiškiantys veiksniai yra verslo įtraukimas į bendruomeninio gyvenimo vystymą ir vietos paslaugų diversifikacijos skatinimas. Šis veiksnys buvo eliminuotas iš rodiklių sistemos, tačiau vėl įtrauktas dėl didelės jo raiškos ir reikšmės kaimiškų vietovių vystymuisi. Tokios veiklos skatintų strateginį proveržį ir sustiprintų vietos bendruomenės sutelktumo laipsnį, funkcinį vaidmenų pasiskirstymą, atskleistų nišas, kurios gali būti pagrindas naujoms, bendradarbiavimu grįstoms galimybėms vystyti. Tai gali būti pagrįsta argumentu:

„Molėtų rajone yra ūkių, kurie diversifikuoja savo veiklą, ne tik pagal ūkines veiklos sritis, bet ir vystydami alternatyvias ūkininkavimui veiklas. Pavyzdžiui vystydami globojamąjį įdarbinimą, edukacines programas, su turizmu susijusias veiklas ir pan. Tokių ūkių gyvybingumas priklauso nuo santykio su kitomis rajone veikiančiomis organizacijomis, institucijomis ir pan.“ (žr. 2 priedą).

Tam tikrų partnerystės ryšių, narystės įvairiose asociacijose dėka mobilizuojant išteklius kolektyviniam veikimui, sukuriama rinkos palaikymo sistema.

Analizuojant rinkos valdymo sinergiją, pagal seniūnijas (žr. 49 lentelę) pastebėta, kad rajone tendencingai stipriausiai yra išvystytas naujų prekių ir paslaugų teikimas, skatinama vietos paslaugų diversifikacija. Galima sakyti, kad kaimo plėtros politikos gairės padiktuoja vietovės vystymosi kryptis tam tikru laikotarpiu, ir tie vietovės vystymosi veikėjai, kurie yra stipriausi, ir geba laiku bei efektyviai sutelkti vietos išteklius – atskleidžia vietovių konkurencingumą, o bendruomenės generuoja sinergijos efektus.

49 lentelė. Vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „Rinkos valdymas“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, balais¹⁵

RINKOS VALDYMA DETALIZUOJANTYS KRITERIJAI	Alantos seniūnija	Balninkų seniūnija	Čiulėnų seniūnija	Dubingių seniūnija	Giedraičių seniūnija	Inturkės seniūnija	Joniškio seniūnija	Luokėsos seniūnija	Mindunų seniūnija	Suginčių seniūnija	Videniško seniūnija
Rinkos kainų palaikymas	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	6,0	1,0	3,0	3,0	4,0
Naujų vietos prekių ir paslaugų vystymas	4,0	6,0	2,0	4,0	5,0	1,0	6,0	2,0	5,0	5,0	3,0
Vietos paslaugų diversifikacijos skatinimas	5,0	4,0	3,0	4,0	3,0	1,0	6,0	2,0	5,0	5,0	3,0
Verslo įtraukimas į bendruomeninio gyvenimo vystymą	6,0	5,0	3,0	4,0	3,0	1,0	4,0	3,0	5,0	4,0	2,0
Gamintojų susivienijimų skatinimas	3,0	4,0	4,0	2,0	2,0	2,0	4,0	3,0	3,0	2,0	2,0
Socialiai atsakingo verslo vystymas	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	2,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Aiški smulkaus ir vidutinio verslo vystymo strategija	4,0	4,0	2,0	4,0	3,0	2,0	4,0	3,0	3,0	2,0	2,0
Aiškos nišos įmonių produktų ir paslaugų vystymui	4,0	4,0	3,0	3,0	5,0	1,0	4,0	2,0	3,0	4,0	4,0
Kooperuotos prekybos skatinimas	4,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	5,0	4,0	5,0	2,0	2,0
VIDUTINIS BALAS	4,3	4,2	3,0	3,3	3,3	1,9	4,8	2,6	3,9	3,3	2,8

Rinkos valdymo sinergija pasireiškia tuomet, kai taikomos tokios valdymo inovacijos, kurios atspindi vietos išteklių ir poreikių potencialą. Tai gali būti ne tik anksčiau minėtų maisto ir kitų produktų tiekimo grandinių vystymas, bet regioninių produktų gamybos skatinimas. Pavyzdžiui naujos organizacinės struktūros dėka, kokia galėtų būti gamintojų kooperatyvai, būtų galima kurti regioninius prekių ir paslaugų paketus, reguliuoti kainas ir siekti mažų kaštų sandorių politikos.

Kolektyvinio veikimo patirtis ugdo vietos vystymo veikėjų bendradarbiavimo kultūrą ir stiprina socialinį kapitalą, o formalių ir neformalių susitarimų dėka, aiškiai atpažįstama ir pasiskirstoma veikimo funkcijomis, erdvėmis – užpildomos nišos smulkių ir vidutinių įmonių, kaimo bendruomeninių organizacijų ir pan. produktų ir paslaugų vystymui.

Antroje disertacijos dalyje pagrįstos tyrimo metodologinės nuostatos ir formuojamas kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo instrumentas. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo rodiklių metodologija pagrįsta „Kaimo saityno“ dedamosiomis ir darbo autorės pasiūlyta „Partnersės“ dimensija.

Remiantis mokslinė ir praktinė literatūra sudarytas papildyto „Kaimo saityno“ dedamąsias charakterizuojančių rodiklių rinkinys, kuris savo turiniu suskaidytas į požymius, požymį apibūdinančius kriterijus ir rodiklius. Pasitelkus ekspertinį vertinimą ir atlikus rodiklių normalizavimą bei atranką, buvo sudaryta kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo rodiklių sistema.

¹⁵ Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją charakterizuojantį požymį „Ekologinis darnumas“ detalizuojančių kriterijų raiška Molėtų rajono seniūnijose, buvo vertinama 7 balų skalėje: 1 balas – raiška labai silpna, 2 balai – raiška silpna, 3 balai – raiška patenkinama, 4 balai – raiška vidutinė, 5 balai – raiška pakankama, 6 balai – raiška stipri, 7 – raiška labai stipri.

Siekiant patikrinti kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo rodiklių sistemos tinkamumą, ji buvo pritaikyta vertinant vystymo sinergijos potencialo raišką pilotinėse kaimiškose vietovėse.

Analizuojant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą pagal „partnerystę“ detalizuojančius kriterijus ir juos apibūdinančius rodiklius nustatyta, jog stipriausias sinergijos potencialas pasireiškia vystant lyderystę ir įtraukiant kaimiškų vietovių vystymo veikėjus dalyvauti sprendimų rengimo, priėmimo ir įgyvendinimo procese.

Pastebėta, kad ankstesniuose tyrimo etapuose, rengiant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą apibūdinančių rodiklių sistemą, iš jos buvo eliminuoti didžiausią reikšmę turintys rodikliai tokie kaip: „pagarbos, pasitikėjimo, įtraukimo ir atvirumo skatinimas“ bei „kaimiškų vietovių vystymo veikėjų susitarimo (konsensuso) praktika“, „kaimiškų vietovių vystymosi rezultatų sklaidos ir gerosios praktikos dalijimasis“ – yra itin reikšmingi kaimiškų vietovių vystymosi procese ir buvo ne kartą akcentuoti tyrimo dalyvių. Todėl galima daryti prielaidą, kad šių rodiklių potencialas yra didelis ir parinkus tinkamus, į sinergiją orientuotus valdymo metodus, galima pasiekti strateginio proveržio ir sinergijos efektų.

Tiriant „endogeninio vystymo“ sinergijos potencialą detalizuojančius kriterijus ir juos apibūdinančius rodiklius, nustatyta, jog stipriausias sinerginis potencialas čia: kultūrinių, dvasinių ir gamtinių išteklių vystymas. Tikslinga atkreipti dėmesį, kad dvasinio ir kultūrinio paveldo puoselėjimas, turididelę reikšmę ne vien tik teritorijos identitetui ar konkurencingumui stiprinti, bet tuo pačiu stiprina ir vietos gyventojų tapatumą, solidarumo su supančia aplinka, skatina jaustis savo gyvenamosios vietovės šeimininkais, o tai reiškia ir dėmesį vietovėje esančioms problemoms ir kitiems kokybiško gyvenimo parametrams.

Analizuojant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo raišką „darnumo“ požiūriu, nustatyta, kad stipriausią sinergijos potencialą turi „socialinio darnumo“ vystymas, o silpniausią „politinio darnumo vystymas“. Tai rodo, kad kaimiškose vietovėse vis dar stokojama stiprių valdymo organų, kurių dėka vietovės politinis vystymas būtų tausojantis/darnus ir į vietos gyventojų poreikius orientuotas.

Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialas „socialinio kapitalo“ aspektu, atskleidė poreikį ieškoti tokių valdymo inovacijų, kurios stiprintų kaimiškų vietovių vystymo veikėjų vaidmenį, pasitikėjimą ir dalyvavimą tinkluose, kuriant naujas taisykles, normas ir vertybes.

Kaimiškų vietovių vystymo „inovacijos“ atskleidė poreikį netradiciniams sprendimams, pasitelkiant vietovėje esančių stiprių žmogiškąjį kapitalą, kaimiškų vietovių vystymosi veikėjų mobiluojančius gebėjimus, stiprinant vietos lyderius, specialistus – animatorius, profesionalius kultūros organizatorius ir pan.

Analizuojant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą „rinkos valdymo“ aspektu, buvo nustatyta, kad kaimiškose vietovėse stokojama ne tik rinkos valdymo inovacijų, bet tuo pačiu jaučiama silpnai suformuota vietos rinkos palaikymo sistema, tarpsektoriniai ir tarpinstituciniai susitarimai skatinantys mažesnę sandorių politiką, tuo pačiu – kaimiškų vietovių vystymo sprendimų sinergiją.

Tai pagrindžiama ir „institucinių susitarimų“ potencialo analize, kuria nustatyta, jog kaimiškose vietovėse trūksta metodų, kurie stiprintų funkcinius ryšius tarp vietovės ir išorės sprendimų priėmėjų, kurie skatintų viešųjų ir privačių subjektų partnerystę, smulkiųjų gamintojų kooperaciją arba net naujus teritorinius, administracinius susivienijimus.

„Kaimo saityno“ metodo taikymas kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo raiškai įvertinti, pasiteisino suteikdamas galimybę giliau pažvelgti į kaimiškų vietovių vystymosi galimybes tiek pasiektų rezultatų (esamos būklės), tiek proceso (potencialo) požiūriu ir atskleisdamas sinergijos lauką bei erdvę valdymo inovacijoms.

Todė galima sakyti, jog kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo rodiklių sistemos sudarymas ir vertinimo metodikos parengimas bei jos patikrinimas praktiškai, sudarė prielaidas suformuoti kaimiškų vietovių vystymo scenarijus, orientuotus į ilgalaikius sinergijos efektus.

3. VALDYMO INOVACIJOS KAIMIŠKŲ VIETŪVIŲ VYSTYMO SINERGIJAI PASIEKTI

3.1. Kaimiškų vietovių vystymo įžvalgų ir scenarijų formavimas

Kaimiškų vietovių vystymo įžvalgų ir scenarijų konstravimo metodika plačiai taikoma socialinių mokslų tyrimuose ir ypač rengiant kaimiškų vietovių vystymo strateginius sprendimus ir rekomendacijas siekiamoms situacijoms sumodeliuoti.

Autoriai M. Godet (2000), K. Piirainen, S. Kortelainen, K. Elfvengren ir K. Tuominen (2010), M. Masum, J. Ranck ir A. P. Slinger (2010) diskutuoja dėl tiksliausios scenarijaus sampratos apibrėžties, tačiau vieningai pripažįsta, jog scenarijus yra rinkinys, kuriuo kryptingai projektuojamos tikėtinos ateities sąlygos, nuo dabarties iki apibrėžtų būsenų ateityje.

Ankstesni šio darbo autorės tyrimai rodo, jog rengiant pokyčių valdymo strategijas, visada iškyla klausimas, kuriuos kaimiškų vietovių sistemos elementus jos turėtų apimti. Strateginių pokyčių programoje veiklos sritys turėtų būti formuluojamos pagal prioritetinius tikslus. Tokį pasirinkimą visada nulemia vietovės identitetas ir konkurenciniai pranašumai. Tačiau siekiant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos, tikslinga pokyčius projektuoti taip, kad į jų valdymą būtų įtraukta kuo daugiau kaimo vystymosi veikėjų, kad būtų skatinama vertikali ir horizontali partnerystė, tinkliškumas, nauji santykiai ir susitarimai būtų orientuoti į vietovės vystymosi potencialą.

Scenarijų kūrimas gali tapti efektyviu įrankiu identifikuojant plataus spektro problemas ir ruošiantis galimiems pokyčiams, taip pat suteikia lankstumo strateginiam planavimui bei aktyviam veikimui vietoje pasyvios reakcijos ir prisitaikymo. Efektyviai suplanuotos ateities perspektyvos (alternatyvos) – skatina ne tik veiklos efektyvumą, bet ir lemia kaimiškų vietovių vystymo sinergiją (Atkočiūnienė ir kt., 2015). Kaimiškų vietovių vystymo scenarijų rengimas atlieka analitinio įrankio funkciją – padeda susisteminti tiriamojo objekto – kaimiškų vietovių vystymo tendencijas, nustatyti jų loginius, į sinergiją orientuotus ryšius.

Atlikus kaimiškų vietovių vystymo sinergijos raiškos vertinimą ir rengiant į sinergiją orientuotas kaimiškų vietovių vystymo įžvalgas – jų įgyvendinimo scenarijus, būtina projektuoti atsižvelgiant į ilgalaikėje perspektyvoje pageidaujamus rezultatus. Tuo pačiu, būtina numatyti ne kuo daugiau vystymo alternatyvų, tačiau tokius kaimiškų vietovių vystymo sprendimus kurie pasižymėtų kompleksiskumu, vidinės ir išorinės aplinkos integracija.

T. Janeliūnas, I. Kasčiūnas (2007) teigia, jog prognozuojant išorinės aplinkos dinamiką, reikia nustatyti svarbiausias varomąsias jėgas, įtakojančius esminius pokyčius, ir tik tada kurti scenarijus. Mokslinėje literatūroje pateikiami trijų tipų scenarijai: *Prognozuojamieji* (angl. *predictive*) – šių scenarijų paskirtis, bandyti prognozuoti, kas įvyks ateityje, įvesti tikimybinį aspektą. Pvz. *kas įvyks esant laukiamam vystymuisi?*; *Žvalgomieji* (angl. *prospective*) – šie scenarijai gali būti dviejų tipų: išoriniai ir strateginiai. Žvalgomųjų scenarijų tikslas – įvairių perspektyvų kontekste iširti galimas situacijas ir jų vystymąsi. D. Mietzner, G. Reger (2005), V. Vainauskienė, R. Vaitkienė (2012) teigia, jog šio tipo scenarijai gali būti paremti tendencijomis arba priešybėmis, priklausomai nuo to, ar į juos įtraukiama labiausiai pageidaujami arba nepageidaujami pokyčiai. Išoriniai scenarijai susitelkia į aplinkybes ir veiksnius kurie yra už atsakingųjų kaimo vystymosi veikėjų kontrolės (veikimo lauko) ribų. Tuo tarpu strateginiai scenarijai sutelkia dėmesį į vidinius veiksnius ir intervencijas, kuriais kaimo vystymo veikėjai gali sustiprinti poziciją (atsverti) išorinius veiksnius ir sukurti siekiamą sinergijos rezultatą; *Normatyviniai* (angl. *normatyve*). Normatyviniais optimizuojančiais scenarijais nustatoma kaip efektyviai ir optimaliai įvykdyti konkrečią užduotį, o normatyviniais transformuojančiais scenarijais numatomos priemonės, kaip pasiekti tikslą nepaisant vidinės bei išorinės aplinkos kliūčių, stabdančių jėgų.

Savo prigimtimi, kaimiškų vietovių vystymo scenarijams sudaryti, tinkamiausi yra prognozuojami ir žvalgomieji scenarijai, nes pasiruošimas jiems, reikalauja kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo tyrimo, ekspertinio vertinimo ir vietos gyventojų dalyvavimo.

Atlikus kaimiškų vietovių vystymo sinergijos raiškos matavimus pagal kaimiškų vietovių, partnerystės, endogeninio, darnaus vystymo, institucinių susitarimų, inovacijų, socialinio kapitalo ir rinkos valdymo požymius, nustatyta, kurie jų labiausiai atskleidžia kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą.

Kadangi tyrimas paremtas prielaida, jog kaimiškų vietovių vystymas siekiant sinergijos efekto įmanomas tik integruojant visas anksčiau paminėtas sritis, todėl toliau tikslinga atrinkti stipriausią raišką turinčius požymius ir juos detalizuojančius kriterijus bei įvertinti kriterijų koreliacinius ryšius.

E. Bagdonas (2004) pagrįsdamas koreliacinius ryšius, teigia: „Sėkmingai socialinių ir ekonominių reiškinių analizei nepakanka konstatuoti ryšio taro jų būvimą. Norint geriau suvokti šiuos reiškinius būtina panaudoti aptiktus ryšius ir priklausomybes. Regresinė analizė atliekama remiantis empiriniais duomenimis įgalina kiekybiškai aprašyti socialinių reiškinių dėsningumus ir juos panaudoti prognozėms arba darant įtaką reiškinių eigai“.

Analizuojant kaimiškų vietovių vystymo sinergiją, koreliacinei regresinei analizei atlikti, buvo atrinkti kaimiškų vietovių vystymo sinergiją lemiantys kriterijai, kurių vidutinis raiškos balas yra ne mažesnis nei vidutinis (t.y. pagal kaimiškų vietovių vystymo sinergijos raiškos vertinimo skalę – 4 balai). Išimtyms buvo daromos tik inovacijų, institucinių susitarimų ir rinkos valdymo dimensijoms, kurių raiška pilotinėse vietovėse buvo mažesnė nei vidutinė. Todėl buvo atrinkti stipriausią raišką turintys kaimiškų vietovių vystymo sinergiją apibūdinantys kriterijai (žr. 50 lentelę).

50 lentelė. Stipriausią raišką turintys, kaimiškų vietovių vystymo sinergiją apibūdinantys kriterijai

Kaimiškų vietovių vystymo sinergiją apibūdinantis požymis pagal „Kaimo saityno“ metodą	Požymį detalizuojantys kriterijai	Raiškos balas
Partnerystė	Kaimo vystymo veikėjų mobilizuojantys gebėjimai	4,3
Partnerystė	Sprendimų priėmimas	4,3
Endogeniškumas	Vietovės gamtinių išteklių vystymas	4,1
Endogeniškumas	Vietovės kultūrinių išteklių vystymas	4,5
Endogeniškumas	Vietovės dvasinių išteklių vystymas	4,2
Inovacijos	Naujų produktų gamyba ir paslaugų teikimas	3,7
Socialinis kapitalas	Dalijimasis kultūra ir vertybėmis	4,1
Socialinis kapitalas	Šeimos verslo vystymo skatinimas	4,5
Socialinis kapitalas	Draugystės, socialinės ir emocinės paramos išsivystymas	4,9
Socialinis kapitalas	Savanorystės išsivystymas	4,4
Darnumas	Kraštovaizdžio priežiūra	4,4
Instituciniai susitarimai	Funkcinių ryšių tarp vietovės bei išorės sprendimų priėmėjų vystymas	3,3
Rinkos valdymas	Naujų vietos prekių ir paslaugų vystymas	3,9

Pagal partnerystės požymio raišką pilotinėse vietovėse, nustatyta, kad didžiausią sinerginį potencialą kuria kaimo vystymosi veikėjų mobilizuojantys gebėjimai ir sprendimų priėmimas kaip sinerginio rezultato pradžios taškas. Koreliacinės regresinės analizės rezultatai (žr. 51 lentelę) atskleidžia, kad *kaimo vystymosi veikėjų mobilizuojantys gebėjimai*, t.y. profesionalumas, panoraminis mąstymas ir gebėjimai pastebėti strateginio proveržio sąlygas stipriausiai koreliuoja su išvystytais *funkciniais ryšiais tarp vietovės bei išorės sprendimų priėmėjų*.

51 lentelė. Kaimo vystymo sinergiją apibūdinančių kriterijų koreliacija¹⁶

	Kaimo vystymosi veikėjų mobilizuojantys gebėjimai	Sprendimų priėmimas	Vietovės gamtinių išteklių vystymas	Vietovės kultūrinių išteklių vystymas	Vietovės dvasinių išteklių vystymas	Naujų produktų gamyba ir paslaugų teikimas	Dalijimasis kultūra ir vertybėmis	Šeimos verslo vystymo skatinimas	Draugystės, socialinės ir emocinės paramos išsivystymas	Savanorystės išsivystymas	Kraštovaizdžio priežiūra	Funkcinių ryšių tarp vietovės bei išorės sprendimų priėmėjų vystymas	Naujų vietos prekių ir paslaugų vystymas
Kaimo vystymosi veikėjų mobilizuojantys gebėjimai	1												
Sprendimų priėmimas	0,71	1											
Vietovės gamtinių išteklių vystymas	0,82	0,63	1										
Vietovės kultūrinių išteklių vystymas	0,63	0,54	0,91	1									
Vietovės dvasinių išteklių vystymas	0,57	0,51	0,84	0,86	1								
Naujų produktų gamyba ir paslaugų teikimas	0,62	0,74	0,66	0,44	0,38	1							
Dalijimasis kultūra ir vertybėmis	0,55	0,77	0,66	0,70	0,63	0,59	1						
Šeimos verslo vystymo skatinimas	0,61	0,76	0,71	0,63	0,72	0,52	0,83	1					
Draugystės, socialinės ir emocinės paramos išsivystymas	0,66	0,71	0,68	0,67	0,66	0,46	0,70	0,77	1				
Savanorystės išsivystymas	0,57	0,78	0,59	0,61	0,50	0,66	0,93	0,67	0,72	1			
Kraštovaizdžio priežiūra	0,68	0,69	0,65	0,55	0,50	0,60	0,43	0,42	0,36	0,43	1		
Funkcinių ryšių tarp vietovės bei išorės sprendimų priėmėjų vystymas	0,68	0,89	0,48	0,36	0,25	0,65	0,49	0,51	0,64	0,62	0,71	1	
Naujų vietos prekių ir paslaugų vystymas	0,86	0,82	0,87	0,78	0,79	0,75	0,76	0,70	0,73	0,77	0,73	0,64	1

¹⁶ Koreliacinės reikšmės: - 1 stipri; nuo - 1 iki - 0,7 stipri; nuo - 0,7 vidutinė; nuo - 0,5 silpna; nuo - 0,2 iki 0 labai silpna; 0 nėra ryšio; nuo 0 iki 0,2 silpna; nuo 0,5 vidutinė, nuo 0,7 stipri, 1 labai stipri.

Tai reiškia, kad stipri varomoji jėga, kaimiškų vietovių vystymo sinergijai sukurti, būtų įteisingi politiniai, administraciniai susitarimai tarp kaimo vystymosi veikėjų, pasiskirstant ne tik vaidmenimis, bet ir nustatant veikimo lauką bei kryptis.

Išvystyti *funkciniai ryšiai tarp vietovės bei išorės sprendimų priėmėjų* stipriai koreliuoja su *sprendimų priėmimu*, kuris veda į atvirą dialogą, sprendimų pagrįstumą vietos gyventojų poreikiais, vietos plėtros strategijomis ir pan. Todėl šiuo atveju galima daryti prielaidą, jog kaimiškų vietovių vystymas siekiant sinergijos efekto yra reikšmingas tuomet, kai *institucinių susitarimų palaikymo sistema yra pagrįsta valdymo inovacijomis*. T. y. tokiais kaimiškų vietovių vystymo sprendimais, kurie duoda impulsus tolimesniems, į sinerginius rezultatus orientuotiems sprendimams.

Taip pat kaimiškų vietovių vystymo sinergiją apibūdinančių kriterijų koreliacija atskleidė, jog *sprendimų priėmimas* ypač priklausomas nuo socialinio kapitalo išsivystymo. Pavyzdžiui, tokie veiksniai kaip *dalijimasis kultūra ir vertybėmis, šeimos verslo skatinimas, draugystės, socialinės ir emocinės paramos bei savanorystės išvystymas*, lemia kaimiškų vietovių vystymo sprendimų turinį ir jų kokybę. Todėl šiuo atveju atsiveria erdvė socialinių tinklų, naujų organizacinių struktūrų ir pozityvios socializacijos skatinimui.

Apibendrinant kaimiškų vietovių partnerystės vystymo sinergiją ir ją detalizuojančių kriterijų koreliacinius ryšius, galima suformuluoti tokias kaimiškų vietovių vystymo išvalgas:

- **„Teritorinių kontraktų rengimas“** – sinergija institucinių susitarimų ir juos palaikančios sistemos valdymo inovacijų sąveikoje.
- **„Ketvirtojo sektoriaus“ kūrimas** – sinergija partnerystės ir socialinio kapitalo valdymo inovacijų sąveikoje.

Analizuojant kaimiškų vietovių endogeninio vystymo sinergijos potencialą pagal koreliacinius ryšius matyti, kad stipriausiai endogeninis vystymas pasireiškia per vietovės gamtinių, kultūrinių ir dvasinių išteklių vystymą. Tai stipriausiai koreliuoja su darniu kaimiškų vietovių vystymu, ypač aplinkosaugos – kraštovaizdžio priežiūros srityse.

Todėl šiuo atveju, viena iš kaimiškų vietovių vystymo išvalgų turėtų būti:

- **„Darnios, socialinės ir ekonominės aplinkos vystymas“** – sinergija endogeninės ir darnios aplinkos valdymo inovacijų sąveikoje.

Atlikus kaimiškų vietovių vystymo sinergiją apibūdinančių požymių raiškos vertinimą, nustatyta, kad rinkos valdymą detalizuojantis kriterijus – naujų vietos prekių ir paslaugų vystymas, yra vienas stipriausiai pasireiškiančių kaimiškų vietovių vystymo sinergiją lemiančių veiksnių. Šis veiksnys glaudžiai koreliuoja su kaimiškų vietovių vystymo inovacijomis – naujų prekių ir paslaugų vystymu.

Šiuo atveju, kaimiškų vietovių vystymo išvalga turėtų būti:

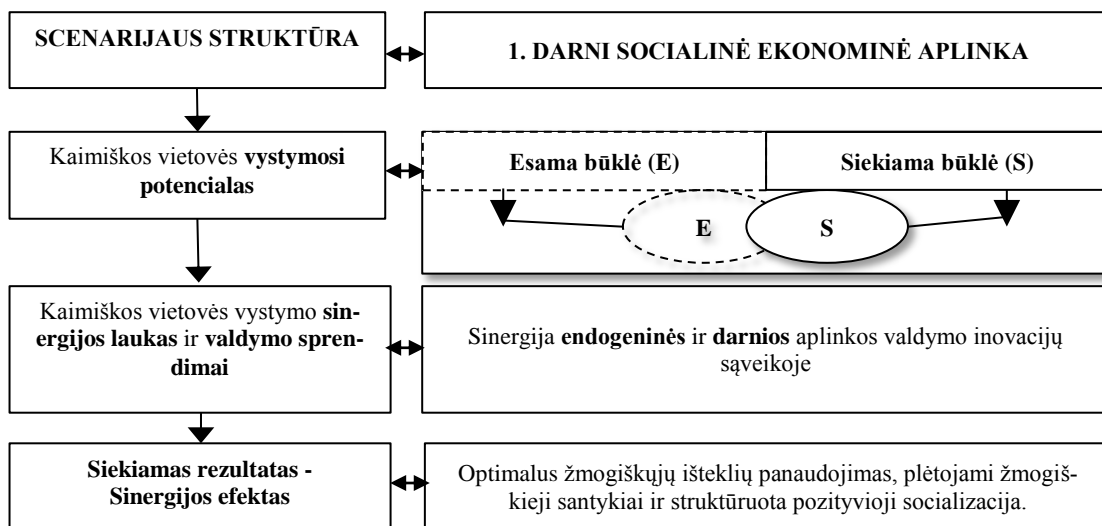
- **„Stiprios teritorinės ir sektorinės politikos formavimas“** – sinergija rinkos valdymo ir inovacijų aplinkos sąveikoje.

Kaimiškų vietovių vystymo išvalgų gali būti suformuojama ir daugiau, tačiau šios disertacijos tyrime remiamasi prielaida, jog kaimiškų vietovių vystymo sinergija įmanoma tik integruojant kaimiškų vietovių vystymosi sprendimams, pagrįstiems *„Kaimo saityno“* metodo dedamosiomis.

Kaimiškų vietovių vystymo scenarijaus pagrindą sudaro būtent identifikuotas kaimiškų vietovių vystymosi potencialas, išanalizuota kaimiškų vietovių vystymosi sinergiją apibūdinančių požymių raiška (esama būklė) pagal *„Kaimo saityno“* metodo dedamąsias bei išnagrinėtas kaimiškos vietovės vystymosi procesas.

Rengiant kiekvieną kaimiškų vietovių vystymo scenarijų būtina numatyt ne tik kaimiškų vietovių vystymosi lauką ir valdymo sprendimus, bet ir siekiamus rezultatus, strateginio proveržio sąlygas bei pagrindinius kaimo vystymosi veikėjus, kurie bus sukurtos socialinės vertės gavėjais.

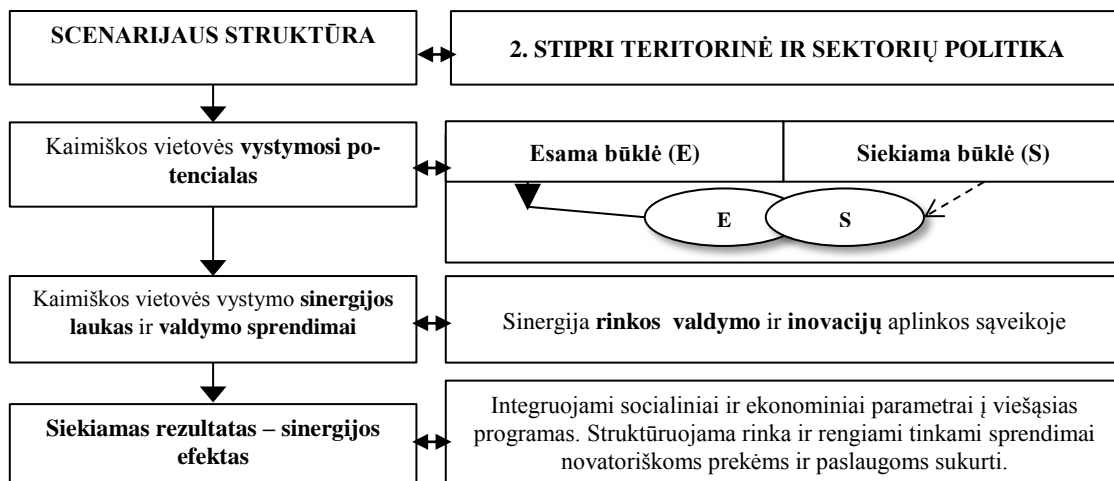
Todėl *gretinant į endogeninį vystymą orientuotus ir su socialine ekonomine aplinka darnius kaimiškų vietovių vystymo sprendimus* būtina ne tik įvertinti žmoniškųjų išteklių potencialą, bet ir plėtoti žmogiškuosius santykius, struktūruoti pozityviąją socializaciją (žr. 34 pav.).



34 pav. Sinergija vystant scenarijų „Darni socialinė ekonominė aplinka“

Siekiant šių tikslų, būtina numatyti kaimiškų vietovių sinergijos lauko vektorius ar tai būtų kaimo šeimos instituto stiprinimas, socialinė partnerystės plėtojimas ar socialinės atsakomybės modelių ir socialinio dialogo vystymas. Siekiant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos efekto, visas numatytas kryptis, būtina suvokti kaip nuolatos besitęsiantį procesą, tampantį socialine būtinybe, kurią galima pritaikyti prie naujų situacijų įvairiais kaimiškų vietovių vystymosi tarpniais.

Gretinant rinkos valdymo ir inovacijų vystymo sprendimus, tikslinga suvokti ne tik vietos gyventojų poreikius, bet ir numatyti išorinės rinkos vystymosi tendencijas, rengti integruotus sprendimus, surasti jų vieta viešosiose programose. Taip pat tikslinga struktūruoti rinką pagal tikslines grupes ir jų poreikius, bei pagal kaimiškų vietovių prekių ir paslaugų gamintojų pajėgumus (žr. 35 pav.).

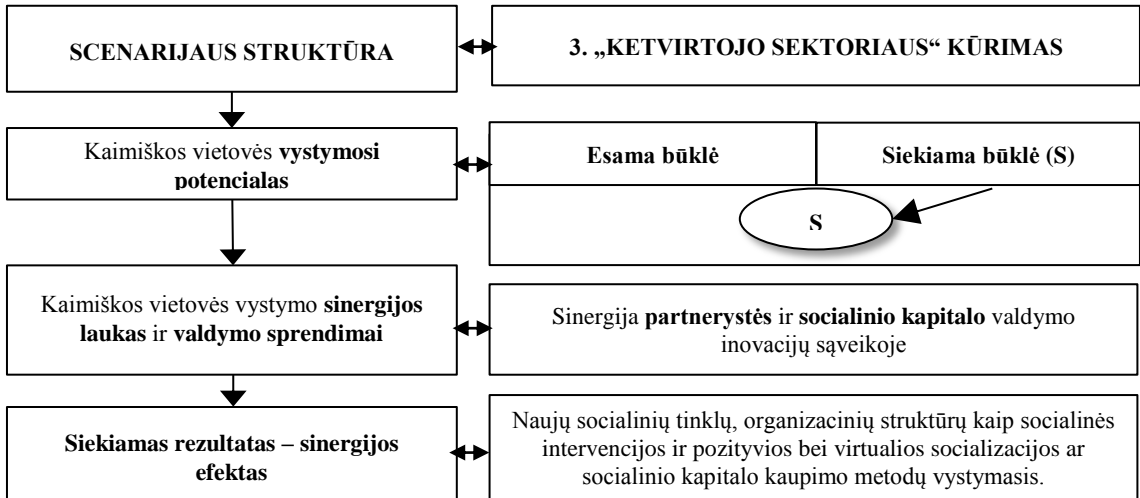


35 pav. Sinergija vystant scenarijų „Stipri teritorinė ir sektorių politika“

Pokyčius lemia spartėjanti mokslo, technikos, žinių visuomenės plėtra, taip pat pozityvus požiūris į pokyčius ir inovacijas. Būtent kokybiška socialinė partnerystė skatina inovacijas, o jos duoda nelauktų rezultatų, naujų sprendimų kokybę – sinergijos efektus. Pozityvi socialinė ir ekologinė aplinka didina tarpusavio pasitikėjimą ir socialinį kapitalą. O tam reikalingas viešojo, privataus ir nevyriaus-

sybinio sektorių bendradarbiavimas, skaidri finansinė atskaitomybė, aiškūs prioritetai ir maksimaliai sumažintas biurokratinis mechanizmas (Kvieskienė, Kvieska, 2012).

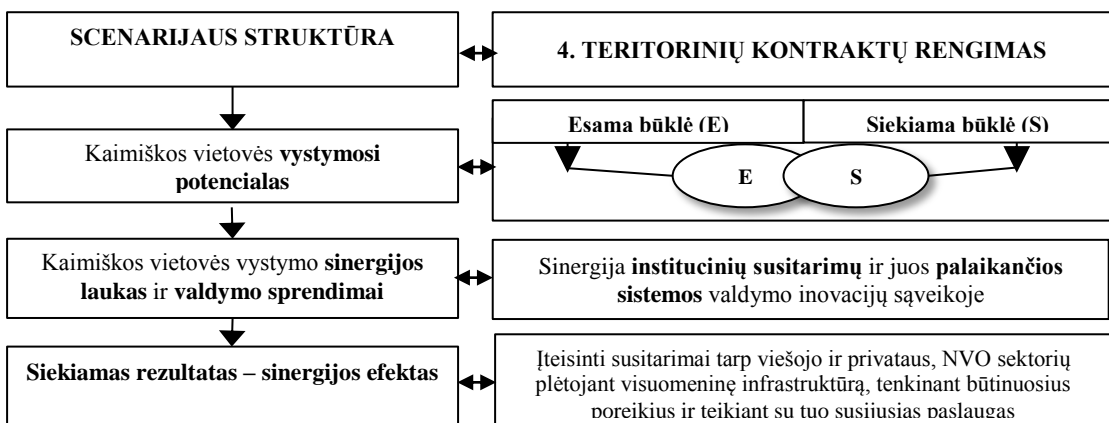
Gretinant į partnerystę ir socialinį kapitalą orientuotus kaimiškų vietovių vystymo sprendimus, tikslinga užtikrinti socialinį dialogą kaip sąveiką tarp kaimo vystymosi veikėjų. Nauji socialiniai tinklai, naujos organizuotos struktūros, kaip socialinės intervencijos nepageidaujamiems pokyčiams valdyti, taptų problemų sprendimo priemone, galinčia padėti palaikyti socialinę darną visuomenėje, siekti interesų suderinamumo, atsižvelgti į gyventojų poreikius (žr. 36 pav.).



36 pav. Molėtų rajono vystymo scenarijus „Ketvirtojo sektoriaus kūrimas“

Socialinės partnerystės modeliai gali būti labai įvairūs ir adaptuoti kiekvienai kaimiškai vietai pagal joje esantį išteklių potencialą, susipažinus su bendruomenėmis ir viso krašto patirtimi bei atsižvelgiant į žmogiškuosius išteklius. Viešojo ir privataus sektorių partnerystė ir klasteriai padeda derinti verslo, viešojo sektoriaus bendruomenės interesus, todėl yra optimaliausi.

Atsižvelgiant į šiuos argumentus, tikslinga parengti socialinio ekonominio modelio analogo – „Ketvirtojo sektoriaus“ kūrimo scenarijų (žr. 36 pav.).



37 pav. Molėtų rajono vystymo scenarijus „Teritorinių kontraktų rengimas“

Novatoriškos kaimiškų vietovių vystymo strategijos, šiuolaikiniai, socialinės ekonomikos dėsniniais pagrįsti valdymo metodai, leidžia siekti naujos gyvenimo kokybės ir kartu optimaliai suderinti ekonominius – finansinius bei konkurencingumo didinimo siekius su ekonominiais ir sociali-

niais regionų ir šalies tikslais. Tačiau siekiant sinergijos efektų, socialinės ir ekologinės atsakomybės socialinei partnerystei ir tinkliniam bendradarbiavimui būtinas tam tikras pasitikėjimas, gera santykių kokybė, vaidmenų ir funkcijų pasiskirstymas. Todėl, šiuo atveju, būtina įteisinti susitarimus tarp viešojo ir privataus bei NVO sektorių plėtojant visuomeninę infrastruktūrą, tenkinant su tuo susijusias paslaugas ir vietos gyventojų poreikius.

Kaimiškų vietovių vystymas sudėtingas ir dinaminis procesas, todėl siekiant ilgalaikių sinergijos efektų, tikslinga parinkti tinkamus pokyčių valdymo metodus. Būtent skirtingų scenarijų rengimas leidžia modeliuoti kaimiškų vietovių vystymosi trajektorijas pageidaujama linkme.

Tikslinga pažymėti ir tai, kad kaimiškų vietovių vystymo scenarijai sukuria galimybes sinergijai, kuomet vystymosi sprendimai papildo vienas kitą – sukuriamas sinergijos laukas, kuris yra atviras valdymo inovacijoms ir suinteresuotųjų veikimui.

Kaimiškų vietovių vystymo scenarijai gali kisti laike, ir būti modifikuojami atsižvelgiant į vystymosi sinergijos potencialą, tikslus ir kaimiškų vietovių vystymo veikėjų motyvaciją ir asmeninius bei bendruomeninius siekius.

3.2. Kaimiškų vietovių vystymo strateginio valdymo palaikymo sistema

Kiekvieną kaimiškų vietovių vystymo sprendimą įmanoma įgyvendinti tik tada, kai strateginio sprendimo įgyvendinimo imperatyvai yra suderinti tarpusavyje ir su išorine aplinka.

Strateginio sprendimo, tai yra kaimiškų vietovių vystymo scenarijaus tikslas turi derėti su viso rajono, regiono tikslais ir neiškreipti bendros vystymo(-si) sistemos (*konceptijos sritis*) (žr. 52 lentelę). Taip pat kaimiškų vietovių vystymo scenarijai turi derėti su *vizija*, kurią išreiškia tikslai ir matai vertinant pažangą tikslo link; taip pat su pačia jų *prigimtimi* arba kultūra ir struktūra nusakančią vidinę kaimiškų vietovių vystymosi aplinką – potencialą (Chatterjee, 2005).

Šios sritys gali būti vadinamos strateginio sprendimo – kaimiškų vietovių vystymo scenarijaus kūrimu, nes jų darba grindžiamas nuoseklus kaimiškų vietovių vystymas.

52 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo scenarijų įgyvendinimo imperatyvai
(pagal Morgan, Levitt, Malek, 2009)

Eil. Nr.	Sritis	Imperatyvas
1.	Konceptija	Identifikuoti kaimiškų vietovių vystymo(-si) potencialą, įvardinti strateginio proveržio sąlygas, numatyti ilgalaikius siekiamus rezultatus.
2.	Prigimtis	Suderinti kaimiškų vietovių vystymo scenarijus, jų struktūrą ir kultūrinę prigimtį.
3.	Vizija	Ilgalaikius ketinimus paversti aiškiais tikslais, matais ir apibūdintais kaimiškų vietovių vystymo scenarijais.
4.	Įsipareigojimas	Įpareigoti kaimiškų vietovių vystymo scenarijų įgyvendinimą per investicinių projektų srautą.
5.	Sintezė	Stebėti ir nuolatos derinti scenarijų įgyvendinimą ir projektų savalaikį ir tikslingą rengimą bei įgyvendinimą.
6.	Perėjimas	Kaimiškų vietovių vystymo projektus perkelti į procesus teikiančius siekiamą naudą, sinergijos efektus.

Siekiant sistemingo kaimiškų vietovių vystymo scenarijų įgyvendinimo, būtina strategiškai suderinti numatytus vystymosi sprendimus. Tai vadinama *sinteze* ir *perėjimu*. Sintezė apibūdinama kaip menas viską suvienyti, veiksmingai perkelti strateginius projektus ir programas į *projektų portfelį*. O perėjimas laikomas paskutiniu scenarijaus įgyvendinimo žingsniu, kuriame įgūdžiai, veiklos, metodai, inovacijos ir technologijos perkeliama iš projektinių idėjų į nuolatinius procesus. Perėjimo etapas realizuoja siekiamą naudą, sinergijos efektus.

Įsipareigojimas lemia reikšmingą, dinamišką kaimiškų vietovių vystymo scenarijaus pavertimą veiksmais, integruodamas veiksmus ir turinį. Įsipareigojimų sritis dinamiškai suderina nuolatinį projektų ir programų portfelį su kaimiškos vietovės vystymo scenarijais, kurie kuriami norint patenkinti

ti nuolat kintančius vietos gyventojų poreikius, siekiant kuo greičiau ir su minimaliomis sąnaudomis pasiekti rezultatus pranokstančius lūkesčius, t.y. sinergijos efektus.

Apibendrinant galima teigti, jog išipareigojimų srities vaidmuo yra lemiamas dar ir tuo, kad čia stiprų vaidmenį atlieka kaimo vystymo(-si) veikėjai ir jų dalyvavimo tipas bei mobilizuojantys gebėjimai. Nes išipareigojimų sritis apjungia kaimiškų vietovių vystymo scenarijaus kūrimo (konceptijos, vizijos ir prigimties) srityje išplėtotą strateginį sprendimą, su scenarijaus įgyvendinimo sintezės ir perėjimo srityse įgyvendintų projektų portfeliumi (Morgan, Levitt, Malek, 2009).

Kuriant kaimiškų vietovių vystymo scenarijus buvo atsižvelgiama ne tik į vietovės vystymosi potencialą (esamą pageidaujamą būklę), bet ir į vietovės vystymosi siekius, parenkant tam tikras valdymo inovacijas ir apibūdinant strateginio proveržio sąlygas padedančias ne tik identifikuoti sinerginį potencialą, bet ir pasiekti sinergijos efektus.

Išanalizavus Molėtų rajono kaimiškų vietovių vystymo(-si) sinerginį potencialą pagal „Kaimo saityno“ dedamąsias, buvo suformuoti ir aprašyti kaimiškų vietovių vystymosi scenarijai ir juos detaliau zojančios strateginio valdymo palaikymo sistemos turinys (žr. 53, 54, 55, 56 lentelę).

Formuojant „*Darnios socialinės aplinkos vystymo*“ scenarijų (žr. 53 lentelę), buvo nustatytas kaimiškų vietovių vystymo(-si) sinergijos potencialas. Šis potencialas nustatytas išanalizavus ir atrinkus stipriausią raišką turinčius endogeninio ir darnaus vystymosi aplinkos požymius. Kiekvienam sinergijos potencialą apibūdinančiam požymiui sustiprinti, parinktos valdymo inovacijos – strateginiai sprendimai, kurie gali sėkmingai aktualizuotis ne tik parenkant tinkamas sprendimo įgyvendinimo priemones, bet labiausiai atsižvelgus į tam tikras strateginio proveržio sąlygas, suponuojančias pageidaujamas pasekmes ir sinergijos efektus.

Siekiant vystyti darnią socialinę aplinką, visų pirma tikslinga žinoti siekinius adekvačius vietos vystymosi potencialui. Pavyzdžiui tvarus vietos ekonomikos vystymas, priklauso nuo daugelio veiksnių, tačiau atvejo analizės duomenys rodo, kad vietos bendruomenės susiduria su dideliais iššūkiais vystyti kaimiškų vietovių fizinės infrastruktūros objektus ir išlaikyti tinkamą jų būklę, pritaikymą vietos gyventojų poreikiams. Tam reikalingas tam tikras sprendimas. Atvejo analizės rezultatai atskleidė kaimiškų vietovių gyventojų poreikį buitinėms paslaugoms, erdvėms, kuriose būtų galima vystyti tam tikras bendruomenines veiklas. Todėl kaip kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas, gali būti daugiafunkcinių bendruomeninių paslaugų centrų steigimas ir veiklos jose vystymas. Bet tam reikalingas vietos valdymo institucijų ir kitų subjektų susitelkimas, strateginių tikslų suderinimas ir kolektyvinis projektinių idėjų įgyvendinimas.

Svarbiu veiksmu parenkant kiekvieną naują vystymosi žingsnį arba valdymo inovaciją yra sprendimą įgyvendinantys subjektai ir jų funkcinis vaidmuo, vertybinės nuostatos ir mobilizuojantys gebėjimai. Kita vertus parenkant strateginį sprendimą pagrįstą sinergijos potencialu ir numčius jo įgyvendinimo etapus tikslinga atsižvelgti į kiekvienoje vietovėje esančius, sprendimo rezultatais suinteresuotuosius. Jų atranka, įtrauktis sukuria taip pat didžiulius sinergijos, žinių papildomumo efektus.

53 lentelė. Darnios socialinės aplinkos vystymo scenarijus

SINERGIJA ENDOGENINIO IR DARNAUS VYSTYMO ŠAVEIKOJE	
1.	<p>KVV¹⁷ sinergijos potencialas: Fizinės infrastruktūros objektai pritaikyti vietos gyventojų ir organizacijų poreikiams.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Daugiafunkcinių, bendruomenių paslaugų centrų vystymas.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Vietos ekonomikos vystymas orientuotas į rinkos savireguliacijos nepakankamumą.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Tvarus vietos ekonomikos vystymas.</p>
2.	<p>KVV sinergijos potencialas: Lokalizuotos darbo vietos</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Kaimo inovacijų sklaidos tinklo (technologinių inovacijų centro) steigimas.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Dėmesys konkrečioms augimo sritims pagrįstomis kaimo vystymo veikėjų iniciatyvomis ir vietos potencialu.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Optimalus žmoniškųjų išteklių panaudojimas.</p>
3.	<p>KVV sinergijos potencialas: Vietos gyventojų gebėjimai apsirūpinti namų ūkius būtiniausiomis reikmėmis.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Kompleksinių paslaugų vietos gyventojams organizavimas.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Struktūruota kaimiškų vietovių prekių ir paslaugų rinka, kooperuoti veiksmai vietos produkcijos realizavimo srityje.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Vystoma socialinė ekonomika, kurios dėka išspręstos ne tik užimtumo, bet ir socialinės atskirties problemos.</p>
4.	<p>KVV sinergijos potencialas: Suderintos žemės ūkio veiklos, ūkinės veiklos diversifikacija.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Socialinių ūkių skatinimas.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Suderinti sprendimai tarp vietos iš išorės rinkos, vietos sektorių, objektų ir institucijų.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Sustiprėjęs solidarumas su socialinę atskirtį turinčiais asmenimis.</p>
5.	<p>KVV sinergijos potencialas: Išvystyta savanorystė, patriotizmas.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Rajono nevyriausybinių organizacijų animavimas.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Pozityvus bendradarbiavimas tarp vietovėje veikiančių subjektų, partnerystė, savanorystės palaikymo sistemos vystymas.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Sustiprėjęs pozityvus ir aktyvus pilietiškumas prisidedantis prie naujos krašto, rinkos ir visuomenės santykių sampratos.</p>
6.	<p>KVV sinergijos potencialas: Gyventojų dalyvavimas priimančiais strateginius vystymo sprendimus.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Horizontalios ir vertikalios kooperacijos skatinimas.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Strateginis, panoraminis, holistinis vietos valdžios požiūris priimančiais darnius kaimiškų vietovių vystymo sprendimus.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Subalansuoti socialiniai, ekonominiai ir finansiniai interesai.</p>
7.	<p>KVV sinergijos potencialas: Išvystyta socialinė integracija tarp kaimo vystymosi veikėjų ir sektorių.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Teritorinių kontraktų vystymas.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Formalūs susitarimai, pagrįsti išvystytomis komunikacinėmis vartojimo paslaugų sistemomis.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Projektuojant kaimiškų vietovių vystymo sprendimus, sutelkiamas visas žmogiškasis ir inovacinis potencialas, užtikrinantis žinių papildomumą ir prielaidas socialinių inovacijų ekosistemos tvarumui.</p>
8.	<p>KVV sinergijos potencialas: Teigiamas vietovės įvaizdis, ryšiai, kultūra, dvasiniai išteklių ir istorija.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Vietovės rinkodaros strategijos formavimas.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Sąmoningi veiksmai, kurie užtikrina vietovės konkurencingumą, darnų vystymą ir augimą.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Pagerėjęs vietos investicinis klimatas.</p>

¹⁷ KVV – kaimiškų vietovių vystymas.

SINERGIJA ENDOGENINIO IR DARNAUS VYSTYMO SĄVEIKOJE

9.	<p>KVV sinergijos potencialas: Turtinga gamtinė aplinka ir jos priežiūra.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Sveikos ir ekologinės aplinkos formavimas.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Palankios teisinės aplinkos formavimas, suteikiant galimybę vietos gyventojams ir bendruomeninėms organizacijoms saikingai ir tvariai naudotis žaliosiomis erdvėmis.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Pagerėjusi žmonių fizinė ir psichologinė sveikata, atvertos naujos galimybės eko-inovacijoms.</p>
10.	<p>KVV sinergijos potencialas: Gyventojų ir kaimo bendruomeninių bei nevyriausybinių organizacijų iniciatyvų skatinimas ir pagalba jas įgyvendinant.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Viešosios politikos formavimas paremtas vietos bendruomeninių ir nevyriausybinių organizacijų skatinimu, socialinių tinklų kūrimu.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Glaudus dialogas, komunikacinių sistemų išvystymas tarp vietos gyventojų ir sprendimų priėmėjų.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Naujos galimybės socio-politinei veiklai ir prieigai prie išteklių (įgalinimas).</p>

Formuojant stiprų kaimiškų vietovių vystymo sinerginį potencialą, būtina integruoti teritorinę ir sektorinę politiką (žr. 54 lentelę). Atlikus sinergijos potencialo analizę kaimiškose seniūnijose, išryškėjo tendencijos, jog vis dažniau vystomos daugiafunkcinės veiklos, tačiau vietovės vystymo veikėjai ne visuomet geba priimti kompleksinius, bendruomenės poreikius tenkinančius (ne trumpalaikius, bet orientuotus į ilgalaikę perspektyvą sprendimus).

Todėl kaimiškose seniūnijose kaip valdymo inovacija gali būti kuriami bendruomenių paslaugų centrai, kurių funkcija, ne tik užtikrinti vietos bendruomenės poreikius, bet ir įgalinti pačią bendruomenę darniais, kooperuotais sprendimais vystyti ekonomines veiklas, susikurti darbo vietas ir pragyvenimo šaltinius.

Tyrimu nustatyta, jog kaimiškos vietovės dažniausiai neturi, arba turi silpnai išvystytas vietos rinkodaros strategijas, neapibrėžtus regioninius produktus ir jų gamybos, realizavimo ir sklaidos sistemas. Todėl kaip valdymo inovacijos, generuojančios sinergijos efektus, gali būti regioninio produkto kūrimas, regioninių paslaugų paketo kūrimas įtraukiant vietos bendruomenę ir specialistus į technologinių inovacijų vystymą. Tokiu būdu, kaimiškų vietovių vystymo veikėjų požiūris į gyvenamąją vietovę pasikeistų, būtų siekiama aukštesnės kokybės projektų už mažesnę kainą, būtų išanalizuota ir struktūruota rinka bei parenkami tinkami sprendimai novatoriškoms prekėms ir paslaugoms sukurti.

Atlikus kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo analizę išryškėjo, jog kaimiškose vietovėse stipriai puoselėjamos kultūrinės tradicijos ir vertybės, tačiau tam reikalingas novatoriškas požiūris. Todėl šiuo atveju kaip valdymo inovacija gali būti pasiūlytas kaimo kultūros industrijų, kaimo inovacijų klasterių idėjos vystymas. Šio sprendimo įgyvendinimo pageidaujamas rezultatas būtų racionalus krašto išteklių plėtojimas, užtikrinantis tolygų išteklių pasiskirstymą ir tikslingą jų pritaikymą kultūrinei, edukacinei, gamybinei (amatų, kulinarijos ir pan.) veiklai vystyti.

Šių sprendimų atveju, būtini partnerystės susitarimai tarp sprendimus įgyvendinančių subjektų, sektorių tam, kad būtų suderinti sprendimai ir veikimo erdvės, o vystomos veiklos nesidubliuotų, bet papildytų vienos kitas ir taip užtikrintų tikslingą sektorių funkcionavimą.

Kaip valdymo inovacija reikšmingu sprendimu gali būti laikomas gamintojų kooperatyvų skatinimas. Laisvų derybų būdu, sprendimų ir veiklų integracijos dėka, būtų ne tik stabilizuotos rinkos kainos ir palaikoma kooperuota prekyba, bet taip pat būtų sustiprinta socialinė partnerystė bei kaimiškų vietovių vystymo veikėjų ir procesų savireguliacija.

54 lentelė. Stiprios teritorinės ir sektorių politikos vystymo scenarijus

SINERGIJA RINKOS VALDYMO IR INOVACIJŲ APLINKOS SAŲVEIKOJE	
1.	<p>KVV sinergijos potencialas: Daugiafunkcinės veiklos.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Bendruomenių paslaugų centrų steigimas.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Struktūruota kaimiškų vietovių prekių ir paslaugų rinka, kooperuoti veiksmai teikiant vietos paslaugas, kuriant ir parduodas vietos produktus.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Tvarus vietos ekonomikos vystymas.</p>
2.	<p>KVV sinergijos potencialas: Naujų produktų gamyba ir paslaugų teikimas.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Regioninių produktų gamybos skatinimas.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Išvystytos komunikacinės vartojimo paslaugų sistemos.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Struktūruota rinka ir tinkami sprendimai novatoriškoms prekėms ir paslaugoms sukurti.</p>
3.	<p>KVV sinergijos potencialas: Vietos paslaugų diversifikacijos skatinimas.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Regioninių paslaugų paketų kūrimas.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Vietos gyventojų, verslininkų proaktyvus požiūris ir lankstumas augantiems vartotojų poreikiams.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Pakitęs požiūris į asmeninę ir organizacijų atsakomybę.</p>
4.	<p>KVV sinergijos potencialas: Verslo įtraukimas į bendruomeninio gyvenimo vystymą.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Technologinių inovacijų sklaida</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: atviras dialogas ir nuolatinė komunikacija tarp skirtingus sektorius atstovaujančių subjektų, inovatorių.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Aukštesnė projektų kokybė už mažesnę kainą.</p>
5.	<p>KVV sinergijos potencialas: Rinkos kainų palaikymas ir kooperuota prekyba.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Vietos produktų gamintojų kooperatyvų skatinimas.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Laisvos kolektyvinės derybos, atsparumas galiojančiai teisei sistemai.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Sustiprėjusi socialinė partnerystė ir savireguliacija.</p>
6.	<p>KVV sinergijos potencialas: Naujos kultūrinės veiklos.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Kultūrinių industrijų, inovacijų klasterių vystymas.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Integruojami socialiniai, kultūriniai ir ekonominiai parametrai į viešąsias programas.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Racionalus krašto išteklių plėtojimas, užtikrinantis tolygų išteklių pasiskirstymą ir tikslingą jų pritaikymą.</p>

Analizuojant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą, buvo identifikuota stipri partnerystė bei gerai išvystytas socialinis kapitalas (žr. 55 lentelę). Nustatyta, jog kaimiškose vietovėse gyventojai pakankamai lengvai įsitraukia į visuomeninį gyvenimą, jeigu sulaukia tinkamo kvietimo, informacijos apie vietovėje vykstančius pokyčius. Pasitelkus šį sinergijos potencialą, reikėtų kurti socialinius bendruomeninius tinklus, kaip tam tikrus socialinės intervencijos ir pozityvios bei virtualios socializacijos ar socialinio kapitalo kaupimo metodų vystymąsi. Sinergijos efektas čia sukuriamas tuomet, kai horizontalių tinklų pagalba sukuriama palanki terpė vietos gyventojų ir bendruomeninių bei kitų NVO dialogas, formuojamas pasitikėjimas žmonėmis ir savitarpiskumo normomis.

Tačiau tam paskatinti reikalingos ir kitos inovacijos, tokios kaip kaimiškų vietovių vystymosi veikėjų animavimas ir jų mobilizuojančių gebėjimų vystymas. Tokiu būdu, būtų ne tik sustiprinami gyventojų ir vietos valdžios gebėjimai bendradarbiauti, bet ir būtų pasiekama aukštesnė veiklos kokybė, projektinių idėjų multiplikacija ir išteklių papildomumo efektai.

Vietos valdžios ir vietos lyderių gebėjimai ir jų sutelktumas yra itin svarbi varomoji jėga kaimiškų vietovių pokyčių valdymo procese. Išanalizavus kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą, aiškiu signalu tapo poreikis stiprinti vietos lyderių vaidmenį, ne tik instituciniu, bet ir individualiu lygmeniu. Pavyzdžiui vietos gyventojai, ūkininkaujantys ar užsiimantys kitokiomis veiklomis turėtų būti remiami skatinant ūkininkavimo ir verslo mentorystę. Tai itin aktualu jaunimo, moterų ir taip pat kitų asmenų užimtumo skatinimo aspektu.

Ūkininkavimo ir verslo mentorystės skatinimas kaip valdymo inovacija įmanomas tik tuomet, kai sprendimų priėmėjai strateginiu, panoraminiu ir holistiniu požiūriu priims darnius kaimiškų vietovių vystymo sprendimus ir pritaikys juos viešosiose kaimiškų vietovių vystymo programose.

55 lentelė. „Ketvirtojo sektoriaus“ vystymo scenarijus

SINERGIJA PARTNERYSTĖS IR SOCIALINIO KAPITALO APLINKOS SĄVEIKOJE	
1.	<p>KVV sinergijos potencialas: Vietos gyventojų ir organizacijų įsitraukimas į partnerystės tinklus.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Skatinti socialinių tinklų kūrimo kaip socialinės intervencijos ir pozityvios bei virtualios socializacijos ar socialinio kapitalo kaupimo metodų vystymąsi.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Horizontalieji tinklai sudarantys palankią terpę formuoti pasitikėjimui kitais žmonėmis ir savitarpiskumo normoms.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Naujos organizacinės struktūros formuojančios naują požiūrį į kaimiškų vietovių vystymąsi, organizacinę kultūrą.</p>
2.	<p>KVV sinergijos potencialas: Kaimo vystymosi veikėjų mobilizuojantys gebėjimai.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Rajono nevyriausybinų organizacijų animavimas.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Bendruomenės ir vietos valdžios, verslo ir kitų institucijų gebėjimai bendradarbiauti.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Aukšta projektų kokybė, pasiekiamas išteklių papildomumo efektas, projektų multiplikacija.</p>
3.	<p>KVV sinergijos potencialas: Ryšiai tarp kaimo vystymosi veikėjų.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Skatinti NVO sektoriaus konsolidaciją ir prioritetų derinimą.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Bendri aukštesnio lygio tikslai.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Aukštas vietos paslaugų integracinis laipsnis.</p>
4.	<p>KVV sinergijos potencialas: Vietos gyventojų ir organizacijų pasitenkinimas dalyvaujant priimant viešuosius sprendimus.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Horizontalios ir integralios kooperacijos skatinimas.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Išplėta socio-ekologinė atsakomybė tarp vietovėje veikiančių subjektų.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Performuluotos kaimo vystymo veikėjų funkcijos, aiškio suvoktas dalyvavimo vaidmuo.</p>
5.	<p>KVV sinergijos potencialas: Vietos lyderiai.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Socialinio ūkininkavimo, verslo mentorystės skatinimas.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Strateginis, panoraminis, holistinis vietos valdžios požiūris priimant darnius kaimiškų vietovių vystymo sprendimus.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Išaugusi socialinė nauda, sukurta darnių vietos projektų, novatoriškų vietos lyderių iniciatyvų.</p>
6.	<p>KVV sinergijos potencialas: Gyventojų nuostata būti savo gyvenamosios vietovės šeimininkais.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Teritorinio kontrakto sudarymas.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Formalūs susitarimai, pagrįsti išvystytomis komunikacinėmis vartojimo paslaugų sistemomis.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Išaugęs viešuosius interesus tenkinančių vietos paslaugų daugiafunkciškumas ir mobilumas.</p>

Įgyvendinant šias valdymo inovacijas svarbu aiškiai suvokti siekiamą rezultatą, kaip kaimiškos vietovės vystymo sinergijos efektą, ir tai turėtų būti išaugusi socialinė nauda, kuri sukurta darnių vietos projektų, kurių įgyvendinimo procese dalyvauja visi suinteresuotieji. Tokiu būdu, padaugėtų veržlių ir drąsių vietos lyderių ir iniciatyvų skaičius, išaugtų viešuosius interesus tenkinančių vietos paslaugų daigafunkciškumas ir mobilumas.

Siekiant įgyvendinti šiuos kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą stiprinančius scenarijus, būtina suvokti aiškų vietos bendruomenės, vietos valdžios ir kitų sprendimų įgyvendinimo suinteresuotų dalyvių vaidmenį. Kiekvienos kaimiškos vietovės vystymo sprendimo įgyvendinimo pasekmė kaip sinergijos rezultatas skirtingose vietovėse, modeliuojant skirtingas strateginio sprendimo įgyvendinimo priemones ir įtraukiant skirtingus veikėjus, gali būti skirtingas.

Teorinė sinergijos sampratos interpretacija atskleidė, jog kaimiškų vietovių vystymo sinergijos rezultatas (sinergijos efektas) gali būti tiek statinis tiek dinaminis. Tai reiškia, kad rekomenduojami kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą stiprinantys scenarijai gali būti laisvai pritaikomi skirtingų kaimiškų vietovių vystymo procese, įtraukiant papildomas tik toms vietovėms būdingas varamąsias jėgas ir atsižvelgiant į vietovių vystymosi trajektorijas, formuojant jos vystymosi viziją.

Tiek mokslinių tiek praktinių tyrimų rezultatai atskleidė, jog dinaminė sinergija yra lengviau įmanoma, nes metodai jai pasiekti gali būti lankstesni, labiau adaptyvūs ir kintantys laike. Tuo tarpu statinė sinergija įmanoma tik tam tikrais specifiniais atvejais, kuomet kaimiškos vietovės išgyvena tas pačias galias vystymosi problemas ir čia reikalingi aukštesnio lygmens kaimiškų vietovių vystymo veikėjų sprendimai, kurie integruoja sprendimus ir lemia tiksliai suplanuotus teigiamus vietovių vystymo rezultatus.

Vienas iš svarbiausių metodų kaimiškų vietovių vystymo sinergijai pasiekti gali būti teritorinio kontrakto sudarymas (žr. 56 pav.). Teritoriniai kontraktai, užsienio šalių praktikoje plačiai taikomas planavimo instrumentas, padedantis įgyvendinti regioninę politiką pasitelkiant kaimiškų vietovių ekonominius, gamtinius, socialinius išteklius ir ypač žmogiškąjį kapitalą.

Pagrindinis teritorinio kontrakto tikslas – kaimiškų vietovių vystymosi proceso kontrolė, pasirstyta tarp valdžios ir kitų kaimiškų vietovių vystymosi subjektų, siekiant bendrų tikslų ir teritorinės sanglaudos, kuri sukurtų ne tik išteklių papildomumo ir sinergijos efektus.

Atlikus teorinę ir praktinę analizę, nustatyta, jog didžiausią sinergiją teritoriniai kontraktai kurtų savivaldos lygmenyje, kur struktūriniai pokyčiai įmanomi tiek kiekybine, tiek kokybine prasmėmis. Norint sukurti teritorinį kontraktą būtina vietovių vystymosi kryptis ir jas suderinti tarpusavyje, pritaikyti tam tikras valdymo inovacijas, kurios kurtų strateginį proveržį ir siekiamus sinergijos efektus.

Kaimiškų vietovių teritoriniai kontraktai gali būti turėti įvairias formas. Tai gali būti tarp teritorinis projektas, teritorinis susivienijimas ir pan. Teritorinio kontrakto forma, didžia dalimi priklauso nuo kaimiškų vietovių vystymosi veikėjų interesų ir vietovės vystymosi krypties.

56 lentelė. „Teritorinių kontraktų“ vystymo scenarijus

SINERGIJA INSTITUCINIŲ SUSITARIMŲ IR JUOS PALAIKANČIOS SISTEMOS VALDYMO INOVACIJŲ SAVEIKOJE	
1.	<p>KVV sinergijos potencialas: Viešųjų ir privačių subjektų partnerystė.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Horizontalios ir integralios kooperacijos skatinimas.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Strateginis, panoraminis, holistinis vietos valdžios požiūris priimant darnius kaimiškų vietovių vystymo sprendimus.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Subalansuoti socialiniai, ekonominiai ir finansiniai interesai.</p>
2.	<p>KVV sinergijos potencialas: Funkciniai ryšiai su išorės ir vietos lygmens sprendimų priėmėjais.</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Institucinis organizacijų stiprinimas.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Bendruomenės ir vietos valdžios, verslo ir kitų institucijų gebėjimai bendradarbiauti.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Aukšta projektų kokybė, pasiekiamas išteklių papildomumo efektas, projektų multiplikacija.</p>
3.	<p>KVV sinergijos potencialas: Mažos sandorių išlaidos</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Gamintojų kooperatyvai</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Išplėta socio-ekologinė atsakomybė tarp vietovėje veikiančių subjektų.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Performuluotos kaimo vystymo veikėjų funkcijos, aiškio suvoktas dalyvavimo vaidmuo.</p>
4.	<p>KVV sinergijos potencialas: Glaudūs kaimo ir miesto ryšiai</p> <p>Valdymo inovacijos – KVV sinergijos potencialo stiprinimo sprendimas: Regioninių produktų gamybos skatinimas.</p> <p>Strateginio proveržio sąlyga – sprendimo įgyvendinimo priemonė: Išvystytos komunikacinės vartojimo paslaugų sistemos.</p> <p>Sinergijos efektas – sprendimo įgyvendinimo pageidaujamos pasekmė: Struktūruota rinka ir tinkami sprendimai novatoriškoms prekėms ir paslaugoms sukurti.</p>

Aprašytieji kaimiškų vietovių vystymo scenarijai yra rekomendacinio pobūdžio ir atskleidžia sinergines vietovių vystymosi galimybes. Scenarijų konstravimo praktika kuria naujo tipo pažinimą ir suponuoja kaimiškų vietovių vystymosi veikėjų įsitraukimą rengiant, priimant ir įgyvendinant strateginius sprendimus.

Ankstesniuose šio disertacinio tyrimo etapuose buvo minėta, jog kaimiškų vietovių vystymo procese, itin didelis vaidmuo tenka kaimiškų vietovių vystymo veikėjams. Nepriklausomai nuo jų dalyvavimo tipo (pasyvus dalyvavimas, dalyvavimas suteikiant informaciją, dalyvavimas konsultuojantis, dalyvavimas iš materialinių paskatų, funkcinis dalyvavimas, sąveikaujantis dalyvavimas, savęs mobilizacija) kaimiškų vietovių vystymo veikėjai užima kaimo plėtros administratorių, animatorių, konsultantų pareigas. O rengiant, priimant ir įgyvendinant kaimiškų vietovių vystymo sprendimus reikalingas skirtingų sričių profesionalų, vietos gyventojų, ūkininkų, verslininkų, bendruomeninių ir kitų NVO įsitraukimas ir dialogas, dalijimasis žiniomis, vertybėmis, idėjomis.

Trečioje disertacijos dalyje aprašomas kaimiškų vietovių vystymo scenarijų formavimo etapas. Parengtos rekomendacijos kaimiškų vietovių vystymo įžvalgų ir scenarijų formavimui, identifikuota kaimiškų vietovių vystymo strateginio valdymo palaikymo sistema bei pagrįstas kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo laukas.

Tyrimo rezultatai, sudarė prielaidas apibendrinti pasitvirtinusias mokslines įžvalgas ir numatyti tolimesnes tyrimo galimybes bei parengti išvadas.

3.3. Pasitvirtinusios mokslinės įžvalgos ir tolimesnės tyrimo galimybės

Šio darbo autorė pritaria, jog kaimiškų vietovių vystymasis yra sudėtingas reiškinys, o sudėtingas ir kompleksiškas reiškinys nuo ne tokio kompleksiško ir sudėtingo skiriasi tuo, kad jis apima daugiau skirtingų aspektų, kurie atspindi vis labiau besiskiriančias viena nuo kitos savybes. Kuo tokių savybių (arba kitaip – reiškinį detalizuojančių rodiklių), tuo silpnesnis jų tarpusavio ryšys.

Remiantis šiais argumentais, buvo daroma prielaida, jog kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo sistema, turi būti kompleksinė, o ją apibūdinantys rodikliai sugrupuoti pagal tam tikras savybes, t. y. kiekvienam sinergijos vertinimo požymiui buvo sukurtos juos detalizuojančios rodiklių sąrangos. Tačiau sukurtos kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo metodikos pritaikymas pilotinėse vietovėse atskleidė, kad kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą atskleidžiantys rodikliai yra jautrūs teritoriniu požiūriu. Tai reiškia, kad kuo žemesniame teritoriniame lygmenyje atliekamas tyrimas, tuo rodiklių raiška didesnė, o jų interpretacija kokybės požiūriu leidžia pastebėti strateginio proveržio sąlygas ir parinkti tinkamus, sinergijos efektus lemiančius sprendimus. Taigi siekiant sinergijos potencialo stiprinimo būtina tinkamai taikyti principą „iš apačios į viršų“.

Mokslinių diskusijų erdvėje kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialas mažai analizuojamas. Tačiau šiuo disertaciniu tyrimu atskleista, jog pati sinergija retrospektyviniu požiūriu aktuali dėl savo prigimties lankstumo. Sinergija turi būti analizuojama pasirinkus sinergijos objektą, šiuo atveju – kaimiškų vietovių vystymą. Išanalizuoti sinergijos principai atskleidė glaudžius ryšius su kaimiškų vietovių vystymosi principais ir gali būti laikomi erdve naujiems moksliniams tyrimams.

Mokslinėje literatūroje plėtojamos diskusijos, jog ne visi kaimiškų vietovių vystymosi modeliai atskleidžia sinergijos potencialą. Tačiau atliekant kaimo vystymosi modelių analizę sisteminės kaitos aspektu, buvo identifikuotos strateginio proveržio sąlygos, kurių dėka, pritaikius sinergijos ir kaimiškų vietovių vystymo principus galima ne tik identifikuoti, bet ir sustiprinti kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą.

Tolimesnės tyrimo galimybės:

- Formuojant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo instrumentą, jo patikra buvo atlikta pasirinkus atvejo analizės vienetą –vienuolika vieno rajono seniūnijų. Sukurtos metodikos verifikacija atskleidė instrumento patikimumą ir jo taikymo galimybes. Todėl ateities tyrimai galėtų būti atlikti integruojant palyginamąjį aspektą – kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą vertinant skirtinguose regionuose.

- Empiriniu tyrimu atskleista, kad kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimas gali būti atliekamas vertinant ne tik jo raišką, bet ir skaičiuojant jo laipsnį. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo laipsnis leistų vietoves klasifikuoti į tipus, tuo pačiu parengiant rekomendacijas kiekvieno kaimiškos vietovės tipo vystymuisi orientuotam į ilgalaikius sinerginius efektus.

- Tyrimo rezultatų interpretacija, leidžia manyti, jog pasitelkus matematinius arba ekonometrinius modelius, galima sukurti kaimiškų vietovių vystymo sinergijos žemėlapius. Šių žemėlapių dėka, ne tik būtų galima numatyti sinergiją suponuojančius vystymosi sprendimus, bet ir prognozuoti kaimiškų vietovių vystymosi trajektorijas sisteminės kaitos sąlygomis.

IŠVADOS

1. Kaimiškų vietovių vystymo teorijos ir modeliai mokslinėje literatūroje analizuojami atsižvelgiant į tyrėjų keliamus tyrimo klausimus ir tyrimo objektą, tačiau kaimiškų vietovių vystymo sinergija, kaip procesas mažai analizuojamas. Tyrėjai daugiausiai dėmesio skiria sinergijos rezultatui – sinergijos efektui užčiuopti. Šiuo disertaciniu tyrimu atskleista:

- Sinergiją, kaip vieną iš saviorganizacijos teorijos išdavų, galima sieti su reiškiniais ir procesais, kurių rezultate, sistemoje atsiranda naujos savybės ir kokybės.

- Sinergija kaip sudėtingas reiškinys, kintant išorės sąlygoms arba vidiniams parametrams, išlaiko ir tobulina savo vidinę struktūrą bei funkcijas kaupdamas patirtį ir išsaugodamas pradines formavimosi sąlygas, pradinę veikimo programą.

- Kaimiškų vietovių vystymo sinergija ir jos potencialas ryškiausias ekonominio augimo teorijų kontekste akcentuojant augimo poliaus teoriją ir endogeninio, egzogeninio bei neo-endogeninio kaimo vystymosi teorijas. Vadybiniu požiūriu, šias teorijas papildo visuotinio dalyvavimo, veikėjų tinklo, socialinio kapitalo ir sinergetikos teorijos, duodančios peno gilesnei teorijų analizei turinio ir raidos požiūriu.

2. Kaip vadybos tyrimų objektas sinergija pradėta analizuoti XX amžiaus antrajame dešimtmetyje ir dažniausiai buvo suvokiama kaip kolektyvinio veikimo rezultatas pranokstantis lūkesčius. Tik vėliau sinergiją imta analizuoti procesiniu požiūriu, išvelgiant sąveikas ir ryšius tarp sinergijos efektą sukeliančių sąlygų. Kaimiškų vietovių vystymo atveju, sinergijos principai glaudžiai siejasi su kaimo vystymo principais šiais aspektais:

- *Kooperacija ir Kolektyviniais sprendimais pagrįstais principu „iš apačios į viršų“*, kurie užtikrina aukštesnę priimamų sprendimų kokybę ir mažina galimą riziką nesėkmės atveju, o įtraukti vietos gyventojai dalijasi žiniomis apie kaimo vietovėje esančias problemas ir galimybes, dalijasi patirtimi ir kuria žinių papildomumo efektą.

- *Holistiniu ir subsidiarumo požiūriais*, kurių paprasta interpretacija reiškia, kad neužtenka žinoti sistemos elementus, būtina žinoti ir santykius, sąryšius tarp elementų atsižvelgiant į kaimiškos vietovės identitetą, priimant sprendimus pirmenybę teikiant vietovės vystymosi potencialui.

- *Saviorganizacija, sisteminiu požiūriu bei tausojančiu veikimu*, kuriais į kaimišką vietovę žvelgiama kaip į atskirą atvirą nelinijinę sistemą, kuri paklūsta vidinės bei išorinės aplinkos veiksniams nenukrypstant nuo siekiamo vystymosi tikslo.

- *Tolygumu ir integruotu valdymu*, kurio pagrindas - išlaikytos optimalios proporcijos tarp kaimo ekonominio potencialo ir gyventojų poreikių tenkinimo, prioritetą suteikiant integruotiems sprendimams kuriantiems nevienasmenę, bet socialinę vertę.

- *Panoraminiu, paradoksaliu ir novatorišku požiūriu*, kurių pagrindas naujų kaimiškų vietovių vystymo galimybių identifikavimas, konkurencinių pranašumų panaudojimas novatoriškiems sprendimams parengti ir įgyvendinti.

3. Procesualiniu požiūriu, kaimiškų vietovių vystymo strateginis proveržis, kaip valdymo inovacija, laikomas evoliuciniu arba revoliuciniu. Siekiant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos, sisteminė kaita, turi būti sąmoningai vykdoma. Kaimiškų vietovių vystymo veikėjai privalo imtis individualių bei kolektyvinių iniciatyvų tam tikrai teigiamai vertei vietovėje sukurti. Todėl siekiamą kaimiškų vietovių vystymosi sinergiją būtina numatyti. Tam būtinas endogeninių ir egzogeninių kaimo aplinkos veiksnių suderinamumas bei holistinis požiūris į vietovės vystymo sprendimų rengimą, priėmimą ir įgyvendinimą. Siekiant sinergijos efekto būtinas grandininės veiksmų sekos (daugiklio), priešasčių – pasekmių suvokimas, lankstumas ir kaimo vystymo veikėjų gebėjimai įvertinti esamus bei galimus ryšius, socialinės, kultūrinės, ekonominės bei politinės aplinkos sąlygas. Reikalingi gebėjimai panaudoti vietovės vystymo sinergijos potencialą, pritaikyti teritorinio kapitalo pranašumus bei suformuoti vietovės įvaizdį naujoms iniciatyvoms skatinti ir veikloms plėtoti.

4. Kaimiškų vietovių vystymasis sudėtingas reiškiny, kurio valdymas suformuoja iššūkius sprendimų priėmėjams. Kaimiškų vietovių valdymo modelis arba metodas, turi būti integruojantis skirtingus vystymosi parametrus ir sprendimus. Kaimiškų vietovių vystymosi sprendimams projektuoti, tikslinga taikyti „*Kaimo saityno*“ metodą, kuris apima vietovės darnų vystymąsi, novatoriškumą, vietovės socialinį kapitalą, institucinius susitarimus, rinkos valdymo ir endogeninio vystymosi parametrus. Tikslinga „*Kaimo saityno*“ metodą papildyti „partnerystės“ dimensija, nes būtent ją detalizuojantys požymiai atskleidžia daugiausiai strateginio proveržio sąlygų ir kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo.

5. „*Kaimo saityno*“ metodo privalumai yra tie, jog nepaisant kintančios kaimo plėtros politikos ar kitų globalizacijos tendencijų, šis metodas ir jo sudėtiniai elementai gali būti pritaikomi laike. Metodas atskleidžia ne tik ryšius tarp skirtingų kaimiškų vietovių vystymosi parametrų, bet ir sujungia teritorinį ir simbolinį kapitalą, kurių sąveikoje gimsta neordinariniai vystymosi sprendimai, o kaimiškos vietovės vystomos pageidaujama linkme. Kitas metodo privalumas yra tas, kad kiekviena „*Kaimo saityno*“ sudėtinė dalis gali būti modifikuojama, rodiklių sistemą papildant, vienus rodiklius pakeičiant kitais – laikmetį ar teritorijos specifiką labiau atitinkančiais.

6. Pagrindinis „*Kaimo saityno*“ metodo ribotumas yra metodo platumas (rodiklių apimtis) ir gilumas (rodiklių kokybė). Metodą charakterizuojantys požymiai tokie kaip darnumas, endogeniškumas, partnerystė, socialinis kapitalas, rinkos valdymas, instituciniai susitarimai ir inovacijos gali būti apibūdinami ir analizuojami labai plačiai. Ir metodo taikymo, tyrimo gylis ir plotis, didžia dalimi priklauso nuo tyrimo objekto. Pasirinktas tyrimo objektas leidžia nusistatyti metodo taikymo ribotumus ir atlikti kokybišką tyrimą.

7. Stiprinant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą ypatingas dėmesys turi atitekti kaimiškų vietovių vystymo veikėjams, nes būtent jie yra ta varomoji jėga, kurios mobilizuojančių gebėjimų ir žmogiškojo kapitalo struktūros ir kokybės dėka sukuriama kaimiškų vietovių vystymo sinergija. Sinergija pasiekama rengiant, priimant ir įgyvendinant, vietos potencialu grįstus vystymo sprendimus, o šių sprendimų kokybė priklauso nuo teritorijoje veikiančių suinteresuotųjų: kaimo gyventojų, verslo subjektų, ūkininkų, bendruomeninių organizacijų ir kitų NVO, vietos valdžios ir pan. Tyrimu išryškintas naujas kaimiškų vietovių vystymo fenomenas – poreikis naujiems specialistams išmanantiems vietovės rinkodarą, vadybą, amatus ir kultūrą, inovacijas ir gebančius užimti „motyvatorių“, animatorių, konsultantų – lyderių poziciją.

8. Analizuoti ir vertinti kaimiškų vietovių vystymo sinergiją galima kiekvienu lygmeniu atskirai ir kartu, kuomet siekiama tirti, kaimo vystymo priemonių ir jų taikymo sinergiją, kuri pagrįsta vietos gyventojų iniciatyvomis „iš apačios“ ir politinių sprendimų priėmėjų sprendimais „iš viršaus“. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo analizė ir vertinimas galimas trim valdymo lygmenimis:

- *Vietos lygmuo, arba interesų įsitvirtinimo lygmuo*, kuriame akcentuojamas individualių interesų patenkinimas, išteklių paskirstymas individus siejančiame tinkle.

- *Nacionalinis arba įtvirtintų struktūrų lygmuo*, kuriame įvertinamas atskirų socialinių struktūrų įsijungimas/susilieėjimas su politinėmis, ekonominėmis, kultūrinėmis sistemomis. Įvertinama kaip socialinė ir politinė aplinka gali paveikti vietovės vystymo sprendimus.

- *Savivaldos arba struktūrinių perspektyvų lygmuo*, čia labiausiai pasireiškia kaimiškos vietovės kaip sistemos ypatybės, ryšių bei santykių tarp kaimo vystymo veikėjų priklausomybės, dalyvavimas tinkluose, pasitikėjimas, instituciniai susitarimai (taisyklės ir normos) bei socialinės sąveikos rezultatai.

9. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo integruotų rodiklių parinkimas kiekvienu atveju yra individualus, todėl turi būti numatyta praktinė priemonė, nustatanti šių vertinimo rodiklių parinkimo logiką. Kaimiškos vietovės kaip sociokultūrinės sistemos morfologinei charakteristikai suformuoti buvo išskiriami kaimiškų vietovių vystymo sinergiją lemiančių veiksnių – sinerginio potencialo ir vertinimo rodiklių nustatymo etapas. Procesualinei charakteristikai apibūdinti

išskiriami duomenų rinkimo ir pavertimo informacija bei naudingumo bei vertinimo adaptyvumo užtikrinimo etapai.

10. Formuojant kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo instrumentą buvo remtasi modifikuoto „*Kaimo saityno*“ metodo charakteristikomis ir vystymo sinergijos potencialas buvo atskleistas vertinant kaimiškų vietovių endogeninį, darnų vystymąsi, inovacijų aspektą ir rinkos valdymą, institucinius susitarimus, socialinį kapitalą ir partnerystę tarp vietovėje veikiančių subjektų.

11. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo vertinimo rodiklių sistema buvo formuojama atsižvelgiant į mokslinę, procesualinę, morfologinę charakteristikas. O rodiklių rinkinys skirtas įvertinti kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą buvo parengtas integruojant skirtingus vystymosi parametrus ir juos nusakančius kiekybinius ir kokybinius rodiklius. Šių rodiklių visumos, kaip instrumento, patikra pilotinėse vietovėse atskleidė, kad rodiklių sistema yra lanksti savo turinio požiūriu ir jautri išoriniams efektams, todėl leidžia identifikuoti ir išmatuoti net metodiškai nenumatytus reiškinius ir nenumanomas strateginio proveržio sąlygas.

12. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo raiškos tyrimo rezultatus galima pateikti sekančiai:

- *Partnerystę detalizuojančių kriterijų raiška* atskleidė, jog kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą veikia teritorinis vientisumas. Netolygus seniūnijų išsivystymas suponuoja prielaidas, kad ir žmoniškųjų išteklių būklė ir jų kokybė seniūnijose nevienoda. Tai rodo, kad kai kurios seniūnijos turi didesnį vystymosi potencialą ir vietos gyventojų mobilizuojantys gebėjimai stipresni, o žmonių vertybės, interesai labiau orientuoti į vietovėje vykstančius pokyčius. Tolygiam ir į sinergiją orientuotam kaimiškų vietovių vystymuisi būtina sąlyga – gerai išvystyta partnerystė tarp skirtingo lygmens organizacijų ir institucijų, sektorių bei kitų suinteresuotųjų. Silpnai išvystyti partnerystės tinklai, silpnina dialogą tarp sprendimų priėmėjų, neskatina žinių, atsakomybės dalijimosi, išteklių papildomumo bei didesnių sinergijos galimybių.

- *Endogeniškumą detalizuojančių kriterijų raiška* atskleidė, jog silpniausias sinergijos potencialas vystant gamtinius išteklius. Gamtinės aplinkos puoselėjimui ir darniam jos pritaikymui vietos bendruomenės poreikiams tenkinti, skiriama labai mažai dėmesio ir pastangų, todėl ir kaimiškų vietovių vystymo sinergija silpna. Siekiant stiprinti kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialą, būtina nukreipti viešosios ir teritorijų politikos parametrus į gamtinės aplinkos tvarų ir harmoningą vystymą.

- *Inovacijas detalizuojančių kriterijų raiška* atskleidė, jog kaimiškose vietovėse silpnai išvystytas inovacinis potencialas. Be inovacijų, tiek technologinių, tiek organizacinių, pokyčių struktūroje, santykiuose ir veiklose sunkiai įmanomas strateginis proveržis ir sinergijos efektai. Dėl teritorijų skirtingo išsivystymo ir pajėgumų, inovacijų diegimas tampa sudėtinga užduotimi, todėl būtina ieškoti tarpterritorinės kooperacijos, integruotų sprendimų, dalintis ištekliais rengiant ir įgyvendinant bendrą teritorijos vystymo strategiją.

- *Socialinį kapitalą detalizuojančių kriterijų raiška* atskleidė, jog kaimiškose vietovėse stipriausiai išvystytas dalijimasis patirtimi ir kultūra, taip pat šeimos verslo vystymo praktika. Tai rodo, kad esama individų ir organizacijų vertybinio potencialo, dėka kurio galima stiprinti kolektyvinių sprendimų priėmimą, skatinti smulkiuosius verslininkus/gamintojus, jungtis į kooperatyvus/gamintojų organizacijas. Partnerystė ir kolektyviniu veikimu grįstas bendradarbiavimas, stiprina pilietinio aranžuotumo tinklą, privačių ir viešųjų subjektų dialogą ir tuo pačiu vietovėje veikiančių sektorių integraciją. Stiprus socialinis kapitalas kuria ne tik minėtą tiesioginę, bet ir netiesioginę vertę, kuomet viena veikla papildydama kita sukuria sinergiją ir atveria kitas strateginio proveržio galimybes.

- *Darnumą detalizuojančių kriterijų raiška* atskleidė, jog ekonominio darnumo aspektu, sinergijos potencialas pasireiškia vystant skirtingas ekonomines veiklas ir „savęs aprūpinimo“ būtiniausiomis prekėmis ir paslaugomis praktika. Socialinio darnumo aspektu stipriausias sinerginis potencialas nustatytas vystant savanorystę ir kolektyviniu, bendruomeniniu veikimu formuojant geresnius gyvenimo lygio standartus. Politinio darnumo aspektu, sinergija įmanoma derinant ir tikslingai valdant

vietos išteklius, kaip ir ekologiniu aspektu – skatinant kraštovaizdžio priežiūrą, ūkinės veiklos ir aplinkos apsaugos suderinamumą.

- *Institucinius susitarimus detalizuojančių kriterijų raiška* atskleidė, kad instituciniai susitarimai daugiausiai siejami su vietos derybų praktikos vystymu ir susitarimų modeliais tarp vietos vystymo veikėjų, kurių veikla grįsta tarpterritoriniais, tarpsektoriniais, integruojančiais projektais. Siekiant vystyti institucinius susitarimus ir jų kuriamą sinergiją, būtina jiems suteikti formalumo, ir tai gali būti pasiekta teritorinio kontrakto pagrindu, įsipareigojimų registrais, įvairiomis daugiašalės partnerystės formomis ir pan. Siekiant institucinių susitarimų sinergijos, būtina atsižvelgti į vietos vystymo potencialą ir parinkti tokias valdymo inovacijas, kurios duotų peno socialinių ir ekonominių veiklų multiplikacijai, sprendimų integruotumui ir kompleksiskumui, sinerginiam poveikiui ilgalaikėje perspektyvoje.

- *Rinkos valdymą detalizuojančių kriterijų raiška* atskleidė, jog rinkos valdymo sinergija pasireiškia tuomet, kai sukuriamos tokios valdymo inovacijos, kurios atspindi vietos išteklių ir poreikių potencialą. Tai yra: maisto ir kitų produktų tiekimo grandinių vystymas, regioninių produktų gamyba. Kolektyvinio veikimo patirtis ugdo vietos vystymo veikėjų bendradarbiavimo kultūrą ir stiprina socialinį kapitalą, kurio dėka, formalių ir neformalių susitarimų dėka, aiškiai atpažįstama ir pasiskirstoma veikimo erdvėmis, funkcijomis – užpildomos nišos smulkių ir vidutinių įmonių, kaimo bendruomeninių organizacijų, produktų ir paslaugų vystymui.

13. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo raiška leido ne tik išmatuoti vystymo sinergiją detalizuojančių požymių ir kriterijų raiškos laipsnį, bet suteikė galimybes pritaikyti prognostinį požiūrį kaimiškų vietovių vystymo sinergijos potencialo stiprinimo scenarijams sumodeliuoti. Kaimiškų vietovių vystymo scenarijų turinys atspindi esamą sinergijos potencialą, padeda suformuoti sinergijos lauką, kuriame valdymo inovacijų dėka gimsta strateginį proveržį lemiantys, sinergijos rezultatai.

14. Kaimiškų vietovių vystymo scenarijų modifikacijos įmanomos pasirenkant ir modeliuojant vietovės vystymosi prioritetus bei keičiant vietovės valdymo inovacijų tipą arba kryptį. Sinergijos potencialą stiprinantys scenarijai ne tik įneša naują mokslinį pažinimą sudėtingiems reiškiniams analizuoti, bet taip pat yra tinkamas instrumentas kaimiškų vietovių strateginiams sprendimams modeliuoti, siekiant sprendimų integracijos, mažesnių laiko ir finansinių sąnaudų ir bendruomenės darnumo.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. ABRAMOVA, J. F., BONDARENKOB, O. V. 2014. Peculiarities of Pre-Synergetic and Synergetic Approaches to the Cognition of Existence. *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences*. Prieiga per internetą: http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/2311/16520/1/17_Abramov.pdf (2015 06 07).
2. ADOLFO, C., IGNACIO DE LOS RÍOS, MIGUEL SALVO. 2013. Working With People (WWP) in Rural Development Projects: a Proposal from Social Learning. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10 (70), p. 131-157. Prieiga per internetą: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-14502013000100007 (2015 10 01).
3. ALVARENGA, R. A. M., MATOS, F. R. N., MACHADO, D. Q., SOBREIRA, M. C.; MATOS, L. B. DE S. 2013. Cluster and sustainable development: a synergistic relationship in the city of Marco. *RAM, REV. ADM. MACKENZIE*. 14(5), p. 15-43. Prieiga per internetą: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v14n5/02.pdf> (2015 11 01).
4. An integrated approach to rural development, 2004. Prieiga per internetą: http://www.un.org/en/ecosoc/docs/pdfs/an_integrated_approach_to_rural_development.pdf (2015 10 01)
5. ANDERSSON, K. 2007. New rural goods and services – the foundation of the new countryside? Helsinki: University of Helsinki, *Research Institute*, Swedish School of Social Sciences.
6. ARGYRIS, C. 1957. *Personality and Organization*. - New York: Harper Collins.
7. *Aspen Institute Roundtable on Comprehensive Community Initiatives for Children and Families*. 1997. Voices from Field: Learning from the Early Work of Comprehensive Community Initiatives. Washington, D.C.: Aspen Institute.
8. ASTROMSKIENĖ, A. 2009. Lietuvos kaimo turizmo verslo pokyčiai ir priežastys. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Mokslo darbai. Nr. 16(1) Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/16/15.pdf> (2012 11 20).
9. ATKOČIŪNIENĖ V., PAKELTIENĖ R. 2013. Improvement of the Organizational Mechanism for Joint Activities of Rural Development Actors. *The sixth international scientific conference „Rural Development 2013“*. 28-29th November, 2013. Aleksandras Stulginskis University.
10. ATKOČIŪNIENĖ, V. 2004. Kaimo bendruomenių plėtra. *Kolektyvinė monografija*. Kaunas.
11. ATKOČIŪNIENĖ, V. 2008. Kaimo vietovės pokyčių valdymas pagal principą „iš apačios į viršų“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 2 (11), p. 50–62. Kaunas: LŽŪU.
12. ATKOČIŪNIENĖ, V., ALEKSANDRAVIČIUS, A., KIAUŠIENĖ, I., VAZNONIENĖ, G., PAKELTIENĖ, R., LUKĖ, R. 2014. Kaimo socialinės infrastruktūros vystymasis siekiant užtikrinti teritorinę ir socialinę sanglaudą [elektroninis išteklius] : *mokslo studija / Vilma Atkočiūnienė ... [et al.]*; Aleksandro Stulginskio universitetas. Akademija, (Kauno r.): Aleksandro Stulginskio universitetas, 213 p.
13. ATKOČIŪNIENĖ, V., VAIŠNORAITĖ, R. 2011. Model of Rural Area Change Management Using the Principle “Bottom-up”. *The fifth international scientific conference. Rural development 2011*. 24–25 th. November, 2011. Aleksandras Stulginskis university.
14. ATKOČIŪNIENĖ, V. 2011. Kaimo turizmo, kaip užimtumo multiplikatoriaus, kaimo vietovėse teorinis aspektas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Research Papers. Nr. 5(29): 33–42. Prieiga per internetą: [http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/29/ManagementKaunas5\(29\).pdf](http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/29/ManagementKaunas5(29).pdf) (2012 0517)
15. BADINGER, H.; MÜLLER, W., TONDL, G. 2004. Regional Convergence in the European Union, 1985- 1999: A *Spatial Dynamic Panel Analysis, Regional Studies*, Taylor and Francis Journals, 38(3):241-253.
16. BAGDONAS, E. 2004, Socialinė statistika. Kaunas: Technologija, 216 p.

17. BAGDONIENĖ, D., PAULAVIČIENĖ, E. 2010. Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas // *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 15: 366-373.
18. BALEŽENTIS, A. 2008. *Inovatyvumo metodiniai aspektai kaimo plėtros strateginiame valdyme*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 2(11), p. 63 - 68. Prieiga per internetą: <http://www.su.lt/filemanager/download/6241/Balezentis.pdf> (2015 09 17).
19. BARNARD, C. 1938. *The function of the executive*. 15th printing. 1962 Cambridge. MA: Harvard University Press.
20. BARRO, R. J., SALA-I-MARTIN, X. 1991. Convergence Across States and Regions. *Brookings Papers*, 1: 107-82.
21. BARUA, A., LEE, B., WINSTON, A. 1996. The Calculus of Reengineering. *Information Systems Research*. 7(4), 409-428.
22. BASILE, R. CAPELLO, R., CARAGLIU, A. 2012. Technological interdependence and regional growth in Europe: Proximity and synergy in knowledge spillovers. *Papers in Regional Science*. 91 (4). p. 697–722. Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1435-5957.2012.00438.x/full> (2015 09 17).
23. BECKHARD, R. 1969. *Organization Development: Strategies and Models*. – USA, Australia: Irwin.
24. BENAMATI, J. S., SEWA, M. A. AND FULLER, M. A. 2006. Are Trust and Distrust Distinct Constructs? An Empirical Study of the Effects of Trust and Distrust among Online Banking users. *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*. Prieiga per internetą: <http://dblp.unitrier.de/rec/bibtex/conf/hicss/2006.xml> (2015 09 17).
25. BENNIS, W. 1996. *Changing Organizations*. – New York: Harper and Row.
26. BESSER, T. L., MILLER, N. J. 2013. Community Matters: Successful Entrepreneurship in Remote Rural U.S. Locations. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. No. 14 (1).
27. BEWITT, J. 2014. Understanding sustainable development. *Routledge*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą:
28. BIRGELYTĖ, A. 2005. *Projektų metodas kaip sinergetinė sistema*. *Pedagogika: mokslo darbai*. – Vilnius: VPU. Nr. 4, p. 63 – 68. Prieiga per internetą: <http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2005/80/birgelyte.pdf> (2015 09 17).
29. BIVAINIS, J.; TUNŽIKIENĖ, Ž. 2009. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas: monografija. Vilnius: Technika.
30. *BIVP gairės vietos subjektams*. 2014. Prieiga per internetą:
31. BJORKDAHL, J., HOLMEN, M. 2014. Editorial: Business model innovation – the challenges ahead. *Int. J. Product Development*. 18(3/4), p. 213-225.
32. BOGUSLAUSKAS, V. 1999. *Ekonometrija*. – Kaunas: Technologija, p. 265
33. BOOYSEN, F. 2002. An Overview and Evaluation of Composite Indices of Development. *Social Indicators Research*, 59: 115–151. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.
34. BRACHMAN, R. 2006. Trust and/ or power: towards a sociological theory of organizational relationships. In Brachman, R. and Zaheer, A. (eds). *Handbook of trust research*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, England.
35. BRITANNICA ENCIKLOPEDIJA. (2002). <http://www.britannica.com/eb/article?eu=64661>
36. BROWN, P.; LAUDER, H. 2001. Collective intelligence (chapter 13) In *Brown & Lauder. Capitalism and social progress: the future of society in a global economy*. Palgrave.
37. BRUCKMEIER, K., TOVEY, H. 2008. Knowledge in Sustainable Rural Development: From Forms of Knowledge to Knowledge Processes. *Sociologia Ruralis // Special Issue on Rural Sustainable Development in the Era of Knowledge Society*. Vol. 48(3), p. 313–329.
38. BRUNECKIENĖ, J., KILIJONIENĖ, A. 2011. Lietuvos regionų konkurencingumo klasterinė analizė. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 25(1): 60–69.

39. BRUNECKIENĖ, J., KRUIŠINSKAS, R. 2011. ES struktūrinės paramos įtakos Lietuvos regionų plėtrai ir išsivystymo netolygumams mažinti vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, No. 16: 127–136.
40. BRUNECKIENĖ, J., PALEKIENĖ, O. 2012. Lietuvos-Latvijos pasienio regiono ekonominės-socialinės plėtros vertinimo specifika ir metodologinės gairės. *Economics and Management*, 17(3): 952–962.
41. BRUNONI, G., ROSSI, A. 2000. Synergy and Coherence through Collective Action: Some Insights from Wine Routes in Tuscany // *Sociologia Ruralis*. 40(4): 409–423.
42. BRUNORI, G. 2007. Post-rural processes in wealthy rural areas: hybrid networks and symbolic capital. Pp. 121–145 in T. Marsden and J. Murdoch eds, *Between the local and the global: confronting complexity in the contemporary agri-food sector. Research in rural sociology and development*, Vol. 12 (Oxford: Elsevier).
43. BRUNORI, G., ROSSI, A. 2000. Synergy and coherence: Some insights from wine routes in Tuscany, *Sociologia Ruralis*, 40(4): 409–423.
44. BURTONSHAW-GUNN, S. 2009. *Essential Tools for Organizational Performance: Tools, Models and Approaches for Managers*.
45. BUTKUS, M. Lietuvos regionų netolygaus ekonominio augimo statistinis vertinimas ir galima jo mažinimo politika. *Socialiniai mokslai: Šiauliai*, p. 135. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2005~D_20050601_180727-53621/DS.005.0.02.ETD (2013 09 14).
46. BUTTERFOSS, F. D. AND FRANCISCO, V. T. 2004. Evaluating Community Partnerships and Coalitions with Practitioners in Mind. *Health Promotion Practice*, 5, 108–114.
47. BUTTERFOSS, F. D., LACHANCE, L. L. AND ORIAN, C. E. 2006. Building Allies Coalitions: Why Formation Matters. *Health Promotion Practice*, 7, 23–33.
48. BUUREN, A., BUIJS, J. M., TEISMAN, G. 2010. Program management and the creative art of cooptation: Dealing with potential tensions and synergies between spatial development projects. *International Journal of Project Management*. 28(7), p. 672–682.
49. CARAGLIU, A., NIJKAMP, P. 2014. Cognitive Capital and Islands of Innovation: The Lucas Growth Model from a Regional Perspective. *Regional studies*. 48 (4), p. 624-645. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00343404.2012.672726> (2015 09 17).
50. CARDOSO, A. R. 1993. Regional Inequalities in Europe – Have They Really Been Decreasing. *Applied Economics*, 25(8): 1093 – 1100.
51. CARNALL, C. A. 1990. *Managing change in organizations*. Prentice Hall.
52. CASTELLS, M. 2005. Tinklaveikos visuomenės raida. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 134
53. CASTELLS, M. Tinklaveikos visuomenės raida. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
54. CHANG, H. J. 2011. Institutions and economic development: theory, policy and history. *Journal of Institutional Economics*. 7(4): 473–498.
55. CHATTERJEE, S. 2006. Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic Management Journal*. 8(3): 152-172.
56. CHATTERJEE, S. 2005. Strategic choice of sequencing of negotiations: a model with one-sided incomplete information. The Pennsylvania State University. Prieiga per internetą: <http://www.econ.psu.edu/people-documents/k1c/Kalyan%20Chatterjee%20-%20Strategic%20Choice%20of%20Sequencing%20of%20Negotiations%20A%20Model%20with%20One-Sided%20Incomplete%20Information.pdf> (2015 09 17)
57. CHEADLE, A., BEERY, W., WAGNER. 1997. Conference Report: Community-based health promotion-state of the art and recommendations for the future. *American Journal of preventive medicine*, 13:240-3.
58. CHRISLIP, D.D., LARSON, C.E. 1994. *Collaborative Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
59. CHRISTOPHER, R. 1999. Towards a Meta-Framework of Endogenous Development: Reperitoires, Paths, Democracy and Rights. *Sociologia Ruralis*, 39 (4): 522-537.

60. CHRISTOPHER, R. 2000. Endogenous socio-economic development in the European union issues of evaluation. *Journal of Rural Studies*, 16 (4): 447-458.
61. CHRISTOPHER, R. 2000. The EU leader Programme: Rural Development Laboratory. *Sociologia Ruralis*, 40 (2): 163-171.
62. CHRISTOPHER, R. 2006. *Neo-endogenous rural development in the EU*. In *Handbook of Rural Studies*, edited by P. Cloke, T. Marsden and P. H. Mooney. London: SAGE Publications.
63. CLEMENT, R.W. 1994. Culture, leadership, and power: The keys to organizational change. *Business Horizons*, 37(1): 146-161.
64. COLEMAN J. S. 2000. Social capital in the creation of human capital / edited by Pharta Dasgupta and Ismail Serageldin. Washington, p. 13-40.
65. COLEMAN J. S. 2005. Socialinės teorijos pagrindai. Vilnius: Margi raštai. p. 268 – 286.
66. COOKIE, P. MORGAN, K. 1993. The network paradigm: new departures in corporate and regional development. *Environment Planning: Society and Space*, 11(5): 543-564.
67. CORKO DEKLARACIJA. 1996. Gyvybingas kaimas. *Europos konferencija apie kaimo plėtrą*. p.4.
68. CORNING, P. A. 1995. Synergy and Self-organization in the Evolution of Complex Systems. *Systems Research*. 12(2): 89-121.
69. COULTER, N. A. 2001. Human synergetics. Prieiga per internetą: <http://www.synearth.net/coulter/synergetics.pdf> (2015 07 04).
70. COURTNEY, P., HILL, G., ROBERTS, D. 2006. The role of natural heritage in rural development: An analysis of economic linkages in Scotland, *Journal of Rural Studies*, 22(4): 469–484.
71. COUTARD, O., RUTHERFORD, J. 2010. Energy transition and city–region planning: understanding the spatial politics of systemic change. *Technology Analysis & Strategic Management*. 22(6): 711-727.
72. CUMMINGS, J. N. 2008. Leading groups from a distance: how to mitigate consequences of geographic dispersijon. In Weisband, S. (ed), *Leadership at a Distance: Research in Technologically Supported Work*. Lawrence Erlbaum Associates, London.
73. ČAPLIKAS, J. 2007. Kaimo vietovių teritorinio konkurencingumo stiprinimas. *Mokymo metodinė priemonė*. – Akademija: LŽŪU.
74. ČEPINSKIS, J., JONYNAS, D. 2008. Investicijų valdymas globalizacijos kontekste. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. (47): 7-21. Prieiga per internetą: <http://archive.minfolit.lt/arch/14001/14416.pdf> (2013 05 19).
75. ČIEGIS, R. 2009. Darnaus vystymosi vertinimas // *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*. 3(1): 66-74.
76. ČIEGIS, R., TAMOŠIŪNAS, T., RAMANAUSKIENĖ, J., NAVICKAS, K. 2010. Darnaus industrinių zonų vystymosi vertinimas. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
77. DAVIDSON-HUNT, J., TURNER, K. L., PAREAKE-MEAD, A. T., CABRERA-LOPEZ, J., BOLTON, R., IDROBO, C. J., MIRETSKI, I., MORRISON, A., ROBSON, J. P. 2013. Biocultural Design: A New Conceptual Framework for Sustainable Development in Rural Indigenous and Local Communities. *Surveys and perspectives integrating environment and society: Sapiens*. 5(2). Prieiga per internetą: <https://sapiens.revues.org/1382> (2015 10 01).
78. DAWKINS, C. J. 2003. Regional Development Theory: Conceptual Foundations, Classic Works and Recent Developments. *Journal of Planning Literature*, 18(2): 131- 172. Sage Publications.
79. DODGSON, M., FOSTER, J., HUGHES, A., METCALFE, J. S. 2011. Systems thinking, market failure, and the development of innovation policy: The case of Australia. *School of Economics Discussion Paper Series*. Economics, University of Queensland. 40(9): 1145-1156. Prieiga per internetą: <http://www.uq.edu.au/economics/403-systems-thinking-market-failure-and-the-development-of-innovation-policy-the-case-of-australia> (2014 07 19).

80. DONOGHUE, E., STURTEVANT, V. 2007. Social science constructs in ecosystem assessments: Revisiting community capacity and community resiliency // *Society Nat. Resources*, 20(10): 899–912.
81. DRUCKER P. 1993. *Post - capitalist Society*. - New York: Harper and Row.
82. DRUCKER, P. 1954. *The Practice of Management*. – New York: The Free Press.
83. DRUCKER, P. 1959. *Long range planning: challenger to management science*. Management science. Nr. 5(3).
84. DRUCKER, P. 1989. *The New Realities*. - New York: Harper and Row.
85. DRUCKER, P. 1992. *The New Society of Organizations*. Harvard Business Review. Nr. 70 (5).
86. DUBINAS, V., SMILGA, E. 2009. Katalizatoriaus koncepcijos panaudojimas, didinant strateginio valdymo efektyvumą Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 50: 37–52. Prieiga per internetą: <http://archive.minfolit.lt/arch/19501/19808.pdf> (2012 05 22).
87. DUBINAS, V., SMILGA, E. 2009. *Katalizatoriaus koncepcijos panaudojimas, didinant strateginio valdymo efektyvumą Lietuvoje*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Prieiga per internetą: <http://www.minfolit.lt/arch/19501/19808.pdf>
88. EDQUIST, C., CHAMINADE, C. 2006. Industrial policy from a systems-of-innovation perspective. *European Investment Bank Papers*. 11(1): 108 – 133.
89. *Europos regioninės plėtros deklaracija*. Assembly of European Regions (AER). Prieiga per internetą: http://-www.are-regions-europe.org/PDF/Declaration_regi-onalismeDR_LITUANIE.pdf (2015 07 14).
90. EVANS, M. 2002. *Understanding dialectic in policy network analysis*. Political studies. (49): 542-552.
91. EVANS, P. 1996. Government actions, social capitals and development: Reviewing the evidence on synergy. *World Development* (1)24: 1119-1132.
92. EVANS, P. 2002. *Government action, social capital and development: Reviewing the evidence on synergy*. - USA: University of California, Berkeley.
93. FAYOL, H. 1949. *General and Industrial Management*. London: Pitman.
94. FAWCETT, S. B., LEWIS, R. K., PAINE-ANDREWS, A. 1997. Evaluating Community Coalitions for prevention of substance abuse: The case of projects freedom. *Health Education and Behavior*, 24(8): 12-28.
95. FISHER, B., COSTANZA, R. TURNER R.K., MORLING, P. 2009. *Defining and classifying ecosystem services for decision making*. Ecological Economics 68(3): 643–653.
96. FRANCISCO, V.T., PAINE, A. L., FAWCETT, S. B. 1993. A Methodology for Monitoring and evaluating Community health Coalitions. *Health Education Research*, No 8: 403-16.
97. FRECH W., BELL CH. 1973. *Organizacijos Development*. – London: Englewood Chliffs.
98. FREUDENBERG, M. 2003. Composite Indicators of Country Performance: A Critical Assessment. Organisation for Economic Co-operation and Development.
99. FRIED, B. J., T. G. RUNDALL. 1994. Managing Groups and teams. Health Care Management: Organization, Design and Behavior, eds. S. M. Shortell, A. D. Kaluzny, 137-63. Albany. N.Y. Delmar.
100. FRIEDMAN, V. J., DESIVILYA, H. 2010. Integrating social entrepreneurship and conflict engagement for regional development in divided societies. *Entrepreneurship & Regional Development*. 22(6), p. 495-514. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08985626.2010.488400> (2015 11 01).
101. FRIEDMANN, H. 2007. Scaling up: Bringing public institutions and food service corporations into the project for a local, sustainable food system in Ontario, *Agriculture and Human Values*, 24(3): 389–398.
102. GALDEANO-GÓMEZ, E., AZNAR-SÁNCHEZ, J.A., PÉREZ-MESA, J.C. 2010. The Complexity of Theories on Rural Development in Europe: An Analysis of the Paradigmatic Case of Almería (South-east Spain). *European Society for Rural Sociology*. Published by Blackwell

- Publishing, 9600 Garsington Road, Oxford OX4 2DQ, UK. *Sociologia Ruralis*, No. 51: 54-78, Prieiga per internetą:
<http://repositorio.ual.es:8080/jspui/bitstream/10835/365/1/SORU2011F.pdf>
103. GARVIN, D. 1993. Building a Learning Organisation. *Harvard Business Review*. 71(4): 111-127.
 104. GINEVIČIUS, R. 2008. Organizacijų teorija. Vilnius: Technika.
 105. GIRDZIJAUSKAS, S., MACKEVIČIUS, R. 2009. Kapitalo augimo modeliai ir logistinė kapitalo valdymo teorija. Naujas požiūris į ekonomines krizes. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14: 757-762. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-757.pdf> (2012 06 05).
 106. GYLYS, P. 2002. Lietuvos socialinės bei ekonominės plėtros dimensijos ir veiksniai: paradigų konkurencija // *Sociologija*. p. 28-34. Prieiga per internetą: <http://www.elibrary.lt/resursai/LMA/Filosofija/F-28-1.pdf> (2015 09 17).
 107. GODET, M. 2000. The art of scenarios and strategic planning: tools and pitfalls. *Technological Forecasting and social change*, Nr. 65, p. 3-22.
 108. GOODAL, B. 1987. Dictionary of human geography. Penguin Books.
 109. GOWDY, J., ERICKSON, J. D. 2005. Ecological economics at a crossroads. *Ecological Economics*. Vol 53(1): 17–20.
 110. GRAY, B. 1989. Collaborating: Finding common ground for multiparty problems, 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass.
 111. GRAŽULEVIČIŪTĖ-VILENIŠKĖ, I., VITKUVIENĖ, J., AŽUKAITĖ, L. 2012. Kaimo ir miesto gyvenamosios ir estetikos darna priemiestinėse teritorijose: kaimo aplinkos relikvų integracijos miesto plėtroje gairių formulavimas. *Miestų želdynų formavimas*. 1(9): 25–37.
 112. GUPTA, M. D., GRANDVOINET, H., ROMANI, M. 2004. State–Community Synergies in Community-Driven Development. *The Journal of Development Studies*. 40 (3):27-58. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0022038042000213193> (2015 10 01).
 113. HADJIMICHALIS, C., HUDSON, R. 2014. Contemporary Crisis Across Europe and the Crisis of Regional Development Theories. *Regional Studies*, 48(1): 208-218. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00343404.2013.834044> (2015 09 17).
 114. HAGGBLADE S., HAZELL P. B. R., DOROH P. A. 2007. Sectoral Growth Linkages between Agriculture and the Rural Nonfarm Economy. No. 7: 141–182. Prieiga per internetą: http://aec.msu.edu/fs2/responses/Haggblade_Nonfarm_book%20Ch%207.pdf (2012 05 17).
 115. *Harmoningos asmenybės institutas*. 2011. Atviros erdvės forumų įžvalgos. Sinergijos šaltiniai realizuoti potencialą Lietuvoje. Prieiga per internetą:
 116. HARRISON, J. S., HITT, M. A., HOSKISSON, R. E., IRELAND, R. D. 2001. Resource complementarity in business combinations: extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*. 27(6): 679-690.
 117. HEERY E., NOON, M. 2008. Social networking websites. *A dictionary of human resource management*. Oxford University.
 118. HELD, D. 2002. Globaliniai pokyčiai: politika, ekonomika ir kultūra. Vilnius: Margi raštai. 89 p.
 119. HERZBERG, F. 1968. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review Classic*. Prieiga per internetą: <http://gaounion.net/wp-content/uploads/2007/09/196801-02-hbr-herzberg-article-on-motivation.pdf> (2015 03 11).
 120. HITT, M. A., DUANE IRELAND, R. 2007. Relationships Among Corporate Level Distinctive Competencies, Diversification Strategy, Corporate Structure And Performance. *Journal of Management Studies*. Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00425.x/abstract>
 121. HOOVER, E. M., FISHER J. L. 1949. Research in regional economic growth. *Problems in the study of economic growth*, Universities-National Bureau Committee on Economic Research. New York: National Bureau Committee on Economic Research.

122. JASAITIS, J. 2007. Neurbanizuotų vietovių šiuolaikinių funkcijų sistemos įgyvendinimas strateginio planavimo procese. *Žemės ūkio mokslai*. Nr. 14, p. 41-47. Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla.
123. JASAITIS, J. 2010. Antropologiniai atokesnių ir neurbanizuotų vietovių raidos strateginio valdymo aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3 (19), p. 45–53. Kaunas: LŽŪU.
124. JASAITIS, J. 2010. Antropologiniai atokesnių ir neurbanizuotų vietovių raidos strateginio valdymo aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3 (19), p. 45–53. Kaunas: LŽŪU.
125. JANELIŪNAS, T., KASČIŪNAS, L. 2007. Prognozavimo metodų taikymas politikos moksluose. *Politologija*. 3(47): 16-24.
126. JESSOP, B. 2005. The Governance of Complexity and the Complexity of Governance, Revisited. In: *Complexity, Science and Society Conference*, Liverpool, UK. Prieiga per internetą: <http://eprints.lancs.ac.uk/218/> (2013 09 14).
127. JOHANNES S. C., WISKERKE. 2010. On Places Lost and Places Regained: Reflections on the Alternative Food Geography and Sustainable Regional Development. *International Planning Studies*. 14(4). Special Issue: FEEDING THE CITY: THE CHALLENGE OF URBAN FOOD PLANNING. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13563471003642803#.Ua5CctKzKuJ> (2014 07 19).
128. JOHNSTON, R. J., GREGORY, D., PRATT, G., WATTS, M. 2000. The dictionary of human geography. Oxford: Blackwell.
129. JONES, A., HENDRY, C. 1994. The Learning Organisation. *British Journal of Management*. 5(2): p. 89-101.
130. JONES, J., BARRY, M. 2011. Developing a scale to measure synergy in health promotion partnerships. *Global Health Promotion* 18(2): 79-92.
131. JUCEVIČIUS, R. 2009. Klasterių vadovas. Vilnius.
132. JUCEVIČIUS, R., ILONIENĖ, J. 2009. Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva. *Ekonomika ir vadyba*. (14): 788-793.
133. JUREVIČIENĖ, J. 2010. Kaimo kultūrinio kraštovaizdžio vertė. *Town planning and architecture*. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.3846/tpa.2010.11> (2015 10 07).
134. JUSEVIČIENĖ – UFARTIENĖ, L. 2010. Minties veiklos plėtra valdyme grįstas organizacijos vystymasis. *Daktaro disertacija*. Socialiniai mokslai, Vadyba ir administravimas. Kaunas: VDU. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20110204_101615-19867/DS.005.0.02.ETD (2013 09 17).
135. JUŠKEVIČIUS, A. 2012. Teminio kaimo esmė ir perspektyvos. Prieiga per internetą: <http://www.inppregion.lt/get.php?f.657992> (2012 05 17).
136. KALE, P., J. DYER AND H. SINGH. 2001. Value creation and success in strategic alliances: alliancing skills and the role of alliance structure and systems, *European Management Journal*, 19(5): 463–471.
137. KANIŠAUSKAS, S. 2008. Sinergetinio pasaulėvaizdžio kontūrai. Filosofiniai ir moksliniai aspektai. Monografija. Vilnius.
138. KARACAPILIDIS, N., RŪPING, S., TZAGARAKIS, M., POIGNÉ, A., CHRISTODOULOU, S. 2011. Building on the synergy of machine and human reasoning to tackle data-intensive collaboration and decision making. In: J. Watada, G. Philips-Wren, L.C. Jain and R.J. Howlett (eds.), *Intelligent Decision Technologies - Proceedings of the 3rd International Conference on Intelligent Decision Technologies (IDT 2011)*, Piraeus, Greece, July 20-22, 2011, Springer-Verlag, Berlin, *Smart Innovation, Systems and Technologies*. (10): 113-122.
139. KARTHIK R. D., UPADHYAYULA, S. 2011. Performance Implications of Diversification in Professional Service Firms: The Role of Synergies. India: *Indian institute of management ahmedabad*. Prieiga per internetą: <http://www.iimahd.ernet.in/assets/snippets/workingpaperpdf/2011-01-01Karthik.pdf> (2013 09 17).

140. KAVALIAUSKAITĖ, J. 2014. The Secret of Political Leaders's personal appeal: (How) do personality traits matter? *Baltic journal of Political science*. No 3: 113-133.
141. KAZINIKAS, M. 2011. *Harmoningos asmenybės institutas*. Prieiga per internetą: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:dRpVjpZkALQJ:www.hai.lt/%3Flang%3D1%26news_nr%3D3%26pg%3D1+kazinikas+harmoningos+asmenybes&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&source=www.google.lt (2014 10 03).
142. KEYNES, J. M. 2008. *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Great Minds Series.
143. KEYNES, J. M. 1997. *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Amherst, NY: Prometheus Books Prieiga per internetą: <http://www.marxists.org/subject/economics/keynes/general-theory> (2012 05 17)
144. KERSBERGEN K., WAARDEN F. 2004. Governance as a bridge between disciplines: Cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy. *European journal of political research*. (43): 148-156.
145. KERSBERGEN, VAN K., WAARDEN VAN. F. 2004. *European Journal of Political Research*, 43: 143-171. Prieiga per internetą: http://www.bibliotecajb.org/Portals/0/docs/Maestrias/Alta_Direccion_Publica/16.%20Governance%20as%20a%20bridge%20between%20disciplines%20Kersbergen.pdf (2014 06 11).
146. KILJONIENĖ, A., SIMANAVIČIENĖ, Ž. 2008. Regioninės politikos įtaka regionų išsivystymo trūkumų raidai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*: mokslo darbai. Šiaulių universitetas. 3(12):141-152.
147. KILJONIENĖ, A., SIMANAVIČIENĖ, Ž. 2009. Evaluation model of regional policy's influence on social and economical development of the region. / *Economics and management = Ekonomika ir vadyba* [elektroninis išteklius] / Kaunas university of technology. Kaunas: Technologija. No 1: 825-831.
148. KNIAZEVA E.N., KURDIUMOV S.P. 2005. The bases of synergetics. *Synergetic Outlook*. Moscow, p. 57-58.
149. KNICKEL, K., BRUNORI, G., RAND, S., PROOST, J. 2009. Towards a Better Conceptual Framework for Innovation Processes in Agriculture and Rural Development: From Linear Models to Systemic Approaches. *The Journal of Agricultural Education and Extension*. 15 (2), p. 131-146. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13892240902909064> (2015 10 01).
150. KNICKEL, K., TISENKOPFS, T., PETER, S., (Eds). 2009. Innovation processes in agriculture and rural development: Results of a cross-national analysis of the situation in seven countries, research gaps and recommendations. (Final report in EU funded In-SIGHT project, *Scientific support to policies SSP*: 44510).
151. KOSIEDOWSKI, W. 2001. Teoretyczne problemy rozwoju regionalnego. *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym: problemy teorii i praktyki*. Torun: Dom Organizatora, p. 17-43.
152. KOTLER, PH. 1991. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. – New York: Englewood Cliff.
153. KREUTER, M. W., LEZIN, N. A., YOUNG, L. A. 2000. Evaluating Community- bases collaborative mechanisms: Implications for practitioners. *Health Promotion Practice*: 1(49): 63-74.
154. KUMPIKAITĖ, V. ŽICKUTĖ, I. 2012. Synergy of Migration Theories: Theoretical Insights. *Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics*, 23(4): 387-394. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.23.4.1240> (2015 03 18).
155. KURTZBERG, T. R., AMABILE, T. M. 2001. From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity. *Creativity Research Journal*. (13): 285-294.
156. KVEDARAVIČIUS, J. 2008. Vadybos sampratos plėtra ir praktinė reikšmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 46: 61-69.

157. KVEDARAVIČIUS, J., MALINAUSKAS, Ž. 2007. Sinergija ir sinergetika lauko bei sistemos koncepcijose. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. Kaunas : Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. (44): 45-56.
158. KVEDARAVIČIUS, J., MALINAUSKAS, Ž. 2008. Laikas ir vadyba. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 15 (4): 27-36. Kaunas: VDU.
159. KVEDARAVIČIUS, J., NARBUTAITĖ, I. 2005. Synergy as the factor supposing self-development of organization. *Management of Organizations: Systematic Research*. (36): 76-88.
160. KVIESKIENĖ, G. KVIESKA, V. 2014. Socialinės partnerystės įtaka inovacijoms. Monografija, Vilnius: Lietuvos edukologijos universitetas, Socialinės komunikacijos institutas.
161. LANDIER, H. 1992. Motivation in Work Organizations. Pacific Grove . – CA: Brooks.
162. LANFRANCHI, M., GIANNETTO, C. 2014. Sustainable Development In Rural Areas: The New Model of Social Farming. *Calitatea*. No. 15, p. 219-223. Prieiga per internetą: <http://search.proquest.com/openview/ed1df8b5d73d6a197e2e6e706858ec4d/1?pq-origsite=gscholar> (2014 07 19).
163. LASKER, R. D., WEISS, E. S. 2003. Creating partnership synergy: the critical role of community stakeholders. *Journal of Health and Human Services Administration*. (26): 119–139.
164. LASKER, R. D., WEISS, E. S., MILLER, R. 2001. Partnership synergy: A Practical Framework for Studying and Strengthening the Collaborative Advantage. *The Milbank Quarterly*. 70(2): 179-205. Prieiga per internetą: <http://cpcrn.org/wp-content/uploads/2013/03/Partnership-Synergy.pdf> (2014 07 19).
165. LAUMENSKAITĖ, E. IR VASILIAUSKAS, A. 2006. Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. *Pinigų studijos*, (1): 23–35.
166. LAWRENCE, K., MARSDEN T. 2009. Creating Sustainable Rural Development through Stimulating the Eco-economy: Beyond the Eco-economic Paradox? *Sociologia Ruralis*, Vol. 49 (3), p.273–294. Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9523.2009.00489.x/full> (2015 10 01).
167. LEEUWIS, C. 2008. *Communication for rural innovation: Rethinking agricultural extension*. Third Edition. Technical Centre for Agriculture and Rural Cooperation. The Netherlands.
168. LENGYEL, B., LEYDESDORFF, L. 2011. Regional Innovation Systems in Hungary: The Failing Synergy at the National Level. *Regional Studies*. 45(5): 677-693. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00343401003614274> (2014 07 19).
169. LEONAVIČIUS, V. (2005) Sociologijos teorijos. Kaunas: VDU, p. 384-393.
170. LIENERT, J, SCHNETZER, F, INGOLD, K. 2013. Combining stakeholder analysis with network analysis to understanding stakeholders in using the case of water infrastructure planning in Switzerland. *Journal of Environmental Management*. No. 125.
171. LOWE, P. WARD, N. 2007. Sustainable rural economies: some lessons from the English experience. *Sustainable Development* 15 (5) p. 307–317.
172. LOWE, P., RAY, C., WARD, N. WOOD, D., WOODWARD, R. 1998. Participation in Rural Development: A Review of European Experience. In *Research Report, edited by C. f. R. Economy*. Newcastle: University of Newcastle, School of Agriculture, Food and Rural Development.
173. LUCAS, R. E. 1988. On the mechanism of economics development. *Journal of Monetary Economics*, 22: 3-42.
174. MAČERINSKIENĖ, I., VASILIAUSKAITĖ, J. 2004. Organizacijos socialinio kapitalo tyrimo metodologija. *Tiltai*, KU.
175. MAGIS, K. 2010. Community Resilience: An Indicator of Social Sustainability. *Society & Natural Resources: An International Journal*, No. 23(5): 119-131. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08941920903305674#.UtLN8tJdWSo> (2015 04 19).
176. MAGNUSEN, K. 1981. Organization Design. Development and Behaviour. (11): 49-56.
177. MAYHEW, S. 2004. A Dictionary of Geography. Oxford University press. Oxford Reference Online, available at Klaipėda University Library, 15 February 2005 .<http://www.oxfordreference.com/views/ENT-RY.html?subview=Main&entry=t15.e2595> (2012 09 19).

178. MALERBA, F. 2004. Sectoral systems of innovation: Basic concepts. In Malerba, F. (Ed.) *Sectoral systems of innovation: Concepts, issues and analyses of six major sectors in Europe*. Cambridge University Press: Cambridge.
179. MARGARIAN, A. 2013. A Constructive Critique of the Endogenous Development Approach in the European Support of Rural Areas. *Growth and Change*, 44 (1):1–29. Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/grow.12000/pdf> (2015 10 01).
180. MARSDEN, T. 2009. Mobilities, Vulnerabilities and Sustainabilities: Exploring Pathways from Denial to Sustainable Rural Development. *Sociologia Ruralis*, 49(2): 113–131. Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9523.2009.00479.x/full> (2015 07 23).
181. MARSDEN, T. K. 2003. *The Condition of Rural Sustainability* (Assen: Royal Van Gorcum).
182. MARSDEN, T. K. 2006. Denial or diversity? Creating new spaces for sustainable development, *Journal of Environmental Policy and Planning*, 8(2): 183–198.
183. MARSDEN, T.K., SONNINO, R. 2008. Rural development and the regional state: denying multi-functional agriculture in the UK. *Journal of Rural Studies*, 24(4): 422–431.
184. MASLOW, A. 1955. The Theory of Human Motivation. *Psychological review*. Nr. 50: 370–396.
185. MASUM, M., RANCK, J., SLINGER, A. P. 2010. Five promising methods for health foresight. *Foresight*, 12(1): 54–66.
186. MATESICH, P. W., MONSEY, B.R. 1992. *Collaboration: What makes it work?* St. Paul, Minn.: Amherst H. Wilder Foundation
187. MATTESICH, P. W., MONSEY, B.R. 1992. *Collaboration: what makes it work?* St. Paul, Minn.: Amherst H. Wilder Foundation.
188. MCGINNIS, J.M., W.H. FOEGE. 1993. Actual Causes of Death in the United States. *Journal of the American Medical Association*, 270(22): 7–12
189. MCGREGOR, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw – Hill.
190. MEINZEN-DICK, R. DIGREGORIO, M., MCCARTHY, N. 2004. *Methods for Studying Collective Action in Rural Development*. *Agricultural Systems*, 82(3):197–214. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308521X04001167> (2014 07 19).
191. MEINZEN-DICK, R., RAJU, K. V., GULATI, A. 2002. What Affects Organization and Collective Action For Managing Resources? *Evidence from Canal Irrigation Systems in India*. *World Development*, 30(4): 649–666. Prieiga per internetą: http://ac.els-cdn.com/S0305750X01001309/1-s2.0-S0305750X01001309-main.pdf?_tid=510fb418-7bbd-11e3-99a1-00000aab0f6c&acdnat=1389554059_c5420f7cd03b15678787fa139cbc3f1 (2015 08 02).
192. MELNIKAS, B., SMALIUKIENĖ, R. 2007. *Strateginis valdymas: Mokomoji Knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
193. MELNIKIENĖ, R., VIDICKIENĖ, D. 2007. Lietuvos kaimo raidos stebėsenos ir vertinimo sistemos kūrimo principai. *Žemės ūkio mokslai*. Nr. 14: 2–10. Prieiga per internetą: <http://www.lmaleidykla.lt/publ/1392-0200/2007/Priedas/ZemPriedas2-10.pdf> (2015 10 07).
194. MESSELY, L., ROGGE, E., DESSEIN, J. 2013. Using the rural web in dialogue with regional stakeholders. *Journal of Rural Studies*. No. 32: 400–410.
195. METTEPENNINGEN, E., VANDERMEULEN, V., HUYLENBROECK, G., SCHUERMANS, N., VAN E. ET AL., 2012. Exploring synergies between place branding and agricultural landscape management as a rural development practice. *Sociologia Ruralis*, No. 52: 432–452.
196. MIETZNER, D., REGER, G. 2005. Advantages and disadvantages of scenario approaches for strategic foresight. *Technology Intelligence and Planning*, 1(2): 220–239.
197. MILGROM, P., ROBERTS, J. 1995. Complementarities and fit strategy structure and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*. No 19: 179–208.
198. MINTZBERG, H. 1972. Research on strategy - making. *Proceedings of the 32nd annual meeting of the Academy of Management*. Minneapolis. Prieina per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250060306/abstract> (2015 09 13).

199. MINTZBERG, H., QUINN, J. B., VOYER, J. 1995. *The Strategy Process*. Collegiate Edition. – US: Prentice - Hall.
200. MITCHELL, S.M., SHORTELL, S.M. 2000. The Governance and Management of effective community health partnership: Typology for research, Policy and practise. *Milbank Quarterly*, 78(2): 241-89.
201. MORGAN, M. LEVITT, R. E., MALEK, W. 2009. *Executing Your Strategy: How to Break it Down and Get it Done*. United States: Harvard Business School Press.
202. MORIARTY, S. E. 1996. The circle of synergy: theoretical perspectives and an evolving IMC research agenda. In *Integrated communication: synergy of persuasive voices*. Thorson, E., Moore, J., Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbrown.
203. MORIARTY, S. E. 1996. The circle of synergy: Theoretical Perspectives and an Evolving IMC Research Agenda. *Integrated Communication: Synergy of Persuasive voices*. USA: University of Colorado.
204. MORRISON, T. H. 2014. Developing a regional governance index: The institutional potential of rural regions. *Journal of Rural Studies*. No. 35: 101-111. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0743016714000497> (2014 07 19).
205. MORRONE, V. 2011. *Outreach to Support Rural Innovations. Agricultural Systems// Agroecology & Rural Innovations for Development*. Elsevier, San Diego, California. Prieiga per internetą: http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=41UP2sxoJDwC&oi=fnd&pg=PP2&dq=rural+innovation+management&ots=sWj0pct1qn&sig=h90U2BsAfsKZHWomGN-3qV49HSQ&redir_esc=y#v=onepage&q=rural%20innovation%20management&f=false (2015 08 02).
206. MURDOCH, J. 2000. Network – a New Paradigm of Rural Development? *Journal of Rural Studies*, 16(4): 226-238. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S074301670000022X> (2015 07 19).
207. NARDO, M., TARANTOLA S., SALTELLI A., ANDROPOULOS C., BUESCHER R., KARAGEORGOS G., LATVALA A., AND NOEL F. 2004. The e-business readiness composite indicator for 2003: a pilot study. Prieiga per internetą: <http://ina.bnu.edu.cn/docs/20140605101723366354.pdf> (2014 09 23).
208. NAVASAITIENĖ, S., MERKIENĖ, R., GRUMULDYTĖ, Ž., TAUTVAIŠAITĖ, Š. 2006. Hinnerland, kaimiškojo regiono erdvinės plėtros galimybės sprendžiant nuosmukio problemas. *Mokslinė studija*. Akademija.
209. NEFAS, S. 2007. Funkcionali vietos bendruomenė Lietuvos kaimuose ir miesteliuose. Daktaro disertacija. Vilnius: MRU. Prieiga per internetą: http://saunef.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2009/01/Disertacija_11_201.pdf (2015 02 08).
210. NIELSEN, B. 2002. Synergies in strategic alliances: motivation and outcomes of complementary and synergistic knowledge networks. *Journal of Knowledge Management Practice*. Prieiga per internetą: <http://www.tlinc.com/articl43.htm> (2015 10 01).
211. NILSSON, E., SVENSSON, M. 2002. Synergies in International Enterprises. Prieiga per internetą: <http://liu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:18571> (2015 03 17).
212. NOBREGA, W. R. DE M., ARAUJO, F. 2015. Culture, tourism and development: insights on the potential exploration of archeological rock art in Carnaúba dos Dantas (RN, Brazil). *Revista Brasileira de Ecoturismo*. 8(1): 93-114. Prieiga per internetą: <http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t162.e1826> (2014 06 17).
213. NONAKA, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*. 5(1): p. 14-37.
214. PARIL, V. 2014. Road Infrastructure and Ecological Stability Territorial System - Is There Possible Synergy. In *New Economic Challenges - 5th International PhD Student Conference*. Masarykova univerzita. Brno: Masarykova univerzita. P. 269-280.
215. PARK, S., BEHERA, S. K. 2014. Methodological aspects of applying eco-efficiency indicators to industrial symbiosis networks. *Journal of Cleaner Production*. No. 64, p. 478-485. Pri-

- eiga per internetą: http://ac.els-cdn.com/S0959652613005726/1-s2.0-S0959652613005726-main.pdf?_tid=30d9a8f4-816d-11e5-9358-00000aacb360&acdnat=1446474347_044211b29fa4e20a4d0fa10fe585c3b4 (2014 07 19).
216. PARSONS, T. 1960. *Structure and Process in Modern Society*. UK: Glencoe.
217. Partnership self-assessment tool (2002). Prieiga per internetą: <http://www.nccmt.ca/registry/view/eng/8.html> (2014 11 02).
218. PERLOFF, H. S. DUNN, E. S., LAMBARO, E. E., MUTH, R. F. 1960. *Regions, resources and economic growth*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
219. PERROUX, F. 1950. Economic space: Theory and applications. *Quarterly Journal of Economics*, 64(1): p. 89 – 104.
220. PERROW, CH. 1972. *Complex Organization. A Critical essay*. New York: Random House.
221. PETER, A., CORNING, PH.D. 1995. *Synergy And Self - organization In The Evolution Of Complex Systems*. USA: Institute for the Study of Complex Systems. Prieiga per internetą: <http://www.complexsystems.org/publications/pdf/synselforg.pdf> (2014 11 02).
222. PETRICK, M. 2013. Reversing the rural race to the bottom: an evolutionary model of neo-endogenous rural development. *European Review of Agricultural Economics*. Oxford University press. 40(4): 707-735. Prieiga per internetą: <http://erae.oxfordjournals.org/content/40/4/707.full.pdf+html> (2015 10 01).
223. PIGOU, A., C. 1912. *The Economic of Welfare*. (Edited by MacMillan, New York in 1952).
224. PIIRAINEN, K., KORTELAINEN, S., ELFVINGREN, K., TUOMINEN, K. 2010. A SCENARIO APPROACH FOR ASSESSING NEW BUSINESS CONCEPTS. *Management Research Review*, 6(33): 635-655.
225. PINTAR M., UDOVČ A., ČERNIČ-ISTENIČ M., GLAVAN M., POTOČNIK-SLAVIČ, I. 2010. Rural areas between prosperity and abandonment; case of Goriška Brda, Slovenia. In: Wiggering H., Ende H.P., Knierim A., Pintar M. (Eds.). *Innovations in European Rural Landscapes*. Berlin; Heidelberg: Springer, 37-52.
226. PIRELLA, M.J., SABEL, CH. F. 1984. *The second industrial divide*. New York: Basic Books.
227. PLOEG J. D., MARSDEN, T. 2008. *Unfolding webs*. Van Gorcum, Assen.
228. PLOEG J.D. VAN BROEKHUIZEN, R., BRUNORI, G. SONNINO, R., KNICKEL, K., OOSKTINDIE, H. 2008. Towards a framework for understanding regional rural development, in: Ploeg, J.D., Marsden, T (eds.), *Unfolding webs*, Van Gorcum, Assen.
229. PLOEG J.D., DIJK, VAN DIJK, G. 1995. *Beyond modernisation. Impact of endogenous rural development*. Van Gorcum, Assen. *Maastricht and CERES*, Wageningen University, The Netherlands.
230. PLOEG J.D., ir kt. 2000. Revitalising agriculture: Farming Economically as Starting Ground for Rural Development. *Sociologia Ruralis*, No. 4: 110-124.
231. PLOEG, J. D. 2010. The peasantries of the twenty-first century: the commoditisation debate revisited. *Journal of Peasant Studies* 37(1): 1-30. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1080/03066150903498721> (2015 10 01).
232. PLOEG, J.D. LONG, A. (eds). 1994. *Born from withig. Practices and perspectives of endogenous rural development*. Van Gorcum, Assen. Maastricht, The Netherlands.
233. PLOEG, J.D., OOSTINDIE, H., BROEKHUIZEN, R. MILONE, P., VENTURA, F., BRUNORI, G. 2010. The central role of nested markets in rural development in Europe. *Working paper, conference on rural development*, Rome 2-4 February, 2010.
234. PORCA, S., FOX, W. 2000. Investing in Rural Infrastructure. *Chapter in Beyond Agriculture: New Policies for Rural America*, Federal Reserve Bank of Kansas City, Kansas City, Missouri, October. Prieiga per internetą: <http://www.frbkc.org/PUBLICAT/beyond/RC00Fox.pdf> (2013 11 23).
235. PORTER, L., SWEETSER, K., CHUNG, D. 2009. The blogosphere and public relations: Investigating practitioners roles and blog use. *Journal of Communication Management*. 13(3), 250-267. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/13632540910976699> (2014 07 19).
236. PORTER, M. E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. A Division of Macmillan. New York: The Free Press.

237. POTOČNIK-SLAVIČ, I. 2012. The Significance of The Rural Web For Rural Tourism Development: The Case of Goriška Brda Region, Slovenia. *BSDLg*. No. 58: 73-82. Prieiga per internetą: <http://popups.ulg.ac.be/0770-7576/index.php?id=619&file=1> (2015 09 17).
238. POUND, B. 2011. Livelyhood and Rural Innovations. *Agricultural Systems. Agroecology & Rural Innovations for Development*. Elsevier, San Diego, California. Prieiga per internetą: http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=41UP2sxoJDwC&oi=fnd&pg=PP2&dq=rural+innovation+management&ots=sWj0pct1qn&sig=h90U2BsAfsKZHwomGN-3qV49HSQ&redir_esc=y#v=onepage&q=rural%20innovation%20management&f=false (2013 09 03).
239. POVILIŪNAS, A. 2002. Europos Sąjungos kaimo politikos tapsmas. *Žemės ūkio mokslai*. Nr. 4: 14-20. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09537325.2010.496284> (2015 11 01).
240. PUTNAM R. D. 2000. *Bowling Alone. The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Shuster. p. 216.
241. PUTNAM R.D. Kad demokratija veiktų. Pilietinės tradicijos šiuolaikinėje Italijoje. Vilnius: Margi raštai. p. 214–238.
242. QUINN, J. 1980. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Irwin.
243. RAKODI, C. JONES, T. L. 2002. Urban Livelihoods– A People-centred Approach to Reducing Poverty. Prieiga per internetą: [http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=iw3cwHUVAQsC&oi=fnd&pg=PR5&dq=C.+Rakodi,+T.+LloydJones+\(2002\)infrastructure+&ots=u4q9Z4awCp&sig=e1U3fE3xroERUGkwDvogiKF8sHU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=iw3cwHUVAQsC&oi=fnd&pg=PR5&dq=C.+Rakodi,+T.+LloydJones+(2002)infrastructure+&ots=u4q9Z4awCp&sig=e1U3fE3xroERUGkwDvogiKF8sHU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (2013 06 19).
244. RAMONAITĖ, A., 2008. Changing Nature of Partisanship in a Post-Communist Society: Comparing “Old” and “New” Parties in Lithuania. *Lithuanian Political Science Year-book 2007*. Vilnius: Institute of International Relations and Political Science, Vilnius University, p. 91–110.
245. *Regioninės plėtros įstatymas*. 2000. Prieiga per internetą: <https://www.vkontrolė.lt/failas.aspx?id=2270> (2014 06 14).
246. REINERT, E. S. 2009. Emulation versus Comparative Advantage: Competing and Complementary Principles in the History of Economic Policy. *Institutions, Innovation and Development - Collected Contributions from Workshop*. No. 5, p. 30-58. Prieiga per internetą: http://www.researchgate.net/profile/Erik_Reinert/publication/46473308_Emulation_versus_Comparative_Advantage_Competing_and_Complementary_Principles_in_the_History_of_Economic_Policy/links/0c96052322a071c3cb000000.pdf#page=32 (2015 10 01).
247. RENTING, H., MARSDEN, T. K., BANKS, J. 2003. Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and Planning*. No 35: 393-412. Prieiga per internetą: <http://home.cc.umanitoba.ca/~hallmanb/files/Food%20Geography/a3510.pdf> (2013 04 11).
248. RIBAŠAUSKIENĖ, E., ŠALENGAITĖ, D. 2011. Vietos identiteto raiška vietos plėtros strategijose. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Nr. 5(29): 191–200. Prieiga per internetą: [http://baitas.lzuu.lt/~mazyliis/julram/29/ManagementKaunas5\(29\).pdf#page=125](http://baitas.lzuu.lt/~mazyliis/julram/29/ManagementKaunas5(29).pdf#page=125) (2012 06 10)
249. RIBOKAS, G. 2010. Šiaurės rytų Lietuvos kaimo raidos perspektyvos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (19): 63-74.
250. RICHARDSON, W.C., ALLEGRANTE, J.P. 2000. Shaping the Future of health through Global Partnerships. *Critical Issues in Global Health*, eds. C. E. Koop, C.E. Pearson, M.R. Schwarz, 3: 75-83. San Francisco: Jossey-Bass
251. RIMKEVIČIUS, R. 2003. Gal padėtų sinergetika? // *Diologas*. Nr. 40: 26-38.
252. RIMKEVIČIUS, R. 2003. *Karališkų kelių nėra*. *Diologas*. – Nr. 33: 109-122.
253. ROETHLISBERGER, F.J., DICKSON, J.W. 1943. *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- 254.ROMER, P.M. 1987. Increasing return and long-run growth. *Journal of Political Economy*, 98(5): 71-102.
- 255.SABATINI,F. 2006. The Empires of Social Capital and Economic Development: A Critical Perspective, in Osborne, M.; Sankey, K.; Wilson, B. (Eds). *Social Capital, Lifelong earning Regions and the Management of Place: an international perspective*. London and New York: Routledge. p. 76-94.
- 256.SABINE DE, R., LUIGI MILONE, P., TVRDOŇOVÁ, J., KEATING, P. 2010. *Endogenous development in Europe*. BDU, Barneveld, the Netherlands. Prieiga per internetą: <http://www.compasnet.org/blog/wp-content/uploads/2011/03/europe/EDineurope.pdf> (2013 05 12).
- 257.SAXENIAN, A.L. 1994. *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 258.SCHULTINK, G. 2000. Critical Environmental Indicators: Performance Indices And Assessment Models For Sustainable Rural Development Planning. *Ecological Modelling* Vol. 130, p. 47–58. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S030438000000212X#> (2014 07 19).
- 259.SCOTT, A. J. 1992. The collective order of flexible production agglomeration: Lessons for local economic development policy and strategic choice. *Economic Geography*, 68(3): 219-233.
- 260.SCOTT, A.J., CARTER, C., REED, M.R., LARKHAM, P., ADAMS, D., MORTON, N., WATERS, R., COLLIER, D., CREAM, C., CURZON, R., FORSTER, R., GIBBS, P., GRAYSON, N., HARDMAN, M., HEARLE, A., JARVIS, D., KENNET, M., LEACH, K., MIDDLETON, M., SCHIESSEL, N., STONYER, B., COLES, R. 2013. Disintegrated development at the rural–urban fringe: Re-connecting spatial planning theory and practice. *Progress in Planning*. Vol 83: 1-52. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/03059006/83/supp/C> (2015 09 17).
- 261.SELZNIK, PH. 1957. *Leadership and Administration*. Sociological Interpretation. USA: Harper and Row. Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250070203/abstract> (2011 08 19).
- 262.SEPPANEN, R., BLOMQUIST, K. AND SUNDQUIST, S. 2007. Towards measuring inter-organizational trust—a critical review and analysis of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, No. 36: 249-265.
- 263.SEPPANEN, R., BLOMQUIST, K. AND SUNDQUIST, S. 2007. Towards measuring inter-organizational trust-a critical review and analysis of the empirical research in 1990– 2003. *Industrial Marketing Management*, No 36: 249-265.
- 264.SHORTALL, S. 2008. Are rural development programmes socially inclusive? Social inclusion, civic engagement, participation, and social capital: Exploring the differences. *Journal of Rural Studies*. 24 (4): 450-457. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0743016708000089>
- 265.SHUCKSMITH, M. 2010. Desintegrated rural development? Neo-endogenous rural development, planning and space-shaping in diffused power contexts. *Journal of the European society for rural sociology: Sociologia Ruralis*, 50(1): 1-14. Prieiga per internetą: http://www.readcube.com/articles/10.1111%2Fj.14679523.2009.00497.x?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchse_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase_site_license=PUBLICATION_OUTSIDE_OF_LICENSE_PERIOD (2015 10 01).
- 266.SHUCKSMITH, M. 2010. Disintegrated Rural Development? Neo-endogenous Rural Development, Planning and Place-Shaping in Diffused Power Contexts. *Sociologia Ruralis*, 50(1): 1–14. Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9523.2009.00497.x/pdf> (2014 11 24).
- 267.SIMON, H. A. 1947. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan
- 268.SIRMON, D. G., HITT, M. A., IRELAND, R. D. 2007. Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review*. 32 (1): 273–292. Prieiga per internetą:

- http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1342630 (2013 09 17).
269. SKIDMORE P., BOUND K., LONSBROUGH H. 2006. Community participation. Who benefits? York Publishing Services Ltd., Layer Thorpe. Prieiga per internetą <http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/1802-community-network-governance.pdf> (2015 11 01).
270. SLIŽYTĖ, A. 2009. Kompleksinio organizacijos veiklos vertinimo sistemos formavimas. *Daktaro disertacija*. Kaunas: VDU.
271. SMILGA, E. 2005. Strateginės minties integravimo galimybės Lietuvoje. Prieiga per internetą: http://www.leidykla.eu/fileadmin/Politologija/2005-4_40/N%2034-52.pdf (2013 02 28).
272. SNAPP, S. 2011. *Agroecology: Principles and Practice*. Agricultural Systems // *Agroecology & Rural Innovations for Development*. San Diego, California. Prieiga per internetą: http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=41UP2sxoJDwC&oi=fnd&pg=PP2&dq=rural+innovation+management&ots=sWj0pct1qn&sig=h90U2BsAfsKZHWomGN3qV49HSQ&redir_esc=y#v=onepage&q=rural%20innovation%20management&f=false (2012 11 17).
273. SOANES, C. STEVENSON, A. (EDS.) 2004. *The Concise Oxford English Dictionary*. Oxford University Press. Oxford Reference Online, available at Klaipeda University Library, 15 February 2005, Prieiga per internetą: Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X96000216>
274. SOLOMON, R. C., FLORES, F. 2001. *Building Trust in Business, Politics, Relationships and Life*. University Press, Oxford
275. SORENSON, B. 2006. Social Networks and the Persistence of Clusters: Evidence from the Computer Workstation Industry. *Clusters, Networks and Innovation*. Edited by Breschi and Malerba. New York, N. Y.: Oxford University Press.
276. SPIELMAN, D.J., DAVIS, K., NEGASH, M., AYELE, G. 2011. Rural innovation systems and networks: findings from a study of Ethiopian smallholders. *Agric Hum Values*, No. 28, p. 195–212. Prieiga per internetą: Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786309001483> (2015 09 17).
277. STARKEVIČIŪTĖ, M. 2007. Lietuvos ekonominės integracijos gairės. *Intelektinė ekonomika*. Nr. 1: 82–86. Prieiga per internetą: <http://www3.mruni.eu/~int.economics/1nr/Rita%20STARKEVICIUTE.pdf> (2014 03 16).
278. STIRLING, A. 2008. The Dynamics of Sustainability: durability, stability, resilience and robustness. Presentation to ESRC. *Environment Agency Workshop Complexity Economics for Sustainability*, Oxford, UK.
279. STRAČINSKIENĖ, L. 2005. *Piliečių dalyvavimo galimybės priimant sprendimus Vyriausybės ir savivaldybės lygmeniu*. Kn. „Kaip pažaboti korupciją“. Vilnius: Eugrimas.
280. STRAND, O., LEYDESDORF, L. 2013. Where is synergy indicated in the Norwegian innovation system? Triple-Helix relations among technology, organization, and geography. *Technological Forecasting & Social Change*. No. 80: 471–484. Prieiga per internetą: http://ac.els-cdn.com/S0040162512001928/1-s2.0-S0040162512001928-main.pdf?_tid=4bdef6ca-816a-11e5-b94e00000aab0f02&acdnat=1446473104_3ed20562eebebfed52638696a59d928f (2014 07 19).
281. *Strengthening Endogenous Development in Africa*. 2010. A methodological guide. Prieiga per internetą: <http://www.groundswellinternational.org/wp-content/uploads/Strengthening-Endogenous-Development-in-Africa-1-July-2010.pdf> (2014 02 17).
282. SURYAHADI, A., SURYADARMA, D., SUMARTO, S., MOLYNEAUX, J. 2006. Agricultural Demand Linkages and Growth Multiplier in Rural Indonesia. *SMERU Working Paper* Prieiga per internetą: http://www.eaber.org/sites/default/files/documents/SMERU_Suryahadi_2006_02.pdf (2012 05 17).
283. ŠERPETIS, K. 1992. *Pilietinė visuomenė*. Politinis procesas. Šiauliai
284. ŠTREIMIKIENĖ, D. 2001. Regionų plėtros teorijos ir politika. *Regionų plėtra – 2001*. Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija.

285. TESTA, R. 2014. The rural tourism as development opportunity or farms. The case of direct sales in Sicily. *American Journal of Agricultural And Biological Science*. 9 (3): 407-419. Prieiga per internetą: <http://www.thescipub.com/journals/ajabs> (2014 07 19).
286. THOMAS, P., SUZUKI, M., HAWKEN, P., WACKERNAGEL, M. 2002. Strategic sustainable development – selection, design and synergies of applied tools. *Journal of Cleaner Production*. 10(3): 197-214.
287. TIJŪNAITIENĖ, R. 2008. Socialinio kapitalo konceptas: dalyvavimo kontekstas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1(10): 186-192. Prieiga per internet: <http://www.su.lt/filemanager/download/6189/Tijunaitiene.pdf> (2014 03 21).
288. TOLÓN-BECERRA, A., LASTRA-BRAVO, X. 2009. Planning and Neo-endogenous Model for a Sustainable Development in Spanish Rural Areas. *3èmes Journées De Recherches en Sciences Sociales*, INRA SFER CIRAD, 09, 10 & 11 décembre 2009 –Montpellier, France. Prieiga per internetą: www.sfer.asso.fr/.../A2%20-%20Tolón-Becerra.pdf (2015 02 28).
289. TORRE VALDEZ, H. C., SANDOVAL GODOY, S. A. 2015. Ecological Transformation and Territorial* Synergies in the Hermosillo, Sonora Coastal Strip. *Frontera Norte*. 27(54):143-170. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=18e60af3-f8e9-4b27-a07d-8ae2460e49dc%40sessionmgr114&vid=2&hid=123> (2015 11 01).
290. TOWEY, K. 2008. *Personal Communication*. SPSS Ireland, Dublin.
291. TREINYS, M. 2005. *Daugiafunkcinio kaimo plėtra. Lietuvos kaimo raida*. - Vilnius: LAEI.
292. TREINYS, M. 2008. *Kaimas lūžio metais: Lietuvos žemdirbių sąjūdžio idėjų ir veiksmų dvidešimtmetis*. Kaunas: Spalvų kraitė.
293. UPHOFF, N. 2000. Understanding social capital: Learning from the analysis and experience of participation. *Social Capital: a multifaced Perspective / edited by Pharta Dasgupta and Ismail Serageldin*. Washington, D.C.
294. VAITKIENĖ, R., VAINAUSKIENĖ, V. 2010. Risk of brand equity: theoretical insights. *Social Sciences*, 3(69): 39-47.
295. VANGEN, S. 2003. *Collaboration theory for collaboration practice: transfer design principles*. In: C. M. Scott and W. E. Thurston (eds.), *Collaboration in Context*, pp. 149–159. Health Promotion Research, University of Calgary, Calgary
296. VASILIAUSKAS, A. 2004. *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
297. VELAYUDHAN, S. K. 2007. *Rural Marketing: Targeting The Non-Urban Consumer*. SAGE Publications.
298. VENTURA, F., PIERLUIGI, M., PLOEG, J.D. 2010. *Understanding Rural Dynamics*. In Ploeg, J. D. van der; Marsden, T. 2010. *Unfolding webs: the dynamics of regional rural development*. Royal Van Gorcum, Assen, The Netherlands.
299. VENTURA, P., MILONE, F., BERTI, G., BRUNONI, B. 2010. Some notes on the identification of rural webs. *Networking the Rural: The Future of Green Regions in Europe*. The Netherlands.
300. VERVOORT, J. M., THORNTON, P. K., KRISTJANSON, P., FORCH, W., ERICKSEN, P. J., KOK, K., INGRAM, J. S. I., HERRERO, M., PALAZZO, A., HELFGOTT, A. E. S., WILKINSON, A., HAVLI, P., MASON-D’CROZ, D., JOST, C. 2014. Challenges to scenario-guided adaptive action on food security under climate change. *Global Environmental Change*. No. 28: 383-394. Prieiga per internetą: http://ac.els-cdn.com/S0959378014000387/1-s2.0-S0959378014000387-main.pdf?_tid=0de2abc2-816b-11e5-a291-00000aacb35d&acdnat=1446473430_84a291fe57ce3d077b223a61b91d0060 (2014 07 19).
301. VIASSONE, M. 2008. *La gestione del vantaggio competitivo territoriale in un contesto di apertura internazionale*, Torino, Giappichelli.
302. VIDICKIENĖ, D. 2010. Perėjimo prie naujosios kaimo politikos paradigmos kliūtys Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. ISSN 1648-9098, 3 (19), p. 137-146. Prieiga per internetą: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2010_3_19_1/vidickiene.pdf (2015 10 07).
303. VIDICKIENĖ, D., MELNIKIENĖ, R. 2014. *Kaimo politikos evoliucija*. Monografija: Vilnius. Prieiga per internetą:

- file:///C:/Users/EG/Downloads/Kaimo%20politikos%20evoliucija_Monografija.pdf (2014 07 19).
304. Vietos plėtros strategijų, įgyvendinamų bendruomenių inicijuotos vietos plėtros būdu, atrankos taisyklės (2015).
Prieiga per internetą: https://www.nma.lt/uploads/files/dir783/dir39/dir1/15_0.php (2014 09 16)
305. VILKAS M., BUČAITĖ-VILKĖ J. 2009. Besiformuojanti tinklaveikos teorija. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14: 1100-1106. Prieiga per internetą: www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-1100.pdf (2015 07 19).
306. VITUNSKIENĖ, V., ČAPLIKAS, J., JANUŠAUSKAITE, G. (2007). Differences of social economic development of Lithuanian rural wards. *Rural development 2007: the third international scientific conference*, 8-10th of November, 2007, Akademija, Kaunas, p. 172-178. Prieiga per internet: [http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c10a52484fed_\(2013_11_28\)](http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c10a52484fed_(2013_11_28)).
307. VITUNSKIENĖ, V., ČAPLIKAS, J., JANUŠAUSKAITE, G. 2007. Differences of social economic development of Lithuanian rural wards. *Rural development 2007: the third international scientific conference*, 8-10th of November, 2007, Akademija, Kaunas, p. 172-178. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c10a52484fed> (2014 09 03).
308. WANDERSMAN, A., GOODMAN, R.M., BUTTERFOSS, F.D. 1997. Understanding Coalitions and how they operate. *Community organizing and community building for health*, ed. M. Minkler, 2: 61-77. New Brunswick, N.J. Rutgers University Press.
309. WINER, M., RAY, K. 1994. Collaboration Handbook, Creating, Sustaining and Enjoying the Journey. Fieldstone Alliance.
310. WOODS, M. 2007. Engaging the global countryside: globalization, hybridity and the reconstruction of rural place. *Progress in Human Geography*. 31(4): 485-507.
311. WOOLCOCK, M., NARAYAN, D. 2000. Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy. *World Bank Research Observer*. 15(2): 225-249.
312. ZAHNER, S. J. 2005. Local public health system partnerships. *Public health reports*. 120: 76-82.
313. ZAKAREVIČIUS, P. 2003. *Pokyčiai organizacijose. Priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU, p. 174.
314. ZANDER, P., GROOT, J.C.J., JOSIEN, E., KARPINSKI, I., KNIERIM, A., MEYER, B.C., MADUREIRA, L., RAMBONILAZA, M., ROSSING, W. 2008. Farm models and economic valuation in the context of multifunctionality: a review of approaches from France, Germany, The Netherlands and Portugal. *International Journal of Agricultural Resources, Governance and Ecology*, 7(4): 339-360.
315. ZIAKAS, V., COSTA, C. A. 2011. The Use of an Event Portfolio in Regional Community and Tourism Development: Creating Synergy between Sport and Cultural Events. *Journal of Sport & Tourism*. 16(2): 175. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14775085.2011.568091> (2014 07 19).
316. ZUCKERMAN, H. S., KALUZNY, A. D., RICKETTS, T. C. 1995. Alliances in Health Care: What We Know, What We Think We Know And We Should Know. *Health Care Management Review*, 20: 54-64.
317. ŽIČKUS, A. 2007. *Komplikacija – metodas? Magistrantūros studijų baigiamasis darbas*. VDA: Klaipėda. Prieiga per internetą: http://www.ziqz.info/www3d/tekstai/Komplikacija_metodas.pdf (2015 02 20).

MOKSLINIO DARBO APROBACIJA

1. **Vaišnoraitė, Rasa**; Žukovskis, Jan. Institutions Forming the Infrastructure of Rural Areas in Lithuania: a Systematic Approach // Rural development 2011: the fifth international scientific conference, 24-25 November, 2011, Akademija: proceedings. Akademija: Aleksandras Stulginskis University. ISSN 1822-3230. Vol. 5, b. 1 (2011), p. 268-274. [Conference Proceedings Citation Index; Academic Search Complete].
2. Atkočiūnienė, Vilma; **Vaišnoraitė, Rasa**. Model of Rural Area Change Management Using the Principle “Bottom-up” // Rural development 2011: the fifth international scientific conference, 24-25 November, 2011, Akademija: proceedings. Akademija: Aleksandras Stulginskis University. ISSN 1822-3230. Vol. 5, b. 1 (2011), p. 23-30. [Conference Proceedings Citation Index; Academic Search Complete].
3. Atkočiūnienė, Vilma; **Vaišnoraitė, Rasa**. Principo „iš apačios į viršų“ raiška rengiant, priimant ir įgyvendinant kaimo vietovių pokyčių valdymo strateginius sprendimus // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai = Management theory and studies for rural business and infrastructure development: mokslo darbai / Aleksandro Stulginskio universitetas. Akademija. ISSN 1822-6760. 2011, Nr. 4(28), p. 6-14. [Business Source Complete].
4. Atkočiūnienė, Vilma; **Vaišnoraitė, Rasa**. Kaimiškųjų vietovių vystymo strateginio proveržio sąlygos: Dargužių kaimo atvejis // Žemės ūkio mokslai. ISSN 1392-0200. 2012, t. 19, nr. 3, p. 180-191. [CAB Abstracts].
5. Atkočiūnienė, Vilma; **Pakeltienė, Rasa**. Improvement of the Organizational Mechanism for Joint Activities of Rural Development Actors // Rural development 2013: the sixth international scientific conference, 28-29 November, 2013, Akademija: proceedings. Akademija: Aleksandras Stulginskis University. ISSN 1822-3230. Vol. 6, b. 1 (2013), p. 486-492. [Academic Search Complete].
6. Atkočiūnienė, Vilma; Aleksandravičius, Alvydas; Kiaušienė, Ilona; Vaznonienė, Gintarė; **Pakeltienė, Rasa**; Lukė, Renata. Kaimo socialinės infrastruktūros vystymasis siekiant užtikrinti teritorinę ir socialinę sanglaudą [elektroninis išteklius] : mokslo studija / Vilma Atkočiūnienė ... [et al.]; Aleksandro Stulginskio universitetas. Akademija, (Kauno r.): Aleksandro Stulginskio universitetas, 2014. 213 p.: iliustr. ISBN 9786094490743.
7. Atkočiūnienė, V. **Pakeltienė, R.** 2015. Methodological principles of Rural Development Synergy Evaluation // *Social sciences*. ISSN1392-3110. No 2(38).

PRIEDAI

Gerb. Eksperte,

Aleksandro Stulginskio Universiteto Vadybos mokslų krypties doktorantė atlieka tyrimą siekdamą suformuoti ir pagrįsti kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo rodiklių sistemą bei pritaikyti ją pilotinėse kaimiškose vietovėse.

Tyrimo tikslas – įvertinus kaimiškų vietovių vystymo sinergiją*, parengti Lietuvos kaimiškų vietovių vystymo modelį bei vystymo scenarijus jam įgyvendinti.

Jūsų ekspertinė nuomonė labai svarbi siekiant atrinkti kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo rodiklius bei rengiant kompleksinį vertinimo instrumentą.

Suteikite pateiktiems kokybiniais rodikliams svorius, įvertindami jų reikšmingumą kaimiškų vietovių vystymo sinergijai pasiekti. Kokybiniai rodikliai vertinami 7 balų sistemoje: 1 balas – rodiklio reikšmė labai silpna, 7 balai – rodiklio reikšmė labai svarbi. Atidžiai susipažinkite su kiekvienu rodikliu ir pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį variantą.

Skirtingi rodikliai gali būti įvertinti vienodais balais.

**Kaimiškų vietovių vystymo sinergija, siaurąja prasme, tyrime laikoma laipsnis arba sąveika to, ko dėka sukuriama kaimiškos vietovės (kaip sociokultūrinės sistemos) vystymosi potencialas, pasitelkus strateginę kūrybą bei naujus vadybinius instrumentus.*

I. ĮVERTINKITE KAIMIŠKŲ VIETOVIŲ VYSTYMO SINERGIJOS VERTINIMO RODIKLIUS PARTNERYSTĖS ASPEKTU.

Vertinimo skalė: 1 balas – rodiklio įtaka vertinant kaimiškų vietovių vystymo sinergiją labai silpna; 2 balai – silpna; 3 – patenkinama; 4 – vidutinė; 5 – pakankama; 6 – svarbi, 7 – labai svarbi.

Eil. Nr.	1. Įsitraukimas į partnerystę	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
1.1	Atviros diskusijos tarp sprendimų priėmėjų ir vietos gyventojų							
1.2	Atviros diskusijos tarp sprendimų priėmėjų ir vietos bendruomeninių organizacijų							
1.3	Aktyvus dalyvavimas bendruomeninių organizacijų posėdžiuose, pasitarimuose							
1.4	Vadovaujantys darbuotojai dirba pagal numatytas gyventojų priėmimo ir konsultavimo valandas							
1.5	Nuolatiniai vietos valdžios atstovų susitikimai su kaimo gyventojais							
1.6	Nuolatiniai vietos valdžios susitikimai su bendruomeninėmis organizacijomis							
1.7	Gyventojų protestai							
1.8	Gyventojų akcijos							
1.9	Gyventojų mitingai							
1.10	Bendruomeniniai tinklai (kuriami konkrečioms problemoms spręsti ir veiklai vykdyti)							
1.11	Gyventojų nuomonės tyrimai							
1.12	Informaciniai pranešimai gyventojams prieinamosiose viešosiose erdvėse							
1.13	Informaciniai pranešimai spaudoje							
1.14	Informaciniai pranešimai internete							
1.15	Brošiūros apie vietos valdžios, kaimo bendruomeninių organizacijų, kaimo gyventojų veiklą							
1.16	Ekspozicijos skirtos supažindinti su vietos valdžios, kaimo bendruomeninių organizacijų, kaimo gyventojų veikla							
1.17	Konferencijos skirtos supažindinti su vietos valdžios, kaimo bendruomeninių organizacijų, kaimo gyventojų veikla							
1.18	Informaciniai seminarai skirti supažinti vietos valdžią, kaimo bendruomenines organizacijas bei kaimo gyventojus su naujais kaimiškų vietovių vystymo sprendimais							
<i>Jūsų pastabos ir pasiūlymai:</i>								

Eil. Nr.	2. Kaimo vystymosi veikėjų mobilizuojantys gebėjimai	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
2.1	Kaimo vystymosi veikėjų derybiniai gebėjimai							
2.2	Kaimo vystymosi veikėjų išvalgumas, gebėjimas numatyti ateitį, nuspėti tendencijas							
2.3	Kaimo vystymosi veikėjų gebėjimai pamatyti strateginio proveržio sąlygas ir galimybes							
2.3	Kaimo vystymosi veikėjų gebėjimas kurti teigiamą ir patikimą aplinką vietai vystytis							
2.4	Kaimo vystymosi veikėjų gebėjimai profesionaliai ir greitai rasti vietovės vystymo sprendimus							
<i>Jūsų pastabos ir pasiūlymai:</i>								

Eil. Nr.	3. Organizacinė kultūra	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
3.1	Vertybių, papročių ir tradicijų paplitimas (sukurta socialinio konsensuso pagrindu)							
3.2	Artefaktų: technologijų, meno, socialiai atsakingo elgesio suvokimas (matomi ir girdimi modeliai)							
3.3	Nuostatos ir įsitikinimai: santykiai su gyvenamąja aplinka ir jos kūrimas							
3.4	Tikslų, struktūros, politikos ir procedūrų, finansinių išteklių skaidrumas							
3.5	Neformalios tarpusavio sąveikos, jausmų, įvairių požiūrių toleravimas							
3.6	Įsipareigojimų ir atskaitomybės kaimo vystymo veikėjams laipsnis							
3.7	Kaimo vystymosi veikėjų veiklos vertinimo sistema							
3.8	Kaimo vystymosi veikėjų saviraiškos bei karjeros galimybių lygis							
3.9	Sprendimų priėmimo savarankiškumo (atsakomybės) laipsnis							
3.10	Animavimas – stimuliuojamas pasyvią vartotojišką laikyseną pakeisti į aktyvias pastangas organizuotis							
3.11	Kaimo vystymo veikėjų stimuliuojamas formuoti savo poziciją mokymosi visą gyvenimą koncepcijos atžvilgiu							
<i>Jūsų pastabos ir pasiūlymai:</i>								

Eil. Nr.	4. Ryšiai tarp kaimo vystymosi veikėjų	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
4.1.	Pasitikėjimo/ nepasitikėjimo kaimo vystymosi veikėjais laipsnis							
4.2.	Pagarbos kaimo vystymosi veikėjų kultūrai, sprendimams bei darbui paplitimas							
4.3.	Konfliktinių situacijų valdymo profesionalumas							
4.4.	Galios pasiskirstymo praktika tarp kaimo vystymosi veikėjų ir gyventojų							
<i>Jūsų pastabos ir pasiūlymai:</i>								

Eil. Nr.	5. Lyderystė	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
5.1.	Kolektyvinės atsakomybės suvokimo praktika							
5.2.	Motyvacijos ir įtraukimo į partnerystės tinklus sistema							
5.3.	Funkcijų ir atsakomybės sričių pasidalijimas dalyvaujant partne-							

	rystės tinkluose								
5.4.	Kaimiškos vietovės vystymosi vizijos, veiklos tikslų suderinamumo praktika								
5.5.	Kaimiškos vietovės vystymosi rezultatų sklaidos ir gerosios praktikos dalijimasis								
5.6.	Pagarbos, pasitikėjimo, įsitraukimo ir atvirumo skatinimas								
5.7.	Atvirumas aplinkos, kurioje toleruojami skirtingi požiūriai, nuomonės, socialinių grupių interesai								
5.8.	Konfliktinių situacijų sprendimo efektyvumas								
5.9.	Strateginio proveržio galimybių, išteklių bei komandos gebėjimų derinimo praktika								
5.10.	Kūrybinių metodų taikymas priimant kaimiškų vietovių vystymo sprendimus								
5.11.	Inovacijų taikymas priimant kaimiškų vietovių vystymo sprendimus								
<i>Jūsų pastabos ir pasiūlymai:</i>									

Eil. Nr.	6. Efektyvumo valdymas administruojant	Balai							
		1	2	3	4	5	6	7	
6.1.	Koordinuotos komunikacijos tarp kaimo vystymosi veikėjų lygis								
6.2.	Koordinuotos komunikacijos su gyventojais ir organizacijomis išorėje lygis								
6.3.	Bendradarbiavimo organizavimo (susitikimų, projektų ir kt.) praktika								
6.4.	Projektų, paraiškų finansinei paramai gauti kolektyvinis rengimas								
6.5.	Informacinės bazės kūrimas ir taikymas, skirtas kaimiškų vietovių vystymo sprendimų priėmimo pagrįstumui								
6.6.	Naujų partnerių paieškos ir pritraukimo praktika								
6.7.	Partnerystės pažangos ir poveikio vertinimo praktika								
6.8.	Integralių veikimo būdų taikymo praktika								
<i>Jūsų pastabos ir pasiūlymai:</i>									

Eil. Nr.	7. Sprendimų priėmimas	Balai							
		1	2	3	4	5	6	7	
7.1.	Kaimo vystymosi veikėjų priimamų sprendimų palaikymo laipsnis								
7.2.	Kaimo vystymosi veikėjų susitarimų (konsensuso) praktika								
7.3.	Kaimo vystymosi veikėjų sprendimų siūlymo laisvė								
7.4.	Palankus mikroklimatas atviram dialogui ir diskusijai								
7.5.	Sprendimų pagrįstumas gyventojų poreikiais								
7.6.	Sprendimų pagrįstumas vietos plėtros strategijomis								
<i>Jūsų pastabos ir pasiūlymai:</i>									

Eil. Nr.	8. Dalyvavimo nauda	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
8.1.	Kolektyvinės atsakomybės suvokimo laipsnis							
8.2.	Motyvacijos ir įtraukimo į partnerystės tinklus sistema							
8.3.	Strateginio proveržio galimybių, išteklių bei kaimiškų vietovių vystymosi veikėjų gebėjimų derinimo praktika							
8.4.	Bendros (asmens, šeimos, kaimo) vizijos, veiklos tikslų suderinamumo praktika							

8.5.	Kaimiškos vietovės vystymosi rezultatų sklaidos ir gerosios praktikos dalijimasis							
8.6.	Pagarbos, pasitikėjimo, įsitraukimo ir atvirumo skatinimas							
8.7.	Atvirumas aplinkos, kurioje toleruojami skirtingi požiūriai, nuomonės, socialinių grupių interesai							
8.8.	Konfliktinių situacijų sprendimo efektyvumas							
<i>Jūsų pastabos ir pasiūlymai:</i>								

Eil. Nr.	9. Pasitenkinimas dalyvaujant	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
9.1.	Pasitenkinimo bendru darbu ir jo rezultatais laipsnis							
9.2.	Įtaka partnerystėje pasitenkinimo laipsnis							
9.3.	Pasitenkinimo užimamu vaidmeniu partnerystės grupėje laipsnis							
<i>Jūsų pastabos ir pasiūlymai:</i>								

II. ĮVERTINKITE KAIMIŠKŲ VIETOVIŲ VYSTYMO SINERGIJOS VERTINIMO RODIKLIUS ENDOGENIŠKUMO ASPEKTU.

Vertinimo skalė: 1 balas – rodiklio įtaka vertinant kaimiškų vietovių vystymo sinergiją labai silpna; 2 balai – silpna; 3 – patenkinama; 4 – vidutinė; 5 – pakankama; 6 – svarbi, 7 – labai svarbi.

Eil. Nr.	1. Vietovės fizinės infrastruktūros vystymas	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
1.1.	Vietovėje esančių pastatų išsaugojimas ir priežiūra							
1.2.	Kelių ir šaligatvių įrengimas ir priežiūra							
1.3.	Vietovei priklausančios techninės įrangos tinkamas ir savalaikis naudojimas bei priežiūra.							
1.4.	Vietinių išteklių pritaikymas fizinei infrastruktūrai įrengti							
<i>Jūsų pastabos ir pasiūlymai:</i>								

Eil. Nr.	2. Vietovės ekonominių išteklių valdymas	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
2.1.	Vietinių produktų gamyba							
2.2.	Vietinės rinkos palaikymas							
2.3.	Aukšti pragyvenimo lygio standartai							
2.4.	Vietos projektų decentralizavimas							
2.5.	Asmens ir turto apsaugos aplinkos kūrimas							
2.6.	Kaimo turizmo vystymas							
2.7.	Vidinių finansinių išteklių efektyvus panaudojimas							
2.8.	Išorinių finansinių išteklių pritraukimas ir efektyvus panaudojimas							
2.9.	Smulkaus ir vidutinio verslo vystymas							
2.10.	Ekonominių išteklių ir veiklų integruotumo laipsnis							
2.11.	Ekonominių išteklių efektyvus panaudojimas vietos strategijai įgyvendinti							
<i>Jūsų pastabos ir pasiūlymai:</i>								

Eil. Nr.	3. Vietovės žmoniškųjų išteklių vystymas	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
3.1	Vietos gyventojų išsilavinimo struktūra							
3.2	Vietos gyventojų užimtumo struktūra							
3.3	Vietos gyventojų amžiaus struktūra							
3.4	Vietovės gyventojų vidutinė gyvenimo trukmė							
3.5	Gimstamumo skaičius							
3.6	Mirtingumo skaičius							
3.7	Vietos gyventojų mobilumas							
3.8	Vietos gyventojų žinios ir kompetencija							
3.9	Vietos gyventojų sveikata							
3.10	Vietos gyventojų mitybos įpročiai							
3.11	Vietos gyventojų ir bendruomeninių organizacijų savanoriškos veiklos praktika							
3.12	Kompetencijos „padėti sau“/ įsitraukimo laipsnis							
3.13	Gebėjimai diegti inovacijas							
3.14	Kūrybiškumas generuoti naujas idėjas bei pritaikyti jas prie išorinės aplinkos							
3.15	Strateginis, įžvalgus bei panoraminis mąstymas							
<i>Jūsų pastabos ir pasiūlymai:</i>								

Eil. Nr.	4. Vietovės socialinių išteklių vystymas	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
4.1	Bendradarbiavimo kultūros vystymas							
4.2	Kaimo vietovių vystymosi veikėjų patriotizmas							
4.3	Vietos gyventojų bei organizacijų lyderystė							
4.4	Šeimų grupės, jų sistema, seni giminystės ryšiai							
4.5	Vietos gyventojų bei organizacijų partnerystė, bendradarbiavimo tinklai							
4.6	Vietos gyventojų iniciatyvų skatinimas ir palaikymas							
4.7	Vietovės vystymo sprendimų daugiafunkciškumas							
4.8	Savanorystės praktikos paplitimas							
4.9	Vietos gyventojų sąmoningumas							
4.10	Vietovės identiteto puoselėjimas, istorijos vertinimas							
4.11	Vietos technologijų ir inovacijų vystymas							
4.12	Vietovės įvaizdžio formavimas							
4.13	Švietimo ir ugdymo įstaigų vaikams bei suaugusiesiems paslaugos							
4.14	Vaikų ir suaugusiųjų užimtumo centrų paslaugos							
4.15	Bendruomeninė veikla							
4.16	Sveikatos priežiūros centrų veikla							
4.17	Iniciatyvų pagerinti gyvenamąją aplinką stimuliavimo praktika							
4.18	Visuomeninio veiklumo skatimo laipsnis							
<i>Jūsų pastabos ir pasiūlymai:</i>								

Eil. Nr.	5. Vietovės gamtinių išteklių vystymas	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
5.1.	Biologinės įvairovės skatinimo laipsnis							
5.2.	Ekologinio ūkininkavimo išvystymo lygis							
5.3.	Vandens ir oro kokybės lygis							
5.4.	Biologinės pesticidų kontrolės mastas							
5.5.	Žaliųjų zonų priežiūros praktika							
5.6.	Vandens telkinių ir pakrančių priežiūra							
5.7.	Turtingo kraštovaizdžio puoselėjimas							
<i>Jūsų pastabos ir pasiūlymai:</i>								

Eil. Nr.	6. Vietovės politinio valdymo partnerystė	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
6.1.	Formalūs politiniai susitarimai							
6.2.	Neformalūs politiniai susitarimai							
6.3.	Atsakomybės pasidalijimas							
6.4.	Strateginiai planai							
6.5.	Teritorinės vizijos ir misijos suderinimas							
6.6.	Nuosavybės teisės (vietinių žemių ir kitų vietos išteklių valdymo teisė)							
6.7.	Vietovės autonomija							
6.8.	Skirtingų sektorių integravimas							
6.9.	Decentralizacijos skatinimas							
6.10.	Teritorinio planavimo sistemos vystymas							
6.11.	Principo „iš apačios į viršų diegimas“							
6.12.	Masto ekonomijos vystymas							
6.13.	Teritorinė kooperacija							
6.14.	Vietinės derybų praktikos ir susitarimų modelio vystymas							
6.15.	Vietinių organizacijų vaidmens stiprinimas bendruose kaimiškų vietovių vystymo projektuose							
6.16.	Paslaugų lokalizacijos laipsnis							
<i>Jūsų pastabos ir pasiūlymai:</i>								

Eil. Nr.	7. Vietovės kultūrinių išteklių vystymas	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
7.1.	Vietovės etinės kalbos vartojimo ir puoselėjimo praktika							
7.2.	Vietovės istorijos puoselėjimas							
7.3.	Vietos gyventojų papročių ir tradicijų puoselėjimas							
7.4.	Vietovės švenčių ir apeigų organizavimas							
7.5.	Žymių ir kilmingų vietovės gyventojų palaikymas							
7.6.	Pastatų architektūros išsaugojimas, puoselėjimas							
7.7.	Kulinarinio ir etnografinio paveldo puoselėjimas							
7.8.	Meno ir kitų bendruomeninių kolektyvų skatinimas							
7.9.	Vietovės simbolikos reikšminimas: spalvos, ženklai, herbai, vėliavos ir kt.							
7.10.	Vertybinių nuostatų kūrimas, vystymas							
7.11.	Autentiškų tradicijų ir senųjų papročių transformavimas į dabarties poreikius							
<i>Jūsų pastabos ir pasiūlymai:</i>								

Eil. Nr.	8. Vietovės dvasinių išteklių vystymas	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
8.1.	Dvasinių lyderių ir jų veiklos skatinimas							
8.2.	Sakralinių objektų priežiūra ir išsaugojimas							
8.3.	Dvasinių apeigų puoselėjimas							
8.4.	Tolerantiškumo apraiškų skatinimas							
<i>Jūsų pastabos ir pasiūlymai:</i>								

III. ĮVERTINKITE KAIMIŠKŲ VIETŪVIŲ VYSTYMO SINERGIJOS VERTINIMO RODIKLIUS INOVACIJŲ ASPEKTU.

Vertinimo skalė: 1 balas – rodiklio įtaka vertinant kaimiškų vietovių vystymo sinergiją labai silpna; 2 balai – silpna; 3 – patenkinama; 4 – vidutinė; 5 – pakankama; 6 – svarbi, 7 – labai svarbi.

Eil. Nr.	1. Inovacijos	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
1.1.	Agroturizmo vystymas							
1.2.	Socialinės globos/apsaugos paslaugų vystymas							
1.3.	Besimokančios bendruomenės vystymas							
1.4.	Bendruomenių susijungimai							
1.5.	Technologinių pokyčių ir inovacijų vystymas							
1.6.	Atsinaujinančių išteklių pritaikymas vietovės infrastruktūrai vystyti							
1.7.	Naujų produktų gamyba ir paslaugų teikimas							
1.8.	Naujų organizacijų kūrimas							
1.9.	Naujų kultūrinių veiklų vystymas							
1.10.	Naujų partnerystės ryšių vystymas							
1.11.	Naujos valdymo bei atskaitomybės struktūros kūrimas							
1.12.	Novatoriškų projektų vykdymo							
1.13.	Nauji sprendimų priėmimo metodai							
1.14.	Kaimiškos vietovės rinkodaros strategija							
1.15.	Kaimiškų vietovių vystymo kompleksinių sprendimų rengimas ir įgyvendinimas							
1.16.	Tradicinių ir naujų (modernių) veiklų integracinis laipsnis							
1.17.	Daugiafunkcinių veiklų vystymas							
<i>Jūsų pastabos ir pasiūlymai:</i>								

IV. ĮVERTINKITE KAIMIŠKŲ VIETŪVIŲ VYSTYMO SINERGIJOS VERTINIMO RODIKLIUS DARNUMO ASPEKTU.

Vertinimo skalė: 1 balas – rodiklio įtaka vertinant kaimiškų vietovių vystymo sinergiją labai silpna; 2 balai – silpna; 3 – patenkinama; 4 – vidutinė; 5 – pakankama; 6 – svarbi, 7 – labai svarbi.

Eil. Nr.	1. Ekonominis kaimiškų vietovių vystymas	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
1.1.	Fizinės infrastruktūros objektų pritaikymas vietos gyventojų poreikiams, nedarant žalos ateities kartoms							
1.2.	Vietos pasiūlos ir paklausos suderinimas							
1.3.	Žemės ūkio veiklų diversifikacija							
1.4.	Ekonominių veiklų daugiafunkciškumas							
1.5.	Naujų technologijų diegimas (versle, žemės ūkyje ir pan.)							
1.4.	Bioekonomikos vystymas							
1.5.	Bioenergetikos skatinimas							
1.6.	„Savęs aprūpinimo“ praktika							
1.7.	Darbo vietų lokalizacija							
<i>Jūsų pastabos ir pasiūlymai:</i>								

Eil. Nr.	2. Socialinis kaimiškų vietovių vystymas	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
2.1.	Vietovės socialinio gyvenimo vystymas, atskleidžiant vietos gyventojų gebėjimus (Žinias, kvalifikaciją, ryšius, įvaizdį ir pan.).							
2.2.	Tarpsektorinio, tarpinstitucinio bei tarpkultūrinio bendradarbiavimo vystymas							
2.3.	Ekonominio užimtumo ir darbo saugos palaikymas							
2.4.	Ryšių su miestų centrais bei kitomis rinkomis vystymas							
2.5.	Vietos gyventojų dalyvavimas priimant vietovės vystymo sprendimus							
2.6.	Savanorystės praktikos paplitimas							
2.7.	Socialinės integracijos vystymas							
2.8.	Skatinimo dalyvauti bendruomenės gyvenime strategijų formavimo praktika							
<i>Jūsų pastabos ir pasiūlymai:</i>								

Eil. Nr.	3. Politinis kaimiškų vietovių vystymas	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
3.1.	Socialinių - ekonominių veiklų vystymo standartų (direktyvų) kūrimas ir laikymasis							
3.2.	Nitratų ir pesticidų kontrolės mastas							
3.3.	Nuosavybės teisės (vietinių žemių ir kitų vietos išteklių valdymo teisė)							
3.4.	Prioritetas parduodant nekilnojamą ir kilnojamą turtą vietos gyventojams							
3.5.	Vietinių gyventojų vietos išteklių valdymo skatinimas							
<i>Jūsų pastabos ir pasiūlymai:</i>								

Eil. Nr.	4. Ekologinis kaimiškų vietovių vystymas	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
4.1.	Biologinės įvairovės skatinimo laipsnis							
4.2.	Kraštovaizdžio priežiūra							
4.3.	Ūkinės veiklos „žalinimas“							
4.4.	Ūkinės veiklos ir aplinkos apsaugos suderinamumas							
4.5.	„Draugiškų“ aplinkai technologijų diegimas							
<i>Jūsų pastabos ir pasiūlymai:</i>								

V. ĮVERTINKITE KAIMIŠKŲ VIETOVIŲ VYSTYMO SINERGIJOS VERTINIMO RODIKLIUS SOCIALINIO KAPITALO ASPEKTU.

Vertinimo skalė: 1 balas – rodiklio įtaka vertinant kaimiškų vietovių vystymo sinergiją labai silpna; 2 balai – silpna; 3 – patenkinama; 4 – vidutinė; 5 – pakankama; 6 – svarbi, 7 – labai svarbi.

Eil. Nr.	1. Socialinio kapitalo vystymas kaimiškose vietovėse	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
1.1.	Kolektyvinių sprendimų praktikos taikymas							
1.2.	Dalijimosi rizika ir atsakomybe praktika							
1.3.	Gebėjimo veikti kartu laipsnis							
1.4.	Dalijimosi kultūra ir vertybėmis praktika							
1.5.	Pasitikėjimas partneriais bei kitais kaimo vystymo sprendimų priėmėjais							
1.6.	Šeimos verslo vystymo skatinimas							
1.7.	Vietovėje veikiančių sektorių integracija							

1.8.	Viešųjų ir privačių subjektų partnerystė								
1.9.	Tinklinių organizacijų kūrimas								
1.10.	Dalyvavimas partnerystės tinkle								
1.11.	Draugystės, socialinės ir emocinės paramos išvystymo laipsnis								
1.12.	Formalių savanoriškų asociacijų skatinimas								
1.13.	Pasitikėjimo kitais ir savitarpiško normų formavimosi laipsnis								
1.14.	Bendradarbiavimo siekiant bendrų tikslų išvystymo laipsnis								
1.15.	Socialinės integracijos ir bendruomenės sutelktumo laipsnis								
1.16.	Pilietinio aranžuotumo tinklų tankumas								
1.17.	Virtualios „transformuotos“ bendruomenės kūrimas								

Jūsų pastabos ir pasiūlymai:

VI. ĮVERTINKITE KAIMIŠKŲ VIETŪVIŲ VYSTYMO SINERGIJOS VERTINIMO RODIKLIUS INSTITUCINIŲ SUSITARIMŲ ASPEKTU.

Vertinimo skalė: 1 balas – rodiklio įtaka vertinant kaimiškų vietovių vystymo sinerģiją labai silpna; 2 balai – silpna; 3 – patenkinama; 4 – vidutinė; 5 – pakankama; 6 – svarbi, 7 – labai svarbi.

Eil. Nr.	1. Institucinių susitarimų vystymas kaimiškose vietovėse	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
1.1.	Funkcinių ryšių tarp vietovės bei išorės sprendimų priėmėjų vystymas							
1.2.	Naujų sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo taisyklių paieškos ir taikymo praktika							
1.3.	Viešųjų ir privačių subjektų partnerystės skatinimas							
1.4.	Institucinių pokyčių ir standartų palaikymo praktika							
1.5.	Mažų sandorių išlaidų skatinimas							
1.6.	Gamintojų kooperatyvų (kaip naujos struktūros) skatinimas							
1.7.	Naujų administracinių teritorinių susivienijimų skatinimas							
1.8.	Kaimo ir miesto integracinių ryšių stiprinimas							

Jūsų pastabos ir pasiūlymai:

VII. ĮVERTINKITE KAIMIŠKŲ VIETŪVIŲ VYSTYMO SINERGIJOS VERTINIMO RODIKLIUS RINKOS VALDYMO ASPEKTU.

Vertinimo skalė: 1 balas – rodiklio įtaka vertinant kaimiškų vietovių vystymo sinerģiją labai silpna; 2 balai – silpna; 3 – patenkinama; 4 – vidutinė; 5 – pakankama; 6 – svarbi, 7 – labai svarbi.

Eil. Nr.	1. Kaimiškų vietovių rinkos valdymas	Balai						
		1	2	3	4	5	6	7
1.1.	Rinkos kainų palaikymas							
1.2.	Naujų vietos prekių ir paslaugų vystymas							
1.3.	Vietos paslaugų diversifikacijos skatinimas							
1.4.	Verslo įtraukimas į bendruomeninio gyvenimo vystymą							
1.5.	Gamintojų susivienijimų skatinimas							
1.6.	Kooperuotos prekybos skatinimas							
1.7.	Socialiai atsakingo verslo vystymas							
1.8.	Aiški smulkaus ir vidutinio verslo vystymo strategija							
1.9.	Aiškos nišos įmonių produktų ir paslaugų vystymui							

Jūsų pastabos ir pasiūlymai:

Jūsų profesinio darbo patirtis:

Jūsų atstovaujama institucija:

Dėkoju už sugaištą laiką!

**SUSITIKIMO SU MOLĖTŲ RAJONO JAUNIMO ATSTOVAIS
PROTOKOLAS
2015 m. kovo 31 d.**

DARBOTVARKĖ:

1. Susitikimas su Molėtų rajono jaunimo atstovais, strateginių krypčių aptarimas.
1. SVARSTYTA: Potencialios strateginės Molėtų rajono vystymo kryptys.

KALBĖJO: VVG pirmininkas Virgilijus Šironas pristatė susirinkimo tikslą, VVG veiklą ir potencialias strategines Molėtų rajono vystymo kryptis. Paprašė visų susirinkusių papasakoti kokia veikla jie užsiima ir ką jų nuomone reiktų nusimatyti strategijoje, kad jaunimas imtųsi verslo. Gryta Čepinskaitė pasakojo, jog šiuo metu užsiima ūkininkavimu, ūkis yra ekologinis, sertifikuotas. Taip pat teikia turizmo paslaugas. Rasa Lunienė ūkininkauja, o Laura Lunytė drožinėja, gamina magnetukus ir pan., dirbinius, domisi medžiokle. Agnė atstovauja jaunimo klubui ir teigia, jog labiausiai norisi jaunimą užaktyvinti, kad jis kalbėtų ir įsitrauktų patys į sprendimų priėmimą. Šiuo metu yra dalis grįžtančio jaunimo, reikia šį progresą išnaudoti. Jos hobis auginti žirgus. Dalia Mikoliūnaitė kalba apie kaimo vaikus. Jų organizacija VŠĮ Teatriukas organizuoja kūrybines stovyklas. Siekiame įkurti tokį teatrą, kurio veiklos vyktų pagal metų laikus: įvairios stovyklos, meniniai projektai, rezidencijos programa užsienio menininkams, edukacija, lietuvių išėivių vaikams stovyklos. Pavasarį ir vasarą galėtų vykti veiklos kaimo natūralioje aplinkoje, vienkiemis veiktų ištisus metus, o veiklos glaudžiai sietųsi su gamta, lietuvių mitologija, istoriniu ir kultūriniu paveldu, spektakliai vyktų gamtoje. Dubingiai šiam teatriukui pasirinkti neatsitiktinai – kraštas labai turistinis. Veikla vykdo jau 17 metų, dirba su šeima ir vaikais. Šiuo metu jau bendradarbiaujame su seniūnija, mokykla. Yra įgyvendinti keli projektai.

Laura Lunytė papildė, jog iš tiesų labai trūksta kūrybinių stovyklų. Pati mokausi, kažkiek dirbu, bet norėčiau tobulintis užsiimant kitokia veikla. Amatų centrai galėtų imtis ir ugdomąją veiklą, ne tik orientuotis į turistus ir pagal tai, būtų suskirstyti į skirtingas veiklas. Pati galėčiau dirbti su vaikais ir mokyti to, ką sugebu. Galėčiau gaminti Molėtų vietos produktą, reiktų pagalbos su rinkodara. Rasius kalba apie taip vadinamus „workshopus“. Regioninio produkto programoje galėtų būti ir tokios paskaitos. Rasius pasakoja apie paslaugų centrų idėją, kuriuose būtų kreipiamas dėmesys į įvairaus amžiaus žmones, galbūt užsiims ir ikimokykliniu ugdymu, bet ir paslaugų kaimo gyventojams organizavimo, nepamirštant socialinę atskirtį patiriančius žmones.

Grytė kalba apie darbo stovyklas ūkyje tam tikroms žmonių grupėms arba specialias paslaugas turistams. Iš kur atsiranda produktas ar paslauga? Iš poreikio, pavyzdžiui, atvyksta poilsiauti šeima su augintiniu, jiems automatiškai reikia tam tikrų paslaugų augintiniui: jam dresuoti, suvaldyti gyvūną ar pan. Jei šeima su vaikais: užsiimti sportu, aš pati galiu mokinti akademinio irklavimo. Grupės galėtų būti iki 15 asmenų, kad būtų valdomos, amžius nuo 10 iki 18 metų. Specifines paslaugas teikti ir turistaujantiems neįgaliesiems žmonėms. Agroturizmas irgi galima veiklos sritis. Žalingų įpročių priklausomybes turintiems žmonėms irgi galėtų būti, tačiau ji pati tokia veikla neužsiimtų. Tokioms papildomoms paslaugoms pradėti teikti reiktų įsigyti tam tikros įrangos, kažkiek pagerinti turimus pastatus ir pan.

NUTARTA:

- Prioritetą /priemonę skirti vietinio produkto sukurimui/gamybai;
- Praplėsti ūkininkų veiklą įvairinant teikiamų paslaugų spektrą;
- Išnaudoti rajono kaip turistinio krašto perspektyvas teikiant specifines paslaugas;
- Sprendžiant jaunimo problemas, skirti lėšų kūrybini/ darbo stovyklų organizavimui.

SUSITIKIMO SU MOLĖTŲ RAJONO MOKYKLŲ ATSTOVAIS PROTOKOLAS

2014 m. lapkričio 18 d.

DARBOTVARKĖ:

2. Susitikimas su Molėtų rajono mokyklų atstovais, strateginių krypčių aptarimas.

1. SVARSTYTA: Potencialios strateginės Molėtų rajono vystymo kryptys.

KALBĖJO: VVG projekto vadovė Violeta Navickienė pristatė susirinkimo tikslą, VVG veiklą ir potencialias strategines Molėtų rajono vystymo kryptis, akcentuodama jaunimo įveiklinimo galimybes kaime. Praėjusiu finansavimo periodu buvo padaryta nemažai sutvarkyti pastatai, dabar norime tas patalpas įveiklinti, sustabdant kaimo gyventojų senėjimą, jaunimo migraciją, mažinant socialinę atskirtį. Galimybės pamatytos per paslaugų centrų kūrimą, bendradarbiaujant bendruomenei, mokyklai ir savivaldybei, galbūt verslui. Išsakyta idėja apie savanorystės kuponus.

Nijolė Žemčiugovienė klausia ar Lietuvoje jau tokia praktika taikoma? Atsakyta, jog kol kas Lietuvoje taikoma kai kuriose mugėse, renginiuose. Dalia Skebienė mano, jog Lietuvoje, o ypač kaimiškose teritorijose, savanorystės situacija šiek tiek kritinė. Vienkartinė savanorystė taip, tačiau jei ji tampa rutina, kasdienybė situacija tampa sudėtinga. Danguolė Telksnienė mano, jog jaunimui tokie savanorystės kuponai gali ir suveikti. Jurgita Kniaziukienė pritaria, jog tai gali suveikti ir su mokytojais. Stanislovas Lisauskas mano, jog toks paslaugų centras gali jungti jaunimą, savanorius, kolegų tinklą. Jei ši organizacija galėtų iš uždirbtų lėšų mokėti savanoriams pinigus, sistema veiktų. Galėtų jungtis ir atskiros mokyklos, išnaudojant geografinę padėtį, sociokultūrinę aplinką, tačiau tam reikia atitinkamo žmogaus, kuris visa tai organizuotų. Stanislovas Lisauskas abejoja ar visų tų paslaugų (ūkinių) negali teikti seniūnija. Atsakyta, jog tikrai seniūnija negali eiti į privatų kiemą. Visų mokyklų potencialas labai skirtingas, o mokytojai vietiniai. Jei jie atvažiuojantys, jam kažkokio kaimo ateitis nėra aktuali. Jurgita Kniaziukienė prieštarauja ir mano, kad yra lojalūs vietovei.

Stanislovas Lisauskas sako, jog kaime yra nagingų žmonių, kurie kažką gamina. Tokią informaciją apie juos aš galiu suteikti. Galėtų veikti techninės klasės, kuriose vaikai įgytų pasimatutų „profesiją“. Nijolė Žemčiugovienė mano, jog jungiantis į tinklą svarbu nusimatyti ir darbą turizmo srityje, ypač vandens pramogas. Per neformalų ugdymą būtų galima mokinti žvejybos gidus, grybavimo ar pan. Stanislovas Lisauskas mano, jog per vaikus į tokių centrų/ tinklų veiklą įtraukti galima ir tėvus. O aplinkos tvarkymas, senelių priežiūra, darželio paslauga dar praplėstų paslaugų spektrą. Ypač didelė atskirtis kaimo vietovėje dėl transporto paslaugų: septintą ryto kai kurie mokiniai jau mokykloje būna, o neformaliame ugdyme po pamokų irgi nedalyvauja, nes autobusas. Janina Girulskienė mano, jog ne visada yra tokia problema, jei vaikui tikrai įdomu – atvažiuoja dviračiu. Aktualus ir interneto paslaugos prieinamumo klausimas. Dalia Skebienė mano, jog reikia padėti užsidirbti kaimo vaikų tėvams.

NUTARTA:

- Pritarti paslaugų centrų, teikiančių įvairiapuses paslaugas steigimui;
- Suinteresuotiems paslaugų centrų kūrimu parengti preliminarūs skaičiavimus, susidėlioti galimas veiklos sritis, partneriams pasirašant ketinimų protokolus, pateikti VVG;
- Nusimatyti priemonę, skatinančią jaunimo verslumą;

SUSITIKIMO SU MOLĒTŲ RAJONO BENDRUOMENĖMIS PROTOKOLAS

2014 m. lapkričio 25 d.

DARBOTVARKĖ:

3. Susitikimas su Molėtų rajono bendruomenėmis, strateginių krypčių aptarimas.

1. SVARSTYTA: Potencialios strateginės Molėtų rajono vystymo kryptys.

KALBĖJO: VVG projekto vadovė Violeta Navickienė pristatė susirinkimo tikslą, VVG veiklą ir potencialias strategines Molėtų rajono vystymo kryptis: dėl atnaujintų bendruomeninių pastatų „įveiklinimo“ galimybių; dėl bendruomeninio verslo projektų krypčių; dėl bendradarbiavimo projektų.

Natalija Ališauskienė abejoja dėl ūkinės veiklos bendruomenėse galimybių, nebent tai būtų ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymas, renginių organizavimas ar edukacinės programos. Ji akcentavo ūkininkų (ypač smulkių) ar net kaimo gyventojų turinčių daržus užaugintų produktų parduotuvės reikalingumą. Juk moterys kaime augina ir dažnai turi perteklių daržovių, o maisto produktai pirmiausia išperkami mugėse.

Darius Laurinavičius kalbėjo, jog kiekvienas bendruomenės centras turėdamas skirtingas veiklos kryptis, galėtų jungtis į bendruomeninius paslaugų centrus ir teikti reikalingas paslaugas. Tokiu atveju galima surinkti visus paslaugų teikėjus į vieną vietą ir paslaugų užsakymą centralizuoti. Turime patalpų ir žmonių, kurie sugeba teikti vienokias ar kitokias paslaugas. Lina Dieninė pritaria tokių centrų kūrimui, mano, jog tokios paslaugos būtų paklausios. Natalija Ališauskienė kalbėdama apie asmenis dabar gaunančius išmokas ir atidirbančius už jas, kalbėjo, jog ir tokie asmenys paslaugų centruose galėtų būti naudingi ir užsidirbti, turėtų keistis valstybės politika. Lina Dieninė klausė, jog tokiu atveju ar darbas su verslo liudijimu irgi būtų darbo vieta? Atsakyta, jog taip. Natalija Ališauskienė mano, jog aktuali ir transporto paslauga kaimo gyventojams, kuri irgi galėtų tapti viena iš tokio centro teikiamų paslaugų.

Tokiuose centruose galėtų būti apjungiamos ir medicininės ar socialinės paslaugos. Irena Rimydienė kalbėjo, jog ir dabar mes samdome tuos bedarbius ar „pašalpinius“ talkos principu – sumoki ir dar ruoši vaises. Sumoki daugiau nei samdytų iš tokio paslaugų centro. Irena sako, jog toks centras būtų garantija, kad paslauga bus suteikta ir kokybiškai. Senesniems kaimo gyventojams, kurie jau per sunku atlikti tam tikrus darbus (malkų paruošimas, šieno ar daržo darbai) arba tiems, kurių vaikai išvykę į užsienius tokios paslaugos reikalingos. Jolita Kuncevičienė klausė, gal tokių paslaugų centrų atsiradimas įtakotų ir didesnę kaimo gyventojų produktų gamybą? Svarstyta, jog jei pačiam augintojui nereiktų stovėti turgelyje, o kažkas centralizuotai surinktų perteklių, tikėtina, jog suinteresuotumas augtų. Ramunė Gecevičienė kalbėjo, jog ir dabar poilsiautojai klausia pas ką galima įsigyti vieno ar kitų produktų. Reiktų tik kooperuotis, įdarbinti žmogų. Jolita Kuncevičienė svarstė, ar ekologiniai produktai nebūtų labiau paklausūs. Ramunė Gecevičienė patikino, mat pati kurį laiką buvo ekologinio ūkio savininkė, būtų labai sunku išsilaikyti, dar reikalavimai. Poilsiautojams svarbu, kad žmogus parduotų tai, ką ir pats valgo iš savo daržo.

Lina Dieninė kalbėjo apie bendradarbiavimo arba tinklų tarp nevyriausybinių organizacijų ar kitų įstaigų kūrimą. Ji abejoja, jog finansiškai nepriklausomai organizacijai tokio bendradarbiavimo nereikia. Irena Rimydienė pabrėžė, jog tokiam bendradarbiavimui reikia gerai pažinoti partnerius, susiderinti veiksmus, tikslus ir atsakomybes. Violeta Navickienė teigė, jog dabar dažnėja atveju, kai nuosavo verslo kūrėjai mieste ir ne tik didindami apimtis ieško kas gamintų jų produkciją. Tarkim susikuria moteris savo linija drabužių, tačiau tiek, kiek yra užsakymų pati siūti nebespėja. Tokiu atveju ieškoma pagalbos iš šalies. O pagalbą gali pasiūlyti ir toks centras ir atskira bendruomenė. Svarbu tik suderinti gamybos procesus, o pats centras turi būti labai profesionalus, ypač teisinėje srityje. Darbo vietos tokiaame paslaugų centre sukurs daug pridėtinės vertės, nes dalis jų teikiamų paslaugų bus socialinės.

Visi kalbėtojai akcentavo, jog labai svarbu nevyriausybinių organizacijų gebėjimų stiprinimas, idėjų generavimas, kaip išsirinkti iš kelių idėjų vieną pačią geriausią? Bendruomeninis verslas dar labai nauja sąvoka, praktikoje nėra labai daug, todėl ir mokymai turėtų būti itin konkretus: verslo plano parengimas, savo gaminamo produkto/teikiamos paslaugos kainos nustatymas ir pan.

NUTARTA:

- Nusimatyti priemonę, NVO gebėjimų stiprinimu, ypač tų, kurie leistų imtis bendruomeninio verslo;
- Išskirti paslaugų prieinamumą kaimiškose vietovėse didinančią priemonę.

SUSITIKIMO SU MOLĖTŲ RAJONO SENIŪNIŲ SENIŪNAIS PROTOKOLAS

2014 m. gruodžio 2 d.

DARBOTVARKĖ:

4. Susitikimas su Molėtų rajono seniūnais, strateginių krypčių aptarimas.

1. SVARSTYTA: Potencialios strateginės Molėtų rajono vystymo kryptys.

KALBĖJO: VVG pirmininkas Virgilijus Šironas pristatė susirinkimo tikslą, VVG veiklą ir potencialias strategines Molėtų rajono vystymo kryptis. Įprastas darbo vietų kūrimas nespėdžia socialinės atskirties problemų. Trumpai pristatyta bendruomenių paslaugų centrų idėja, kitos susitikimuose su vietos gyventojais atskirose seniūnijose išsakyti poreikiai ir galimybės.

Luokesos sen. seniūnė Laimutė Repečkienė abejojo, ar paslauga iš centro nekainuos daugiau. Taip pat abejoja dėl savanorystės principo taikymo šiuose centruose, mano, jog veikla galėtų būti orientuota į jaunimą ir mokytojus. Jei bus sukurta materialinė bazė, galima įvairi veikla.

Joniškio sen. seniūnas Rimantas Verbaitis kalbėjo, jog šiuo metu „kaimas nedirba“. Anksčiau šeimos ūkis leisdavo išgyventi, dabar tokios supirkimo kainos, jog neverta jo laikyti. Išeitis parduoti kitur. Paslaugų centruose būtina orientuotis į „atėjuonis“, kitaip nebus užsakymų.

Prie pagrindinio darbo nebent kaip papildomas, bet ar leis tiek uždirbti, kad būtų verta dirbti papildomai.

Giedraičių sen. seniūnas Vytautas Valansevičius - daug papildomo darbo su pašalpų gavėjais. Videniškių sen. seniūnė Genovaitė Mozūrienė sako, jog tokio tipo centrai privalo įgauti atskirą juridinį statusą. Balninkų sen. seniūnė Virginija Pusvaškienė sako, jog problema supriešime, mūsų specialistai gauna mažiau nei šitie „bėdžiai“. Nedarbas – išsilavinimo spragų ir degradacijos pasekmės. Globojamojo įdarbinimo galimybės – tai socialinės atskirties mažinimas. Negalime nespręsti jų problemos, turime spręsti mūsų problemą. Vytautas Valansevičius mano, jog tokio paslaugų centro juridinis statusas turėtų būti viešoji įstaiga. Galima pabandyti tokį modelį, tačiau kelias ilgas kad susiformuotų pastovūs užsakymai. Genovaitė Mozūrienė sako, kad tokiu atveju reikia plėsti paslaugų sąrašą ir apsirūpinti technika, įranga. Tokie centrai turėtų apjungti ir teikti paslaugas kelioms seniūnijoms arba kiekvienas jų specializuotis.

Virginija Pusvaškienė kalbėjo, jog Balninkų pagrindinė mokykla galvoja kaip po vienu stogu sukelti daug paslaugų: darželio, pradinio ugdymo, muziejaus, krautuvėlę ir edukacines programas, kultūrinės ekskursijas, stovyklas. Vis dar galvojama apie senelių namų tipo paslaugas.

Rimantas Verbaitis sako, jog poreikiai tikrai įvairūs, pvz. jų seniūnijoje aktuali kirpyklos paslauga, maitinimo paslauga, nuotėkų šalinimo. Kai kada gyventojai įvardina kaip poreikį, tačiau atsiradus paslaugos neperka. Tokie centrai galėtų atsirasti tik tam tikrose seniūnijose, galbūt eksperimento tvarka.

Genovaitė Mozūrienė kalbėjo, jog kaime jaunimą sulaikyti ar susigrąžinti galima per turizmo paslaugų plėtrą: istorines vietas, gamtą. Masinis turizmas išsprendus rinkodarą galėtų puikiai prigyti čia. Ypač pagyvintų kaimo gyvenimą, jei kaimo gyventojai galėtų be didesnių kliūčių apgyvendinti savo namuose poilsiautojus (legaliai). Dar didelis poreikis rajoną reprezentuojančių produktų. Jauniems verslininkams pasiūlius įvairių lengvatų, kažkokių privilegijų paketų ar infrastruktūrinių dalykų (elektros galia ir pan.), verslo konsultanto paslauga.

NUTARTA:

- Numatant prioritетines kryptis išskirti jaunų žmonių verslumą skatinančias/darbo vietas jauniems žmonėms kuriančias priemones;
- Išskirti priemonę paslaugų kaimo vietovėse plėtrai didinti.

SUSITIKIMO SU MOLĖTŲ RAJONO VERSLININKAIS PROTOKOLAS

2014 m. gruodžio 3 d.

DARBOTVARKĖ:

1. Susitikimas su Molėtų rajono verslininkais, strateginių krypčių aptarimas.

1. SVARSTYTA: Potencialios strateginės Molėtų rajono vystymo kryptys.

KALBĖJO: VVG pirmininkas Virgilijus Šironas pristatė susirinkimo tikslą, VVG veiklą ir potencialias strategines Molėtų rajono vystymo kryptis. Verslui yra daug galimybių gauti finansavimą, čia finansavimas šiek tiek kitoks. Šiuo laikotarpiu esame orientuoti kurti darbo vietas, spręsti jaunimo problemas, mažinti socialinę atskirtį. Įprastas darbo vietų kūrimas nespėndžia socialinės atskirties problemų. Reikia būti įžvalgiais ir toliaregiškais. Trumpai pristatyta bendruomenių paslaugų centrų kaip tam tikrų paslaugų teikėjų idėja. Esame ežerų kraštas, o plaukti ar kitų vandens pramogų nėra kur gauti. Kita mintis masinio turizmo kraštas, įtraukiant į turizmo veiklą kuo daugiau kaimo gyventojus. Vasaravimo paslaugos tuose pastatuose, kurie stovi nenaudojami gyvenvietėse. Išsakyta regioninių produktų gamybos poreikis, įtraukiant „bėdžius“.

Vytis Štelbys abejoja dėl masinio turizmo, dėl šiukšlių problemos, tiksliau dėl jų surinkimo sistemos, tačiau visiškai pritaria dėl regioninio produkto gamybos įtraukiant kaimo gyventojus ar bendruomenes.

Raimonda Meiduvienė sako, jog naujų paslaugų teikėjų apgyvendinimo paslaugos mūsų rajone pakanka. Paslaugų kainos nupigę. Ko tikrai trūksta? Infrastruktūros ir pramogų. Į rajoną atvyksta daug įvairių turistų; pagal kainą, pagal pomėgius ir pan. Edukacinių programų poreikis, galimybės aplankyti kažką įdomaus ar kitokio, atskiras poreikis – pramogos vaikams, tačiau didžioji turizmo verslo problema – sezoniškumas.

Vytis Štelbys kalbėjo, jog labai svarbu rinkodara. Nuolat atsiranda naujos priemonės, be to organizuojamos pažintinės kelionės irgi pasiteisina ir galėtų būti kai sudėtinė priemonė tikslui pasiekti. Kuo labiau sumažinti turizmo verslo sezoniškumui, reikia įrengti įvairaus sudėtingumo trasų, pažintinių takų ar kitų paslaugų, kurias galima teikti visus metus ar bent kiek įmanoma ilgiau. Kad turistai liktų rajone jam reikia pasiūlyti vis skirtingų pramogų, lankytinų objektų. Lina Urbonavičiūtė kalbėjo, jog tokiems projektams svarbu paramos intensyvumas ir dydis. Vytis Štelbys klausia ar bus bendrosios išlaidos projektų rengimui. Labai svarbu kokybiškai parengti projektai, biudžetas logiškas.

Romas Cesiulis kalbėjo, jog sezono metu įdarbina apmoko, o pasibaigus sezonui, jis išvažiuos. Pameistrystės ar mentorystės forma turizmo srityje pritaikyti sudėtinga, tačiau mokyklinio amžiaus vaikų darbo kultūros mokymas įmanomas. Taip pat iškėlė klausimą dėl vietos valdžios susimokėjimo už „bėdžių“ atliekamą darbą. Virgilijus Šironas jei šios paslaugas būtų teikiamos bendruomenių paslaugų centruose, tada reiktų paslaugas pirkti.

Daiva Kulienė kalbėjo, nors rajonas yra strategiškai geroje vietoje, tačiau negalvojant apie rinkodarinius dalykus – turistai gali ir pravažiuoti rajoną. Ypač tikslingai galima išnaudoti kelią jungianti kelis rajonus. Maisto grandinė „nuo lauko iki stalo“ veiks, tik reikia išmokti realizuoti, galėtų būti ir skaitmeninis paslaugų teikimas. Naujiems maršrutams atidaryti reikia papildomų lėšų. Dėl regioninio produkto, kaimo sodybų savininkai priimtų parduoti. Raimonda Meiduvienė sako, jog kaime yra žmonių, kurie gamina tam tikrų produktų, tačiau kaip juos parduoti? Molėtuose nėra turgaus, kuris būtų strategiškai geroje vietoje. Toks poreikis yra. Tai turėtų būti ne tik pardavimo vieta, bet ir reklama ir visa surinkimo sistema.

NUTARTA:

- Prioritetą skirti turizmo sezoniškumo problemoms, regioninio produkto rinkodaros klausimų sprendimams;
- Išskiriant prioritetus, spręsti vietinių smulkiu verslu/ ūkininkavimu užsiimančių gyventojų gaminamų/ auginamų produktų pardavimo grandinę.

SUSITIKIMO SU MOLĖTŲ RAJONO ŪKININKAIS PROTOKOLAS

2015 m. sausio 30 d.

DARBOTVARKĖ:

1. Susitikimas su Molėtų rajono ūkininkais, strateginių krypčių aptarimas.

SVARSTYTA: Potencialios strateginės Molėtų rajono vystymo kryptys.

KALBĖJO: VVG pirmininkas Virgilijus Šironas pristatė susirinkimo tikslą, VVG veiklą ir potencialias strategines Molėtų rajono vystymo kryptis:

- dėl bendruomenių paslaugų centro kūrimo;
- dėl ūkininkų sąjungos atgaivinimo ir jos funkcijų išplėtimo;
- dėl maisto grandinės „nuo lauko iki stalo“ kūrimo;
- dėl avininkystės plėtros, kaip aktualios veiklos susijusios su šalutiniais vilnos produktais.

Liuda Pusvaškienė teiravosi, kokias sąlygas VVG numatė jaunų žmonių įsikūrimui? Kokiais prioritetais remiantis bus atrenkami paramos gavėjai? Siūloma pamastyti apie saugiklius. Pvz. parama duodama tik tiems, kurie lieka gyventi kaime ir čia vykdo ūkinę veiklą. Gal galima jų prašyti ūkio verslo plano arba gyvenamosios vietos deklaracijos?

VVG darbo grupės bendru nutarimu: Būtina nustatyti fiksuotą sumą iki kurios galima prašyti paramos. Būtina parengt finansuojamų veiklos sričių sąrašą. Siūloma suma 10 000 EUR.

Ūkininkai Liuda Pušvaskienė ir Julius Krupelis išsakė bėdas susijusias su žyvro trūkumu ūkiuose ir ribotas jo įsigijimo rajone galimybes.

Nerijus Kalinauskas siūlo bandyti imtis derybinių veiksmų su rajono valdžia bei privačiomis įmonėmis tvarkančiomis kelius, kad sena skalda liktų rajone ir būtų lengvatinėmis sąlygomis parduodama vietos ūkininkams.

Siūlymas: vietos išteklius/medžiagas panaudoti vietos gyventojų būčiai pagerinti.

Liuda Pusvaškienė kalbėdama apie socialinio būsto problemas siūlė prioritetą skirti Molėtų vaikų namuose užaugusiems vaikams. Būtina vystyti bendradarbiavimą ir su Molėtų teritorine darbo birža.

Maisto grandinės idėja ūkininkams labai aktuali. Jai pritariama taip pat kaip ir ūkininkų turgeiliui. Ūkininkė Loreta Jakimčienė siūlo Mindūnuose ir kituose kaimeliuose įrengti vietinės produkcijos kioskelius, „stogines“. Dėl naujovių sklaidos ūkių – ūkininkai mano, kad jau dabar tai vyksta, tik niekas to nefinansuoja. Ūkininkas Andrius Arlauskas teigia, kad pameistrystės programa būtų labai reikšminga. Savo ūkyje jau turi tokios patirties, inovacijų sklaidos ūkio idėjai pritaria.

Liuda Pusvaškienė siūlo rengti ūkininkų atvirų durų dienas, su edukacinėmis programomis ir pan., nes agroturizmas Molėtų kraštui itin aktualus. Julius Krupelis mano, kad ūkininkų sąjungai labai reikalingas žemės ūkio vadybininkas, kuris padėtų įsukti ūkininkų sąjungos veiklą, tačiau nedubliuotų konsultavimo tarnybos veiklos, bet ją papildytų.

VVG darbo grupės ir ūkininkų fokus grupės bendru nutarimu, informaciją apie vietos produkciją būtina skleisti vietos laikraštyje „Kraštukas“ ir „Vilnis“. Per vietinę spaudą pasiekti naujakurius.

NUTARTA:

- Jaunų šeimų įsikūrimui, didžiausią paramos sumą numatyti 10 000 EUR, parengti finansuojamų veiklos sričių sąrašą.
- Prioritetą skirti vietos išteklių panaudojimui vietos gėrybėms sukurti.
- Sprendžiant socialinio būsto problemas, prioritetą skirti Molėtų rajono vaikų namų auklėtinams.
- Inovacijų sklaidos ūkio idėją vystyti per edukacines programas, pameistrystės vystymą.
- Atgaivinti ūkininkų sąjungos veiklą, ieškoti žemės ūkio vadybininko ūkininkų sąjungos veiklai vystyti.

SUSITIKIMO SU MOLĖTŲ RAJONO BENDRUOMENIŲ ATSTOVAIS

PROTOKOLAS

2014 m. lapkričio 25 d.

DARBOTVARKĖ:

1. Susitikimas su Molėtų rajono bendruomeninių organizacijų atstovais, bendruomenių paslaugų centrų steigimo galimybių svarstymas.

1. SVARSTYTA: Bendruomenės paslaugų centro steigimo idėja.

KALBĖJO: Violeta Navickienė kalba apie dialogą tarp vietos bendruomenės ir valdžios atstovų, kalbama, kad reikia galvoti apie naujas vietos bendruomenės susitikimų formas. Dabar susitikimai vyksta diskusijų rateliuose ir nėra pasiekiami efektyvių sprendimų. Valdžia niekada viena efektyviai neūkininkauja, būtinas bendradarbiavimas tarp vietos institucijų. Taip pat Violeta Navickienė pristatė atgarsius iš mokyklų dėl bendruomenių paslaugų (BPC) bei daugiafunkcinių centrų prie mokyklų steigimo. Kalbama, jog „mokykloms siūlomos idėjos nėra naujos“, „jeigu nebus valdžios palaikymo, tai nei viena idėja nepasiteisins“, „baiminamasi dėl atlyginimo, o apie savanorystę niekas nenori kalbėti“, „mokytojai netiki idėja, o mokyklų vadovai mato perspektyvas“, „mokyklos filialas yra žingsnis link uždarymo. Kai mokyklas sujungia, nebelineka kokybės, patiriama įtampa, kūrybinis stresas“.

Darius teigia, jog BPC turi būti lokalus. Jeigu jungsis su savivaldybe – bus daug biurokratijos. Genovaitė dalijasi patirtimi, pasakoja jog bendruomenė buvo susirinkusi Inturkėje kalbėtis dėl mokyklos daugiafunkcinio centro. Mokyklai labiau apsimoka gyventi iš mokinio krepšelio ir ne mokykla turi būti daugiafunkcinio centro ašis, o bendruomenė.

Violeta teigia, jog reikia koordinatoriaus, kuris apsiimtų koordinuoti bendruomenės paslaugų centrą. VŠĮ neturėtų koordinuoti mokyklos darbo. Ji turėtų tik atverti galimybes veikloms, būti tarpininkas.

Virgis teigia, jog būtina atlikti strateginį žingsnį dėl BPC. Čia turėtų išryškėti apklausos akcentai, VVG pozicija, taip pat verta pasinaudoti priešrinkiminiu laikotarpiu ir pakalbėti su vietos politinio lygmens lyderiais.

Genovaitė: socialinių paslaugų intensyvumas kaimiškosiose vietovėse labai menkas, todėl būtina apgalvoti BPC teikiamas paslaugas. Violeta pritaria, jog paslaugų kainos taip pat labai svarbios. BPC paslaugos gali būti siejamos su socialinio verslo mentorystė. Reikia pagalvoti apie BPC patrauklų pavadinimą.

Virgis mano, jog BPC steigimo procesas turėtų pasileisti „iš apačios“, o partneriais būti: mokykla, bendruomenė, neįgaliųjų organizacija ir pan.

Darius teigia, kad būtina priimti organizacinį sprendimą ir bendruomenėse atlikti idėjos pristatymus.

Virgis teiraujasi, kam skiriama parama (konsultavimui ar pan.). Jeigu organizacija ūkiskaitinė, reikia numatyti atlyginimus. Galima prikalbinti savivaldybę pirkti dalį paslaugų iš VŠĮ.

Violeta pritaria idėjai, ir teigia, kad būtina išeiti su drąsia idėja, tada ir VVG bus labiau matora ir atpažįstama. Nes pavyzdžiui aktualios ir kitos idėjos, tokios kaip: VŠĮ „Teatriukas“ – molio sodyba, kūrybinė erdvė sename moliniame tvarte. Apima ir įtraukia ir kitus amatininkus. Verta pamastyti apie „kūrybines industrijas“ su apgyvendinimo paslaugomis. Jose galėtų dirbti amatininkai, kurie temptų visą idėją, jungtis galėtų ir avių augintojai, vietos bendruomenės ir pan. Gerai būtų rajone turėti audiovizualinį centrą – įrašų studiją. Pradinis strategijos etapas susijęs su institucinių gebėjimų ugdymu. Virgilijus Šironas išsakė idėją apie socialinės ekonomikos rėmimą. Verslininkai turi savo veiklos modelius. Svarstant UDC modelį dalyvavo finansų, socialinio ir švietimo skyriaus vedėjos. Virgis mano, jog tokio centro gyvybingumui palaikyti būtinas savivaldybės pritarimas. Violeta teigia, kad centras turėtų vykdyti įvairias paslaugas. „Bedarbius“ prijungti tik kaip vieną iš BPC paslaugų. Darbo birža galėtų būti partneris. O seniūnai galvoja, kad rajone reikia palikti/įkurti tik kelis UDC/BPC.

Loreta mano, jeigu nebus lyderiu, kuris imsis šios idėjos – ji užges. Būtinas organizatorius, vadybos ir rinkodaros specialistas, lyderiai. Virgis teigia, jog Alanta ir Naujasodis, Inturkė ir Joniškis, Arnionys, Dubingiai – investuota į BC.

Violetos manymu, bendruomeniniai projektai turėtų būti skirti ryšių infrastruktūrai gerinti, tam tikra strategijos dalis gali būti numatyta smulkiesiems verslams.

Virgis siūlo į strategiją įtraukti atsinaujinančios energijos vystymą. Ekologiškos bendruomenės vystymą (Ukmergės, Širvintų rajonai). Pvz. bendruomenė gali įsigyti saulės kolektorius. Gali ir

pavieniai žmonės – atsispindėtų paramos intensyvumas. Kas strategijoje nauja – socialinė ekonomika: į verslą, į ūkininkus.

Darbo grupė diskutuoja apie naują idėją – kūrybines industrijas (verslo inkubatorius, vaikų užimtumo kampelius, salės parodas, patalpas nakvynėms, vilnos gaminių dirbtuvės ir pan.). Reikia kalbėtis su savivaldybe, bet neprisirišti prie vietovės. Tai būtų bendruomenių įtraukimas į amatininkystę. Įdarbinti namudiniam darbui net ir soc. atskirties grupes. Būtina stiprinti institucinius gebėjimus, remti mokymus, įdarbinti animatorių kuris konsultuotų, pvz., ūkininkus ir jų sąjungas. Violeta Navickienė kalbėjo apie vietos problemas su kuriomis susiduria nevyriausybinės organizacijos, ir t.y.: nežinia kokią veiklos kryptį pasirinkti ir stoka įgūdžių, įrangos ir žmogiškųjų išteklių dirbant komandoje.

Vaidos teigimu, dažniausiai nevyriausybinės organizacijos (NVO) paramos prašo mokymams, kursams, apskaitos tvarkymui, tačiau patirtis rodo, kad šios NVO instituciniu požiūriu nėra stiprios.

Janinos nuomone, NVO institucinius gebėjimus galima stiprinti per mokymus, konsultacijas ir kontrolę. Vis dar pastebimas poreikis NVO dokumentacijos ir buhalterinės apskaitos rėmimui.

Gyventojų poreikių ir NVO gyvybingumo tyrimas atskleidė, kad itin nepalankiai vertinamas NVO tarpininkavimas sprendžiant vystymo klausimus, ypač su ūkininkais ir verslininkais. Todėl institucinis NVO stiprinimas turėtų būti viena iš prioritetinių Molėtų rajono vystymosi kryptių.

Aidonas pažymi, kad NVO turėtų daugiau bendrauti su specialistais, bandyti atrasti dialogą su vietos valdžia. Nes kol kas NVO pasižymi nestabilių struktūrų bruožais.

Loretos nuomone, rajonas mažas, o organizacijų yra per daug, dauguma jų tik fiktyvios ir aktyvios veiklos nevykdo. Net gi „Plėtros Sąjūdis“, skėtinė NVO vienijanti organizacija yra neveiksni, tačiau jos atgaivinimas būtų teigiamas katalizatorius stiprinant NVO sektorių.

Virgilijaus nuomone, šioje organizacijoje turėtų atsirasti žmogus, kuris ten nuolatos dirbtų. Taip pat svarstoma, galbūt reikėtų tartis su vietos valdžia ir steigti „Ketvirtąjį sektorių“, tuomet „Plėtros sąjūdis“ galėtų būti ketvirtojo sektoriaus koordinatorius.

NUTARTA:

1. Atnaujinti „Plėtros sąjūdžio“ organizacinį mechanizmą kaip pagrindą rajono nevyriausybinių organizacijų gyvybingumui palaikyti.
2. Parengti raštą Molėtų rajono savivaldybės merui dėl siūlymo steigti: kūrybines industrijas, dėl jaunų šeimų paramos ir dėl bendruomenės paslaugų centro idėjos vystymo.
3. Toliau diskutuoti dėl bendruomenės paslaugų centro steigimo idėjos su tikslinėmis grupėmis.

SUSITIKIMO SU MOLĖTŲ RAJONO VALDŽIOS ATSTOVAIS PROTOKOLAS 2014 m. rugsėjo 8 d.

DARBOTVARKĖ:

1. Dėl Molėtų rajono vystymosi prioritetinių krypčių.

1. SVARSTYTA: Molėtų rajono vystymosi prioritetinės kryptys

KALBĖJO: Aidono Ažubalio nuomone, savivaldybė turėtų rasti būdą, kaip subsidijuoti šiukšlių surinkimą ir išvežimą. Manoma, jog iš Leader lėšų galima nupirkti mašiną, kuri surinktų šiukšles, tai būtų bendruomeninio verslo pradžia.

Taip pat siūloma per seniūniją mobilizuoti žmones, kurie surenka šiukšles, tačiau Baiminamasi konflikto su savivaldybe, komunalininkais. Vietos veiklos grupė (VVG) laikosi nuomonės, kad „Šiukšlės netaps problema, kai jos taps preke“. Pradinės investicijos – kooperatyviniai kaštai. Lėšos šiukšlių surinkimo mašinai įsigyti gali būti gaunamos ir iš verslo programų finansavimo. Būtina informuoti, šviesti vietos bendruomenę apie organinių atliekų problemas, paakinti apie šiukšlių ir organinių atliekų verslo galimybes.

Toliau diskutuojama apie alternatyvų verslą. Virgilijus Šironas teigia, jog būtina eiti į derybas su ūkininkais, žinoti jų siekius. Skudutiškyje kuriamas danų kapitalo ūkis – ungurių auginimas, rūkykla. VVG kaimiškose vietovėse veikia didžiulė dezinformacija. Organizacinė išvada – daugiau informacijos viešinti el. erdvėje, organizuoti daugiau susitikimų su bendruomenėmis, naujakuriais, nes dabar daugiau kaip pusė materialaus turto Molėtų rajone priklauso naujakuriams. Naujakuriai laikomi geru katalizatoriumi naujoms idėjoms – jie laikomi tam tikru ištekliumi, potencialu. Marytė teigia, kad vietos gyventojams trūksta elementarių smulkiųjų ūkinių komunalinių paslaugų.

Susirinkimo dalyviai diskutavo tarptautinio ir tarpterritorinio bendradarbiavimo klausimais. Virgilijus Šironas pristatė, kas šiuo metu įgyvendinama – tiesiami dviračių takai kartu su kitomis 3 VVG. Tikslas – žmonių gyvenančių šalia dviračių tako aktyvinimas, suteikimas prisiderinti prie dviračių tako formuojamo sportininkų, turistų srauto. Per Molėtus šio dviračių tako ilgis apie 100 km. Todėl čia iškyla poreikis tam tikroms paslaugoms: daiktų pervežimui, dviračių remontui, pamaitinimui, informaciniam standams ir pan. Vilniaus rajono įtraukimas į dviračių taką labai svarbus. Utenos rajonas į tai labai stipriai investuoja. Sunku susitarti su Švenčionimis, o Molėtai savo takus jau turi suplanuoti. Manoma, kad būtinas didesnis kaimo žmonių atsidasavimas įgyvendinant šį projektą. Pavyzdžiui elementarus įsileidimas į savo kiemą, pasistatyti palapinę ir pan. Tikima, kad šis projektas įneš daugiau pasitikėjimo. Iš projekto idėja – turistų nameliai medžiuose. Iš Vilniaus architektų šeima, turi ekologiško kaimo idėją. Jau pateikta paraiška, parengtas verslo planas (Architektė Ina). Virgis: jeigu Vilniuje kursis Vilniaus miesto VVG, tai Molėtų VVG turėtų užmegzti kontaktus, prijungti ir Molėtų kraštiečių asociaciją. Bendroms idėjoms įgyventi – būtinas lobizmas. Kuo kraštas mažiau integruotas į regioninę politiką tuo verslininkams patogiau. Ateityje dviračių takas bus labiau fragmentuotas, todėl būtina kuo greičiau maršrutus suplanuoti.

Violeta pristatė tarptautinio projekto su suomiais patirtį. Projektas pasiteisino, Suomia ir toliau nori bendradarbiauti. Jaunimas aktyviai dalijosi idėjomis, gimė naujos idėjos: Julė Pusvaškytė – veisti žirgus, Giedraičių jaunimas užsikrėtė verslo idėjomis, nori studijuoti dalykus susijusius su projekto veikla.

Lietuvos jaunimas Suomijoje matė tris kaimo turizmo sodybas, pamatė, kaip paslaugos gali būti originalios, patrauklios. Suomijų gyvenimo būdas, davė naują pažinimą, formavo kitokį požiūrį. Jaunimas buvo įdarbintas – tvėrė tvorą triufelių plantacijoms. Jaunimas pats sau ruošėsi maistą, vieni kitiems vertėjavo. Šitaip buvo ugdoma savanorystė, jos reikšmės suvokimas.

Pastebima, kad būtini jaunimo verslumo ugdymo projektai. VVG darbo grupė turėtų siūlyti valdybai tęsti projektą. Galima užsieniečius kviešti į talkas, šventes, kilstelėti veiklas į aukštesnį lygį: vandens pramogos, varžybos, turnyrai valtimis (įtraukiant Birštoną ir Kupiškį). Per savanorišką veiklą įtrauktą jaunimą galima sieti su ambasadoriavimu.

Taip pat buvo aptartas projektas su lenkais, patirtis ir tolimesnės bendradarbiavimo galimybės. Įžvalgos ateičiai:

Su vienu partneriu geriau tarptautinio projekto nepradėti.

- Naudinga projektus tęsti, pamatyti kaip projekto rezultatai multiplikuojasi.
- Su lenkais galima vystyti projektus pasitelkiant istorinį, patriotinį, kultūrinį potencialą (Radvilų ir Giedraičių giminės vardai, jų šaknys ir pan.).
- Į projektines veiklas įtraukti naujakurius ir išseivius.
- Naujus projektus sieti su moksliniais tyrimais ir inovacijų sklaida.
- VVG pastebi, kad animavimas būtinas kaimo vietovėse. Bendruomenės nebuvo pasiruošusios susitikimams su konsultantais ir VVG.
- Bendruomenėms trūksta mentorių, sėkmės pavyzdžių.

Darius pastebi, kad blogai yra tai, kad visi kaimo plėtros veikėjai veikia atskirai, trūksta dialogo. Todėl būtina galvoti, kaip suvesti bendruomenes, rasti bendrą interesą, vienijančias veiklas.

Marytė: klausia kaip atpažinti lyderį ir juo patikėti? Virgis: kaimo vietovėse tai turėtų būti seniūnas, kuris turėtų būti ne tik administratorius, bet ir jungiančioji grandis. Darius: kaimo vietovėse trūksta bendruomeniškumo, noro keistis ir dalintis.

VVG darbo grupės nuomone, reikalingos derybinė pozicijos su savivaldybe. Mokykla turi būti perorganizuota į daugiafunkcinį centrą kuo greičiau (nes mokykla gali nuomoti, skolinti autobusiuką pavėžėjimo paslaugoms, apmokyti, konsultuoti žmones). Mokyklos direktorius: “Leiskite man paruošti nuostatus, derėtis su savivaldybe, įsipareigoti, ką aš galiu padaryti”. Šalia mokyklos gali būti daugiafunkcinis centras, tai nauja metodika, kurią reikia perprasti ir įsisavinti. Todėl bendruomenei reikia derėtis su savivaldybe, išsakyti savo požiūrį ir lūkesčius. Mokykla pasiryžusi investuoti į savanorius.

Susitikimo dalyviai išsakė poreikį mokesčių lengvatų konsultantams – patariantiems, paraginantiems kaimo žmones imtis verslo idėjų įgyvendinimo. Jauniems žmonėms sudaryti verslo pagalbos paketus (pavežioti, patarti, suteikti patalpas ir pan.) Bendruomenėms būtina mokintis projektų rašymo.

NUTARTA:

1. pasiūlyti Suomijos partneriams suderinti planus ir toliau plėtoti šią idėją tokiomis kryptimis.
2. skirti prioritetą jaunimo savanorystės idėjos platinimui.
3. Parengti idėjas turizmo integravimo į šeimų ir kaimo ūkius schemas.
4. Pristačius sutartį su Aleksandro Stulginskio Universitetu, nutarta palengvinti sutarties svorį, susiaurinti įsipareigojimus iki krypties.
5. Suformuoti derybines pozicijas su rajono savivaldybe.
6. Daugiau informacijos skleisti viešojoje erdvėje, užmegzti gilesnius kontaktus su vietos bendruomene, tame tarpe ir naujakuriais.

**SUSITIKIMO SU MOLĖTŲ RAJONO VERSLININKAIS
PROTOKOLAS
2014 m. rugsėjo 22**

DARBOTVARKĖ:

1. Dėl Molėtų rajono vystymosi prioritetinių kryptių.

1. SVARSTYTA: Molėtų rajono vystymosi prioritetinės kryptys

KALBĖJO: Violeta Navickienė teigia, jog Molėtiškiai galėtų auginti daržoves, vaistažoles, sukurti produktų surinkimo ir išvežiojimo sistemą į kitus miestus. Tai gali būti tiek individualus, tiek bendruomeninis verslas.

Vaida teigia, kad būtina kurti verslus užimančius tam tikras nišas. Ieškoti šiems verslams techninės paramos (pvz. automobiliui įsigyti ir pan.). Marytės nuomonė reikalinga neįgaliųjų žmonių integracija į verslą per informacines technologijas. Tikslas čia turėtų būti – vystyti novatorišką požiūrį į naujas verslo galimybes. Neįgalieji gali valdyti informacines sistemas, duomenų bazines. Neįgalieji kaip neišnaudotas žmogiškasis potencialas. Pavyzdžiui Alantos verslo mokykloje galima apmokyti neįgaliuosius. Alantos mokykla neturėtų būti tik gamintoja, ji galėtų būti struktūruojanti, apjungianti. Neįgaliesiems trūksta rinkodaros, stokoja vadybinių žinių. („Eurotela“ ieško žmonių, dažniausiai neįgaliųjų tarpe, kurie galėtų pardavinėti tam tikrą produkciją internetu).

Violeta mano, kad nebeužtenka į Molėtus žvelgti kaip į žemdirbišką kraštą tapti inovacijų švyturiais. Regioninis produktas turėtų būti atpažįstamas, skambus – pvz. „Pagaminta Molėtuose“.

Janinos teigimu, kaimo žmonėms trūksta paprastų, aktyvių mokymų. Pavyzdžiui, ekskursijų, gerosios praktikos pavyzdžių analizavimo, susitikimų su kitomis bendruomenėmis ir pan. Būtina daug dėmesio skirti apmokymams, vadybinių įgūdžių lavinimui, rinkodaros, buhalterinės apskaitos, verslumo ugdymui.

Marytė išsakė nuomonę, jog Molėtuose reikia turgelio, Molėtų krašto parduotuvės. Tam būtina konsultuotis dėl prekybos vietos, reklamos, rinkodaros.

Kaip regioniniai produktai, galėtų būti gaminami suvenyrai, papuošalai, rankdarbiai, rengiamos specialios šventės, festivaliai, organizuojami kultūriniai renginiai. Pasitelkiant visą turimą potencialą gyvybingumas turėtų būti suteikiamas ir amatų centrui.

Agnės nuomone, reikalinga suteikti jaunimui galimybes kurti. Paremti jaunus verslininkus, naujas iniciatyvas suteikiant galimybę panaudoti/ pritaikyti krašte esančius nenaudojamus pastatus ir pan. Sukurti lengvatinių paslaugų sistemą jaunimo verslo pradžiai. Būtų galima Bendradarbiauti su nekilnojamo turto agentūromis, viešinti nepanaudotą žemę, pastatus. Tokiu būdu, būtų suinventorizuojamas ir vietovės turtas ir padidintos galimybės jo realizacijai. Tuo galėtų užsiimtu „Plėtros sąjūdis“. Virgilijus pritaria teigdamas, jog dar nei vienas rajonas neišsikėlė sau tokio iššūkio – pabandyti palengvinti sąlygas jaunimo įsikūrimui. Verslo pradžios paketus galima siūlyti ne tik jaunimui, bet ir emigrantams, naujakuriams. Nes būtent jie yra „išteklius“ turintis startinį kapitalą, patirtį, naują požiūrį ir siekius.

Kalbama, jog būtina socialinės infrastruktūros paslaugas pritraukti kuo arčiau vietos gyventojų. Būtina stiprinti socialinį kapitalą, nes būtent per ryšius, informaciją, patirtį sklinda teigiamas vietovės įvaizdis.

Darius pasiūlė Molėtų krašto viziją: „Molėtų rajonas – tai vieta, kurioje smagu ir patogiu gyventi“. Į viziją turėtų būti einama su bendruomeninių ryšių stiprinimu, regioniniu produktu, istoriniu paveldu, vertybėmis ir sveiko gyvenimo būdo koncepcija.

NUTARTA:

1. Susitikti su Molėtų rajono savivaldybės meru dėl prioritetinių Molėtų rajono vystymosi kryptių derinimo su bendrosiomis visos rajono savivaldybės kryptimis.
2. Į strategiją įtraukti lengvatas jaunų žmonių įsikūrimui rajone.

1 lentelė. Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo rodiklių matmenys ir informacijos šaltiniai

Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo kriterijus <i>Proksimalinis kriterijus</i>	Kaimiškų vietovių vystymo sinergijos vertinimo subkriterijus (kokybinis rodiklis) <i>Distalinis kriterijus</i>	Matmenys	Informacijos šaltiniai	
PARTNERYSTĖS POŽIŪRIU				
Įsitraukimas į partnerystę <i>(Angl. Involvement in partnership)</i>	Atviros diskusijos tarp sprendimų priėmėjų ir vietos gyventojų	Atvirų diskusijų sk./1 metus, Balai	- Rajono savivaldybės, seniūnijos, bendruomeninių organizacijų internetiniai puslapiai, veiklos ataskaitos. - Ekspertų vertinimas.	
	Atviros diskusijos tarp sprendimų priėmėjų ir vietos bendruomeninių organizacijų	Atvirų diskusijų sk./1 metus, Balai		- Ekspertų vertinimas.
	Aktyvus dalyvavimas vietos bendruomeninių organizacijų posėdžiuose, pasitarimuose	Balai		Ekspertų vertinimas
	Numatytos gyventojų priėmimo valandos pas vadovaujančius darbuotojus	Balai	Ekspertų vertinimas	
	Nuolatiniai vietos valdžios atstovų susitikimai su kaimo gyventojais	Balai	Ekspertų vertinimas	
	Nuolatiniai vietos valdžios susitikimai su vietos bendruomeninėmis organizacijomis	Balai	Ekspertų vertinimas	
	Gyventojų protestai	Protestų sk./1 metu, Balai	- Rajono savivaldybės, seniūnijos, bendruomeninių organizacijų internetiniai puslapiai, veiklos ataskaitos. - Ekspertų vertinimas.	
	Gyventojų akcijos	Akcijų sk./1 metus Balai		
	Gyventojų mitingai	Mitingų sk./1 metus, Balai		
	Bendruomeniniai judėjimai (organizuojami konkrečioms problemoms spręsti ir veiklai vykdyti)	Bendruomeninių judėjimų sk./ 1 metus, Balai		
	Gyventojų nuomonės tyrimai	Tyrimų skaičius/1 metus, Balai		
	Informaciniai pranešimai viešosiose erdvėse	Informacinių pranešimų viešosiose erdvėse sk./ 1 metus, Balai		- Rajono savivaldybės, seniūnijos, bendruomeninių organizacijų veiklos ataskaitos, planai. - Ekspertų vertinimas.
	Informaciniai pranešimai spaudoje	Informacinių pranešimų spaudoje sk./ 1 metus, Balai		
	Informaciniai pranešimai internete	Informacinių pranešimų internete sk./ 1 metus	- Rajono savivaldybės, seniūnijos, bendruomeninių organizacijų internetiniai puslapiai, veiklos ataskaitos, planai. - Ekspertų vertinimas.	
	Brošiūros apie vietos valdžios, vietos bendruomeninių organizacijų, kaimo gyventojų veiklą	Balai	Ekspertų vertinimas	
	Ekspozicijos skirtos supažindinti su vietos valdžios, vietos	Ekspozicijų sk./ 1 metus	- Rajono savivaldybės, seniūnijos,	

	bendruomeninių organizacijų, kaimo gyventojų veikla		bendruomeninių organizacijų internetiniai puslapiai, veiklos ataskaitos, planai. - Ekspertų vertinimas.
	Konferencijos skirtos supažindinti su vietos valdžios, vietos bendruomeninių organizacijų, kaimo gyventojų veikla	Konferencijų sk./ 1 metus	
Ribiniai gebėjimai (<i>Angl. Boundary – spanning skills</i>)	Derybiniai gebėjimai	Balai	Ekspertų vertinimas
	Išvalgumas, gebėjimas numatyti ateitį, nuspėti tendencijas, pamatyti strateginio proveržio sąlygas ir galimybes	Balai	Ekspertų vertinimas
	Gebėjimas kurti teigiamą ir patikimą aplinką	Balai	Ekspertų vertinimas
	Profesionaliai ir greitai rasti vietovės vystymo sprendimus	Balai	Ekspertų vertinimas
	Vystyti novatoriškas idėjas	Novatoriškų projektų sk./1 metus Balai	- Rajono savivaldybės, seniūnijos, bendruomeninių organizacijų veiklos ataskaitos, planai. - Ekspertų vertinimas.
Organizacinė kultūra (<i>Angl. Organizational culture</i>)	Vertybių, papročių ir tradicijų paplitimas (sukurta tik socialinio konsensuso pagrindu)	Balai	Ekspertų vertinimas
	Artefaktų: technologijų, menas, socialiai atsakingo elgesio suvokimas (matomi ir girdimi modeliai)	Balai	Ekspertų vertinimas
	Nuostatos ir įsitikinimai: santykiai su aplinka ir jos interpretavimas	Balai	Ekspertų vertinimas
	Tikslų, struktūros, politikos ir procedūrų, finansinių išteklių skaidrumas	Balai	Ekspertų vertinimas
	Neformalios tarpusavio sąveikos, jausmų, pažiūrų laipsnis	Balai	Ekspertų vertinimas
	Įsipareigojimų darbuotojams laipsnis	Balai	Ekspertų vertinimas
	Darbo įvertinimo sistema	Balai	Ekspertų vertinimas
	Saviraiškos bei karjeros galimybių lygis	Balai	Ekspertų vertinimas
	Sprendimų priėmimo savarankiškumo (atsakomybės) laipsnis	Balai	Ekspertų vertinimas
Ryšiai tarp partnerių (<i>Angl. Relationships between partners</i>)	Pasitikėjimo/ nepasitikėjimo partneriais laipsnis	Balai	Ekspertų vertinimas
	Pagarbos partnerių kultūrai, sprendimams bei darbui paplitimas	Balai	Ekspertų vertinimas
	Konfliktinių situacijų valdymo profesionalumas	Balai	Ekspertų vertinimas
	Galios pasiskirstymo praktika tarp sprendimų priėmėjų	Balai	Ekspertų vertinimas
Lyderystė (<i>Angl. Leadership</i>)	Kolektyvinės atsakomybės suvokimo praktika	Balai	Ekspertų vertinimas
	Motyvacinio ir įtraukimo į partnerystės tinklus sistema	Balai	Ekspertų vertinimas
	Funkcijų ir veiklos atsakomybės sričių pasidalijimas dalyvaujant partnerystės tinkluose	Balai	Ekspertų vertinimas
	Bendros vizijos, veiklos tikslų suderinamumo praktika	Balai	Ekspertų vertinimas

	Veiklos rezultatų sklaidos ir dalijimosi praktika	Balai	Ekspertų vertinimas
	Pagarbos, pasitikėjimo, įsitraukimo ir atvirumo skatinimas	Balai	Ekspertų vertinimas
	Atvirumas aplinkos, kurioje toleruojami skirtingi požiūriai, nuomonės, socialinės grupių interesai	Balai	Ekspertų vertinimas
	Konfliktnių situacijų sprendimo efektyvumas	Balai	Ekspertų vertinimas
	Strateginio proveržio galimybių, išteklių bei komandos gebėjimų derinimo praktika	Balai	Ekspertų vertinimas
	Kūrybinių metodų ir inovacijų taikymas priimant vystymo sprendimus	Balai	Ekspertų vertinimas
Administravimas, efektyvumo valdymas (<i>Angl. Administration, effectiveness of management</i>)	Koordinuotos komunikacijos tarp partnerių išvystymo lygis	Balai	Ekspertų vertinimas
	Koordinuotos komunikacijos su žmonėmis ir organizacijomis išorėje lygis	Balai	Ekspertų vertinimas
	Partnerystės veiklų organizavimo (susitikimų, projektų ir kt.) praktika	Projektų su partneriais sk./ 1 metus Balai	- Rajono savivaldybės, seniūnijos, bendruomeninių organizacijų internetiniai puslapiai, veiklos ataskaitos, planai. - Ekspertų vertinimas
	Projektų rengimas ir paraiškų finansinei paramai gauti rengimas	Projektų ir paraiškų sk./ 1 metus Balai	- Rajono savivaldybės, seniūnijos, bendruomeninių organizacijų internetiniai puslapiai, veiklos ataskaitos, planai. - Ekspertų vertinimas
	Informacinės bazės parengimas ir taikymas, skirtas partnerių sprendimų priėmimo palengvinimui	Balai	Ekspertų vertinimas
	Naujų partnerių paieškos ir pritraukimo praktika	Partnerių sk./ 1 metus Balai	Ekspertų vertinimas
	Partnerystės pažangos ir poveikio vertinimo praktika	Savianalizės, monitoringo sk./ 1 metus Balai	- Rajono savivaldybės, seniūnijos, bendruomeninių organizacijų veiklos ataskaitos, planai. - Ekspertų vertinimas.
Sprendimų priėmimas (<i>Angl. Decision making</i>)	Priimamų sprendimų palaikymo laipsnis	Balai	Ekspertų vertinimas
	Susitarimų (konsensuso) praktika	Balai	Ekspertų vertinimas
	Sprendimų siūlymo laisvė	Balai	Ekspertų vertinimas
	Palankus mikroklimatas atviram dialogui ir diskusijai	Balai	Ekspertų vertinimas
Dalyvavimo nauda (<i>Angl. Benefits of participation</i>)	Sustiprinti gebėjimai spręsti naujus klausimus	Balai	Ekspertų vertinimas
	Atrasti nauji gebėjimai	Balai	Ekspertų vertinimas
	Sustiprintas viešasis profilis	Balai	Ekspertų vertinimas

	Išaugo naudojimas savo žiniomis	Balai	Ekspertų vertinimas
	Sustiprėjo gebėjimai paveikti viešąją politiką	Balai	Ekspertų vertinimas
	Išplėtoti vertingi ryšiai	Balai	Ekspertų vertinimas
	Sustiprėjo gebėjimai identifikuoti partnerių ir naudos gavėjų poreikius	Balai	Ekspertų vertinimas
	Išaugo galimybė gauti geresnį rezultatą negu individualiomis iniciatyvomis	Balai	Ekspertų vertinimas
	Galimybė prisidėti prie bendruomenės gerovės kūrimo	Balai	Ekspertų vertinimas
	Galimybė gauti papildomos finansinės paramos	Balai	Ekspertų vertinimas
Pasitenkinimas dalyvaujant (Angl. <i>Satisfaction of participation</i>)	Pasitenkinimo laipsnis bendru darbu ir jo rezultatais	Balai	Ekspertų vertinimas
	Pasitenkinimas laipsnis įtaka partnerystėje	Balai	Ekspertų vertinimas
	Pasitenkinimas laipsnis užimamu vaidmeniu partnerystės grupėje	Balai	Ekspertų vertinimas
ENDOGENIŠKUMO POŽIŪRIU			
Vietovės fizinių išteklių vystymas (Angl. <i>Development of material resources in rural area</i>)	Vietovėje esančių pastatų išsaugojimas ir priežiūra	Pastatų skaičius ir jų būklė Balai	- Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Kelių ir šaligatvių įrengimas ir priežiūra	Kelių ir šaligatvių skaičius ir jų būklė Balai	- Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Vandens telkinių ir pakrančių priežiūra	Vandens telkinių ir pakrančių skaičius bei jų būklė Balai	- Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Vietovei priklausančios techninės įrangos tinkamas ir savalaikis naudojimas bei priežiūra.	Techninės įrangos skaičius ir jos būklė Balai	- Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
Vietovės ekonominių ir finansinių išteklių vystymas (Angl. <i>Development of economic and financial resources in rural area</i>)	Vietinių produktų gamyba	Vietinės gamybos produkcijos skaičius/ 100 gyv. Balai	- Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Vietinės rinkos palaikymas	Balai	- Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Aukštų pragyvenimo lygio standartai	Balai	- Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Vietos projektų decentralizavimas	Balai	- Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Turto apsaugos sistemos diegimas	Balai	- Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Kaimo turizmo vystymas	Kaimo turizmo sodybų skaičius	- Interviu su vietos lyderiais

		Balai	- Ekspertų vertinimas
Vietovės žmogiškųjų išteklių vystymas <i>(Angl. Development of human resources in rural area)</i>	Vietos gyventojų išsilavinimo struktūra	Vietovės gyventojų išsilavinimo struktūra pagal lytį Balai	- Seniūnija - LR Darbo biržos teritoriniai padaliniai - Kitos statistiką teikiančios institucijos - Ekspertų vertinimas
	Vietos gyventojų užimtumo struktūra	Vietovės gyventojų užimtumo struktūra pagal ekonominę veiklą, amžių ir lytį Balai	- Seniūnija - LR Darbo biržos teritoriniai padaliniai - Kitos statistiką teikiančios institucijos - Ekspertų vertinimas
	Vietos gyventojų amžiaus struktūra	Vietovės gyventojų amžiaus struktūra pagal lytį Balai	- Seniūnija - LR Darbo biržos teritoriniai padaliniai - Kitos statistiką teikiančios institucijos - Ekspertų vertinimas
	Vietovės gyventojų vidutinė gyvenimo trukmė	Metų skaičius Balai	- Seniūnija - Kitos statistiką teikiančios institucijos - Ekspertų vertinimas
	Gimstamumo skaičius	Gimusių kūdikių skaičius Balai	- Seniūnija - Kitos statistiką teikiančios institucijos - Ekspertų vertinimas
	Mirtingumo skaičius	Mirusių žmonių skaičius Balai	- Seniūnija - Kitos statistiką teikiančios institucijos - Ekspertų vertinimas
	Vietos gyventojų mobilumas	Per pastaruosius 5 metus atvykusių/ išvykusių gyventojų skaičius Dirbančių kaime, mieste gyventojų skaičius Balai	- Seniūnija - LR Darbo biržos teritoriniai padaliniai - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Vietos gyventojų žinios ir kompetencija	Balai	Ekspertų vertinimas
	Vietos gyventojų sveikata	Sergamumo aktyvia tuberkulioze sk./100 gyv. ŽIV paplitimas, proc. nuo populiacijos (15-49 m.) Sergamumo priklausomybės ligomis sk./100 gyv. Balai	- Seniūnija - Statistiką teikiančios institucijos - Ekspertų vertinimas
	Vietos gyventojų mitybos įpročiai	Balai	Ekspertų vertinimas
Vietos gyventojų ir bendruomeninių organizacijų patirtis	Balai	Ekspertų vertinimas	

	Kompetencija „padėti sau“	Balai	Ekspertų vertinimas
	Gebėjimai vystyti inovacijas	Novatoriškų projektų sk./ 1 metus	- Rajono savivaldybės, seniūnijos, bendruomeninių organizacijų internetiniai puslapiai, veiklos ataskaitos, planai. - Ekspertų vertinimas
Vietovės socialinių išteklių vystymas <i>(Angl. Development of social resources in rural areas)</i>	Bendradarbiavimo kultūros vystymas	Balai	Ekspertų vertinimas
	Vietinis patriotizmas	Balai	Ekspertų vertinimas
	Vietos gyventojų bei organizacijų lyderystė	Balai	Ekspertų vertinimas
	Šeimų grupės, jų sistema, seni giminystės ryšiai	Šeimų skaičius, kurių trys ir daugiau kartų gyvena kaimo vietovėje Balai	Seniūnija Ekspertų vertinimas
	Vietos gyventojų bei organizacijų partnerystė, bendradarbiavimo tinklai	Balai	Ekspertų vertinimas
	Vietos gyventojų iniciatyvų skatinimas ir palaikymas	Balai	Ekspertų vertinimas
	Vietovės vystymo sprendimų daigafunkciškumas	Balai	Ekspertų vertinimas
	Savanorystės praktikos paplitimas	Balai	Ekspertų vertinimas
	Vietos gyventojų sąmoningumas	Balai	Ekspertų vertinimas
	Vietovės identiteto, istorijos puoselėjimas	Balai	Ekspertų vertinimas
	Vietos technologijų ir inovacijų vystymas	Naujų technologinių sprendimų, inovacijų sk./ 1 metus Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Vietovės įvaizdžio formavimas	Balai	Ekspertų vertinimas
	Švietimo ir ugdymo įstaigos vaikams bei suaugusiesiems	Švietimo ir ugdymo įstaigų vaikams bei suaugusiesiems skaičius ir jų būklė, Balai	- Seniūnija - Ekspertų vertinimas
	Vaikų ir suaugusiųjų užimtumo centrai	Vaikų ir suaugusiųjų užimtumo centrų skaičius ir jų būklė, Balai	- Seniūnija - Ekspertų vertinimas
Bendruomenės centrai	Bendruomenės centrų skaičius ir jų būklė, Balai	- Seniūnija - Ekspertų vertinimas	
Sveikatos priežiūros centrai	Sveikatos priežiūros centrų skaičius ir jų būklė, Balai	- Seniūnija - Ekspertų vertinimas	
Vietovės gamtinių išteklių vystymas <i>(Angl. Development of natural resources of rural area)</i>	Biologinės įvairovės skatinimo laipsnis	Objektų skaičius/ 1 metus Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Ekologinio ūkininkavimo išvystymas lygis	Ekologinio ūkininkavimo ūkių sk.	- Seniūnija - Ekspertų interviu

		Balai	
	Vandens ir oro kokybės lygis	Ore esančio sieros oksido dalis, proc. Vandenyje esančio fluoro bei geležies dalis, mg/l Balai	- Aplinkos apsaugos agentūra prie LR Aplinkos ministerijos - Kitos statistiką teikiančios institucijos - Seniūnija - Ekspertų vertinimas
	Biologinės pesticidų kontrolės mastas	Kontroliuojamų plotų skaičius/ ha Balai	- Regioninės aplinkos apsaugos departamentas prie LR Aplinkos apsaugos ministerijos - Aplinkos apsaugos agentūra prie LR Aplinkos ministerijos - Kitos statistiką teikiančios institucijos - Seniūnija - Ekspertų vertinimas
	Žaliųjų zonų priežiūros praktika	Prižiūrimų plotų skaičius/ ha Balai	- Seniūnija - Ekspertų vertinimas
Vietovės politinių išteklių vystymas <i>(Angl. Development of political resources of rural are)</i>	Formalūs ir neformalūs politiniai susitarimai	Balai	Ekspertų vertinimas
	Atsakomybės pasidalijimas	Balai	Ekspertų vertinimas
	Strateginiai planai	Strateginių planų, projektų skaičius/ 1 metus, Balai	- Seniūnija ir kaimo bendruomenės organizacijos, kitos NVO - Ekspertų vertinimas
	Teritorinė vizija	Balai	Ekspertų vertinimas
	Nuosavybės teisės (vietinių žemių ir kitų vietos išteklių valdymo teisė)	Balai	- Seniūnija - Ekspertų vertinimas
	Vietovės autonomija	Balai	Ekspertų vertinimas
	Skirtingų sektorių integravimas	Balai	Ekspertų vertinimas
Vietovės kultūrinių išteklių vystymas <i>(Angl. Development of cultural resources of rural area)</i>	Vietovės etinės kalbos vartojimo ir puoselėjimo praktika	Balai	- Seniūnija - Ekspertų vertinimas
	Vietovės istorijos puoselėjimas	Balai	- Seniūnija - Ekspertų vertinimas
	Vietos gyventojų papročių ir tradicijų puoselėjimas	Balai	- Seniūnija - Ekspertų vertinimas
	Vietovės švenčių ir apeigų organizavimas	Švenčių ir apeigų sk./ 1 metus Balai	- Seniūnija - Ekspertų vertinimas
	Žymių ir kilmingų vietovės gyventojų palaikymas	Žymių ir kilmingų gyventojų sk., Balai	- Seniūnija - Ekspertų vertinimas
	Pastatų architektūros išsaugojimas	Balai	- Seniūnija - Ekspertų vertinimas

	Kulinarinio ir etnografinio paveldo puoselėjimas	Kulinarinio paveldo gaminių sk. Etnografinio paveldo gaminių sk., Balai	- Seniūnija - Ekspertų vertinimas
	Meno ir kitų bendruomeninių kolektyvų skatinimas	Meno ir kt. bendruomeninių kolektyvų sk. Balai	- Rajono savivaldybės, seniūnijos, bendruomeninių organizacijų internetiniai puslapiai, ataskaitos, planai - Ekspertų vertinimas
Vietovės dvasinių išteklių vystymas <i>(Angl. Development of spiritual resources of rural area)</i>	Dvasinių lyderių ir jų veiklos palaikymas	Dvasinių lyderių sk. Dvasinių renginių sk./1 metus Balai	- Rajono savivaldybės, seniūnijos, bendruomeninių organizacijų internetiniai puslapiai, ataskaitos, planai - Rajono bažnyčia, parapijos namai ir kitos religinė, dvasinę pagalbą teikiančios organizacijos - Ekspertų vertinimas
	Sakraliniai objektų priežiūra ir išsaugojimas	Sakralinių objektų sk. ir jų būklė Balai	- Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Dvasinių apeigų skatinimas	Dvasinių apeigų sk./ 1 metus Balai	- Rajono savivaldybės, seniūnijos, bendruomeninių organizacijų internetiniai puslapiai, ataskaitos, planai - Rajono bažnyčia, parapijos namai ir kitos religinė, dvasinę pagalbą teikiančios organizacijos - Ekspertų vertinimas
	Tolerantiškumo apraiškų palaikymas	Balai	Ekspertų vertinimas
NOVATORIŠKUMO POŽIŪRIU			
Inovacijos <i>(Angl. Innovations)</i>	Agroturizmo vystymas	Agroturizmo paslaugų skaičius Balai	- Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Socialinės globos/apsaugos paslaugų vystymas.	Socialinės globos paslaugų sk. Socialinės apsaugos paslaugų sk., Balai	- Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Besimokančios bendruomenės vystymas	Bendruomenių ugdymo/mokymo seminarų sk. Balai	- Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Bendruomenių susijungimai	Bendruomeninių organizacijų susijungimų sk., Balai	- Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Technologinių pokyčių ir inovacijų vystymas	Naujų įdiegtų technologijų, inovacijų skaičius ir turinys	- Rajono savivaldybės, seniūnijos, bendruomeninių organizacijų internetiniai

		Balai	puslapiai, ataskaitos, planai - Rajono bažnyčia, parapijos namai ir kitos religinė, dvasinę pagalbą teikiančios organizacijos - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Atsinaujinančių išteklių pritaikymas vietovės infrastruktūrai gerinti.	Balai	Ekspertų vertinimas
	Naujų produktų gamyba ir paslaugų teikimas	Naujų produktų ir paslaugų sk./1 metus, Balai	- Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Naujų organizacijų kūrimas	Naujų organizacijų sk./1 metus Balai	- Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Nauju kultūrinių veiklų vystymas	Naujų kultūrinių renginių sk./1 metus, Balai	- Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Naujų partnerystės ryšių vystymas	Naujų partnerystės grupių sk./ 1 metus, Balai	- Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Naujos valdymo bei atskaitomybės struktūros kūrimas	Balai	- Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Nauji projektai	Naujų projektų sk./1 metus ir jų turinys, Balai	- Rajono savivaldybės, seniūnijos, bendruomeninių organizacijų internetiniai puslapiai, ataskaitos, planai - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Nauji sprendimų priėmimo metodai	Balai	- Rajono savivaldybės, seniūnijos, bendruomeninių organizacijų internetiniai puslapiai, ataskaitos, planai - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
DARNUMO POZIŪRIU			
Ekonominis kaimo vietovių vystymas (<i>Angl. Economic development of rural areas</i>)	Fizinės infrastruktūros objektų panaudojimas/ pritaikymas vietos gyventojų poreikiams, nedarant žalos ateities kartoms	Balai	- Rajono savivaldybės, seniūnijos, bendruomeninių organizacijų internetiniai puslapiai, ataskaitos, planai - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Vietos paklausos ir pasiūlos suderinimas	Balai	- Rajono savivaldybės, seniūnijos, bendruomeninių organizacijų internetiniai puslapiai, ataskaitos, planai - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas

	Žemės ūkio veiklų diversifikacija	Diversifikuotų ūkių sk./1 metus Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Ekonominių veiklų daugiafunkciškumas.	Daugiafunkcinių veiklų sk./1 metus Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Naujų technologijų diegimas (versle, žemės ūkyje ir pan.).	Įdiegtų naujų technologijų sk./ 1 metus Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
Socialinis kaimo vietovių vystymas (<i>Angl. Social development of rural areas</i>)	Vietovės socialinio gyvenimo vystymas, panaudojant vietos gyventojų potencialą (Žinias, kvalifikaciją, ryšius, įvaizdį ir pan.).	Balai	- Ekspertų vertinimas
	Tarpsektorinio, tarpinstitucinio bei tarpkultūrinio bendradarbiavimo vystymas	Balai	- Ekspertų vertinimas
	Užimtumo ir darbo saugos palaikymas	Vietovės gyventojų išsilavinimo struktūra pagal lytį Balai Vietovės gyventojų užimtumo struktūra pagal ekonominę veiklą, amžių ir lytį Balai Vietovės gyventojų amžiaus struktūra pagal lytį, Balai	Seniūnija - LR Darbo biržos teritoriniai padaliniai - Kitos statistiką teikiančios institucijos - Ekspertų vertinimas
	Ryšių vystymas su miestų centrais bei kitomis rinkomis	Balai	Ekspertų vertinimas
	Vietos gyventojų dalyvavimas priimant vietovės vystymo sprendimus	Balai	Ekspertų vertinimas
	Savanorystės praktikos paplitimas	Balai	Ekspertų vertinimas
	Socialinės integracijos vystymo praktika	Socialinės integracijos projektų sk./1 metus	Seniūnija Interviu su vietos lyderiais Ekspertų interviu
Politinis kaimo vietovių vystymas (<i>Angl. Political development of rural areas</i>)	Socialinių - ekonominių veiklų vystymo standartų (direktyvų) kūrimas ir laikymasis	Balai	Ekspertų interviu
	Nitrātų ir pesticidų kontrolės mastas	Kontroliuojamų plotų skaičius/ha Balai	- Regioninės aplinkos apsaugos departamentas prie LR Aplinkos apsaugos ministerijos - Aplinkos apsaugos agentūra prie LR Aplinkos ministerijos - Kitos statistiką teikiančios institucijos - Seniūnija

			- Ekspertų vertinimas
	Nuosavybės teisės (vietinių žemių ir kitų vietos išteklių valdymo teisė)	Balai	- Seniūnija - Ekspertų vertinimas
Ekologinis kaimo vietovių vystymas (<i>Angl. Ecological development of rural areas</i>)	Biologinės įvairovės skatinimo laipsnis	Objektų skaičius/ 1 metus Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Kraštovaizdžio priežiūra	Balai	Ekspertų vertinimas
SOCIALINIO KAPITALO POŽIŪRIU			
Socialinio kapitalo vystymas kaimo vietovėse (<i>Angl. Social capital development in rural areas</i>)	Kolektyvinių sprendimų praktikos taikymas	Balai	Ekspertų vertinimas
	Dalijimosi rizika ir atsakomybe praktika	Balai	Ekspertų vertinimas
	Gebėjimo veikti kartu laipsnis	Balai	Ekspertų vertinimas
	Dalijimosi kultūra ir vertybėmis praktika	Balai	Ekspertų vertinimas
	Pasitikėjimas partneriais bei kitais kaimo vystymo sprendimų priėmėjais	Balai	Ekspertų vertinimas
	Šeimos verslo vystymo skatinimas	Šeimos verslo vienetų sk. Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Vietovėje veikiančių sektorių integracija	Balai	Ekspertų vertinimas
	Viešųjų ir privačių subjektų partnerystė	Viešųjų ir privačių subjektų partnerystės projektų sk. Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Tinklinių organizacijų kūrimas	Tinklinių organizacijų sk. Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Dalyvavimas partnerystės tinkle	Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
INSTITUCINIŲ SUSITARIMŲ POŽIŪRIU			
Institucinių susitarimų vystymas kaimo vietovėse (<i>Angl. Institutional arrangements in rural area</i>)	Funkciniai ryšiai tarp vietovės bei išorės sprendimų priėmėjų vystymas	Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Naujų sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo taisyklių paieška ir taikymo praktika	Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Viešųjų ir privačių subjektų partnerystės skatinimas	Viešųjų ir privačių subjektų partnerystės projektų sk. Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas

	Institucinių pokyčių ir standartų palaikymo praktika	Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Mažų sandorių išlaidų skatinimas (<i>Siejama su masto ekonomika ir sinergija</i>)	Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Gamintojų kooperatyvų (kaip naujos struktūros) skatinimas	Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Naujų administracinių teritorinių susivienijimų skatinimas	Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Kaimo ir miesto ryšių palaikymas	Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
RINKOS VALDYMO POŽIŪRIU			
Kaimo vietovių rinkos valdymas (<i>Angl. Market management of rural areas</i>)	Rinkos kainų palaikymas	Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos verslo lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Naujų vietos prekių ir paslaugų vystymas	Naujų prekių ir paslaugų sk./1 metus, Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos verslo lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Vietos paslaugų diversifikacijos skatinimas	Diversifikuotų veiklų sk./1 metus, Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos verslo lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Smulkiųjų verslų įtraukimo į bendruomeninio gyvenimo vystymas	Smulkaus verslo partnerystės su bendruomene projektų sk./1 metus, Balai	- Seniūnija - Bendruomeninės organizacijos - Interviu su vietos verslo lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Gamintojų susivienijimų skatinimas	Gamintojų susivienijimų sk., Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos verslo lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Kolektyvinės prekybos skatinimas	Vietinių produktų prekyviečių sk., Kitų kolektyvinės prekybos vnt. sk., Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos lyderiais - Ekspertų vertinimas
	Socialiai atsakingo verslo vystymas	Balai	- Seniūnija - Interviu su vietos verslo lyderiais - Ekspertų vertinimas

VIETOS ENDOGENINIŲ IŠTEKLIŲ TYRIMO DUOMENYS

1. Kokių gyvenamosios vietovės bruožų ar vietos gyvenimo ypatumų Jūs labiausiai didžiuojatės?

	Proc.
1. Gamta ir kraštovaizdžiu	39,9
2. Geografinė padėtimi	19,2
3. Kultūra	5,6
4. Istorija	8,0
5. Ekonominė padėtimi	2,0
6. Infrastruktūra (keliai, mokyklų tinklas ir pan.)	7,2
7. Čia gyvenančiais žmonėmis	17,9
8. Kita	0,2

2. Kokia gyvenamosios vietovės problema Jūsų nuomone yra pati opiausia?

	Proc.
1. Gyventojų skaičiaus mažėjimas	21,4
2. Gyventojų senėjimas	19,1
3. Nedarbas	22,9
4. Mažos gyventojų pajamos	17,4
5. Paslaugų trūkumas	8,6
6. Šiukšlina aplinka	2,7
7. Bloga infrastruktūra (keliai, apšvietimas, viešieji pastatai, vandentiekis ir pan.)	7,5
8. Kita	0,4

3. Jūsų nuomone, kokios konkrečios priemonės pagerintų Molėtų r. kaimo jaunimo (iki 29 m.) ir jaunų šeimų situaciją?

	Proc.
1. Jaunų žmonių įsiliejimas į bendruomenės veiklą	12,8
2. Jaunimo verslo iniciatyvų finansavimas	16,4
3. Jaunimo įtraukimas į savanorišką veiklą	6,6
4. Jaunimo informavimas apie galimybes mokytis, tobulinti profesinius įgūdžius, kurti verslą ir pan.	10,5
5. Galimybių jauniems žmonėms dirbti sudarymas (pvz., vaikų priežiūros organizavimas ir pan.)	17,9
6. Saugios gyvenamosios aplinkos kūrimas	5,0
7. Laisvalaikio (kultūros, sporto ir pan.) galimybių didinimas	12,4
8. Lengvatinių sąlygų jaunų šeimų įsikūrimui sudarymas (pvz., žemėtvarkos projekto parengimas, kelio iki sodybos nutiesimas, elektros įvado įrengimas, interneto linijos nutiesimas ir kitos konkrečios paramos priemonės)	18,3
9. Kita	0,1

4. Įvertinkite lentelėje pateiktą informaciją apie vietos gyventojų nuostatas, vertybes, interesus (Gera būklė/tendencija – 3 balai; vidutinė būklė/tendencija – 2 balai; bloga būklė/tendencija – 1 balas).

Sritis	Būklė			Tendencija		
	Vidurkis	Moda	Mediana	Vidurkis	Moda	Mediana
1. Gyventojų nuostata būti savo gyvenvietės ir rajono šeiminku/pasididžiavimas savo gyvenamąja vietoje	2,1	2	2	2,3	2	2
2. Dalyvavimas kultūros, sporto ir kituose renginiuose	2,0	2	2	2,3	2	2
3. Gyventojų tarpusavio bendravimo kultūra ir kaimynystės santykiai	2,0	2	2	2,1	2	2
4. Gyventojų įsitraukimas į bendruomenių ir kitą viešąją veiklą	1,8	2	2	2,1	2	2
5. Solidarumas su socialinę atskirtį patiriančiais vietos gyventojais	1,8	2	2	2,1	2	2
6. Aukštaitijos amatų, kultūros ir kulinarijos paveldo bei tradicinių švenčių puoselėjimas	1,8	2	2	2,1	2	2

5. Įvertinkite, kokia yra rajono žmoniškųjų išteklių būklė? (Gera būklė/tendencija – 3 balai; vidutinė būklė/tendencija – 2 balai; bloga būklė/tendencija – 1 balas).

Sritis	Būklė			Tendencija		
	Vidurkis	Moda	Mediana	Vidurkis	Moda	Mediana
1. Vietos gyventojų gebėjimas prisitaikyti prie darbo rinkos pokyčių	1,8	2	2	2,0	2	2
2. Gyventojų pasirengimas imtis savo verslo	1,4	1	1	1,9	2	2
3. Jaunimo aktyvumas darbo rinkoje	1,7	2	2	2,0	2	2
4. Vaikų ir jaunimo ugdymas bei laisvalaikio užimtumas	1,8	2	2	2,1	2	2
5. Jaunų šeimų ir specialistų įsitvirtinimas vietovėje	1,5	1	1	1,9	2	2
6. Gyventojų pastangos sveikai gyventi	1,7	2	2	2,0	2	2

6. Įvertinkite, kokia yra vietos gyventojų profesinė patirtis ir įgūdžiai? (Gera būklė/tendencija – 3 balai; vidutinė būklė/tendencija – 2 balai; bloga būklė/tendencija – 1 balas).

Sritis	Būklė			Tendencija		
	Vidurkis	Moda	Mediana	Vidurkis	Moda	Mediana
1. Vietos gyventojų gebėjimas rengti ir įgyvendinti tiek viešus, tiek privačius projektus	1,7	2	2	2,1	2	2
2. Vietos gyventojų mokėjimas susitarti dėl pagrindinių bendruomeninių reikalų ir kartu spręsti problemas	1,8	2	2	2,2	2	2
3. Bendruomenės ir vietos valdžios gebėjimas bendradarbiauti	2,0	2	2	2,2	2	2
4. Vietos bendruomenės ir verslo gebėjimas bendradarbiauti	1,8	2	2	2,1	2	2
5. Vietos valdžios ir verslo gebėjimas bendradarbiauti	1,8	2	2	2,1	2	2

7. Kaip vertinate rajone veikiančių institucijų ir valdžios veiklą? (Gera būklė/tendencija – 3 balai; vidutinė būklė/tendencija – 2 balai; bloga būklė/tendencija – 1 balas).

Sritis	Būklė			Tendencija		
	Vidurkis	Moda	Mediana	Vidurkis	Moda	Mediana
1. Rūpinimasis asmens ir turto apsauga (priešgaisrinė ir viešosios tvarkos sauga)	2,1	2	2	2,2	2	2
2. Socialinės rūpybos reikalų sprendimas	2,0	2	2	2,1	2	2
3. Krašto savitumo ir kultūros puoselėjimas	2,0	2	2	2,3	2	2
4. Gyventojų ir kaimo bendruomenių bei kitų nevyriausybinų organizacijų iniciatyvų skatinimas ir pagalba jas įgyvendinant	1,9	2	2	2,2	2	2
5. Valdžios veiklos viešumas ir sprendimų priėmimo skaidrumas	1,8	2	2	2,1	2	2

8. Kaip vertinate rajone veikiančias verslo įmones ir jų veiklą? (Gera būklė/tendencija – 3 balai; vidutinė būklė/tendencija – 2 balai; bloga būklė/tendencija – 1 balas).

Sritis	Būklė			Tendencija		
	Vidurkis	Moda	Mediana	Vidurkis	Moda	Mediana
1. Verslo įmonių gebėjimas panaudoti vietos išteklius (pasitelkti vietos specialistus, naudoti vietos žaliavas, rekreacinius išteklius ir kt.)	1,8	2	2	2,1	2	2
2. Vietos įmonių rūpinimasis savo darbuotojais	1,8	2	2	2,0	2	2
3. Kaimo turizmo sodybų savininkų gebėjimas į turizmo verslą įtraukti vietos gyventojus	1,8	2	2	2,1	2	2
4. Vietos amatininkų gebėjimas kooperotis ir bendrai spręsti produkcijos realizavimo uždavinius	1,6	1	2	2,0	2	2
5. Verslo įmonių aktyvus dalyvavimas viešajame gyvenime (vietos iniciatyvų rėmimas ir kt.)	1,7	2	2	2,1	2	2

9. Kaip savo rajone/savivaldybėje vertinate prekių, paslaugų ir darbo rinkų išsivystymą? (Gera būklė/tendencija – 3 balai; vidutinė būklė/tendencija – 2 balai; bloga būklė/tendencija – 1 balas).

Sritis	Būklė			Tendencija		
	Vidurkis	Moda	Mediana	Vidurkis	Moda	Mediana
1. Viešosios paslaugos vietos gyventojams (švietimo, kultūros, sporto, aplinkos tvarkymo ir pan.)	2,0	2	2	2,3	2	2
2. Paslaugos socialiai pažeidžiamoms grupėms (jaunimui, vyresnio amžiaus žmonėms, neįgaliesiems ir pan.)	1,9	2	2	2,2	2	2
3. Vietos produktų ir gaminių pasiūla vietos gyventojams ir rinkai už rajono ribų	1,7	2	2	2,1	2	2
4. Paslaugos vietos verslininkams (agroserviso, pervežimo, įrangos remonto ir pan.)	1,8	2	2	2,1	2	2
5. Paslaugos ir produktai turistams	1,8	2	2	2,2	2	2

10. Kaip vertinate krašto įvaizdį ir pastangas puoselėti savo tapatybę? (Gera būklė/tendencija – 3 balai; vidutinė būklė/tendencija – 2 balai; bloga būklė/tendencija – 1 balas).

Sritis	Būklė			Tendencija		
	Vidurkis	Moda	Mediana	Vidurkis	Moda	Mediana
1. Turistų ir kitų, čia negyvenančių žmonių, požiūris į kraštą ir jo gyventojus	2,3	2	2	2,4	2	2
2. Kultūros, istorijos ir architektūros paveldas	2,1	2	2	2,3	2	2
3. Gamtos paminklai ir kraštovaizdis	2,3	2	2	2,4	2	2
4. Gebėjimas demonstruoti savo krašto savitumą, vietos tradicijas, amatus, kulinarinį paveldą ir kt.	2,0	2	2	2,3	2	2
5. Meilės savo kraštui puoselėjimas ir patriotizmo ugdymas	2,0	2	2	2,3	2	2