

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Daiva KATARSKIENĖ

**EUROPOS SAJUNGOS STRUKTŪRINIŲ FONDŲ LĖŠŲ
PANAUDOJIMO ANALIZĖ LIETUVOS PIENO PRAMONĖJE:
AB „ŽEMAITIJOS PIENAS“ ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Daiva KATARSKIENĖ

**EUROPOS SAJUNGOS STRUKTŪRINIŲ FONDŲ LĖŠŲ
PANAUDOJIMO ANALIZĖ LIETUVOS PIENO PRAMONĖJE:
AB „ŽEMAITIJOS PIENAS“ ATVEJIS**

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

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Daiva Katarskienė

Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų panaudojimo analizė Lietuvos pieno pramonėje: AB „Žemaitijos pienas“ atvejis. Magistro darbas.

Magistro darbo teorinėje dalyje išnagrinėti Europos Sąjungos struktūrinės paramos dokumentai, įstatymai ir kiti teisės aktai, reglamentuojantys ES lėšų skirstymą. Pristatomos struktūrinių fondų teikiamos galimybės ekonominio bei socialinio išsivystymo skirtumų mažinimui. Patvirtinama autoriaus suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad socialiniai procesai neatskiriami nuo ekonominių pokyčių, jie veikia vienas kitą. Narystė ES verčia Lietuvą iš esmės, o ne formaliai, suvokti žmogaus, žmogiškųjų išteklių, kartu ir socialinės politikos, kertinį vaidmenį ekonomikoje. Išanalizavus ES struktūrinių fondų paramos naudą AB „Žemaitijos pieno“ įmonėje, nustatyta, kad pakilo dirbančiųjų kvalifikacija, žinių ir gebėjimų lygis, padidintas darbuotojų gebėjimas prisitaikyti prie rinkos pokyčių. Gamybinių linijų modernizavimas davė didelės naudos siekiant užtikrinti aplinkosaugos reikalavimus, produkcijos kokybę, sumažinti gamybos sąnaudas.

SUMMARY

Daiva Katarskiene

The Analysis of Usage of Funds From the European Union Structural Funds in Lithuanian Dairy Industry: The case in stock company “Zemaitijos pienas”. Master’s work.

In theoretical part of master’s work there are analyzed the documents of structural support, the laws and other acts, which regulate the distribution of EU funds in the European Union. The possibilities, given by structural funds, are presented in order to lessen the difference in economical and social development. The author’s stated speculation in scientific research has proved that social processes cannot be separated from economical changes, because they influence each other. Membership in EU forces Lithuania essentially but not formally to comprehend the man’s main role in economics as well as human recourses and social policy. Having analyzed the benefits of support from EU structural funds in the enterprise S/C “Zemaitijos pienas”, it was defined that the employees’ qualification, the level of their skills and knowledge have risen, also the employees’ ability to adapt to market changes has increased. The updating of industrial lines has given great benefit on purpose to secure the requirements of environment, the quality of the production, to reduce the expenditure of production.

TURINYS

SANTRAUKA	5
ĮVADAS	11
1. STRUKTŪRINĖS PAGALBOS SAMPRATA	20
1.1. ES struktūriniai fondai.....	20
1.2. Fondų paramos valdymas	26
2. ES STRUKTŪRINIŲ FONDŲ LĖŠŲ PANAUDOJIMO REGLAMENTAVIMAS.....	29
2.1. Fondų lėšų panaudojimo reglamentavimas Europos Sąjungoje.....	29
2.2. Fondų paramos teisinis reglamentavimas ir institucinis valdymas Lietuvoje.....	32
3. ŠIANDIENINIAI EKONOMIKOS MODERNIZAVIMO PRIORITETAI	42
3.1. Technologinė pažanga	42
3.2. Žmogiškieji ištekliai: mokymas ir kvalifikacijos kėlimas.....	44
4. LIETUVOS PIENO PRAMONĖ	52
4.1. Pieno pramonės raida.....	52
4.2. Žmogiškųjų išteklių analizė pieno pramonės įmonėse.....	62
4.3. Investiciniai projektai pieno pramonėje	65
5. AB „ŽEMAITIJOS PIENAS“ ATVEJIS	69
5.1. AB „Žemaitijos pienas“ gamybinių linijų modernizavimas.....	69
5.2. AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas	71
6. TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ.....	74
6.1. Interviu	74
6.2. Anketinis tyrimas.....	81
IŠVADOS	94
REKOMENDACIJOS	98
LITERATŪRA	99
PRIEDAI	109

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. Žmogiškojo kapitalo sąvokos	46
2. Maisto produktų suvartojimas Lietuvoje tenkantis vienam gyventojui / kg 2004 – 2009 metais	53
3. Supirktas karvių pieno Lietuvoje 2005 - 2009 m., tūkst. t.....	53
4. Pagrindiniai rodikliai, atspindintys 2005 -2008 m. AB „Rokiškio sūris“	57
5. grupės veiklą, tūkst.Lt.	57
6. Supirktas pienas AB „Rokiškio sūris“ 2005 – 2009 m., tūkst. t.....	57
7. AB „Rokiškio sūris“ grupės pardavimo rinkos 2005 -2009 m., tūkst. Lt ir proc.....	58
8. Pagrindiniai rodikliai, atspindintys AB „Pieno žvaigždės“ veiklą 2005 -2009 m., tūkst.Lt. ...	59
9. AB „Pieno žvaigždės“ supirktas pienas 2005 – 2009 m., tūkst. t.	59
10. AB „Pieno žvaigždės“ pardavimo rinkos 2005 -2008 m., tūkst. Lt ir proc.....	59
11. Pagrindiniai rodikliai, atspindintys AB „Žemaitijos pienas“ grupės veiklą 2005 -2009 m., tūkst.Lt.....	60
12. AB „Žemaitijos pienas“ supirktas pienas 2005 – 2009 m., tūkst. t.....	61
13. AB „Žemaitijos pienas“ grupės pardavimo rinkos 2005 -2009 m., tūkst. Lt ir proc.....	61
14. AB „Žemaitijos pienas“ grupės ekonominiai, finansiniai veiklos rodikliai 2005 – 2009 m.	62
15. AB „Rokiškio sūris“ grupės vidutinis darbuotojų skaičiaus kitimas 2005 -2008 metais.....	63
16. AB „Rokiškio sūris“ grupės darbuotojai pagal išsilavinimą 2006 – 2008 m.	63
17. AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojai pagal išsilavinimą 2005 – 2009 metais.....	64
18. AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų vidutinis atlyginimas 2005 – 2009 m., Lt.	64
19. AB „Žemaitijos pienas“ grupės darbuotojai pagal išsilavinimą 2005 – 2009 metais	64
20. AB „Žemaitijos pienas“ grupės darbuotojų vidutinis atlyginimas 2005 – 2009 metais.....	65
21. Vadybos sprendimų centro pasiūlyta mokymų planavimo sistema.....	73
22. AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“ projekto finansavimo šaltiniai, Lt.	73
23. Ekspertinio tyrimo dalyviai	75
24. Darbuotojų amžiaus ir išdirbtų metų įmonėje koreliacijos indeksas.....	85
25. Užmokesčio priklausomybė nuo kvalifikacijos kėlimo.....	85
26. Skirtingo išsilavinimo respondentų pasiskirstymas pagal padalinius	86
27. Labai gerai įvertino mokymų kokybę.....	86
28. Savybių ir gebėjimų koreliacijos indeksas	88
29. Koreliacijos indeksas įmonės konkurencinis pranašumas.....	90
30. Koreliacijos indeksas tarp išsilavinimo ir gebėjimų.....	90
31. Svarbiausi veiksniai konkurencingai įmonės veiklai.....	91
32. Asmeninių savybių Chi-kvadrato reikšmės.....	91
33. Išsilavinimo ir gebėjimų regresinė analizė	92

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Mokymo procesas	48
2 pav. Respondentų amžius proc.	84
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal padalinį	84
4 pav. Respondentų amžiaus ir metų, išdirbtų įmonėje santykis.....	85
5 pav. Užsienio kalbų kursų lūkesčių pateisinimas proc.	87
6 pav. Kompiuterinio raštingumo kursų lūkesčių pateisinimas proc.	88
7 pav. Bendravimo efektyvinimo mokymų lūkesčių pateisinimas proc.....	88
8 pav. Asmeninių savybės „Imlus naujovėms - Neimlus naujovėms“ ir gebėjimo „Pasižymite orientacija į tobulėjimą, inovacijų diegimą“ santykis	89
9 pav. Asmeninių savybės „Imlus naujovėms - Neimlus naujovėms“ ir gebėjimo „Pasižymite gerais komunikaciniais sugebėjimais, moka išklaudyti ir perteikti informaciją“ santykis.....	89
10 pav. Išsilavinimo ir gebėjimo tobulėti santykis	90
11 pav. Mokymų tikslai proc.....	92

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1. Interviu klausimai	110
2. Anketa.....	111
3. ES struktūriniai fondai.....	114
4. ES Struktūrinių fondų finansuojamos sritys.....	114
5. Lietuvos Europos Sąjungos politikos 2008–2013 metų strateginės kryptys „Daugiau Europos Lietuvoje ir Lietuvos Europoje!“	115
6. ES struktūrinės paramos etapai	116
7. Projekto įgyvendinimo ciklas	117
8. ES įstatymų leidybos pritarimo procedūra	118
9. Skirtumas tarp persikirstymo ir efektyvumo politikų.....	118
10. Lietuvos 2004–2006 m. bendrasis programavimo dokumento administravimo schema.....	119
11. BPD priemonės.....	120
12. Institucijos, atsakingos už veiklos atrankinius patikrinimus	122
13. Sanglaudos fondo valdymas Lietuvoje.....	123
14. ES Struktūrinės paramos 2007-2013 metams administravimas	124
15. Žmogiškasis kapitalas.....	125
16. Lietuvoje galiojantys teisės aktai, susiję su pieno ir pieno produktų veikla.....	126
17. Lietuviškos kilmės prekių eksportas 2005 – 2009 m. tūkst.Lt.....	127
18. Pieno gaminių gamyba Lietuvoje 2004 – 2009 m., tūkst. tonų.....	127
19. Nacionalinės kvotos kitimas 2004 – 2010 m. tonomis.....	127
20. AB „Pieno žvaigždės“ struktūra	128
21. AB „Rokiškio sūris“ valdymo struktūra.....	129
22. AB „Žemaitijos pienas“ organizacinė struktūra	130
23. AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų mokymai 2009 m.	131
24. AB „Žemaitijos pienas“, AB „Rokiškio sūris“, AB „Pieno žvaigždės“ 2004-2006 m.....	132
25. BPD projektai	132
26. AB „Žemaitijos pienas“ gamybinių linijų modernizavimo projekto investicijų sąrašas, Lt	133
27. AB „Žemaitijos pienas“ modernizuotos gamybinės įrangos techniniai parametrai bei funkcionalumas	134
28. Projekto „AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“ įgyvendinimo planas 2006 -2008 m.....	135
29. Projekto „AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“ mokymų kryptys.....	136
30. Darbuotojų, dalyvavusių mokymuose AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“, pasiskirstymas pagal padalinius vnt.....	138
31. Lūkesčių pateisinimo koreliacinė analizė.....	139

SANTRUMPOS

BPD – bendrasis programavimo dokumentas
ES – Europos Sąjunga
EB - Europos Bendrija
BVP – Bendrasis vidaus produktas
EEB – Europos ekonominė bendrija
ES SF – Europos Sąjungos struktūriniai fondai
LR – Lietuvos Respublika
LRV - Lietuvos Respublikos Vyriausybė
NMA – Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos
FNTT - Finansinių nusikaltimų tyrimų tarnyba
IĮ – Įgyvendinančioji institucija
TI - Tarpinės institucijos
LST TK 2 - Pienas ir pieno produktai
ERPF - Europos regioninės plėtros fondas
ESF - Europos socialinio fondas
EŽUOGF - Europos žemės ūkio orientavimo ir garantijų fondas
ŽOFI - Žuvininkystės orientavimo finansinis instrumentas
EGF - Europos prisitaikymo prie globalizacijos padarinių fondo
n.d. – nėra duomenų
EAGGF - Europos žemės ūkio orientavimo ir garantijų fondas
EIB - Europos investicijų bankas
VPD - Vieningas programinis dokumentas
CCMMP - *Codex Alimentarius* komisijos komitetas rengiantis pasaulinius standartus pienui, pieno produktams
ISO - Tarptautinė standartizacijos organizacija rengianti analizės metodų standartus
IDF - Tarptautine pienininkų asociacija
IBK - Išrūginis baltyminis koncentratas
PPK - Projekto priežiūros komiteto

ĮVADAS

Lietuvai tapus Europos Sąjungos (toliau - ES) nare, mūsų šalies žmonėms ir įmonėms atsivėrė didelės galimybės pasinaudoti ES struktūrinių fondų parama. ES struktūrinių fondų parama skiriama sumažinti atskirų ES valstybių ir regionų ekonominio bei socialinio išsivystymo skirtumus. ES struktūrinių fondų parama skatina modernizuoti ir racionalizuoti žemės ūkio produktų perdirbimą ir rinkodarą, pagerinti jų konkurencingumą ir padidinti pridėtinę vertę. ES investicijos į modernizaciją padeda įmonėms įgyvendinti aukštus ES aplinkosaugos, sanitarijos, higienos ir maisto kokybės reikalavimus.

Didžiausias tarp maisto produktų gamybos sektorių yra pieno produktų gamybos sektorius. Pieno produktai asocijuojasi su sąvokomis – švarumas, natūralumas, sveikata. Pieno kokybės gerinimo klausimai aktualūs visame pasaulyje. ES struktūrinių fondų paramos panaudojimas modernizuojant pieno produktų gamybą sumažina gamybos ciklo laiką, darbo kaštus gamyboje, pagerina pagaminto produkto kokybę, taip pat geriau kontroliuojami užsakymai bei pasiruošimas eksportui, taupomi energetiniai išteklių, prailgintas produkto realizacijos laikas, sumažintos pakuočių atliekos, išplečiamas asortimentas ir užtikrinami ES keliami kokybės reikalavimai.

Temos pavadinimas: Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų panaudojimo analizė Lietuvos pieno pramonėje: AB „Žemaitijos pienas“ atvejis.

Problema: Lietuvoje neabejojama, kad įvairių mokslo sričių ir technologijų plėtra yra glaudžiai susijusi su visomis šalies raidos sritimis. Žinios ir gebėjimas naudotis naujausiais atradimais, kurti naujas žinias ir technologijas yra pagrindinė įvairių gyvenimo sričių varomoji jėga. ES struktūrinės paramos lėšų investavimo Lietuvoje tikslas - skatinti atsiliekančių regionų plėtrą ir prisitaikymą prie ekonomikos pokyčių. Sulaukti ekonominės sėkmės ir ją įtvirtinti įmanoma tik turint stiprų socialinį pagrindą. ES struktūrinės paramos lėšų panaudojimas stiprina ekonomikos konkurencingumą, padeda sukurti verslo plėtrai būtinas sąlygas ir tinkamą aplinką. Atnaujinant darbuotojų žinias, kvalifikaciją bei gebėjimus siekiama užtikrinti, prisitaikymą prie rinkos pokyčių. Investicijos į Lietuvos žmonių žinias, gebėjimus, aktyvumą, verslumą patikimai garantuoja ilgalaikį ūkio augimą.

Tyrimo aktualumas: Lietuvos pieno eksportas sudaro 30 proc. viso žemės ūkio ir maisto produktų eksporto. Todėl pieno sektoriaus plėtra svarbi ne tik žemės ir maisto ūkio subjektams, bet ir visai šalies ekonomikai¹. Pieno perdirbimo modernizavimas yra viena prioritetinių krypčių. Investicijos reikalingos pieno perdirbimo efektyvumui, žaliavinio pieno kokybei gerinti, veterinarijos ir higienos, aplinkosaugos reikalavimams įgyvendinti. Realios naujos rinkos pasirodo tik tada, kai technologiniai pokyčiai sudaro galimybę atsirasti naujiems produktams. Siekiant įgyti konkurencinį pranašumą globalioje ekonomikoje, šiuolaikinėms organizacijoms reikia efektyviai mobilizuoti savo žinių išteklius (Hsieh, Lin, Lin, 2009). Žinios, kaip konkurencinis veiksnys,

¹ Mikelionytė D., Eičaitė O. (2009). Pieno ir jo produktų rinka. Rinkotyra, 4(46), p. 54-66.

įsiveržė į verslo pasaulį. Ši tendencija, žinoma, daro įtaką finansinei atskirų įmonių sėkmei. O tai, savo ruožtu, vis kitoms įmonėms primena, kad reikia pripažinti žinių, kaip išteklių, fundamentalią svarbą (Gilbert Probst, Steffen Raub ir KA Romhardt, 2006).

Objektas: Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšų įtaka pieno pramonės vystymosi pokyčiams efektyviai naudojant žmogiškuosius išteklius.

Tyrimo dalykas: ES 2004–2006 metų struktūrinės paramos etapas Lietuvai buvo reikšmingas tuo, kad per šį laikotarpį užmezgė tvirti partnerystės saitai, išmokta efektyviai dirbti bendradarbiaujant tarp paramos administravimo institucijų, socialinių, ekonominių, regioninių partnerių bei įmonių - paramos gavėjų. Tyrime analizuojamos AB „Žemaitijos pienas“ investicijos į žmogiškųjų išteklių gebėjimų tobulinimą atnaujinant žinias ir kvalifikaciją, siekiant darbuotojų aktyvumo, verslumo bei gebėjimo prisitaikyti prie technologinių, techninių ir organizacinių pokyčių modernėjančioje bendrovėje.

Tikslas: Išanalizuoti ES struktūrinių fondų lėšų panaudojimą Lietuvos pieno pramonėje.

Uždaviniai:

1. Atskleisti ES struktūrinių fondų administravimą;
2. Apibūdinti fondų lėšų panaudojimo reglamentavimą;
3. Nustatyti šiandieninius ekonomikos modernizavimo prioritetus;
4. Atskleisti žmogiškųjų išteklių reikšmę ekonominėje veikloje;
5. Įvertinti Lietuvos pieno pramonės veiklą;
6. Išanalizuoti ES lėšų panaudojimą Lietuvos pieno pramonėje;

Hipotezė: Pagal ES sutartį vienas pagrindinių ES tikslų skatinant ekonominę ir socialinę sanglaudą - mažinti atskirų ES regionų ir socialinių grupių skirtumus. Tai yra klasikinis normatyvinis perskirstymo tikslas. Norint šį tikslą pasiekti, didžiausia per visą gyvavimo laikotarpį ES biudžeto dalis buvo skirta menkiau išsivysčiusiems regionams.

ES struktūriniai fondai finansuoja projektus, padedančius sunkiai besiverčiančioms įmonėms ir darbuotojams imtis kitos, perspektyvesnės veiklos. Kita galimybė — didinti krizę išgyvenančių ūkio šakų ekonominės veiklos efektyvumą ir padėti joms atlaikyti konkurencinį spaudimą (Aleksnevičienė, 2005).

Kiekvienoje veiksmų programoje yra išskiriami prioritetai, padedantys siekti veiksmų programoje numatytų tikslų. Kiekvienos priemonės aprašyme yra numatoma priemonės tikslai ir remiamos veiklos; reikalavimai pareiškėjams ir projektams; tinkamos finansuoti išlaidos; projekto finansavimo dydis ir intensyvumas; kvietimų teikti paraiškas tvarka ir eiga; paraiškų vertinimo ir atrankos tvarka ir eiga; projektų įgyvendinimo nuostatos.

Verslo sektorius yra ne pagrindinė valstybės ekonominių ir socialinių problemų sprendimo sritis. Visi apribojimai verslui kyla dėl vienos paprastos priežasties – kad nebūtų pažeista

konkurencija. Todėl parama verslo subjektams, naudojant struktūrinių fondų lėšas, yra ribota (Martinkus ir Žičkienė, 2006). ES struktūrinių fondų lėšomis remiami verslo įmonių, organizacijų, viešojo sektoriaus projektai, kurie atitinka prioritetus, priemones ir remiamas veiklas.

Telšiuose veikianti AB „Žemaitijos pienas“ pasinaudojo ES struktūrinių fondų parama. Siekdama išlaikyti užimamą poziciją rinkoje, bendrovė nuolat investuoja į modernios gamybos infrastruktūros kūrimą bei kitų turimų išteklių vystymą. Vienas iš pagrindinių konkurencingumo didinimo veiksnių yra inovacijos, kurios pagerintų pieno perdirbimo procesus. Labai svarbus sėkmingos pažangos komponentų yra žmogiškieji ištekliai. Naują įrangą bei technologijas aptarnauti ir efektyviai organizuoti darbą reikalinga aukštesnė darbuotojų kvalifikacija. Mokymais būtina suteikti kuo daugiau bendrųjų žinių bei gebėjimų, kurie įgalintų darbuotojus dirbti šiuolaikiniais darbo ir jo organizavimo metodais, efektyviai, kokybiškai ir rezultatyviai, gaminti produktus, atitinkančius ir viršijančius vartotojo lūkesčius.

Žmogiškieji ištekliai laikomi pagrindiniu organizacijos ištekliumi, nes atskiri asmenys pritaiko visus kitus išteklius bei turi reikšmingos įtakos organizacijos pelningumui ir efektyvumui (Klimecki, 2001). Todėl žmogiškieji ištekliai – tai svarbus komponentas, galintis prisidėti prie organizacijos konkurencinio pranašumo kūrimo (Wright, 1994). Pasak R. Ginevičiaus ir kt. (2006), organizacijos konkurencingumas bei ekonominis visuomenės lygis iš esmės priklauso nuo praktikoje taikomų žmogiškųjų išteklių vadybos metodų modernumo bei vadybos teorijų nuoseklumo ir pagrįstumo.

J. Bratton ir J. Gold (2003) teigimu, žmogiškųjų išteklių vadyba yra strateginis, vienas iš galimų darbo santykių vadybos metodų, akcentuojančių, jog žmonių gebėjimų panaudojimas yra lemiamas siekiant konkurencinio pranašumo. Day ir Wensley (1988) išskyrė du pagrindinius ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinius: *išskirtinius gebėjimus*, kurie siejami su įmonės personalo išskirtinėmis kompetencijomis ir išskirtiniais ištekliais, kurių neturi kitos įmonės. Šiai nuomonei pritarė Barney (1991), Hall (1993), Oliver (1997) ir Aaker (2001). Jų nuomone, įmonės ištekliai turi būti vertingi. Išteklių vertingumas - tai jų galimybės ir gebėjimas garantuoti įmonei išskirtinumą, kuris tiesiogiai lemia jos konkurencinį pranašumą.

Žmogiškųjų išteklių rengimas, perkvalifikavimas yra gana ilgas ir brangus procesas, ne visada prieinamas įmonėms. Todėl reikia panaudoti visas apmokymo formas, galimus finansavimo šaltinius.

Metodologija: Teorinėje dalyje išnagrinėti Europos Sąjungos struktūrinė paramos dokumentinė medžiaga, įstatyminė bazė, reglamentuojanti ES lėšų skirstymą. Pasinaudojant Bendrojo programavimo dokumentu, Tarybos reglamentu Nr.1166 (Žin., 2003, Nr. 88-3999) nustatyta pagal kokius prioritetus įgyvendinami plėtros tikslai ir kokia fondų administravimo struktūra Lietuvoje. Šiame darbe naudoti lyginamosios analizės, statistinės, dinaminės bei matematinės analizės metodai

bei grupavimo, grafiniai ir detalizavimo būdai. Duomenys apdoroti rankiniu bei kompiuteriniu būdu (Microsoft Word, Excel, SPSS programomis).

Pasinaudojant AB „Žemaitijos pienas“ registracijos dokumentais, įstatais ir surinkta informacija iš įmonės valdybos narių, apžvelgtas įmonės įkūrimas, vystymasis. Analizuojant investicinių projektų dokumentus: paraišką finansinei paramai gauti, paraiškų ataskaitas, įgyvendinimo planus, įvairius informacinius pranešimus iš Nacionalinės mokėjimo agentūros bei paramos fondo Europos socialinio fondo agentūros, Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos pažymas su priedais, pelno (nuostolių) ir pinigų srautų ataskaitas, nepriklausomų auditorių išvadas bei kitus dokumentus gauta informacija apie investicinio projekto finansavimą ir eigą bei naudą įmonei. Išanalizuota darbuotojų struktūra, išsilavinimas, bei nustatytos naujos galimybės kvalifikacijos kėlimui. Atliekant penkerių metų lyginamąją analizę, nustatyti pagrindiniai pieno pramonės rinkos dalyviai. Darbe išanalizuotas ir įvertintas žaliavos supirkimo pokytis per paskutinius metus. Remiantis įmonės apskaitos duomenimis nustatyti produktų pardavimai Lietuvoje ir užsienyje, tūkst.Lt, ir palyginti penkerių metų duomenys.

Išanalizuotas ES Struktūrinių Fondų, Lietuvos 2004-2006 m. bendrojo programavimo dokumento 4 prioriteto „Kaimo plėtra ir žuvininkystė“ 3 priemonės „Žemės ūkio produktų perdirbimo bei rinkodaros gerinimas“ ir BPD II prioriteto „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ 2.2. priemonės „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ dokumentų pritaikymas įdiegiant investicinius projektus. Darbe pateiktas modernizuotų linijų ir modernizacijai reikalingų lėšų sąrašai, bei finansavimas. Pristatomas Europos Socialinio fondo agentūros skelbiamos pagrindinės projekto „AB „Žemaitijos pienas“ Darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“ veiklos.

Norint nustatyti įmonės finansinę ir ekonominę būklę per praėjusius penkerius metus, atlikta finansinė analizė. Finansinės atskaitomybės analizės būdu nustatytas atliktos investicijos poveikis įmonių pelnui. Įvertintas įmonės pajamų pokytis per penkerius metus. Nustatant įmonių veiklos efektyvumą įgyvendinus projektą, apskaičiuoti pagrindiniai finansiniai koeficientai, leidžiantys prognozuoti įmonių gyvybingumą bei projekto rezultatyvumą: Bendrasis pelningumas – bendrojo pelno ir pardavimų santykis; grynasis pelningumas – grynojo pelno ir pardavimų pajamų santykis, rodantis, kiek grynojo pelno tenka vienam parduotos produkcijos litui; vidutinio turto pelningumas – grynojo pelno įtraukiant nusidėvėjimą ir vidutinio turto per praėjusį ir ataskaitinį laikotarpį santykis (balansine verte), rodantis, kiek pelno tenka vienam balansinės turto vertės litui; skolos ir turto santykis (skolos rodiklis) – ilgalaikių ir trumpalaikių skolų (mokėtinų sumų ir įsipareigojimų) santykis su turtu, rodantis, kokia dalis turto finansuojama skolintomis lėšomis ir atspindintis finansinę riziką; Ekonominiai ir finansiniai rodikliai palyginami su nustatytais gyvybingumą apibūdinančių reikšmių ribiniais rodikliais.

Siekiant gauti kuo tikslesnius rezultatus, būtina naudoti daugiau nei vieną tyrimo metodą. K. Kardelis (2005), G. Merkys (1995) teigia, kad patikimesni duomenys gaunami, naudojant daugiau nei vieną tyrimo metodą. Tiriant ES paramos panaudojimą AB „Žemaitijos piene“, buvo derinami kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodai.

Tiriamieji: Ekspertinio tyrimo metu apklausti asmenys, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą. Iš jų tikimasi gauti maksimalią ir detalią informaciją. Tyrimo klausimai formuluojami atsižvelgiant į tiriamojo darbo specifiką. Visi klausimai suformuluoti remiantis išdėstyta teorine samprata bei įvairiais tyrimais apie Europos Sąjungos paramą. Siekiant įvertinti Europos Sąjungos paramos naudą, gavimo galimybes, įgyvendintų paramų efektyvumą buvo atliktas kokybinis tyrimas, kurio metu apklausti ekspertai: ekonomikos direktorė D. Karalevičienė, technikos direktorius A. Valečka, personalo skyriaus darbuotoja, atsakinga už projekto „AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“, priežiūrą (stebėseną) D. Abelkienė, inžinierė ekologė S. Sendriuvienė.

Iš viso projekte AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas dalyvavo 629 darbuotojai. 2006 m. AB „Žemaitijos pienas“ prekybos skyrius atsiskyrė ir įsikūrė įmonė AB „Žemaitijos prekyba“. Iš pastarosios mokymuose dalyvavo 342 pardavėjos. Anketinėje apklausoje dalyvavo tik mokymuose dalyvavę AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojai (N = 287).

Pagal Kardelio knygoje pateiktą formulę apskaičiuotas n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje.

$$n = \frac{z^2 * s^2}{\Delta^2}$$

(1)

Kur: n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje;

z – koeficientas (Kadangi yra pasirinktas 95% patikimumas, z=1,96);

s – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis;

Δ (delta) – leistinas netikslumas, t.y. skirtumas tarp atrankinės grupės ir generalinės visumos vidurkio, laisvai pasirenkamas dydis. Šiame tyrime Δ=5; Sociologiniuose tyrimuose normalia, standartiška paklaida yra laikoma 5 proc., kurią gauname su 0,95 tikimybe (Panyott, 1986). Remiantis (1) formule buvo apskaičiuotas apklausiamųjų kiekis su leistina 5 proc. paklaida.

Pagal Kardelį (2002), praktikai reiškia nuomonę, kad jeigu tyrėjas savo duomenis nori apdoroti statistiškai, minimalus atvejų skaičius neturėtų būti mažesnis nei 30.

$$S = \frac{X_{\max} - X_{\min}}{K};$$

(2)

X_{max} – galima didžiausia požymio reikšmė;

X_{\min} - mažiausia požymio reikšmė.

$K=6$ (Vaišvila, 1974);

$$S = \frac{287 - 137}{6} = 25;$$

$$n = \frac{1,96^2 * 25^2}{5^2} = 96;$$

Išdalinta 96 anketų. Siekiant išsiaiškinti ar pasiektas projekto „AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“ kvalifikacijos kėlimo mokymų tikslas – didinti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją bei didinti bendrovės konkurencingumą tikslinė anketinio tyrimo grupė pasirinkti įmonės darbuotojai, dalyvavę projekte.

Instrumentarijus: Siekiant patikslinti tyrimo problemą ir hipotezę atliktas kokybinis tyrimo metodas – interviu. Interviu metu atliekamas ekspertų vertinimas, samprotavimai, požiūris į ES struktūrinių fondų paramą. Paston'as išskiria tris pagrindinius interviu tipus: neformalų pokalbio pobūdžio interviu, bendrą vadovaujantį interviu požiūrį ir standartizuotą atvirų klausimų interviu. Darbe pasirinktas formalizuotas (standartizuotas) interviu. Interviu panašus į pokalbio metodą, tačiau yra formalesnis ir konkretesnis nei pokalbis. Interviu, kaip ir pokalbis, yra vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų. Standartizuoti interviu klausimai pateikiami laikantis iš anksto nustatytos eilės ir formulavimo. Pasirinktas struktūrizuoto tipo interviu, kur klausimai bei visa procedūra numatoma iš anksto. Interviu eigoje mažai kas keičiama. Pasirinktas tiriamasis interviu su laisvai formuluojamais atsakymais, neribojamas nei turinys, nei forma. Pirmiausia respondentams žodžiu paaiškinti tyrimo tikslai ir tik po to išdalintas klausimynas. Interviu procedūroje laikomasi reikalavimų, kurie būtini standartinio interviu metu: nekeičiami klausimų formulavimai, neleidžiama subjektyviai komentuoti ir aiškintis klausimų, klausimai pateikiami tiksliai ta tvarka, kaip numatyta klausimų sąrašė (Valackienė A. 2005). Ekspertai 2009 m. gegužės mėn. atsakinėjo į iš anksto paruoštus septynis klausimus (žr. 1 priedą).

Interviu klausimynas sudarytas iš septynių klausimų. Pirmasis klausimas visiškai atitinka mūsų keliamus tikslus, nes juo bandoma išsiaiškinti kas gali gauti Europos Sąjungos paramą. Antruoju klausimu norima išsiaiškinti, kokie detalūs reikalavimai keliami ES paramai gauti. Trečiasis klausimas tiria domėjimąsi žemės ūkio apdirbamąja pramone. Ketvirtasis klausimas nurodo, ar respondentai žino apie įgyvendintus ES paramos projektus AB „Žemaitijos piene“. Penktasis klausimas atsako į tai, ar jaučiama paramos nauda tiesiogiai. Šeštoju klausimu bandoma labiau įsigilinti į įmonės efektyvumą, įsisavinus ES paramos projektus, pasikeitimus. Septintu klausimu nutolstama nuo AB „Žemaitijos pieno“ ir bandoma įsigilinti, kiek respondentai domisi ir žino apie institucijas, ministerijas, kurios užsiima ES struktūrinių fondų lėšų paskirstymu ir priežiūra.

Siekiant nustatyti ar pasiektas projekto „AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“ tikslas – didinti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją bei didinti bendrovės konkurencingumą atlikta anketinė apklausa. Anketą sudaryta iš 16 klausimų (žr. 2 priedą).

Metodai:

1. *Teoriniai:* mokslinės literatūros ir periodinių leidinių studijavimas, ES struktūrinės paramos dokumentų įstatymų ir kitų teisės aktų, reglamentuojančių ES lėšų skirstymą, analizė.
2. *Empiriniai:* ekspertų metodas bei kiekybinio tyrimo metodas anketa.
3. *Statistiniai:* statistinių tyrimo duomenų kiekybinė aprašomoji analizė.

Kokybiniam tyrimui svarbiausia ne sužinoti apie reiškinių išplitimą, o suprasti savitumus: jis skirtas dėl ypatingų aplinkybių atsiradusių reikšmių, motyvų, emocijų analizei (Valackienė A. 2005). Daugelis autorių palaiko šią idėją, jog svarbiausia yra ne nusistovėjusios kokybinio tyrimo tradicijos, o reiškinių pažinimas (Schwandtas, Alasuutari ir kt). Pasirenkant ekspertus svarbiausias reikalavimas jiems buvo kompetentingumas. Buvo atsižvelgta į kvalifikaciją ir praktinį patyrimą. Eksperto kompetencija gali būti vertinama išankstinių žinių, reikalingų tyrimui, patikrinimu anketos būdu arba galima apsiriboti ir formaliais duomenimis apie ekspertą, tenkinančiais keliamus reikalavimus (Boguslauskas, 1999). Atliekant kokybinį interviu tyrimą, pasirinktas netikimybinės atrankos tipas: tikslinė atranka. Pagal apklaustųjų subjektų tipą, pasirinktas ekspertų interviu.

Norint išanalizuoti ES lėšų panaudojimo poveikį bei naudą atliktas kiekybinis tyrimas. Anketos buvo išdalintos tiesiogiai AB „Žemaitijos pienas“ įmonės darbuotojams adresu Sedos g. 35, Telšiai, bei išsiųstos paštu į filialus Vilniuje, Alytuje, Panevėžyje. Vietoje esantiems respondentams anketos išdalintos tiesiogiai jų darbo vietoje iš kart paaiškinant anketos reikalavimus ir užpildymo būdus. Respondentai iš kitų miestų su anketų užpildymo reikalavimais ir būdais informuoti telefonu. Iš 96 išdalintų anketų 11 grįžo sugadintos. 85 anketų duomenys suvesti į SPSS programą ir apdoroti.

Rezultatų naujumas: Išsivysčiusios valstybės investuoja milijardus į mokslą ir technologijų plėtrą. Lietuva, ieškodama ekonominio augimo šaltinių, turi orientuotis į aukštos pridėtinės vertės produktus ir paslaugas, kurių gamyba reikalauja mažiau žaliavų ir kuro, bet daugiau žinių ir gebėjimų, nes būtent šie ištekliai yra neišsemiami ir nuolat atsinaujinantys. Todėl Lietuva kelia tikslą – orientuotis į mokslu ir žiniomis grįstą ekonomiką. Mokslas, ekonomika, sanglauda – šie trys žodžiai simboliškai nusako prioritetingas ES struktūrinių fondų investicijų kryptis

Jeigu norime rasti atsakymus į klausimus apie vykdomų programų efektyvumą ieškome priežasčių, kurios lemia aukštą ar žemą programos įvertinimą ar efektyvumą. Tai, ką sužinome, išvados, kurias padarome, mums leidžia keisti esamą situaciją, spręsti problemas: numatyti, ką galima daryti ir valdyti tam, kad situacija keistųsi (C.M.Charles). Socialiniai mokslai kalba apie tyrimus kaip vieną iš būdų – gauti patikimus atsakymus į mums svarbius klausimus.

PAGRINDINIŲ SAŲVOKŲ ANALIZĖ

BPD priemonė – tam tikros srities veiklos rūšių, skirtų prioritetui įgyvendinti per kelerius metus, visuma. BPD priemonė numato galimybę minėtųjų rūšių veiklą finansuoti iš ES struktūrinių fondų, bendrojo finansavimo ir kitų šaltinių lėšų (Žin., 2005, Nr. 51-1700).

Bendrasis programavimo dokumentas (*Single programming document*)

Bendras dokumentas, kurį patvirtino Europos Komisija ir kuriame pateikta ta pati informacija, kuri yra Bendrijos paramos dokumente ir veiksmų programoje (Nakrošis, 2003).

EBITDA — pelnas iki palūkanų mokėjimų, mokesčių, nusidėvėjimo ir amortizacijos, apskaičiuojamas prie veiklos pelno pridėdant pinigų srautų ataskaitoje pateikiamą nusidėvėjimo sumą (Rodikliai ir skaičiavimo metodika, 2008).

Galutinis paramos gavėjas – Europos Komisijos sprendime skirti projektui Sanglaudos fondo lėšų nurodyta įmonė, įstaiga ar organizacija, įgyvendinanti iš Sanglaudos fondo lėšų finansuojamą projektą, pagal Lietuvos Respublikos teisės aktuose nustatytus reikalavimus atliekanti užsakovo ir kitas įgyvendinančiosios institucijos perduotas jai funkcijas (Žin., 2001, Nr. 74-2596).

Lietuvos 2004–2006 metų bendrasis programavimo dokumentas (toliau vadinama – BPD) – Lietuvos Respublikos parengtas ir patvirtintas bei Europos Komisijos patvirtintas strateginis dokumentas, kuriame išdėstyti kiekybiškai išreikšti valstybės plėtros tikslai ir valstybės plėtros strategija, kuri yra suskirstyta į prioritetus ir įgyvendinama pagal vieną arba kelias priemones.

Parama – Europos Sąjungos (toliau vadinama – ES) struktūrinių fondų ir bendrojo finansavimo lėšos, skirtos projektams finansuoti. Parama apima visas galimas finansavimo formas (subsidiją, dotaciją ir kitas) (Žin., 2004, Nr. 93-3421).

Projektų atrankos komitetas – tarpinės institucijos sudaromas komitetas rekomendacijoms dėl siūlomų finansuoti projektų parengti (Žin., 2001, Nr. 48-1676).

Regioninė politika (*regional policy*)

Viešoji politika, kuri siekia sumažinti skirtumus tarp įvairių regionų išsivystymo lygio (Nakrošis, 2003).

Struktūriniai fondai (*structural funds*)

Europos regioninės plėtros fondas, Europos socialinis fondas, Europos žemės ūkio garantijų ir orientavimo fondo Orientavimo skyrius, Žuvininkystės orientavimo finansinis instrumentas (Nakrošis, 2003).

Tarpinės institucijos (*intermediary bodies*)

Institucijos, kurios Vadovaujančioji institucija gali deleguoti kai kurias ES struktūrinių fondų finansuojamos programos įgyvendinimo funkcijas (Nakrošis, 2003).

Vadovaujančioji arba valdymo institucija (*Managing authority*)

Institucija, atsakinga už konkrečios ES struktūrinių fondų finansuojamos programos įgyvendinimo koordinavimą (Nakrošis, 2003).

Vadovaujančioji institucija – institucija, atsakinga už Pagrindinio reglamento priskirtų vadovaujančiosios institucijos funkcijų atlikimą ir už BPD rengimą bei įgyvendinimo priežiūrą. Vadovaujančioji institucija yra Finansų ministerija (Žin., 2001, Nr. 48-1676).

Mokėjimo institucija - tai viena ar daugiau nacionalinių, regioninių ar vietos institucijų arba įstaigų, kurias valstybės narės paskiria mokėjimo paraiškoms rengti, teikti ir mokėjimams iš Komisijos gauti. Valstybės narės nustato visas savo santykių su mokėjimo institucija procedūras ir šios santykius su Komisija (OL 2004, L Nr. 1).

Pieno pramonė – pramonės šaka, apimanti pieno surinkimo, perdirbimo ir realizavimo sistemą - jos subjektus (tiekėjus, gamintojus, perdirbėjus bei prekybininkus), organizacijas, įstaigas².

² Pieno pramonė. Laisvoji enciklopedija: Vikipedija.

1. STRUKTŪRINĖS PAGALBOS SAMPRATA

1.1. ES struktūriniai fondai

Gyvenimo lygio skirtumai tarp Europos Sąjungos (toliau – ES) regionų buvo nuo seno, todėl tų skirtumų sumažinimas ir tolygios visos ES raidos skatinimas yra labai svarbus ES bendrosios politikos dalies – regioninės politikos tikslas. ES regioninę politiką galima laikyti struktūrinės politikos sudedamąja dalimi, kuri įgyvendinama pasitelkus ES struktūrinius fondus ir Sanglaudos fondą. (Aleksnevičienė, 2005). ES regioninės, struktūrinės ir sanglaudos politikų tikslas yra vienas ir tas pats – socialinė ir ekonominė sanglauda. Sanglaudos politika išimtinai skatina ekonominę ir socialinę sanglaudą, o struktūrinė politika apima visas politikas, kurios daugiau ar mažiau yra susijusios su ekonominiais bei socialiniais reikalais³.

Šiuolaikinės valstybės politikos studijos išskiria tris pagrindines ekonominės politikos rūšis: reguliavimo politiką; išlaidų politiką ir makroekonominę politiką (Musgrave, 1959). ES egzistuoja visos trys politikos rūšys.

Struktūrinė politika – Europos Sąjungos vykdoma politika, kurios tikslas – finansinėmis ir politinėmis priemonėmis mažinti ES valstybių ekonominio ir socialinio išsivystymo skirtumus.

ES struktūrinę politiką sudaro:

- *Socialinė politika*, kuria siekiama mažinti socialinių sluoksnių skirtumus;
- *Kaimo plėtros politika*, kuria siekiama padėti kaimo vietovių gyventojams efektyviau ūkininkauti ir tokiu būdu mažinti kaimo vietovių atsilikimą nuo miesto;
- *Regioninė politika*, kuria siekiama nuosekliai mažinti regionų socialinius ir ekonominius skirtumus ir skatinti tolygią visos ES raidą

Pateikiu kelis apibrėžimus, nusakančius ES struktūrinių fondų sąvoką:

- ES struktūriniai fondai – politinių sandėrių priemonė ir rezultatas (Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2005);
- ES struktūriniai fondai – tai pagrindinis Europos finansinės paramos šaltinis regioniniam ir vietiniam ekonomikos vystymui bei darbo rinkos integravimui (Braithwaite, 2000);
- ES struktūriniai fondai – tai ES struktūrinės politikos, kuria siekiama mažinti ekonominius ir socialinius išsivystymo skirtumus tarp ES valstybių narių, finansiniai instrumentai⁴;
- ES struktūriniai fondai – tai fondai skirti padėti šalims turinčioms ekonominių, socialinių problemų, kelti jų gyvenimo lygį, įveikti nedarbą, atkurti ūkį (Panfil, 2003).

³ Kazėnas, G. ES struktūrinės politikos reforma (2008). Viešoji politika ir administravimas. MRU, Nr. 26.

⁴ Apie ES struktūrinius fondus. Informacinės visuomenės plėtros fondas prie Lietuvos Respublikos vyriausybės. [interaktyvus], [žiūrėta 2009-05-05]. Prieiga per internetą: <http://www.ivpk.lt/main.php?cat=65&gr=6>

Yra dvi struktūrinių fondų teikiamos galimybės - ilgalaikės investicijos, skatinant verslo žmones ieškoti naujovių, ir finansinė parama, kuria pasinaudojant galima pradėti vyti ar pasivyti pirmaujančius (Gečas, Jakubavičius, Vijeikis, 2004).

2000-2006 m. buvo nustatyti 3 prioritetiniai struktūrinių lėšų investavimo tikslai⁵:

1. tikslas ERPF, ESF, EŽŪOGF (Orientavimo skyrius) - orientuojamas į atsiliekančių regionų plėtros ir prisitaikymo prie ekonomikos pokyčių skatinimą. Parama skiriama regionams, kuriuose BVP vienam gyventojui mažesnis nei 75 proc. ES vidurkio, taip pat regionams, kur ypač mažas gyventojų tankumas (siekiama išvengti migracijos). Būtent šiam paramos tikslui priskiriama visa Lietuvos teritorija.

2. tikslas ERPF, ESF orientuojamas į krizės apimtų pramonės regionų rėmimą, kad jie galėtų persiorientuoti į kitas ekonomikos sritis. Taip pat skatinama kaimo vietovių plėtra ir prisitaikymas prie ekonomikos pokyčių.

3. tikslas ESF yra orientuojamas į paramą mokymui, kvalifikacijos kėlimui ir perkvalifikavimui, darbo rinkos institucijų plėtrai.

2007-2013 m. finansiniu laikotarpiu ES struktūrinė parama skiriama šiems prioritetams⁶:

1. Konvergencijos prioritetas skirtas silpniau išsivysčiusiems šalims narėms ir regionams, pakeičiant 1 tikslą. Pagal ES Tarybos išlaidų dalijimo dokumentą⁷ 2007–2013 m. naujoms ES valstybėms narėms Sanglaudos fondo parama sudarys 1/3 visos ES struktūrinės paramos.

2. Regioninio konkurencingumo ir užimtumo prioritetas skirtas labiau išsivysčiusiems regionams, pakeičiant 2 ir 3 tikslus. Šiam prioritetui siūloma skirti apie 16 proc. ES sanglaudos politikai numatytų lėšų.

3. Europos teritorinio bendradarbiavimo prioritetas skirtas bendradarbiavimui abipus ES vidaus sienų ir tarp šalių narių tam tikrose teritorinėse zonose. Šiam prioritetui skiriama apie 2,5 proc. visų ES sanglaudos politikai numatytų lėšų.

Kaip numatyta Tarybos reglamento (EB) Nr. 1260/1999 1 (OL 2004, L Nr. 1) (pakeistas į Nr. 1083/2006 (OL 2006, L 210/25)), siekdama šių tikslų: Bendrija prisideda prie darnios, sklandžios ir tvarios ekonominės veiklos plėtros, užimtumo ir žmogiškųjų išteklių vystymo, aplinkos apsaugos ir jos gerinimo, nelygybės panaikinimo bei vyrų ir moterų lygybės skatinimo.

Lukaševičius, Martinkus ir Piktys (2005), analizuodami ES struktūrinės paramos fondus, išskiria keturis struktūrinius fondus ir atskirą Sanglaudos fondą (žr.3 priedą).

Europos regioninės plėtros fondas (toliau – ERPF) įkurtas 1975 metais ir vadovaujamas Regioninės politikos generalinio direktorato. Kaip numatyta 1999 m. liepos 12 d. Europos

⁵ Kas yra struktūrinė parama. Europos Sąjungos struktūrinė parama. [interaktyvus], [žiūrėta 2009–12–29]. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/lt/kas_yra_strukturine_parama

⁶ Ten pat.

⁷ Part i Expenditure. Council of the European Union. Brussels, 19 December 2005. [interaktyvus], [žiūrėta 2009–12–29]. Prieiga per internetą: http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/misc/87677.pdf

Parlamento ir Tarybos reglamente (EB) Nr. 1783/1999 (OL 1999, L 213/1) Dėl Europos regioninės plėtros fondo, ERPF prisideda, *inter alia*, prie: investicijų į infrastruktūrą ir vidaus potencialo plėtros, naudojant priemones, skatinančias ir paremiančias vietos plėtros ir užimtumo iniciatyvas bei smulkių ir vidutinių įmonių veiklą. ERPF veiklą reglamentuoja Reglamentas (EB) Nr. 1083/2006 ir (EB) nr. 1080/2006 (OL 2006, L 210/1). Veiksmų, kurie bus finansuojami pagal kiekvieną prioritetą, rūšys ir įvairovė atspindi skirtingą Konvergencijos, Regioninio konkurencingumo ir užimtumo, ir Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslų, pobūdį. Pagal Konvergencijos (Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1080/2006) tikslą ERPF parama daugiausia skirta tvariam integruotam regionų ir vietos ekonominiam vystymuisi bei užimtumui remti sutelkiant ir stiprinant endogeninius pajėgumus, įgyvendinant veiksmų programas, skirtas ekonominėms struktūroms modernizuoti ir įvairinti, nuolatinėms darbo vietoms kurti ir išsaugoti.

ERPF paskirtis – padėti ištaisyti pagrindinius Bendrijos regionų pusiausvyros sutrikimus prisidedant prie atsiliekančių regionų plėtros bei struktūrinio prisitaikymo ir nuosmukį patiriančių pramoninių regionų pertvarkos (EB steigimo sutartis, 160 straipsnis). Fondo lėšos sudaro apie pusę visų struktūrinių fondų biudžeto. Jo užduotis - išlyginti regioninius skirtumus EB, stiprinti ekonominę ir socialinę sanglaudą, koreguojant regioninius netolygumus ir prisidedant prie regionų plėtros (Margiris, 2007).

ERPF finansuojamos sritys (žr. 4 priedą): investicijos į gamybą, siekiant sukurti ir išlaikyti nuolatinės darbo vietas; investicijos į infrastruktūrą (transportas, ryšiai, energetika), siekiant sujungti centrinius ES regionus su periferiniais; investicijos, padedančios atgaivinti krizę išgyvenančias pramonės, žemės ūkio teritorijas; darbo vietų kūrimas bei parama smulkiam ir vidutiniam verslui; technologijų plėtra, vietinės infrastruktūros plėtra⁸.

Europos socialinio fondo (toliau – ESF). 1957 m. Romos sutartimi buvo įsteigta Europos Ekonominė Bendrija (toliau - EEB), o su ja ir ESF, kurio siekis – gerinti darbo galimybes Bendrijoje, skatinant užimtumą ir didinant geografinį bei profesinį darbo jėgos judrumą. Reglamentas EB Nr. 1083/2006 nustato bendruosius principus, taisykles ir standartus, kurie taikomi įgyvendinant ESF. 2009 m. balandžio 7 d. Tarybos reglamentas (EB) Nr. 284/2009 (OL 2009, L 94/10), iš dalies keičia Reglamento (EB) Nr. 1083/2006 tekstą. Europos Parlamento ir Tarybos reglamente (EB) Nr. 1081/2006 (OL 2006, L 210), kuris 2009 m. gegužės 6 d. iš dalies pakeistas reglamentu (EB) Nr. 396/2009 (OL 2009, L 126/1), nustato šio specifinio instrumento intervencijos sritis. ESF padeda valstybėms narėms sudaryti sąlygas Europos darbo jėgai ir bendrovėms geriau pasirengti įveikti naujus pasaulinius iššūkius. ESF padeda siekti Bendrijos prioritetų, susijusių su

⁸ Europos regioninės plėtros fondas. Lietuvos darbo birža prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos [interaktyvus], [žiūrėta 2009–12–29]. Prieiga per internetą: http://www.ldb.lt/Informacija/ESParama/Puslapiai/erpf_parama.aspx

ekonominės ir socialinės sanglaudos stiprinimu, gerindamas užimtumo ir įsidarbinimo galimybes, skatindamas aukštą užimtumo lygį ir gausesnių bei geresnių darbo vietų kūrimą.

Fondą Komisijai administruoti padeda Komisijos nario pirmininkaujamas komitetas, sudarytas iš vyriausybių, profesinių sąjungų ir darbdavių organizacijų atstovų. Taryba 251 straipsnyje nustatyta tvarka, pasikonsultavusi su Ekonomikos ir socialinių reikalų komitetu bei Regionų komitetu, priima su ESF susijusius įgyvendinimo sprendimus (Vitkus, 2005).

ESF remia projektus, sprendžiančius socialines (pirmiausia užimtumo) problemas. Europos socialinis fondas skirtas finansuoti (žr. 4 priedą): švietimą ir profesinį mokymą; paramą įsidarbinant; mokslo tyrimus ir technologijų plėtrą; socialinės ekonomikos projektus (padeda sukurti privačias vaikų priežiūros įstaigas); švietimo ir profesinio mokymo sistemų tobulinimą.

ES gyventojai turi naudos iš ESF visose srityse. Be abejo, lėšos telkiamos labiausiai vargstančiuose valstybių narių regionuose, kuriems skiriami trys ketvirtadaliai visų lėšų. 2007–2013 m. periodo prioritetas – gerinti darbuotojų, įmonių ir verslininkų prisitaikymo gebėjimus, tobulinant ekonominių permainų numatymą ir pozityvų valdymą. Vykdamas šį prioritetą, ESF parama daugiausia teikiama darbo rinkos institucijų modernizacijai ir stiprinimui, aktyvioms darbo rinkos priemonėms ir mokymosi visą gyvenimą veiklai, taip pat ir įmonėse. Fondas toliau sprendžia nedarbo problemas, užtikrindamas prieigą prie darbo rinkos ir skatindamas dalyvavimą joje. ESF taip pat skatina darbuotojų, profesinių sąjungų, nevyriausybinių organizacijų ir viešųjų administracijų partnerystę, lengvinančias reformas užimtumo ir įtraukties srityje. Tarptautinis bendradarbiavimas – visų ESF veiksmų pagrindas, o inovacijos tampa jo veiklos dalimi⁹.

ESF yra ne šiaip fondas, mažinantis bedarbiystę, taip pat fondas didinantis konkurencingumo potencialą tam, kad pasiekti stiprų vystymąsi ir daugiau gerų darbo vietų. Išnaudoti Europos gebėjimą keistis ir teikti produktus ir paslaugas (Peter Stub Jorgensen, 2007).

Europos žemės ūkio orientavimo ir garantijų fondas (toliau – EŽUOGF) įsteigtas 1962 m., padalintas į du skyrius: Garantijų skyrių ir Orientavimo skyrių. Lėšų valdymui naudojamos dvi skirtingos finansinės sistemos, kurios yra decentralizuoto pobūdžio ir užtikrina, kad lėšos būtų panaudojamos efektyviai, laikantis Bendrijos taisyklių, ir kad jos atitiktų finansinę bazę.

Orientavimo dalis yra laikoma ES struktūrinės politikos dalimi ir teikia paramą diegiant naujus ūkininkavimo metodus, plėtojant kaimo vietovėse alternatyvią ekonominę veiklą¹⁰.

Garantijų dalies lėšų administravimą reglamentuoja EB Tarybos 1999 m. gegužės 17 d. reglamentas (EB) Nr. 1257/1999 (OL 1999, L 160) bei EB Komisijos 2002 m. vasario 26 d. reglamentas (EK) Nr. 445/2002 (OL 2004. Nr.1) LR Žemės ūkio ir kaimo plėtros įstatymas 2002 m.

⁹ Europos socialinis fondas 50 metų investavimo į žmones. (2007). Europos Bendrijų oficialiųjų leidinių biuras. Liuksemburgas. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-15]. Prieiga per internetą:

http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/50th_anniversary_book_lt.pdf

¹⁰ 2000-2006 : The European Agricultural Guidance and Guarantee Fund EAGGF. Regioninė politika. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-13]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/prord/prords/prdsc_en.htm

birželio 25 d., Nr. IX-987 nustato žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros politikos tikslus, valstybės ir ES paramos žemės ūkiui, maisto ūkiui ir kaimo plėtrai. Siekiant įgyvendinti ES Tarybos 1999 m. gegužės 17 d. reglamento (EB) Nr. 1257/1999 Dėl Europos žemės ūkio orientavimo ir garantijų fondo paramos kaimo plėtrai nuostatas ir tinkamai naudoti būsimą Europos žemės ūkio orientavimo ir garantijų fondo paramą, Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau - LRV) 2003 m. spalio 22 d. priėmė nutarimą Nr. 1317 (Žin., 2003, Nr. 101-4550) Dėl kaimo plėtros 2004 – 2006 metų plano pagrindinių nuostatų. 2004 m. vasario 6 d. LRV priėmė nutarimą Nr. 135 (Žin., 2004, Nr. 22-667) Dėl valstybės institucijų, savivaldybių ir kitų juridinių asmenų, atsakingų už Europos žemės ūkio orientavimo ir garantijų fondo Garantijų skyriaus priemonių įgyvendinimą, paskyrimo, pagal kurį Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos administruoja EŽUOGF garantijų skyriaus priemones, atlieka lėšų mokėjimo ir kontrolės funkcijas.

Žuvininkystės orientavimo finansinis instrumentas (toliau – ŽOFI) priimtas 1994 m., vadovaujamas Žvejojimo generalinio direktorato. Remia naujų metodų diegimą, ekonominės veiklos perorientavimą. Tikslas – subalansuotas išteklių valdymas ir konkurencingų struktūrų kūrimas¹¹. Kaip numatyta 1999 m. birželio 21 d. Tarybos reglamente EB Nr. 1263/1999 (OL 1999, L 161/54), ŽOFI siekia prisidėti prie (žr. 4 priedą): tvaraus žuvininkystės išteklių ir jų naudojimo subalansavimo, struktūrinio konkurencingumo stiprinimo bei ekonomiškai gyvybingų šio sektoriaus įmonių plėtros, tiekimo į rinką gerinimo, žuvininkystės bei akvakultūros produktų pridedamosios vertės didinimo, vietovių, kurios priklauso nuo žuvininkystės atgaivinimo, paramos kaimo plėtrai, susijusiai su ūkininkavimo veiklos rūšimis ir jų pertvarka.

Neformaliai penktuoju struktūriniu fondu vadinamas **Sanglaudos fondas**, kuris įkurtas 1994 metais. Sanglaudos fondas įkurtas tam, kad padėtų finansuoti didelius kelių tiesimo ir aplinkos apsaugos projektus. ES sanglaudos politika reikšmingai prisideda sprendžiant pasaulinės finansų krizės ir dabartinio ekonomikos sulėtėjimo problemas. Sanglaudos politika ženkliai remia valstybės investicijas, įskaitant regioninį ir vietos lygmenis. Ji – svarbiausia Europos vienybės išraiška ir siekia remti tuos Europos piliečius, kuriems labiausiai reikia pagalbos. 2007–2013 m. laikotarpiu sanglaudos politikos srityje bus investuoti 347 milijardai eurų siekiant sustiprinti ekonomikos augimą ir ekonominę bei socialinę sanglaudą¹².

Europos prisitaikymo prie globalizacijos padarinių fondas (toliau – EGF), įsteigtas Reglamentu (EB) Nr. 1927/2006 (OL 2008, L 48/82), priimtu 2006 m. gruodžio 20 d. ir iš dalies pakeistas 2009 m. birželio 18 d. reglamentu EB Nr. 546/2009 (OL 2006, L 167/26). Įsteigimo dokumente nurodyta, kad EGF veikla turėtų būti nuosekli, suderinama su kitomis Bendrijos

¹¹ 4 struktūriniai fondai. Lietuvos verslo paramos agentūra. [interaktyvus], [žiūrėta 2009–12–29]. Prieiga per internetą: <http://www.lvpa.lt/lt/content/viewitem/945/>

¹² Europos Komisija apibrėžia ESF indėlių į ekonomikos atkūrimą. Europos Komisija. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-13]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/employment_social/esf/esf_crisis/esf_crisis_lt.htm

politikos kryptimis ir atitikti jos *acquis*, ypač – struktūrinių fondų intervencijas, bei realiai prisidėti prie Bendrijos socialinės politikos gerinimo. 2007 m. gruodžio 27 d. LRV nutarimu Nr. 1413 (Žin., 2008, Nr. 5-162) paskirta Socialinės apsaugos ir darbo ministerija – vadovaujančiąja institucija. EGF paskirtis – padėti žmonėms, netekusiems darbo dėl pakitusių pasaulinės prekybos tendencijų. Fondas remia žmones, kurie neteko darbo dėl pasaulinės finansų ir ekonomikos krizės padarinių ar globalizacijos (Bušinskaitė, 2009).

Iš EGF gali būti finansuojamos aktyvios darbo rinkos priemonės: pagalba ieškant darbo, profesinis orientavimas, konkrečioms poreikiams pritaikytas profesinis mokymas ir perkvalifikavimas, pagalba atleistiems asmenims įsidarbinti, verslumo skatinimas, pagalba dirbti savarankiškai; specialios laikinos priemonės (pašalpos)¹³.

2007-2013 metais ES struktūriniams fondams priklauso tik: ERPF, ESF bei Sanglaudos fondas.

1989 m., siekiant padidinti struktūrinių fondų teikiamos paramos efektyvumą, priimti pagrindiniai jų veiklą nustatantys principai.

Taikant ***koncentravimo*** principą išskiriami paramos prioritetiniai tikslai ir tiksliniai regionai. Koncentravimo principas reiškia, kad ES struktūrinių fondų parama turi būti naudojama menkiausiai išsivysčiusiuose regionuose. ES struktūrinių fondų parama skirstoma pagal tris uždavinius. Geografinis ypatumas reiškia, kad ES struktūrinių fondų paramą gauna tik tam tikrus kriterijus atitinkantys regionai. 2000-2006 m. 41 proc. ES teritorijos (50 proc. 1994-1999 m.) gauna paramą iš teritorinių ES struktūrinių fondų uždavinių. Pagaliau finansinis ypatumas reiškia, kad didžiausia paramos dalis skiriama pirmojo uždavinio regionams (Nakrošis, 2003).

Programavimo principas reiškia, kad ES struktūrinių fondų parama skiriama integruotoms, daugiamečioms ir ES gaires atitinkančioms plėtros programoms įgyvendinti. Programavimas apima ir įvairių ES regioninės politikos dalyvių atsakomybės pasidalijimą (Nakrošis).

Partnerystės principas įgyvendinamas rengiant minėtus programinius dokumentus ir administruojant struktūrinius fondus: glaudžiai bendradarbiaujama tarp EK struktūrų ir šalių narių nacionalinių, regioninių bei vietos institucijų.

Papildomumo principas pasireiškia tuo, kad struktūrinių fondų parama yra skirta ne pakeisti pačių valstybių išlaidas tam tikrose srityse, o jas papildyti. Remdamasi šiuo principu, EK gali efektyviau kontroliuoti savo vykdomos politikos rezultatus. Papildomumas reiškia, kad valstybės savo ir ES lėšomis tik prisideda prie to, ką projekto vykdytojas įgyvendina¹⁴.

Struktūrinių fondų veiklai taikomas ir bendresnis ***subsidiarumo (pavaldumo)*** principas. Remiantis šiuo principu, konkrečius veiksmus turi vykdyti žemiausio lygio valdžios institucijos ir

¹³ EGF - Europos prisitaikymo prie globalizacijos padarinių fondas. Europos komisija 0102 [interaktyvus], [žiūrėta 2009-12-30].
Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=326&langId=lt&gclid=CNPQ3uCG_p4CFUYA4wode3mEIA

¹⁴ ES struktūrinių fondų paramos vadovas įmonių verslo projektų rengėjams. (2004). Energetika, gamybos sektoriaus plėtra. Vilnius.

perkeliamos į aukštesnį valdžios lygį tik tuo atveju, jeigu žemesnės valdžios institucijų veikla dėl užduočių pobūdžio čia būtų neefektyvi (Aleksnevičienė, 2005).

Norėdamos gauti ES paramą organizacijos, įmonės, institucijos ar pavieniai asmenys turi turėti idėjų ir būti nusiteikę kurti projektus, kuriuos įgyvendinus galima tikėtis ilgalaikės naudos savo bendruomenei, verslui, institucijos darbui, ir pasiryžti dalyvauti atrankos konkursuose¹⁵.

1.2. Fondų paramos valdymas

Struktūriniai Fondai vykdomi per nacionalines operatyvines programas, kurios yra apibrėžtos vieningame programiniame dokumente (toliau - VPD). Šiuose dokumentuose parengiama analizė, ankstesnės bendrijos paramos įvertinimas, tikslų apibrėžimas, veiksmų strategija padalinta į prioritetus ir priemones, taip pat ir finansinės lentelės ir vykdymo struktūra. VPD, kuris yra strateginis dokumentas, turi būti patvirtintas EK, tuo tarpu programos priedas yra tvirtinamas Komiteto, susidedančio iš partnerių, atsakingų už programos kontrolę¹⁶.

1. Programavimo etape yra rengiami ir tvirtinami strateginiai dokumentai, nustatomi struktūrinės paramos prioritetai, pagrindinės intervencijos sritys, tikslai ir uždaviniai. Paprastai tariant, šiame etape yra identifikuojamos problemos bei numatomos investicijų kryptys, padėsiančios šias problemas išspręsti. Visa tai yra numatyta patvirtintoje Strategijoje (žr. 5 priedą).

2. Identifikavimo etape ES struktūrinę paramą administruojančios institucijos rengia ir tvirtina dokumentus, nustatančius tvarką, kokios veiklos ir kaip gali būti finansuojamos pagal konkrečią priemonę. Savo ruožtu pareiškėjai kuria projekto idėją.

3. Formulavimo etapas apima kvietimų teikti paraiškas paskelbimą ir paraiškų rengimą. Jo metu institucijos skelbia kvietimus, o siekiantys ES struktūrinių fondų paramos ūkio subjektai pateikia savo projekto idėją pagal nustatytą tvarką ir formą.

4. Finansavimo skyrimo etapas apima paraiškų vertinimą, finansavimo skyrimą, administravimo ir finansavimo sutarčių pasirašymą. Jo metu institucijos, pagal nustatytus kriterijus, įvertina visas joms pateiktas paraiškas, skiria ir tvirtina finansavimą bei kviečia pareiškėjus pasirašyti sutartis. Po šio etapo, sutartis pasirašę pareiškėjai tampa projektų vykdytojais.

5. Įgyvendinimo etapas apima projekto veiklų vykdymą, rezultatų siekimą, paramos lėšų panaudojimą, projektų įgyvendinimo priežiūrą. Jo metu svarbiausias vaidmuo tenka projektų vykdytojams – jie įgyvendina suplanuotas veiklas, siekia užsibrėžtų projekto tikslų, tuo tarpu institucijos prižiūri projektų veiklą, atlieka mokėjimus ir įgyvendina kitas veiklas.

6. Vertinimo etapas apima projektų bei veiksmų programos baigimą ir tikslų pasiekimo vertinimą. Jame svarbiausias vaidmuo tenka institucijoms, vertinančioms veiklą bei pasiektus

¹⁵ Ten pat.

¹⁶ Struktūrinių Fondų vykdymas [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-13]. Prieiga per internetą: <http://www.ruse-europe.org/spip.php?rubrique181>

tikslius, tačiau ir gali būti atliekamas ir kiekvieno projekto veiklų vertinimas, nustatant, ar pavyko pasiekti užsibrėžtų tikslų (žr. 6 priedą).

ES struktūrinių ir Sanglaudos fondų administravimo ir kontrolės sistema garantuoja nenutrūkstamą duomenų rinkimo, perdavimo grandinę nuo žemiausio iki aukščiausio lygmens. Sistema užtikrina tinkamą bendrojo finansavimo srautų priežiūrą, finansų valdymą ir kontrolę.

ES struktūrinių fondų lėšų administravimo ciklas apima šiuos etapus (žr. 7 priedą):

1. Pagal LRV nutarimo 2007 m. spalio 17 d. Nr. 1139 (Žin., 2007, Nr. 114-4637) bendrąsias nuostatas: Pareiškėjai pateikia paraiškas dėl projekto finansavimo, kurį teikia pareiškėjas, siekiantis gauti ES fondų ir (ar) LR valstybės biudžeto lėšų projektui finansuoti.

2. Paraiškos vertinamos įgyvendinančiojoje institucijoje (Žin. 2004, Nr. 93-3421)

3. Pirmiausia personalas įvertina administracinę atitiktį, t. y. ar paraišką pateikusi institucija ir partneriai yra tinkami gauti paramą, ar paraiškoje pateikti visi reikalaujami dokumentai, ar paraiška pateikta laiku ir pan., po to 2-3 nepriklausomi vertintojai, atrinkti ekspertai įvertina tinkamumą paramai gauti bei techninį, finansinį ir ekonominį projekto aspektą. Pagal LRV nutarimo Dėl atsakomybės už Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos įgyvendinimą Lietuvoje pasiskirstymo tarp valstybės institucijų Nr.649 (Žin., 2001, Nr. 48-1676) 11.3. skyrių įgyvendinančioji institucija pateikia vertinimo ataskaitą tarpinei institucijai.

4. Tarpinės institucijos (ŪM, SADM, ŽŪM, SM, SAM, IVPK) įgyvendinančios institucijos siūlomo sprendimo pagrindu sprendžia, kokia projekto kaštų dalis finansuotina iš ES struktūrinių fondų, siekiant nustatyti maksimalią projektui galimą skirti ES struktūrinių fondų paramą. Tarpinė institucija tvirtina mokėjimo paraiškas ir pateikia jas Finansų ministerijos Iždo departamentui per valstybės biudžeto, apskaitos ir mokėjimų sistemą.

5. Formalius reikalavimus atitinkantis projektas dalyvauja atrankos procedūroje ir yra svarstomas projektų atrankos komitete.

6. Tarp atrinkto projekto teikėjo ir įgyvendinančios institucijos sudaroma paramos teikimo sutartis.

7. Vykdomas projekto įgyvendinimas, kurio metu, projekto vykdytojai periodiškai teikia išlaidų deklaracijas, tarpines įgyvendinimo ataskaitas įgyvendinančiai institucijai.

8. Įgyvendinančioji institucija tikrina pateiktas išlaidų deklaracijas. Gautos išlaidų deklaracijos, jas pagrindžiantys dokumentai yra įgyvendinančių institucijų saugomos ir teikiamos Tarpinėms institucijoms, kurios rengia apibendrintas išlaidų deklaracijas. Apibendrintos išlaidų deklaracijos siunčiamos atitinkamo fondo Mokėjimo institucijai. Mokėjimo institucija išlaidų deklaracijos pagrindu rengia mokėjimo paraiškas EK/atitinkamam struktūriniam fondui.

9. Pareiškėjai teikia Įgyvendinančiajai institucijai projekto įgyvendinimo ataskaitas. Įgyvendinančioji institucija analizuoja gautas ataskaitas, kaupia statistinius ir finansinius rodiklius ir įveda juos į kompiuterizuotą priežiūros sistemą.

10. Įgyvendinančioji institucija atlieka projektų administracinį patikrinimą bei vykdo projektų patikras vietoje.

11. Vykdomos audito procedūros: atliekamas iki 5 proc. kiekvieno ES struktūrinio fondo šaliai pagal BPD išmokėtų lėšų bei papildomas sistemų auditas. Programos pabaigoje išorinis auditorius parengia baigiamojo audito deklaraciją, kurioje įvertina, kiek patikima buvo programos įgyvendinimo metu EK teikiama informacija, aptiktų nukrypimų ir nusižengimų, valdymo ir kontrolės sistemų trūkumų mastą ir pasekmes, kartu su paskutine jai teikiama mokėjimo paraiška.

Viešinimo veiksmai yra sudedamoji kiekvieno ES struktūrinių fondų remiamo projekto dalis. Struktūrinių fondų paramos informavimo ir viešumo priemonės (EB) Nr. 1159/2000 (OL 2000, L 130/30) yra skirtos tam, kad visuomenė daugiau sužinotų apie ES veiklą ir ji taptų skaidresnė, bei sukurtų nuoseklų minėtos paramos įvaizdį visose valstybėse narėse.

Pagrindinės informavimo ir viešumo priemonės: skelbimų lentos, atminimo lentos, plakatai (stendai patalpose), pranešimai tikslinėms grupėms ir visuomenei, informacinė medžiaga, informaciniai renginiai, pranešimai žiniasklaidai, kitos (lipdukai, portfeliai, rašikliai ir t. t.).

Kiekvienas projekto vykdytojas, įgyvendindamas ES struktūrinių fondų ir Lietuvos bendrai remiamą projektą, privalo išplatinti bent vieną pranešimą žiniasklaidai, t. y. nusiųsti jį naujienų agentūroms, pasirinktoms nacionalinėms ar regionų visuomenės informavimo priemonėms.

Geros darbo partnerystės ir tinkamo pagalbos skatinimo, susijusios informacijos teikimo viešumo ir skaidrumo užtikrinimas valstybėje narėje turi atitikti reglamentų nuostatas. Reglamento (EB) Nr. 1260/1999 preambulės 26 punktą tiesiogiai įpareigoja valstybę užtikrinti šių procesų kontrolę.

Plačiau apie ES struktūrinių fondų lėšų panaudojimo reglamentavimą antrame skyriuje.

2. ES STRUKTŪRINIŲ FONDŲ LĖŠŲ PANAUDOJIMO REGLAMENTAVIMAS

2.1. Fondų lėšų panaudojimo reglamentavimas Europos Sąjungoje

Europos Sąjungos teisė - tai nėra vien visuma valstybių narių ir ES institucijų sukurtų taisyklių, kurių yra tūkstančiai ir dešimtys tūkstančių puslapių. Visų pirma — tai sudėtinga ir originali teisės sistema, nesutampanti nei su tarptautine, nei su nacionaline teise, pagrįsta vienovės, autonomijos ir subsidiarumo principais (Europos sąjungos teisė, 2002).

ES teisės kūrimą, įgyvendinimą, aiškinimą ir ginčų sprendimą užtikrina ES institucijos. Šios ES institucijos - Europos Parlamentas, ES Taryba, taip pat Europos Komisija - priima valstybėms narėms privalomus teisės aktus: reglamentus, direktyvas ir sprendimus (Purlys, 2002).

Vienas išskirtinių ES teisės bruožų - tai, kad ji yra viršesnė už nacionalinę teisę ir tiesiogiai galioja visose valstybėse narėse. Europos Komisija inicijuoja ES teisės aktų leidybą, prižiūri, kaip yra įgyvendinami priimti teisės aktai.

Pagrindiniai ES teisės šaltiniai:

- Tarpvyriausybės sutartys (steigimo ir kt.) bei konvencijos;
- Bendrijos institucijų priimti teisės aktai;
- Teisės aiškinimas (išimtinė Europos Teisingumo Teismo kompetencija);
- Bendrieji Bendrijos teisės principai;

ES teisė skirstoma į *Pirminę teisę* apima Bendrijų steigimo sutartis, jas papildžiusias ir keitusias sutartis, stojimo sutartis. Kitaip tariant, tai yra tarpvyriausybės sutartys, įsteigusios Bendrijas ir perdavusios joms dalį nacionalinio narių suvereniteto. Remdamasis jomis, Bendrijos institucijos leidžia teisės aktus, sudarančius *antrinę teisę*, išvestinę sutarčių atžvilgiu¹⁷. ES *trečinė teisė* - nacionalinė (t. y. ES valstybių narių) teisė, apimanti teisę, atsiradusią dėl ES teisės įgyvendinimo bei taikymo (pvz., direktyvų nuostatas perkeltantys įstatymai, nacionalinių teismų sprendimai dėl ES teisės taikymo, kiti teisės aktai)¹⁸.

Europos Sąjunga grindžiama teisinės valstybės principu. Tai reiškia, kad visą Sąjungos veiklą reglamentuoja sutartys, kurias laisva valia ir demokratiškai pasirašo valstybės narės. Kadangi ES reglamentų nuostatos turi būti taikomos tiesiogiai, jų perkelti į nacionalinę teisę nereikia.

Skirtingai nei valstybėse narėse, kur žmonių valia išreiškiama Parlamente, įgyvendinant ES įstatymų leidimo procedūras, svarbus vaidmuo tenka valstybių narių atstovams Taryboje. Šiuo metu, priimant bendrus privalomo pobūdžio teisės aktus (reglamentus ir direktyvas), Taryba įstatymų leidžiamąją galia dalijasi su Parlamentu. Sprendimų priėmimo procedūros yra tokios: *konsultacijų, bendradarbiavimo, bendro sprendimo ir pritarimo*. EB sutartyse numatytų tikslų

¹⁷ Europos teisė. Apie Lietuvos narystę Europos Sąjungoje [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-02]. Prieiga per internetą: <http://www.euro.lt/lt/apie-lietuvas-naryste-europos-sajungoje/europos-sajunga/europos-teise/>

¹⁸ ES teisė. Vikipedijos, laisvoji enciklopedija [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-06]. Prieiga per internetą: http://lt.wikipedia.org/wiki/Europos_S%C4%85jungos_teis%C4%97

įgyvendinimą turėjo garantuoti trys pagrindiniai veiksniai: bendra valdininkija (institucijos), bendra teisė ir bendri pinigai (biudžetas).

Pritarimo procedūra (žr.8 priedą) Europos Parlamentui suteikiama galimybė išreikšti pritarimą arba nepritarimą tvirtinant tam tikrus Tarybos teisės aktus. Kai kuriose srityse Taryba teisės aktų priimti negali, jei Parlamentas absoliučia balsų dauguma tam nepitaria. Pritarimo procedūra yra beveik kaip Parlamento veto teisė. Šiuo metu pritarimo procedūra taikoma *struktūrinių fondų ir Sanglaudos* fondo srityje. Procedūra, nors apima nedaugelį sričių, Europos Parlamentui suteikia tikriausiai svariausių žodį sprendimų priėmimo procese, nes įtvirtina neribotas teises jį atidėti ir suteikia absoliučią atmetimo teisę (Westlake, 1994).

Europos Parlamentas, rengiant EB teisės aktus, pritarimo procedūroje pateikia privalomą nuomonę. Įgaliojimais tikrinti biudžetą Parlamentas dalijasi su Taryba, jo žodis yra lemiamas priimant sprendimą dėl neprivalomų išlaidų. Parlamentas patvirtina galutinį biudžetą, prižiūri jo įgyvendinimą ir panaikina su biudžeto įgyvendinimu susijusius išpareigojimus. Parlamentas vykdo priežiūrą, kurią bendrais bruožais galima apibūdinti kaip reguliarų Europos Komisijos teikiamų ataskaitų svarstymą. Be to, EK ir Taryba reguliariai žodžiu ir raštu atsako į Europos Parlamento narių klausimus. Taryba priima Bendrijos teisės aktus, užtikrina, kad būtų koordinuojamos bendros valstybių narių ekonominės politikos kryptys, sudaro tarptautinius susitarimus tarp Bendrijos ir vienos ar kelių valstybių arba tarptautinių organizacijų, kartu su Europos Parlamentu tvirtina ES biudžetą. Komisija yra atsakinga už naujų teisės aktų pasiūlymų, kuriuos teikia Parlamentui ir Tarybai, rengimą, aktyviai dalyvauja įstatymų leidimo procedūrų etapuose, įgyvendina Sąjungos politiką ir vykdo biudžetą, užtikrina, kad Bendrijos teisės nuostatas taikytų privatūs asmenys, valstybės narės ir kitos institucijos. Bendrijos vardu ji derasi dėl tarptautinių susitarimų su trečiosiomis šalimis ar tarptautinėmis organizacijomis sudarymo.

Bendrijos institucinei struktūrai būdinga mišrios funkcijos. Bent trys Bendrijos institucijos (Komisija, Taryba ir Europos Parlamentas) vykdo įvairaus pobūdžio funkcijas, kurios negali būti tradiciškai tiksliai padalytos į įstatymų leidžiamąsias, vykdomąsias, teismines ir patariamąsias. Pavyzdžiui, Komisija, nors tradiciškai yra laikoma Bendrijos vykdomąja institucija, vykdo visas keturias funkcijas (Cairns, 1999). Prancūzų filosofas Montesquieu suformulavo galių atsiskyrimo principą. Įgyvendindamos, savo galias įstatymų leidžiamoji, vykdomoji ir teisminė valdžios turi būti visiškai nepriklausomos viena nuo kitos. Principas taikomas Bendrijos institucijoms, nes jos, nors ir vykdo mišrias funkcijas, vis dėlto yra visiškai nepriklausomos viena nuo kitos.

Valstybėms narėms, žemdirbiams, regionams, valstybėms ir privačioms organizacijoms arba atskiriems piliečiams, gaunantiems lėšų iš ES biudžeto, išmokamos didelės sumos, ir kažkas Europos Sąjungoje turi apmokėti šias išmokas. ES nieko negamina, neturi jokių gamtinių išteklių ir

gamybos priemonių, nedisponuoja jokia darbo jėga, negauna iš veiklos jokių pajamų ir veikia tik iš valstybių – ES narių surinktų mokesčių mokėtojų pinigų.

Vis daugiau galių ekonominio, socialinio ir aplinkosaugos reguliavimo politikos sferoje atiduodant Europos kompetencijai, ES apibūdinama kaip „reguliuojanti valstybė“ (Egan, 2001). Dauguma ekonomistų naudoja kriterijų, vadinamą Pareto efektyvumu, pavadintą žymaus italų ekonomisto ir sociologo Vilfredo Pareto (1848-1923) vardu. Išteklių paskirstymas, kuris turi savybę, kad nei vienas negali būti padarytas turtingesniu, nepadarant ko nors neturtingesniu, yra Pareto efektyvus ar Pareto optimalus. Pareto efektyvumas yra tai, ką ekonomistai dažniausiai turi omenyje, kai jie kalba apie efektyvumą. (žr. 9 priedą). Po to, kai perskirstome turta, jei leisime konkurencijos jėgoms laisvai veikti, gausime Pareto efektyvų išteklių paskirstymą.

Išteklių iš struktūrinių fondų kiekį bei tai, kurios valstybės narės gaus didžiausią paramą ir kurie regionai gali pretenduoti į paramą, nustato nacionalinės vyriausybės Taryboje. Kiekvienos programos laikotarpio pradžioje kiekviena valstybė narė pateikia pasiūlymus Komisijai, (pavyzdžiui BPD). Remiantis jais, Komisijos ir valstybių narių vyriausybės derasi dėl regionų plėtros programų laikotarpiui nuo 2 iki 6 metų. Be to, derybose aktyviai dalyvauja suinteresuotos regioninės valdžios institucijos. Programų įgyvendinimą kontroliuoja stebėsenos komitetai, kurie sudaromi iš regionų, valstybių narių vyriausybių ir Komisijos atstovų (Simon Hix, 2006).

ES struktūrinių fondų naudojimo reglamentuose apibrėžtos pagrindinės institucijos (Valdančioji, Mokėjimo, Tarpinės, Įgyvendinančios, Priežiūros komitetas) ir pagrindinės jų funkcijos, kompensavimo mechanizmas - kompensuojamos tinkamos, teisėtos išlaidos patvirtintuose projektuose. Griežti reikalavimai valdymo ir finansų kontrolės sistemai. Didelis dėmesys rezultatų priežiūrai: kompiuterizuotos priežiūros sistemos turėjimas, elektroninis apsikeitimas duomenimis su Komisija bei ES finansinės paramos viešinimas.

Kiekviena valstybė narė užtikrina, pagal reglamentą 438/2001 (OL 2000, L 63/21) Dėl išsamių taisyklių, kaip įgyvendinti Reglamento 1260/1999 nuostatas, reglamentuojančias struktūrinių fondų paramos valdymo ir kontrolės sistemas, kad vadovaujančioji ir mokėjimo institucijos bei tarpinės įstaigos gautų tinkamas gaires dėl valdymo ir kontrolės sistemų, reikalingų struktūrinių fondų patikimam finansų valdymui užtikrinti pagal visuotinai priimtinius principus ir standartus, pirmiausia deramai užtikrinti paraiškų paramai gauti tikslumą, tvarkingumą ir tinkamumą.

Išsamios nuostatos, taikytinos informavimui ir viešumui, susijusiam su parama iš struktūrinių fondų pagal Reglamentą (EB) Nr. 1260/1999 išdėstytos reglamento 1159/2000 Dėl valstybių narių vykdytinių priemonių, viešinančių ir informuojančių apie struktūrinių fondų paramą priede: Informavimo ir viešumo priemonių apie paramą iš struktūrinių fondų įgyvendinimo taisyklės.

Vadovaujantis reglamento (EB) 1260/1999 Dėl struktūrinių fondų bendrųjų nuostatų 28 straipsniu, struktūrinių fondų lėšos dažniausiai yra skiriamos kaip negrąžintina tiesioginė parama

(subsidija), tačiau gali būti ir kitų formų (grąžintina parama, palūkanų subsidija, garantija, įnašas bendro kapitalo pakete). Jeigu parama yra grąžinama, ji turi būti pakartotinai skirta tai pačiai paskirčiai. Vadovaujantis reglamento 1260/1999 29 straipsniu, didžiausia galima struktūrinių fondų parama skaičiuojama remiantis visomis bendro finansavimo reikalavimus atitinkančiomis išlaidomis arba viešomis nustatytais reikalavimus atitinkančiomis išlaidomis.

Taisant pagrindinius Bendrijos regionų pusiausvyros sutrikimus ir prisidedant prie regionų plėtros bei pertvarkos, skatinama ekonominė ir socialinė sanglauda. Reglamentas 1783/1999 Dėl Europos regioninės plėtros fondo nusako, kad tuo tikslu ERPF taip pat padeda skatinti tvarią plėtrą ir kurti nuolatinės darbo vietas.

Remiantis Sutarties 146 straipsniu ESF patikėtu uždaviniu, taip pat pagal Sutarties 159 straipsnį ir Reglamento (EB) Nr. 1260/1999 nuostatas struktūriniams fondams patikėtais uždaviniais, ESF remia priemones pagal reglamentą 1784/1999 Dėl Europos socialinio fondo, skirtas užkirsti kelią nedarbui ir su juo kovoti, plėtoti žmogiškuosius išteklius ir socialinę integraciją į darbo rinką, kad būtų skatinamas didesnis užimtumo lygis, moterų ir vyrų lygybė, subalansuota plėtra bei ekonominė ir socialinė sanglauda. Pirmiausia Fondas padeda veiksmams, kurių imamasi pagal Europos užimtumo strategiją ir metines užimtumo gaires.

Sanglaudos fondas prisideda prie Bendrijos ekonominės ir socialinės sanglaudos stiprinimo bei veikia pagal reglamento 1264/1999 (OL 2004, Nr. 1) Dėl Sanglaudos fondo iš dalies keičiantis Reglamentą (EB) Nr. 1164/94 (OL 2004, Nr. 1), įsteigiantį Sanglaudos fondą, nuostatas. Fondas gali prisidėti prie: projektų, techniškai ir finansiškai savarankiškų projekto etapų arba projektų, susijusių su aiškia strategija, sudarančia nuoseklią visumą, grupių finansavimo.

Europos Komisijos sprendimu Nr. K(2007)1808 patvirtinta Lietuvos 2007-2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategija. Komisija atsižvelgia į Lietuvos pateiktą nacionalinį strateginių krypčių planą. Fondų parama teikiama pagal tokias prioritetines temas: produktyvūs žmogiškieji išteklių žinių visuomenei, konkurencinga ekonomika, gyvenimo kokybė ir sanglauda.

2.2. Fondų paramos teisinis reglamentavimas ir institucinis valdymas Lietuvoje

ES parama per fondus skiriama ne atskiriems projektams, o integruotoms, daugiamečioms ir ES gaires atitinkančioms plėtros programoms. Programavimo dokumentus sudaro plėtros planai, Bendrijos paramos dokumentai, veiksmų programos, Bendrieji programavimo dokumentai ir programų priedai.

ES struktūrinių fondų finansuojamus programavimo dokumentus sudaro:

1. Nacionaliniai arba regioniniai plėtros planai (development plans);
2. Bendrijos paramos dokumentai (Community Support Frameworks);
3. Sektorinės arba regioninės veiksmų programos (operational programmes);

4. Bendrieji programavimo dokumentai (Single Programming Documents) ir

5. Programų priedai (programme complements) (Nakrošis, 2003).

Teisinį ES paramos administravimo pagrindą sudaro remiamos sritys, o paramos sumos nustatomos, šalims narėms su Europos Komisija suderinus savo programavimo dokumentus – struktūrinės paramos panaudojimo strategijas ir veiksmų programas. Nuo įstojimo 2004 m. iki 2006 m. ES parama Lietuvai administruota pagal Bendrąjį programavimo dokumentą.

Bendrasis programavimo dokumentas (toliau - BPD). BPD parengtas 2004-2006 metams. BPD projektas patvirtintas LR Vyriausybėje nutarimu Nr. 144 (Žin., 2003, Nr. 13-508). BPD oficialiai patvirtintas Europos komisijos 2004 m. birželio 18 d. nutarimu Nr. C(2004)2120 ir LRV 2004 m. rugpjūčio 2 d. nutarimu Nr. 935 (Žin., 2004, Nr. 123-4486). Jame išdėstyti ES struktūrinių fondų ir Lietuvos veiksmų tikslai, plėtros strategija, nurodyti ES struktūrinių fondų ir kitų finansavimo šaltinių įnašai. BPD buvo nustatyti penki investicijų prioritetai: socialinės ekonominės infrastruktūros plėtros, žmogiškųjų išteklių plėtros, gamybos plėtros, kaimo plėtros ir žuvininkystės, techninės paramos. Šie prioritetai toliau skirstomi į atskiras priemones, o priemonės detalizuojamos, nurodant konkrečias remtinas veiklų grupes. Detalizuoti BPD prioritetų, priemonių bei veiklų grupių aprašymai pateikiami Lietuvos 2004-2006 m. bendrojo programavimo dokumento priede.

Gečas, Jakubavičiaus ir Vijeikis (2004), analizuodami Lietuvos 2004-2006 metų bendrojo programavimo dokumentą, išskiria tokius tikslus ir uždavinius.

Tikslai:

- sustiprinti nuolatinio ir nacionalinės ekonomikos augimo ir konkurencingumo didėjimo, taip pat sparčios, žiniomis pagrįstos, ekonomikos plėtros galimybes ir sudaryti tam sąlygas, kelti visuomenės gerovės ir pragyvenimo lygį;
- pagrindinis ekonomikos plėtros strategijos prioritetas yra BVP augimas. Dėl BVP augimo šalyje mažės nedarbas, didės gyventojų pajamos;

Uždaviniai:

- plėsti ir modernizuoti šalies infrastruktūrą, kad būtų skatinamas ekonominis augimas ir sudaromos geresnės laisvo žmonių, prekių ir paslaugų judėjimo sąlygos;
- užtikrinti, kad BPD priemonės atitiktų visuotinius darnios plėtros principus;
- pagerinti darbuotojų gebėjimus ir užtikrinti, kad galėtų prisitaikyti prie rinkos pokyčių. Atnaujinti žinias ir kvalifikaciją, labiausiai atkreipti dėmesį į bedarbius ir jaunimą. Svarbiausia – pasiekti, kad suteikiamos žinios ir praktika atitiktų rinkos poreikius;
- stiprinti ekonomikos konkurencingumą, kurti verslo plėtrai būtinas sąlygas, tinkamą aplinką esamam ir besikuriančiam verslui ir gerinti investicinį klimatą.

Lietuvos 2004-2006 m. BPD buvo parengtas atsižvelgiant į pagrindinius Lietuvos strateginio planavimo dokumentus: Valstybės ilgalaikės raidos strategiją iki 2015 m., Lietuvos ūkio

(ekonomikos) plėtros iki 2015 m. ilgalaikę strategiją bei Nacionalinį susitarimą siekiant ekonominę ir socialinę pažangos nuostatas¹⁹.

ES struktūrinių fondų parama Lietuvai 2004-2006 m. LR teisės aktais skirstoma pagal temas: ES struktūrinės paramos administravimas 2004-2006 m.; Kvietimų dokumentacija; Projektų atrankos komitetų rekomendacijos; Projektų įgyvendinimas; Sprendimai skirti paramą.

ES struktūrinių fondų lėšos, gautos pagal patvirtintą BPD, ir LR lėšos projektams, kuriems skirta ES struktūrinių fondų lėšų, bendrai finansuoti, administruojamos pagal LRV 2001 m. gegužės 31 d. nutarimą Nr. 649 Dėl Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų administravimo Lietuvoje. Siekiant užtikrinti efektyvų ES struktūrinių fondų ir bendrojo finansavimo lėšų administravimą Lietuvoje, 2004 m. sausio 28 d. išleistas finansų ministro įsakymas Nr. 1K-033 (Žin., 2004, Nr.: 19-599) Dėl Projektų, finansuojamų įgyvendinant Lietuvos 2004-2006 m. BPD priemones, teikimo, vertinimo ir atrankos taisyklių patvirtinimo. Atsižvelgiant į ES struktūrinių fondų lėšų administravimo Lietuvoje taisyklių, patvirtintų LRV 2001 m. gegužės 31 d. nutarimu Nr. 649, priimtas įsakymas 2004 m. birželio 17 d. Nr. 1K-233 Dėl informavimo apie ES struktūrinių fondų paramą pagal Lietuvos 2004-2006 m. bendrąjį programavimo dokumentą ir suteiktos paramos viešinimo taisyklių patvirtinimo. Informavimas apie ES struktūrinių fondų paramą pagal BPD yra skirtas tam, kad galimi pareiškėjai, projektų, finansuojamų įgyvendinant BPD, tikslinės grupės ir visuomenė daugiau sužinotų apie ES paramą, jos teikiamas galimybes ir rezultatus.

2007-2013 m. struktūrinių fondų lėšoms panaudoti parengta Struktūrinės paramos panaudojimo strategija ir trys atskiros veiksmų programos. Lietuvos 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijoje, kuri patvirtinta EK 2007 m. balandžio 26 d., nustatytas pagrindinis ES struktūrinės paramos panaudojimo tikslas – sparčiai gerinti sąlygas investuoti, dirbti ir gyventi Lietuvoje, kad ūkio augimo teikiama nauda pasiektų visus Lietuvos gyventojus. Veiksmų programos padės įgyvendinti strategijoje iškeltus tikslus ir uždavinius²⁰.

- *Žmogiškųjų išteklių plėtros* programa, patvirtinta Europos Komisijos 2007 m. rugsėjo 24 d., skirta visų darbingo amžiaus Lietuvos gyventojų mobilizavimui, nes investicijos į Lietuvos žmonių žinias, gebėjimus, aktyvumą, verslumą patikimai garantuoja ilgalaikį ūkio augimą. Šiai programai skiriama 16 proc. struktūrinių fondų lėšų, gaunamų pagal konvergencijos tikslą. Paramą teikia Europos socialinis fondas.

- *Ekonomikos augimo* programa, patvirtinta Europos Komisijos 2007 m. liepos 30 d., skiriama 45.32 proc. struktūrinių fondų lėšų, gaunamų pagal konvergencijos tikslą. Programą finansuoja Europos regionų plėtros fondas ir Sanglaudos fondas.

¹⁹ Nacionalinis susitarimas siekiant ekonominės ir socialinės pažangos. (2002) [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-02]. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/smt/docs/eksp_stud/Nacionalinis%20susitarimas.doc

²⁰2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa (2007). [interaktyvus], [žiūrėta 2009-12-19] Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/ES_Paramam/strukturines_paramos_2007_1013m._medis/titulinis/files/1VP_ZIP_2007-07-30.pdf

- *Sanglaudos skatinimo* patvirtintai EK 2007 m. liepos 30 d., programai tenka 38,68 proc. struktūrinių fondų lėšų, gaunamų pagal konvergencijos tikslą, ją finansuoja Europos regionų plėtros fondas ir Sanglaudos fondas.

Nacionalinė strategija buvo suderinta su atitinkamais strateginiais ES dokumentais: 2005 m. atnaujinta ES Lisabonos strategija, Jungtinėmis ekonomikos ir darbo vietų kūrimo gairėmis (2005-2008 m.) ir Bendrijos strateginėmis gairėmis „Ekonomikos augimą ir darbo vietas remianti politika“ (2007-2013 m.). 2006 m. lapkričio 23 d. Lietuvos 2007-2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijos ir veiksmų programų projektams pritarė Seimas. 2007 m. rugsėjo mėn. programas galutinai patvirtino Europos Komisija.

2007 m. spalio 17 d. priimtas nutarimas Nr. 1139 (Žin., 2007, Nr. 114-4637) Dėl atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų, įgyvendinant Lietuvos 2007 - 2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją ir veiksmų programas.

2007 m. gruodžio 19 d. priimtas nutarimas Nr. 1443 (Žin., 2008, Nr. 4-132) Dėl projektų administravimo ir finansavimo taisyklių patvirtinimo, kuriame numatytas projektų planavimas, projektų konkursų organizavimas, informavimo ir viešumo priemonės, projektų vertinimas ir atranka, sprendimo dėl projekto finansavimo priėmimas, projekto finansavimo ir administravimo sutarties sudarymas, projekto išlaidų apmokėjimas, projektų finansavimo ir administravimo sutarčių vykdymo priežiūra, netinkamai įgyvendinami projektai ir pažeidimai, dokumentų saugojimas ir prieinamumas bei skundų nagrinėjimas.

Vadovaudamasi LR regioninės plėtros įstatymo 2002, Nr. IX - 1285 (Žin., 2002, Nr. 123-5558) 13 straipsnio 6 dalies 7 punktu ir įgyvendindama Projektų administravimo ir finansavimo taisyklių, patvirtintų LRV 2007 m. gruodžio 19 d. nutarimu Nr. 1443 (Žin., 2008, Nr. 4-132) 7 punktą, LRV 2008 m. balandžio 17 d. priėmė nutarimą Nr. 352 (Žin., 2008, Nr. 48-1778) Dėl Europos Sąjungos fondų ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuotinių regionų projektų atrankos tvarkos aprašo patvirtinimo. Dėl stebėsenos komiteto veiksmų programų, įgyvendinančių Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją, įgyvendinimo priežiūrai atlikti sudarymo, priimtas 2007 m. sausio 22 d. nutarimas Nr. 60 (Žin., 2007, Nr. 10-396).

Veiksmų programos priedo nutarime Nr. 1449 (Žin. 2007, Nr. 7-241) Dėl Žmogiškųjų išteklių plėtros, ekonominio augimo ir Sanglaudos skatinimo veiksmų priedų patvirtinimo detalizuojami veiksmų programų prioritetai, pateikiama informacija apie ES finansavimo paskirstymą tarp asignavimų valdytojų, lėšų, kurias planuoja regionai – paskirstymą tarp regionų, aprašomos priemonės projektų atrankos būdas, galimi pareiškėjai, atsakingos institucijos, stebėsenos rodikliai.

Kokios išlaidos gali būti pripažintos tinkamomis finansuoti iš ES paramos, o kokios netinkamos nustato, LRV nutarimas Nr. 1179 (Žin. 2007, Nr. 117-4789) Dėl vykdomų pagal Lietuvos 2007-

2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją ir ją įgyvendinančias veiksmų programas projektų išlaidų ir finansavimo reikalavimų atitikties taisyklių patvirtinimo.

Galima teigti, jog Lietuvos programiniai dokumentai turi atitikti ES plėtros prioritetus. Lietuvos 2007-2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijos prioritetai ir veiksmų programos atitinka Lisabonos strategijos ir Bendrijos 2007-2013 ES sanglaudos politikos strateginių gairių prioritetus.

Lietuvos 2004–2006 m. bendrojo programavimo dokumento administravimo sistema buvo nustatyta LRV nutarime Nr. 1166 (Žin., 2003, Nr. 88-3999), kuris patvirtintas 2003 m. rugsėjo 11 d. Šiame nutarime išdėstyti Valdančiosios institucijos uždavinių delegavimas Tarpinėms ir Įgyvendinančioms institucijoms, nustatyta administracinė struktūrinių fondų programavimo, įgyvendinimo, priežiūros ir kontrolės struktūra. (žr.10 priedą). 2001 m. gegužės 31 d. LRV nutarimu Nr. 649 buvo patvirtintos ES struktūrinių fondų administravimo Lietuvoje taisyklės bei numatyta trijų lygių struktūrinių fondų valdymo ir administravimo struktūra, kurią sudaro *Vadovaujančioji institucija, Tarpinės institucijos* ir *Įgyvendinančiosios institucijos* (žr.11-12 pried.):

Vadovaujanti institucija - ES paramai administruoti pasirinktas centralizuotas, konsultacijomis pagrįstas variantas. Finansų ministerija, atsakinga už ES struktūrinių lėšų valdymą ir panaudojimą, už Tarybos reglamento (EB) Nr. 1260/1999 priskirtų vadovaujančiosios institucijos funkcijų atlikimą, BPD rengimą, BPD įgyvendinimo priežiūrą bei ES struktūrinių fondų mokėjimo institucijos funkcijų atlikimą. Vadovaujančioji institucija turėjo teisę duoti privalomus nurodymus institucijoms, administruojančioms fondus. Vadovaujančioji institucija turėjo galimybę susipažinti su visais dokumentais, susijusiais su fondų administravimu, taip pat ji atliko patikrinimus, siekdama įsitikinti, kad lėšos naudojamos pagal ES reikalavimus ir pagal pagrįstą finansų valdymo principą.

Mokėjimo institucija - reglamento Nr. 1260/1999 32 straipsnyje priskirtos visų ES struktūrinių fondų mokėjimo institucijos funkcijos. *Finansų ministerijos Nacionalinio fondo departamentas* – atsakingas už visų ES struktūrinių fondų ir bendrojo finansavimo lėšų apskaitą.

Tarpinės institucijos (toliau - TI) – institucijos, už kurių veiklą atsakinga vadovaujančioji institucija, kaip nurodyta Reglamento (EB) Nr. 438/2001 (OL 2000, L 63/21) 2 straipsnio 2 papunktyje. LR, remiantis 2003 m. rugsėjo 11 d. LRV nutarimu Nr. 1166 (Žin., 2003, Nr. 88-3999) Dėl Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų administravimo Lietuvoje, Tarpinės institucijos: Aplinkos ministerija, Ūkio ministerija Socialinės apsaugos ir darbo ministerija Švietimo ir mokslo ministerija, Žemės ūkio ministerija, Susisiekimo ministerija, Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie LRV, Sveikatos apsaugos ministerija.

Įgyvendinančiosios institucijos atsakingos už kasdieninį ES struktūrinių fondų valdymą ir atitinkamą šalies bendrąjį finansavimą programos laikotarpiu. Joms tenka „projekto lygmens“ atsakomybė. Įgyvendinančiosios institucijos/agentūros: *Lietuvos verslo paramos agentūra*,

Transporto investicijų direkcija prie Susisiekimo ministerijos, Aplinkos projektų valdymo agentūra, Centrinė projektų valdymo agentūra, Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos, Žmonių išteklių plėtros programų paramos fondas vykdo tiesioginį paramos administravimą, paslaugų organizavimą ir teikimą piliečiams ir privačiam sektoriui.

Igyvendinančios institucijos atliko didžiąją projektų vertinimo dalį. Jos priiminėjo paraiškas, sprendimus ir atliko pagrindinį projektų vertinimą.

Projektų atrankos komitetas sudaromas tam, kad palengvintų visos struktūrinės politikos koordinavimą bei jos vykdymą, laikantis ES nustatytų reikalavimų. Komiteto sudėtyje - visų tarpinių institucijų ir įgyvendinančių agentūrų atstovai. Projektų atrankos komitetas teikė savo nuomonę apie tai, į kokias veiklos sritis reikėtų koncentruoti BPD ir Programos priedo metinį finansavimą, teikė gaires dėl mažesnių projektų atrankos, užtikrino skirtingų BPD įgyvendinamų veiklų sąsajas ir koordinavimą, tvirtino stambius projektus.

Priežiūros komitetas – tvirtina pagrindinius projektų priežiūros ir atrankos kriterijus, vykdo struktūrinių fondų paramos įgyvendinimo priežiūrą, siekiant nustatyti, ar skiriama parama panaudojama efektyviai ir produktyviai. Priežiūros komiteto funkcijas apibrėžia Europos Tarybos reglamentas Nr. 1260/1999 bei LRV nutarimas Nr. 649. Lietuvoje Priežiūros komiteto sudėtis patvirtinta Finansų ministro įsakymu, o į jo sudėtį įtraukti institucijų, dalyvaujančių struktūrinių fondų valdyme, aukšto rango pareigūnai, Europos Komisijos atstovai bei socialinių-ekonominių partnerių (Lietuvos savivaldybių asociacijos, Lietuvos pramoninkų asociacijos, profesinių sąjungų ir kt.) atstovai. Patarėjo teisėmis priežiūros komiteto darbe dalyvauja Europos Komisijos ir Europos investicijų banko atstovai. Priežiūros komiteto sekretoriato funkcijas atlieka Vadovaujančioji institucija (Finansų ministerijos ES programų valdymo departamento Stebėsenos ir informavimo skyrius). Jis rengia priežiūrai reikiamus dokumentus, ataskaitas, darbotvarkes ir susirinkimų protokolų santraukas.

Sanglaudos fondo administravimą reglamentuoja LR Vyriausybės 2004 m. birželio 28 d. nutarimas Nr. 802 (Žin., 2004, Nr. 103-3777) Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. rugpjūčio 24 d. nutarimo Nr. 1026 Dėl ES sanglaudos fondo lėšų administravimo Lietuvoje (žr. 13 priedą).

Pagrindinės Sanglaudos fondo administravimo Lietuvoje institucijos: *Finansų ministerija* - Sanglaudos fondo Vadovaujanti ir Mokėjimo institucija. *Aplinkos ir Susisiekimo ministerijos* - Sanglaudos fondo Tarpinės institucijos. *Aplinkos projektų valdymo agentūra* bei *Transporto investicijų direkcija* - Įgyvendinančiosios institucijos.

Finansinių nusikaltimų tyrimų tarnybai prie VRM (toliau – Tarnyba), 2003 m. spalio 9 d. LR Seimui priėmus LR Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos įstatymo 6, 7 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymą, pavesta atskleisti ir tirti nusikalstamas veikas, susijusias su ES ir užsienio

valstybių finansinės paramos lėšų gavimu ir panaudojimu, įgyvendinti prevencines priemones, užkertančias kelią ES ir užsienio valstybių finansinės paramos lėšų pasisavinimui ir iššvaistymui. FNTT nustačiusi, kad esama sanglaudos fondo ir bendrojo finansavimo lėšų panaudojimo pažeidimų, rengia apibendrintą informaciją ir teikia Europos Komisijai.

LR valstybės kontrolė atlieka sanglaudos fondo projektų auditą bei teikia Lietuvos Respublikos finansų ministerijai bei atitinkamoms institucijoms auditų ataskaitas ir išvadas.

Finansų ministerija. ES programų valdymo departamentui – LR finansų ministerijos įsakymu Nr. 1K-277 (Žin., 2004, Nr. 116-4362) pavesta atlikti vadovaujančios institucijos funkcijas. Vadovaujančioji institucija pagal LR nutarimo Nr. 1026 II dalį įgyvendina ES Sanglaudos fondo strategiją, fondo lėšų valdymo ir kontrolės sistemos veikimo priežiūrą, tikrina tarpinių institucijų teikiamų projektų paraiškų atitiktį reglamento (EB) Nr. 1164/94 (OL 2004, Nr. 1), 10 straipsnio nuostatomis atlieka kitas sanglaudos fondo vadovaujančiosios institucijos funkcijas.

Nacionalinio fondo departamentas – Mokėjimo institucija administruoja iš EK gautas sanglaudos fondo lėšas ir teikia EK mokėjimo paraiškas išmokoms gauti, užtikrina tinkamą projektų įgyvendinimo finansinę priežiūrą, atlieka kitas sanglaudos fondo mokėjimo institucijos funkcijas.

Finansų kontrolės metodologijos departamentas koordinuoja projektų atrankinių patikrinimų procesą pagal reglamento (EB) Nr. 1386/2002 (OL 2004, Nr.1) reikalavimus ir teikia EK kasmetinę ataskaitą apie šiuos patikrinimus finansų ministro 2005 m. balandžio 7 d. įsakymu Nr. 1K-099 (Žin., 2006, Nr. 28-947) nustatyta tvarka.

Vidaus audito skyrius pagal 2002 m. gruodžio 10 d. vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymą Nr. IX-1253 (Žin., 2002, Nr. 123-5540) atlieka Finansų ministerijos ES sanglaudos politikos ir struktūrinės paramos koordinavimo departamento vidaus auditą.

Valstybės išdo departamentas administruoja Valstybės išdo sąskaitose esančias sanglaudos fondo lėšas, atlieka sanglaudos fondo ir bendrojo finansavimo mokėjimus rangovams ir tvarko šių lėšų apskaitą.

Tarpinės institucijos: Susisiekimo ministerija rengia sanglaudos fondo strategiją, siūlo projektų, tinkamų finansuoti iš Sanglaudos fondo, sąrašą, derina sanglaudos fondo projektų paraiškas, prireikus teikia siūlymus dėl EK sprendimo skirti projektui Sanglaudos fondo lėšų keitimo. *Aplinkos ministerija* rengia sanglaudos fondo strategiją, siūlo projektų, tinkamų finansuoti iš Sanglaudos fondo, sąrašą, užtikrina sanglaudos fondo projektų paraiškų parengimą, prireikus teikia siūlymus dėl EK sprendimo skirti projektui sanglaudos fondo lėšų keitimo. Viešina informaciją apie Sanglaudos fondo teikiamą paramą LR Vyriausybės 2006 m. spalio 24 d. nutarimu Nr. 1043 (Žin., 2006, Nr. 114-4351) nustatyta tvarka.

Įgyvendinančios institucijos: Transporto investicijų direkcija užtikrina, kad įgyvendinant sanglaudos fondo projektus, būtų laikomasi LR ir EB teisės aktų, atlieka projektų paraiškų

išankstinį vertinimą, atlieka išankstinę viešųjų pirkimų procedūrų kontrolę, užtikrina informavimo ir viešumo veiksmų įgyvendinimą. *Aplinkos projektų valdymo* agentūra organizuoja viešuosius pirkimus, pasirašo sutartis, užtikrina, kad įgyvendinant sanglaudos fondo projektus, būtų laikomasi LR ir EB teisės aktų, užtikrina informavimo ir viešumo veiksmų įgyvendinimą. Pagal reglamento (EB) Nr. 1386/2002 ir reglamento (EB) Nr. 16/2003 nuostatas atlieka iš Sanglaudos fondo ir bendrojo finansavimo lėšų finansuojamų projektų kontrolę jų įgyvendinimo laikotarpiu, administraciniu, finansiniu ir techniniu požiūriais tikrina projektus pas galutinį paramos gavėją

2007–2013 m. ES struktūrinę paramą administruojančios institucijos ir jų funkcijos nustatytos LR Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimu Nr. 1139 Dėl atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų, įgyvendinant Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją ir veiksmų programas (žr. 14 priedą).

Lietuvos Respublikos Vyriausybė sudaro Stebėsenos komitetą, tvirtina pagrindinius teisės aktus, reglamentuojančius strategiją ir veiksmų programų administravimą ir finansavimą.

Europos komisija yra vykdomoji ES institucija. Ji rengia naujų Europos teisės aktų pasiūlymus, rūpinasi ES politikos įgyvendinimu ir lėšų panaudojimu. Gindama visos Europos interesus Komisija užtikrina, kad visos ES šalys vykdytų ES sutartis ir laikytųsi jos teisės aktų²¹.

Finansų ministerija: Šiuo laikotarpiu ES struktūrinės paramos administravimui vadovauja Finansų ministerija. Finansų ministerija, kaip vadovaujanti institucija be kitų savo veiklos funkcijų organizuoja veiksmų programų priežiūros komitetų veiklą, užtikrina, kad veiktų valdymo ir kontrolės sistemos bei priežiūros, kad tarpinių institucijų priimami sprendimai atitiktų ES ir nacionalines taisykles, organizuoja, kad pastebėti trūkumai būtų pašalinami.

Koordinuojančioji institucija (Finansų ministerija) pagal LR nutarimą Nr. 1139 koordinuoja ES struktūrinės paramos planavimą ir naudojimą, nustato bendrą valdymo ir kontrolės sistemą, ją prižiūri ir kontroliuoja, rengia ataskaitas numatytas Reglamento Nr. 1083/2006 29 straipsnio 2 dalyje, pagal reglamento Nr. 1083/2006 71 straipsnį, rengia ES struktūrinės paramos valdymo ir kontrolės sistemos aprašymą ir teikia Europos Komisijai.

Vadovaujanti institucija atsako už veiksmų programų valdymą ir įgyvendinimą, laikantis patikimo finansų valdymo principo, užtikrina visų Reglamento Nr. 1083/2006 60 straipsnyje nurodytų funkcijų atlikimą, rengia taisykles. Kaip nustatyta Reglamento Nr. 1083/2006 63 straipsnio 1 dalyje ir 64 straipsnio 1 dalyje, dalyvauja Stebėsenos komiteto veikloje.

Tvirtinanti institucija atsakinga už mokėjimo paraiškų patvirtinimą ir pateikimą Europos Komisijai. *Mokėjimus atliekanti institucija* atsakinga už mokėjimų iš EK priėmimą ir lėšų projektų vykdytojams išmokėjimą.

²¹ Apie Europos Komisiją. Europa [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-01]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/about/index_lt.htm

Tarpinės institucijos – Aplinkos, Socialinės apsaugos ir darbo, Susisiekimo, Sveikatos apsaugos, Švietimo ir mokslo, Teisingumo, Ūkio ir Vidaus reikalų ministerijos bei Informacinės visuomenės plėtros komitetas. Šios institucijos strateginiu lygmeniu atsakingos už paramos konkretiems ūkio sektoriams planavimą ir panaudojimą, taip pat už veiksmų programų priedų rengimą, paramos panaudojimo prioritetų ir atrankos kriterijų nustatymą, planuoja, kokią paramos dalį skirti projektams, atrinktiems per regioninę projektų atranką, kokią – per valstybinę projektų atranką ir kokią – konkurso būdu. Jos rengia gaires pareiškėjams, pretenduojantiems į paramą, nustato kvietimo teikti paraiškas sąlygas ir lėšų, skirtų konkrečiam kvietimui, sumas.

Įgyvendinančios institucijos – tai Aplinkos ministerijos, Aplinkos projektų valdymo agentūra, Paramos fondas ESF agentūra, Transporto investicijų direkcija, VĮ Centrinė projektų valdymo agentūra, VĮ Lietuvos verslo paramos agentūra, UAB „Investicijų ir verslo garantijos“. Jos atsakingos už projektų administravimą, prižiūri, kad projektų atranka ir įgyvendinimas atitiktų reikalavimus, skelbia kvietimus teikti paraiškas, jas vertina, nustato didžiausią leistiną projektui skirti ES paramos dalį ir sudaro paramos sutartis, konsultuoja projektų rengėjus ir paramos gavėjus.

Audito institucija Valstybės kontrolė atlieka ES paramos administravimo auditą.

Veiksmų programų valdymo komitetai yra tarpžinybinės darbo grupės, sudarytos LR finansų ministro 2007 m. gruodžio 18 d. įsakymu Nr.1K-376 (Žin., 2007, Nr. 135-5519; 2008, Nr. 83-3324). Veiksmų programų valdymo komitetai atstovauja tris 2007-2013 m. ES struktūrinės paramos veiksmų programas: Žmogiškųjų išteklių plėtros, Ekonomikos augimo veiksmų ir Sanglaudos skatinimo. Kiekvienas veiksmų programų valdymo komitetas stebi atitinkamos veiksmų programų įgyvendinimo eigą, nagrinėja jų įgyvendinimo problemas. Jis gali teikti pasiūlymus ES paramos skirstymui vadovaujančioms bei koordinuojančioms institucijoms, padeda spręsti įvairius su ES paramos administravimu susijusius klausimus, atlieka kitas LR teisės aktais jam pavestas funkcijas.

Viešųjų pirkimų tarnyba Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo Nr. X-471 nustatyta tvarka kontroliuoja, kaip atliekant projektų viešuosius pirkimus laikomasi šio įstatymo ir kitų jo įgyvendinamųjų teisės aktų reikalavimų, vykdo šių teisės aktų pažeidimų prevenciją, konsultuoja pareiškėjus ir (ar) projektų vykdytojus viešųjų pirkimų atlikimo klausimais. Nustačiusi pažeidimus, vertinimo kopijas teikia įgyvendinančiajai institucijai, ministerijai ir (ar) kitai valstybės institucijai, pagal kompetenciją atsakingai už bendrai finansuojamus iš ES fondų lėšų ūkio sektorius.

Regionų plėtros tarnybos tvirtina regioninio lygmens plėtros planavimo dokumentus – regionų plėtros planus. Vyriausybės nustatyta tvarka atranka regiono socialinės ir ekonominės plėtros projektus, skirtus šiems planams įgyvendinti, ir teikia dėl jų savo išvadas finansavimą skiriančioms institucijoms. Teikia siūlymus Vidaus reikalų ministerijai ir Nacionalinei regioninės politikos tarybai regioninės politikos formavimo ir įgyvendinimo klausimais.

Stebėsenos komitetas įsteigtas LR Vyriausybės 2007 m. sausio 22 d. nutarimu Nr. 60 Dabartinio stebėsenos komiteto sudėtis patvirtinta LR finansų ministro 2007 m. kovo 8 d. įsakymu. (Pakeistas 2009 m. rugsėjo 4 d. įsakymu Nr. 1K – 285 (Žin., 2009, Nr. 66-1987)). Stebėsenos komitetas įsitikina veiksmų programos įgyvendinimo efektyvumu ir kokybe, nagrinėja ir tvirtina finansuojamų veiksmų atrankos kriterijus ir minėtų kriterijų pakeitimus, reguliariai tikrina, kokia pažanga padaryta siekiant konkrečių veiksmų programos tikslų, nagrinėja veiksmų programos įgyvendinimo rezultatus, nagrinėja ir tvirtina metines ir galutines įgyvendinimo ataskaitas, gali siūlyti vadovaujančiai institucijai pataisyti ar peržiūrėti veiksmų programą, nagrinėja ir tvirtina visus pasiūlymus iš dalies pakeisti Europos Komisijos sprendimo dėl fondų paramos turinį²².

Reglamentai numato, kad kiekvienas struktūrinis fondas gali finansuoti tam tikrus tikslus įgyvendinančias priemones. Iš daugelio ES programų, kurių konkretus tikslas – mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp ES šalių narių ar atskirų regionų. ES struktūrinių fondų parama Lietuvai 2004-2006 m. teikiama pagal BPD, kuriame nustatyti: Socialinės ekonominės infrastruktūros plėtros, žmogiškųjų išteklių plėtros, gamybos plėtros, kaimo plėtros ir žuvininkystės, techninės paramos investicijų prioritetai. Lietuvos 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijoje, pagrindinis ES struktūrinės paramos panaudojimo tikslas – sparčiai gerinti sąlygas investuoti, dirbti ir gyventi Lietuvoje, kad ūkio augimo teikiama nauda pasiektų visus Lietuvos gyventojus. Trečiame skyriuje išskiriama, pažangių technologijų pramonės plėtotės, kuriai reikia aukštos kvalifikacijos darbo jėgos, investicijų kryptis.

²² ES Struktūrinė parama 2007-2013 metams. LR Finansų Ministerija [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-02]. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/adminsistema>

3. ŠIANDIENINIAI EKONOMIKOS MODERNIZAVIMO PRIORITETAI

3.1. Technologinė pažanga

Ekonomikos plėtra yra svarbiausia bendruomenės plėtros sudedamoji dalis, kadangi ji aprūpina bendruomenę finansiniais ištekliais, kurie yra būtini norint vystyti kitus bendruomenės plėtros aspektus. Ekonominės veiklos pagrindą sudaro šie pagrindiniai veiksniai²³: žmogiškieji ir finansiniai ištekliai, technologijos, infrastruktūra, vadovavimas.

Mokslo ir technikos pažanga – tai naujos technikos bei technologijų sukūrimo, išbandymo gamyboje ir įdiegimo nenutrūkstamas procesas bei darbo ir gamybos organizavimo tobulinimas remiantis naujausiomis mokslo žiniomis (Andrijauskienė, 2004).

Technologija yra plati sąvoka, reiškianti žmogaus protinių ir fizinių pastangų, jo turimų žinių bei sukurtų darbo įrankių ir gamtinių šaltinių visumą, pritaikomą kuriant materialų ar nematerialų objektą. Technologijos skirstomos į materialias ir nematerialias. Materialiąsias technologijas sudaro pirmaprādės ir daugiaprādės technologijos. Pirmaprādės technologijos - tai pirmieji žmonių sukurti daiktai - paprastieji įnagai ir primityvūs papuošalai, kuriems pagaminti prireikė tik žmogaus proto ir fizinių pastangų, paprastų medžiagų ir ne daugiau kaip vieno kito įrankio. Daugiaprādė technologija - tai technologija, sukurta kitų technologijų ar technikos įrankių pagalba, remiantis žmogaus įgūdžiais bei turimomis žaliavomis. Nematerialias technologijas sudaro kompiuterių, verslo ir mokslininkų sukurtos teorijos. Jų esmė yra visiškai teorinė ir gali būti pagrįsta tik daugiapradžių technologijų naudojimu²⁴.

Technologija apima žmonių aprūpinimą darbo priemonėmis, o tai turi tiesioginį poveikį užduotims, kurias jie vykdo. Todėl ji yra reikšminga darbo santykiams. Pagrindinis technologijos privalumas yra tas, jog ji leidžia žmonėms atlikti darbą kokybiškiau ir greičiau (Jucevičienė, 1996).

Šiandieninėje globalinėje rinkoje sėkmingos konkurencijos užtikrinimui, įmonės turi būti lanksčios ir dinamiškos, sugebančios greitai atsakyti į rinkos pokyčius. Modernių technologijų sektoriuje, įmonių konkurencinę kovą ypatingai paaštrino ženkliai sumažėję produktų gyvavimo ciklai, verčiantys įmones kurti naujas technologijas daug sparčiau nei kada nors iki šiol.

Dinamiška aplinka, spartūs technologiniai pokyčiai, augantys vartotojų reikalavimai, konkurencijos globališkumas diktuoja kryptį modernių technologijų įmonių strateginiams sprendimams. Makadok (1998) teigė, o Fernández (2005) tyrimai patvirtino, jog sparčiai besikeičiančiuose pramonės sektoriuose, kur yra nesudėtinga atkartoti konkuruojančių įmonių

²³ Šimelevič, K., Bagdzevičienė, R. Regionalizacijos procesas - vienas iš svarbiausių veiksnių, užtikrinančių regionų ekonominę plėtrą [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-02]. Prieiga per internetą: [2008-12-15] http://www.lrti.lt/veikla/RP_RegProc.doc
<http://scholar.google.lt/scholar?q=nacionalin%C4%97+regionin%C4%97+politika&hl=lt&lr=&start=10&sa=N>

²⁴ Technologijos esmė. Laisvoji enciklopedija „Wikipedia“ [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-02]. Prieiga per internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Technologija>

veiksmus technologijų lyderiai gali įgyti ženklų konkurencinį pranašumą. Bayus ir kt. (2003) taip pat patvirtino, jog inovacija užtikrina konkurencinį pranašumą.

Greitas technologijų vystymasis sąlygoja pasikeitimų įvairiose ekonominės veiklos srityse. Solou ekonominio augimo modelis išskiria technologinį progresą, kuris yra svarbus veiksnys, aiškinant ilgalaikį augimą. Ekonomikos augimo prioritetas - aukštųjų technologijų pramonės plėtojimas. Dėl aukštųjų technologijų gimsta novatoriški produktai: ypatingų kūrėjų gebėjimų reikalaujantys technikos, medicinos, biologijos stebuklai. Aukštosios technologijos gali būti naudojamos kuriant bei tobulinant kasdienio vartojimo reikmenis. Mokslinėje literatūroje nėra vieningos aukštųjų technologijų sąvokos. Paprastai aukštosiomis technologijomis vadinamos naujausios, sudėtingiausios ir pranašiausios technologijos, reikalaujančios ypatingų žinių (Medcof, J. W., 1999; Krugman, P.; Obstfeld, M., 2003; Shanklin, W. L.; Ryans, J. K., 1987; Keeble, D.; Wilkinson, E., 2000).

Įmonės, rengdamos naujus veiklos būdus, diegdamos naujas technologijas arba tobulindamos bazinius gamybos ir jos organizacijos komponentus įgyja konkurencinius pranašumus. L. T. Wells pabrėžia, kad tarptautinį prekės konkurencingumą ypač nulemia technologinis atotrūkis (Wells, int, 2000). Konkurencinėje kovoje laimi tie produktai, kurių technologija yra geresnė, lyginant su analogiškų prekių technologijomis.

Naujovės įmonėje, didindamos gamybos efektyvumą ir mažindamos vidutinius bendruosius gamybos kaštus, leidžia gauti ekonomijai formuoti konkurencinių pranašumų veiksnys. Pasak M. Porter (1990), naujovių, suteikiančių konkurencinius pranašumus, viena iš priežasčių, yra technologijų pasikeitimas. Naujų technologijų sukūrimas sudaro sąlygas strategiškai svarbių naujovių atsiradimui. Realios naujos rinkos pasirodo tik tada, kai technologiniai pokyčiai sudaro galimybę atsirasti naujiems produktams.

Technologijai būdingi keli bendrieji požymiai: kaip specializacija, integracija, pokyčiai. Sudėtingėjant technologijai, auga specializacija. Tada, kai darbas padalintas į specialias operacijas, visgi būtinas bendras darbo vaizdas. Technologijos gausėja ir vystosi nevienodai įvairiose srityse. Atskirose vietose pastebimas ypatingas technologinis vystymasis. Žmonės turi adaptuotis prie besikeičiančių technologijų. Technologinė evoliucija ar revoliucija paprastai siejasi su socialine evoliucija ar revoliucija. Technologiniai pokyčiai formuoja žinių visuomenės (a knowledge society) poreikį ir multiprofesinių darbuotojų poreikį (kai sėkmingam darbo atlikimui būtini kelių mokslo ar profesinės veiklos kryptų mokėjimai).

Technologijos vystymasis gali sukelti technofobiją (šio reiškinio baime). Iš tikrųjų technologiniai pokyčiai negrasina atimti iš darbuotojo darbo, bet, kurdami neįprastus reikalavimus naujoms darbo vietoms, reikalauja naujos darbuotojo kvalifikacijos. Tai susieta su darbuotojo perkvalifikavimu. Tam, kad žmonės jaustųsi saugūs besivystančios technologijos visuomenėje,

būtinios darbuotojų perkvalifikavimo programos. Šių programų kūrimas ir realizavimas dažnai tampa valstybės struktūrų, darbdavių ir profesinių sąjungų bendra veikla. Organizacijos savo ruožtu gali sėkmingai padėti savo darbuotojams nejausti technologijos problemų, realizuodamos save ugdančios (besimokančios) organizacijos vystymo strategiją (Jucevičienė, 1996).

Industrinio mokymosi samprata paprastai savyje apima tiek technologijų, tiek joms valdyti būtinų technologinių ir vadybinių žinių perėmimo sampratas (Song, Almeida ir Wu, 2003; Hoekman, Maskus, Saggi, 2004).

Industrinį mokymąsi (angl. industrial learning) galima apibrėžti kaip industrinei veiklai vertingų išreikštųjų ir neišreikštųjų žinių sklaidą tarp ekonominės sistemos veikėjų vietos ir tarptautiniame kontekste, kuri remiasi ekonomikos gebėjimu išvalgiai reaguoti į besikeičiančias sąlygas, naudojant ekonominio prisitaikymo formas, kurios seka iš tam tikrų mokymosi rutinų, nulemiančių gebėjimą tobulėti laiko eigoje (Mathews, 2003, 2005; Stiglitz, 1987; Hobday, 1995; Kim, 1997; Nonaka & Teece, 2001).

Mokslo ir technologinė plėtra įvardijama kaip esminis ekonomikos atsinaujinimo ir nacionalinio konkurencingumo variklis besiformuojančioje žinių ekonomikoje, dalyvaujantis kaip esminė įeiga vertės kūrimo procesuose. Automatizuojant gamybos procesus, vis daugiau gamybos funkcijų atlieka mašinos. Tačiau žmogaus vaidmuo gamyboje dėl to nemažėja. Automatizuojant gamybą, žmogus tampa mašinų sistemų valdytoju. Diegiant į gamybą naują techniką ir gamybos organizaciją, žmogui - gamybos dalyviui yra keliami reikalavimai. Gamyboje nepakanka gero profesinio pasirengimo. Čia būtina atsakomybė už pavestą darbą, sugebėjimas savarankiškai priimti sprendimus, iniciatyva, sąžiningumas bei kitos žmogaus savybės. Kartu didėja darbuotojų poreikis turiningam, sudarančiam sąlygas tobulėti darbui.

3.2. Žmogiškieji ištekliai: mokymas ir kvalifikacijos kėlimas

Žmogiškieji ištekliai visada buvo svarbi ekonominės veiklos sudedamoji dalis. Anksčiau buvo reikalinga daugiausia nekvalifikuota arba mažai kvalifikuota darbo jėga, tačiau dabar vykstantis regionalizacijos procesas, kuriam didelį poveikį daro globalizacija, pabrėžia inovacijas ir žinias, pramonės augimą, pagrįstą moksliniais tyrimais, o visa tai reikalauja darbuotojų, turinčių daugiau sugebėjimų. Išsilavinusių, galinčių lengvai adaptuotis ir mokytis darbuotojų vertė kyla ir tokių darbuotojų turėjimas tampa pagrindiniu bet kurio regiono ekonomikos privalumu.

Žmonės (darbuotojai) - tai svarbiausi organizacijos ištekliai. Jie yra organizacijos pagrindas, todėl šiems ištekliais plėtoti turi būti skiriamas ypač didelis dėmesys. Žmogiškieji ištekliai susilaukė dėmesio kaip darbo jėga, o jų atskiri nariai pradėti laikyti svarbiu ištekliu, turinčiu didelį poveikį organizacijų konkurenciniam pranašumui (Cappelli, 1992). Žmogiškieji ištekliai laikomi

pagrindiniu organizacijos ištekliu, nes atskiri asmenys pritaiko visus kitus išteklius bei turi reikšmingos įtakos organizacijos pelningumui ir efektyvumui (Klimecki, 2001). Todėl žmogiškieji ištekliai – tai svarbus komponentas, galintis prisidėti prie organizacijos konkurencinio pranašumo kūrimo (Wright, 1994). Pasak R. Ginevičiaus ir kt. (2006), organizacijos konkurencingumas bei ekonominis visuomenės lygis iš esmės priklauso nuo praktikoje taikomų žmogiškųjų išteklių vadybos metodų modernumo bei vadybos teorijų nuoseklumo ir pagrįstumo. J. Bratton ir J. Gold (2003) teigimu, žmogiškųjų išteklių vadyba yra strateginis, vienas iš galimų darbo santykių vadybos metodų, akcentuojančių, jog žmonių gebėjimų panaudojimas yra lemiamas siekiant konkurencinio pranašumo. Day ir Wensley (1988) išskyrė du pagrindinius ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinius: *išskirtinius gebėjimus*, kurie siejami su darbuotojų išskirtinėmis kompetencijomis ir išskirtiniais ištekliais, kurių neturi kitos įmonės. Šiai nuomonei pritarė Barney (1991), Hall (1993), Oliver (1997) ir Aaker (2001). Jų nuomone, įmonės ištekliai turi būti vertingi. Išteklių vertingumas - tai jų galimybės ir gebėjimas garantuoti įmonei išskirtinumą, kuris tiesiogiai lemia jos konkurencinį pranašumą. Ištekliai turi būti sunkiai arba brangiai imituojami. Jei tuos pačius išteklius turi galimybę įsigyti konkurentai, juos imituoti, pasinaudoti substitutais, įmonė greitai praranda įgytą konkurencinį pranašumą. Išteklių išskirtinumas turi būti ilgalaikis, nes per trumpą laiką įmonė gali nespėti juo pasinaudoti. Įmonė, norėdama išlaikyti išteklių išskirtinumą, turi nuolat investuoti į išteklių kūrimą, išlaikymą ir atnaujinimą. Ištekliai turi priklausyti įmonei. Tai susiję su *žmogiškaisiais ištekliais*.

Kiekviena įmonė gali dalinai kompensuoti savo silpnybes įsigydama kitus fizinius išteklius, rinkas, žinias ar kapitalą (Probst, G. J. B., Büchel, B. S. T., 1997). Ištekliais paremto požiūrio augimas yra reikšmingas organizacijos strateginio valdymo kontekste (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Žmogiškieji ištekliai laikomi ypatinga išteklių rūšimi, kuri turi būti naudojama tokiu būdu, kad prisidėtų prie organizacijos problemų sprendimo kaip efektyvus ir veiksmingas „kolektyvinis veikėjas“ (Coleman, 1982). Šiandieninėje ekonominėje literatūroje išskirtinio dėmesio sulaukia žmogiškojo kapitalo formavimo problema. Šiuolaikinėmis sąlygomis, kai vyksta globalizacijos ir tarptautinės integracijos procesai, didesnę reikšmę įgauna žmogiškųjų išteklių vadyba²⁵. Žmogiškųjų išteklių valdymą M. Armstrong (1999) apibrėžia kaip „strateginį, nuoseklų ir visapusišką požiūrį į organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymą ir ugdymą, kai kiekvienas šio požiūrio aspektas visiškai integruojamas į bendrą organizacijos valdymą“. Kitas autorius S. Storey (2001) teigia, kad „tai išskirtinis požiūris į darbuotojų valdymą, siekiant konkurencinio pranašumo, kai strategiškai ugdomi pareigingi ir gabūs darbuotojai bei taikomi integruoti kultūriniai, struktūriniai ir personalo valdymo metodai“. Žmogiškųjų išteklių valdymas, tai toks žmogiškųjų išteklių panaudojimas, kuris

²⁵ Mažulienė G. Žmogiškųjų išteklių plėtra. Regionų plėtros vadybos kursinis darbas [interaktyvus] [žiūrėta 2008 10 07]. Prieiga per internetą: <http://smf.distance.su.lt/course/view.php?id=12>

leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų. Šiuo atveju pabrėžiamas strateginis aspektas ir žmogiškųjų išteklių valdymo susiejimas su kitomis funkcijomis.

Šiuolaikinėmis darbo rinkos sąlygomis žmogiškieji ištekliai yra svarbiausia visuomenės vertybė bei pagrindinis ekonomikos augimo veiksnys. Aukštesnis išsilavinimas sąlygoja didesnę užimtumą, produktyvumą, mažesnę nedarbą. T. Schultzas (1998) savo veikale „Investavimas į žmones“ („Investment in people“) teigia, kad žmonių ištekliai vienais požymiais yra panašūs į gamtinius išteklius, kitais – į fizinį kapitalą.

K. Makkonelis ir S. Briusas pateikia tokį apibrėžimą: „Investicijos į žmogiškąjį kapitalą – tai bet koks veiksmas, kuris didina darbuotojų kvalifikaciją ir sugebėjimus, tuo pačiu jų darbo našumą.“²⁶

Žmogiškasis kapitalas – tai ne tik įgūdžių, žinių, gabumų, kuriais disponuoja žmogus, visuma. Pirmiausia, tai sukaupytų įgūdžių, žinių, gabumų atsargos, kurios yra tikslingai žmogaus naudojamos vienoje ar kitoje sferoje ir skatinančios darbo našumo bei gamybos augimą.

Žmogiškasis kapitalas, kaip žmogaus savybių visuma, apima žmogaus žinias, įgūdžius ir kitus sugebėjimus, įgalinančius didinti produkciją ir pajamas. Įgytų žmogaus sugebėjimų plėtra ir naudingų žinių kaupimas yra ateities ekonominio našumo ir skatinamos žmonių gerovės kilimo pagrindas.²⁷ Mokslinėje literatūroje žmogiškasis kapitalas siejamas su ekonomikos augimu ir laikomas papildomu indėliu į gamybos funkciją kartu su fiziniu kapitalu ir darbo jėga. Kitur žmogiškojo kapitalo ištekliai susiejami su naujų technologijų kūrimu ir įsisavinimu²⁸. D. Greisonas pabrėžia, kad „būtent žmogiškasis kapitalas, o ne fabrikai, įrengimai ir gamybinės atsargos yra konkurencingumo, ekonominio augimo ir efektyvumo kertinis akmuo“

Ekonominėje literatūroje yra skirtingų žmogiškojo kapitalo sąvokos apibrėžimų (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Žmogiškojo kapitalo sąvokos

Autorius	Apibrėžimas
Bovenas H.R., 1978	Žmogiškasis kapitalas „susideda iš įgytų žinių, įgūdžių, motyvacijos ir energijos, kuriomis apdovanotos žmogiškosios būtybės ir kurios gali būti naudojamos atitinkamą laikotarpį.
Dolanas, E.Dž., 1992	Žmogiškasis kapitalas – protiniai sugebėjimai, įgyti dėl formalaus mokymo, išsilavinimo ar praktinės patirties.
Kalkova, V.L., 1991	Žmogiškasis (simbolinis) kapitalas – žinios, kurios yra neišsemiamos ir tuo pačiu metu prieinamos begaliniam vartotojų skaičiui be kokių nors apribojimų.
Kritskis, M.M., 1991	Žmogiškasis kapitalas pasireiškia kaip konkreti visuotinė gyvybingumo forma, asimiliuojanti ankstesnes formas, ir įgyvendinama kaip žmonijos istorinio vystymosi išdava.

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniais: Bowen H. R. (1978) *Investment in Learning* // San Francisco etc: Jossey-Bass, Долан, Э. Дж., Линдсей, Д. Е. (1992). *Рынок: микро кономическая модель*. СПб. Печатный двор, Критский, М. М. (1991). *Человеческий капитал*. Изд – во Ленингр.

²⁶ Макконелл К. Р., Брюс Л. (1992). *Экономикс: принципы, проблемы и политика*. Республика, Т. 2

²⁷ Лаврова Л.А. (2006). *Инвестиции в человеческий капитал - основная проблема качественного экономического роста*. Омский научный вестник. №.8-1. p. 190-195.

²⁸ Užimtumas Europoje. (2006). Santrauka. Europos komisijos rankraštis. – Vilnius.

Koncepcija „žmogiškasis kapitalas” atsirado kaip pasaulinės ekonominės ir filosofinės minties genezės rezultatas. Ši koncepcija turi savo istoriją, ypatingus atsiradimo dėsniumus. Žmogiškojo kapitalo atsiradimo ir vystymosi koncepcija XVII-XIX a., pasaulinės ekonominės minties klasikų V. Petti, A. Smito, D. Rikardo, K. Markso, Dž. Milio, A. Maršalo ir kitų požiūrių evoliucija išdėstyta V. Goilo (1975) darbe.

Jau praėjusiame šimtmetyje tapo aišku, kad ne fizinis kapitalas ar gamtos išteklių, o inovacijomis ir žiniomis pagrįsta ekonomika yra viena svarbiausių šalies raidos ir modernizavimo sąlygų. Kuo didesnis visuomenės sukauptų žinių kiekis, kuo aukštesnis išsilavinimo lygis pasiekiamas, tuo sparčiau užtikrinama ekonominė pažanga ir pranašumai konkurencinėje kovoje.

Remiantis moksliniais tyrimais, ekonomikos vystymasis priklauso ne tik nuo kapitalo dydžio, bet ir nuo mokėjimo efektyviai šį kapitalą panaudoti. R. Solow (1957), atliko ekonomikos augimo funkcijų faktorinę analizę ir nustatė, kad norint pasiekti 1 procento BVP augimą, darbo jėgą reikia padidinti 1,3 procentu, o kapitalą padidinti 4 procentais. Anot M. Meier (2000), silpnai išsivysčiusių regionų fizinio kapitalo panaudojimo riba yra žema, nes darbuotojų kvalifikacija ir gebėjimai nedidėja taip greitai kaip fizinis kapitalas. Kadangi ekonominė plėtra yra neatsiejama nuo ekonomikos augimo teorijų (kurios paaiškina, kaip ir kodėl vyksta arba nevyksta plėtra), remiantis V. A. Leviso ir H.B. Chenery struktūrinių pokyčių ekonominės plėtros teorija (Todaro, 1997) galima teigti, kad darbo jėgos pritraukimas ir darbo vietų kūrimas moderniajame sektoriuje yra tiesiog proporcingas kapitalo lygio ir gyvenimo lygio augimui.

G. Beckeris savo darbe „Žmogiškasis kapitalas” pateikia specialiojo žmogiškojo kapitalo sąvoką, kuri skirtingai nei „bendrojo žmogiškojo kapitalo” sąvoka įtraukia žinias ir įgūdžius, įgytus dėl specialaus pasiruošimo ir dominančius tik tą įmonę, kur jie buvo įgyti.

„Žmogiškasis kapitalas kuriamas firmų, nes jos dažnai pasireiškia kaip efektyviausi šio kapitalo kūrėjai” (Turou, 1970). Kvalifikuotų specialistų ir darbininkų rengimas įmonėse didina gamybos efektyvumą, ugdo lojalumo ir pasididžiavimo savo įmone jausmus. Investuodamos į savo darbuotojus, įmonės siekia pakelti jų darbo našumą, sumažinti darbo laiko nuostolius ir tuo pačiu užtikrinti savo konkurencingumą.

Pramonės struktūra traktuojama kaip inovacinę veiklą įtakojantis veiksnys, nes specifinių šakų technologijos pasižymi skirtingo tipo ir intensyvumo žinių poreikiu bei inovacinėmis galimybėmis (Dapkus, Kriaučiūnienė, 2008).

Žmogiškasis kapitalas – apima darbuotojų *žinias*, sugebėjimus, įgūdžius, išsilavinimą, kultūrinį įvairumą. Šis kapitalas yra neatskiriamas nuo žmonių ir negali būti kompanijos nuosavybė (žr. 15 priedą). B. Melnikas (2007) pažymi pagrindinius šiuolaikinės ekonomikos modernizavimo prioritetus, vienas iš jų – žmogiškųjų išteklių ugdymas. Žmogiškųjų išteklių vystymas apibrėžiamas

kaip veikla, susijusi su mokymosi, tobulėjimo ir ugdymo galimybėmis, su individualios, komandinės ir organizacinės veiklos gerinimu (Domarkas, 2007).

Perėjimas prie naujų technologijų reikalauja ženklų išlaidų, susijusių su žinių atnaujinimu. Formalus išsilavinimas jau seniai nėra vienintelis ir pakankamas darbo jėgos rengimo metodas. Diplomo gavimas ir darbinės veiklos pradžia nėra mokymosi proceso pabaiga. Išsilavinimas yra tik mokymosi proceso bendros preliminarinės dalies užbaigimas ir labiau specializuoto bei ilgesnio profesionalios kvalifikacijos įgijimo proceso pradžia. Todėl nenutrūkstamo mokymo ir nuolatinio kvalifikacijos kėlimo sistemos vystymo būtinumas niekam nekelia abejonių. Dažnai perkvalifikuoti darbuotoją apsimoka labiau, negu jį pakeisti.

Žinios, kaip konkurencinis veiksnys, triukšmingai įsiveržė į verslo pasaulį. Įmonės raginamos dažniau naudotis „paslėptu lobiu“, esančiu jų darbuotojų protuose. Moderniose pramoninėse šalyse intensyviai žinias naudojančios pramonės šakos sukuria vis didesnę bendrojo nacionalinio produkto dalį. Ši tendencija, žinoma, daro įtaką finansinei atskirų įmonių sėkmei. O tai, savo ruožtu, vis kitoms įmonėms primena, kad reikia pripažinti žinių, kaip išteklių, fundamentalią svarbą (Gilbert Probst, Steffen Raub ir KA Romhardt, 2006).

Dėl didėjančio žinių panaudojimo, gaminant produktus, darbas įgijo visiškai naują pobūdį. Seniau didžioji dalis darbų buvo paprasti, rutiniški, tačiau dabar darbas reikalauja žinių ir darbuotojų sugebėjimo panaudoti tas žinias, norint pakelti įmonės konkurencingumą bei vertę. Priklausomai nuo darbuotojų gabumų, tas pat skaičius darbuotojų dabar gali pasiekti skirtingų rezultatų. Žinios yra darbuotojų, kurie pagal savo gabumus paverčia jas daugiau ar mažiau vertingais dalykais.



1 pav. Mokymo procesas

Sudaryta autorės.

Mokymą galima apibrėžti kaip procesą (žr. 1 paveikslą), kuris padeda įveikti trūkumą tarp esamų ir reikalingų žinių, įgūdžių, sugebėjimų ar nuostatų. Mokymas lemia žmogaus pažintinės veiklos (kognityvinė teorija) ir elgesio (biheviyoristinė teorija) pasikeitimus.

Žinių sąveikos tarp verslo ir mokslo sektorių išlieka vienas svarbiausių šiuolaikinių inovacijų sistemų ir konkurencingumo studijų objektu (Lundvall, 1992). Visuotinai pripažįstama, kad žinios, ir ypač naujos, yra viena esminių įeigų inovacinės veiklos versle. P. Lindroos, M. Kriaučionienė pažymėjo, kad organizacijos konkurencingumui didelę reikšmę turi darbo išteklių

t.y. personalas. Įvertinant darbo išteklius, ypač svarbu pabrėžti, kad organizacijos darbuotojai yra didžiausias turtas, svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų skaičių ir į jų kvalifikacijos tinkamumą.

Mokymas vaidina svarbų vaidmenį žmogiškųjų išteklių ugdymo sistemoje. Nuo jo lygio priklauso kvalifikacija, profesinė bei bendra kultūra. Skiriamos šios pagrindinės mokymo rūšys. *Bazinis mokymas* - tai dažniausiai vyksta už organizacijos ribų (vidurinė mokykla, profesinio mokymo sistema). Prie bazinio mokymo reikia priskirti ir darbuotojų ruošimą tiesiogiai darbo vietose.. Bazinis išsimokslinimas leidžia išlaikyti reikiamą pasirengimo lygį labai neilgai. Praėjus tam tikram laikotarpiui atliekamas *kvalifikacijos kėlimas*. Kvalifikacijos kėlimas nekeičia įgyto bazinio pasirengimo, o *perkvalifikavimas* leidžia įgyti iš esmės naują kvalifikacijos profilį. Tai ypač reikalinga vykstant esminiams sistemos pertvarkymams.

Labai svarbu bazinį mokymą, kvalifikacijos kėlimą ir perkvalifikavimą atlikti kryptingai, atsižvelgiant į besikeičiančias sąlygas: darbo profilio pasikeitimą, numatomą perėjimą į kitą darbą, pageidavimus, sugebėjimus. Tam tikslui organizacijose sudaromi pavadavimo, individualūs karjeros planai, kurie leidžia numatyti užsibrėžtam tikslui pasiekti reikalingas mokymo priemones (Sakalas ir kt., 2000).

Mokymo planų įgyvendinimas — tai ne tik kiekvieno individualus reikalas; tai ir organizacijos uždavinys, nes sąlygų žmogiškųjų išteklių ugdymui sudarymas prisideda prie gero mikroklimato formavimo, prie darbuotojų pasitenkinimo didėjimo (Sakalas, Vanagas, Martinkus, Prokopčiukas, Venskus, Viršilaitė, Yvaškienė, 2000).

Jarlas Bengtssonas išskiria tris išsamias kvalifikacijos kėlimo strategijas²⁹.

1. *Žmogiškųjų išteklių - intensyvi strategija (humanressourcen - intensiv strategie)*, kuria vadovaudamasi įmonė apsirūpina tinkamo išsimokslinimo darbuotojais ir toliau rūpinasi jų intensyviu mokymu ir kvalifikacijos kėlimu darbo vietose, kurios taip pat nuolat keičiamos, siekiant geriau panaudoti teikiamas darbo vietų kvalifikacijos kėlimo galimybes.

2. *Kita, dualinė, dažnai vadinama poliarizacijos, strategija* teigia, kad darbo jėgos potencialo didinimas turi būti koncentruotas į darbuotojų gabumų, siekių naudojimą. Čia labiausiai akcentuojama darbuotojų atsakomybė už savo kvalifikacijos augimą.

3. *Mobilumo strategija* įmonei leidžia akcentuoti aukšto išsimokslinimo (universitetinio) svarbą, nesvarbu, kiek tokių žmonių iš tikrųjų reikia įmonei. Mokymasis ir uždarbis - tarpusavyje susiję parametrai. Daug dėmesio mokymuisi skiriama ir pačioje įmonėje. Toks požiūris užtikrina labai aukštą žmogiškųjų išteklių mobilumą, atsiradus naujiems poreikiams. Aukšto išsimokslinimo darbuotojų galimybės persikvalifikuoti, prisitaikyti prie naujų darbo reikalavimų yra daug didesnės, nei žemesnio išsimokslinimo darbuotojų. Tokia strategija rekomenduojama aukštos technologijos

²⁹ Chemnitz, B. (1993) Transformation durch Oualifikation. Weiterbildung in Ubergang zur Marktvirtschaft. Internationale Fachkongre.-Report OUEM. II dalis. p. 16

įmonėse, kur techninės pažangos raida yra pagrindinis įmonės bruožas, sukeliantis spartų kvalifikacijai reikalavimų kitimą. Ji taip pat taikytina ir mobiliuose įmonėse, kuriose dažnai keičiantis situacijai, reikia operatyviai keisti darbuotojų darbo profilį ir pasiruošimą. Vienas pagrindinių kvalifikacijos lygio rodiklių yra išsimokslinimo lygis. Šį lygį galima išreikšti kiekybiniais rodikliais (Sakalas, 1996).

Greitai besikeičiančiais laikais gyventi – reiškia mokytis. Mokomasi mokykloje, universitete ir formalioje mokymo įstaigoje ir profesiniame darbe. Į mokymosi procesą integruojami įvairūs gamybinio proceso elementai. *Adaptavimasis, nurodymai, instrukcijos ir panašiai* yra šio proceso elementai, diegiant technines priemones, technologijas, naujus gamybos ir darbo metodus. Mokymasis vyksta keičiantis darbo vietoms - pritaikius rotacijos principą. Mokymais vyksta keičiantis informacija ir įvairiomis formomis kooperuojantis. Mokymasis darbe grindžiamas *Leontjevo veiklos* koncepcija (Leontjew, 1964), kurioje teigiama, kad psichika, tai yra žmogus su savo žiniomis, kompetencija, asmeninėmis savybėmis tobulėja dirbdamas. Darbinė veikla ne tik sukuria, produktą, bet ir formuoja žmogų.

Anot žymaus filosofo M. Polanyi, žmonija išgyvena didžiųjų transformacijų laikotarpį, kai socialiniai žinių kūrimo, įgijimo, sklaidos ir panaudojimo procesai sukuria ekonominę vertę, o rezultatas įvardijamas kaip žiniomis grįsta ekonomika. Mokslinėje literatūroje išryškinama, kad žiniomis grįsta ekonomika – tai pirmiausia stabili rinkos ekonomika su visais jai būdingais bruožais, o viena iš pagrindinių jos varomųjų jėgų – žinios.

Harvardo universiteto profesorė Leonard-Barton mano, kad gamykla yra tyrimams tinkama aplinka ir siūlo būdus, kaip gamybos procesus paversti mokymosi laboratorija. Visi dalyviai nuolatos turi stengtis integruoti išorines ir vidines žinias, nepriklausomai spręsti problemas ir ieškoti naujų galimybių (Leonard-Barton, D., 1994).

Darbuotojų rengimas, perkvalifikavimas yra gana ilgas ir brangus procesas, ne visada prieinamas įmonėms. Todėl reikia panaudoti visas apmokymo formas, galimus finansavimo šaltinius.

Svarbu, kad darbuotojų kompetencija išliktų aukšto lygio, ypač dinamiškose, su intensyviu žinių naudojimu susijusiose pramonės šakose. Profesinis mokymas yra darbuotojo raidos dalis. Kiekvienas Arthur Andersen darbuotojas iki keturių savaitių per metus praleidžia kursuose, kad sužinotų apie naujus standartinius įrankius (Arthur Andersen, 1996).

Mokymas darbo vietoje yra pagrįstas manymu, kad darbuotojai naujas žinias kur kas lengviau įgyja tame kontekste, kuriame jas galima tiesiogiai pritaikyti. Taip išmokus dalykus lengviau atsiminti. Mokyme ir plėtoje naudojama nemažai technikų (pvz., mokymasis iš patirties; angl. *action learning*) (Wallace'a, 1990). Tam reikia, kad žinios būtų vienu metu plėtojamoms ir naudojamoms kolektyvinio problemų sprendimo proceso kontekste. Mokymas yra efektyvesnis, kai vyksta

motyvuojančioje mokymosi aplinkoje. Žinių plėtojimas grupėmis irgi gali išplėsti darbuotojų požiūrius į organizacinius procesus. Kontaktai su kolegomis iš kitų skyrių ar padalinių sumažina pavojų, kad dėl izoliuotos, darbo rutinos atsirastų organizacinis aklumas (Davenportas, 1996).

Jei įmonė perspektyvi ir numato stipriai išsivertinti savo šalies bei užsienio rinkoje, ji turi pati rengti darbuotojus. Organizuojant žmogiškųjų išteklių rengimo, kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo darbą, būtina teisingai suformuluoti ir akcentuoti motyvaciją, parodyti tikslus, suinteresuotumą mokymosi rezultatais, pakopinį mokymą susieti su karjera, panaudoti kitas skatinimo priemones. Mokymo planavimas turi būti glaudžiai susietas su žmogiškųjų išteklių poreikio planavimu, atitinkamų lėšų formavimu. Turi būti parinktas mechanizmas, rodantis lėšų, panaudotų darbuotojams rengti, efektyvumą (apsimokėjimą). Be to, neturi būti pamirštas žmogiškųjų išteklių verbavimas iš šalies, šeimos narių pritraukimas ir pagalba jiems įgyjant bazinį vadybinį komercinį ar ekonominį išsilavinimą (Sūdžius, 2001).

Ypatingą dėmesį reikia skirti mokymui tiesiogiai gamyboje. Tai viena iš svarbiausių investicijų į žmogiškąjį kapitalą visose pasaulio šalyse. O. Nordchogo duomenimis, bet kuriame mokymo projekte iki 80 proc. žinių tenka savarankiškam mokymuisi (Nordhoug, 1993).

Stiprėjant lietuviškų pieno produktų skverbimuisi į ES šalis, ypač aktualus tapo kokybiškas vakarų verslą atitinkantis darbuotojų pasirengimas. Profesionalumas tampa vienu iš būtiniausių sėkmingo verslo bruožų, o tai lemia spartų kvalifikuotų darbuotojų poreikio didėjimą, suteikiant jiems galimybę sklandžiau prisitaikyti prie technologinių, techninių ir organizacinių pokyčių modernėjančioje bendrovėje, suteikti būtinus darbai ir išlikimui konkurencinėje darbo rinkoje įgūdžius ir suteikti įmonei galimybę drąsiai įgyvendinti savo užsibrėžtus uždavinius.

4. LIETUVOS PIENO PRAMONĖ

4.1. Pieno pramonės raida

Pieno pramonė Lietuvoje atsirado XIX a. pirmojoje pusėje, įsteigus pirmąsias sūrines prie Gelgaudiškio ir Šilutėje. Po I pasaulinio karo atsirado kooperatinės bendrovės „Lietūkis“, „Pieno sąjunga“, Lietuvos ūkininkų sąjunga, nuo 1927 m. pieno pramonės monopolis perėjo „Pieno centrui“.

Lietuvos pieno perdirbimo sektorius yra pasiekęs aukštą koncentracijos lygį. Jame dominuoja trys pieno perdirbimo įmonių grupės: AB „Rokiškio sūris“, AB „Pieno žvaigždės“, AB „Žemaitijos pienas“. Šios įmonės perdirba apie 90 proc. viso superkamo pieno. Gerėja perdirbtų produktų kokybė, keičiasi jų struktūra: padidėjo grietinėlės, jogurto, pieno cukraus, riebių sūrių gamyba, sumažėjo sviesto ir pieno konservų gamyba. Pieno perdirbimo įmonėse lieka aktualios kokybės ir aplinkosaugos valdymo sistemų, naujų technologijų diegimo, produkcijos ir rinkodaros kaštų mažinimo problemos³⁰. Pasaulinius standartus pienui, pieno produktams rengia *Codex Alimentarius* komisijos komitetas pienui ir pieno produktams, analizės metodų standartus – Tarptautinė standartizacijos organizacija (toliau - ISO), bendradarbiaudama su Tarptautine pienininkų asociacija (toliau - IDF). Saugos rodiklius ir ženklimą reglamentuoja ES ir Lietuvos teisės aktai. 2001 m. sausio 9 d. EK reglamentas (EB) Nr. 213/2001 (OL 2001, L 37), nustatantis išsamias Tarybos reglamento (EB) Nr. 1255/1999 taikymo taisykles, susijusias su pieno ir pieno produktų analizės bei kokybės vertinimo metodais, ir iš dalies pakeičiantis reglamentus (EB) Nr. 2771/1999 ir (EB) Nr. 2799/1999, nuo 2008 m. kovo 5 d. pakeistas nauju reglamentu 273/2008 (žr. 16 priedą).

Pieno sektorius šiuo metu iš kitų išsiskiria savo stiprumu. Jis taip pat yra mažiau jautrus ekonomikos ciklams, nes gamina pirmo būtinumo prekę – maisto produktus. Palyginti su mėsos perdirbimo įmonėmis, pieno bendrovės yra stambios. Vienas pagrindinių uždarbio šaltinių pieno sektoriuje yra eksportas. Pavyzdžiui, AB „Rokiškio sūris“ skelbia, kad jo grupė eksportuoja apie 80 proc. produkcijos. O visame Lietuvos eksporte pieno produktai sudaro apie 2,5 proc. (žr. 17 priedą).

2009 m., palyginti su 2008 m., tiek Lietuvos, tiek užsienio rinkose sumažėjo pieno gamyba, supirkimas ir pardavimai. Tačiau jau 2009 m. IV ketvirtį Lietuvos pieno produktų eksportas atsigavo. Pernai į ES šalis buvo eksportuota 55 proc. produkcijos, o į Rusiją – 26 proc., tačiau dėl šios šalies nustatytų importo apribojimų, sugriežtinant kokybės reikalavimus pieno produktams, lietuviškų pieno produktų eksportas į Rusiją buvo sumažėjęs apie 100 mln. Lt³¹.

³⁰ Lietuvos 2004–2006 m. bendrojo programavimo dokumento priedas (2004). [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-02]. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/ES_Paramama/bpd_2004_2006m._medis/apie_bpd/files/BPD_priedas_2009-06-30.doc

³¹ Per 2009 m. vidutinė pieno supirkimo kaina sumažėjo 28,5 proc. Žemės ūkis. Verslas. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-14]. Prieiga per internetą: http://www.alfa.lt/straipsnis/10309172/?Per.2009.m..vidutine.pieno.supirkimo.kaina.sumazejo.28.5.proc.=2010-01-13_16-58

Kriščiukaitienės, Tamošaitienė, Andrikienė, (2004) nustatė, kad dėl eksporto kainų mažėjimo atskirais laikotarpiais, siekiant kompensuoti prarastas pajamas buvo didinamos pieno produktų kainos vidaus rinkoje ir / ar mažinamos pieno supirkimo kainos ir tai turėjo neigiamos įtakos pieno gamintojams ir pieno vartotojų biudžetui.

Pasaulio rinkose pieno produktų pasiūla (žr. 18 priedą) išaugo, tačiau jų paklausa vidaus rinkose sumažėjo. Pieno produktų vartojimas tenkantis vienam gyventojui 2007 m. sumažėjo 5,13 proc. palyginus su 2006 m. 2008 m. vartojimas padidėjo 3,47 proc. palyginus su 2007 m., bet vis dar mažesnis (1,83 proc.) už 2006 m. suvartojimą. 2008 m. palyginus su 2005 m. pieno produktų suvartojimas vienam gyventojui sumažėjo 5,3 proc. (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Maisto produktų suvartojimas Lietuvoje tenkantis vienam gyventojui / kg 2004 – 2009 metais

Produktas	2004 m.	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.
Grūdų produktai	125.0	120.0	112.0	122.0	114.0
Daržovės	97.0	104.0	99.0	83.0	86.0
Bulvės	122.0	116.0	101.0	93.0	91.0
Vaisiai ir uogos	71.0	77.0	79.0	62.0	68.0
Kiaušiniai	212.0	191.0	186.0	190.0	195.0
Mėsa ir mėsos produktai	70.0	73.0	72.0	77.0	81.0
iš jos be II kategorijos subproduktų	64.0	70.0	70.0	75.0	78.0
Pienas ir pieno produktai	296.0	283.0	273.0	259.0	268.0
Žuvis ir žuvies produktai
Cukrus	26.6	27.1	29.3	29.1	36.4

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Bendroji žemės ūkio produkcija ir žemės ūkio ekonominės sąskaitos. Statistikos departamentas. <http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1280>

Daugiausiai per 2007 m. ir 2008 m. laikotarpį natūralaus riebumo pieno Lietuvoje supirkta (žr. 3 lentelę) 2008 metais, o 2009 m. sumažėjo 7,3 proc. Atitinkamai kinta ir pieno gamintojams už pieno produktus mokama kaina³². 2007 m. ir 2008 m. pradžioje pieno ir pieno produktų kainos buvo pasiekusios neregėtas aukštumas, tačiau dabar padėtis yra visiškai priešinga. 2007 m. gruodžio mėnesį vidutinė natūralaus pieno supirkimo kaina, palyginti su 2006 m. gruodžio mėnesiu, šalyje išaugo 53 proc., t.y. nuo 752,3 Lt/t iki 1149 Lt/t, o per 2007 metus ji siekė 830,2 Lt/t ir buvo 19,5 proc. didesnė už 2006 m. vidutinę natūralaus pieno kainą (694,8 Lt/t)³³.

3 lentelė

Supirkta karvių pieno Lietuvoje 2005 - 2009 m., tūkst. t.

Pieno sudėtis	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.
Natūralaus riebumo pienas	1.200,7	1.300,9	1.348,4	1.375,6	1.275,1
Pienas, perskaičiuotas į bazinį riebumą	1.432,8	1.560,6	1.629,8	1.660,8	1.535,3

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Žemės ūkio produktų supirkimas. Statistikos departamentas (2010).

³² Pieno produktų rinka. Lietuvos Respublikos žemės ūkio rūmai. (2009). [interaktyvus], [žiūrėta 2010-04-08]. Prieiga per internetą: <http://www.zur.lt/index.php?-1222372882>

³³ Vidutinė natūralaus pieno supirkimo kaina išaugo 53 procentais. (2008). Ūkio klubas. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-04-08]. prieiga per internetą: <http://ukioklubas.lt/vidutine-naturalaus-pieno-supirkimo-kaina-isaugo-53-procentais/>

2009 m. vidutinė natūralaus pieno supirkimo kaina buvo 617 Lt/t – 28,5 proc. mažesnė, palyginti su 2008 metais. Per 2009 metus supirkta (žr. 3 lentelę) 1.274,77 tūkst. t pieno, t. y. 7,6 proc. mažiau negu 2008 m. (1.379,9 tūkst. t)³⁴.

2009 m., palyginus su 2008 m., tiek Lietuvos, tiek užsienio rinkose sumažėjo pieno gamyba, supirkimas ir pardavimai. Tačiau jau 2009 m. IV ketvirtį Lietuvos pieno produktų eksportas atsigavo. Pernai į ES šalis buvo eksportuota 55 proc. produkcijos, o į Rusiją – 26 proc., tačiau dėl šios šalies nustatytų importo apribojimų, sugriežtinant kokybės reikalavimus pieno produktams, lietuviškų pieno produktų eksportas į Rusiją buvo sumažėjęs apie 100 mln. Lt³⁵.

Pieno ir pieno produktų rinkos organizavimo priemonės.

Tiesioginės išmokos už pieną. Vadovaudamasi LR žemės ūkio ir kaimo plėtros įstatymo IX-987 (Žin., 2002, Nr.: 72 -3009) 9 straipsnio 2 dalimi ir 2003 m. rugsėjo 29 d. Tarybos reglamentu (EB) Nr. 1782/2003 (OL 2004, Nr. 1), nustatančiu bendrąsias tiesioginės paramos schemų pagal bendrąją žemės ūkio politiką taisykles ir nustatančiu tam tikras paramos schemas ūkininkams, pieno gamintojams yra mokamos papildomos tiesioginės išmokos. Atsietųjų papildomų nacionalinių tiesioginių išmokų už pieną mokėjimo 2009 m. taisyklės patvirtintos LR žemės ūkio ministro 2009 m. birželio 15 d. įsakymu Nr. 3D-426 (Žin., 2009, Nr. 72-2936).

Pieno gamybos kvotos. Siekiant kontroliuoti pieno ir pieno produktų gamybą bei tiekimą į rinką, nuo 1984 m. EB įvesta pieno kvotų sistema. Kiekvienai šaliai narei yra nustatyta, kiek natūralaus riebumo pieno ji gali realizuoti rinkoje. Nustatytas kiekis paskirstomas tarp pieno gamintojų, kurie per kvotos metus, nemokėdami sumos už kvotos viršijimą, supirkėjams bei tiesioginiams vartotojams gali parduoti / atiduoti jiems nustatytą pieno kiekį. Lietuvoje pieno gamybos kvotos administruojamos vadovaujantis 2003 m. lapkričio 20 d. žemės ūkio ministro įsakymu Nr. 3D-495 (Žin., 2003, Nr. 112-5037) Dėl pieno gamybos kvotų sistemos įdiegimo ir administravimo taisyklių patvirtinimo. Nauja taisyklių redakcija patvirtinta 2006 m. gruodžio 12 d. įsakymu Nr. 3D-482 (Žin., 2006, Nr. 137-5255) ir 2009 m. Nr. 3D-184 įsakymu Nr. 34-1315. Įsakymo Nr. 3D-495 20 punktu, pieno supirkėjai, norintys vykdyti pieno supirkimo veiklą LR, turi gauti Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos patvirtinimą.

Per 2009-2010 kvotos metų³⁶ devynis mėnesius bendroji nacionalinė pieno pardavimo perdirbti kvota įvykdyta 60,58 proc. (praėjusiais kvotos metais – 68,51 proc.). Kiekvienais kvotos metais gamintojams išdalijama daugiau pardavimo perdirbti kvotos, nors gamintojų, turinčių pardavimo perdirbti kvotą, skaičius per tris kvotos metus sumažėjo. Kiekvienais kvotos metais parduoto

³⁴ Per 2009 m. vidutinė pieno supirkimo kaina sumažėjo 28,5 proc. Žemės ūkis. Verslas. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-14]. Prieiga per internetą:http://www.alfa.lt/straipsnis/10309172/?Per.2009.m..vidutine.pieno.supirkimo.kaina.sumazejo.28.5.proc.=2010-01-13_16-58

³⁵ Superkamo pieno kokybė gerėja. LŽŪM . [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-21]. Prieiga per internetą:<http://www.zum.lt/lt/naujienos/pranesimai-spaudai/7449/>

³⁶ Pieno kvotų metai prasideda balandžio 1 d. ir baigiasi kitų kalendorinių metų kovo 31 d.

supirkėjams pieno kiekis didėja, tačiau atsižvelgiant į tai, kad nacionalinė pardavimo perdirbti kvota didėja, kvotos įvykdymas labai nesikeičia ir išlieka apie 80–90 proc. Pardavimo tiesiogiai vartoti kvotos įvykdymo procentas kiekvienais metais sparčiai didėja, kadangi mažėja nacionalinė pardavimo tiesiogiai vartoti kvota, nors parduoto tiesiogiai vartoti pieno bendras kiekis kiekvienais kvotos metais mažėja³⁷ (žr. 19 priedą).

Intervenciniai pirkimai. Viešuosius pirkimus šalyse narėse vykdo intervencinės agentūros, kurių veikla finansuojama iš EŽŪO ir garantijų fondo Garantijų skyriaus. LŽŪ ir maisto produktų rinkos reguliavimo ir eksporto skatinimo priemonės administruoja 1998 m. įsteigta valstybės įmonė Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos reguliavimo agentūra (toliau – Rinkos reguliavimo agentūra). Sviesto intervencinė kaina lygi 850,74 Lt/100 kg (246,39 Eur), nugriebto pieno miltelių – 586,29 Lt/100 kg (169,80 Eur). Intervencinius pirkimus reglamentuoja: Komisijos reglamentas (EB) Nr. 105/2008 (OL., 2008, L 32/3), nustatantis išsamias Tarybos reglamento (EB) Nr. 1255/1999 taikymo taisykles dėl intervencijos sviesto rinkoje ir Komisijos reglamentas (EB) Nr. 214/2001 (OL 2001, L 37/100, nustatantis išsamias Tarybos reglamento (EB) Nr. 1255/1999 taikymo taisykles dėl intervencijos nugriebto pieno miltelių rinkoje. Nuo 2009 metų kovo 1 dienos Lietuvoje buvo pradėti intervenciniai pieno produktų pirkimai.

Parama privačiam saugojimui. Vadovaujantis ES teisės aktais, parama gali būti skiriama sviesto ir ilgo nokinimo sūrių privačiam saugojimui. Lietuvos pieno perdirbimo įmonės naudojami ilgo nokinimo sūrių privataus saugojimo parama. Lietuvai skirta kvota – 700 tonų ilgo nokinimo sūrių. Paramą administruoja VĮ Rinkos reguliavimo agentūra. Paramos skyrimą reglamentuoja: Komisijos reglamentas (EB) Nr. 105/2008 (OL 2008, L 32/3), nustatantis išsamias Tarybos reglamento (EB) Nr. 1255/1999 taikymo taisykles dėl intervencijos sviesto rinkoje; Komisijos reglamentas (EB) Nr. 414/2008 (OL 2008, L 202/44), kuriuo nustatomos išsamios Tarybos reglamento (EB) Nr. 1255/1999 Dėl privataus sandėliavimo pagalbos skyrimo už tam tikrų tipų sūrius 2008-2009 m. sandėliavimo laikotarpiu taikymo taisyklės.

Parama „Pienas vaikams“. Žemės ūkio ministerija įgyvendina paramos priemonę „Pienas vaikams“, pagal kurią ES lėšos skiriamos tam, kad kompensuotų dalį pieno produkto kainos visiems vaikams. Paramos įgyvendinimą reglamentuoja: Komisijos reglamentas (EB) Nr.675/2008 (OL 2008, L 183/17), kuriuo nustatomos išsamios Tarybos reglamento (EB) Nr. 1234/2007 taikymo taisyklės, susijusios su Bendrijos pagalba aprūpinant pienu ir tam tikrais pieno produktais švietimo įstaigų moksleivius; 2008 m. rugpjūčio 27 d. žemės ūkio ministro įsakymas Nr. 3D-478 (Žin., 2008, Nr. 99-3846) Dėl paramos už pieną vaikams administravimo taisyklių patvirtinimo.

³⁷ Pieno gamybos kvotų administravimas. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-21]. Prieiga per internetą: http://www.zum.lt/min/index.cfm?fuseaction=displayHTML&attributes.file=File_3328.cfm&langparam=LT

Pieno produktų vartojimo skatinimo paramos priemonės. Jas reglamentuoja (EB) Nr.2799/1999 (OL 1999, L 340/3), nustatantis išsamias reglamento (EB) Nr. 1255/1999 taikymo taisykles, susijusias su pagalbos už pašarams skirtą nugriebtą pieną ir nugriebto pieno miltelius suteikimu ir šių nugriebto pieno miltelių pardavimu; (EEB) Nr.2921/90 (OL 1990, L 279/22) Dėl pagalbos už kazeino ir kazeinatų gamybai naudojamą nugriebtą pieną; (EB) Nr.1898/2005 (OL 2005, L 308/1), nustatantis išsamias Tarybos reglamento (EB) Nr. 1255/1999 įgyvendinimo taisykles, taikomas grietinėlės, sviesto ir koncentruoto sviesto realizavimo Bendrijos rinkoje priemonėms.

Užsienio prekybos reguliavimas. Lietuvoje taikomos šios užsienio prekybos reguliavimo priemonės: eksporto/importo licencijavimas, tarifinės kvotos, importo muitai, eksporto gražinamosios išmokos. Pieno produktų sąrašą, už kurių eksportą gali būti mokamos gražinamosios išmokos, ir gražinamųjų išmokų dydžius nustato EK. Nuo 2007 m. vidurio, kai situacija pieno rinkose buvo gera, eksporto gražinamosios išmokos nemokamos. Lietuvoje eksporto gražinamąsias išmokas administruoja NMA. EK, siekdama stabilizuoti situaciją pieno ūkyje, nuo 2009 m. sausio mėnesio atnaujino eksporto subsidijų mokėjimą už į trečiąsias šalis eksportuojamus pieno produktus. Šios subsidijos mokamos iš EŽŪG fondo lėšų. 2004–2009 metais 11 Lietuvos įmonių buvo išmokėta apie 175 mln. Lt. Daugiausia produktų per tą laiką išvežė AB „Pieno žvaigždės“, AB „Rokiškio sūris“, AB „Žemaitijos pienas“.

AB „Rokiškio sūris“ pagrindinė įmonės veikla yra fermentinių sūrių, šviežių pieno produktų, sviesto, pieno miltų, išrūginių ir kitų pieno produktų gamyba ir prekyba. Daugiausiai įmonė gamina dviejų tipų fermentinius sūrius: pusiau kietą Tilzit tipo sūrį „Rokiškis“ ir kietą Parmezan tipo sūrį „Gojus“. Be to, įmonėje gaminami kiti pagrindiniai produktai kaip sviestas, lydytas sūris, bei šalutiniai produktai, kaip pieno cukrus (laktozė), išrūginis baltyminis koncentratas (toliau - IBK).

Specializuota Rokiškio sūrio gamyba suplanuota ir pradėta statyti 1964 m., o 1966 m. pradžioje pradėjo savo veiklą. 1992 m. valstybinė įmonė „Rokiškio sūrio gamykla“ buvo privatizuota ir reorganizuota į akcinę bendrovę „Rokiškio sūris“. 1993 m. buvo parduotos likusios valstybei priklausančios įmonės akcijos. Vadovaudamasi Vyriausybės nutarimais, 1994 m. įmonė indeksavo savo turtą. 1993–2002 metais įmonės akcinis kapitalas buvo didinamas 7 kartus papildomais įnašais, 2 kartus iš savo lėšų ir 3 kartus dėl reorganizavimo. 2000 m. prisijungus AB „Utenos pienas“ bei 2002 m. AB „Eišiškių pieninė“ įstatinis kapitalas nebuvo didinamas³⁸.

AB „Rokiškio sūris“ įregistruota Rokiškio rajono valdyboje 1992 m. vasario 28 dieną. Įmonė perregistruota LR Ekonomikos ministerijoje 1995 m. lapkričio 28 d. registravimo Nr. BĮ 95 - 479³⁹. LR Ūkio ministerijoje 1999 m. liepos 19 d. įregistruotas 47.462.700 Lt įstatinis kapitalas.

³⁸ AB „Rokiškio sūris“ 2004 metų prospektas ataskaita [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-22]. Prieiga per internetą: www.rokiskio.com/rs-lt.php?download=2004m_ataskaita.pdf

³⁹ AB „Rokiškio sūris“ 2005 metų pirmo pusmečio ataskaita.

Siekdamas užtikrinti pastovų žaliavos tiekimą ir sustiprinti savo pozicijas vietinėje rinkoje, AB „Rokiškio sūris“ prisijungė 1995 m. Zarasų pieninę, 1996 m. Ukmergės pieninę, 1998 m. Šalčininkų pieninę, 2000 m. Utenos pieną bei 2002 m. Eišiškių pieninę, įsteigdamas tose pieninėse filialus. AB „Rokiškio sūris“ gamyba yra vystoma Rokiškyje, Utenoje ir Ukmergėje.

Rokiškio sūrio biotechnologinis procesas organizuotas prisilaikant ES reikalavimų. Jo technologijoje taikomi nauji režimai pieno paruošimo schemeje. Tai „know how“, neturintis analogų užsienyje. Ji sukomponuota su pieno baktofūgavimu. Naudojami šiuolaikiniai sūrių gamintuvai su mikroprocesoriniu valdymu, o taip pat originali dvilaispė technologinė schema sūrio masės formavimui. AB „Rokiškio sūris“ turi platų produkcijos realizavimo tinklą. Produkcija be vietinės rinkos realizuojama Italijos, Olandijos, Rusijos, Vokietijos, JAV, Didžiosios Britanijos, Lenkijos, Prancūzijos, Kanados, Estijos, Danijos, Latvijos ir kitose rinkose.

4 lentelė

Pagrindiniai rodikliai, atspindintys 2005 -2008 m. AB „Rokiškio sūris“ grupės veiklą, tūkst.Lt.

Finansiniai rodikliai	Pagal Tarptautinius apskaitos standartus				
	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.
Apyvarta	473.118	510.272	664.962	681.821	560.395
Bendrasis pelnas	73.411	65.931	115.942	50.301	76.977
Pelnas prieš mokesčius, palūkanas ir amortizacija (EBITDA)	47.316	46.686	76.225	12.785	52.272
Pelnas prieš mokesčius	25.590	18.238	46.507	-21.003	20.094
Investicijų į ilgalaikį turtą suma	12.400	20.483	19.993	40.254	8.203

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: AB „Rokiškio sūris“ 2005 m., 2006 m., 2007 m., 2008 m., 2009 m. metinės ataskaitos

2007 m. pardavimai padidėjo 30 proc. nuo 510 mln. Lt iki 665 mln. Lt. 2008 metai pieno sektoriui buvo nelengvi (žr. 4 lentelę). Nepaisant to, AB „Rokiškio sūris“ įmonių grupės pardavimai netgi padidėjo 2 proc. nuo 665 mln. Lt iki 682 mln. Lt. 2009 m., lyginant su 2008 m., pardavimai sumažėjo 17,81 proc.

5 lentelė

Supirktas pienas AB „Rokiškio sūris“ 2005 – 2009 m., tūkst. t.

	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.
Supirktas natūralaus pieno	n.d.*	n.d.*	421	471,5	412,0
Supirktas pienas pagal bazinius rodiklius	475	533	509	n.d.*	n.d.*

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: AB „Rokiškio sūris“ 2005 m., 2006 m., 2007 m., 2008 m., 2009 m. metinės ataskaitos

Viso AB „Rokiškio sūris“ grupės įmonės 2005 m. supirko 474 640 tonų bazinio riebumo pieno arba 7,5 proc. daugiau negu 2004 metais (žr. 5 lentelę). 2005 m. vidutinė pieno supirkimo kaina - 584 Lt už toną, t.y. 114 Lt/t didesnė negu 2004 m. 2007 m. AB „Rokiškio sūris“ natūralaus riebumo supirktas 421 tūkst. t. Viso supirktas 508 855 tonų bazinio riebumo pieno arba 4,5 proc. mažiau nei 2006 metais. 2007 m. vidutinė pieno supirkimo kaina - 737 Lt/t., t.y. 127 Lt/t., didesnė negu 2006 m. Per 2007 m. buvo išplėsta žaliavinio pieno supirkimo zona ne tik Lietuvoje, bet ir Latvijos

respublikoje 37,1 proc. daugiau nei 2006 m. 2009 m. AB „Rokiškio sūris“ paruoštų grupės supirktas pieno kiekis sudarė 17,3 proc. (412 tūkst. T natūralaus pieno) nuo Lietuvoje supirkto pieno kiekio⁴⁰.

6 lentelė

AB „Rokiškio sūris“ grupės pardavimo rinkos 2005 -2009 m., tūkst. Lt ir proc.

Šalių pavadinimai	2005 m.		2006 m.		2007 m.		2008 m.		2009 m.	
	tūkst.Lt	%	tūkst.Lt	%	tūkst.Lt	%	tūkst.Lt	%	tūkst.Lt	%
Lietuva	169.927	35,9	189.360	36,54	210.911	31,72	258.852	37,96	243.679	43,48
Europos šalys	303.191	64,1	198.075	38,23	288.983	43,46	316.362	46,40	259.383	46,29
Kitos šalys			130.709	25,23	165.068	24,82	106.607	15,64	57.333	10,23
Viso:	473.118	100	518.144	100	664.962	100	681.821	100	560.395	100

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: AB „AB „Rokiškio sūris“ 2005 m., 2006 m., 2007 m., 2008 m., 2009 m. metinės ataskaitos

Daugiau nei 2/3 produkcijos AB „Rokiškio sūris“ grupė eksportuoja (žr. 6 lentelę). Didžiąją eksporto dalį sudaro fermentiniai sūriai. 2005 m. grupės pardavimai išaugo 5 proc. nuo 451 iki 473 mln. litų. Apie 36 proc. sudarė pardavimai vidaus rinkoje. 2005 m. grupė eksportavo 20,4 tūkst. tonų (45 proc. nuo bendro kiekio) fermentinio sūrio, 1,3 tūkst. t sviesto, 10,2 tūkst. t grietinėlės, 3,7 tūkst. t išrūgų baltyminio koncentrato, 1,7 tūkst. t pieno miltų ir 6,8 tūkst. t laktozės. 2009 m. pardavimai vidaus rinkoje sudarė 244 mln. Lt (5,9 proc. mažiau, nei 2008 m.) 2009 m. eksportavo produkcijos už 316,7 mln. Lt, (25,1 proc. mažiau nei 2008 m.) AB „Rokiškio sūris“ grupės pardavimai vietos rinkoje 2008 m. sudarė 259 mln. Lt, maždaug trečdaliu daugiau nei 2007 m.

AB „Pieno žvaigždės“ įkurta 1998 m. gruodžio 23 d. susijungus Lietuvoje savarankiškai veikusioms pieno perdirbimo įmonėms AB „Mažeikių pieninė“ bei AB „Pasvalio sūrinė“. Vėliau buvo prisijungta AB „Kauno pienas“ ir 2004 m. - AB „Panevėžio pienas“. Šiandien tokia struktūra leidžia specializuoti gamybą atskiruose filialuose, pasiekiant aukščiausią efektyvumo lygmenį ir tolygiai paskirstant žaliavinio pieno surinkimo pajėgumus šalyje (žr. 20 priedą). AB „Pieno žvaigždės“ gamina daugiau nei 500 pavadinimų produktų. 2006 m. sviestas „Svalia“ tarptautinėje parodoje „Продэкспо - 2006“ laimėjo „Лучший продукт - 2006“ aukso medalį SVALIA riekutės vasarį Maskvos parodoje „PRODEXPO 2007“ gavo aukso medalį už kokybę⁴¹.

Siekdama išlaikyti lyderio pozicijas, AB „Pieno žvaigždės“ griežtai seka žaliavinio pieno kokybinius rodiklius, nuolat modernizuoja gamybą. Šie faktoriai tiesiogiai įtakoja galutinio produkto kokybę, kurią ne kartą yra įvertinę mitybos specialistai ir nuolat didėjančiais pardavimais patvirtina paprasti pirkėjai. 2002 m. Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba AB „Pieno žvaigždės“ filialams suteikė sveikumo ženklus, kurie leidžia eksportuoti produkciją į Europos šalis.⁴²

⁴⁰ Konsoliduoti 2006, 2007, 2008, 2009 metų pranešimai. [interaktyvus] [žiūrėta 2010–04–11]. Prieiga per internetą: http://www.rokiskio.com/rs-lt.php?Investuotojams:Metiniai_prospektai

⁴¹ Apdovanojimai už kokybę. Pieno žvaigždės. [interaktyvus] [žiūrėta 2010–04–12]. Prieiga per internetą: http://www.pienozvaigzdes.lt/index.php/apie_mus/apdovanojimai_uz_kokybe/35

⁴² AB „Pieno žvaigždės“ 2006 metų prospektas ataskaita.

Pagrindiniai rodikliai, atspindintys AB „Pieno žvaigždės“ veiklą 2005 -2009 m., tūkst.Lt.

Finansiniai rodikliai	Pagal Tarptautinius apskaitos standartus				
	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.
Apyvarta	446.331	545.033	663.379	666.289	622.467
Bendrasis pelnas	91.515	103.366	146.176	103.707	125.162
Pelnas prieš mokesčius, palūkanas ir amortizaciją (EBITDA)	49.692	61.177	87.801	49.105	68.823
Pelnas prieš mokesčius	18.401	23.303	40.904	-3.088	19.669
Investicijų į ilgalaikį turtą suma	53.444	44.881	74.904	43.233	29.019

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: AB „Pieno žvaigždės“ 2005 m., 2006 m., 2007 m., 2008 m., 2009 m. metinės ataskaitos

Pardavimų pajamos per 2009 m. (žr. 7 lentelę) sumažėjo 6,6 proc. iki 622,4 mln. Lt nuo 666,3 mln. Lt lyginant su 2008 m. pardavimų pajamomis. EBITDA per 2009 m. padidėjo 40,2 proc. iki 68,8 mln. Lt nuo 49,1 mln. Lt lyginant su 2008 m. Bendrasis pelnas 2009 m. lyginant su 2005 m. padidėjo 38,5 proc. Pelnas prieš mokesčius palūkanas ir amortizaciją (EBITDA) per 2009 m. padidėjo 40,2 proc. iki 68,8 mln. Lt, lyginant su 49,1 mln. Lt. 2008 m. EBITDA pats mažiausias buvo 2008 m. 49,1 mln.Lt ir lyginant su 2007 m. sumažėjo 44,07 proc.

AB „Pieno žvaigždės“ supirktas pienas 2005 – 2009 m., tūkst. t.

	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.
Supirkta natūralaus pieno	n.d.*	378	387	360	357
Supirkta pieno pagal bazinius rodiklius	475	455	469	437	436

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: AB „Pieno žvaigždės“ 2005 m., 2006 m., 2007 m., 2008 m., 2009 m. metinės ataskaitos

Lyginant AB „Pieno žvaigždės“ 2005 -2009 metus, pagal bazinius rodiklius mažiausiai pieno supirko 2009 m. (žr. 8 lentelę) 436 tūkst. t. Pieno supirkimas sumažėjo 8,21 proc.

AB „Pieno žvaigždės“ pardavimo rinkos 2005 -2008 m., tūkst. Lt ir proc.

Šalių pavadinimai	2005 m.		2006 m.		2007 m.		2008 m.		2009 m.	
	tūkst.Lt	%	tūkst.Lt	%	tūkst.Lt	%	tūkst.Lt	%	tūkst.Lt	%
Lietuva	256.357	57,4	295.207	54,16	339.503	51,18	349.367	52,44	301.016	48,36
Rusija	126.021	28,2	195.649	35,90	207.237	31,24	236.349	35,47	225.511	36,23
Latvija	23.019	5,2	16.425	3,01	18.242	2,75	17.472	2,62	10.989	1,77
Vokietija	13.039	2,9	15.976	2,93	44.714	6,74	17.641	2,65	13.220	2,12
Kitos šalys	27.895	6,3	21.776	4,00	53.683	8,09	45.460	6,82	71.731	11,52
Viso:	446.331	100	545.033	100	663.379	100	666.289	100	622.467	100

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: AB „Pieno žvaigždės“ 2005 - 2009 m. metinės ataskaitos

Bendrovė eksportuoja produkciją (žr. 9 lentelę) į Rusiją, Europos Sąjungos, NVS ir Baltijos šalis. Fermentiniai sūriai, išrūgų miltai ir švieži pieno produktai yra pagrindiniai AB „Pieno žvaigždės“ eksporto rinkoms gaminami produktai.

AB „Žemaitijos pienas“ įkurta 1924 metais. Tais metais pradėjo veikti Telšių pieninė, kurios pajėgumas tuo metu buvo vertinamas kaip ištis didelis. Pieninėje per metus buvo galima perdirbti apie 5 milijonus tonų pieno, tačiau superkama buvo vos apie 2 milijonus tonų. Dėl šios priežasties

pieninei grėšė bankrotas. Siekiant to išvengti, Viešvėnų pieninės atstovams buvo pasiūlyta prisijungti prie Telšių pieninės. 1944 m., artėjant frontui, pieninės veikla sustojo. Dalis įrengimų, siekiant apsaugoti nuo išgrobstymų, išgabenti į kaimus. Tačiau netrukus pieno produktų gamyba buvo atnaujinta. 1957 m. pieno pramonės valdymas Lietuvoje buvo pertvarkytas - buvo sudaryti 5 pieno kombinatai: Vilniaus, Kauno, Šiaulių, Klaipėdos bei Panevėžio. Sustiprėjus kolūkiams, Telšių pieninės veikla suaktyvėjo, atsirado poreikis ją plėsti bei rekonstruoti pastatą. Rekonstrukcija prasidėjo 1958 m. ir buvo atlikta per 2 metus. 1961 m. buvo sumontuotas pirmasis šaldymo kompresorius⁴³. Bendrovės produkciją vertina daugelis vartotojų Lietuvoje bei užsienio šalyse. 2003 metais Vokietijoje vykusioje parodoje aukščiausią įvertinimą gavo bendrovės fermentinis sūris „Parmesan“, o 2005 m. Maskvoje vykusioje parodoje sūriai „Džiugas“ ir „PIK-NIK“ apdovanoti aukso medaliais. 2007 m. pradėti gaminti ekologiški produktai. VŠĮ „EKOAGROS“ patvirtino, kad AB „Žemaitijos pienas“ atitinka ES Tarybos Reglamento (EB) Nr. 2093/91 ir ekologinio žemės ūkio taisyklių reikalavimus⁴⁴. 2010 m. balandžio 6 d. Telšiuose vykusiame kulinarijos paveldo fondo renginyje AB „Žemaitijos pienas“ du produktai - žemaitiškas kastinys ir naminis varškės sūris - pelnė Kulinarijos paveldo fondo sertifikatus. Šie produktai nuo šiol bus žymimi specialiu Fondo ženklų⁴⁵. „AgroBalt 2010“ naujausios vaikiškų pieno produktų grupės „Fainimon“ varškės desertas su braškėmis buvo apdovanotas aukso medaliu⁴⁶.

10 lentelė

Pagrindiniai rodikliai, atspindintys AB „Žemaitijos pienas“ grupės veiklą 2005 -2009 m., tūkst.Lt.

Finansiniai rodikliai	Pagal Tarptautinius apskaitos standartus				
	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.
Apyvarta	369.258	383.258	464.226	471.829	372.825
Bendrasis pelnas	63.190	72.440	102.196	72.149	69.804
Pelnas prieš mokesčius, palūkanas ir amortizaciją (EBITDA)	25.793	33.122	49.431	15.060	34.068
Pelnas prieš mokesčius	12.218	16.146	30.567	-3.889	14.297
Investicijų į ilgalaikį turtą suma	8.885	11.415	14.171	31.346	16.883

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: AB „Žemaitijos pienas“ 2005 m., 2006 m., 2007 m., 2008 m., 2009 m. metinės ataskaitos

2009 m. palyginus su 2008 m. EBITDA (žr. 10 lentelę) padidėjo 126,21 proc., 2008 m. palyginus su 2007 m. sumažėjo 34,47 proc. Investicijų 2008 m. investicijų į ilgalaikį turtą per pastaruosius penkis metus buvo daugiausiai – 31.346 tūkst.Lt. 2008 m. įmonei buvo nuostolingi. Pelno prieš mokesčius rodiklis -3.889 tūkst. Lt.

⁴³ Įmonės istorija [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-23]. Prieiga per internetą: <http://www.zpienas.lt/lt/apie-kompanija/imonės-istorija/>

⁴⁴ Konsoliduotas metinis pranešimas už 2009 m. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-23]. Prieiga per internetą: <https://csf.omxgroup.com/oam-web-pub/oampub/mediaViewDisclosureSwitchMessage.action?disclosureId=277610&selectedLanguage=lt>

⁴⁵ AB „Žemaitijos pienas“ puoselėja senas tradicijas. Bendrovės naujienos. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-04-13]. Prieiga per internetą: <http://www.zpienas.lt/lt/naujienos/>

⁴⁶ „AgroBalt 2010“. Vidinis „Žemaitijos Pieno“ darbuotojų tinklapis. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-05-10]. Prieiga per internetą: <http://dvs/default.aspx>

AB „Žemaitijos pienas“ supirktas pienas 2005 – 2009 m., tūkst. t.

	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.
Supirktas natūralaus pieno	n.d.*	n.d.*	n.d.*	280	257
Supirktas pieno pagal bazinius rodiklius	291	323	335	340	311

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: AB „Žemaitijos pienas“ 2005 m., 2006 m., 2007 m., 2008 m., 2009 m. metinės ataskaitos

Per 2006 metus grupė supirko 322 986 tonų pieno (žr. 11 lentelę). Lyginant su 2005 metais 10,95 proc. supirktas daugiau. Vidutinė metinė 1 tonos pieno kaina buvo 599 Lt arba 1,2 proc. didesnė negu 2005 m. Per 2007 m. grupė supirko 335,4 tūkst. t pieno (pagal R+B). Lyginant su 2006 m. 3,69 proc. supirktas daugiau, nors Lietuvos pieno gamyba 2007 m. vidutiniškai padidėjo 3,9 proc. Vidutinė metinė 1 tonos (R+B) pieno kaina buvo 709 Lt arba 15,5 proc. didesnė (110 Lt/t) negu 2006 m. ir 23 Lt/t didesnė už bendrą Lietuvos vidutinę pieno kainą.

AB „Žemaitijos pienas“ gaminami pagrindiniai produktai: fermentiniai, lydyti sūriai ir varškės sūriai, varškė bei varškės sūreliai, pienas, kefyras, rūgpienis, jogurtas, grietinė ir grietinė, natūralus sviestas ir sviestas su priedais, sausi pieno produktai. Pilnas spektras siekia apie 200 pavadinimų ir yra nuolat besikeičiantis.

AB „Žemaitijos pienas“ grupės pardavimo rinkos 2005 -2009 m., tūkst. Lt ir proc.

Šalių pavadinimai	2005 m.		2006 m.		2007 m.		2008 m.		2009 m.	
	tūkst.Lt.	%	tūkst.Lt.	%	tūkst.Lt.	%	tūkst.Lt.	%	tūkst.Lt.	%
Lietuva	217.066	58,8	206.253	53,81	217.876	46,93	252.900	53,60	210.457	56,45
Kitos Baltijos ir NVS šalys	62.435	16,91	89.108	23,25	121.971	26,27	119.153	25,25	74.846	20,07
Kitos Europos šalys	75.452	20,44	86.034	22,45	116.887	25,18	94.476	20,03	73.041	19,59
JAV	0	0	797	0,21	0	0	148	0,03	2.295	0,62
Kita	14.200	3,85	1.066	0,28	7.492	1,61	5.152	1,09	12.186	3,27
Viso	369.153	100	383.258	100	464.226	100	471.829	100	372.825	100

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: AB „Žemaitijos pienas“ 2005 m., 2006 m., 2007 m., 2008 m., 2009 m. metinės ataskaitos

AB „Žemaitijos pienas“ produkcijos paskirstymo tinklas apima visą Lietuvos teritoriją. Taip pat turi savo platintoją Latvijoje, Rygoje. 2006 metais eksportas sudarė (žr. 12 lentelę). 46 proc. visų pardavimų. Daugiausia eksportavo į Europos šalis, Rusiją. 2006 m. fermentinių sūrių eksportas sudarė 69 proc. viso eksporto. 2007 m. eksportas sudarė virš 53 proc. visų pardavimų. Daugiausia eksportavo į Europos šalis, Rusiją. Fermentinių sūrių eksportas sudarė 57 proc. viso eksporto.

Santykinė analizė, dar vadinama koeficientų analize, atlikta norint nustatyti bendrovės veiklos efektyvumą įgyvendinus projektą. Apskaičiuoti pagrindiniai finansiniai rodikliai (žr.13 lentelę) atspindi įmonės gyvybingumą bei projekto rezultatyvumą. LR žemės ūkio ministro įsakymu Nr. 3D-64 (Žin., 2005, Nr. 22-697) nustatyti ekonominio gyvybingumo ribiniai rodikliai.

AB „Žemaitijos pienas“ grupės ekonominiai, finansiniai veiklos rodikliai 2005 – 2009 m.

Rodikliai proc.	Ribiniai	2005	2006	2007	2008	2009
Bendras pardavimų pelningumas	≥ 15	17	18,9	22,01	15,29	18,72
Grynasis pardavimų pelningumas	≥ 3	2,78	3,37	5,28	-0,79	3,02
Turto pelningumas	≥ 7	7,05	8,16	14,96	2,02	5,87
Skolos rodiklis	≤ 0,5	0,59	0,54	0,41	0,53	0,42

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: AB „Žemaitijos pienas“ 2005 m., 2006 m., 2007 m., 2008 m., 2009 m. metinės ataskaitos

AB „Žemaitijos pienas“ ekonominio efektyvumo rodikliai (žr. 13 lentelę) 2008 metais buvo žemiausi. Šių rodiklių sumažėjimui turėjo įtakos padidėjusios žaliavinio pieno supirkimo kainos, išaugęs darbo užmokesčio fondas bei padidėjusios įmokos į Valstybinį socialinio draudimo fondą. Be to, modernizuojant gamybą įsigyta brangios įrangos, kurią 50 proc. dengė ES struktūrinių fondų parama, o kitą dalį dengė skolintos lėšos iš bankų. Padidėjusios ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudos bei išaugusios palūkanos bankams turėjo įtakos veiklos sąnaudų didėjimui, o tuo pačiu ir gryno pelno mažėjimui, ko rezultate 2008 metais patirtas nuostolis 3.710 tūkst. Lt.

4.2. Žmogiškųjų išteklių analizė pieno pramonės įmonėse

AB „Rokiškio sūris“ grupės (toliau – Grupė) valdymo struktūra (žr. 21 priedą) yra organizuota pagal pagrindines funkcijas, t.y. pardavimai, gamyba, finansų valdymas, pieno supirkimas, logistika, vindikacija bei plėtra ir auditas. Funkciniai direktoriai formuoja ir vysto Grupės strategiją, taktiką ir uždavinius pagal šias funkcijas⁴⁷.

Įmonė daug dėmesio skiria naujų darbuotojų apmokymams, nes nuo to priklauso darbuotojo darbo rezultatai. Taip pat rūpinasi ir esamais darbuotojais, jie kasmet turi kelti kvalifikaciją, siekiant geresnių įmonės ir asmeninių rezultatų. Siekiant maksimalaus darbo efektyvumo ir gerinant teikiamų paslaugų kokybę bendrovėje sukurta pastovaus personalo parinkimo, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema. Darbuotojų poreikiu bei jų kompetencija rūpinasi kiekvienas padalinys atskirai. Personalo skyrius įdarbina darbuotojus pagal numatytą procedūrą (Procedūra BP10 P0004-UT). Priimami darbuotojai yra apmokami pagal jų specifiką. Gamyboje dirbantys darbuotojai mokomi sanitarijos, higienos, technologijų, dirbti su įrenginiais, RVASVT principų. Kiekvienų metų pabaigoje vertinama darbuotojų kompetencija.

2009 m darbuotojų skaičius sumažėjo 6,98 proc. lyginant su 2008 m. (žr. 14 lentelę). Vadovų skaičius per paskutinius tris metus nekito, o jų atlyginimas sumažėjo 58,25 proc. Vidutinis mėnesinis darbuotojų atlyginimas per 2005 – 2008 metus padidėjo 69,21 proc., o 2009 metais sumažėjo 21,45 proc.

⁴⁷ AB „Rokiškio sūris“ 2008 metų prospektas - ataskaita [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-22]. Prieiga per internetą: www.rokiskio.com/rs-lt.php?download=Rokiskio-suris-2008-ataskaita.pdf

AB „Rokiškio sūris“ grupės vidutinis darbuotojų skaičiaus kitimas 2005 -2008 metais

Vidutinis darbuotojų skaičius	2005-12-31	2006-12-31	2007-12-31	2008-12-31	2009-12-31
Viso:	1882	1836	1738	1920	1786
Tame sk. Vadovai	15	14	10	10	10
Specialistai	190	160	168	164	334
Darbininkai	1677	1662	1560	1746	1442
Vidutinis mėnesinis atlyginimas, Lt	1325	1544	1968	2242	1761
vadovų	7050	7895	9644	7445	4026
specialistų	2318	2239	2351	2697	1728
darbininkų	1174	1419	1789	2155	2061

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: AB „AB „Rokiškio sūris“ 2005 m., 2006 m., 2007 m., 2008 m., 2009 m. metinės ataskaitos

2009 m. daugiausiai įmonėje dirbo darbuotojų su aukštesniu išsilavinimu. Tai sudarė apie 51 proc. (žr. 15 lentelę) visų darbuotojų. 2009 m. 38,63 proc. - su viduriniu išsilavinimu.

AB „Rokiškio sūris“ grupės darbuotojai pagal išsilavinimą 2006 – 2008 m.

Išsilavinimas	2005-12-31	2006-12-31	2007-12-31	2008-12-31	2009-12-31
Aukštasis	141	138	131	129	125
Spec. Vidurinis (aukštesnysis)	749	731	692	735	910
Vidurinis	882	876	829	750	690
Nebaigtas vidurinis	110	91	86	78	50

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: AB „AB „Rokiškio sūris“ 2005 m., 2006 m., 2007 m., 2008 m., 2009 m. metinės ataskaitos

Grupė už savo darbuotojus į VSD fondą, pagal nustatytą įmokų planą, moka socialinio draudimo įmokas, moka išeitines išmokas darbuotojams nutraukus darbo santykius. Taip pat įmonė pripažįsta įsipareigojimą ir sąnaudas premijoms ir dalyvavimui pelne, kuomet ji yra įsipareigojusi pagal sutartį arba praeityje taikoma praktika yra sukūrusi konstruktyvų įsipareigojimą.

AB „Pieno žvaigždės“ dirba virš 2000 tūkst. darbuotojų. Diegiant pažangias gamybos technologijas ir modernius vadybos metodus, darbuotojų skaičius mažėja. Kiekviename bendrovės gamybiniame filiale – „Mažeikių pieninėje“, „Pasvalio sūrinėje“, „Panevėžio piene“, „Kauno piene“ dirba daugiau negu po 500 įvairiausių specialybių darbuotojų. Penkiuose regioniniuose – Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Mažeikių ir Panevėžio ir AB „Pieno žvaigždės“ centrinėje buveinėje dirba beveik 300 pardavimų, eksporto, rinkodaros, logistikos ir transporto darbuotojų. Apie 30 darbuotojų vykdo bendrovės veiklos administravimą ir apskaitą. Darbuotojų karjerai ir profesinio tobulėjimo galimybėms netaikomi jokie diskriminuojantys ribojimai organizuojant įvairius mokymus. Specialistai stažuotis siunčiami taip pat ir į kitas šalis, kuriose pieno pramonė turi galias tradicijas ir kultūrą. Darbuotojai lankosi įvairiose tarptautinėse naujausias pieno pramonės tendencijas atspindinčiose parodose, seminaruose, tenykštėse pienu perdirbančiose gamyklose⁴⁸.

⁴⁸ Pieno žvaigždės. Nr. 1 2006 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-12]. Prieiga per internetą: http://www.pienozvaigzdes.lt/index.php/apie_mus/zurnalas_musu_darbuotojams_ir_biciliams/42

Per 2005–2009 metus įmonės darbuotojų skaičius keitėsi nežymiai (žr. 16 lentelę). Per 2006 m. darbuotojų sumažėjo 0,9 proc., 2008 m.- 8,46 proc. 2009 m. daugiausiai įmonėje dirbo žmonių su viduriniu išsilavinimu, 44,18 proc. visų darbuotojų. 2008 m. su viduriniu išsilavinimu - 44,65 proc. 2009 m. su nebaigtu viduriniu išsilavinimu - 8,16 proc. darbuotojų.

16 lentelė

AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojai pagal išsilavinimą 2005 – 2009 metais

	2005-12-31	2006-12-31	2007-12-31	2008-12-31	2009-12-31
Vidutinis darbuotojų skaičius	2732	2707	2706	2477	2207
Su aukštuoju išsilavinimu	337	364	376	389	374
Su aukštesniuoju išsilavinimu	939	979	964	774	679
Su viduriniu išsilavinimu	1189	1134	1116	1106	975
Su nebaigtu viduriniu išsilavinimu	267	230	250	208	180

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: AB „Pieno žvaigždės“ 2005 m., 2006 m., 2007 m., 2008 m., 2009 m. metinės ataskaitos

Vadovaujančio personalo atlyginimas (žr. 17 lentelę) augo per visą 2005-2009 metų laikotarpį. Specialistų atlyginimas 2009 m. palyginus su 2008 m. sumažėjo 1,69 proc., o 2005-2008 m. – didėjo.

17 lentelė

AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų vidutinis atlyginimas 2005 – 2009 m., Lt.

	2005-12-31	2006-12-31	2007-12-31	2008-12-31	2009-12-31
Vadovaujančio personalo	5171	5410	6350	6504	6767
Specialistų	1750	1830	2150	2715	2669
Darbininkų	1174	1408	1570	2053	2131

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: AB „Pieno žvaigždės“ 2005 m., 2006 m., 2007 m., 2008 m., 2009 m. metinės ataskaitos

AB „Žemaitijos pienas“ taikomas funkcinis valdymo tipas, įmonė dalijama į padalinius, atliekančius konkrečias užduotis ir pareigas. Čia už atskirų funkcijų vykdymą atsakingi jų vadovai. AB „Žemaitijos pienas“ organizacinė struktūra užtikrina įmonės efektyvų funkcionavimą, struktūrą. Funkciniai vadovai (žr. 22 priede) atsako už konkrečias veiklos sritis ir vadovauja funkcinei grandžiai: gamybai, rinkodarai, finansams. Efektyvus valdymas, greitas sugebėjimas prisitaikyti prie rinkos pokyčių bei visų įmonės darbuotojų kvalifikacija turi didelę įtaką tolimesniam sėkmingam įmonės vystymuisi bei augimui.

18 lentelė

AB „Žemaitijos pienas“ grupės darbuotojai pagal išsilavinimą 2005 – 2009 metais

	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.
Su aukštuoju išsilavinimu	197	189	234	225	214
Su aukštesniuoju išsilavinimu	653	512	913	413	411
Su profesiniu išsilavinimu				440	290
Su viduriniu išsilavinimu	1171	1240	728	583	510
Su nebaigtu viduriniu išsilavinimu				178	103
	2021	1941	1875	1839	1528

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: AB „Žemaitijos pienas“ 2005 m., 2006 m., 2007 m., 2008 m., 2009 m. metinės ataskaitos

Su aukštuoju išsilavinimu (žr. 18 lentelę) 2009 m. įmonėje dirbo 214 darbuotojų. Tai sudaro tik 14 proc. darbuotojų ir palyginus su 2008 m. dėl darbuotojų kaitos sumažėjo 5 proc.

Sąrašinis grupės darbuotojų skaičius 2006 metų gruodžio 31 d. buvo 1941 (žr. 19 lentelę). Per metus jiems priskaičiuota 50.744 tūkst. Lt darbo užmokesčio. 2008 m. grupės darbo užmokesčio išlaidos sudarė 71.705 tūkst. Lt, o 2007 m. 61.172 tūkst. Lt. Sąrašinis grupės darbuotojų skaičius 2007 m. gruodžio 31 d. - 1.875. 2009 m. grupės darbo užmokesčio išlaidos – 25.988 tūkst.Lt.

19 lentelė

AB „Žemaitijos pienas“ grupės darbuotojų vidutinis atlyginimas 2005 – 2009 metais

Vidutinis darbuotojų skaičius	2005 m.		2006 m.		2007 m.		2008 m.		2009 m.	
	Darbuotojų skaičius	Vidutinis darbo užmo-kestis	Darbuotojų skaičius	Vidutinis darbo užmo-kestis	Darbuotojų skaičius	Vidutinis darbo užmo-kestis	Darbuotojų skaičius	Vidutinis darbo užmo-kestis	Darbuotojų skaičius	Vidutinis darbo užmo-kestis
Administracija	161	2.619	137	2.769	130	3561	122	4.110	133	3.194
Aptarnaujantis personalas	489	1.340	152	1.640	176	2012	217	2.284	214	2.110
Transporto padalinys	334	1.303	346	1.661	338	2156	264	2810	175	2.296
Žaliavos supirkimas	215	539	269	635	264	859	236	1.411	283	869
Gamybos padalinys	754	1.114	668	1.235	560	1.505	652	1.704	411	1.533
Filialai	365	1.490	369	1.637	407	2.018	348	2.336	312	2.255
Viso:	2.021		1.941		1.875		1.839		1.528	

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: AB „Žemaitijos pienas“ 2005 m., 2006 m., 2007 m., 2008 m., 2009 m. metinės ataskaitos

AB „Žemaitijos pienas“ įgyvendindama Žmogiškųjų išteklių politiką, siekia kurti ir plėtoti ilgalaikius santykius su darbuotojais. Bendrovės darbuotojai turi galimybę žinias ir įgūdžius tobulinti. Yra paruoštos mokymo programos gamybos darbininkams, gamybos aparatininkams, gamybos operatoriams, gamybos šaltkalviams – operatoriams, gamybos meistrams, prekybos darbuotojams. 2009 m. praveisti mokymai 499 darbuotojams (žr. 23 priedą). 2009 m. dirbo 33,38 proc. darbuotojų su viduriniu išsilavinimu. Su aukštuoju išsilavinimu darbuotojų skaičius sumažėjo, dėl darbuotojų kaitos ir 2009 m. palyginus su 2008 m. sumažėjo 4,9 proc.

4.3. Investiciniai projektai pieno pramonėje

2003–2010 m. Lietuvos pieno pramonė vien tik investicijoms iš ES gavo 92,4 mln.Lt (žr. 24 priedą).

Pagrindinė AB „Rokiškio sūris“ 2006 metų investicija 15,5 mln. litų į išrūgų surinkimą ir beatliekinį perdirbimą. Šioms investicijoms buvo pateikta paraiška paramai pagal Lietuvos BPD Europos Sąjungos struktūrinių fondų 3,4528 mln. litų paramai gauti. 2006 metų gruodžio 8 dieną buvo pasirašyta sutartis tarp NMA ir Rokiškio sūrio 3,4528 mln. AB „Rokiškio sūris“ investicijos yra nukreipiamos, kad žaliava gamybai, produkto gamyba ir produkto atkrovimas vartotojui būtų vykdomas kuo saugesnėse maisto ir saugos reikalavimus atitinkančiose sąlygose. Visos investicijos atliktos Lietuvoje: Rokiškyje ir Rokiškio grupės įmonėse – Utenos bei Ukmergės filialuose.

Per 2007 metus Grupė investicijoms skyrė 19,6 mln. litų. 2007 m. buvo įsigyta ir įsisavinta fermentinių sūrių pjaustymo riekelėmis įranga, pradėtos perdirbti varškės išrūgos. Taikomos naujausios technologijos gaminant demineralizuotą pieno cukrų (laktozė be mineralų), iš išrūgų atskiriant natūralų kalcio produktą, kuris yra džiovinamas ir gaunamas sausas kalcis. Per 2008 metus Grupė investicijoms skyrė 40,6 mln. litų. Pagrindinės investicijų kryptys: sūrių gamybos linijų ir pakavimo, laktozės ir IBK gamybos, ventiliacijos sistemos, vidaus transporto, energetikos ūkio, šaldymo ūkio modernizavimas, šaldytuvų pastatymas pieno supirkimo punktuose, nuotekų valymo, šviežių pieno produktų gamybos, sausų pieno produktų gamybos, sviesto gamybos modernizavimas. Taip pat įsigyti nauji pienovežiai skirti pieno surinkimui ir suvežimui⁴⁹.

2009 m. balandžio 15 d. buvo pasirašyta⁵⁰ trišalė finansavimo ir administravimo sutartis tarp LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Europos socialinio fondo agentūros ir AB „Rokiškio sūris“ dėl darbuotojų ugdymo projekto. Šio projekto pagrindinis tikslas yra parengti grupę AB „Rokiškio sūris“ ir UAB „Rokiškio pienas“ darbuotojų, siekiant išugdyti būtinas kompetencijas, reikalingas inovacinių technologijų kūrimui bei pritaikymui pieno perdirbimo srityje. Mokymai suteiks darbuotojams specializuotų profesinių žinių, tiesiogiai susijusių su jų darbo funkcijomis bei atsakomybe. Siekiant ugdyti bendruosius įgūdžius sudarytos penkios tikslinės grupės: gamybos vadovų vadovavimo gebėjimų mokymai, žaliavos pirkimo darbuotojų derybinių bei bendravimo įgūdžių mokymai, eksporto pardavimų bei logistikos veiklos mokymai, efektyvaus vadovavimo gebėjimų mokymai, finansų valdymo sprendimų ir finansų analizės mokymai. Mokymai apims beveik 100 darbuotojų ir truks trejus metus⁵¹. Bendra projekto vertė - 1 955 097,00 Lt, iš jo ES dalis 1 173 058,00 Lt (60 proc.)⁵².

AB „Pieno žvaigždės“ projekto „ES reikalavimų įgyvendinimas ir gamybos bazės modernizavimas“ tikslas yra modernizuoti pagrindinės žaliavos – pieno surinkimo ir transportavimo priemonių parką, siekiant pilnai įgyvendinti ES veterinarinius, sanitarinius, higieninius, maisto saugos ir aplinkosauginius reikalavimus. AB „Pieno žvaigždės“ žaliavinio pieno surinkimui ir transportavimui įsigytos specializuotos pieno transportavimo priemonės pagreitina žaliavinio pieno surinkimą, užtikrina surinkto žaliavinio pieno tinkamą kokybę, palengvina žaliavinio pieno transportavimą į gamybinius padalinius. Įdiegus investicijas racionalizuotas pirminis žaliavinio pieno pristatymas į Bendrovę bei padidėjo turimų išteklių efektyvus paskirstymas.

Pagrindinis projekto „AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių rinkoje ir įmonėje ugdymas“ tikslas – padidinti AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų

⁴⁹ AB „Rokiškio sūris“ 2007, 2008, 2009 metų pranešimai. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-04-11]. Prieiga per internetą: http://www.rokiskio.com/rs-lt.php?Investuotojams:Metiniai_prospektai

⁵⁰ Bagdanavičiūtė, V., (2009) Lietuvių pasirinkimas – pienas. Versus. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-04-08]. Prieiga per internetą: <http://prekyba.eversus.lt/naujienos/979>

⁵¹ Projektai AB „Rokiškio sūris“ [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-22]. Prieiga per internetą: <http://www.rokiskio.com/rs-lt.php?>

⁵² Pasirašytos sutartys. ES struktūrinė parama 2007–2013 metams. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-04-14]. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/statistikaonline/igyvproj?pro_id=1060&sparams=2841&page=3&pgsz=100

kompetenciją ir gebėjimus prisitaikyti prie pokyčių rinkoje bei įmonėje. Projekto uždaviniai: organizuoti bendruosius bendrovės darbuotojų mokymus, kurie atitiktų darbdavių ir dirbančiųjų mokymų poreikius; užtikrinti organizuojamų mokymų kokybinį lygį tobulinant tikslinių projekto grupių profesinę kompetenciją; diegti organizacijoje mokymams palankią aplinką. Projekto įgyvendinimo metu apmokyti 405 tikslinės grupės nariai, jų tarpe 202 moterys; parengti 6 bendrųjų mokymų paketai; praveisti 5128 valandų trukmės mokymai įmonės aukščiausio, vidurinio lygmens vadovams ir specialistams; sukurta gerosios patirties, įskaitant mokymų, perdavimo schema;

Pagal Lietuvos 2007-2013 metų Ekonomikos augimo veiksmų programos 2 prioriteto „Verslo produktyvumo didinimas ir aplinkos verslui gerinimas“ priemonę „Naujos galimybės“ AB „Pieno žvaigždės“ 2010 m. vasario 3 d. pasirašė sutartį dėl projekto – AB „Pieno žvaigždės“ konkurencingumo didinimas užsienio rinkose (eksporto plėtra), kuris skirtas skatinti įmones aktyviau ieškoti užsienio partnerių ir didinti pardavimą užsienio rinkose. Projekto vertė– 422.428 Lt. Paramos suma iš viso–295.699 Lt. AB „Pieno žvaigždės“ įnašas – 126.729 Lt. Šis projektas skirtas pieno produktų eksporto į Rusijos, Kazachstano ir Azerbaidžano rinkas plėtrai. Gauta ES parama prisidės prie įmonės pozicijų trijose šalyse stiprinimo⁵³.

AB „Žemaitijos pienas“ gamybinių linijų modernizavimo projekto tikslai: pagerinti pieno supirkėjų ir gamintojų darbo sąlygas, pagerinti pieno priėmimą, modernizuojant pieno priėmimą, išspręsti gamtosaugos problemas, pastatyti naują modernią įrangą fermentinių sūrių, šviežių pieno produktų gamybos ir priėmimo cechuose, pagerinti sanitarijos ir higienos lygį gamybiniuose baruose⁵⁴.

Projekto „AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“ tikslas – apmokyti visų sričių AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojus, suteikiant jiems galimybę sklandžiau prisitaikyti prie technologinių, techninių ir organizacinių pokyčių modernėjančioje bendrovėje, suteikti būtinus darbu ir išlikimui konkurencinėje darbo rinkoje įgūdžius ir suteikti įmonei galimybę drąsiai įgyvendinti savo užsibrėžtus uždavinius. Apmokyti 629 darbuotojai. Projekte dalyvavę darbuotojai mokėsi užsienio kalbų, kompiuterinio raštingumo, kompiuterinės apskaitos programų, strateginio planavimo ir valdymo, vadovavimo, dalykinės komunikacijos, bendravimo efektyvinimo. Projekto konsultantai mokė, kaip įtakoti darbuotojų motyvaciją, formuoti kolektyvo mikroklimatą, organizuoti komandinį darbą, valdyti pasipriešinimą organizacijos pokyčiams, kūrybiškai spręsti problemas. Modernioje įmonėje dirbantiems žmonėms buvo atskleistos susirinkimų vedimo, derybų, psichologinės įtampos valdymo, konfliktų valdymo ir prevencijos,

⁵³ Projektas „AB „Pieno žvaigždės“ konkurencingumo didinimas užsienio rinkose (eksporto plėtra). Pieno žvaigždės. [interaktyvus] [žiūrėta 2010–04–12]. Prieiga per internetą: http://www.pienozvaigzdes.lt/index.php/apie_mus/projektas__ab_pieno_zvaigzdes_konkurencingumo_didinimas_uzsienio_rinkose_eksporto_pletra/11091

⁵⁴ AB „Žemaitijos pienas“ gamybinių linijų modernizavimas. Europos Sąjungos struktūrinė parama. [interaktyvus] [žiūrėta 2010–02–02]. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/lt/bpd/zemelapis/?id=2306>

darbo (gamybos) organizavimo, laiko valdymo, klientų aptarnavimo, tarnybinio etiketo, pardavimų-pirkimų valdymo, marketingo, finansų pagrindų ne finansininkams, kreditoriaus interesų apsaugos ir gynimo, modernių apskaitos metodų taikymo įmonės valdyme ir kitos reikalingiausios žinios.

2008 m. gruodžio 19 d. AB „Žemaitijos pienas“ pateikė NMA prie Žemės ūkio ministerijos paramos paraišką pagal „Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 m. programos priemonės „Žemės ūkio produktų perdirbimas ir pridėtinės vertės didinimas“ pirmąją veiklos sritį „Žemės ūkio produktų perdirbimas ir rinkodara“, pagal kurį planuojama už 14,2 mln. litų įsigyti pieno/išrūgų perdirbimo ir fasavimo įrangos, oro valymo filtrą ir jau įsigijo 11 naujų pienovežių. Investicijos į modernius pienovežius sumažino dideles susidėvėjusių pienovežių degalų, automobilių remonto ir techninio aptarnavimo sąnaudas bei atvežamo žaliavinio pieno savikainą, leido sutaupyti mokesčius už aplinkos teršimą iš mobilių transporto priemonių. Įgyvendinus kitą projekto dalį, susidėvėjusi įranga bus pakeista modernia, padidės maisto produktų kokybė, sumažės oro tarša į aplinką kietosiomis dalelėmis iš miltų fasavimo linijos bei nuotekų tarša⁵⁵. Projekto AB „Žemaitijos pienas“ konkurencingumo didinimas diegiant technologinio proceso inovacijas vertė 8.686.924 Lt.

AB „Žemaitijos pienas“ nuolat tobulina gamybinę įrangą, kad ji atitiktų griežtus ES aplinkosaugos, veterinarijos bei higienos reikalavimus, gerina darbo sąlygas, gaminamos produkcijos kokybę, didina pieno gaminių asortimentą. Naujai įrangai aptarnauti ir efektyviai organizuoti darbą reikalinga aukštesnė darbuotojų kvalifikacija. Kiekvienais metais įmonė skiria savo lėšas darbuotojų kvalifikacijos kėlimui (apie 100000 Lt per metus). Savo tikslams įgyvendinti bendrovė nusprendė siekti ES struktūrinių fondų paramos. Penktame skyriuje pristatomi AB „Žemaitijos pieno“ ES struktūrinių fondų paramos BPD projektai.

⁵⁵ Konsoliduotas metinis pranešimas. The Nordic Exchange [interaktyvus] [žiūrėta 2010-04-13]. Prieiga per internetą: <https://csf.omxgroup.com/oam-web-pub/oampub/mediaViewDisclosureSwitchMessage.action?disclosureId=277610&selectedLanguage=lt>

5. AB „ŽEMAITIJOS PIENAS“ ATVEJIS

5.1. AB „Žemaitijos pienas“ gamybinių linijų modernizavimas

Siekiant konkuruoti Europos rinkoje, būtina restruktūrizuoti ir modernizuoti pramonę, daugiau investuoti į pažangias technologijas ir inovacijų diegimą, plėtoti pažangių technologijų pramonę, kuriai reikia aukštos kvalifikacijos darbo jėgos. Norėdamos gauti ES paramą įmonės turi turėti idėjų ir nusiteikti kurti projektus, kuriuos įgyvendinus galima tikėtis ilgalaikės naudos savo bendruomenei, verslui, institucijos darbui.

Struktūrinių fondų paramos lėšos yra išmokamos kompensavimo principu – dengiamos faktinės išlaidos, pagrįstos jas patvirtinančiais dokumentais. AB „Žemaitijos pienas“, remiantis ES Struktūrinių Fondų, Lietuvos 2004-2006 m. BPD 4 prioriteto „Kaimo plėtra ir žuvininkystė“ 3 priemonės „Žemės ūkio produktų perdirbimo bei rinkodaros gerinimas“ reikalavimais paramai gauti parengė investicinį projektą ir pateikė dviejų dalių paraišką. NMA prie Žemės ūkio ministerijos Telšių skyriui pagal Lietuvos 2004–2006 m. bendrojo programavimo dokumento (BPD) priemonių ir projektų, finansuojamų įgyvendinant šias priemones, administravimo ir finansavimo taisyklės 2005 m. gegužės 31 d. pateikta paraiška ES struktūrinių fondų finansinei paramai gauti A dalis, kurioje nurodyta informacija apie projekto teikėją ir apibendrinta informacija apie patį projektą. Prie specialiosios B paraiškos dalies pagal LR teisės aktų reikalavimus pridėti dokumentai:

- Telšių apskrities VMI, dėl atsiskaitymo su valstybės, savivaldybių biudžetais ir valstybės pinigų fondais 2005 m. gegužės 31 d. Nr. 05-31, kurioje nurodyta, kad vadovaudamiesi LR mokesčių administravimo įstatymu, kuris galiojo nuo 2004-11-09 iki 2005-06-06 laikotarpiu, 2004 m. balandžio 13 d. Nr. IX-2112 (Žin., 2004, nr. 63-2243) pagal pateiktas deklaracijas ir kitus mokesčių apskaičiavimo dokumentus bei mokesčių duomenis įmonė atsiskaitė su valstybės, savivaldybių biudžetais ir valstybės pinigų fondais.

- Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Telšių skyriaus 2005 m. gegužės 31 d. Nr. 47 – dėl įsiskolinimo VSDF biudžetui, kurioje pranešama, kad draudėjas įsiskolinimų neturi.

- Deklaraciją dėl atitikimo aplinkosaugos standartams 2005 m. gegužės 26 d. Nr.219 – iš Šiaulių regiono aplinkos apsaugos departamento, kurioje nurodyta, kad įvykdytas projektas atitiks aplinkosaugos standartus ir poveikio aplinkai vertinimas neprivalomas.

- Nacionalinių ir ES reikalavimų bei standartų atitikimo pažymą 2005 m. gegužės 30 d. NR.s-(4.31)-239 – iš Telšių apskrities Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos, kurioje nurodyta, kad įgyvendinus investicinį projektą pagal Lietuvos 2004-2006 metų Kaimo plėtros ir žuvininkystės programą AB „Žemaitijos pienas“ atitiks veterinarijos sanitarijos reikalavimus.

NMA prie Žemės ūkio ministerijos 2005 m. birželio 7 d. Nr. SD (12-187-T)-332 informavo, kad pagal patvirtintas procedūras pateikta paraiška užregistruota ir atlikus administracinės atitikties

vertinimą projektas perduotas tolimesniam vertinimui. Suteiktas unikalus identifikavimo numeris BPD2004-EZUOGF-4.3-02-05/8/0001.

NMA prie ŽŪM Kaimo plėtros programų vertinimo skyrius įvertino projektą ir 2005 m. lapkričio 14 d. atsiųstas užklausias, dėl reikiamų dokumentų/informacijos pateikimo: detalizuoti išlaidas pagal konkretaus turto įsigijimą, bei nurodyti jų finansavimo šaltinius; pateikti paskolos suteikimo sutartį ir jos gražinimo terminų atidėjimą patvirtinantį susitarimą. (2005 m. lapkričio 18 d. dokumentų patikslinimai pateikti Kaimo plėtros programų vertinimo skyriui).

2006 m. kovo 9 d. pasirašyta paramos sutartis su NMA. 2007 m. vasario 22 d. NMA prie Žemės ūkio ministerijos informavo, kad neprieštaruja, dėl nurodytos įrangos įsigijimo.

AB „Žemaitijos pienas“ 2008 m. balandžio 7 d. informavimo NMA, kad visas turtas, įsigytas už paramos lėšas, nebuvo išnuomotas. 2008 m. vasario 13 d., 2009 m. kovo 25 d. ir 2010 m. vasario 1 d. pateiktos įgyvendinimo metinės ataskaitos.

AB „Žemaitijos pienas“ strateginis tikslas – modernizuoti įmonės gamybinę bazę, kuri atitiktų nacionalinius ir ES standartus. Modernizuojant gamybinę bazę buvo siekiama užtikrinti aplinkosaugos reikalavimus, gerinti pieno produkcijos kokybę, mažinti gamybos kaštus bei dirbti pelningai, pirmaujant pieno produktų gamybos ir realizacijos rinkoje.

Vienas iš pagrindinių konkurencingumo didinimo veiksnių yra inovacijos, kurios pagerintų pieno perdirbimo procesus. AB „Žemaitijos pienas“, modernizuodamas gamybines linijas, atsižvelgė į įrengimų techninius parametrus bei funkcionalumą (žr.25 priedą). Investiciniame projekte planuojamas investicijų poreikis buvo nustatytas atsižvelgiant į techninį bei technologinį ilgalaikio naudojimo turto poreikį, remiantis komerciniais pasiūlymais. Komerciniai pasiūlymai surinkti iš įmonių, kurios prekiauja ES darbo saugos reikalavimus atitinkančiais įrengimais ar teikia investiciniam projektui įgyvendinti tinkamas paslaugas. Įrangos įsigijimui tiekėjai pasirinkti atsižvelgiant į siūlomą komplektaciją, specifikaciją bei tinkamiausią kainą. Taip pat atsižvelgiama, kad įsigyjama perdirbimo modernizavimo įranga atitiktų ES saugos reikalavimus ir standartus. Įgyvendinant projektą atsikaitymui su įrangos tiekėjais buvo pasirašyta paskolos sutartis Nr. 1197-06 IV 5 metų laikotarpiui su AB DnB NORD banku dėl 8.350 tūkst. Lt, mokant 3,6 procentų metinių palūkanų.

AB „Žemaitijos pienas“ įsigijo naują įrangą, siekdama automatizuoti ir kompiuterizuoti gamybą. Įvykdžius projektą įgyvendintos Europos parlamento ir tarybos reglamento (EB) Nr. 178/2002 nuostatos dėl maisto bendrųjų principų ir reikalavimų. Gamybinių linijų modernizavimo projektas įgyvendintas AB „Žemaitijos pienas“. Visos linijos sumontuotos Sedos g. 35, Telšiai, Lietuva. Faktiškai projektas įgyvendintas 2006 m. lapkričio 30 d. iki 2007 m. sausio 10 d. Projektui įgyvendinti buvo reikalinga (žr. 26 priedą) 7.720.485 tūkst. Lt be PVM (8.357.416 tūkst. Lt su PVM). PVM skaičiuojamas ne visoms investicijoms, kadangi dalis įrangos buvo įsigyjama užsienio

šalyse. Projekto įgyvendinimo išlaidoms padengti pagal BPD skirta lėšų : 3.435.212,00 Lt, iš jų ES dalis: 2.533.468,85 Lt.

Siekiant užsibrėžtų tikslų, bendrovė buvo numačiusi priemones, kurios palaipsniui jau įgyvendintos. AB „Žemaitijos pienas“ siekia ilgalaikių tikslų, t.y. turėti didžiąją dalį rinkos Lietuvoje, plėstis į Baltijos šalių ir Rusijos rinkas, spręsti aktualią gamtos užterštumo problemą. Gamybinės įrangos modernizavimas užtikrina aplinkosauginius, veterinarijos, higienos standartų atitikti ES reikalavimams. Pasibaigus projektui sudarytos sąlygos gamybos plėtrai, kokybiškesnės produkcijos gamybai bei pagerintos darbo sąlygos. Projektinė veikla yra susijusi su gamybos modernizavimu, produkcijos rodiklių gerinimu ir gamybos sąnaudų mažinimu. Šios pasirinktos veiklos sritys leidžia mažai veikiant natūralią aplinką bei išlaikant darnios plėtros principus įvykdyti numatytą plėtrą. Pagerintos pieno supirkėjų ir gamintojų darbo sąlygos, pagerintas ir modernizuotas pieno priėmimas, išspręstos gamtosaugos problemos, pastatyta nauja moderni įranga fermentinių sūrių, šviežių pieno produktų gamybos ir priėmimo cechuose. Taip pat pagerintas sanitarijos ir higienos lygis gamybinuose baruose.

5.2. AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas

AB „Žemaitijos pienas“ siekdama išlaikyti užimamą poziciją rinkoje, bendrovė nuolat investuoja į modernios gamybos infrastruktūros kūrimą bei kitų turimų išteklių vystymą. Vienas iš išteklių ir labai svarbus sėkmingos pažangos komponentų yra žmogiškieji ištekliai. Tik naujausios technologijos ir aukštos kvalifikacijos personalas gali užtikrinti tolesnį turimų pozicijų rinkoje išlaikymą. Nepakankamas kompiuterinis raštingumas trukdo darbo efektyvumui, jo organizavimui ir kokybei. Darbuotojų nepakankamos užsienio kalbos žinios apsunkina darbą diegiant naujas technologijas, palaikant prekybinius ryšius su pirkėjais visose ES šalyse, į kurias eksportuojama produkcija. Anglų, vokiečių kalbos tampa pagrindinėmis kalbomis, bendraujant su atvykstančiais į AB „Žemaitijos pienas“ partneriais ir svečiais iš kitų šalių. Kompiuterinio raštingumo žinių trūkumas riboja darbuotojų galimybes dirbti su sudėtingesne technika, naudotis moderniais komunikavimo būdais. Įmonė įvertindama susidariusią padėtį įvykdė projektą „AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“. Įgyvendinant projektą darbuotojams buvo suteikti kvalifikacijos kėlimo mokymai 36 srityse. 629 darbuotojams buvo ugdomi užsienio kalbos, kompiuterinio raštingumo ir vadybiniai gebėjimai.

Projektas prisideda prie pagrindinio ESF tikslo – plėtoti žmonių išteklius ir integraciją į darbo rinką. Projektu atliekami mokymai padėjo išvystyti greitesnį darbuotojų prisitaikymą prie intensyvėjančių darbo sąlygų, naujų technologijų bei darbo organizavimo pokyčių. Įgytos vadybinių dalykų žinios suteikė didesnę kompetenciją ir konkurencinį pranašumą darbuotojams, padidino šių žmonių darbo efektyvumą. Projektas atitinka Komisijos reglamento (EB) Nr. 68/2001 (OL 2001, L

10) dėl EB sutarties 87 ir 88 straipsnių taikymo valstybės pagalbai, teikiamai mokymui, nuostatas BPD 2.2 priemonės „Darbo jėgos kompetencijos ir prisitaikymo prie pokyčių ugdymas“ tikslui – didinti ūkio subjektų ir bendrą Lietuvos ūkio konkurencingumą plėtojant žmogiškuosius išteklius. AB „Žemaitijos pienas“ diegiamos naujos technologijos įmonėje, šiuolaikiniais valdymo ir darbo organizavimo principai bei darbuotojų įgyta aukštesnė kvalifikacija sąlygoja gaminamos produkcijos kokybės nuolatinį augimą, o tai teigiamai atsiliepia įmonės konkurencingumo didėjimui.

AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas projektas įgyvendintas 2006-2008 metais. 2006 m. buvo vykdomi pasirengiamieji darbai projekto įgyvendinimui, prie projekto dirbsiančių asmenų priskyrimas, projekto priežiūros komiteto (toliau - PPK) suformavimas, pirkimų plano su įgyvendinančiąja institucija (toliau - II) suderinimas, numatytų projekto veiklų bei planuojamų mokytų darbuotojų sąrašų tikslinimas, pirkimų dokumentacijos derinimas ir viešųjų pirkimų konkursų pravedimas, pirkimų dokumentacijos rengimas ir derinimas su II (mokymų, audito, viešinimo priemonių), viešųjų pirkimų pravedimas, taip pat sutarties su paslaugų teikėju pasirašymas, mokėjimo prašymų ir ataskaitų rengimas, tarpinės ataskaitos rengimas, projekto viešinimas. 2007 m. darbuotojų mokymai, paslaugų teikėjai, padedami projekto įgyvendinimo grupės (toliau – PIG), sudaro mokymų grupes bei suderina mokymų planą su PPK, mokymų organizavimas, PIG mokymų kontrolė, mokėjimo prašymų ir ataskaitų rengimas, tarpinės ataskaitos rengimas, projekto viešinimas. 2008 m. galutinio mokėjimo prašymo ir projekto įgyvendinimo ataskaitos rengimas, projekto viešinimas, baigiamoji konferencija, straipsnio apie pasiektus rezultatus publikavimas (žr. 27 priedą).

ESF agentūrai 2005 m. liepos 19 d. pateikta paraiška finansinei paramai gauti pagal Lietuvos 2004-2006 m. BPD 2.2 priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“. Bendrojoje A dalyje nurodyta apibendrinta informacija apie patį projektą. Prie specialiosios B paraiškos dalies pagal LR teisės aktų reikalavimus pridėti dokumentai: 2005 m. liepos 28 d. Nr. (15.17)-R19-3838 pažyma iš VMI, 2005 m. rugpjūčio 3 d. Nr. D5-447-1 – pažyma iš VSDF valdybos Telšių skyriaus, įmonės registravimo pažymėjimo kopija, įmonės įstatai, 3 metų finansinės atskaitomybės, detalus projekto biudžetas. ESF agentūrai pateiktos: Projekto įgyvendinimo tarpinė ataskaita, atviro konkurso dokumentacija, mokėjimo prašymai.

2006 m. kovo 9 d. bendrovė su LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija pasirašė sutartį dėl paramos skyrimo projektui „AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“. Mokymai vyko AB „Žemaitijos pienas“ projekto tikslams įrengtose patalpose.

Projektų administravimas – labai svarbus, daug žinių bei laiko sąnaudų reikalaujantis projektų įgyvendinimo etapas. Siekiant užtikrinti sklandžią projekto eigą bei sėkmingai įgyvendinti patį projektą, sudaryta projekto administravimo sutartis 2006 m. lapkričio 30 d. su UAB „Personalo projektai“. Remiantis atvirų mokymo paslaugų pirkimų techninėmis specifikacijomis, kiekvienas

mokymų tiekėjas prieš mokymus atliko situacijos analizę ir parengė mokymo programą, orientuotą į konkrečią mokymų dalyvių grupę, pagal atliekamo darbo pobūdį. Vadybos sprendimų centro susitikimo metu pasiūlyta sistema, pagal kurią planuojami mokymai (žr. 20 lentelę):

20 lentelė

Vadybos sprendimų centro pasiūlyta mokymų planavimo sistema

Finansinė perspektyva	Strateginis planavimas, finansai nefinansininkams, pokyčių valdymas, investicijų valdymas.
Klientų perspektyva	Aktyvus klientų aptarnavimas, derybos, marketingas ir rinkodara, prekinio ženklo kūrimas ir valdymas.
Vidaus procesų perspektyva	Kokybės vadybos sistema, informacinių srautų valdymo sistema, tiekimo grandinės valdymas, veiklos vertinimo sistema.
Tobulėjimo, mokymo perspektyva	Komandinio darbo įgūdžiai, laiko planavimas, darbo organizavimas, tarpasmeninių konfliktų valdymas, asmeninio efektyvumo ugdymas.

Sudaryta autorės, remiantis AB „Žemaitijos pienas“ projekto „AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“ dokumentais

Tarptautinio tinklo Via Experientia partneriai „kitokie projektai“ siūlymu mokymosi logika pagrįsta tuo, kad pradedama nuo organizacijos aukščiausio lygmens, įvardijami poreikiai, o tada dirbama dviem kryptimis: gerinant bendravimo kokybę bei ugdant kompetencijas.

2006 m. sausio 23 d. posėdžio protokolo Nr. PV19-4 (2.2) nutariama dalimi įgyvendinant Lietuvos 2004-2006 m. BPD 2.2 priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ Skyrė iki 171.539.372 litų: iki 136.263.150 litų iš specialiosios Europos socialinio fondo (ES lėšos) ir iki 35.276.233 litų iš specialiosios Europos socialinio fondo paramą 197 projektams įgyvendinti. AB „Žemaitijos pienas“ įmonei projektui AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“ skirta 810.523 Lt (žr. 21 lentelę).

21 lentelė

AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“ projekto finansavimo šaltiniai, Lt.

Bendra projekto vertė	1 365 437,00
ES paramos suma	607 892,25
Lietuvos bendrojo finansavimo paramos suma	202 630,75

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: ES paramos mugė „Regionų lyderiai“, 2007, Vilnius

Galimybe mokytis kompiuterinio raštingumo ir užsienio kalbų, lavinti klientų aptarnavimo, bendravimo, komandinio darbo įgūdžius (žr. 28 priedą) galėjo pasinaudoti kiekvienas. Žemaitijos sostinėje, Telšiuose, įsikūrusios ir filialus šešiuose miestuose turinčios įmonės darbuotojai, į mokymus susirinkę iš visos Lietuvos, džiaugėsi galimybe ne tik pasimokyti, bet ir pabendrauti, o dažnai ir susipažinti su tą patį darbą dirbančiais kolegomis kituose miestuose (žr. 29 priedą)⁵⁶.

Mokymais suteikta bendrųjų žinių bei gebėjimų, kurie įgalina darbuotojus dirbti šiuolaikiniais darbo ir jo organizavimo metodais, efektyviai, kokybiškai ir rezultatyviai gaminti produktus, atitinkančius ir viršijančius vartotojo lūkesčius.

⁵⁶ ES paramos mugė „Regionų lyderiai“ (2007). Vilnius. [interaktyvus] [žiūrėta 2009–11–20]. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/ES_Paramam/bpd_2004_2006m._medis/renginiai/files/ES_paramos_muges_Regionu_lyderiai_dalyviai.pdf

6. TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

6.1. Interviu

Tyrimo tipas: kokybinis tyrimo metodas – interviu.

Kokybinio tyrimo pasirinkimo pagrindumas: Krathwohl siūlo kokybinius tyrimus naudoti atrastiems dėsniams, modeliams, teorijoms patvirtinti. (Krathwohl, 1993). Pagal Grinnell (1988) (iš Lord, 1997), kokybinis tyrimas pabrėžia pilną įvykio, į kurį įtrauktas individas, subjektyvios reikšmės apibūdinimą bei suvokimą. Daugelis autorių palaiko šią idėją, jog svarbiausia yra ne nusistovėjusios kokybinio tyrimo tradicijos, o reiškinio pažinimas (Schwandtas, Alasuutari ir kt). Kokybinis tyrimo metodas – interviu atliktas siekiant patikslinti tyrimo hipotezę. Interviu metu atliekamas ekspertų vertinimas, samprotavimai, požiūris į ES struktūrinių fondų paramą. Paston'as išskiria tris pagrindinius interviu tipus: neformalų pokalbio pobūdžio interviu, bendrą vadovaujantį interviu požiūrį ir standartizuotą atvirų klausimų interviu. Darbe pasirinktas formalizuotas (standartizuotas) interviu. Interviu panašus į pokalbio metodą, tačiau yra formalesnis ir konkretesnis nei pokalbis. Interviu yra vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų.

Tyrimo dalyviai: Pasirenkant ekspertus svarbiausias reikalavimas jiems buvo kompetentingumas. Buvo atsižvelgta į kvalifikaciją ir praktinį patyrimą. Eksperto kompetencija gali būti vertinama išankstinių žinių, reikalingų tyrimui, patikrinimu anketos būdu arba galima apsiriboti ir formaliais duomenimis apie ekspertą, tenkinančiais keliamus reikalavimus (Boguslauskas, 1999). Atliekant kokybinį interviu tyrimą, pasirinktas netikimybinės atrankos tipas - tikslinė atranka. Pagal apklaustųjų subjektų tipą, pasirinktas ekspertų interviu.

Apklausti asmenys, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą. Iš jų tikimasi gauti maksimalią ir detalią informaciją. Tyrimo klausimai formuluojami atsižvelgiant į tiriamojo darbo specifiką. Visi klausimai suformuluoti remiantis išdėstyta teorine samprata bei įvairiais tyrimais apie Europos Sąjungos paramą. Siekiant įvertinti ES paramos naudą, gavimo galimybes, įgyvendintų paramų efektyvumą. Tyrimo metu apklausti ekspertai: ekonomikos direktorė D. Karalevičienė, technikos direktorius A. Valečka, personalo skyriaus darbuotoja, atsakinga už projekto „AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“, priežiūrą (stebėseną) D. Abelkienė, inžinierė ekologė S. Sendriuvienė.

Etiniai tyrimo klausimai: Prieš kalbant su kiekvienu tyrimo dalyviu buvo aptariami keli su tyrimo etika susiję aspektai. Pirmiausia buvo gaunamas dalyvio sutikimas dalyvauti tyrime. Tai reiškia, kad kiekvienas dalyvis buvo informuotas apie tyrimo tikslą bei reikšmingumą, tyrėjo tapatybę, apie tai, kaip ir kam bus naudojami surinkti duomenys, ko tikimasi iš dalyvių, kiek laiko užtruks pokalbis. Buvo pabrėžiama, kad dalyvių bendradarbiavimas yra savanoriškas

Tyrimo laikas ir vieta: Ekspertai 2009 m. gegužės mėn. savo darbo vietose (žr. 22 lentelę) atsakinėjo į iš anksto paruoštus septynis (žr. 1 priedą) klausimus.

22 lentelė

Ekspertinio tyrimo dalyviai

Interviu data	Padalinys	Ekspertas
2009-05-06	Technikos skyrius	S. Sendriuvienė
2009-05-18	Ekonomikos skyrius	D. Karalevičienė
2009-05-20	Technikos skyrius	A. Valečka
2009-05-25	Personalo skyrius	D. Abelkienė

Duomenų rinkimo metodas (fiksavimas): Standartizuoti interviu klausimai pateikiami laikantis iš anksto nustatytos eilės ir formulavimo. Pasirinktas struktūrizuoto tipo interviu, kur klausimai bei visa procedūra numatoma iš anksto. Interviu eigoje mažai kas keičiama. Pasirinktas tiriamasis interviu su laisvai formuluojamais atsakymais, neribojamas nei turinys, nei forma. Pirmiausia respondentams žodžiu paaiškinti tyrimo tikslai ir tik po to išdalintas klausimynas. Interviu procedūroje laikomasi reikalavimų, kurie būtini standartinio interviu metu: nekeičiami klausimų formulavimai, neleidžiama subjektyviai komentuoti ir aiškintis klausimų, klausimai pateikiami tiksliai ta tvarka, kaip numatyta klausimų sąrašė.

Duomenų analizės metodas: Remiantis išsamiai surinktais duomenimis, analizei panaudotas teiginių formulavimo ir hipotezių tikrinimo metodas. Lyginant atskirus atvejus kiekvienam klausimui buvo parašyta detali analizė. Galiausiai viskas buvo sujungta į vieną pasakojimą. Surinkus tyrimo duomenis, parengta ataskaita raštu.

Ar žinote, kas gali gauti Europos Sąjungos paramą?

Norėdamos gauti ES paramą įmonės turi turėti idėjų ir nusiteikti kurti projektus, kuriuos įgyvendinus galima tikėtis ilgalaikės naudos savo bendruomenei, verslui, institucijos darbui. ES parama padeda sukurti pridėjamąją vertę tiek savo įmonei, tiek visai ekonomikai. ES struktūrinė parama gali naudotis tiek smulkios ir vidutinės, tiek stambios įmonės.

S. Sendriuvienė mano, kad Europos Sąjungos paramą gali gauti juridiniai ar fiziniai subjektai, kurių vykdoma ūkinė - gamybinė veikla atitinka tinkamumo paramai gauti kriterijus. D. Karalevičienė teigia, kad ES paramą gauna žemės Ūkio produktų perdirbimo įmonės, kooperatyvai, ūkininkai, gamybos (ne žemės ūkio produktų) įmonės. D. Abelkienės manymu ESF projektuose paramos gavėjai gali būti įvairūs ir skirtingo pobūdžio: viešojo administravimo institucijos, nevyriausybinės organizacijos ir socialiniai partneriai ir visos kitos įmonės turinčios galimybę dalyvauti įvairiuose projektuose. A. Valečka teigia, kad ES paramą gali gauti tiek valstybinės, tiek privačios įstaigos ir įmonės. Tai gali būti susiję su numatoma investicijas į gamybą, siekiant sukurti ir išsaugoti ilgalaikes darbo vietas, investicijas į infrastruktūrą (kelius, telekomunikacijas,

energetiką), darbo vietų kūrimą bei paramą smulkiam ir vidutiniam verslui (įmonių konsultavimas, rinkos tyrimai, mokslo tyrimai), technologijų plėtrą.

Taigi **hipotezė**: Verslo sektorius yra ne pagrindinė valstybės ekonominių ir socialinių problemų sprendimo sritis. Visi apribojimai verslui kyla dėl vienos paprastos priežasties – kad nebūtų pažeista konkurencija. Todėl parama verslo subjektams, naudojant struktūrinių fondų lėšas, yra ribota (Martinkus ir Žičkienė, 2006). ES struktūrinių fondų lėšomis remiami verslo įmonių, organizacijų, viešojo sektoriaus projektai, kurie atitinka prioritetus, priemones ir remiamas veiklas, **pasitvirtino**.

Ar Jūs žinote, kokie detalūs reikalavimai, keliami ES struktūrinei paramai gauti?

ES struktūrinių fondų lėšos naudojamos labai įvairioms sritims (energetikai, švietimui, sveikatos apsaugai, aplinkosaugai, pramonei, verslui ir kt.), todėl akivaizdu, kad projektų atrankos kriterijai skiriasi priklausomai nuo srities. S. Sendriuvienė teigia, kad paramos gavėjui keliami pagrindiniai detalūs reikalavimai: gali vykdyti tik tas investicijas, kurios susijusios su remiamomis priemonėmis ar veiklos sritimis; negali turėti įsiskolinimo LR mokesčių inspekcijai ir Valstybinio socialinio draudimo fondui; turi užtikrinti, kad projekte numatyta ir pagal programą finansuotina veikla tuo pačiu metu nebus finansuojama iš kitų nacionalinių programų ir ES fondų; reikalinga atlikti poveikio aplinkai vertinimą; reikalinga tvarkyti buhalterinę apskaitą taip, kaip tai nustato LR teisės aktai; nekeisti projekto įgyvendinimo vietos ir sąlygų bei gyvenamosios vietos, neparduoti ir kitaip neperduoti kitam asmeniui už paramos lėšas įgytos nuosavybės mažiausiai penkerius metus nuo sprendimo suteikti projektui paramą priėmimo. D. Karalevičienė nurodo, kad visa informacija skelbiama Nacionalinės mokėjimo agentūros, ūkio ministerijos tinklalapiuose. 2007-2013 metų pasikeitė pirkimų vertinimo reikalavimai. Pirkimo pasiūlymus įmonės turi vertinti pagal mažiausios kainos vertinimo kriterijus. D. Abelkienė teigia, kad pareiškėjas turi aiškiai, pagrįstai nurodyti, iš kokių šaltinių bus nuosavas finansavimas. Jeigu šaltinis - nuosavos lėšos, kompanija kelerių pastarųjų metų finansiniais ataskaitiniais dokumentais turi įrodyti, kad ji bus pajėgi įnešti tam tikrą savo dalį į projekto finansavimą. Jeigu skolinasi iš banko, paskolų komitetas išduoda raštą, patvirtinantį, kad bankas imasi finansuoti projektą jeigu bus gauta ES struktūrinių fondų parama. Keliami tam tikri reikalavimai pareiškėjams ir partneriams. Pareiškėjai yra tinkami, jeigu jie nėra likviduojami arba bankrutuojantys. Taip pat negali teikti paraišką toks juridinis asmuo, kuris turi nepriemokų Mokesčių inspekcijai, SODRAI. Galioja reikalavimas bendrajam likvidumui. Jeigu įmonė turi mažesnę bendrą likvidumą negu 1,0 t. y. jei jos trumpalaikiai įsiskolinimai viršija trumpalaikį turtą, ji negali būti tinkama pareiškėja. Netinkamais pareiškėjais laikomi ir tie, kurie prarado daugiau kaip pusę įregistruoto kapitalo arba prarado 25 proc. kapitalo per pastaruosius dvylika mėnesių. Likvidumas nustatomas pagal paskutinius patvirtintus finansinius metus. A. Valečka teigia, kad paramos gavėjui keliami pagrindiniai detalūs reikalavimai: vykdyti tik tas

investicijas, kurios susijusios su remiamomis priemonėmis ar veiklos sritimis, įmonė turi būtų pelningai dirbanti, negali turėti išskolinimo mokesčių inspekcijai ir Valstybinio socialinio draudimo fondui. Pagal programą finansuotina veikla tuo pačiu metu nebus finansuojama iš kitų nacionalinių programų ir ES fondų. Nekeisti projekto įgyvendinimo vietos ir sąlygų bei gyvenamosios vietos, neparduoti ir kitaip neperduoti kitam asmeniui už paramos lėšas įgytos nuosavybės mažiausiai penkerius metus nuo sprendimo suteikti projektui paramą priėmimo.

Taigi hipotezė, kad kiekvienoje veiksmų programoje yra išskiriami prioritetai, padedantys siekti veiksmų programoje numatytų tikslų, bei konkrečios priemonės. Kiekvienos priemonės aprašyme yra numatoma priemonės tikslai ir remiamos veiklos; reikalavimai pareiškėjams ir projektams; tinkamos finansuoti išlaidos; projekto finansavimo dydis ir intensyvumas; kvietimų teikti paraiškas tvarka ir eiga; paraiškų vertinimo ir atrankos tvarka ir eiga; projektų įgyvendinimo nuostatos, pasitvirtino.

Kodėl ES teikia paramą žemės ūkio apdirbamajai pramonei?

Lietuvoje didžiausiu ūkio sektoriumi išlieka apdirbamoji pramonė, sukurianti apie penktadalį šalies BVP. Apdirbamoji pramonė lemia visų ūkio šakų plėtrą, ji yra pagrindinis eksporto šaltinis ir imliausia inovacijoms. S. Sendriuvienė teigia, kad ES parama teikiama žemės ūkio apdirbamajai pramonei todėl, kad diegtų naujas šiuolaikiškas technologijas, būtų konkurencinga kitų šalių pramonės įmonėmis, atitiktų LR ir ES reglamentuose keliamiems produktų kokybės, sanitarijos, darbo saugos, aplinkosaugos ir kitus reikalavimus, taupyti energetinius išteklius. D. Karalevičienė mano, kad žemės ūkių ir perdirbimo įmonių restruktūrizacija bei modernizacija vyks tik sudarius sąlygas veikti pasiūlai ir paklausai žemės ir žemės ūkio produktų rinkose. Tai apima specifinių žemės ūkio paramos priemonių naikinimą bei bendrų šalies makroekonominių ir teisinių verslo sąlygų gerinimą. Veikiant rinkai, ūkininkai galėtų lanksčiau reaguoti į pasikeitimus Rusijos ir kitose pasaulio rinkose. Tik taip bus sudarytos sąlygos ūkių produktyvumo bei ūkininkų gerovės augimui. Kaip teigia A. Valečka: ES struktūrinė parama žemės ūkiui nuosekliai mažina socialinius ir ekonominius skirtumus tarp ES šalių narių ar atskirų regionų. Todėl ir teikiama parama kad sulygtinti ir suvienodinti ES žemdirbių ir žemės ūkio produkcijos perdirbėjų konkurencijos sąlygos. D. Abelkienė mano, kad Lietuvoje didžiausiu ūkio dalimi yra apdirbamoji pramonė. Todėl įvairių projektų pagalba maisto ir gėrimų gamyba dėl pagerėjusių eksporto sąlygų (kai buvo panaikintos muitinės ir eksporto kvotos prekyboje su ES) augo kiek sparčiau negu visas ūkis, todėl manau, kad tai turėjo teigiamą įtaką žemės ūkio sektoriuje.

Apibendrintai galima teigti, kad siekiant konkuruoti Europos rinkoje, būtina restruktūrizuoti ir modernizuoti pramonę, daugiau investuoti į pažangias technologijas ir inovacijų diegimą, plėsti mokslinio tyrimo įstaigų ir įmonių bendradarbiavimą ir konsolidavimą, plėtoti pažangių technologijų pramonę, kuriai reikia aukštos kvalifikacijos darbo jėgos.

Taigi hipotezė, Struktūriniai fondai finansuoja projektus, padedančius sunkiai besiverčiančioms įmonėms ir darbuotojams imtis kitos, perspektyvesnės veiklos. Kita galimybė — didinti krizę išgyvenančių ūkio šakų ekonominės veiklos efektyvumą ir padėti joms atlaikyti konkurencinį spaudimą, pvz., bedarbiai gali mokytis, kad įgytų perspektyvesnių specialybių. Tačiau struktūriniai fondai nefinansuoja pasyvios socialinės politikos priemonių (nedarbo pašalpos) (Aleksnevičienė, 2005) pasitvirtino.

Ar žinote, kokie ES paramos projektai buvo įgyvendinti AB Žemaitijos piene?

2003 - 2010 m. Lietuvos pieno pramonė vien tik investicijoms iš ES gavo 92,4 mln. Lt. Be to, perdirbėjams taip pat buvo mokamos kompensacijos už eksportuotus pieno produktus. Jomis pasinaudojo 11 Lietuvos įmonių, tarp kurių buvo ir tarpininkų. 2004–2009 metais joms buvo išmokėta apie 175 mln. Lt.

S. Sendriuvienė teigia, kad „AB „Žemaitijos pienas“ bendrovėje buvo įgyvendinti ES paramos projektai pagal SAPARD Specialioji žemės ūkio ir kaimo plėtros 2000-2006 m. programą, pagal BPD - Lietuvos 2004-2006 m. bendrojo programavimo dokumento „Kaimo plėtros ir žuvininkystės“ programą ir ruošiamasi gauti paramą pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 metų programos priemonės „Žemės ūkio produktų perdirbimas ir pridėtinės vertės didinimas“ pirmosios veiklos srities „Žemės ūkio produktų perdirbimas ir rinkodara“. D. Karalevičienė - „AB „Žemaitijos pienas“ dalyvavo „SAPARD“ paramoje, 2004-2006 metų BPD programoje, AB „Žemaitijos pienas“ įgyvendino darbuotojų mokymo programą kuriojamą Ūkio Ministerijos. Šiuo metu yra pateikusi paraišką 2007-2013 metų programai pagal „Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 m. programos priemonės „Žemės ūkio produktų perdirbimas ir pridėtinės vertės didinimas“ pirmąją veiklos sritį „Žemės ūkio produktų perdirbimas ir rinkodara“. D. Abelkienė - 2006-2008 m. „AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“ ir 2002-2003 SAPARD programa, Įmonės modernizavimo projektas. A. Valečka „AB „Žemaitijos pienas“ bendrovėje buvo įgyvendinti ES paramos projektai pagal SAPARD -Specialioji žemės ūkio ir kaimo plėtros 2000-2006 m. programą, pagal BPD - Lietuvos 2004-2006 m. ES paramą. Šiuo metu ruošiamas trečias etapas ES paramai gauti 2007-2013 metams.“

Taigi hipotezė, kad siekdama modernizuoti įmonės gamybinę bazę, užtikrinti aplinkosaugos reikalavimus, gerinti pieno produkcijos kokybę, plėsti asortimentą, mažinti gamybos kaštus ir pirmauti pieno produktų gamybos bei realizacijos rinkoje Telšiuose veikianti AB „Žemaitijos pienas“ pasinaudojo ES struktūrinių fondų parama. Siekdama išlaikyti užimamą poziciją rinkoje, bendrovė nuolat investuoja į modernios gamybos infrastruktūros kūrimą bei kitų turimų resursų vystymą. Vienas iš resursų ir labai svarbus sėkmingos pažangos komponentų yra žmogiškieji ištekliai pasitvirtino

Ar Jūs tiesiogiai pajutote ES paramos naudą?

Kaip ES fondai keičia gyvenimo kokybę, gali pajusti kiekvienas, lankydamasis suremontuotose ligoninėse ar mokyklose, važiuodamas atnaujintais keliais, keldamas savo kvalifikaciją, naudodamasis nauja įranga savo įmonėje. Centrinės projektų valdymo agentūros atlikti visuomenės nuomonės tyrimas rodo, kad kas antras Lietuvos gyventojas pajuto Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramą asmeniškai ir ją vertina kaip ilgalaikę investiciją į Lietuvos ateitį. Taip pat struktūrinių fondų parama daro įtaką Lietuvos ūkio augimui ir konkurencingumo didinimui. S. Sendriuvienė teigia, kad bendrovė gavo paramą, reikalingą naujai įrangai atnaujinti, technologinėms - gamybinėms linijoms įsigyti, gamybinių procesų modernizavimui ir automatizavimui. D. Karalevičienė ES paramą pajuto tiesiogiai per kvalifikacijos kėlimo ir mokymo kursus, visa kita parama skirta gamybos modernizavimui, todėl tiesioginio poveikio nepajuto, tačiau tikrai žino, kad gamybos modernizavimas davė labai didės naudos siekiant užtikrinti produkto kokybę, sumažinti gamybos sąnaudas. D. Abelkienė akcentuoja mokymų naudą, nes buvo apmokyta daug AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų (apie 630). A. Valečka, kaip technikos direktoriui, labiausiai vertina paramą, reikalingą naujai įrangai atnaujinti, technologinėms - gamybinėms linijoms įsigyti, gamybinių procesų modernizavimui ir automatizavimui.

Apibendrintai galima teigti, kad akcentuojant mokymų naudą: pakilo įmonės dirbančiųjų kvalifikacija, pakilo žinių ir gebėjimų lygis, padidintas darbuotojų sugebėjimus prisitaikyti prie rinkos pokyčių. Netiesiogiai gamybos modernizavimas davė labai didės naudos siekiant užtikrinti produkto kokybę, sumažinti gamybos sąnaudas.

Ką žinote apie ES paramos efektyvumą AB „Žemaitijos piene“?

Ar struktūrinių fondų parama buvo įsisavinta efektyviai, įmanoma įvertinti tik programavimo laikotarpio pabaigoje, analizuojant pasiektus rezultatus. S. Sendriuvienė ir A. Valečka mano, kad bendrovė įgyvendino daug priemonių gerinančių kokybę, darbų saugą ir aplinkosaugą; sukūrė naujų produktų, sutaupė energetines sąnaudas, įdiegė naujas pažangias technologines linijas ir visokeriopai modernizavo bei automatizavo gamybą. D. Karalevičienė teigia, kad su kiekviena parama yra modernizuojama gamyba, mažinamas gamtos teršimas, patenkinami vartotojų poreikiai išfasuojant ir pagaminant produktus pagal susiformavusią rinkoje paklausą. D. Abelkienė mano, kad efektyvumą pastebi tiek padalinio vadovas tiek ir pats darbuotojas, nes jų žinios ir patirtis labai pasipildė bei išsiplėtė.

Taigi hipotezė, kad gautų paramos lėšų dėka AB „Žemaitijos pienas“ fermentinių sūrių, šviežių pieno produktų gamybos ir priėmimo cechuose atsirado nauja moderni įranga, buvo pagerintos sanitarijos ir higienos lygis gamybiniuose baruose. Taip pat buvo pagerintos pieno supirkėjų ir gamintojų darbo sąlygos, modernizuotas pieno priėmimas, išspręsta nemažai gamtosaugos problemų. Apmokius visų sričių AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojus, suteikta galimybė sklandžiau

prisitaikyti prie technologinių, techninių ir organizacinių pokyčių modernėjančioje bendrovėje, suteikti igūdžiai būtini darbu ir išlikimui konkurencinėje darbo rinkoje pasitvirtino.

Ar žinote, kokios Lietuvos Respublikos institucijos ar ministerijos atsakingos už ES struktūrinių fondų lėšų paskirstymą ir priežiūrą?

Vyriausybės nutarimu Nr. 649 buvo patvirtintos ES struktūrinių fondų administravimo Lietuvoje taisyklės bei numatyta trijų lygių struktūrinių fondų valdymo ir administravimo struktūra, kurią sudaro Vadovaujančioji institucija, Tarpinės institucijos ir Įgyvendinančiosios institucijos.

S. Sendriuvienė teigia, kad už Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 metų programos priemonės „Žemės ūkio produktų perdirbimas ir pridėtinės vertės didinimas“ pirmosios veiklos sritys „Žemės ūkio produktų perdirbimas ir rinkodara“ lėšų paskirstymą ir priežiūrą paskirta Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos. D. Karalevičienė pristato, kad BPD tarpinių institucijų funkcijas vykdė: Aplinkos ministerija - aplinkos apsaugos srityje; Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie LR Vyriausybės – informacinės visuomenės plėtros srityje; Socialinės apsaugos ir darbo ministerija kartu su Švietimo ir mokslo ministerija - žmonių išteklių plėtros srityje; Žemės ūkio ministerija - žemės ūkio, kaimo ir žuvininkystės plėtros srityje; Susisiekimo ministerija - transporto infrastruktūros srityje; Sveikatos apsaugos ministerija - sveikatos apsaugos infrastruktūros srityje; Ūkio ministerija – paramos verslo plėtrai srityje. Įgyvendinančiųjų institucijų funkcijas vykdė: Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūra – aplinkosaugos projektams; VŠĮ Centrinė projektų valdymo agentūra - sveikatos apsaugos, švietimo ir mokslo bei socialinės apsaugos infrastruktūros, informacinių paslaugų plėtros ir techninės paramos projektams; VŠĮ Lietuvos verslo paramos agentūra - verslo plėtros, energetikos ir turizmo projektams; Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos - žemės ūkio, kaimo plėtros ir žuvininkystės projektams; Paramos fondas Europos socialinio fondo agentūra - socialinės integracijos ir žmonių išteklių plėtros projektams; Transporto investicijų direkcija - transporto projektams.“ D. Abelkienė, mano, kad šios institucijos yra pagrindinės : LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija, LR švietimo ir mokslo ministerija, Paramos fondas Europos socialinio fondo agentūra, LR finansų ministerija. A. Valečka teigia, kad už Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 metų programos priemonės „Žemės ūkio produktų perdirbimas ir pridėtinės vertės didinimas“ pirmosios veiklos sritys „Žemės ūkio produktų perdirbimas ir rinkodara“ lėšų paskirstymą ir priežiūrą paskirta Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos.

Apibendrintai galima teigti, kad pagal BPD buvo tokia struktūrinių fondų administravimo struktūra: Vadovaujanti institucija, Mokėjimo institucija, Tarpinės institucijos, Įgyvendinančios institucijos. Pagrindinės Sanglaudos fondo administravimo Lietuvoje institucijos: Finansų ministerija - Sanglaudos fondo Vadovaujanti ir Mokėjimo institucija. Aplinkos ir Susisiekimo

ministerijos - Sanglaudos fondo Tarpinės institucijos. Aplinkos projektų valdymo agentūra bei Transporto investicijų direkcija - Įgyvendinančiosios institucijos. 2007–2013 m. ES struktūrinę paramą administruoja: Koordinuojančioji institucija, Vadovaujanti institucija, Tvirtinanti institucija, Tarpinės institucijos, Įgyvendinančios institucijos, Audito institucija.

6.2. Anketinis tyrimas

Atliekant ES struktūrinių fondų panaudojimo tyrimus naudinga taikyti trianguliacijos metodą, t.y. siekiant gauti patikimesnius rezultatus, būtina naudoti daugiau negu vieną metodą. Vadinasi, derinant kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus yra atskleidžiamas pasirinktos metodikos validumas. Siekiant gauti kuo tikslesnius rezultatus, būtina naudoti daugiau nei vieną tyrimo metodą. K. Kardelis (2005), G. Merkys (1995) teigia, kad patikimesni duomenys gaunami, naudojant daugiau nei vieną tyrimo metodą. Tiriant ES paramos panaudojimą AB „Žemaitijos piene“, buvo derinami kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodai.

Projekto „AB „Žemaitijos piene“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“ metu, darbuotojams buvo suteikti kompiuterinio raštingumo, užsienio kalbų bei bendravadybinių dalykų kvalifikacijos kėlimo mokymai. Sėkmingų paramos projektų rezultatai nebūtinai turi būti išmatuojami finansine verte. Juos galima nustatyti ir pagal naudą suinteresuotiems asmenims (šiuo atveju darbuotojams). Atliekant ES struktūrinių fondų lėšų panaudojimo poveikio tyrimą, kurio metu bus nustatyta ar pasiektas tikslas – didinti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją bei didinti bendrovės konkurencingumą buvo naudojamosi kiekybinių tyrimų metodu – apklausa. Pasirinktas anketinis apklausos metodas. Pasak V. Dikčiaus (2003), apklausos metodas turi privalumų (galima užtikrinti aukštą anketų gražinimo lygį, galima kontroliuoti situaciją: sekti atsakymo į klausimus eigą, gauti papildomos informacijos, galimybė instrukuoti respondentus, trumpas ir palyginti pigus tyrimo metodas) ir trūkumų (apklausėjo įtaka respondentui (išvaizda, bendravimo kultūra ir pan.), respondentai gali nepareikšti savo nuomonės, nes bijo, kad gali būti atpažinti, aplinkos įtaka (nepatogus laikas, vieta ir pan.), dėl laiko stokos (jei jis normuotas) respondentai gali netiksliai ir skubotai užpildyti anketas).

Anketinėje apklausoje duomenų sugrupavimui naudojamos įvairios skalės: nominalinė, ranginė, intervalinė. Nominalinė skalė – tai objektyvių duomenų apie respondentą nustatymas (pvz., amžių, lytį, šeimyninę padėtį ir pan.). Ranginės skalės esmė ta, kad visi atsakymai eina griežtai didėjančia ar mažėjančia tvarka. Tokiu principu konstruojamos nuostatų skalės dar vadinamos Likerto skalėmis. Intervalinė skalė padeda išmatuoti bei palyginti kai kuriuos požymius, kurie turi skaitmeninę išraišką (pvz., kiek laiko dirbate įmonėje: 1-5, 6-10, 11-20, Virš 20 metų)⁵⁷.

⁵⁷ Божук, С.Г., Ковалик Л.Н. (2003). *Маркетинговые исследования*. Москва: Питер.

Kiekybinių duomenų rinkimui buvo sudaryta anketa, kurios struktūrą sudaro 3 dalys (žr. priedą):

- Įvadinė dalis. Šioje dalyje apibūdinamas tyrimo tikslas, akcentuojamas anketos anonimiškumas, nurodytas tyrimą atliekantis tyrėjas.

- Pagrindinė dalis. Pagrindinėje dalyje komponuojami tiesiogiai su problema susiję klausimai. Buvo siekiama sužinoti kuo daugiau informacijos: kokios srities mokymuose dalyvavo, kas paskatino, motyvavo darbuotojus dalyvauti kvalifikacijos kėlimo mokymuose įmonėje, kas yra svarbiausia konkurencingai įmonės veiklai, darbuotojų manymu koks jų įmonės konkurencinis pranašumas. Šių klausimų atsakymų teiginiams naudota ranginė skalė nuo 1 iki 3, nuo 1 iki 7, nuo 1 iki 9. Devintu klausimu siekiama įvertinti asmenines respondentų savybes. 7,8,10,11 klausimams naudota Likerto skalė. Šiais klausimais siekiama įvertinti mokymų kokybę, mokymais pasiektus tikslus, asmeninius darbuotojų gebėjimus.

- Socialinė – demografinėje dalyje: lytis, amžius, išsilavinimas.

Empiriniuose tyrimuose daroma išankstinė tiriamos imties atranka, t. y. pasirenkama atsitiktinė generalinės aibės elementų dalis, ištiriamas nagrinėjamo požymio pasiskirstymas šioje dalyje ir iš jos sprendžiama apie šio požymio pasiskirstymą visoje generalinėje aibėje. Ši pasirinktoji dalis vadinama imtimi.

Iš viso projekte AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas dalyvavo 629 darbuotojai. 2006 m. AB „Žemaitijos pienas“ prekybos skyrius atsiskyrė ir įsikūrė įmonė AB „Žemaitijos prekyba“. Iš pastarosios mokymuose dalyvavo 342 pardavėjos. Anketinėje apklausoje dalyvavo tik AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojai dalyvavę mokymuose (N = 287).

Pagal Kardelio knygoje pateiktą formulę apskaičiuotas n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje.

$$n = \frac{z^2 * s^2}{\Delta^2} \quad (1)$$

Kur: n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje;

z – koeficientas (Kadangi yra pasirinktas 95% patikimumas, z=1,96);

s – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis;

Δ (delta) – leistinas netikslumas, t.y. skirtumas tarp atrankinės grupės ir generalinės visumos vidurkio, laisvai pasirenkamas dydis. Šiame tyrime Δ=5; Sociologiniuose tyrimuose normalia, standartiška paklaida yra laikoma 5 proc., kurią gauname su 0,95 tikimybe (Panyott, 1986). Remiantis (1) formule buvo apskaičiuotas apklausiamųjų kiekis su leistina 5 proc. paklaida.

Pagal Kardelį (2002), praktikai reiškia nuomonę, kad jeigu tyrėjas savo duomenis nori apdoroti statistiškai, minimalus atvejų skaičius neturėtų būti mažesnis nei 30.

$$S = \frac{X_{\max} - X_{\min}}{K}; \quad (2)$$

Kur. X_{\max} – galima didžiausia požymio reikšmė;
 X_{\min} - mažiausia požymio reikšmė.

$K=6$ (Vaišvila, 1974);

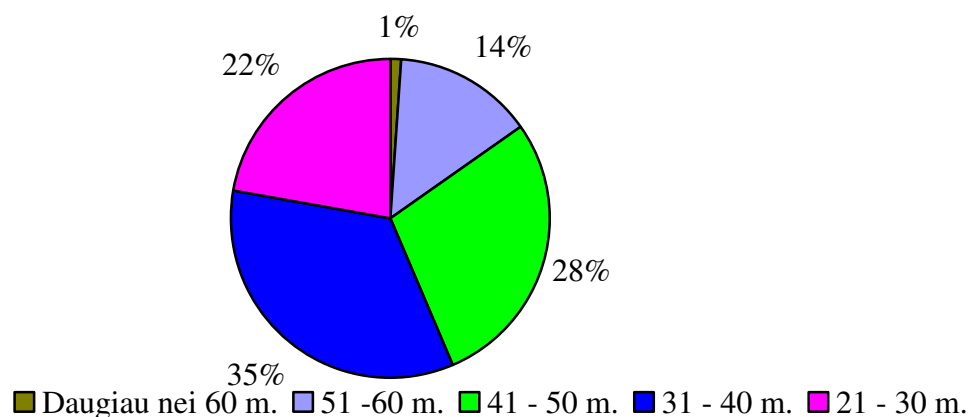
$$S = \frac{287 - 137}{6} = 25; \quad n = \frac{1,96^2 * 25^2}{5^2} = 96;$$

Duomenys buvo renkami apklausiant AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojus 2009 m. spalio – lapkričio mėnesiais. Išdalinta 96 anketų. Siekiant išsiaiškinti ar pasiektas projekto „AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“ kvalifikacijos kėlimo mokymų tikslas – didinti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją bei didinti bendrovės konkurencingumą tikslinė anketinio tyrimo grupė pasirinkti įmonės darbuotojai, dalyvavę projekte. Anketos buvo išdalintos tiesiogiai AB „Žemaitijos pienas“ įmonės darbuotojams adresu Sedos g. 35, Telšiai, bei išsiųstos paštu į filialus Vilniuje, Alytuje, Panevėžyje. Vietoje esantiems respondentams anketos išdalintos tiesiogiai jų darbo vietoje iš kart paaiškinant anketos reikalavimus ir užpildymo būdus. Respondentai iš kitų miestų su anketų užpildymo reikalavimais ir būdais informuoti telefonu.

Duomenų apdorojimo etape, procesas prasideda nuo atsakymų tikrinimo siekiant nustatyti ar anketos tinkamai ir išsamiai užpildytos. Iš 96 išdalintų anketų 11 grįžo sugadintos. Atsakymų kodavimo etape priskiriamas kodas kiekvienam atsakymui bei kiekvienam respondentui. Duomenų perkėlimo etape pagal parengtą kodavimo sistemą, 85 anketų duomenys suvesti į SPSS kompiuterinę duomenų bazę ir apdoroti.

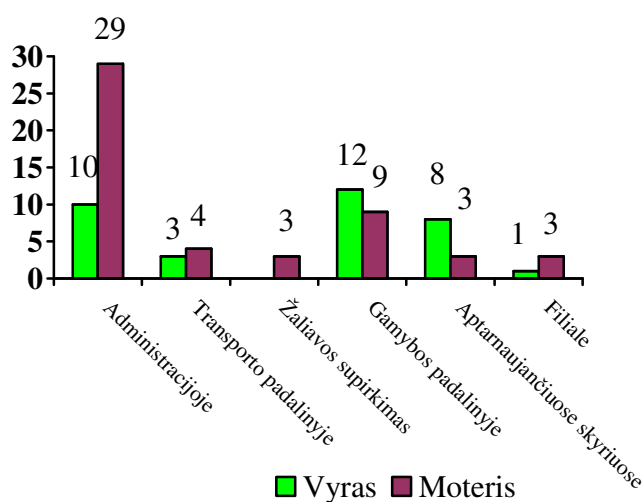
S. A. Martišius (2003) teigia, kad paruošus duomenis atliekama pirminė ir daugiaparametrinė analizė. Statistinei duomenų analizei naudojamas Chi kvadrato testas. Šis testas skirtas dviejų arba daugiau skirtingų populiacijų lygybei tikrinti. Skirtumas kintamųjų poroje laikomas statistiškai reikšmingu, kai reikšmingumo lygmuo $p \leq 0,05$. Koreliacijos analizė naudojama siekiant įvertinti ryšio tarp dviejų parametrinių kintamųjų stiprumą. Faktorinė analizė naudojama duomenims atmesti ir sumuoti⁵⁸.

⁵⁸ Martišius, S. A., Kėdaitis V. (2003). *Statistika I dalis*. Vilnius: VUL.



2 pav. Respondentų amžius proc.

Tyrimė daugiausiai dalyvavo 31 – 40 metų amžiaus respondentų 40 % (N = 34), 41 - 50 metų 32,94 % (N = 28). Mažiausiai virš 60 metų - 1 respondentas (žr. 2 pav.).



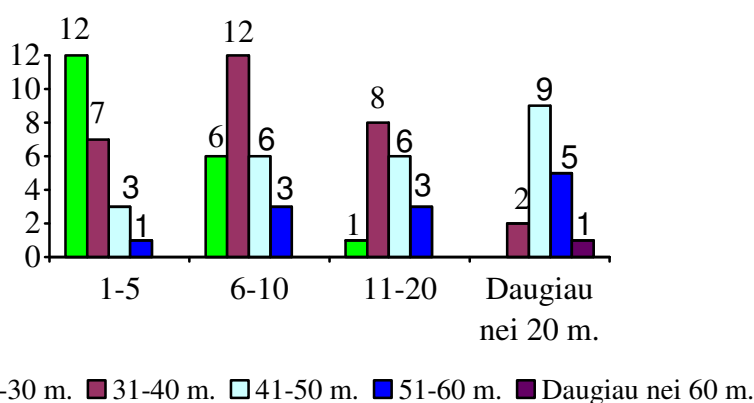
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal padalinį

Viso tyrimė dalyvavo 85 respondentai. Iš jų 40 % (N = 34) vyrų ir 60 % (N = 51) moterų. Iš administracijos 45,88 % (N = 39). Iš jų 25,64 % (N = 10) vyrų ir 74,36 % (N = 29) moterys. Iš transporto padalinio 8,23 % (N = 7). Iš jų 42,86 % (N = 3) vyrų ir 57,14 % (N = 4) moterys. Iš žaliavos skyriaus 3,53 % (N = 3) moterys. Iš gamybos padalinių 24,71 % (N = 21). Iš jų 57,14 % (N = 12) vyrų ir 42,86 % (N = 9) moterys. Iš aptarnaujančių skyrių 12,94 % (N = 11). Iš jų 72,73 % (N = 8) vyrai ir 27,27 % (N = 3) moterys. Iš filialų 4,71 % (N = 4). Iš jų 25 % (N = 1) vyrų ir 75 % (N = 3) moterys (žr. 3 pav.).

Darbuotojų amžiaus ir išdirbtų metų įmonėje koreliacijos indeksas

		Kiek laiko dirbate įmonėje?	Jūsų amžius
Kiek laiko dirbate įmonėje?	Pearson Correlation	1	,547
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	85	85
Jūsų amžius	Pearson Correlation	,547	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	85	85

Ryšiui tarp kintamųjų nustatyti pasitelkiame koreliacijos metodą (žr. 23 lentelę), kuris parodo statistinio ryšio tarp kintamųjų stiprumo matą. Dažniausiai naudojamas koreliacijos tarp kintamųjų stiprumo matas vadinamas *koreliacijos koeficientu*. Tobula koreliacija būna, kai koeficientas lygus 1, atvirkštinė – (jaunesni darbuotojai) -1, ir tarpusavio santykio nėra, kai koeficientas lygus 0. Gauti koreliacijos tyrimo rezultatai parodo, kad labai glaudus ryšys yra tarp darbuotojų amžiaus ir išdirbtų metų įmonėje. Tarp šių komponentų koreliacijos indeksas - 0,547 ($p = 0,000$) parodo, kad tai statistiškai reikšmingi rodikliai.



4 pav. Respondentų amžiaus ir metų, išdirbtų įmonėje santykis

4 paveiksle matome amžiaus priklausomybę nuo darbo stažo įmonėje, kuo ilgiau dirba įmonėje, tuo vyresnio amžiaus darbuotojai. Dirbančiųjų nuo 1 iki 5 metų respondentų 52,17 % ($N = 12$) amžius nuo 21 iki 30 metų. Daugiau nei 20 metų įmonėje dirbančiųjų 52,94 % ($N = 9$) amžius nuo 41 iki 50 metų.

Užmokesčio priklausomybė nuo kvalifikacijos kėlimo

Padalinys	Neatsakė	Taip	Ne
Administracijoje		2	37
Transporto padalinyje		1	6
Žaliavos supirkimo skyriuje			3
Gamybos padalinyje		7	14
Aptarnaujančiuose skyriuose	1	3	7
Filiale		1	3
Viso:	1	14	70

Mokymasis ir uždarbis - tarpusavyje susiję parametrai. Mokymosi praktinė nauda: - *didėja uždarbis* (Jewell, 2002). 70 respondentų atsakė, kad jų užmokestis (žr. 24 lentelę) nepriklauso nuo kvalifikacijos kėlimo ir tik 16,47 % (N = 14) teigė, kad priklauso darbo užmokestis nuo kvalifikacijos kėlimo. Taip teigė 7 gamybos darbuotojai, 3 darbuotojai iš aptarnaujančio personalo, 2 administracijos darbuotojai, po vieną iš transporto padalinio ir filialo. Už kvalifikuotesnį ir sudėtingesnį darbą įmonėje nemokamas didesnis užmokestis.

25lentelė

Skirtingo išsilavinimo respondentų pasiskirstymas pagal padalinius

Padalinys	Išsilavinimas					
	Vidurinis	Profesinis	Aukštesnysis	Aukštasis	Kita	Viso
Administracijoje	1		14	24		39
Transporto padalinyje			1	6		7
Žaliavos supirkimo skyriuje			2	1		3
Gamybos padalinyje	2	2	7	9	1	21
Aptarnaujančiuose skyriuose	1		6	4		11
Filiale				4		4
Viso:	4	2	30	48	1	85

Porinių dažnių lentelėje (25 lentelė) pateikti duomenys rodo, kad dažniausiai tyrime dalyvavo darbuotojai su aukštuoju išsilavinimu 56,47 % (N = 48), su aukštesniu juo išsilavinimu 35,29 % (N = 30). Daugiausia apklausta administracijos darbuotojų 45,88 % (N = 39). Iš apklaustų 39 administracijos darbuotojų 61,54 % (N = 24) su aukštuoju išsilavinimu.

26 lentelė

Labai gerai įvertino mokymų kokybę

	Lektoriaus darba	Lektoriaus žinios	Lektoriaus sugebėjimas pateikti žinias	Mokymų metodinė medžiaga
Užsienio kalbų	3	7	5	3
Kompiuterinio raštingumo	7	9	9	5
Kompiuterinės apskaitos programų	-	2	3	3
Strateginio planavimo ir valdymo	4	8	4	3
Vadovavimo	1	4	2	0
Dalykinės komunikacijos	2	2	3	1
Bendravimo efektyvinimo	8	11	9	5
Kita	7	10	5	5
Viso:	22/85	53/85	40/85	25/85

Geras lektorius turi turėti žinių pagrindus apie mokymą ir mokymąsi, būti įvaldęs įvairiausių mokymo būdus, dirbti taip, kad gerėtų jo mokymas ir tobulėtų seminarai. Lektoriaus žinias (žr. 26 lentelę) labai gerai įvertino 62,35 % (N = 53) respondentų. Lektorių sugebėjimus pateikti žinias labai gerai įvertino 47,06 % (N = 40). Patį lektorių darbą respondentai įvertino prasčiausiai. Tik 25,88 % (N = 22) lektorių darbą įvertino labai gerai. Mokymų metodines medžiagas labai gerai įvertino tik 29,41 % (N = 25).

Analizuojant atsakymus, kaip mokymai pateisino lūkesčius, atlikta koreliacinė analizė (žr.30 priedą) ir nustatyta, kad glaudžiausias ryšys tarp:

- Bendravadybinių dalykų žinios padeda geriau planuoti, tikslingiau paskirstyti ir kontroliuoti užduotis.

- Įgyta kompetencija sprendimo priėmimo klausimais sudaro sąlygas priimti optimalius sprendimus pelningai įmonės veiklai vystyti.

Koreliacijos indeksas 0,628. $p = 0,000$ parodo, kad tarp šių kintamųjų yra labai glaudus ryšys.

Glaudus ryšys taip pat tarp:

- Pagerėjo žinios logistikos srityje, optimizuojant kaštus mažinant gaminio savikainą.

- Įgyta kompetencija sprendimo priėmimo klausimais sudaro sąlygas priimti optimalius sprendimus pelningai įmonės veiklai vystyti; Koreliacijos indeksas 0,521, $p = 0,000$.

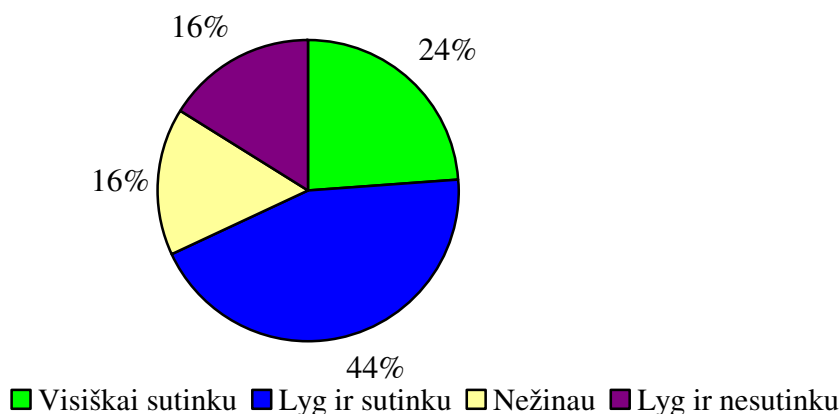
Vadinasi, mažinant gaminio savikainą, labai svarbu tinkamai priimti optimalius sprendimus.

Labai mažas glaudumo ryšys ($p = 0,788$) yra tarp:

- Užsienio kalbos žinių pakėlimas nebesudaro barjero bendraujant su užsakovais, tiekėjais, skaitant įrengimų instrukcijas

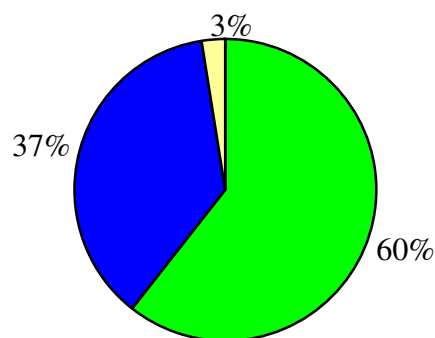
- Išmokote valdyti stresines situacijas, pagerėjo tarpusavio santykiai kolektyve; Koreliacijos indeksas 0,032

Iš šių rodiklių galime daryti išvadą, kad stresinės situacijos nepriklauso nuo darbuotojų užsienio kalbų žinių.



5 pav. Užsienio kalbų kursų lūkesčių pateisinimas proc.

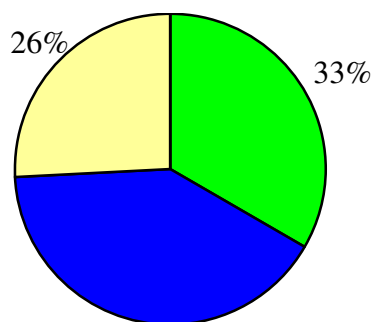
Iš visų respondentų 29,41 % ($N = 25$) mokėsi užsienio kalbų (žr. 5 pav.). Iš visų dalyvavusių užsienio kalbų kursuose 24 % ($N = 6$) visiškai sutinka, 44 % ($N = 11$) lyg ir sutinka, po 16 % ($N = 4$) nežino arba lyg ir nesutinka, kad užsienio kalbos žinių pakėlimas nebesudaro barjero bendraujant su užsakovais, tiekėjais, skaitant įrengimų instrukcijas.



■ Visiškai sutinku ■ Lyg ir sutinku ■ Nežinau ■ Lyg ir nesutinku

6 pav. Kompiuterinio raštingumo kursų lūkesčių pateisinimas proc.

Iš visų respondentų 44,7 % (N = 38) mokėsi kompiuterinio raštingumo (žr. 6 pav.). Iš visų dalyvavusių kompiuterinio raštingumo kursuose 60 % (N = 23) visiškai sutinka, 37 % (N = 14) lyg ir sutinka, 3 % (N = 1) nežino, kad patobulinus darbo kompiuteriu įgūdžius, sutaupomas darbo laikas, nes tą patį darbą galima atlikti sparčiau ir tiksliau.



■ Visiškai sutinku ■ Lyg ir sutinku ■ Nežinau ■ Lyg ir nesutinku

7 pav. Bendravimo efektyvinimo mokymų lūkesčių pateisinimas proc.

Iš visų respondentų 31,76 % (N = 27) mokėsi bendravimo efektyvinimo kursuose (žr. 7 pav.). Iš visų dalyvavusių bendravimo efektyvinimo dalykų 33 % (N = 9) visiškai sutinka, 41 % (N = 11) lyg ir sutinka, 26 % (N = 7) nežino, kad ar komandinio darbo žinios paskatino dalyvauti sprendimuose, siūlyti galimai kylančius problemų sprendimus.

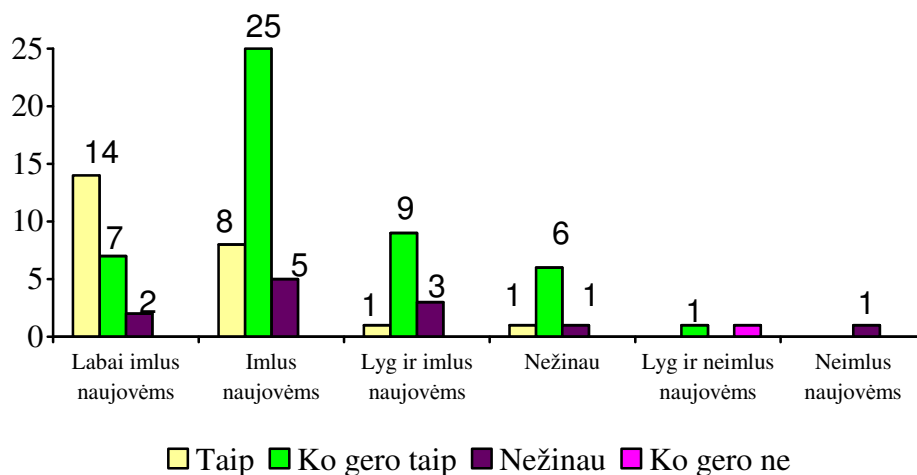
27 lentelė

Savybių ir gebėjimų koreliacijos indeksas

		GEBTOBUL	GEBKOMUN
Imlus naujovėms – Neimlus naujovėms	Pearson Correlation	,418	,385
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	85	85

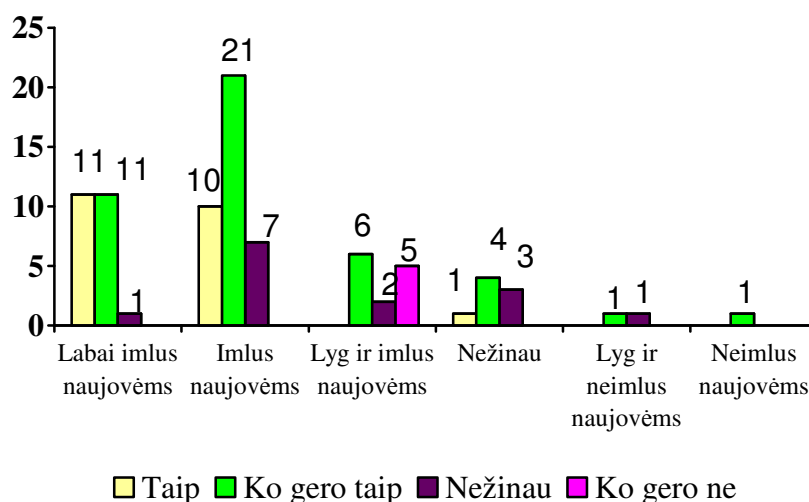
Labai glaudus (žr. 27 lentelę) ryšys tarp savybės „Imlus naujovėms - Neimlus naujovėms“ ir gebėjimo „Pasižymite orientacija į tobulėjimą, inovacijų diegimą“. Koreliacijos indeksas tarp šių kintamųjų 0,418, o $p = 0,00$ nurodo statistinį reikšmingumą.

Labai glaudus ryšys tarp savybės „Imlus naujovėms - Neimlus naujovėms“ ir gebėjimo „Pasižymite gerais komunikaciniais sugebėjimais, mokate išklaudyti ir perteikti informaciją“. Koreliacijos indeksas 0,385, o $p = 0,000$ nurodo statistinį reikšmingumą



8 pav. Asmeninių savybės „Imlus naujovėms - Neimlus naujovėms“ ir gebėjimo „Pasižymite orientacija į tobulėjimą, inovacijų diegimą“ santykis

Iš respondentų, atsakiusių, kad yra labai imlus naujovėms, 60,87 % ($N = 14$) pažymi orientacija į tobulėjimą, inovacijų diegimą (žr. 8 pav.).



9 pav. Asmeninių savybės „Imlus naujovėms - Neimlus naujovėms“ ir gebėjimo „Pasižymite gerais komunikaciniais sugebėjimais, moka išklaudyti ir perteikti informaciją“ santykis

Iš respondentų atsakiusių, kad yra labai imlus naujovėms, 47,83 % (N = 11) sako, kad *pasižymi gerais komunikaciniais sugebėjimais, moka išklausti ir perteikti informaciją* ir 47,83 % (N = 11) atsako, kad ko gero taip (žr. 9 pav.).

28 lentelė

Koreliacijos indeksas įmonės konkurencinis pranašumas

		PRANAPR	PRANUŽS
PRANAPR	Pearson Correlation	1	-,370
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	85	85
PRANUŽS	Pearson Correlation	-,370	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	85	85

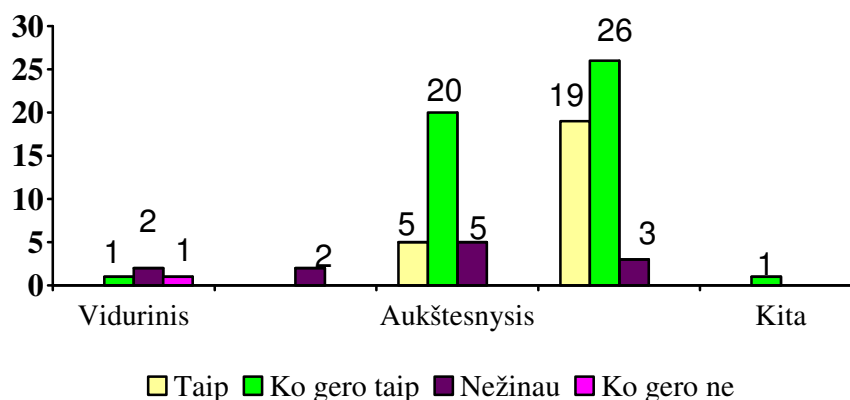
Glaudus ryšys tarp (žr. 28 lentelė): *Laiku aprūpinami vartotojai ir klientai pilnaverčiais ir kokybiškais produktais ir Ilgametė pieno produktų pardavimo užsienyje patirtis lemia gerus pardavimo rezultatus.*

29 lentelė

Koreliacijos indeksas tarp išsilavinimo ir gebėjimų

		IŠSILAV	GEBTOBUL	GEBINIC	GEBKOMUN	GEBNUOM	GEBATSAK
IŠSILAV	Pearson Correlation	1	-,478	-,367	,001	-,231	-,050
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,001	,992	,033	,648
	N	85	85	84	85	85	85

Glaudus ryšys (žr. 29 lentelė) - tarp respondentų išsilavinimo gebėjimo orientacija į tobulėjimą, inovacijų diegimą. Koreliacijos ryšys 0,478, p = 0,000



10 pav. Išsilavinimo ir gebėjimo tobulėti santykis

Į klausimą: *Ar pasižymite orientacija į tobulėjimą, inovacijų diegimą?* Taip atsakė 28,24 % (N = 24). Iš jų 79,17 % (N = 19) su aukštuoju išsilavinimu ir 20,83 % (N = 5) su aukštesniuoju išsilavinimu (žr. 10 pav.).

Svarbiausi veiksniai konkurencingai įmonės veiklai

Vieta	Svarbiausia darbuotojai		Svarbiausia technika		Svarbiausia procesai	
	Vnt.	%	Vnt.	%	Vnt.	%
1	54	63,5	25	29,4	6	7,1
2	27	31,8	49	57,6	9	10,6
3	4	4,7	11	12,9	70	82,4
Viso:	85	100,0	85	100,0	85	100,0

63,5 % (N = 54) respondentų (žr. 30 lentelę) atsakė, kad svarbiausia konkurencingai įmonės veiklai yra darbuotojai. 29,4 % (N = 25) į pirmą vietą iškelia technologijas. Tik 7,1 % (N = 6) atsakė, kad svarbiausia konkurencingai įmonės veiklai yra procedūros, instrukcijos, įvykių registravimas ir t.t.

Norint sužinoti ar yra skirtumas, įvertinant savo asmenines savybes, nuo išsilavinimo, atlikta regresinė analizė. Įtakos dydis įvertintas pagal Chi-kvadrato reikšmes.

Asmeninių savybių Chi-kvadrato reikšmės

Savybės	Chi - kvadratas	df	Sig.
<i>Imlus naujovėms - Neimlus naujovėms</i>	22,3	20	0,323
<i>Pasyvus – Aktyvus</i>	22,4	20	0,317
<i>Besikeičiantis – Stabilus</i>	20,1	24	0,689
<i>Nekritiškas – Kritiškas</i>	33,0	24	0,103
<i>Savarankiškas – Priklausomas</i>	46,9	24	0,003
<i>Ramus – Gyvybingas</i>	18,1	24	0,798
<i>Komunikabilus – Uždaras</i>	43,9	24	0,008
<i>Reiklus – Nuolankus</i>	18,8	24	0,763
<i>Nesirūpinantis savimi – Egoistas</i>	14,1	20	0,827
<i>Kūrybingas - Dirbantis pagal standartus</i>	27,6	24	0,278
<i>Ryžtingas – Abejojantis</i>	21,8	20	0,351
<i>Iniciatyvus - Laukiantis nurodymų</i>	38,8	24	0,028
<i>Realistas – Svajotojas</i>	26,4	24	0,334

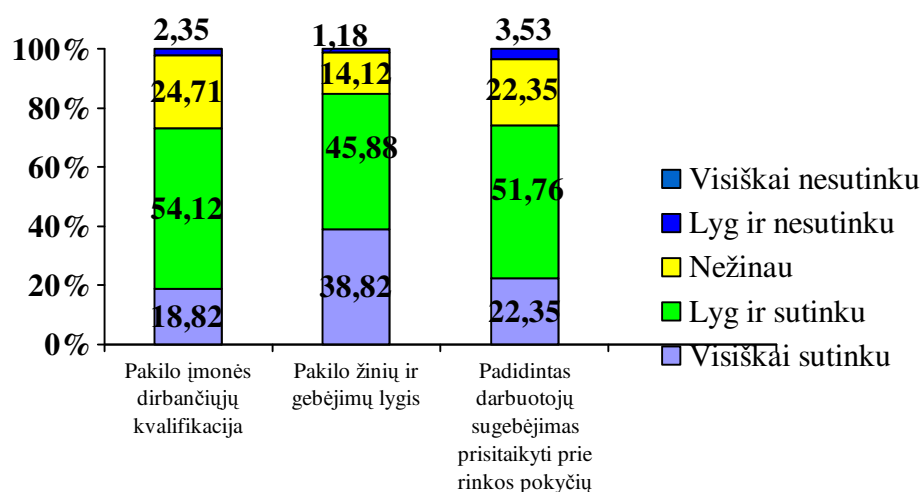
Nepriklausomų kintamųjų įtaką priklausomam kintamajam galima įvertinti pagal Chi kvadrato reikšmę (žr. 31 lentelę). Pritaikius chi - kvadratu kriterijų, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai. Kuo ši reikšmė didesnė, tuo įtaka stipresnė. Lentelėje matome, kad daugiausiai išsilavinimas įtakoja į tokias savybes, kaip savarankiškumas, komunikabilumas ir iniciatyvumas. Sig.: 0,003; 0,008; 0,028 parodo, kad skirtumai yra patikimi, nes $p < 0,05$

Regresinė analizė - statistinis metodas, leidžiantis tirti priklausomojo kintamojo funkcinę priklausomybę nuo vieno ar daugelio nepriklausomų kintamųjų. Norint išsiaiškinti kokia įtaka tarp išsilavinimo ir savo gebėjimų orientacija į tobulėjimą, inovacijų diegimą, iniciatyva sprendžiant iškilusias problemas, gerais komunikaciniais sugebėjimais, mokėjimo išklaudyti ir perteikti informaciją, atlikta regresinė analizė. Įtakos dydis įvertintas pagal Chi-kvadrato reikšmes.

Išsilavinimo ir gebėjimų regresinė analizė

Savybės	Chi - kvadratas	df	Sig.
<i>Pasižymite orientacija į tobulėjimą, inovacijų diegimą</i>	45,1	12	0,000
<i>Pasižymite iniciatyva sprendžiant iškilusias įmonėje problemas</i>	24,5	16	0,078
<i>Pasižymite gerais komunikaciniais sugebėjimais, mokate išklausti ir perteikti informaciją</i>	12,6	12	0,397

32 lentelėje matome, kad didžiausia įtaka tarp pasižymėjimo orientacija į tobulėjimą, inovacijų diegimo savybės ir išsilavinimo Chi – kvadrato reikšmė 45,1. Skirtumai tarp skirtingo išsilavinimo ir minėtos savybės yra patikimi, nes $p < 0,05$ ($p = 0,000$).



11 pav. Mokymų tikslai proc.

18,82 % (N = 16) respondentų visiškai sutinka, 54,12% (N = 46) lyg ir sutinka, kad pakilo įmonės dirbančiųjų kvalifikacija. 38,82 % (N = 33) visiškai sutinka, 45,88 % (N = 39) lyg ir sutinka, kad pakilo žinių ir gebėjimų lygis (žr. 11 pav.). 22,35 % (N = 19) visiškai sutinka, 51,76 % (N = 44) lyg ir sutinka, kad padidintas darbuotojų sugebėjimas prisitaikyti prie rinkos pokyčių. Tik 7,06 % (N = 6) lyg ir nesutinka, kad pasiekti mokymų tikslai.

Taigi, kaip parodė tyrimo duomenų analizė, hipotezė Žmogiškieji ištekliai laikomi pagrindiniu organizacijos ištekliu, nes atskiri asmenys pritaiko visus kitus išteklius bei turi reikšmingos įtakos organizacijos pelningumui ir efektyvumui (Klimecki, 2001). Todėl žmogiškieji ištekliai – tai svarbus komponentas, galintis prisidėti prie organizacijos konkurencinio pranašumo kūrimo (Wright, 1994). Day ir Wensley (1988) išskyrė du pagrindinius ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinius: *išskirtinius gebėjimus*, kurie siejami su įmonės personalo išskirtinėmis

kompetencijomis ir išskirtiniais ištekliais, kurių neturi kitos įmonės pasitvirtino, nes 63,5 % (N = 54) respondentų atsakė, kad svarbiausia konkurencingai įmonės veiklai yra darbuotojai. Žmogiškųjų išteklių vadyba yra strateginis, vienas iš galimų darbo santykių vadybos metodų, akcentuojančių, jog žmonių gebėjimų panaudojimas yra lemiamas siekiant konkurencinio pranašumo. Tyrimo metu nustatyta, kad išsilavinę žmonės pasižymi orientacija į tobulėjimą, inovacijų diegimą. Taip pat išsiskiria savarankiškumu, komunikabilumu ir iniciatyvumu. Kompetentingo personalo reikia konkurencinei kovai. Kadru rengimas, perkvalifikavimas yra gana ilgas ir brangus procesas, ne visada prieinamas įmonėms. Todėl reikia panaudoti visas apmokymo formas, galimus finansavimo šaltinius. Tyrimo metu dauguma respondentų visiškai ar iš dalies sutinka, kad įvykdžius projektą „AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“ pakilo įmonės dirbančiųjų kvalifikacija (sutinka 72,94 proc. respondentų), pakilo žinių ir gebėjimų lygis (sutinka 84,7 proc. respondentų), padidintas darbuotojų sugebėjimas prisitaikyti prie rinkos pokyčių (sutinka 74,11 proc. respondentų).

IŠVADOS

ES teisės kūrimą, įgyvendinimą, aiškinimą ir ginčų sprendimą užtikrina ES institucijos. Šios ES institucijos - Europos Parlamentas, ES Taryba, taip pat Europos Komisija - priima valstybėms narėms privalomus teisės aktus: reglamentus, direktyvas ir sprendimus. Šalims, turinčioms ekonominių, socialinių problemų, kelti jų gyvenimo lygį, įveikti nedarbą, atkurti ūkį padeda ES struktūriniai fondai. Struktūriniai fondai teikia paramą per nacionalines operatyvines programas, kurios yra apibrėžtos vieningame programiniame dokumente. ES parama per fondus skiriama ne atskiriems projektams, o integruotoms, daugiametėms ir ES gaires atitinkančioms plėtros programoms. ES struktūrinių fondų lėšomis remiami verslo įmonių, organizacijų, viešojo sektoriaus projektai, kurie atitinka prioritetus, priemones ir remiamas veiklas. ES struktūrinių fondų naudojimo reglamentuose apibrėžtos pagrindinės institucijos (Valdančioji, Mokėjimo, Tarpinės, Įgyvendinančios, Priežiūros komitetas) ir pagrindinės jų funkcijos, kompensavimo mechanizmas - kompensuojamos tinkamos, teisėtos išlaidos patvirtintuose projektuose, griežti reikalavimai valdymo ir finansų kontrolės sistemai (turinčiai užtikrinti, kad Komisijai deklaruojamos tik teisėtos, tinkamos išlaidos), aptiktų nukrypimų atveju taikomos griežtos sankcijos. Teisinį ES paramos administravimo pagrindą sudaro remiamos sritys, o paramos sumos nustatomos šalims narėms su Europos Komisija suderinus savo programavimo dokumentus – struktūrinės paramos panaudojimo strategijas ir veiksmų programas. ES struktūrinių ir Sanglaudos fondų administravimo ir kontrolės sistema apima nenutrūkstamą duomenų rinkimo bei perdavimo grandinę nuo žemiausio iki aukščiausio lygmens. Sistema užtikrina tinkamą bendrojo finansavimo srautų priežiūrą, finansų valdymą ir kontrolę.

Įmonės, rengdamos naujus veiklos būdus, diegdamos naujas technologijas arba tobulindamos bazinius gamybos ir jos organizacijos komponentus įgyja konkurencinius pranašumus. Ypatingas dėmesys skiriamas technologinei pažangai, kurią sąlygoja techninių inovacijų plėtra. Pagal ES sutartį vienas pagrindinių ES tikslų skatinant ekonominę ir socialinę sanglaudą - mažinti atskirų ES regionų ir socialinių grupių skirtumus. Kapitalo kaupimas, tai vienas iš ekonomikos augimą lemiančių veiksnių. Kapitalo kaupimas tai investicija į materialųjį turtą bei žmogiškuosius išteklius.

Konkurencinio pranašumas įmonėse siejamas su išskirtiniais žmogiškųjų išteklių gebėjimais, kurių neturi kitos įmonės. Ne vien fizinis kapitalas ar gamtos ištekliai, o inovacijomis ir žiniomis pagrįsta ekonomika yra viena svarbiausių šalies raidos ir modernizavimo sąlygų. Diegiant į gamybą naują techniką ir gamybos organizaciją, žmogui - gamybos dalyviui yra keliami reikalavimai. Gamyboje nepakanka gero profesinio pasirengimo. Čia būtina atsakomybė už pavestą darbą, sugebėjimas savarankiškai priimti sprendimus, iniciatyva, sąžiningumas bei kitos žmogaus savybės.

Kartu didėja darbuotojų poreikis turiningam, sudarančiam sąlygas tobulėti darbui. Aukšto išsimokslinimo darbuotojų galimybės persikvalifikuoti, prisitaikyti prie naujų darbo reikalavimų yra daug didesnės, nei žemesnio išsimokslinimo darbuotojų. Darbuotojų rengimas, perkvalifikavimas yra gana ilgas ir brangus procesas, ne visada prieinamas įmonėms. Todėl reikia panaudoti visas apmokymo formas, galimus finansavimo šaltinius. Išsilavinusių, galinčių lengvai adaptuotis ir mokytis darbuotojų vertė kyla ir tokių darbuotojų turėjimas tampa pagrindiniu bet kurio regiono ekonomikos privalumu.

Lietuvoje didžiausiu ūkio sektoriumi išlieka apdirbamoji pramonė, sukurianti apie penktadalį šalies BVP. Apdirbamoji pramonė lemia visų ūkio šakų plėtrą, ji yra pagrindinis eksporto šaltinis ir imliausia inovacijoms. Pieno sektorius šiuo metu iš kitų išsiskiria savo stiprumu. Jis taip pat yra mažiau jautrus ekonomikos ciklams, nes gamina pirmo būtinumo prekę – maisto produktus. Vienas pagrindinių uždarbio šaltinių pieno sektoriuje yra eksportas. 2009 m., palyginti su 2008 m., tiek Lietuvos, tiek užsienio rinkose sumažėjo pieno gamyba, supirkimas ir pardavimai. Tačiau jau 2009 m. IV ketvirtį Lietuvos pieno produktų eksportas atsigavo. AB „Rokiškio sūris“ grupės eksportas nuo 2005 m., 2006 m. ir 2008 m. žymiai nesikeitė ir sudarė virš 60 proc. nuo visų pardavimų. 2007 – 2009 m. eksporto dalis sumažėjo 17,2 proc. AB „Pieno žvaigždės“ eksporto dalis 2005 – 2009 m. tendencingai auga be didelių svyravimų ir padidėjo per minėtą laikotarpį 21,2 proc. AB „Žemaitijos pienas“ eksportas 2007 m. sudarė 53,1 proc. nuo visų pardavimų. 2009 m. šis rodiklis sumažėjo ir siekė 43,6 proc. Panaši tendencija išsilaiškė 2005 – 2007 m. – virš 40 proc. visų pardavimų sudaro eksportas. Dėl eksporto kainų mažėjimo, siekiant kompensuoti prarastas pajamas didinamos pieno produktų kainos vidaus rinkoje ir / ar mažinamos pieno supirkimo kainos. 2007 m. ir 2008 m. pradžioje pieno ir pieno produktų kainos buvo pasiekusios neregėtas aukštumas, tačiau dabar padėtis yra visiškai priešinga. 2009 m. vidutinė natūralaus pieno supirkimo kaina buvo 617 Lt/t – 28,5 proc. mažesnė, palyginti su 2008 metais. Daugiausiai Lietuvoje natūralaus pieno superka AB „Rokiškio sūris“. 2009 m. grupės supirktas pieno kiekis sudarė 17,3 proc. (412 tūkst. t. natūralaus pieno), AB „Pieno žvaigždės“ 2009 m. 13,7 proc. (357 tūkst. t. natūralaus pieno), AB „Žemaitijos pienas“ 10,8 proc. (257 tūkst. t. natūralaus pieno) nuo Lietuvoje supirkto pieno kiekio. Pelnas prieš mokesčius palūkanas ir amortizaciją (EBITDA) 2008 m. labiausiai buvo sumažėjęs AB „Rokiškio sūris“ iki 12785 tūkst. Lt., AB „Žemaitijos pienas“ – iki 15060 tūkst. Lt., o AB „Pieno žvaigždės“ šis rodiklis aukščiausias (49105 tūkst. Lt.). Per 2009 metus EBITDA rodiklis labiausiai pasikeitė AB „Rokiškio sūris“ įmonėje, pakilo iki 52272 tūkst. Lt. Aukščiausias EBITDA rodiklis 2009 m. (68823 tūkst. Lt.), kaip ir 2008 m. išliko AB „Pieno žvaigždės“. Lyginant 2005 – 2007 m. šis rodiklis kilo visose trijose įmonėse. Daugiausiai EBITDA 2005 – 2007 m. pakilo AB „Žemaitijos pienas“ 91,6 proc.

AB „Žemaitijos pienas“ ekonominio efektyvumo rodikliai 2008 metais buvo žemiausi. Šių rodiklių sumažėjimui turėjo įtakos padidėjusios žaliavinio pieno supirkimo kainos, išaugęs darbo užmokesčio fondas bei padidėjusios įmokos į Valstybinį socialinio draudimo fondą. Be to, modernizuojant gamybą įsigyta brangios įrangos, kurią 50 proc. dengė ES struktūrinių fondų parama, o kitą dalį dengė skolintos lėšos iš bankų. Padidėjusios ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudos bei išaugusios palūkanos bankams turėjo įtakos veiklos sąnaudų didėjimui, o tuo pačiu ir gryno pelno mažėjimui, ko rezultate 2008 metais patirtas nuostolis 3710 tūkst. Lt.

2003–2010 m. Lietuvos pieno pramonė vien tik investicijoms iš ES gavo 92,4 mln. Lt. Be to, perdirbėjams taip pat buvo mokamos kompensacijos už eksportuotus pieno produktus. Pagal Lietuvos 2004-2006 m. bendrąjį programavimo dokumentą įgyvendinti projektai dominuojančiose trijose pieno perdirbimo grupėse: AB „Rokiškio sūris“ išrūgų surinkimas ir perdirbimas, AB „Pieno žvaigždės“ ES reikalavimų įgyvendinimas ir gamybos bazės modernizavimas, AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių rinkoje ir įmonėje ugdymas, AB „Žemaitijos pienas“ gamybinių linijų modernizavimas, AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas. Pagal struktūrinę paramą 2007-2013 metams, pasirašyti projektai: Žmogiškųjų išteklių AB „Rokiškio sūris“ ir UAB „Rokiškio pienas“ tobulinimas, AB „Pieno žvaigždės“ konkurencingumo didinimas užsienio rinkose, AB „Žemaitijos pienas“ konkurencingumo didinimas diegiant technologinio proceso inovacijas.

Siekdama modernizuoti įmonės gamybinę bazę, užtikrinti aplinkosaugos reikalavimus, gerinti pieno produkcijos kokybę, plėsti asortimentą, mažinti gamybos kaštus ir pirmauti pieno produktų gamybos bei realizacijos rinkoje Telšiuose veikianti AB „Žemaitijos pienas“ pasinaudojo ES struktūrinių fondų parama. Įmonė įgyvendino projektą „AB „Žemaitijos pienas“ gamybinių linijų modernizavimas“. Vienas iš išteklių ir labai svarbus sėkmingos pažangos komponentų yra žmogiškieji ištekliai. Vien tik naujų technologijų diegimas negali užtikrinti įmonių veiklos ekonominio efektyvumo. „AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“ projektas prisideda prie pagrindinio ESF tikslo – plėtoti žmonių išteklius ir integraciją į darbo rinką. Atliekant ES struktūrinių fondų lėšų panaudojimo poveikio tyrimą, kurio metu 18,82 % (N = 16) respondentų visiškai sutinka, 54,12% (N = 46) lyg ir sutinka, kad pakilo įmonės dirbančiųjų kvalifikacija. 38,82 % (N = 33) visiškai sutinka, 45,88 % (N = 39) lyg ir sutinka, kad pakilo žinių ir gebėjimų lygis (žr. 11 pav.). 22,35 % (N = 19) visiškai sutinka, 51,76 % (N = 44) lyg ir sutinka, kad padidintas darbuotojų sugebėjimas prisitaikyti prie rinkos pokyčių. Tik 7,06 % (N = 6) lyg ir nesutinka, kad pasiekti mokymų tikslai.

63,5 % (N = 54) respondentų patvirtino, kad ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinis: *išskirtiniai darbuotojų gebėjimai*, kurių neturi kitos įmonės. Žmogiškųjų išteklių vadyba yra strateginis, vienas iš galimų darbo santykių vadybos metodų, akcentuojančių, jog žmonių

gebėjimų panaudojimas yra lemiamas siekiant konkurencinio pranašumo. Tyrimo metu nustatyta, kad išsilavinę žmonės pasižymi orientacija į tobulėjimą, inovacijų diegimą. Taip pat išsiskiria savarankiškumu, komunikabilumu ir iniciatyvumu. Kompetentingo personalo reikia konkurencinei kovai. Kadru rengimas, perkvalifikavimas yra gana ilgas ir brangus procesas, ne visada prieinamas įmonėms. Todėl reikia panaudoti visas apmokymo formas, galimus finansavimo šaltinius. Tyrimo metu dauguma respondentų visiškai ar iš dalies sutinka, kad įvykdžius projektą „AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“ pakilo įmonės dirbančiųjų kvalifikacija (sutinka 72,94 proc. respondentų), pakilo žinių ir gebėjimų lygis (sutinka 84,7 proc. respondentų), padidintas darbuotojų sugebėjimas prisitaikyti prie rinkos pokyčių (sutinka 74,11 proc. respondentų).

REKOMENDACIJOS

Kadangi AB „Žemaitijos pienas“ valdyba atsako už įmonės valdymo politiką, jos veiklos ilgalaikį planavimą, įmonės administracijos bei jos vadovo priežiūrą, kontrolę, todėl Valdybai siūlau tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą. Žmonės yra organizacijos pagrindas, todėl šiems ištekliams plėtoti turi būti skiriamas ypač didelis dėmesys. Organizacijos konkurencingumas bei ekonominis visuomenės lygis iš esmės priklauso nuo praktikoje taikomų žmogiškųjų išteklių vadybos metodų modernumo bei vadybos teorijų nuoseklumo ir pagrįstumo. Siūlau suformuluoti ir akcentuoti motyvaciją, parodyti tikslus, suinteresuotumą mokymosi rezultatais, pakopinį mokymą susieti su karjera, panaudoti kitas skatinimo priemones (darbo užmokestį), kad patys darbuotojai būtų suinteresuoti mokytis ir kelti savo kvalifikaciją.

Kaip matome iš pieno perdirbimo pramonės įmonių pateiktų finansinių rodiklių (žr. 5, 7, 10 lenteles) ES fondai savaime nedaro nei vienareikšmiškai teigiamo, nei neigiamo poveikio ekonominei plėtrai ir regioniniams skirtumams, kadangi jų poveikis priklauso nuo valstybės vidaus ekonominės politikos priemonių, kurios gali veikti priešinga linkme arba sustiprinti ES struktūrinių fondų poveikį. Vienas pagrindinių uždarbio šaltinių pieno sektoriuje yra eksportas. Dėl eksporto kainų mažėjimo, siekiant kompensuoti prarastas pajamas, didinamos pieno produktų kainos vidaus rinkoje ir / ar mažinamos pieno supirkimo kainos. Siūlau Europos Komisijai pieno gamintojus palaikyti piniginėmis išmokomis – subsidijomis (2007-2008 eksporto subsidijos pieno gamintojams nebuvo mokamos) bei Lietuvos Respublikos Vyriausybei prisidėti prie ekonomikos augimo per mokesčių mažinimą.

Tam, kad žmonės jaustųsi saugūs besivystančios technologijos visuomenėje, būtinos darbuotojų perkvalifikavimo programos. Šių programų kūrimas ir realizavimas dažnai tampa valstybės struktūrų, darbdavių ir profesinių sąjungų bendra veikla. ESF bei Europos regioninės plėtros fondo paramos lėšos turėtų turėti sąsajų. Planuojant ir įgyvendinant šių fondų lėšas turi būti suplanuota abiejų fondų sinergija. Darbuotojų mokymai turėtų būti vykdomi lygiagrečiai su technologine plėtra. Įmonės kurdamos neįprastos technologijas, reikalauja naujos darbuotojų kvalifikacijos. Tai susieta su darbuotojo perkvalifikavimu.

Pagal LR žemės ūkio ministro įsakymo 3D-150 (Žin. 2009, 3D-150) 19 straipsnio nuostatas, pirkimo organizatorius (šiuo atveju AB „Žemaitijos pienas“) pirkimo pasiūlymus turi vertinti pagal mažiausios kainos vertinimo kriterijus. AB „Žemaitijos pienas“, rengdama projektą pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007-2013 m. programos priemones „Žemės ūkio produktų perdirbimas ir pridėtinės vertės didinimas“, susidūrė su problema, kad pigiausias pasiūlymas ne visada atitinka kokybės bei aptarnavimo reikalavimus. Siūlau Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro įsakymo 3D-150 19 straipsnį pakoreguoti į dvi pasirinkimo galimybes *mažiausios kainos* ar *ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo* pasirinkimą.

LITERATŪRA

1. Aaker, D. A. (2001). *Strategic Market Management*. New York.: John Wiley & Sons, Inc. p. 338.
2. Aleknevičienė, V. (2005). *Finansai ir kreditas*. Vilnius. Enciklopedija, p.272.
3. Almeida, P., Wu, G., Song, J. (2003). *Mobility of Engineers and International Knowledge Transfer: Technological Catching-Up in the Korean and Taiwanese Semiconductor Industries*, Discussion Paper nr. 9, APEC Study Center, Columbia Business School; April.
4. Andersen, A. (1996). *Improving Knowledge Sharing in International Businesses*. Andersen Worldwide, SC, April.
5. Andrijauskienė, A. (2004). *Įmonių ekonomika*. Vilnius: Presvika, p.212.
6. Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management. No. 17.
7. Becker, G. S. (1964). Human Capital: A theoretical and Empirical Analysis.
8. Boguslauskas, V. (1999). *Ekonometrika*. Kaunas.
9. Bowen H. R. (1978). Investment in Learning. San Francisco etc: Jossey-Bass.
10. Braithwaite, M. (2000). Mainstreaming Gender in the European Structural Funds [interaktyvus], [žiūrėta 2009-05-05]. Prieiga per internetą: <http://eucenter.wisc.edu/Conferences/Gender/braith.htm>
11. Bratton, J., Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice*. London: Palgrave Macmillan.
12. Bušinskaitė L. (2009). *Globalizacijos fondo parama galės pasinaudoti daugiau darbo netekusių žmonių*. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija [interaktyvus], [žiūrėta 2009-12-30]. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?-73885693>
13. Cairns, W. (1999). Europos sąjungos teisės įvadas. Vilnius: Eugrimas. p. 407
14. Charles, C.M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius.
15. Coleman, J. S. (1982). *The Asymmetric Society*. Syracuse: Syracuse University Press.
16. Day, George, S., Wensley, R. (1988). *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*. Journal of Marketing 52 (April), p. 1-20.
17. Dapkus, G., Kriaučiūnienė, M. (2008). *Mokslo ir technologinių žinių sklaidos mechanizmai versle: metodologija ir analizė*. Ekonomika ir vadyba 13.
18. Davenport, T. H. (1996). *Some Principles of Knowledge Management*. Strategy & Business. *Diagnosing Competitive Superiority*. Journal of Marketing 52 (April), p. 1-20.
19. Dikčius, V. (2003). *Marketingo tyrimai: Teorija ir praktika*. Vilnius: vadybos kolegija, p.188
20. Dikčius, V. ir kt. (2007). *Lietuvos ekonomika Europoje ir globalioje erdvėje*. Straipsnių rinkinys. Vilnius, p.287.
21. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). *Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai*. Viešoji politika ir administravimas. nr. 19.
22. Egan, M. (2001) *Constructing a European Market*. Oxford: Oxford University Press. Ch. 2 Regulating Europe: the Political Economy of Market-Building, p.12-40.
23. Europos Bendrijos steigimo sutartis (2004). Vienos universitetas [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-21]. Prieiga per internetą: http://www.univie.ac.at/IR/eur/20041101/LT_ECTreaty20041101.pdf
24. Europos komisijos reglamentas Dėl informavimo ir viešumo priemonių, kurias valstybės narės turi įgyvendinti, dėl paramos iš struktūrinių fondų. // Europos Bendrijų oficialus leidinys. 2000, L 130/30 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-02]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:14:01:32000R1159:LT:PDF>
25. Europos komisijos reglamentas nustatantis išsamias Tarybos reglamento (EB) Nr. 1260/1999 įgyvendinimo taisykles dėl struktūrinių fondų paramos valdymo ir kontrolės sistemų. // Europos Bendrijų oficialus leidinys. 2000, L 63/21 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-02]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:14:01:32001R0438:LT:PDF>

26. Europos Parlamento ir Tarybos Reglamentas Dėl Europos regioninės plėtros fondo // Europos Bendrijų Oficialusis Leidinys. 1999, L 213/1 . [interaktyvus], [žiūrėta 2009–05–29]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:14:01:31999R1783:LT:PDF>
27. Europos Parlamento ir Tarybos Reglamentas Dėl Europos regioninės plėtros fondo ir panaikinantį Reglamentą (EB) Nr. 1783/1999 2006 7 31 LT // Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 2006, L 210/1 interaktyvus], [žiūrėta 2009–05–29]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:210:0001:0001:LT:PDF>
28. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas // Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 2006, [interaktyvus], [žiūrėta 2009–12–29]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter1/dokpaieska.showdoc_l?p_id=53246&p_query=&p_tr2=2
29. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas iš dalies keičiantis Reglamentą dėl Europos socialinio fondo, į jį įtraukiant naujus iš ESF tinkamų finansuoti išlaidų tipus. // Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 2009, L 126/1, [interaktyvus], [žiūrėta 2009–12–29]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:126:0001:0002:LT:PDF>
30. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas įsteigiantis Europos prisitaikymo prie globalizacijos padarinių fondą. // Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 2008, L 48/82 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-13]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:048:0082:0082:LT:PDF>
31. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas iš dalies keičiantis Reglamentą (EB) Nr. 1927/2006, įsteigiantį Europos prisitaikymo prie globalizacijos padarinių fondą. // Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 2006, L 167/26 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-13]. Prieiga per internetą: <http://esf.socmin.lt/index.php?1788577551>
32. *Europos Sąjungos struktūrinių fondų įtaka Lietuvos ekonomikai* (2005). Lietuvos laisvosios rinkos institutas. [interaktyvus], [žiūrėta 2009–12–12]. Prieiga per internetą: www.lrinka.lt/uploads/files/dir15/12_0.php
33. *Europos sąjungos teisė* (2002). Europos teisės departamentas prie Lietuvos Respublikos vyriausybės. Vilnius. Justitia.
34. Gečas, K., Jakubavičius, A., Vijeikis, D. (2004). *Struktūrinių fondų parama verslui: galimybės, metodai, patarimai*. Vilnius: Pačiolis, p.168.
35. Gilbert, P, Steffen, R., KA Romhardt (2006). *Žinių vadyba*. Sėkmės komponentai. Vilnius: Knygiai, p.352.
36. Ginevičius, R., Paliulis, N. K., Chlivickas, E., Merkevičius, J. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius: Technika, p.548
37. Hobday, M. (1995). *East Asian latecomer firms: Learning the technology of Electronics*. World Development, nr. 23 (7), p.1171-1193.
38. Hoekman, B.M., Maskus, K.E., Saggi, K. (2004). *Transfer of Technology to Developing Countries: Unilateral and Multilateral Policy Options*. Research Program on Political and Economic Change, Working Paper PEC2004-0003, University of Colorado. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.colorado.edu/ibs/pubs/pec/pec2004-0003.pdf>
39. Hsieh P. J., Lin B., Lin C. (2009). The construction and application of knowledge navigator model (KNM™): An evaluation of knowledge management maturity. Expert Systems with Applications, Volume 36, Issue 2, Part 2, March 2009, p. 4087-4100.
40. Huang, C.C., Luther, R., Tayles, M. (2007). *An evidence-based taxonomy of intellectual capital*. Journal of intellectual capital. Volume 8, nr. 3, p. 386-408.
41. Jewell B.R. *Integrutos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press, p. 2002.- 488.
42. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija, p.284
43. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus, p. 400
44. Keeble, D., Wilkinson, F. (2000). *High technology clusters, networking and collective learning in Europe*. Aldershot: Ashgate.

45. Kim, L.S. (1997). *Imitation to Innovation: The dynamics of Korea's Technological Learning*. Harvard Business School Press: Cambridge, MA.
46. Klimecki, R., Gmur, M. (2001). *Personal management. Erfolgsbeiträge – Entwicklungs- perspektiven* (2nd ed.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
47. Komisijos reglamentas Dėl EB Sutarties 87 ir 88 straipsnių nuostatų taikymo valstybės pagalbai užimtumo srityje // Oficialusis leidinys. 2002, L 337
48. Komisijos Reglamentas nustatantis išsamias Tarybos reglamento taikymo taisykles dėl intervencijos sviesto rinkoje // Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 2008, L 32/3 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-21]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:032:0003:0020:LT:PDF>
49. Komisijos Reglamentas nustatantis išsamias Tarybos reglamento taikymo taisykles dėl intervencijos nugriebto pieno miltelių rinkoje // Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 2001, L 37/100 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-21]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:03:31:32001R0214:LT:PDF>
50. Komisijos Reglamentas nustatantis išsamias Reglamento taikymo taisykles, susijusias su pagalbos už pašarams skirtą nugriebtą pieną ir nugriebto pieno miltelius suteikimu ir šių nugriebto pieno miltelių pardavimu. Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 1999, L 340/3 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-21]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:03:28:31999R2799:LT:PDF>
51. Komisijos Reglamentas Dėl pagalbos už kazeino ir kazeinatų gamybai naudojamą nugriebtą pieną // Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 1990, L 279/22 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-21]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:03:10:31990R2921:LT:PDF>
52. Komisijos Reglamentas nustatantis išsamias Tarybos reglamento įgyvendinimo taisykles dėl Sanglaudos fondo paramos valdymo ir kontrolės sistemų bei finansinių koregavimų atlikimo tvarkos // Specialusis leidimas. 2004, Nr. 1 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-25]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter1/dokpaieska.showdoc_1?p_id=
53. Komisijos reglamentas nustatantis specialias išsamias Tarybos reglamento įgyvendinimo taisykles dėl išlaidų priemonėms, kurias dalinai finansuoja Sanglaudos fondas, tinkamumo // Specialusis leidimas. 2004, Nr. 1 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-29]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter1/dokpaieska.showdoc_1?p_id=35760
54. Komisijos Reglamentas Dėl EB sutarties 87 ir 88 straipsnių taikymo pagalbai mokymui // Oficialusis leidinys. 2001, L 10. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-12]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2001R0068:20061224:LT:PDF>
55. Komisijos reglamentas nustatantis išsamias Tarybos reglamento (EB) Nr. 1255/1999 taikymo taisykles, susijusias su pieno ir pieno produktų analizės bei kokybės vertinimo metodais ir iš dalies pakeičiantis Reglamentus (EB) Nr. 2771/1999 ir (EB) Nr. 2799/1999 // Oficialusis leidinys. 2001, L 3 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-15]. Prieiga per internetą: http://eur-lex.europa.eu/Result.do?arg0=Nr.+213%2F2001&arg1=&arg2=&titre=titre&chlang=lt&RechType=RECH_mot&idRoot=2&refinecode=LEG*T1%3DV111%3BT2%3D%3BT3%3DV1&Submit=le%C5%A1koti
56. Komisijos Reglamentas nustatantis išsamias Tarybos reglamento (EB) Nr. 1255/1999 įgyvendinimo taisykles, taikomas grietinėlės, sviesto ir koncentruoto sviesto realizavimo Bendrijos rinkoje priemonėms // Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 2005, L 308/1 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-21]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:308:0001:0063:LT:PDF>
57. Komisijos Reglamentas, kuriuo nustatomos išsamios Tarybos reglamento (EB) Nr. 1255/1999 dėl privataus sandėliavimo pagalbos skyrimo už tam tikrų tipų sūrius 2008–2009 m. sandėliavimo laikotarpiu taikymo taisyklės // Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 2008,

- L 202/44 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-21]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:202:0044:0045:LT:PDF>
58. Komisijos reglamentas Dėl išsamių Tarybos reglamento (EB) Nr. 1257/1999 dėl Europos žemės ūkio orientavimo ir garantijų fondo (EŽŪOGF) paramos kaimo plėtrai taikymo taisyklių. // Specialusis leidimas. 2004. Nr.1 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-13]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter1/dokpaieska.showdoc_l?p_id=35611
 59. Komisijos Reglamentas, kuriuo nustatomos išsamios Tarybos reglamento (EB) Nr. 1234/2007 taikymo taisyklės, susijusios su Bendrijos pagalba aprūpinant pienu ir tam tikrais pieno produktais švietimo įstaigų moksleivius // Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 2008, L 183/17 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-21]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:183:0017:0026:LT:PDF>
 60. Krathwohl, D. R. (1993). *Methods of educational and social science research: An integrated approach*. Longman: New York.
 61. Kriščiukaitienė, I., Tamošaitienė, A., Andrikienė, S. (2004) *Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą poveikio tyrimo ES Bendrosios žemės ūkio politikos reformos poveikis Lietuvos pieno sektoriui vidutinėje perspektyvoje iki 2008 metų. Galutinė ataskaita*. Vilnius. p. 75.
 62. Krugman, P., Obstfeld, (1997). *M. International Economics*. Amsterdam: Addison Wesley Long-man, p. 800
 63. Leonard-Barton, D. (1994) *Die Fabrik als Ort der Forschung*. Harvard Business Manager, p. 87-99.
 64. Leontjew A. (1964). *Probleme der Entwicklung des Psychischen*. Berlin: Volk und Wissen Verlag.
 65. Lietuvos 2004–2006 metų bendrasis programavimo dokumentas (2004). Europos Sąjungos struktūrinė parama. [interaktyvus], [žiūrėta 2010–03–14]. prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama/bpd_2004_2006m._medis/apie_bpd/files/bpd_2009-04-15.doc
 66. Lietuvos pieno perdirbimo įmonės aktyviai siekia eksporto subsidijų // Žemės ūkio ministerija (2009) [interaktyvus], [žiūrėta 2010-04-15]. Prieiga per internetą: http://www.marketnews.lt/naujiena/lietuvos_pieno_perdirbimo_imes_aktyviai_siekia_eksporto_subsidiju_2009-09-08;itemid=12653
 67. Lietuvos Respublikos finansų ministro įsakymas Dėl finansų ministro 2007 m. kovo 8 d. įsakymo Nr. 1K-080 Dėl Stebėsenos komiteto veiksmų programų, įgyvendinančių Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją, įgyvendinimo priežiūrai atlikti personalinės sudėties pakeitimo 1K-285 // Valstybės žinios. 2009, Nr. 105-4391 [interaktyvus], [žiūrėta 2010–03–15]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=351732&p_query=&tr2=
 68. Lietuvos Respublikos finansų ministro įsakymas Dėl Lietuvos Respublikos finansų ministro 2005 įsakymo Nr. 1K-099 „Dėl Informacijos apie Europos Sąjungos ir užsienio institucijų ar fondų lėšomis finansuojamų projektų ar programų vidaus auditą ir vidaus audito tarnybos veiklą teikimo taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo // Valstybės žinios. 2006, Nr. 28-947 [interaktyvus], [žiūrėta 2010–01–25]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=271623&p_query=&tr2=
 69. Lietuvos Respublikos finansų ministro įsakymas Dėl Sanglaudos fondo lėšų administravimo Lietuvos Respublikos finansų ministerijoje Nr. 1K-277 // Valstybės žinios. 2004, Nr. 116-4362 [interaktyvus], [žiūrėta 2009–12–21]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=238353
 70. Lietuvos Respublikos finansų ministro įsakymas Dėl Lietuvos 2004-2006 m. bendrojo programavimo dokumento (BPD) priemonių ir projektų, finansuojamų įgyvendinant šias priemones, administravimo ir finansavimo taisyklių patvirtinimo // Valstybės žinios. 2004, Nr.: 93 -3421 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-12]. Prieiga per internetą: <http://tar.tic.lt/Default.aspx?id=2&item=results&aktoid=7362593D-ED95-4410-BD92-3F990CEE7C53>

71. Lietuvos Respublikos finansų ministro įsakymas Dėl Informavimo apie Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramą pagal Lietuvos 2004-2006 m. bendrąjį programavimo dokumentą ir suteiktos paramos viešinimo taisyklių patvirtinimo // Valstybės žinios. 2004, Nr. 98-3650 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-28]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=236051&p_query=&p_tr2=
72. Lietuvos Respublikos finansų ministro, Lietuvos Respublikos aplinkos ministro ir Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro įsakymas Dėl Sanglaudos fondo strategijos 2004-2006 metams patvirtinimo // Valstybės žinios. 2004, Nr.: 33 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-25]. Prieiga per internetą:
<http://www.litlex.lt/scripts/sarastas2.dll?Tekstas=1&Id=71248&Zd=SANGLAUDOS>
73. Lietuvos Respublikos Mokesčių administravimo įstatymas // Valstybės žinios. 2004, Nr. 63-2243 [interaktyvus], [žiūrėta 2009-12-16]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=246102
74. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Dėl Socialinių darbuotojų rengimo centro prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos reorganizavimo // Valstybės žinios. 2005, Nr.: 90 -3386 3421 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-12]. Prieiga per internetą: <http://tar.tic.lt/Default.aspx?id=2&item=results&aktoid=C97E9AE8-0ED4-4872-BD63-9C30F596F667>
75. Lietuvos Respublikos Vyriausybė nutarimas Dėl Europos Sąjungos sanglaudos fondo lėšų administravimo Lietuvoje // Valstybės žinios. 2001, Nr. 74-2596 [interaktyvus], [žiūrėta 2009-12-29]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=148227&p_query=Europos%20S%20E0jungos%20sanglaudos%20fondo%201%EB%F0%F8%20administravimo%20Lietuvoje%20&p_tr2=3
76. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų, įgyvendinant Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją ir veiksmų programas // Valstybės žinios. 2007, Nr. 114-4637 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-02-23]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=307810
77. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Europos Sąjungos sanglaudos fondo lėšų administravimo Lietuvoje Nr. 1026 // Valstybės žinios. 2001, Nr. 74-2596 ???
78. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Informacijos apie Europos Sąjungos sanglaudos fondo teikiamą paramą viešinimo taisyklių patvirtinimo Nr. 1043, // Valstybės žinios. 2006, Nr. 114-4351 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-12]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=285163&p_query=&p_tr2=
79. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl institucijų, atsakingų už Europos prisitaikymo prie globalizacijos padarinių fondo paramos valdymą ir kontrolę, paskyrimo. // Valstybės žinios. 2008, Nr. 5-162 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-13]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=312074
80. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl institucijų, atsakingų už Europos prisitaikymo prie globalizacijos padarinių fondo paramos valdymą ir kontrolę, paskyrimo Nr. 1413 // Valstybės žinios. 2008, Nr. 5-162 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-02]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=312074&p_query=&p_tr2=
81. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl kaimo plėtros 2004-2006 metų plano pagrindinių nuostatų. // Valstybės žinios. 2003, Nr.101-4550 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-13]. Prieiga per internetą: <http://www.litlex.lt/scripts/sarastas2.dll?Tekstas=1&Id=67846>
82. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl kaimo plėtros 2004-2006 metų plano pagrindinių nuostatų Nr.1317 // Valstybės žinios. 2003, Nr. 101-4550 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-12]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=219941&p_query=&p_tr2=

83. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl laikinojo bendro stebėsenos komiteto Žmoniškųjų išteklių plėtros, Ekonomikos augimo, Sanglaudos skatinimo ir Techninės paramos veiksmų programų, įgyvendinančių Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją, įgyvendinimo priežiūrai atlikti personalinės sudėties 1K-080 // Valstybės žinios. 2007, Nr. 37-1404 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-02-23]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=294815&p_query=personal*&p_tr2=2
84. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimo Nr. 649 Dėl Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų administravimo Lietuvoje pakeitimo // Valstybės žinios. 2005, Nr. 51-1700 [interaktyvus], [žiūrėta 2009-12-29]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=254187
85. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl valstybės institucijų, savivaldybių ir kitų juridinių asmenų, atsakingų už Europos žemės ūkio orientavimo ir garantijų fondo Garantijų skyriaus priemonių įgyvendinimą, paskyrimo. // Valstybės žinios. 2004, Nr. 22-667 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-13]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=241223
86. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl valstybės institucijų, savivaldybių ir kitų juridinių asmenų, atsakingų už Europos žemės ūkio orientavimo ir garantijų fondo Garantijų skyriaus priemonių įgyvendinimą, paskyrimo // Valstybės žinios. 2004, Nr. 22-667 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-02]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=226744&p_query=&p_tr2=
87. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų administravimo Lietuvoje // Valstybės žinios. 2003, Nr. 88-3999 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-30]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=217766&p_query=&p_tr2
88. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl vykdomų pagal Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją ir ją įgyvendinančias veiksmų programas projektų išlaidų ir finansavimo reikalavimų atitikties taisyklių patvirtinimo // Valstybės žinios. 241 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-30]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=308472&p_query=&p_tr2
89. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl projektų administravimo ir finansavimo taisyklių patvirtinimo // Valstybės žinios. 2008, Nr. 4-132 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-28]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=337749
90. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl žmoniškųjų išteklių plėtros, ekonomikos augimo ir sanglaudos skatinimo veiksmų programų priedų patvirtinimo. // Valstybės žinios. 2007, Nr. 7-241 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-30]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=312824
91. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 352 Dėl Europos Sąjungos fondų ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuotinių regionų projektų atrankos tvarkos aprašo patvirtinimo // Valstybės žinios. 2008, Nr. 48-1778 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-28]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=338119
92. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. Dėl stebėsenos komiteto veiksmų programų, įgyvendinančių Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją, įgyvendinimo priežiūrai atlikti sudarymo // Valstybės žinios. 2007, Nr. 10-396 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-28]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=312542
93. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl institucijų, atsakingų už Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų, skirtų Lietuvos 2004-2006 metų bendrojo programavimo dokumentui įgyvendinti, administravimą, atsakomybės ir funkcijų paskirstymo // Valstybės

- žinios. 2001, Nr. 48-1676 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-28]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=254290
94. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. rugpjūčio 24 d. nutarimo Nr. 1026 Dėl Europos Sąjungos sanglaudos fondo paramos administravimo Lietuvoje pakeitimo // Valstybės žinios. 2004, Nr. 103-3777 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-21]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=236345
 95. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Lietuvos 2004-2006 metų bendrojo programavimo dokumento // Valstybės žinios. 2003, Nr. 13-508 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-02]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=204827&p_query=&p_tr2=
 96. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Lietuvos 2004-2006 metų bendrojo programavimo dokumento patvirtinimo // Valstybės žinios. 2004, Nr. 123-4486 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-20]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=239161&p_query=&p_tr2=
 97. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ir kaimo plėtros įstatymas. // Valstybės žinios. 2002, Nr.: 72 -3009 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-21]. Prieiga per internetą: <http://tar.tic.lt/Default.aspx?id=2&item=results&aktoid=87A0E808-D6A9-4481-BD27-80CA64E588A1>
 98. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro įsakymas Dėl atsietųjų papildomų nacionalinių tiesioginių išmokų už pieną mokėjimo 2009 m. Taisyklių patvirtinimo // Valstybės žinios, 2009, Nr. 72-2936 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-21]. Prieiga per internetą: <http://www.zum.lt/lt/teisine-informacija/isakymai/4823/>
 99. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro įsakymas Dėl paramos už pieną vaikams administravimo taisyklių patvirtinimo. // Valstybės žinios. 2008, Nr. 99-3846
 100. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro įsakymas Dėl žemės ūkio ministro 2003 m. lapkričio 20 d. įsakymo Nr. 3D-495 "Dėl Pieno gamybos kvotų sistemos administravimo taisyklių" pakeitimo // Valstybės žinios. 2006, Nr. 137-5255 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-15]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=289131&p_query=&p_tr2=
 101. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro įsakymas Dėl ūkio subjektų, siekiančių pasinaudoti parama 2005-2006 metais pagal Lietuvos 2004-2006 metų bendrojo programavimo dokumento kaimo plėtros ir žuvininkystės prioriteto priemones, ekonominio gyvybingumo nustatymo taisyklių // Valstybės žinios. 2005, Nr. 22-697 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-20]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=250394&p_query=&p_tr2=
 102. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro įsakymas Dėl pieno gamybos kvotų sistemos įdiegimo ir administravimo taisyklių patvirtinimo // Valstybės žinios, 2003, Nr. 112-5037 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-21]. Prieiga per internetą: <http://www.zum.lt/lt/teisine-informacija/isakymai/1641/>
 103. Lietuvos Respublikos žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros įstatymas. // Valstybės žinios. 2002, Nr.: 72-3009 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-13]. Prieiga per internetą: <http://www.litlex.lt/scripts/sarastas.dll?Tekstas=1&Id=56286>
 104. Lindroos, P., Kriaucionienė, M. (2005). *Klasterio koncepcijos taikymas šiuolaikinėje pramonės politikoje* [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-12]. Prieiga per internetą: [http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2005%204%20\(50\)/1%20Lindroos_Kriaucioniene.pdf](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2005%204%20(50)/1%20Lindroos_Kriaucioniene.pdf)
 105. Lord J. (1997) Empowerment: self in community. Empowerment practice in social work conference, Faculty of social work, University of Toronto, Canada, [interaktyvus], [žiūrėta 2010-02-12]. Prieiga per internetą: <http://www.johnlord.net/Power%20Empowerment%20Partnerships%20Advocacy/University%20of%20Toronto/Empowerment%20Self%20in%20Community.pdf>

106. Lukoševičius K., Martinkus B., Piktys R. (2005). *Verslo ekonomika*. Kaunas: Technologija, p.175.
107. Lundvall, B. A. (1992). *National systems of innovation. Towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter Publishers.
108. Makadok R. (1998). *Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation?* Management Journal, No. 19, p. 683-696.
109. Макконелл, К. Р., Брюс, Л. (1992) Экономика: принципы, проблемы и политика. Т. 2 – М.: Республика.
110. Mathews, J. A. (2003). *Competitive dynamics and economic learning: An extended resource-based view*; Industrial and Corporate Change, Volume 12, Number 1, p 115 – 145.
111. Mathews, J. A. (2005). The intellectual roots of latecomer industrial development; Int. J. Technology and Globalisation, Vol. 1, Nos. ¾.
112. Medcof, J. W. (1999). *Identifying super-technology industries*. Research – Technology Management, No. 42(4), p. 31-36.
113. Meier M.G. (2000). *Regioninė politika Lietuvoje*. Pranešimas apie žmogaus socialinę raidą Lietuvoje, Jungtinių Tautų Vystymosi Programa. Vilnius, p. 19-44
114. Melnikas, B. (2007). *Šiuolaikinė ekonomika: nauji iššūkiai ir valstybės politika globalizacijos sąlygomis*. Viešasis administravimas. nr. 1-2, p. 13-14.
115. Merkys, G. (1995). Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys. Šiauliai,
116. Musgrave, R.A. (1959) *Public finance in Tlicory antį Praclice*. New York: McGraw-Hill.
117. Nakrošis, V. (2003). *Europos Sąjungos regioninė politika ir struktūrinių fondų valdymas*. Vilnius: Eugrimas, p.132.
118. Nonaka, I. Teece, D.J. (eds.) (2001). *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization*. SAGE Publications Ltd.
119. Nordhough, O. (1993). *Human Capital in Organizations: Competence, Training and Learning*. Oslo: Scandinavian University Press.
120. Panfil, T. (2003). *Europos Sąjunga: viskas, ką turi apie ją žinoti*. Vilnius: Mūsų knyga, p.49.
121. Patvirtinta Europos Sąjungos 2007–2013 metų struktūrinės paramos Lietuvai administravimo tvarka. ES programos ir struktūriniai fondai [interaktyvus], [žiūrėta 2010–03–30]. Prieiga per internetą: <http://www.infobalt.lt/main.php?s=63&g=136&r=476&i=6734>
122. Peteraf, M. A. (1993). *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*. Strategic Management Journal, No. 14.
123. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
124. Probst, G. J. B. (1987) *Selbst-Organisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*, Berlin, Hamburg: Parey.
125. Purlys, V. (2002). *Lietuvos derybos dėl narystės Europos Sąjungoje*. Vilnius: Europos komitetas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės.
126. Rodikliai ir skaičiavimo metodika (2008). Patikima IT pagalba ir konsultacijos. [interaktyvus], [žiūrėta 2010–04–15]. Prieiga per internetą: <http://www.patikima.lt/content/rodikliai-ir-skai%C4%8Diavimo-metodika>
127. Romos sutartys. Europos ekonominės bendrijos steigimo sutartis (1957) // Prieiga prie Europos Sąjungos teisės [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-13]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/lt/treaties/dat/11957E/word/11957E.doc>
128. Sakalas, A. (1996). *Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai*. Monografija. Kaunas: Technologija. p.148
129. Sakalas, A., Vanagas P., Martinkus, B., Prokopčiukas B., Venskus R., Virvilaitė, R., Yvaškienė, A. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija, p.491.
130. Sanglaudos fondo strategija. Transporto sektoriaus dalis. Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija [interaktyvus], [žiūrėta 2010–01–29]. Prieiga per internetą: http://www.transp.lt/lt/veikla/es_finansine_parama/sanglaudos_fondas/sanglaudos_fondo_strategija

131. Schultz, T.W. (1998). *Investavimas į žmones*. Gyventojų kokybės ekonomika. Eugrimas, p.192
132. Shankin, William L., Ryans, J.K. (1987). *Essentials of marketing high technology*. Lexington: MA: D. C. Heath.
133. Simon, H. (2006). *Europos Sąjungos politinė sistema*. Vilnius: Eugrimas. p.567
134. Solow, R. (1957). *Technical Change and the Aggregate Production Function*. Review of Economic and Statistics, 39, 312 – 320.
135. Sūdžius, V. (2001). *Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas*. Kronta. p 287.
136. Taryba Reglamentas Dėl ekologinės žemės ūkio produktų gamybos ir nuorodų apie tokią gamybą ant žemės ūkio ir maisto produktų // Oficialus leidinys. 2007, L 189 . [interaktyvus] [žiūrėta 2010–04–13]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/agriculture/organic/eu-policy/legislation_lt
137. Tarybos Reglamentas nustatantis bendrąsias nuostatas dėl Europos regioninės plėtros fondo, Europos socialinio fondo ir Sanglaudos fondo bei panaikinantį Reglamentą (EB) N. 1260/1999 2006 7 31 LT // Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 2006, L 210/25 interaktyvus], [žiūrėta 2009–05–29]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:210:0025:0078:LT:PDF>
138. Tarybos Reglamentas iš dalies keičiantis Reglamento (EB) Nr. 1083/2006, nustatančio bendrąsias nuostatas dėl Europos regioninės plėtros fondo, Europos socialinio fondo ir Sanglaudos fondo, Europos socialinio fondo ir Sanglaudos fondo, tam tikras nuostatas dėl finansų valdymo.// Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 2009, L 94/10, [interaktyvus], [žiūrėta 2009–12–29]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:094:0010:0012:LT:PDF>
139. Tarybos reglamentas Dėl Žemės ūkio orientavimo ir garantijų fondo paramos kaimo plėtrai ir iš dalies pakeičiantis bei panaikinantį tam tikrus reglamentus // Oficialusis leidinys. 1999, L 160 [interaktyvus], [žiūrėta 2009–12–29]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31999R1257:LT:HTML>
140. Tarybos reglamentas Dėl Žuvininkystės orientavimo finansinio instrumento. // Oficialusis leidinys. 1999, L 161/54. [interaktyvus], [žiūrėta 2009–12–29]. Prieiga per internetą: <http://www.esf.ie/downloads/CR12631999.pdf>
141. Tarybos Reglamentas nustatantis bendrąsias tiesioginės paramos schemų pagal bendrą žemės ūkio politiką taisykles ir nustatantis tam tikras paramos schemas ūkininkams bei iš dalies pakeičiantis Reglamentus (EEB) Nr. 2019/93, (EB) Nr. 1452/2001, (EB) Nr. 1453/2001, (EB) Nr. 1454/2001, (EB) Nr. 1868/94, (EB) Nr. 1251/1999, (EB) Nr. 1254/1999, (EB) Nr. 1673/2000, (EEB) Nr. 2358/71 ir (EB) Nr. 2529/2001 // Specialusis leidimas. 2004, Nr. 1 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-21]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter1/dokpaieska.showdoc_l?p_id=40249&p_query=&p_tr2=2
142. Tarybos reglamentas iš dalies keičiantis Reglamentą (EB) Nr. 1164/94, įsteigiantį Sanglaudos fondą. // Specialusis leidimas. 2004, Nr. 1 [interaktyvus], [žiūrėta 2010–01–02]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter1/dokpaieska.showdoc_l?p_id=34646
143. Tarybos reglamentas dėl Europos žemės ūkio orientavimo ir garantijų fondo (EŽŪOGF) paramos kaimo plėtrai ir iš dalies pakeičiantis bei panaikinantį tam tikrus reglamentus. // Specialusis leidimas. 2004, Nr. 1. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-13]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter1/dokpaieska.showdoc_l?p_id=28833
144. Tarybos reglamentas įsteigiantis Sanglaudos fondą. // Specialusis leidimas. 2004, Nr. 1 [interaktyvus], [žiūrėta 2010–01–02]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter1/dokpaieska.showdoc_l?p_id=34393
145. Tarybos reglamentas nustatantis bendrąsias nuostatas dėl struktūrinių fondų (EB) Nr. 1260/1999 1999 m. birželio 21 d. // Specialusis leidimas. 2004-12-30, Nr. 1 Negalioja 2006-12-31 [interaktyvus], [žiūrėta 2010–02–23]. Prieiga per internetą: [interaktyvus],

- [žiūrėta 2010–02–23]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter1/dokpaieska.showdoc_1?p_id=13988
146. Tarybos reglamentas, nustatantis struktūrinių fondų bendrąsias nuostatas // Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 1999, Nr. 4087 [interaktyvus], [žiūrėta 2009–12–29]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter1/dokpaieska.showdoc_1?p_id=13988
 147. Vaišvila, Č. (1974). Matematinė sportinių tyrimų statistika. Kaunas.
 148. Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas Nr. IX-1253 // Valstybės žinios. 2002, Nr. 123-5540 [interaktyvus], [žiūrėta 2010–01–25]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=197703
 149. Vitkus, G. (2005). *Europos Sąjunga. Steigimo dokumentai sutartis dėl Konstitucijos Europai*. Vilnius: Eugrimas, p. 451.
 150. Wallace, M. (1990) *Can Action Learning Live Up to its Reputation?* Management Education and Development.
 151. Westlake, M. (1994). *The Commission and the Parliament: Partners and Rivals in the European Policy – making Process*. Penter Publishers p.95
 152. Wright, P. M., McMahan, G. C., McWilliams, A. (1994). *Human Resources and Sustained Competitive Advantage*. International Journal of Human Resource Management, No. 5.
 153. Гойло, В. С. (1975). *Современные буржуазные теории воспроизводства рабочей силы*. Наука.
 154. Долан, Э. Дж., Линдсей, Д. Е. (1992). *Рынок: микро кономическая модель*. СПб. Печатный двор.
 155. Калькова, В. Л., Гоффлер, О. (1991). *Смещение власти: знание, богатство и принуждение на пороге XXI века*. Инион ан СССР.
 156. Критский, М. М. (1991). *Человеческий капитал*. Изд–во Ленингр.

PRIEDAI

Interviu klausimai

1. Ar žinote kas gali gauti Europos Sąjungos paramą?
2. Ar Jūs žinote kokie detalūs reikalavimai, keliami ES struktūrinei paramai gauti?
3. Kodėl ES teikia paramą žemės ūkio apdirbamajai pramonei?
4. Ar žinote kokie ES paramos projektai buvo įgyvendinti AB „Žemaitijos piene“?
5. Ar Jūs tiesiogiai pajutote ES paramos naudą?
6. Ką žinote apie ES paramos efektyvumą AB „Žemaitijos piene“?
7. Ar žinote kokios Lietuvos Respublikos institucijos ar ministerijos atsakingos už ES struktūrinių fondų lėšų paskirstymą ir priežiūrą?

AB „Žemaitijos pienas“ pasinaudojo ES parama ir įgyvendino: gamybinių linijų modernizavimo bei darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymo projektus. Projekto „AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“ metu, darbuotojams buvo suteikti kompiuterinio raštingumo, užsienio kalbų bei bendravadinių dalykų kvalifikacijos kėlimo mokymai.

Šiaulių universiteto vadybos magistrantūros studijų studentė Daiva Katarskienė atlieka Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų panaudojimo poveikio tyrimą, kurio metu bus nustatyta ar pasiektas tikslas – didinti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją bei didinti bendrovės konkurencingumą.

Anketa anoniminė, visi duomenys bus pateikti sugrupuoti.

Atsakymų skalėje Jums tinkamą atsakymo variantą pažymėkite kryžiuuku x arba kitu nurodytu būdu.

1. Kiek laiko dirbate įmonėje?

<input type="checkbox"/>	Mažiau kaip metai
<input type="checkbox"/>	1 – 5 metų
<input type="checkbox"/>	6 – 10 metų
<input type="checkbox"/>	11 – 20 metų
<input type="checkbox"/>	Virš 20 metų

2. Jūs dirbate?

<input type="checkbox"/>	Administracijoje
<input type="checkbox"/>	Transporto padalinyje
<input type="checkbox"/>	Žaliavos supirkimo skyriuje
<input type="checkbox"/>	Gamybos padalinyje
<input type="checkbox"/>	Aptarnaujančiuose skyriuose
<input type="checkbox"/>	Filiale

3. Ar Jūs dalyvavote kvalifikacijos kėlimo mokymuose įmonėje?

<input type="checkbox"/>	Taip
<input type="checkbox"/>	Ne

4. Ar Jūsų darbo užmokestis priklauso nuo kvalifikacijos kėlimo?

<input type="checkbox"/>	Taip
<input type="checkbox"/>	Ne

5. Kas Jus paskatino, motyvavo dalyvauti kvalifikacijos kėlimo mokymuose įmonėje?

Suskirstykite pagal svarbumą nuo 1 iki 9 vietos (1 – labai svarbu, 9 – mažiausiai svarbu)

	Vertinimas
Individualių šansų darbo rinkoje gerinimas	
Turimų žinių gilinimas, horizonto plėtimas	
Tam tikro išsimokslinimo laispsnio įgijimas	
Turimų žinių įtvirtinimas	
Praktinis įgytų žinių naudojimas (reikalingumas)	
Profesinių galimybių gerinimas, įrodant savo aktyvumą	
Geresnių savo firmos plėtros galimybių sukūrimas	
Profesijos pakeitimas	
Prisiderinimas prie vakarietiško standarto	

6. Jūs mokėtės? (galima pasirinkti kelis variantus)

<input type="checkbox"/>	Užsienio kalbų
<input type="checkbox"/>	Kompiuterinio raštingumo
<input type="checkbox"/>	Kompiuterinės apskaitos programų
<input type="checkbox"/>	Strateginio planavimo ir valdymo
<input type="checkbox"/>	Vadovavimo
<input type="checkbox"/>	Dalykinės komunikacijos
<input type="checkbox"/>	Bendravimo efektyvinimo
<input type="checkbox"/>	Kita

7. Įvertinkite mokymų kokybę?

	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Silpnai
Lektorių, konsultantų darbas				
Lektorių, konsultantų žinios				
Lektoriaus sugebėjimas pateikti žinias				
Mokymų metodinė medžiaga				

8. Kaip mokymai pateisino Jūsų lūkesčius?

	Visiškai sutinku	Lyg ir sutinku	Nežinau	Lyg ir nesutinku	Visiškai nesutinku
Patobulinus darbo kompiuteriu igūdžius, sutaupote darbo laiką, nes tą patį darbą atliekate sparčiau ir tiksliau					
Užsienio kalbos žinių pakėlimas nebesudaro barjero bendraujant su užsakovais, tiekėjais, skaitant įrengimų instrukcijas.					
Bendravadybinių dalykų žinios padeda geriau planuoti, tikslingiau paskirstyti ir kontroliuoti užduotis.					
Išmokote valdyti stresines situacijas, pagerėjo tarpusavio santykiai kolektyve.					
Įgyta kompetencija sprendimo priėmimo klausimais, sudaro sąlygas priimti optimalius sprendimus pelningai įmonės veiklai vystyti.					
Pagerėjo žinios logistikos srityje, optimizuojant kaštus mažinant gaminio savikainą.					
Komandinio darbo žinios paskatino dalyvauti sprendimuose, siūlyti galimai kylančius problemų sprendimus.					

9. Įvertinkite savo asmenines savybes:

(3 – stipri savybė, 2 – vidutiniška, 1 – silpna, 0 – nežinau)

	3	2	1	0	1	2	3	
Imlus naujovėms								Neimlus naujovėms
Pasyvus								Aktyvus
Besikeičiantis								Stabilus
Nekritiškas								Kritiškas
Savarankiškas								Priklausomas
Ramus								Gyvybingas
Komunikabilus								Uždaras
Reiklus								Nuolankus
Nesirūpinantis savimi								Egoistas
Kūrybingas								Dirbantis pagal standartus
Ryžtingas								Abejojantis
Iniciatyvus								Laukiantis nurodymų
Realistas								Svajotojas

10. Kaip vertinate savo gebėjimus?

	Taip	Ko gero taip	Nežinau	Ko gero ne	Ne
Pasižymite orientacija į tobulėjimą, inovacijų diegimą					
Pasižymite iniciatyva sprendžiant iškilusias įmonėje problemas					
Pasižymite gerais komunikaciniais sugebėjimais, mokate išklausti ir perteikti informaciją					
Jums sudarytos galimybės išreikšti savo nuomonę/idėjas					
Į bet kokią pagalbą ar paslaugą nesavanaudiškai atsakote tuo pačiu					

11. Kaip manote, ar pasiekti mokymų tikslai?

	Visiškai sutinku	Lyg ir sutinku	Nežinau	Lyg ir nesutinku	Visiškai nesutinku
Pakilo įmonės dirbančiųjų kvalifikacija					
Pakilo žinių ir gebėjimų lygis					
Padidintas darbuotojų sugebėjimus prisitaikyti prie rinkos pokyčių					

12. Jūsų nuomone, kas yra svarbiausia konkurencingai įmonės veiklai:

Suskirstykite pagal svarbumą nuo 1 iki 3 vietos (1- labai svarbu, 2 – svarbu, 3 – mažiau svarbu)

	Vertinimas
Techonolgijos (technika, programos ir pan.)	
Darbuotojai (kvalifikacija, atsakingumas ir pan.)	
Procesai (procedūros, instrukcijos, įvykių registravimas ir t.t.)	

13. Jūsų įmonės konkurencinis pranašumas?

Suskirstykite pagal svarbumą nuo 1 iki 7 (1 – labai svarbu, 7 – mažiausiai svarbu)

	Vertinimas
Nuolat tobulinama kokybės valdymo sistema	
Laiku aprūpinami vartotojai ir klientai pilnaverčiais ir kokybiškais produktais	
Gerbiami darbuotojai ir pripažįstami jo įnašai į sėkmingą bendrovės veiklą	
Įdiegta moderni gamybos įranga bei technologijos	
Sukaupta ilgų metų patirtis leidžia sukurti geriausius receptus	
Konkurencingi pieno produktų gamybos kaštai	
Ilgametė pieno produktų pardavimo užsienyje patirtis lemia gerus pardavimo rezultatus	

14. Jūsų išsilavinimas?

<input type="checkbox"/>	Nebaigtas vidurinis
<input type="checkbox"/>	Vidurinis
<input type="checkbox"/>	Profesinis
<input type="checkbox"/>	Aukštesnysis
<input type="checkbox"/>	Aukštasis
<input type="checkbox"/>	Kita

15. Jūsų amžius?

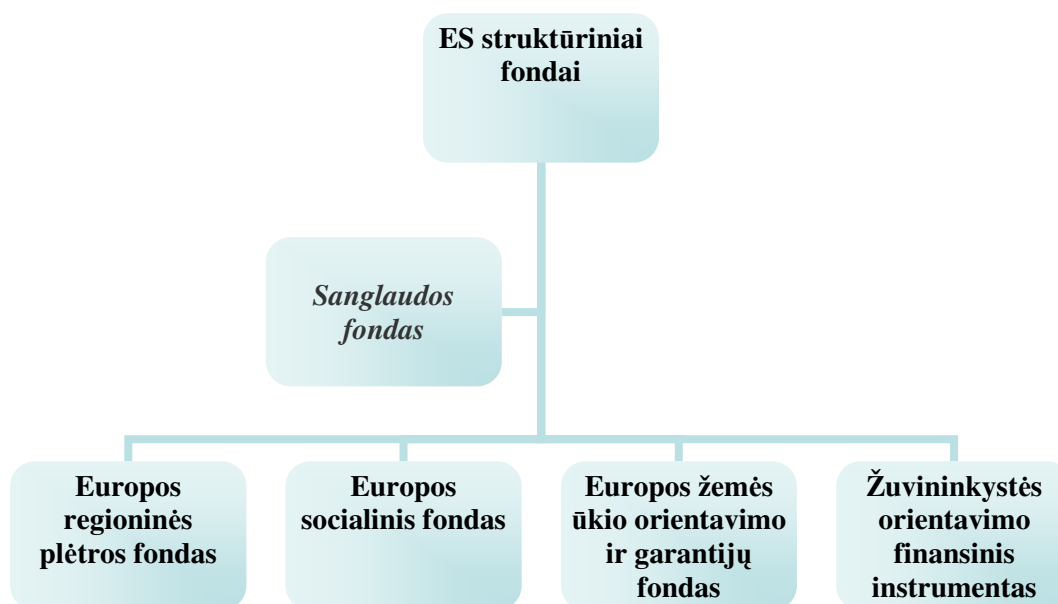
<input type="checkbox"/>	Iki 20 m.
<input type="checkbox"/>	21 – 30 m.
<input type="checkbox"/>	31 – 40 m.
<input type="checkbox"/>	41 – 50 m.
<input type="checkbox"/>	51 – 60 m.
<input type="checkbox"/>	daugiau nei 60 m.

16. Jūs esate:

<input type="checkbox"/>	Vyras
<input type="checkbox"/>	Moteris

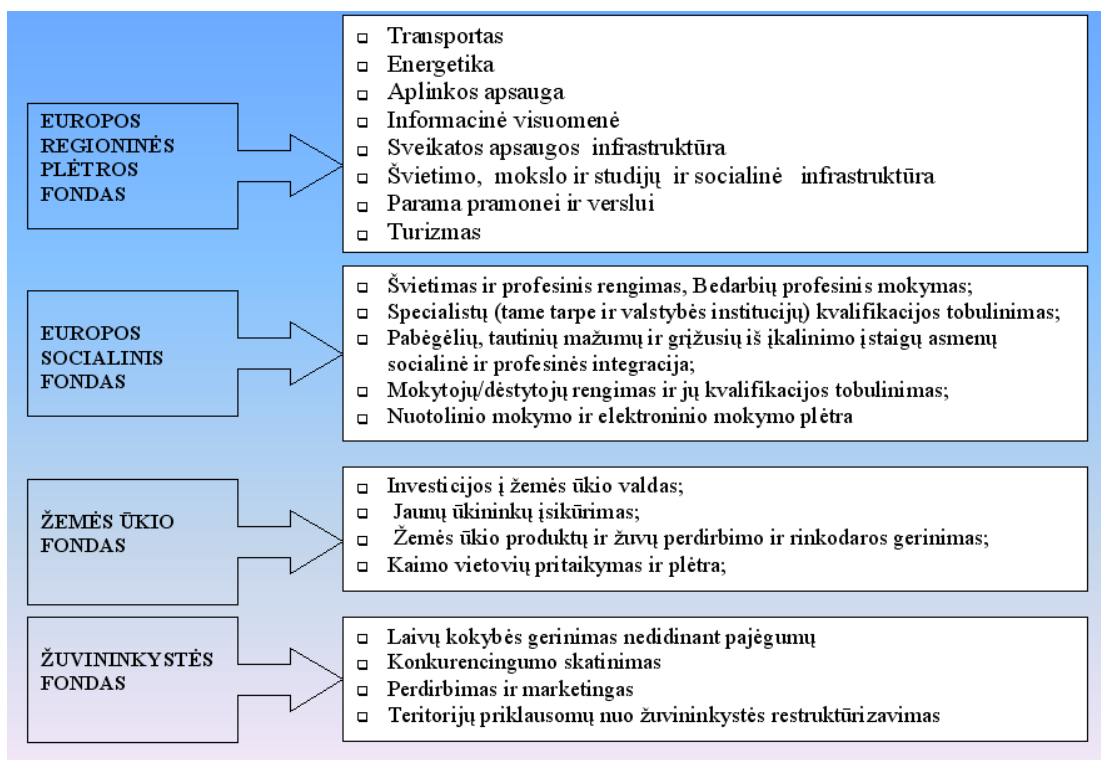
DĖKOJU UŽ ATSAKYMŲ

ES struktūriniai fondai



Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Lukoševičius, Martinkus ir Piktys (2005)

ES Struktūrinių fondų finansuojamos sritys



Šaltinis: ES Struktūriniai fondai ir jų teikiamos galimybės. Finansų ministerija.

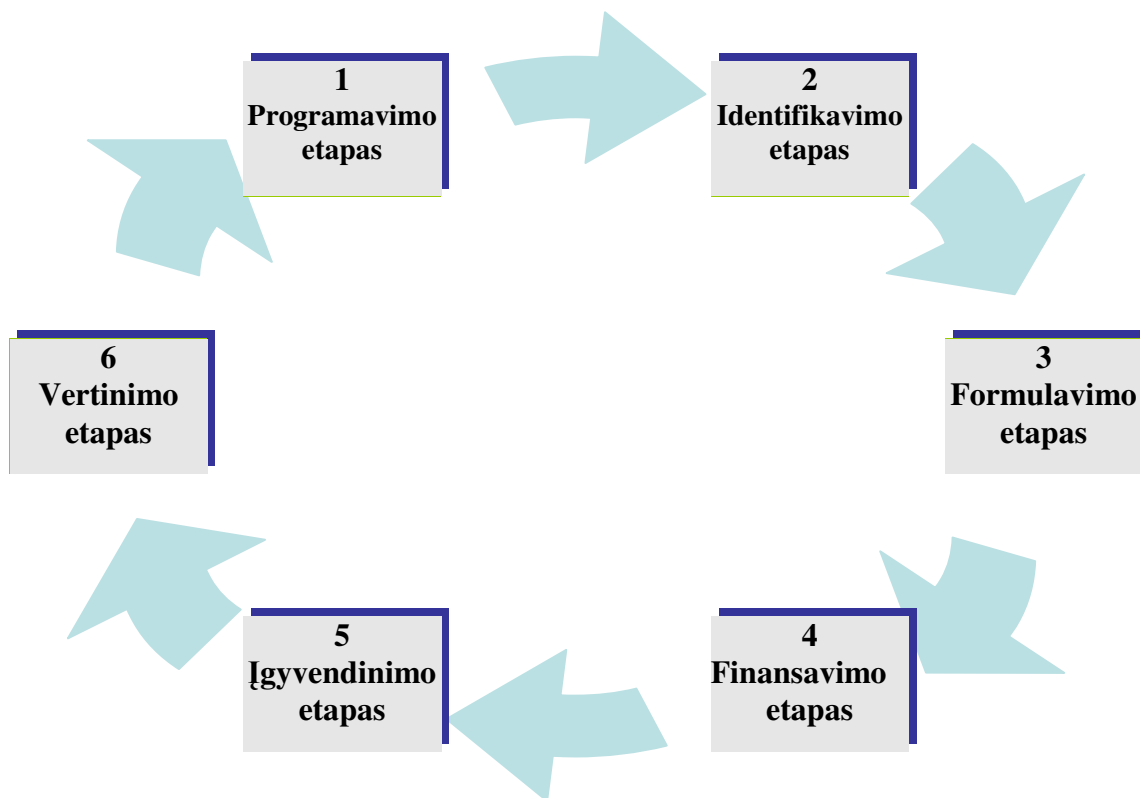
Lietuvos Europos Sąjungos politikos 2008–2013 metų strateginės kryptys „Daugiau Europos Lietuvoje ir Lietuvos Europoje!“⁵⁹

TURINYS

ĮVADAS	3
<i>Nuostatos dėl Europos Sąjungos ateities – lygios teisės stipriose institucijose</i>	3
<i>Lietuvos Europos Sąjungos politikos strateginės kryptys</i>	5
<i>Sėkmingo Lietuvos ES politikos strateginių kryptų įgyvendinimo sąlygos</i>	7
I KRYPTIS. MŪŠŲ EUROPA – TVIRTI RYŠIAI TARP ŽMONIŲ	8
II KRYPTIS. SOCIALINĖ EUROPA – VISUOMENĖS GALIMYBĖS IR GEROVĖ .	9
III KRYPTIS. KONKURENCINGA EUROPA – LAISVA IR VEIKSMINGA VIDAUS RINKA	10
IV KRYPTIS. BENDRA VALIUTA – TOLESNĖS ES INTEGRACIJOS LINK	12
V KRYPTIS. ES BIUDŽETAS – BENDROMS PROBLEMOMS SPRĘSTI	12
VI KRYPTIS. PAŽANGOS EUROPA – INFORMACINĖ VISUOMENĖ, MOKSLO PLĖTRA IR NAUJOS IDĖJOS	14
VII KRYPTIS. SAUGI EUROPA – INTEGRUOTA IR VEIKSMINGA ENERGETIKA	16
VIII KRYPTIS. TVARI EUROPA – ŠVARI APLINKA, DARNUS TRANSPORTAS IR KAIMO PLĖTRA	17
IX KRYPTIS. EUROPA BE SIENŲ – LAISVĖS, SAUGUMO IR TEISINGUMO ERDVĖ	19
X KRYPTIS. VIENINGA EUROPA – SVARUS BALSAS PASAULYJE	23

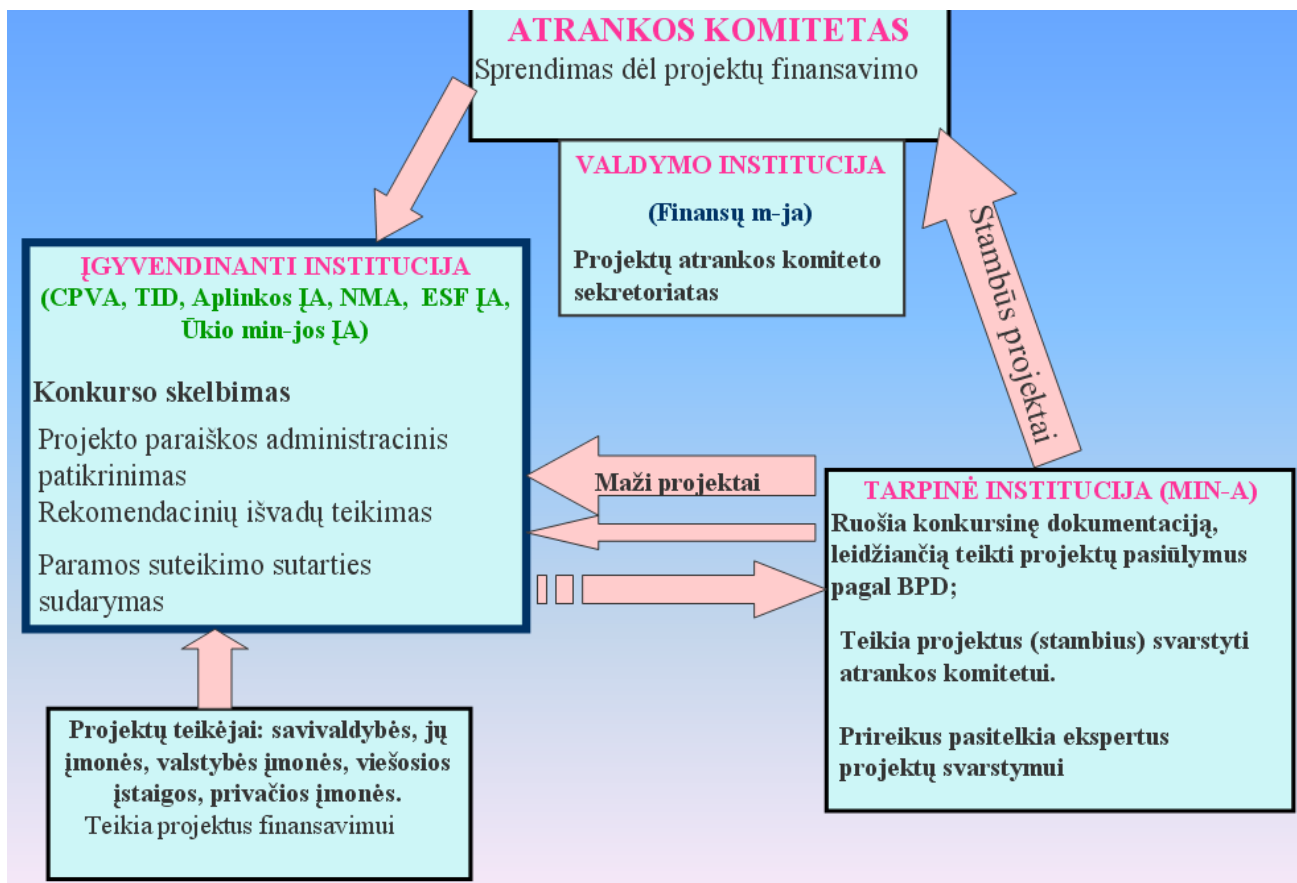
⁵⁹ Lietuvos Europos Sąjungos politikos 2008–2013 metų strateginės kryptys .(2008). Lietuva Europos sąjungoje. [interaktyvus], [žiūrėta 2009–12–29]. prieiga per internetą: <http://www.euro.lt/documents/Strategines%20kryptys.pdf>

ES struktūrinės paramos etapai



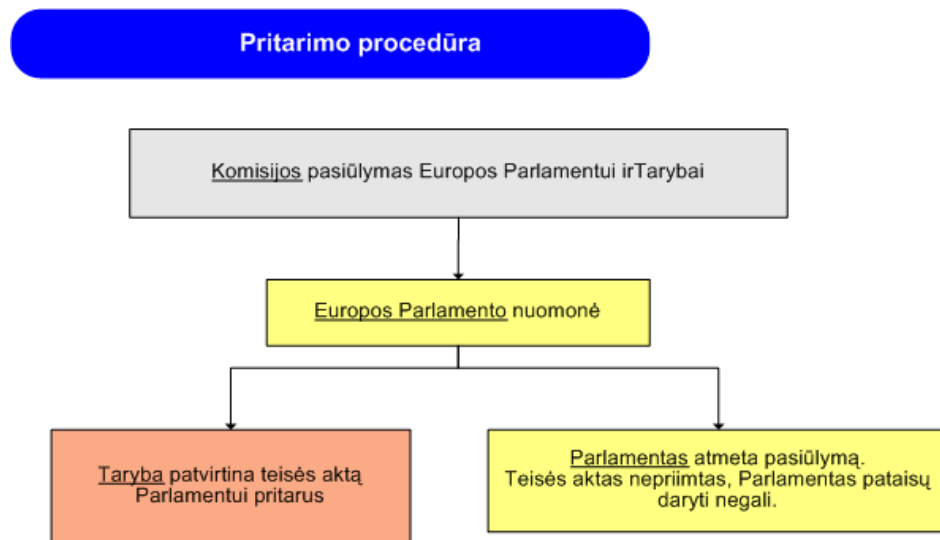
Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Svarbiausi dalykai apie ES paramą pareiškėjams ir Projektų vykdytojams. ES struktūrinės paramos ELEMENTORIUS. 2007-2013 m. [interaktyvus], [žiūrėta 2009-06-29].
Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/Leidiniai20072013/Projektu_ciklas_leidiny_2009.pdf

Projekto įgyvendinimo ciklas



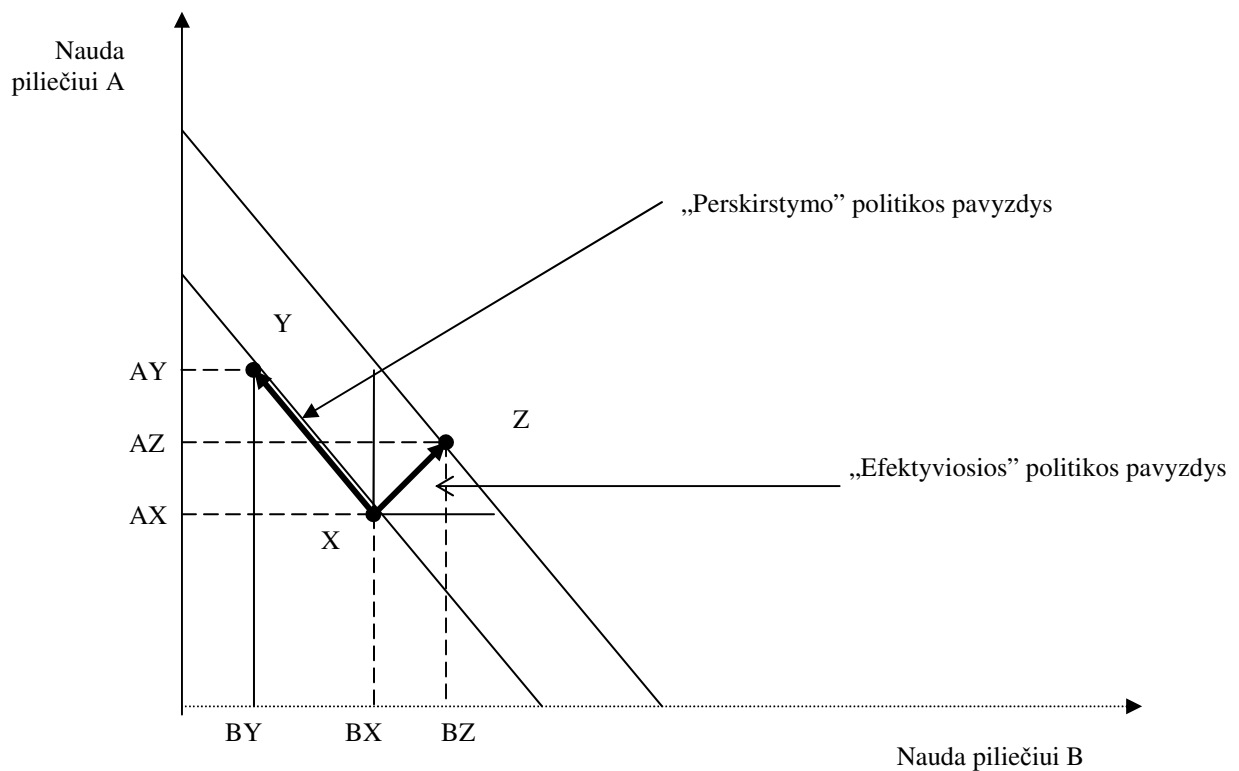
Šaltinis: ES Struktūriniai fondai ir jų teikiamos galimybės. Finansų ministerija.

ES įstatymų leidybos pritarimo procedūra



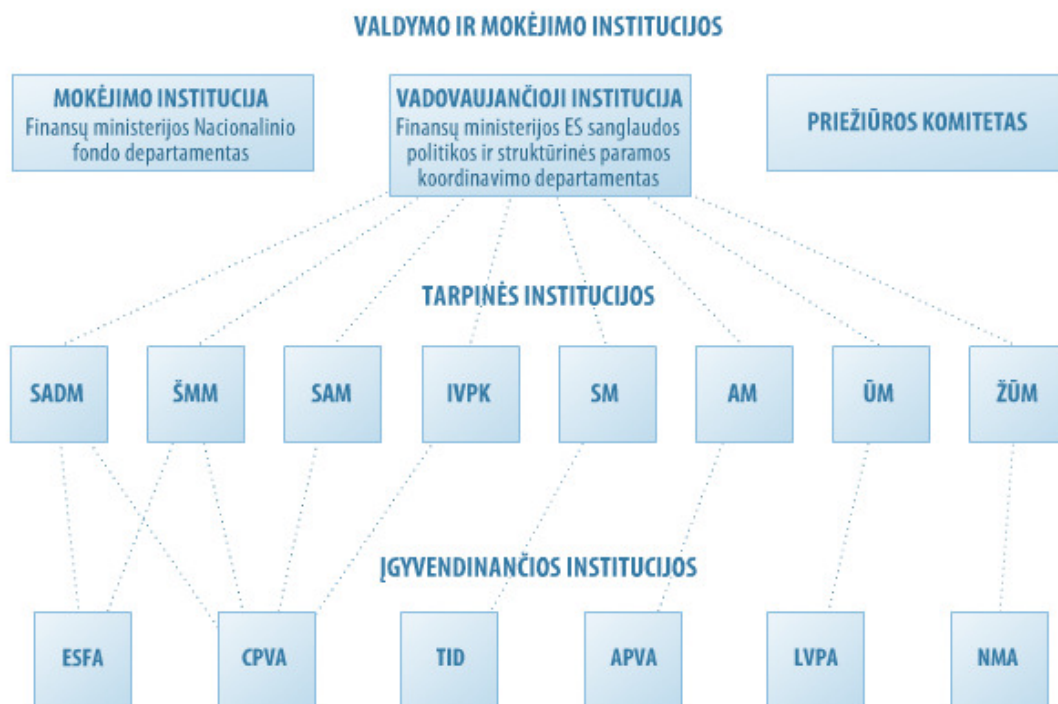
Šaltinis: Procesas ir veikėjai. EUR – Lex [interaktyvus], [žiūrėta 2010–03–06]. Prieiga per internetą: http://eur-lex.europa.eu/lt/droit_communaute/droit_communaute.htm#2

Skirtumas tarp perskirstymo ir efektyvumo politikų



Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Simon, H. (2006). *Europos Sąjungos politinė sistema*. Vilnius: Eugrimas.

Lietuvos 2004-2006 m. bendrasis programavimo dokumento administravimo schema



Šaltinis: ES Struktūrinė parama. LR Finansų Ministerija.

11 priedas

Institucijų, atsakingų už Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų, skirtų Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumentui įgyvendinti, administravimą, atsakomybės ir funkcijų paskirstymas.

BPD priemonės

Eil. Nr.	BPD priemonės pavadinimas	Atskaityta tarpinė institucija	Atskaityta įgyvendinančioji institucija
I. TARPINĖMS IR ĮGYVENDINANČIOSIOMS INSTITUCIJOMS PRISKIRTOS BPD PRIEMONĖS			
1.	Transporto infrastruktūros prieinamumo ir paslaugų kokybės gerinimas	Susisiekimo ministerija	Transporto investicijų direkcija
2.	Energijos tiekimo stabilumo, prieinamumo ir didesnio energetikos efektyvumo-užtikrinimas	Ūkio ministerija	Viešoji įstaiga Lietuvos verslo paramos agentūra
3.	Aplinkos kokybės gerinimas ir žalos aplinkai prevencija	Aplinkos ministerija	Aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūra
4.	Sveikatos priežiūros įstaigų restruktūrizavimas ir modernizavimas	Sveikatos apsaugos ministerija	Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra
5.	Darbo rinkos, švietimo, profesinio mokymo, mokslo ir studijų institucijų bei socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra (papildanti Europos socialinio fondo remiamas priemonės)	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija Švietimo ir mokslo ministerija	Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra
6.	Įsidarbinimo gebėjimų ugdymas	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	paramos fondas Europos socialinio fondo agentūra
7.	Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	paramos fondas Europos socialinio fondo agentūra
8.	Socialinės atskirties prevencija ir socialinė integracija	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	paramos fondas Europos socialinio fondo agentūra
9.	Mokymosi visą gyvenimą sąlygų plėtojimas	Švietimo ir mokslo ministerija	paramos fondas Europos socialinio fondo agentūra
10.	Žmogiškųjų išteklių kokybės gerinimas mokslinių tyrimų ir inovacijų srityje	Švietimo ir mokslo ministerija	paramos fondas Europos socialinio fondo agentūra
11.	Tiesioginė parama verslui	Ūkio ministerija	Viešoji įstaiga Lietuvos verslo paramos agentūra
12.	Verslo aplinkos gerinimas	Ūkio ministerija	Viešoji įstaiga Lietuvos verslo paramos agentūra
13.	Informacinių technologijų paslaugų ir infrastruktūros plėtra	Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės	Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra
14.	Viešoji turizmo infrastruktūra ir paslaugos	Ūkio ministerija	viešoji įstaiga Lietuvos verslo paramos agentūra
15.	Investicijos į žemės ūkio valdas	Žemės ūkio ministerija	Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos
16.	Jaunųjų ūkininkų išsikūrimas	Žemės ūkio ministerija	Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos

Eil. Nr.	BPD priemonės pavadinimas	Atskaitinga tarpinė institucija	Atskaitinga įgyvendinančioji institucija
17.	Žemės ūkio produktų perdirbimo ir rinkodaros gerinimas	Žemės ūkio ministerija	Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos
18.	Kaimo vietovių pritaikymo ir plėtros skatinimas	Žemės ūkio ministerija	Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos
19.	Miškų ūkis	Žemės ūkio ministerija	Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos
20.	LEADER + pobūdžio priemonė	Žemės ūkio ministerija	Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos
21.	Mokymas	Žemės ūkio ministerija	Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos
22.	Veikla, susijusi su žvejybos laivynu	Žemės ūkio ministerija	Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos
23.	Vandens išteklių apsauga ir plėtra, žuvininkystė, žvejybos uosto įrengimai, žuvų perdirbimas, rinkodara ir žvejyba vidaus vandenyse	Žemės ūkio ministerija	Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos
24.	Kita veikla (susijusi su žuvininkyste)	Žemės ūkio ministerija	Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos
II. VADOVAUJANČIAJAI INSTITUCIJAI PRISKIRTOS ADMINISTRUOTI BPD PRIEMONĖS			
25.	Parama programos parengimui, valdymui, priežiūrai ir kontrolei (ERPF)	–	viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra
26.	Programos viešumas ir vertinimas (ESF)	–	viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra

Šaltinis: Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės 2001 m. gegužės 31 d. nutarimo nr. 649 „Dėl Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų administravimo Lietuvoje“ pakeitimo // Valstybės žinios, 2005, Nr. 51-1700 [interaktyvus], [žiūrėta 2009–12–29]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=254187

12 priedas

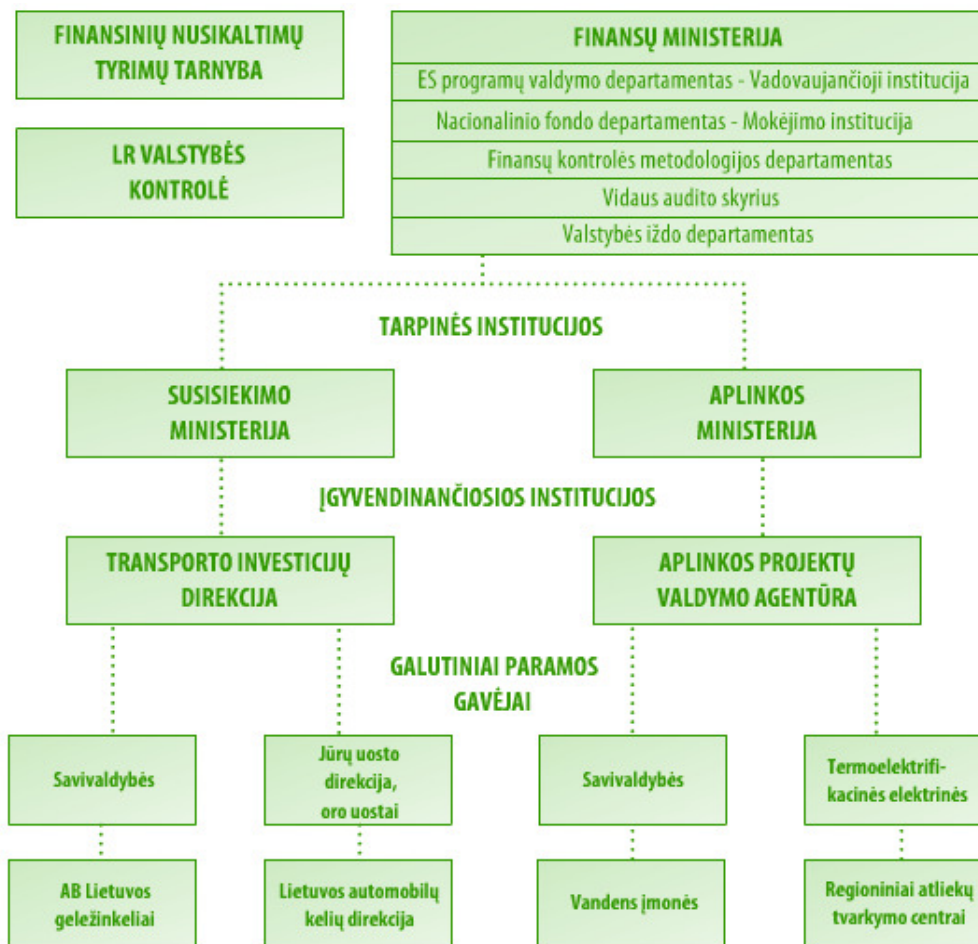
Institucijų, atsakingų už Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų, skirtų Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumentui įgyvendinti, administravimą, atsakomybės ir funkcijų paskirstymo taisyklių.

Institucijos, atsakingos už veiklos atrankinius patikrinimus

Eil. Nr.	BPD priemonės pavadinimas	Institucija, atsakinga už veiklos atrankinius patikrinimus
1.	Transporto infrastruktūros prieinamumo ir paslaugų kokybės gerinimas	Susisiekimo ministerija
2.	Energijos tiekimo stabilumo, prieinamumo ir didesnio energetikos efektyvumo užtikrinimas	Ūkio ministerija
3.	Aplinkos kokybės gerinimas ir žalos aplinkai prevencija	Aplinkos ministerija
4.	Sveikatos priežiūros įstaigų restruktūrizavimas ir modernizavimas	Sveikatos apsaugos ministerija
5.	Darbo rinkos, švietimo, profesinio mokymo, mokslo ir studijų institucijų bei socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra (papildanti Europos socialinio fondo priemonės)	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija Švietimo ir mokslo ministerija
6.	Įsidarbinimo gebėjimų ugdymas	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija
7.	Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija
8.	Socialinės atskirties prevencija ir socialinė integracija	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija
9.	Mokymosi visą gyvenimą sąlygų plėtojimas	Švietimo ir mokslo ministerija
10.	Žmogiškųjų išteklių kokybės gerinimas mokslinių tyrimų ir inovacijų srityje	Švietimo ir mokslo ministerija
11.	Tiesioginė parama verslui	Ūkio ministerija
12.	Verslo aplinkos gerinimas	Ūkio ministerija
13.	Informacinių technologijų paslaugų ir infrastruktūros plėtra	Vidaus reikalų ministerija
14.	Viešoji turizmo infrastruktūra ir paslaugos	Ūkio ministerija
15.	Investicijos į žemės ūkio valdas	Žemės ūkio ministerija
16.	Jaunųjų ūkininkų įsikūrimas	Žemės ūkio ministerija
17.	Žemės ūkio produktų perdirbimo ir rinkodaros gerinimas	Žemės ūkio ministerija
18.	Kaimo vietovių pritaikymo ir plėtros skatinimas	Žemės ūkio ministerija
19.	Miškų ūkis	Žemės ūkio ministerija
20.	LEADER + pobūdžio priemonė	Žemės ūkio ministerija
21.	Mokymas	Žemės ūkio ministerija
22.	Veikla, susijusi su žvejybos laivynu	Žemės ūkio ministerija
23.	Vandens išteklių apsauga ir plėtra, žuvininkystė, žvejybos uosto įrengimai, žuvų perdirbimas, rinkodara ir žvejyba vidaus vandenyse	Žemės ūkio ministerija
24.	Kita veikla (susijusi su žuvininkyste)	Žemės ūkio ministerija
25.	Parama programos parengimui, valdymui, priežiūrai ir kontrolei (ERPF)	Finansų ministerija
26.	Programos viešumas ir vertinimas (ESF)	Finansų ministerija

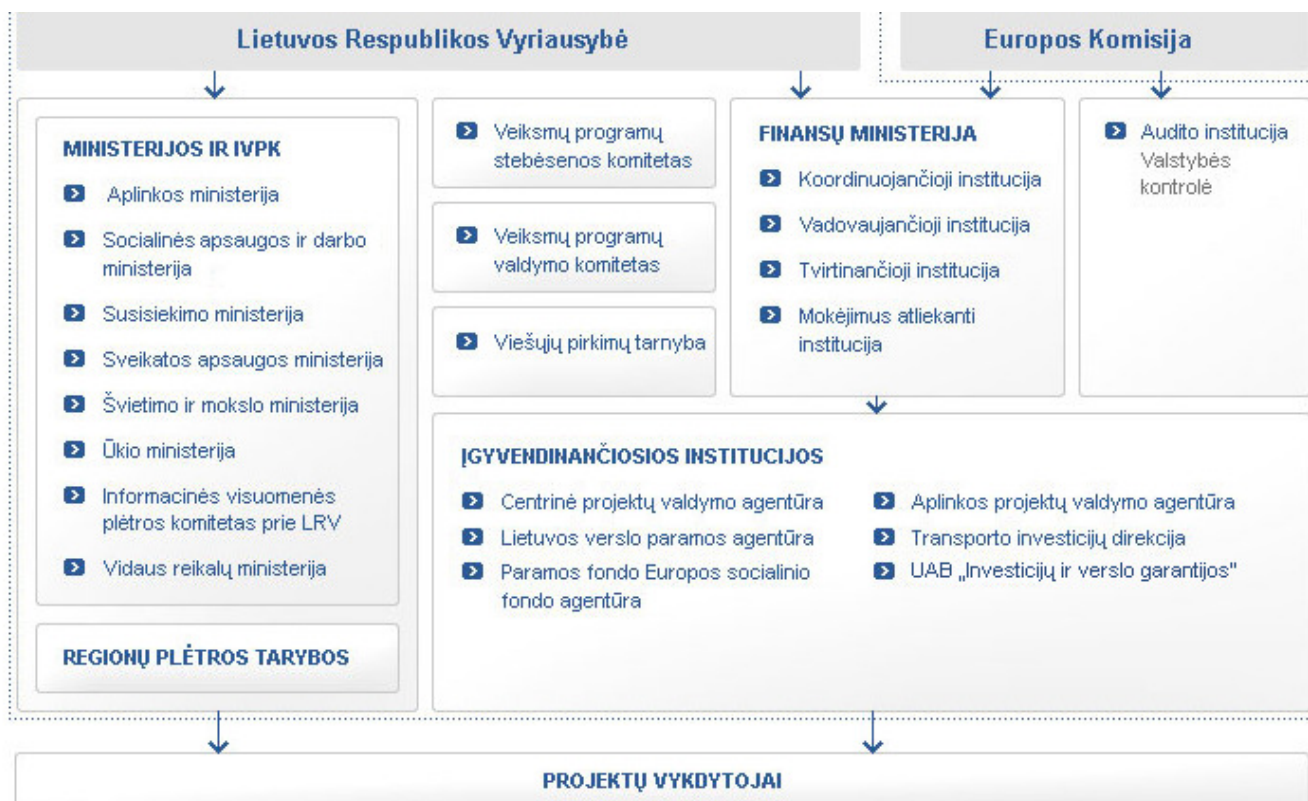
Šaltinis: Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės 2001 m. gegužės 31 d. nutarimo nr. 649 „Dėl Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų administravimo Lietuvoje“ pakeitimo // Valstybės žinios, 2005, Nr. 51-1700 [interaktyvus], [žiūrėta 2009–12–29]. Prieiga per internetą: http://www.3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=254187

Sanglaudos fondo valdymas Lietuvoje



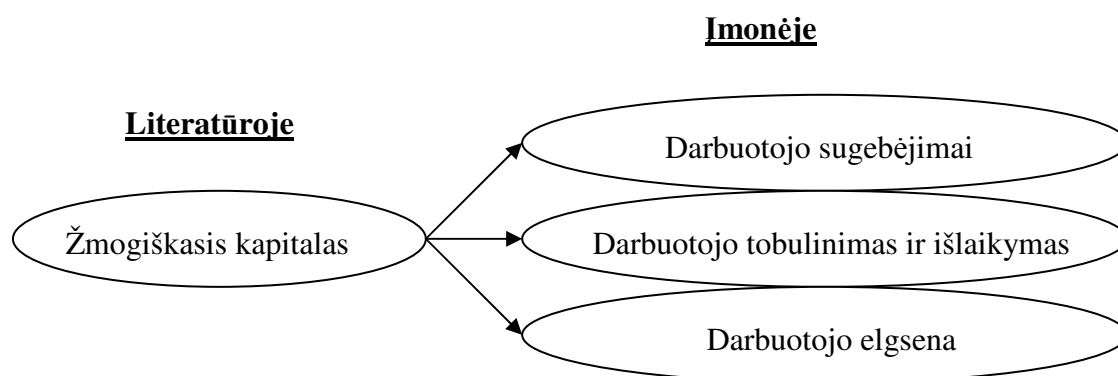
Šaltinis: ES Struktūrinė parama. LR Finansų Ministerija.

ES Struktūrinės paramos 2007-2013 metams administravimas



Šaltinis: ES Struktūrinė parama. LR Finansų Ministerija.

Žmogiškasis kapitalas



Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Huang, C.C., Luther, R., Tayles, M. (2007)

Lietuvoje galiojantys teisės aktai, susiję su pieno ir pieno produktų veikla

ES teisės aktai
2001 m. gruodžio 20d. Tarybos Direktyva 2001/114/EEB dėl žmoniems skirto tam tikro iš dalies arba visiškai dehidratuoto konservuoto pieno su paskutiniais pakeitimais, padarytais 2007 m. rugsėjo 26 d. Tarybos direktyva 2007/61/EEB ir vadovaujantis 1979 m. lapkričio 13 d. Pirmąja direktyva 79/1067/EEB, nustatančia tam tikro žmoniems vartoti skirto iš dalies arba visiškai dehidratuoto pieno Bendrijos analizės metodus. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-12]. Prieiga per internetą: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2001L0114:20071007:LT:PDF
2008 m. kovo 5 d. Komisijos reglamentas (EB) Nr. 273/2008, nustatantis išsamias Tarybos reglamento (EB) Nr. 1255/1999 taikymo taisykles, susijusias su pieno ir pieno produktų analizės bei kokybės vertinimo metodais. (Europos Sąjungos oficialusis leidinys L 88/1) [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-12]. Prieiga per internetą: http://lt.vlex.com/vid/susijusias-produkt-analiz-vertinimo-metodais-36787031
1990 m. liepos 24 d. Tarybos reglamentas (EB) Nr. 2204/90, nustatantis bendro pieno ir pieno produktų rinkos organizavimo papildomas bendrąsias taisykles, taikomas sūriui (su paskutiniais pakeitimais, padarytais 2001 m. gruodžio 19 d. Tarybos reglamentu (EB) Nr. 2583/2001) [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-12]. Prieiga per internetą: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:03:34:32001R2583:LT:PDF ; http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:03:10:31990R2742:LT:PDF
2005 m. lapkričio 15 d. Komisijos reglamentas (EB) Nr. 2073/2005 dėl maisto produktų mikrobiologinių kriterijų (su paskutiniais pakeitimais, padarytais 2007 m. gruodžio 5 d. Komisijos reglamentu (EB) Nr. 1441/2007) [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-12]. Prieiga per internetą: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:338:0001:0026:LT:PDF
Lietuvos teisės aktai
Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2008 m. kovo 14 d. įsakymu Nr. 3D-138 patvirtintas <i>Dehidratuoto konservuoto pieno, skirto žmonėms vartoti, techninis reglamentas</i> (Žin., 2008, Nr. 32-1130) [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-12]. Prieiga per internetą: http://www.zum.lt/lt/teisine-informacija/isakymai/3927/
Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2005 m. gegužės 6 d. įsakymas Nr. 3D-259 keičiantis Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2002 m. gruodžio 11 d. įsakymą Nr. 488 <i>Dėl privalomųjų varškės ir varškės gaminių kokybės reikalavimų patvirtinimo</i> (Žin., 2002, Nr. 119-5366; 2005, Nr. 61-2176) [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-12]. Prieiga per internetą: http://www.zum.lt/lt/teisine-informacija/isakymai/2531/
Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2005 m. balandžio 18 d. įsakymas Nr. 3D-225 <i>Dėl grietinėlės ir jos gaminių kokybės reikalavimų patvirtinimo</i> (Žin., 2005, Nr. 52-1768) [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-12]. Prieiga per internetą: http://www.zum.lt/lt/teisine-informacija/isakymai/2510/
Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2005 m. liepos 8 d. įsakymas Nr. 3D-335 <i>Dėl rauginto pieno gaminių kokybės reikalavimų patvirtinimo bei kai kurių Žemės ūkio ministro įsakymų pripažinimo netekusiais galios</i> (Žin., 2005, Nr. 90-3393) [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-12]. Prieiga per internetą: http://www.zum.lt/lt/teisine-informacija/isakymai/2602/
Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2001 m. balandžio 4 d. įsakymas Nr. 210 dėl Lietuvos Respublikos 96 žemės ūkio ministro 1999 m. gegužės 20 d. įsakymo Nr. 210 dalinio pakeitimo <i>Dėl privalomųjų kokybės reikalavimų patvirtinimo (privalomieji A klasės sviesto kokybės reikalavimai)</i> (Žin., 1999, Nr. 46-1467; 2004, Nr. 65-2318) [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-12]. Prieiga per internetą: http://www.zum.lt/lt/teisine-informacija/isakymai/584/
Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2001 m. balandžio 4 d. įsakymas Nr. 210 dėl Lietuvos Respublikos 96 žemės ūkio ministro 1999 m. gegužės 20 d. įsakymo Nr. 210 dalinio pakeitimo <i>Dėl privalomųjų valgomųjų ledų kokybės reikalavimų patvirtinimo</i> (Žin., 2001, Nr. 32-1078) [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-12]. Prieiga per internetą: http://www.zum.lt/lt/teisine-informacija/isakymai/584/
Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2004 m. balandžio 27 d. įsakymas Nr. 3D-237 <i>Dėl privalomųjų fermentinių ir lydytų sūrių kokybės reikalavimų patvirtinimo</i> (Žin., 2004, Nr. 65-2318) [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-12]. Prieiga per internetą: http://www.zum.lt/lt/teisine-informacija/isakymai/1921/
HN 26:2006 <i>Maisto produktų mikrobiologiniai kriterijai</i> , patvirtinta Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2006 m. kovo 9 d. įsakymu Nr. V-168 (Žin., 2006, Nr. 31-1096) [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-12]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=272707&p_query=&p_tr2=

Sudaryta autorės, remiantis Europos Sąjungos ir Lietuvos teisės aktais.

17 priedas

Lietuviškos kilmės prekių eksportas 2005 – 2009 m. tūkst.Lt.

Kombinuotoji nomenklatura (2–jų ženklų lygiu)	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.
02 Mėsa ir valgomieji mėsos subproduktai	223446,3	292 301,4	389 082,8	416 544,9	403 716,7
04 Pienas ir pieno produktai; paukščių kiaušiniai; natūralus medus; gyvūninės kilmės maisto produktai, nenurodyti kitoje vietoje	855393,0	1024381,3	1379545,9	1321517,9	1134036,3
10 Javai	406875,5	298499,2	510519,1	1092801,5	854949,0
12 Aliejinių kultūrų sėklos ir vaisiai; įvairūs grūdai, sėklos ir vaisiai; augalai, naudojami pramonėje ir medicinoje; šiaudai ir pašarai	166261,8	71558,8	218413,3	258770,7	297781,7
16 Gaminiai iš mėsos, žuvies arba vėžiagyvių, moliuskų arba kitų vandens bestuburių	265927,9	319835,4	338778,0	417318,5	464485,4
23 Maisto pramonės liekanos ir atliekos; paruošti pašarai gyvūnams	368119,4	458172,9	550802,1	582089,1	598679,2
24 Tabakas ir perdirbti tabako pakaitalai	343823,2	470707,7	528621,1	377635,8	466525,3

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Užsienio prekyba. Statistikos departamentas 2010 m.

18 priedas

Pieno gaminių gamyba Lietuvoje 2004 – 2009 m., tūkst. tonų

Gaminių gamyba	2004 m.	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.
Pienas	74,6	79,2	83,6	97,8	105,0
Grietinė	26,1	41,9	41,8	54,5	61,5
Rūgpienis, kefyras	27,3	29,1	33,9	35,3	35,9
Jogurtas	15,2	14,6	18,1	17,3	15,3
Grietinė, grietinės ir augalinių riebalų mišinys	26,8	22,7	25,1	26,7	27,9
Varškė, varškės ir augalinių riebalų mišinys	12,1	13,4	18,0	21,6	24,3
Nebrandinti ir rūgpienio sūriai, varškės sūreliai	7,6	7,7	20,8	22,9	30,7
Sviestas ir kiti pieno riebalai ir aliejai; pieno pastos	15,6	16,1	11,8	12,7	9,3
Nelydyti ir lydyti sūriai	56,4	65,1	65,7	54,8	58,8
Sausi pieno, pasukų ir išrūgų produktai	29,2	27,8	35,8	47,6	43,6

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Gaminių gamyba. Statistikos departamentas.

<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2178>

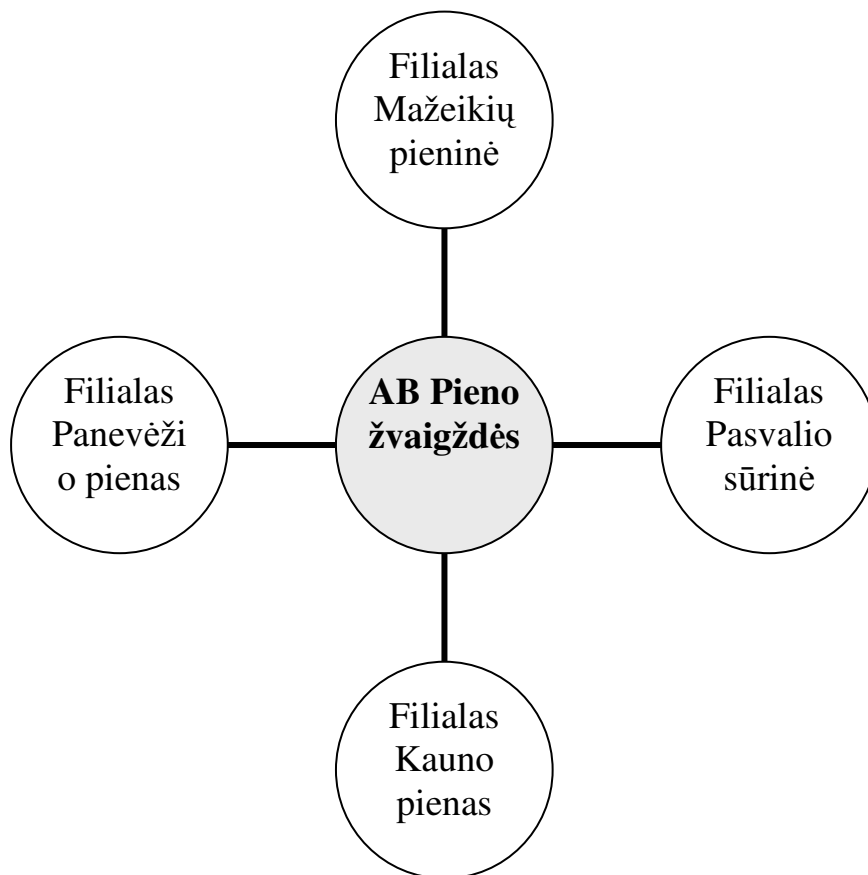
19 priedas

Nacionalinės kvotos kitimas 2004 – 2010 m. tonomis

Kvotos metai (nuo balandžio 1 d. iki kovo 31 d.)	Bendra nacionalinė kvota	Nacionalinė pardavimo perdirbti kvota	Nacionalinė pardavimo tiesiogiai vartoti kvota
2004–2005	1 646 939	1 279 788	367 150
2005–2006	1 646 939	1 520 288	126 650
2006–2007	1 704 839	1 586 146	118 693
2007–2008	1 704 839	1 631 990,068	72 848,932
2008–2009	1 738 935,78	1 674 056,192	64 879,588
2009–2010	1 756 325,138	1 691 445,550*	64 879,588*

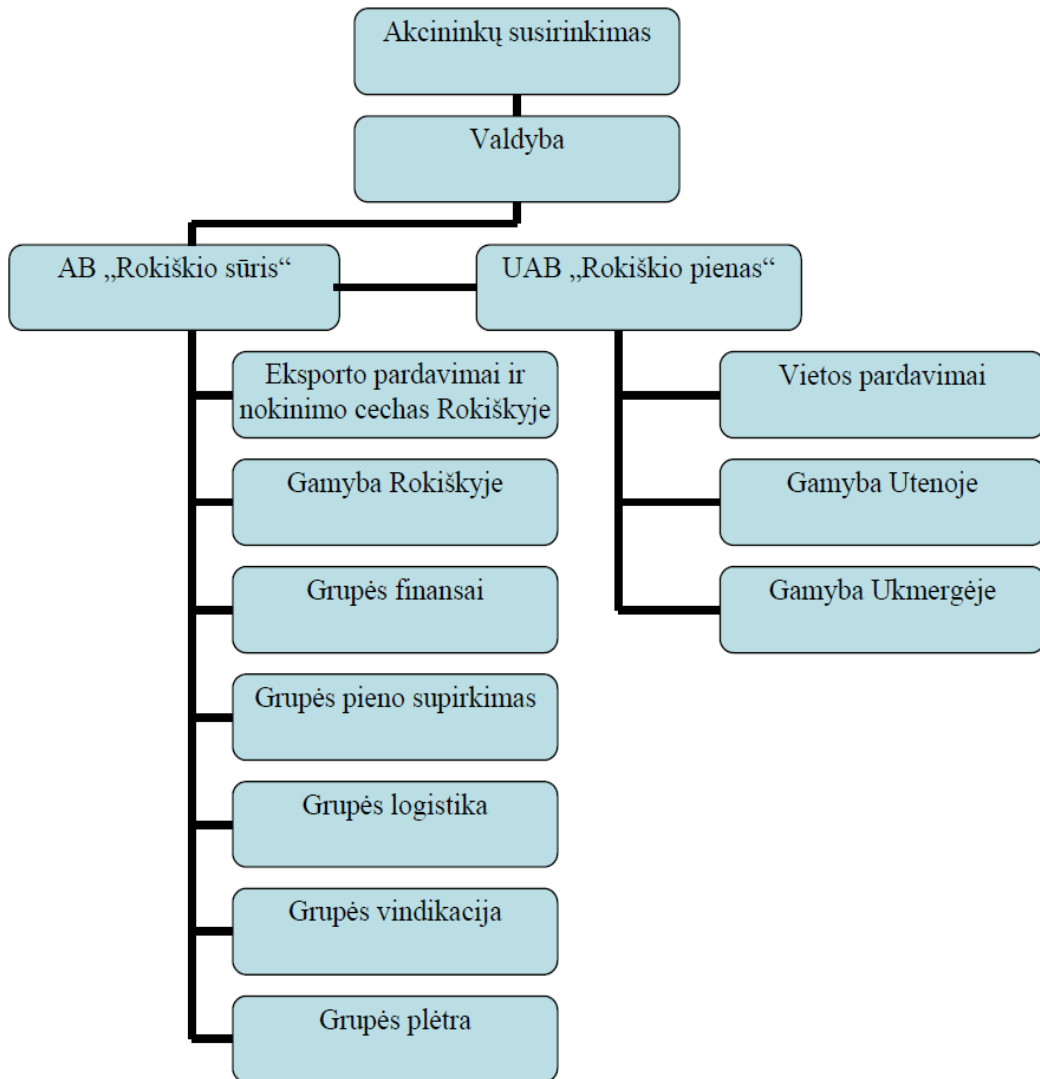
Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Pieno kvotos. Nacionalinė mokėjimo agentūra.

AB „Pieno žvaigždės“ struktūra



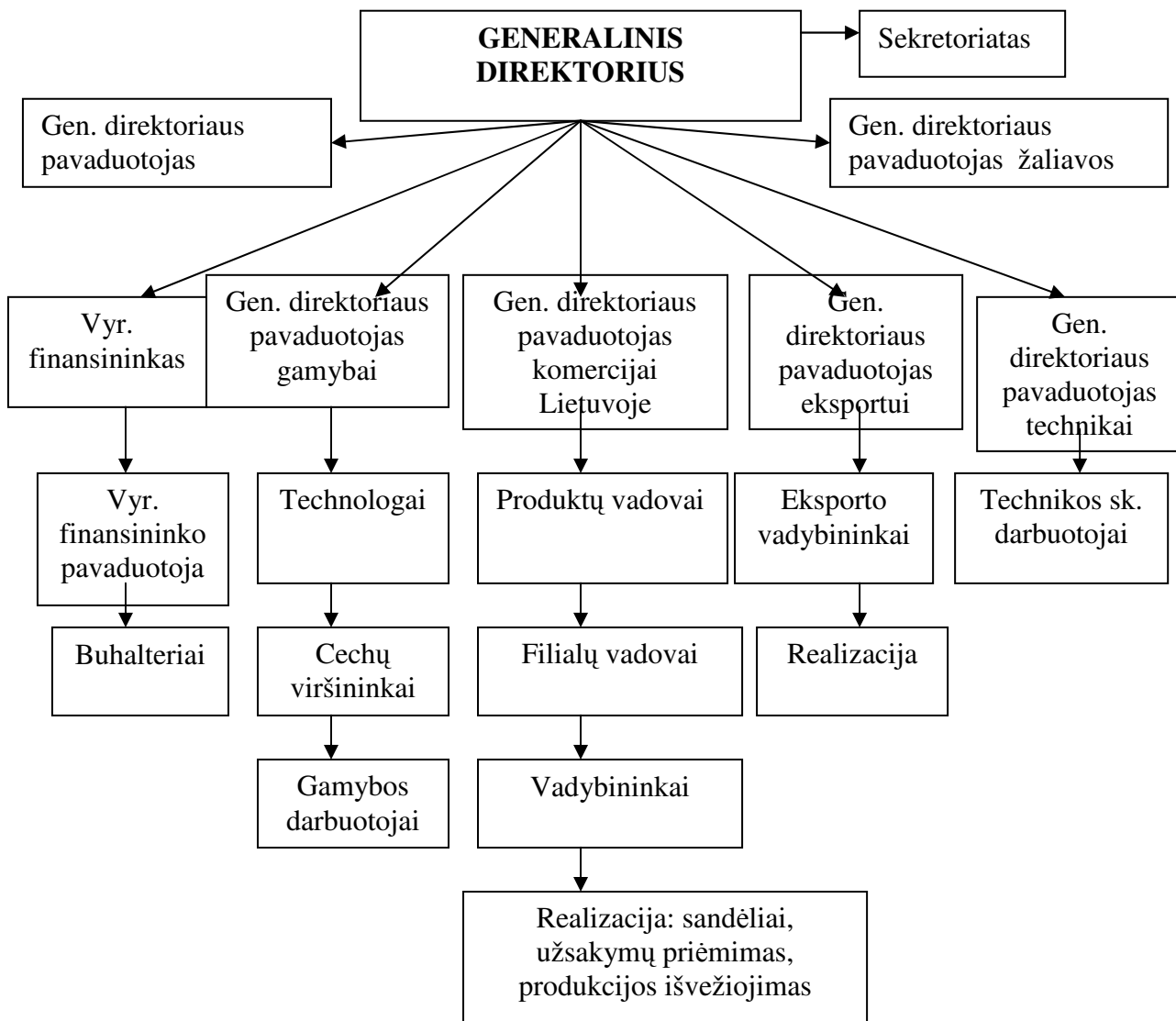
Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Obligacijų emitento apžvalga. AB Pieno žvaigždės interaktyvus] [žiūrėta 2010-01-04]. Prieiga per internetą: http://www.seb.lt/pdf/lt/Pieno_zvaigzdes_apzvalga_2006_rugsejis.pdf

AB „Rokiškio sūris“ valdymo struktūra



Šaltinis: AB „Rokiškio sūris“ metinė ataskaita

AB „Žemaitijos pienas“ organizacinė struktūra



AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų mokymai 2009 m.

Mokymai	Darbuotojų skaičius
Nauji gamybos darbininkai	5
Gamybos darbininkai apie ISO ir BRC standarto pagrindus	89
Rusijos federalinis standartas	47
Darbuotojų atstovai saugai ir sveikatai	12
Kitų padalinių (ūkio dalis, valgykla) nekvalifikuoti	25
Kitų padalinių (kliento aptarnavimo sk.) kvalifikuoti	13
Juslinis produktų vertinimas kursai	38
Darbų saugos dienos	27
Žaliavos pirkimo vadybininkai	22
IMKSKVS dokumentų ruošimo darbuotojai	24
Vidaus auditorių mokymas	13
Dalyvavo išoriniuose seminaruose ir kursuose	30
Gavo kvalifikacinius pažymėjimus	4
Kvalifikacijos kėlimo kursai (vidiniai)	8
Vidiniai kvalifikuotų darbuotojų ir meistrų mokymai ir	13
Naujų įrengimų aptarnavimo mokymai	11

AB „Žemaitijos pienas“, AB „Rokiškio sūris, AB „Pieno žvaigždės“ 2004-2006 m.

BPD projektai

Projekto pavadinimas:	Bendra projekto vertė Lt.	Pagal BPD projektui skirta lėšų :	Iš jų ES dalis:	Projekto tikslas
AB „Rokiškio sūris“ išrūgų surinkimas ir perdirbimas	7 933 594,00	3 452 800,00	2 546 440,00	Šis projektas sprendžia vieną neatidėliotiną, aktualiausią, aštriausią įmonės sėkmingo darbo trikdį – gamtosauginę problemą.
Akcinė bendrovė „Pieno žvaigždės“ ES reikalavimų įgyvendinimas ir gamybos bazės modernizavimas	10 548 998,00	3 452 800,00	2 546 440,00	Prognozuojamu laikotarpiu taip pat bus siekiama toliau sėkmingai konkuruoti ir išlaikyti iškovotas pozicijas vidaus ir eksporto rinkose. Taip pat siekiama išlaikyti lyderio pozicijas rinkoje.
AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių rinkoje ir įmonėje ugdymas	751 543,94	435 895,54	326 921,64	Padidinti AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų kompetenciją ir gebėjimus prisitaikyti prie pokyčių rinkoje bei įmonėje.
AB Žemaitijos pienas gamybinių linijų modernizavimas	7 681 156,00	3 435 212,00	2 533 468,85	Bendrovės strateginis tikslas – modernizuoti įmonės gamybines bazes, kuri atitiktų nacionalinius ir Europos Sąjungos standartus, užtikrinti aplinkosaugos reikalavimus, gerinti pieno produkcijos kokybę, mažinti gamybos kaštus bei dirbti pelningai, pirmauti pieno produktų gamybos ir realizacijos rinkoje.
AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas	1 365 437,00	810 523,00	607 892,25	Didinti AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją bei didinti bendrovės konkurencingumą.

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Europos sąjungos struktūrinė parama, (2009). Finansų ministerija.
[interaktyvus] [prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/lt/bpd/zemelapis/>]

AB „Žemaitijos pienas“ gamybinių linijų modernizavimo projekto investicijų sąrašas, Lt

Priemonių pavadinimas	Investicijų vertė		
	be PVM	PVM 18 %	Su PVM
Automatizuota katilinių technologinių parametrų kontrolės ir valdymo sistema	369.108	66.440	435.548
Sraigtinis oro kompresorius	42.331	7.620	49.951
Pasterizatorius grietinėlei, automatinis 8.000 l/val, gamykliniai sumontuotas	448.864	0	448.864
Horizontalaus pakavimo įrenginys	1.035.840	186.451	1.222.291
Plokštelinis pasterizatorius 15.000 l/val.	887.753	0	887.753
Maišyklė	279.677	50.342	330.019
Sviesto fasavimo į foliją	887.370	0	887.370
Sausų pieno produktų fasavimo linija	1.088.219	195.879	1.284.098
Grietinės ir kefyro fasavimo į indelius automatas	566.604	0	566.604
Kefyro aušintuvai	234.694	0	234.694
Pieno priėmimo linijos – 4 po 30.000 l/val.	897.728	0	897.728
Pieno pašildymo įrenginys 30.000 l/h	258.960	0	258.960
Sūrių gamybos duomenų sekimo ir kaupimo sistema	723.337	130.201	853.538
viso:	7.720.485	636.933	8.357.418

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Projekto „AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“ paraiška

AB „Žemaitijos pienas“ modernizuotos gamybinės įrangos techniniai parametrai bei funkcionalumas

Automatizuota katilinių technologinių parametru kontrolės ir valdymo sistema	automatizavus katilinę ir įrengus kompiuterizuotą darbo vietą, galima fiksuoti visus gamybos parametrus. Įgyvendinant ES reikalavimus maisto saugai, kokybei ir sanitarijai, modernizuotas aparatinių cechų patalpos, pagerintas patalpų sanitarinis stovis.
Sraigtinį oro kompresorius	atliktas aparatinių cechų modernizavimas, pagerintas patalpų sanitarinis stovis, kad būtų įgyvendinti ES reikalavimai maisto saugai, kokybei ir sanitarijai.
Automatinis pasterizatorius grietinėlei (8.000 l/val.),	paigintas produkto galiojimo laikas išsaugant jo kokybę bei maistingąsias medžiagas. Gaminama aukštos kokybės, biologiškai vertinga ir paklausī produkcija.
Horizontalaus pakavimo įrenginys su plėvelės paruošimu servo versija sūrio porcijoms ir krūvelėms pakuoti	įsigijus įrenginį galima įpakuoti vienetinius maisto produktus, tame tarpe ir vienetinius sūrio gabalus. Pagerintas ir racionalizuotas perdirbimo procesas.
Plokštelinis pasterizatorius	15.000 l/val. Pagerintas ir racionalizuotas perdirbimo procesas.
Maišyklė	įsigijus varškės sūrelių masės maišyklę talpai iki 500 litrų su 20 litrų vežimėliais, optimizuota varškės produktų gamyba, pagerintas ir racionalizuotas perdirbimo procesas, patobulintas produktų paruošimas ir pristatymas
Sviesto fasavimo į foliją automatas	automatas pakuoja sviestą, sviesto ir aliejaus mišinį, sviesto ir augalinių riebalų mišinį į laminuotą foliją, pergamentą. Įsigijus įrenginį, skirtą fasuoti sviestą į foliją po 100 g ir nuo 180 iki 220 g gabaliukus, patenkinti galutinio vartotojo poreikiai įsigyti produktą norimu kiekiu. Pagerintas ir racionalizuotas perdirbimo procesas bei patobulintas produktų paruošimas ir pristatymas.
Sausų pieno produktų fasavimo linija	įsigijus pieno miltų fasavimo liniją į maišus po 25kg. Optimizuotas pieno miltų fasavimas (maišai užpildomi prieš tai vakuumuojant).
Grietinės ir kefyro fasavimo į indelius automatas	įsigijus įrenginį, skirtą fasuoti grietinę į indelius nuo 100 g iki 500 g svorio. Įrangos modernizavimas pagerino patalpų sanitarinį stovį, kad įgyvendintų ES reikalavimus maisto saugai, kokybei ir sanitarijai. Pagerintas ir racionalizuotas perdirbimo procesas.
Kefyro aušintuvai	įsigijus įrangą kefyro atšaldymui prieš išfasuojant produktą, pagerinta produkto kokybė. Gaminama aukštos kokybės, biologiškai vertinga ir paklausī produkcija. Pagerintas ir racionalizuotas perdirbimo procesas.
Pieno priėmimo linijos	4 po 30.000 l/val. Įsigijus pieno priėmimo linijas, pagerėjo pieno išskrovimas iš pienovežių, mėginių paėmimas ir pieno atšaldymas, pagerino patalpų sanitarinį stovį.
Pieno pašildymo įrenginys	30.000 l/h Įsigijus įrangą, skirtą pašildyti pieno mišinius ir ataušinti išrūgas, pagerinta produkto kokybė, bei pagerino patalpų sanitarinį stovį.
Sūrių gamybos duomenų sekimo ir kaupimo sistema	galima fiksuoti gamybos parametrus bei kaupti duomenis. Aparatinių cechų modernizavimas pagerino patalpų sanitarinį stovį.

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Projekto „AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“ paraiška

27 priedas

**Projekto „AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“
įgyvendinimo planas 2006 -2008 m.**

Veiklos pavadinimas	Veiklos turinys
2006 m.	
Pasirengiamieji darbai projekto įgyvendinimui	Sėkmingam projekto įgyvendinimui didelę reikšmę turi pasirengiamieji darbai, kurių metu tiksliai numatoma viso projekto įgyvendinimo eiga.
Prie projekto dirbsiančių asmenų priskyrimas	Įstaigos vadovo įsakymais įforminamas projekto įgyvendinimo grupės (PIG) darbas prie projekto.
Projekto priežiūros komiteto (PPK) suformavimas	PPK nuostatų patvirtinimas, grupės sukvietimas bei jai pavedamų funkcijų pristatymas.
Pirkimų plano su įgyvendinančiąja institucija (II) suderinimas;	Pirkimų planas yra būtinas, norint pradėti vykdyti viešuosius pirkimus
Numatytų projekto veiklų bei planuojamų mokyti darbuotojų sąrašų tikslinimas.	Pradėjus įgyvendinti projektą, gali paaiškėti, jog per tą laikotarpį kurį truko projekto vertinimas, pasikeitė dalis darbuotojų bei būtina tikslinti numatytas veiklas.
Pirkimų dokumentacijos derinimas ir viešųjų pirkimų konkursų pravedimas	Tai vienas svarbiausių projekto įgyvendinimo etapų. Nuo jo priklauso, kaip sėkmingai ir ar laiku, bus vykdomi darbuotojų mokymai.
Pirkimų dokumentacijos rengimas ir derinimas su II. (mokymų, audito, viešinimo priemonių)	Mokymų pirkimui planuojama skelbti vieną konkursą susidedantį iš daugelio dalių: viena mokymo tema — viena pirkimo dalis (lotas). Įvertinant projekto biudžetą, tikėtina, jog viešasis pirkimas bus vykdomas pagal supaprastinto atvirojo pirkimo reikalavimus.
Viešųjų pirkimų pravedimas: paskelbimas – sutarties su paslaugų teikėju pasirašymas	Atviro supaprastinto konkurso procedūra vykdoma pagal LR Viešųjų pirkinių įstatyme nustatytą tvarką. Planuojant konkurso trukmę, įvertinama ir konkurso rezultatų apskundimo tikimybė. Taip pat tai, jog sutarties projektus reikia derinti su įgyvendinančiąja institucija.
Mokėjimo prašymų ir ataskaitų rengimas	Projekto įgyvendinimo metu ne rečiau kaip kas 3 mėnesiai teikiami mokėjimo prašymai įgyvendinančiajai institucijai.
Tarpinės ataskaitos rengimas	Tarpinė ataskaita teikiama kalendorinių metų gale už visą praėjusį projekto įgyvendinimo laikotarpį.
Projekto viešinimas	Straipsnių apie projekto eigą ir tarpinius rezultatus publikavimas šalies dienraščiuose.
2007 m.	
Darbuotojų mokymai	Tai pagrindinė projekto veikla, kurios metu viešųjų pirkimų būdu atrinkta(os) įmonės ves mokymus ir kels projekto vykdytojo darbuotojų kvalifikaciją.
Paslaugų teikėjai, padedami PIG, sudarys mokymų grupes bei suderins mokymų planą su PPK	Projekte numatyti 35 mokomieji dalykai, ir jame numato dalyvauti 629 AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojai, todėl prieš pradėdant mokymus, būtina suderinti mokymų vedimą su tinkamu darbuotojų funkcijų atlikimu. Kvalifikacijos kėlimo mokymai neturi pakenkti normaliam bendrovės darbui.
Mokymų organizavimas	Paslaugų teikėjas, pagal iš anksto suderintą mokymų planą teikia mokymus.
PIG mokymų kontrolė	PIG kontroliuoja vykstančius mokymus, reguliariai teikia ataskaitas apie jų eigą PPK.
Mokėjimo prašymų ir ataskaitų rengimas	Projekto įgyvendinimo metu bus ne rečiau kaip 3 mėnesiai teikiami mokėjimo prašymai II.
Tarpinės ataskaitos rengimas	Tarpinė ataskaita bus teikiama kalendorinių metų gale už visą praėjusį projekto įgyvendinimo laikotarpį.
Projekto viešinimas	Straipsnių apie projekto eigą ir tarpinius rezultatus publikavimas šalies dienraščiuose.
2008 m.	
Galutinio mokėjimo prašymo ir projekto įgyvendinimo ataskaitos rengimas	Tarpinė ataskaita teikiama kalendorinių metų gale už visą praėjusį projekto įgyvendinimo laikotarpį
Projekto viešinimas	
Baigiamoji konferencija	Pasiektų rezultatų pristatymas Savivaldybės administracijoje spaudos atstovams, II ir projekto dalyviams. Įgytos patirties ir buvusių klaidų bei būdų joms išvengti aptarimas
Straipsnio apie pasiektus rezultatus publikavimas	

Projekto „AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“ mokymų kryptys

Mokymų sritis	Aprašymas
Kompiuterinės apskaitos programos	Įmonė perėjo prie naujos kompiuterinės verslo valdymo - buhalterinės apskaitos programos AXAPTA. Tai optimaliausia apskaitos programa tokio dydžio įmonei. Darbuotojams buvo būtinas gilesnis darbo šia programa mokymas, siekiant maksimaliai išnaudoti jos galimybes ir užtikrinti sklandų darbą.
Strateginis planavimas ir valdymas	Bendrovės administracijai suteiktos bazinės žinias apie strateginį planavimą ir jo pagalba patobulintas bendrovės valdymas, planavimas, padėta kurti tikslus ir strategijas, įvertintas organizacijos efektyvumą. Jų poreikis buvo labai jaučiamas, siekiant kiekvienos veiklos srities tobulinimo, padalinių veiklos koordinavimo ir bendrų tikslų siekimo. 2008.03.27 UAB „Vadybos sprendimų centro“ konsultantų Jolantos Nėjutės ir Vytauto Būdos seminaro metu dalyviai įgijo susistemintas žinias apie projektų valdymą. Sužinojo planavimo metodus ir išbandė jų pritaikymą. Dalyviai atliko praktines realių projektų planavimo užduotis.
Vadovavimas	Supažindintas įmonės vadovaujantis personalas su svarbiausiais vadovavimo principais, suteiktos psichologijos ir vadovavimo žinių ir gebėjimų. Tai suteikė didesnių ir mažesnių padalinių vadovams vadovavimo įgūdžių, padėjo siekti geresnių darbo rezultatų.
Dalykinė komunikacija/ informacijos srautų valdymas	Supažindintas bendrovės administracinis personalas su komunikavimo teorijomis ir metodais, jų efektyvumu, praktiniu taikymu organizacijoje. Mokymai suteikė efektyvaus bendravimo organizacijos viduje ir išorėje žinių.
Bendravimo efektyvinimas	Skirtas lavinti bazinius bendravimo įgūdžius - aktyvų klausymą, diskusijos valdymą, kaltinimo ir konflikto situacijų sprendimą, kritikos pasakymą. Tai pagerino darbuotojų bendravimo gebėjimus, įgūdžius, įgalino efektyvesniam bendravimui tarpusavyje, su klientais ir partneriais.
Kaip įtakoti darbuotojų motyvaciją	Darbuotojų motyvacija daro didžiulę įtaką sėkmingam įmonės darbui. Tik pakankamai motyvuoti darbuotojai gali kurti pridėtinę vertę. Mokymas suteikė vadovams žinių apie darbuotojų motyvaciją ir tai pagerino darbą su personalu tiesiogiai padaliniuose, kur šis dalykas yra problemiškas.
Kolektyvo mikroklimato formavimas	Žmonių santykių darbo kolektyve daro ženkliai įtaką darbo kokybei. Mokymo metu padalinių vadovai įgavo kolektyvo mikroklimato įtakojimo žinių ir sugebės formuoti palankiausią darbui atmosferą kolektyve.
Komandinis darbas	Mokymų metu išmokta suformuoti komandą, valdyti ir didinti jos sutelktumą darbams, kuriuose būtinos bendros grupės žmonių pastangos. Daugelyje bendrovės veiklos sričių reikalingi komandinio darbo gūdžiai. Tai palengvina darbą padidina jo rezultatyvumą ir sustiprina darbuotojų tarpusavio supratimą.
Pasipriešinimo organizaciniams pokyčiams valdymas	Vadovaujantis bendrovės personalas turi gyti būtiniausių žinių apie pasipriešinimo pokyčiams ir reformoms valdymą. Diegiant organizacines, vadybos naujoves, susiduriama su dideliu pasipriešinimu. Visų lygių vadovai išmoko suvaldyti šį pasipriešinimą, sklandžiai rezultatyviai įgyvendinti organizacinius pokyčius.
Kūrybiškas problemų sprendimas	Mokymu suteikta žinių, apie kūrybiškus problemų sprendimo būdus. Nusistovėjusių sprendimų „šablonų“ pakeitimas ir kūrybiškas požiūris į problemų sprendimus ženkliai prisidės prie įmonės sėkmingo vystymosi.
Susirinkimų vedimas	Susirinkimai užima ženkliai administracinio personalo darbo laiką. Žinios, kaip efektyviai paruošti, rengti susirinkimą, kaip valdyti laiką ir žmones, padeda efektyviau dirbti susirinkimų metu, kolegialiai spręsti problemas bei priimti kokybiškesnius sprendimus.
Derybos	Derybinių įgūdžių lavinimas padeda siekti geresnių pardavimų, pirkimų užsiimančių specialistų darbo rezultatų, auga jų kompetencija ir autoritetas.

Psichologinės įtampos valdymas	Bendrovės, dalyvaujančios konkurencinėje rinkoje, darbuotojai nuolat patiria psichologinę įtampą dėl intensyvaus, įtempto, dinamiško darbo. Mokymu išmokyti darbuotojai ją valdyti, mažinti neigimą jos poveikį darbo rezultatams, santykiams su aplinkiniais ir sveikatai.
Konfliktų valdymas ir prevencija	Su klientais dirbantys darbuotojai išmoko konstruktyvaus elgesio konfliktų atvejais, išmoko įvertinti konfliktines situacijas bei žmonių elgesį ir rasti tinkamiausias išeitis. Tikslas - pagerinti darbo su klientais kokybę, darbuotojų tarpusavio santykius, suteikti žinių, naudingos bendražmogiškuose santykiuose.
Darbo/ gamybos organizavimas	Nuo sėkmingo darbo/ gamybos organizavimo priklauso bendrovės darbo rezultatai. Labai svarbu sugebėti optimaliai paskirstyti materialinius, darbo jėgos ir kitus resursus, siekiant geriausio rezultato.
Laiko valdymas	Sugebėjimas valdyti laiką svarbus visiems savarankiškai dirbantiems ir vadovaujantiems darbuotojams. Mokymo metu įgytos žinios apie laiko valdymą padeda efektyviau naudoti savo ir organizuoti pavaldinių laiką, dirbti rezultatyviau.
Klientų aptarnavimas	Darbuotojams suteikta žinių apie klientų aptarnavimo metodus, taisykles, standartus, nuo kurių priklauso ne tik veiklos rezultatai, bet ir firmos įvaizdis.
Tarnybinis etiketas	Suteiktos žinių apie tarnybinį etiketą ir protokolo pagrindus darbuotojams, kurių darbo dalį sudaro tarnybinių priėmimų, susitikimų paruošimas, organizavimas, pan.
Pardavimai	Lemiančią įtaką bendrovės darbui turintis veiksnys. Nuo sėkmingų pardavimų priklauso veiklos rezultatai. Tikslas -pardavimais užsiimančius darbuotojus mokyti naujų pardavimo metodų, šio darbo subtilybių ir didinti produktų realizacijos rodiklius.
Pirkimų valdymas	Pirkimų valdymo gebėjimai būtini darbuotojams, nuolat užsakantiems žaliavas ir kitus gavinius pilnaverčiam bendrovės darbui užtikrinti.
Marketingas	Rinkodara-viena sudėtingiausių veiklos sričių, apimančių gamybą, pardavimus ir reklamą. Mokymuose formuotos rinkodaros strategija ir įgyvendinimo priemonės, trūkstančių žinių įgijimas.
Finansų pagrindai ne finansininkams	Mokymas suteikė žinių finansų klausimais vadovams, priimančioms sprendimus.
Kreditoriaus interesų apsauga ir gynimas	Suteikė žinių, kaip apginti savo interesus darbuotojams, sudarantiems sutartis, vedantiems derybas, atsakingiems už skolų išieškojimą.
Modernių apskaitos metodų taikymas įmonės valdyme (kaštų apskaita)	Suteikė žinių, padėsiančių diegti kaštų apskaitos sistemą, kuri padeda valdyti Bendrovės kaštus.
TAS, VAS taikymas. Pagrindiniai standartų apskaitos principai	Įmonės buhalterijai ypatingai svarbūs mokymai suteiksiantys žinias tarptautinių apskaitos standartų ir valstybės apskaitos standartų srityje.
Ilgalaikis pardavimų planavimas/ analizės metodai	Lemiamą bendrovės veiklos dalį sudaro gaminamų produktų pardavimai. Jų analize ir planavimu užsiimantis darbuotojas pagilins savo žinias. Įmonėje tokių mokymų dar nebuvo.
Buhalterinė ir mokesčių apskaita	Kvalifikuotų ir patyrusių buhalterių pasirinkimas, įvertinant tai, kad bendrovė yra nedideliame mieste, yra ribotas, todėl tenka buhalterius papildomai mokyti buhalterinės apskaitos.
Investicinių projektų vertinimas	Įmonė vystosi, plečia savo veiklą, diegia naują techniką ir technologijas, įgyvendindama investicinius projektus. Tam reikia sugebėjimų įvertinti projektų galimą naudą ir pasirinkti optimaliausią. Mokymu siekiama suteikti žinių projektų vertinimo srityje bent 2 darbuotojams.
Darbo atlygio sistemos	Nuo darbo atlygio sistemų priklauso darbuotojų motyvacija.
Logistika, jos esmė ir taikymas įv. verslo srityse	Didžiulis transporto skyrius aptarnaujantis žaliavos surinkimą, pardavimus. Logistikos prasme būtina tokį parką efektyviai valdyti. (Virš 600 transporto priemonių)
Biuro administravimas	Nuo biuro administruojančių darbuotojų kokybės priklauso visos įmonės darbo darna, efektyvumas ir įvaizdis.
Standartas ISO 9000-2000	Suteiktos žinių bent 1 darbuotojui apie tarptautinio ISO standarto reikalavimus, auditą, turint veikiančią ISO kokybės vadybos sistemą.

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: AB „Žemaitijos pienas“ paraiška finansinei paramai gauti pagal Lietuvos 2004-2006 m. BPD 2.2 priemonę

Darbuotojų, dalyvavusių mokymuose AB „Žemaitijos pienas“ darbuotojų bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas“, pasiskirstymas pagal padalinius vnt.

Padalinys	Darbuotojų skaičius
Administracija	59
Specialistai	48
Lydymo cechas	7
Sviesto – sūrių cechas	13
ŠPP cechas	9
Buhalterija	12
Ekonomistai	5
Gamyba – technologai	7
Laboratorija	27
Vilniaus filialas	9
Kauno filialas	9
Klaipėdos filialas	25
Panevėžio filialas	10
Alytaus filialas	3
Telšių filialas	11
Anykščių filialas	4
Realizacija	20
Apsauga	10
Prekybos sk. vedėjos	25
Prekybos sk. pardavėjos	316
	629

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: AB „Žemaitijos pienas“ paraiška finansinei paramai gauti pagal Lietuvos 2004-2006 m. BPD 2.2 priemonę

Lūkesčių pateisinimo koreliacinė analizė

		LŪKKOMP	LŪKUŽS	LŪKVADY B	LŪKSTRE S	LŪKSPRE N	LŪKLOGI N	LŪKKOM AN
LŪKKOMP	Pearson Correlation	1	,172	,203	,056	,307	,256	,283
	Sig. (2- tailed)	,	,139	,080	,630	,007	,025	,013
	N	82	75	75	77	77	76	76
LŪKUŽS	Pearson Correlation	,172	1	,275	,032	,388	,309	,192
	Sig. (2- tailed)	,139	,	,018	,788	,001	,008	,102
	N	75	75	73	74	73	72	74
LŪKVADY B	Pearson Correlation	,203	,275	1	,365	,628	,328	,504
	Sig. (2- tailed)	,080	,018	,	,001	,000	,004	,000
	N	75	73	77	76	75	75	76
LŪKSTRE S	Pearson Correlation	,056	,032	,365	1	,316	,326	,504
	Sig. (2- tailed)	,630	,788	,001	,	,005	,004	,000
	N	77	74	76	79	77	75	76
LŪKSPRE N	Pearson Correlation	,307	,388	,628	,316	1	,521	,487
	Sig. (2- tailed)	,007	,001	,000	,005	,	,000	,000
	N	77	73	75	77	78	76	75
LŪKLOGI N	Pearson Correlation	,256	,309	,328	,326	,521	1	,293
	Sig. (2- tailed)	,025	,008	,004	,004	,000	,	,011
	N	76	72	75	75	76	77	74
LŪKKOM AN	Pearson Correlation	,283	,192	,504	,504	,487	,293	1
	Sig. (2- tailed)	,013	,102	,000	,000	,000	,011	,
	N	76	74	76	76	75	74	77