

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

Sandra SOVIENĖ

Viešojo administravimo studijų programos studentė

**INVESTICINIŲ VANDENTVARKOS PROJEKTŲ
VALDYMAS**

Magistro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2020

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

Sandra SOVIENĖ

**INVESTICINIŲ VANDENTVARKOS PROJEKTŲ
VALDYMAS**

Magistro baigiamasis darbas

Mokslo sritis, kryptis: Socialiniai mokslai, Vadyba (S 003)

Studijų kryptis: Viešasis administravimas (L07)

Darbo vadovė:

doc. dr. Vita JUKNEVIČIENĖ

Teigiu, kad baigiamasis darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Lietuvai įstojus į ES 2004 metais imta vis daugiau dėmesio skirti aplinkosaugai. Vanduo yra svarbiausias ir brangiausias gamtos išteklius. Vandens ir nuotekų paslaugos labai prisideda prie gyvenimo kokybės ir aplinkos apsaugos. Per paskutinį dešimtmetį padaryta didelė pažanga vandens taršos mažinimui ir kokybiško vandens tiekimui. Tačiau aplinkosaugos srityje nuotekų valymas, vandens kokybė vis dar aktuali problema, todėl yra labai svarbu įgyvendinti ES vandens apsaugos direktyvas. Vandentvarkos organizacijos turi tinkamai įsisavinti ES fondų paramą ir vykdyti modernizavimo projektus. Tačiau, norint efektyviai įgyvendinti šiuos projektus, svarbu gebėti juos valdyti. Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas investicinių vandentvarkos projektų valdymas. Darbe siekiama atsakyti į šiuos probleminius klausimus: kuo pasižymi investicinių projektų valdymas vandentvarkos srityje? Kaip UAB „Akmenės vandenys“ vykdo investicinių projektų, teikiant viešąsias paslaugas, valdymą? Kokie investicinių projektų, teikiant viešąsias paslaugas, valdymo metodai naudojami? Kurios investicinių projektų, teikiant viešąsias paslaugas, valdymo sritims skiriama mažiausiai dėmesio?

Teorinėje darbo dalyje analizuojama projektų valdymo samprata ir bruožai, projektų ir jų valdymo apibrėžtis ir metodai, investicinių projektų, skirtų viešųjų paslaugų teikimui, valdymo specifika bei ES finansuojamų projektų valdymo ypatumai. Projektų valdymas išanalizuotas pagal valdymo sritis (integracijos, apimties, laiko, kaštų, kokybės, žmogiškųjų išteklių, komunikacijos, rizikos, aprūpinimo, suinteresuotų šalių) ir projektų valdymo etapus (inicijavimo, planavimo, stebėsenos ir kontrolės, įgyvendinimo, užbaigimo).

Analizuojant vandentvarkos investicinių projektų valdymo problemas pasigendama mokslinių tyrimų, padedančių identifikuoti šių investicinių projektų valdymo specifiką, bruožus ir metodikas. Kiekviena organizacija, vykdydama investicinius projektus vandentvarkos srityje, ieško sau priimtinių ir patogių metodų, atsižvelgiant į organizacijos vykdomos veiklos prioritetus ir projektų pobūdį. Tyrimo duomenų rinkimui buvo pasirinkti dokumentų analizės ir pusiau struktūrizuoto interviu metodai.

Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad planavimo etape vyksta bendradarbiavimas tarp vandentvarkos organizacijos ir rajono savivaldybės administracijos. Stebėsenos ir kontrolės etape Aplinkos projektų valdymo agentūra bei vartotojai skiria didesnę dėmesį kuriamoms viešosioms paslaugoms. Įgyvendinimo ir užbaigimo etapuose užsakovas (UAB „Akmenės vandenys“) – susiduria su laiko ir kaštų valdymo problemomis.

Remiantis tyrimo rezultatais, parengtos išvados ir rekomendacijos UAB „Akmenės vandenys“, Akmenės rajono savivaldybės administracijai, Aplinkos projektų valdymo agentūrai, viešųjų pirkimo tarnybai ir kitoms aplinkos projektus vykdančioms institucijoms. Taip pat tyrimo rezultatai galėtų tapti tolesnių empirinių tyrimų objektu.

Raktiniai žodžiai: projektas, investicinis projektas, projektų valdymas, projekto valdymo sritys, projektų valdymo etapai, vandentvarkos investicinis projektas.

SUMMARY

Lithuania started focusing on environment problems more after joining EU. Water is the most important and expensive resource of nature. Water and wastewater service make a significant contribution to the quality of life. During the last decade a significant progress has been made in reducing water pollution and providing good quality water. Wastewater treatment and water quality are still issues in the field of environment protection. That is why it is very important to implement EU water protection directives. Water management organizations must reclaim appropriately the support of EU funds and carry out modernization projects. However, if you want to carry out those projects efficiently, you must know how to manage them. In this Master's thesis management of the projects connected with water is analysed. While writing the thesis, it was important to find answers to such questions as the peculiarities of managing water investment projects, the main methods of project management. One of the main questions was how PC „Akmenės vandenys“ manages the investment projects while fulfilling some public services. It was very important to clear out which management areas of the investment projects in the sphere of the public service are paid the least attention to.

The concept of project management and its main features are analysed in the theoretical part of the thesis. What is more, the definition and methods of project management, some peculiarities of the management of EU funded projects are given in this part too. The management of the projects is analysed according to the management spheres (integration, amount, time needed, cost and quality, human resources, communication, risks awaiting, supply, the interested parties) and the stages of project management (initiation, planning, supervision and control, implementation and completion).

While analyzing the management problems of water investment projects, it is clearly seen that scientific researches which help to identify the specifics of management, features and techniques are desiderated. Every organization which implements investment projects looks for the methods which are the best and the most suitable for it. Organizations choose the methods according to the priority of the activity and the format of the project. For collecting study data the methods of documentary analysis and semi-structured interview were chosen.

Empirical research has shown that at the planning stage collaboration between water management organization and municipal administration takes place. In the monitoring and control phase Environmental Projects Management Agency and consumers pay better attention to public

services. In the implementation and completion phase customer (PC „Akmenes vandenys“) deals with time and cost problems.

Conclusions and recommendations based on the results of the study were given to PC „Akmenes vandenys“, the Municipal administration of Akmene region, the Environmental Projects Management agency, Public Procurement Office and some other project managing organizations. The results of the study could be the subject of further empirical research.

Key words: project, investment project, project management and its spheres, stages of project management, wastewater investment project.

TURINYS

ĮVADAS.....	10
I. INVESTICINIŲ PROJEKTŲ, SKIRTŲ VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ TEIKIMUI, VALDYMO KONCEPTO TEORINIS PAGRINDIMAS.....	14
1.1. Projektų valdymo samprata ir bruožai.....	14
1.1.1. Projektų valdymo apibrėžtis ir metodai.....	14
1.1.2. Projektų valdymo sritys	23
1.2. Investicinių projektų, skirtų viešųjų paslaugų teikimui, valdymo specifika	31
1.2.1. Investicinio projekto samprata	31
1.2.2. Investicinių projektų, skirtų viešųjų paslaugų teikimui, ypatumai.....	33
1.2.3. Investicinių projektų valdymo specifika.....	36
1.3. ES finansuojamų projektų valdymo ypatumai Lietuvoje	39
1.3.1. ES finansuojamų projektų valdymo teisinis ir ekonominis kontekstas	39
1.3.2. ES finansuojamų projektų valdymo teisinis reguliavimas Lietuvoje	42
1.3.3. ES finansuojamų projektų administravimo institucinė infrastruktūra.....	46
II. INVESTICINIŲ VANDENTVARKOS PROJEKTŲ VALDYMO UAB „AKMENĖS VANDENYS“ TYRIMO METODOLOGIJA	50
III. INVESTICINIŲ VANDENTVARKOS PROJEKTŲ VALDYMO UAB „AKMENĖS VANDENYS“ TYRIMO REZULTATAI	57
3.1. Investicinio vandentvarkos projekto valdymo turinio analizės rezultatai	57
3.2. Informantų nuomonės apie UAB „Akmenės vandenys“ vykdomų projektų valdymą ir tobulinimo galimybes tyrimo rezultatai	66
3.3. Investicinių vandentvarkos projektų valdymo UAB „Akmenės vandenys“ valdymo tobulinimo kryptys	77
IŠVADOS.....	80
REKOMENDACIJOS	81
LITERATŪRA	83

LENTELĖS

1 lentelė. Rizikos etapai.....	29
2 lentelė. Investicinio projekto planavimo klausimynas.....	36
3 lentelė. Projekto valdymo procesų sąryšis su procesų grupėmis ir žinių sritimis.....	38
4 lentelė. Vandentvarkos investicinių projektų valdymą reguliuojantys teisės aktai Lietuvoje.....	43
5 lentelė. Tyrimo etapai.....	53
6 lentelė. Informantų demografinės charakteristikos.....	53
7 lentelė. Pusiaus struktūruoto interviu klausimyno gairių struktūra.....	55
8 lentelė. Projekto investicijos.....	60
9 lentelė. Pasirašytos sutartys.....	62
10 lentelė. Atliktų darbų grafikas	63
11 lentelė. Projektų integravimas UAB „Akmenės vandenys“.....	66
12 lentelė. Projekto apimties valdymas UAB „Akmenės vandenys“.....	67
13 lentelė. Projekto laiko valdymas UAB „Akmenės vandenys“.....	68
14 lentelė. Projekto kaštų valdymas UAB „Akmenės vandenys“.....	69
15 lentelė. Projekto kokybės valdymas UAB „Akmenės vandenys“.....	70
16 lentelė. Projekto žmogiškųjų išteklių valdymas UAB „Akmenės vandenys“.....	71
17 lentelė. Projekto komunikacijos valdymas UAB „Akmenės vandenys“.....	72
18 lentelė. Projekto rizikos valdymas UAB „Akmenės vandenys“.....	73
19 lentelė. Projekto aprūpinimo valdymas UAB „Akmenės vandenys“.....	73
20 lentelė. Projekto suinteresuotų šalių valdymas UAB „Akmenės vandenys“.....	74
21 lentelė. Investicinių vandentvarkos projektų valdymo tobulinimo kryptys.....	79

PAVEIKSLAI

1 pav. Projektų klasifikacija.....	16
2 pav. Projekto valdymo procesų intensyvumas.....	19
3 pav. Projektų valdymas.....	20
4 pav. Projektų procesų grupės.....	21
5 pav. Projektų valdymo žinių sritys.....	22
6 pav. Viešųjų investicinių projektų požymiai.....	35
7 pav. Investicinio projekto rengimo schema.....	37
8 pav. 2014-2020 m. veiksmų programa.....	40
9 pav. ES išmokėjimai valstybėms narėms iki 2018-12-31, proc. nuo valstybei narei skirtų lėšų.	41
10 pav. Lietuvos Respublikos ES struktūrinės paramos 2014–2020 m. administravimo schema..	47
11 pav. ES finansuojamo projekto finansavimo proceso schema.....	48
12 pav. ES investicinio projekto finansavimo proceso schema.....	49
13 pav. Tyrimo etapai.....	51
14 pav. Planavimo procesai.....	59
15 pav. Problemų medis.....	78

IVADAS

Temos aktualumas. Projektų valdymas tampa neatsiejama Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų veiklos dalimi, strategijų įgyvendinimo kompetencija. Viešojo sektoriaus organizacijos įgyvendina projektus, siekdamas atitinkamų pokyčių. „Pasaulyje, kuris tampa vis labiau skaitmenizuotas, projektų valdymas yra labiausiai į žmogaus poreikius orientuotas darbo būdas“ (Lietuvos verslo paramos agentūra, 2019). Daugelio sparčiai besivystančių šalių pagrindinis tikslas yra ekonomikos augimas ir konkurencingumo didėjimas. Didelės investicijos skiriamos viešojo sektoriaus problemoms spręsti, visuomenės poreikiams tenkinti, viešosios paskirties infrastruktūrai modernizuoti (Norvaišienė, Krušinskas, 2008). Tačiau skiriamų investicijų nepakanka visiems visuomenės poreikiams tenkinti, tad išteklių ribotumas reikalauja, kad būtų įgyvendinami tik tie projektai, kurie atspindėtų socialinius ir ekonominius visuomenės tikslus. Todėl šiandieninė visuomenė labai daug dėmesio skiria investiciniams projektams.

Investiciniai projektai – tai priemonė, kurios pagalba galima tobulinti ar kurti naują sritį, pasitelkus lėšas iš įvairių šaltinių. Investicinių projektų tikslas yra infrastruktūros sukūrimas ir atnaujinimas. Anot Lessel (2007), investiciniai projektai yra pagrindinis gamybinio potencialo formavimo šaltinis, pagrindinis ekonominės plėtros strateginių tikslų įgyvendinimo mechanizmas.

Investiciniai projektai yra viena iš veiksmingiausių priemonių, skatinti ekonomikos augimą (Abascal, 2012). Litvinenko ir Meidutė (2004) investicinį projektą apibūdina kaip projektą, kuriuo siekiama visuomenei bendrai reikšmingų tikslų. Teigiama, kad dauguma investicinių projektų turi ilgalaikį poveikį vietos bendruomenei (Haavaldsen ir kt., 2014). Taigi, nors investicinių projektų tikslai, dalyviai gali skirtis priklausomai nuo srities, tačiau tų, kurių paskirtis užtikrinti viešųjų paslaugų kokybišką teikimą, bendras tikslas – visuomenės gerovės užtikrinimas, dar siejamas su viešojo valdymo esminiu uždaviniu.

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą (toliau – ES) 2004 metais imta vis daugiau dėmesio skirti aplinkosaugai. Vanduo yra svarbiausias ir brangiausias gamtos išteklius. Vandens ir nuotekų paslaugos kaip viešosios paslaugos labai prisideda prie gyvenimo kokybės ir aplinkos apsaugos. Per paskutinį dešimtmetį padaryta didelė pažanga vandens taršos mažinimui ir kokybiško vandens tiekimui. Tačiau aplinkosaugos srityje nuotekų valymas, vandens kokybė vis dar aktuali problema, todėl yra labai svarbu įgyvendinti ES vandens apsaugos direktyvas. Šių problemų sprendimui pastaruoju metu vis dažniau naudojama ES fondų parama, valstybės lėšos, siekiant modernizuoti vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūrą. Vandentvarkos organizacijos pagrindinė veikla – geriamojo vandens gavyba ir tiekimas bei nuotekų surinkimas ir jų tvarkymas. Vanduo – vienas iš svarbesnių elementų, palaikantys žmogaus gyvybę, gyvybiškai svarbus visuomenės sveikatai bei ekonomikos gerovei. Todėl vandentvarkos viešieji tiekėjai privalo užtikrinti centralizuotai tiekiamo

geriamo vandens ir teikiamų nuotekų paslaugų atitiktį sveikatos ir aplinkos apsaugos reikalavimams bei užtikrinti nepertraukiamą geriamo vandens tiekimo ir centralizuotų nuotekų tvarkymo paslaugų teikimą. Tinkamas geriamojo vandens išgavimo organizavimas ir koordinavimas, tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų teikimas iš vandentvarkos organizacijų pareikalauja didelių investicijų. Todėl vandentvarkos organizacijos turi tinkamai įsisavinti ES fondų paramą ir vykdyti modernizavimo projektus. Tačiau, norint efektyviai įgyvendinti šiuos projektus, svarbu gebėti juos valdyti, t.y. būtina suvokti, kaip tokius projektus reiktų atrinkti, paruošti, vykdyti, palaikyti ir užbaigti naudojant ribotus resursus plėtos tikslams pasiekti (Shiferaw ir kt., 2012).

Projektų valdymas – tai tam tikras mokslas apie bendravimą, pasitikėjimą, sąžiningumą, lankstumą, sugebėjimą priimti sprendimą, išspręsti problemą, gebėjimą vadovauti. Tačiau vykdant projektus susiduriama ir su projektų valdymo problemomis: vykstantys projektai neužbaigiami laiku, neužbaigus vienų projektų pradedami kiti, projektus įgyvendinant viršijamas numatytas biudžetas ir pan. Todėl tokių projektų valdymo klausimai yra aktualūs tiek mokslinių, tiek ir praktinių diskusijų objektas.

Analizuojant vandentvarkos investicinių projektų valdymo problemas pasigendama mokslinių tyrimų, padedančių identifikuoti šių investicinių projektų valdymo specifiką, bruožus ir metodikas. Kiekviena organizacija, vykdydama investicinius projektus vandentvarkos srityje, ieško sau priimtinių ir patogių metodų, atsižvelgiant į teisinį reglamentavimą bei organizacijos vykdomos veiklos prioritetus ir projektų pobūdį.

Temos naujumas. Analizuojamas kontekstas buvo atskleistas Lietuvos ir užsienio autorių įvairiais aspektais. ES projektų valdymo problematika nagrinėta Kerzner (2018, 2019), Diržytės (2010), Projektų valdymo instituto (2008), Whitaker (2012), Prachi Juneja (2018), Išoraitės (2011), Rajkumar (2010), Landau (2018), Clark ir kt. (2014), Ivoškos (2015) ir kitų autorių. Investicinių projektų problematiką nagrinėjo Cibulskienė ir Butkus (2007), Aleknevičienė (2009), Maziliauskas (2008), Clark ir kt. (2014). Tačiau investicinių projektų valdymo vandentvarkos srityje tematika parengtų mokslinių publikacijų darbo autorei rasti nepavyko.

UAB „Akmenės vandenys“ įregistruota 2001 m. gegužės 1 d. Bendrovės pagrindinė ūkinė veikla – geriamojo vandens gavyba ir tiekimas, nuotekų surinkimas ir valymas. Šios paslaugos yra viešosios, nes teikiamos visiems Akmenės rajono gyventojams. Be to, 100 procentų bendrovės akcijų priklauso Akmenės rajono savivaldybei (Apie mus, 2019). Temos naujumas grindžiamas ir tuo, kad šioje įmonėje iki šiol nebuvo atlikta investicinių (viešųjų paslaugų teikimo) projektų valdymo tyrimų. Siekiant atlikti detalų tyrimą, atitinkantį viešojo valdymo tyrimų lauką, magistro darbe yra analizuojamas kaip atvejis investicinis projektas (ir jo valdymas), kurį vykdo UAB „Akmenės vandenys“ 2008–2019 m. naudodama Europos Sąjungos fondų lėšas.

Tyrimo problema. UAB „Akmenės vandenys“ turi patirties rengiant ir įgyvendinant investicinius projektus (viešųjų paslaugų teikimo), tačiau keičiantis visuomenės poreikiams bei organizacijos siekiams, kiekvienas investicinis projektas teikiant viešąsias paslaugas skiriasi nuo anksčiau buvusių, taip pat keičiasi ir UAB „Akmenės vandenys“ darbo stilius bei požiūris į investicinius projektus. Tyrimo problemą galima apibūdinti šiais probleminiais klausimais: kuo pasižymi investicinių projektų valdymas vandentvarkos srityje? kaip UAB „Akmenės vandenys“ vykdo investicinių (viešųjų paslaugų teikimo) projektų valdymą? Kokie investicinių (viešųjų paslaugų teikimo) projektų valdymo metodai naudojami? Kurioms tokių investicinių projektų valdymo sritims skiriama mažiausiai dėmesio?

Darbo objektas – investicinių vandentvarkos projektų valdymas.

Darbo tikslas – išanalizavus projektų valdymo teorinius aspektus, atskleisti UAB „Akmenės vandenys“ vykdomų investicinių vandentvarkos projektų valdymo situaciją ir tobulinimo galimybes.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti viešųjų paslaugų teikimo projektų valdymo sampratą.
2. Identifikuoti ES finansuojamų projektų valdymo specifiką.
3. Išnagrinėjus investicinių vandentvarkos (viešųjų paslaugų teikimo) projektų valdymo procesą UAB „Akmenės vandenys“, atskleisti vykdytų projektų valdymo specifiką.
4. Išnagrinėjus UAB „Akmenės vandenys“ vykdomų vandentvarkos projektų valdymą tyrimo rezultatus, identifikuoti investicinių vandentvarkos projektų valdymo tobulinimo galimybes.

Darbe formuluojami šie ginamieji teiginiai:

- Investicinių vandentvarkos projektų valdymas pasižymi:
- „iš viršaus į apačią“ principu inicijavimo etape,
- bendradarbiavimu tarp vandentvarkos organizacijos ir rajono savivaldybės administracijos planavimo etape,
- padidintu Aplinkos projektų valdymo agentūros ir vartotojų skiriamu dėmesiu stebėsenos ir kontrolės etape,
- laiko ir kaštų, suinteresuotų šalių valdymo problemomis įgyvendinimo ir užbaigimo etapuose.

Darbo metodai:

- *Mokslinės literatūros analizė* – metodas, panaudotas siekiant identifikuoti investicinių projektų valdymo proceso sudedamąsias dalis ir atskleisti jų specifiką viešųjų paslaugų teikimo kontekste;

- *dokumentų (įstatymų ir kitų teisės aktų) analizės metodas* naudotas siekiant išanalizuoti LR įstatymus, Vandentvarkos investicinių projektų valdymą reguliuojančius teisės aktus Lietuvoje;
- *dokumentų turinio analizė* panaudota siekiant išanalizuoti „Akmenės vandenys“ įgyvendintų projektų valdymo situaciją.
- *Pusiau struktūruotas interviu* su UAB „Akmenės vandenys“ darbuotojais, siekiant paaikškinti tokių projektų valdymo problemas, iššūkius ir identifikuoti tobulinimo galimybes.
- Apdorojant interviu duomenis buvo taikytas kategorizavimas – duomenys analizuoti pagal kategorijas ir subkategorijas, kurios atsirado iš teorinės analizės (dedukciniu būdu) ir analizuojant informantų teiginius iš interviu (indukciniu būdu).

Tyrimo teorinis naujumas ir empirinis reikšmingumas. Teorinė analizė padėjo identifikuoti projektų valdymo sričių (integracijos, apimties, laiko, kaštų, kokybės, žmogiškųjų išteklių, komunikacijos, rizikos, aprūpinimo, suinteresuotų šalių) ir projektų valdymo etapų (inicijavimo, planavimo, stebėsenos ir kontrolės, įgyvendinimo, užbaigimo) sąsajas investicinių vandentvarkos projektų valdymo atveju.

Tyrimo rezultatai yra aktualūs organizacijoms, kurios užsiima projektine veikla. Atliktas tyrimas pateikė atsakymus į įvairius, su projektų valdymu susijusius klausimus, padėjo nustatyti, kur daromos klaidos valdant investicinius (vandentvarkos) projektus, ką ir kaip reikėtų koreguoti.

I. INVESTICINIŲ PROJEKTŲ, SKIRTŲ VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ TEIKIMUI, VALDYMO KONCEPTO TEORINIS PAGRINDIMAS

Analizuojant investicinių (viešųjų paslaugų teikimo) projektų valdymo koncepciją būtina pagrįsti projektų valdymo sampratą, pateikti investicinių projektų apibrėžtį ir bruožus, atskleisti investicinių projektų, skirtų viešųjų paslaugų teikimui, valdymo specifiką. Taip pat tikslinga aptarti ES finansuojamų projektų Lietuvoje valdymo ypatumus.

1.1. Projektų valdymo samprata ir bruožai

Analizuojant investicinių projektų valdymo koncepciją, būtų tikslinga pradėti nuo projektų valdymo sampratos, identifikuoti jų taikymo sritis ir metodus.

1.1.1. Projektų valdymo apibrėžtis ir metodai

Siekiant apibūdinti projektų valdymą, pirmiausia reikia apibrėžti, kas yra projektas. Šiandieninėje aplinkoje, projektai plačiai naudojami įvairiose organizacijose. Projektas dažniausiai apibūdinamas kaip priemonė, padedanti įgyvendinti daugelį planuojamų tikslų, kurie padėtų organizacijai judėti laukiamo rezultato link. Dažniausiai tikslai susiję su naujo produkto, paslaugos, proceso sukūrimu.

Tačiau, kaip ir daugelyje viešojo valdymo sričių, taip ir projektų valdyme nėra vieningo projekto apibrėžimo. Todėl tikslinga išanalizuoti projekto apibrėžimus, pateiktus skirtingose projekto metodiką apibūdinančiuose literatūros šaltiniuose.

Diržytė (2010) teigia, kad projektas – tai individualios arba kolektyvinės pastangos, kurios aiškiai suplanuotos ir nukreiptos konkretaus tikslo pasiekimui. O Baguley (2000) projektą įvardija kaip seką tarpusavyje susijusių įvykių, kurie vyksta tam tikru nustatytu laikotarpiu ir kurie skirti pasiekti nepakartojamą, tačiau aiškiai apibrėžtą rezultatą. Mesihovic, Malmqvist, Pikosz (2004) teigia, kad produktų kūrimo projektai dažniausiai yra labai dideli ir reikalaujantys daug darbo. Norint juos įgyvendinti, reikia atlikti labai daug užduočių. Tokiems projektams keliami griežti reikalavimai informacijos valdymui. Westland (2006) projektą apibūdina kaip „unikalų siekį pateikti galutinį rezultatą, laikantis aiškiai nustatytų laiko, kainos ir kokybės apribojimų“. Remiantis šiais apibrėžimais galima teigti, kad projektai gali būti apibūdinami kaip ir bet kuri veikla, susijusi su produktų gamybą ar paslaugų pasiūla, pasižyminčiais išskirtiniu pobūdžiu, atsižvelgiant į kokybės, laiko ir išlaidų apribojimus. Koster (2010) papildė Turner (1993) projekto apibrėžimą. Jo teigimu, projektas – tai siekis, kuriame žmogiški, materialūs ir finansiniai ištekliai organizuojami

nauju būdu, kad būtų galima atlikti unikalią tam tikros specifikacijos darbo apimtį, atsižvelgiant į išlaidų ir laiko suvaržymus, norint pasiekti naudingų pokyčių, kuriuos reglamentuoja kiekybiniai ir kokybiniai tikslai. Remiantis šiais projektų apibrėžimais galima daryti išvadą, kad projektų vykdymo pagrindas yra iškeltų rezultatų ir (arba) tikslų pasiekimas. Lock (2003) teiginiui, kad kiekvienas projektas yra unikalus šiek tiek prieštarauja Koster (2010) teigdamas, kad nors dėl projektų unikalumo tikimasi, kad nė vienas iš dviejų projektų neturės vienodų bruožų, tačiau technologinė pažanga užginčija šį reiškinį. Pasak Būdos (2006), Lessel (2007) ir Krušinsko (2012), *projektas – bendro tikslo siekimas, veikla, kuri turi tikslią pradžią ir pabaigą bei ribotus išteklius*. Visi šie paminėti trys pagrindiniai kriterijai ir atskiria projektinę veiklą nuo įprastos organizacijos veiklos. Pagal Projektų valdymo instituto (2006) 3-ąjį leidimą, projektas yra apibrėžtas kaip „laikinas siekis su pradžia ir pabaiga, jis turi būti naudojamas kuriant unikalų produktą, paslaugą ar rezultatą“. Be to, jis laipsniškai tobulinamas. Projektai yra ta veikla, kuri negali tęstis neribotą laiką ir turi turėti apibrėžtą tikslą. Projektas – tai veikla, kuria siekiama sukurti unikalų produktą ar paslaugą, tačiau veikla, kuri vykdoma įprastinei veiklai vykdyti, negali būti laikoma projektu.

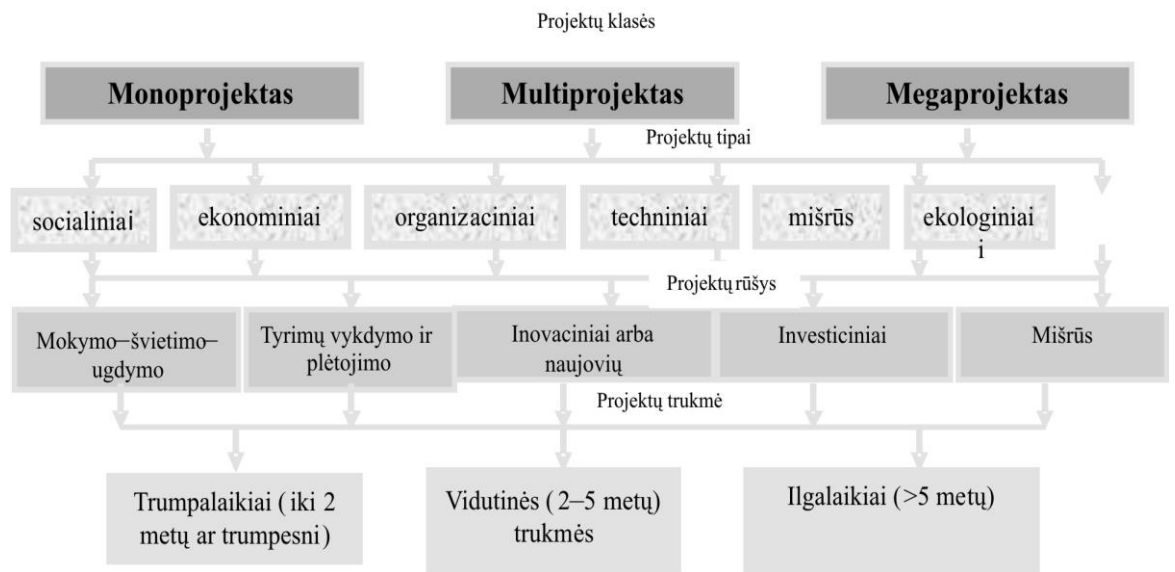
Krušinskas (2012) dar išskiria ir kitas projektams būdingas savybes:

- *Pasikeitimai*: projektu pasiektas tikslas turi pagerinti aplinką, kurioje projektas įgyvendinamas;
- *unikalumas*: atskiri projekto procesai laiko atžvilgiu gali kartotis, tačiau tai būdinga visam projektui kaip visumai;
- *kompleksiškumas*: projektas planuojamas, finansuojamas, įgyvendinamas kaip visuma, tačiau turi būti atskirtas nuo kitų projektų ir kitos organizacijos veiklos;
- *specifinė projekto organizacija*: privaloma skirti projekto vadovą, kuris užsiimtų tik šia veikla, bei jam pavaldžius asmenis;
- *dalyvių įvairovė*: dažnai projekte dalyvauja daug organizacijos tarnybų, skirtingų specialistų, taip pat pritraukiama ne viena išorinė organizacija.

Adamonytė, Vaičiukynas ir Gudas (2008) pažymi, kad projektai gali skirtis savo svarbumu, dydžiu, naujumu, turiniu, trukme, dalyviais, sudėtingumu. Pasak autorių, nėra vienos klasifikavimo sistemos, nes skirtingi autoriai siūlo naudoti skirtingus klasifikavimo kriterijus.

Projektus galima klasifikuoti pagal problemų turinį, nusakantį projekto aktualumą ir jo sprendimų naujumą. Projektai gali būti skirstomi į tipinius ir unikalius. Tipiniai projektai gali būti atkuriami skirtingose situacijose, juos pakoregavus pagal vietos sąlygas. Unikalus projektas negali būti kartojami, nes jų situacijos nesikartoja, neįmanoma sukurti kitos panašios projektavimo srities.

Neverauskas, Stankevičius, Viliūnas, Černiūtė (2005) projektus siūlo skirstyti į **klases, sudėtingumo tipus, rūšis, dydį bei trukmę** (žr. 1 pav.).



1 pav. Projektų klasifikacija

Šaltinis: Neverauskas, Stankevičius, Viliūnas, Černiūtė (2005).

Projekto klasė nustatoma pagal projekto sudėtį ir jo veiklos srities struktūrą: *monoprojektai* – atskiri, nepriklausomi, skirtingo tipo ir dydžio projektai; *multiprojektai* – projektų kompleksas ar programa, susidedanti iš tarpusavyje susijusių monoprojektų; *megaprojektai* – tikslinės regionų vystymosi programos, kurios apima keletą tarpusavyje susijusių projektų, kurie turi bendrą tikslą, bendrus išteklius ir jiems įgyvendinti nustatytą laiką. Šios programos gali būti tarptautinės, valstybinės, regioninės. Pagal **tipą** skiriami: *socialiniai*, *ekonominiai*, *organizaciniai*, *techniniai*, *mišrūs* projektai. Projekto tipą lemia pagrindinė sritis, kurioje projektas įgyvendinamas. Pagal veiklos sritis skiriamos šios projektų **rūšys**: *švietimo* projektai, *tyrimų* projektai, *inovaciniai* projektai, *investiciniai* projektai, *kombinuoti* projektai. Pagal **trukmę** projektai gali būti skirstomi į *įtrumpalaikius* (iki 3 metų ir trumpesni projektai, kurie gali trukti ir tik keletą mėnesių), *vidutinės trukmės* (nuo 3 iki 5 metų), *ilgalaikius* (daugiau kaip 5 metai) projektus.

Projekto sudėtingumą lemia jo aprėptis ir valdymo struktūra. Pagal projekto dydį, dalyvių skaičių ir įtaką aplinkai projektai gali būti skirstomi į smulkius, vidutinius, stambius, labai stambius projektus. Projektus galima vertinti ir kitu aspektu kaip tarpvalstybinius, tarptautinius, nacionalinius, regioninius projektus.

Projekto gyvavimo ciklas. Iš aukščiau minėtų autorių projektų apibrėžimų matoma, kad kiekvieno projekto eiga turi tam tikras stadijas, kurios sudaro vadinamąjį projekto gyvavimo ciklą. Projekto gyvavimo ciklas parodo kaip vyksta projekto įgyvendinimas, iškelia pagrindinius

reikalavimus galutiniams rezultatams ir nustato seką, kuria atliekami planavimo, įgyvendinimo ir kontrolės darbai.

Kaip teigiama Lietuvos Respublikos investicijų įstatyme (2018), dauguma projektų, įgyvendinamų pasinaudojant ES struktūrinės paramos lėšomis, yra investicinio pobūdžio ir vykdomi vadovaujantis Regioninių centrų kompleksinės plėtros investicinėmis programomis. Kiekvienas projektas, kokiam sektoriuje jis begyvuotų, turi tam tikrus įgyvendinimo etapus, stadijas ar procesus. Šie jo bruožai susiję su projekto gyvavimo ciklo terminu.

Nors Lock (2003) ir pabrėžia, kad kiekvienas projektas unikalus, tačiau visi projektai praeina pro tuos pačius projekto gyvavimo ciklo etapus. Pirmasis projekto gyvavimo ciklo modelio apibrėžimas priklauso Baum (1978). Baumo cikle išskiriami 4 pagrindiniai etapai: identifikacija, projekto parengimas, įvertinimas ir atranka, projekto įgyvendinimas. Vėliau buvo sukurti modeliai, atsižvelgiant į autorių nagrinėjamų projektų problematiką akcentuojantys atskirus gyvavimo ciklo etapus. Pagal Gegieckienę, Graikšienę (2009) projekto gyvavimo ciklas tai laikotarpis nuo projekto idėjos iki jo užbaigimo, likvidavimo. Lock (2007) teigia, kad labai dažnai projekto ciklo dalys persidengia. Pagal autorę pirkimai ir įgyvendinimas gali prasidėti anksčiau nei baigiamas projekto planavimas. Būda ir Chmieliauskas (2006) teigia, kad projekto įgyvendinimas apima keturis pagrindinius etapus: inicijavimą, planavimą, vykdymą ir baigimą:

- *Inicijavimo* etape vertinama projekto idėja, jo tikslas įgyvendinant organizacijos tikslus.
- *Planavimo* etape, pasak autorių, yra vertinamas projekto įgyvendinamumas, rizika, sąveika su kitais organizacijos vykdomais projektais, numatomi reikalingi ištekliai, darbų apimtys, biudžetas, sudaromas biudžetas, darbų vykdymo grafikas.
- Projekto *vykdymo* etapo metu vyksta suplanuoto projekto darbų įgyvendinimas, stebėseną ir kontrolę. Autoriai, kalbėdami apie projekto eigos kontrolę, pabrėžia kad gera kontrolė nepataisys blogai suplanuoto projekto, tačiau bloga kontrolė gali sugadinti gerą projektą. Pasak autorių, pagrindinis kontrolės tikslas – nuolat lyginti projekto planą su faktiškai atlikta veikla. Prireikus galima koreguoti projekto eigą, perskirstyti išteklius, nedelsiant spręsti atsiradusias problemas.
- *Baigimo* etapas – projekto gyvavimo ciklo užbaigimas. Projekto užbaigimas apima sutarčių užbaigimą, formalų projekto rezultatų priėmimą ir galutinį projekto įvertinimą.

Apibendrinus autorių pateiktas išvalgas apie projekto įgyvendinimo ciklo etapus, tarp jų pastebima logiška seka, tačiau kiti autoriai tuos pačius etapus numato ir kaip projektų valdymo ciklą.

Mantel, Meredith, Shafer, Sutton (2008) projekto gyvavimo ciklą apibūdina kiek kitaip. Pagal autorius, gyvavimo ciklą apima trys etapai: projekto biudžeto suformavimas, veiklų įgyvendinimo

grafiko sudarymas ir specifikacijų, tenkinančių klientą, parengimas. Šie etapai rengiami iš anksto ir gali būti rengiami dviem variantais. Pirmuoju variantu projekto gyvavimo ciklo veiksmų seka galima apibūdinti: *lėtai – greitai – lėtai* projekto įgyvendinimo metu. Projekto gyvavimo ciklo pradžia lėta, vyksta didelės diskusijos, daug planuojama, kol pradėdama vykdyti projektą. Antruoju variantu projekto gyvavimo ciklo pradžia taip pat yra lėta, tačiau projekto vykdymo eiga ir projektų veiklų pabaiga yra sparti. Autoriai neapibrėžia projektų inicijavimo, planavimo, įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo etapų, tačiau jie akcentuoja veiksmų sekos tempus, kurie gali būti lėti ar spartūs.

Maylor (2002) įvardija keturis projekto gyvavimo ciklo etapus: projekto apibūdinimas (nustatomas projekto ir organizacinės strategijų sąryšis ir tikslai), projekto įgyvendinimo planavimas (planuojamas projekto įgyvendinimas, reikalingi ištekliai), projekto įgyvendinimo vystymas (vertinami gaunami projekto rezultatai, kokybė bei tęstinumas ateityje) ir projekto koordinavimas (apima įgyvendinimo organizavimą, kontrolę, vadovavimą, sprendimų priėmimą, problemų sprendimą).

Kaziliūnas (2009) teigia, kad projekto gyvavimo ciklą apima programavimo, identifikavimo, formulavimo, finansavimo, įgyvendinimo ir vertinimo etapai. Pasak autoriaus, programavimo etape nagrinėjama vystymosi kryptys nacionaliniu lygiu, regionuose, tam tikrose šakose, nustatomos problemos bei galimybės jas spręsti. Pagrindinis šio etapo tikslas yra nustatyti reikalingiausias uždavinius, plėtros prioritetus. Identifikavimo etape numatoma projektų koncepcija, vyksta komunikacija su projekto su interesuotais asmenimis, analizuojami atsiradusių problemų sprendimo būdai. Formulavimo etape rengiami projekto veiklos planai. **Finansavimo etape** vertinant projekto paraišką numatoma ar projektas atitinka ES struktūrinių fondų reikalavimus. Jei atitinka reikalavimus tai rengiama sutartis tarp finansuojančios institucijos ir projekto vykdytojo. **Įgyvendinimo etape** pradėdama vykdyti veiklos planuose numatytus darbus, vykdomi viešieji pirkimai. **Vertinimo etape** vertinama ar pasiekti sutarties sąlygose numatyti tikslai. Autoriaus pateiktuose projekto gyvavimo ciklo etapuose parodomos visos projekto rengimo fazės, kuriomis tinkamai vadovaujantis galima tinkamai strateginius planus integruoti su vykdomų projektų tikslais rengiant projektus savivaldos lygmenyje. Įdomu tai, kad projekto gyvavimo ciklas yra siejamas, tačiau netapatinamas su projekto valdymo sąvoka. Projekto valdymas reikalauja ne tik atitinkamų etapų ar tikslų įvardijimo, bet ir atsakingų asmenų, laikotarpių, uždavinių ir priemonių numatymo ir panaudojimo. Todėl magistro darbe analizuojant investicinius projektus vadovaujamas projekto valdymo samprata ir bruožais.

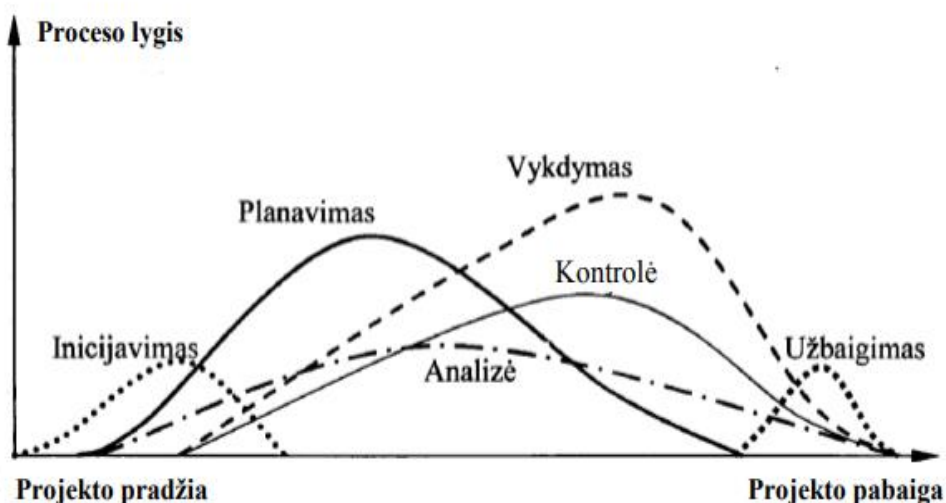
Munns ir Bjeirmi (1996) teigia, kad nagrinėjant projektų valdymą, svarbu nesumaišyti dviejų sąvokų – projekto ir projekto valdymo. Anot autorių, projektas – tai specifinio tikslo siekimas, kuriam pasiekti reikalingi būtini ištekliai. Projekto valdymas – tai kontrolės procesas, siekiant

projekto tikslų. Siekiant projektą valdyti pritaikomos įvairios priemonės ir technologijos bei panaudojama organizacinė struktūra ir ištekliai.

Kerzner (2009) teigia kad projektų valdymas apima penkias veiksmų grupes: projekto *inicijavimas* (projekto reikalingumo įvertinimas, išteklių parinkimas, dokumentacijos rinkimas projekto patvirtinimui, projekto vadovo paskyrimas), *planavimas* (darbų atlikimo grafiko sudarymas, galimų rizikų apibrėžimas, reikalingų išteklių numatymas), *įgyvendinimas* (projekto komandos sudarymas, komunikavimas su komandos nariais siekiant įgyvendinti projektą), *kontrolė* (įvertinami gaunami rezultatai, analizuojami ir pašalinami identifikuoti nukrypimai), *užbaigimas* (patvirtinimas apie projekto veiklą baigtumą). Būtent šio projektų valdymo dedamųjų teorinio paaiškinimo (teorinės prieigos) yra laikomasi magistro darbe.

Apjungiant autorių Winter ir Smith (2006) ir Lenfle ir Loch (2010) mintis, *instrumentinis projektų valdymas*– tikslingai planuota nuosekli užduočių seka, kurios turi būti įvykdytos, naudojant žinias, procedūras ir techniką. Neverauskas (2007) projektų valdymą apibūdina, kaip profesionalią veiklą, kuri grindžiama šiuolaikinėmis mokslo žiniomis, patirtimi, metodais, priemonėmis ir technologijomis ir orientuota į aukštus rezultatus. Wysocki (2012) projektų valdymą apibūdina kaip organizavimo metodą, kuomet siekiama įvykdyti kliento reikalavimus jam dalyvaujant procese, kad rezultatai būtų tokie, kokie ir yra laukiami.

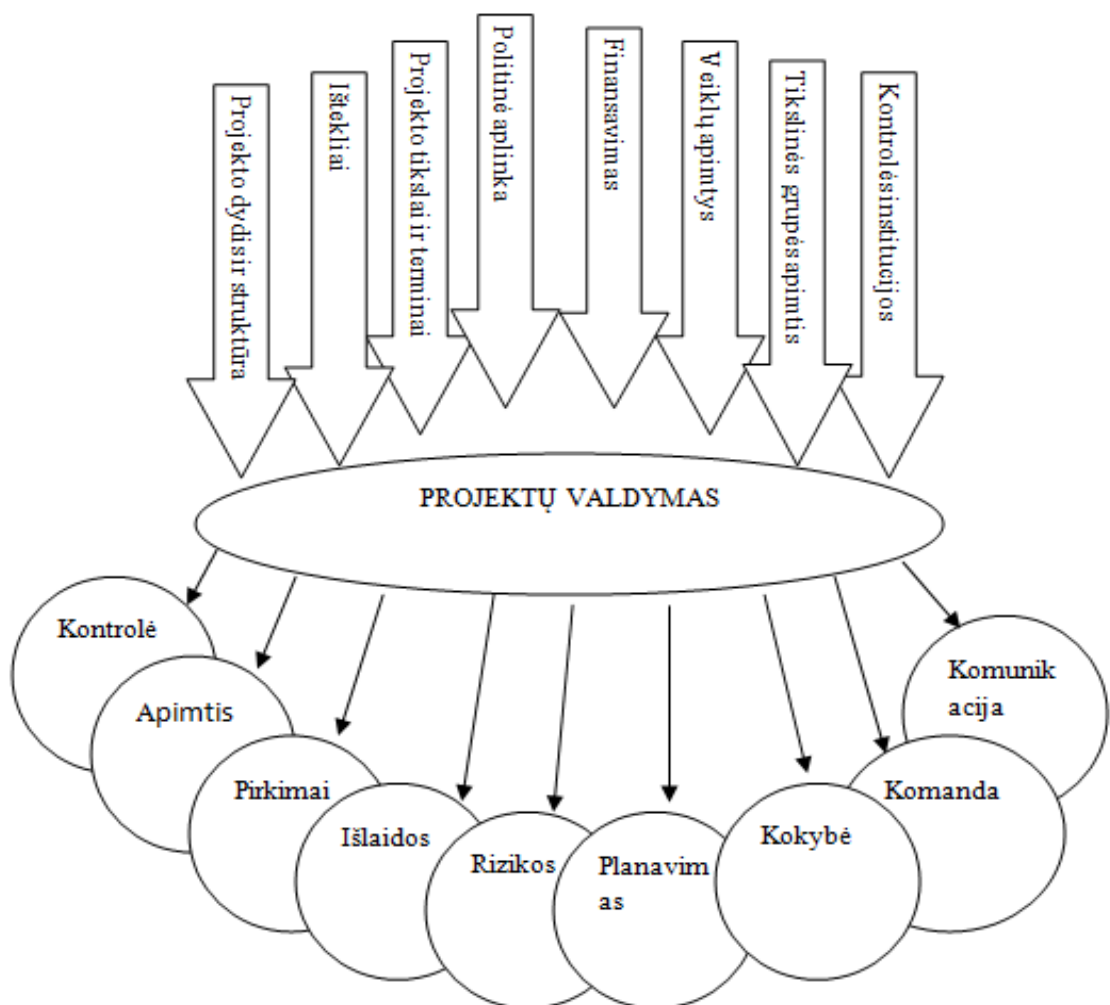
Išanalizavus kiekvieną projektų valdymo procesų grupę atskirai matyti, kad procesų grupės nėra pavienės veiklos. Nors projektų valdymo procese grupės turi nuoseklią vykdymo eigą ir tvarką, jos persidengia tarpusavyje. Tai teigia ir Neverauskas (2007), kad ne visi projektai praeina kiekvieną projekto valdymo proceso etapą. Kai kurie projektai nėra susiję su struktūros planavimu ar stebėsenos etapu. Tačiau kai kurie projektai gali planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos ir kontrolės etapus pereiti po kelis kartus (žr. 2 pav.).



2 pav. Projektų valdymo procesų intensyvumas

Šaltinis: Projektų valdymo institutas (2004).

Apibendrinant autorių mintis galima teigti, kad projektas projektinėje veikloje suvokiamas kaip tam tikras valdomas instrumentas. Projektų valdymo pagrindinis tikslas – tinkamai ir laiku įgyvendinti projektą ir patenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius. Projekto valdymas – tai procesas, kuris daro poveikį projekto planavimui, išlaidoms, rizikai, projekto grupės formavimui, apimčiai, kokybei, komunikacijai, kontrolei ir pan. Kiekvieno projekto valdymo procesas yra unikalus, nes konkrečiam projektui daro įtaką skirtingi vidiniai ir išoriniai veiksniai (darbų apimtys, ištekliai, projekto sudėtingumas, tikslinės grupės apimtis, projekto socialinė, ekonominė, politinė aplinka, projekto tikslai, finansuojančios, kontroliuojančios institucijos) (3 pav.). Projektų valdymas padeda nuosekliai valdyti projekto apimtį, laiką, kokybę, biudžetą, žmogiškuosius išteklius, pokyčius ir rizikas.

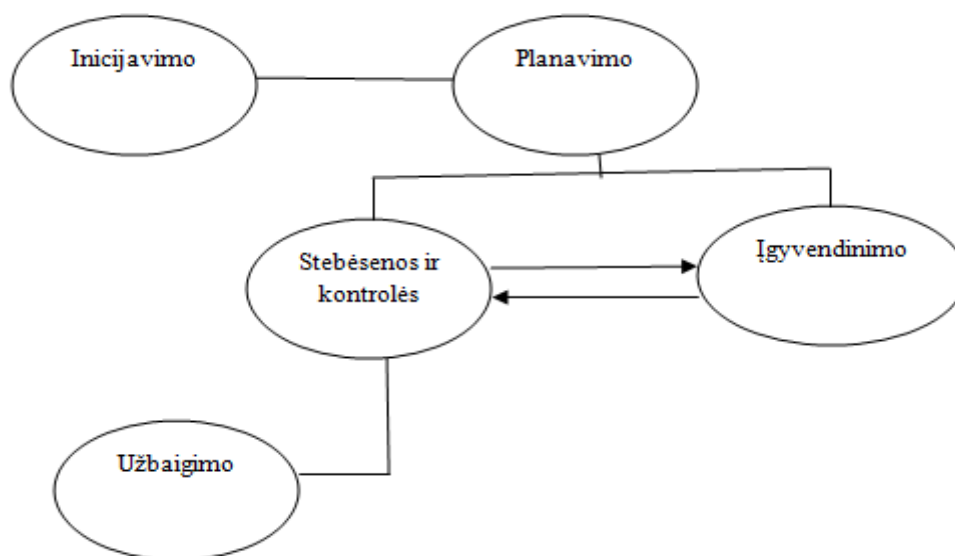


3 pav. Projektų valdymas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tokios organizacijos kaip Projektų valdymo institutas (PMI), Britų standartų institutas (BSI) ir Australijos projektų valdymo institutas (AIPM) pastebėjusios poreikį analizuoti, taikyti projektų valdymo metodus, yra sukūrusios tam tikrus projektų valdymo standartus.

Vienas žymiausių JAV Projektų valdymo institutų (*Project Management Institute (PMI)*) yra išleidęs projektų valdymo žinyną – PMBOK (Project Management Book of Knowledge). Šiame žinyne yra išvardintos ir dažniausiai siūlomos taikyti 5 projektų valdymo procesų grupės (žr. 4 pav.) bei 10 projektų valdymo žinių sričių (žr. 5 pav.).



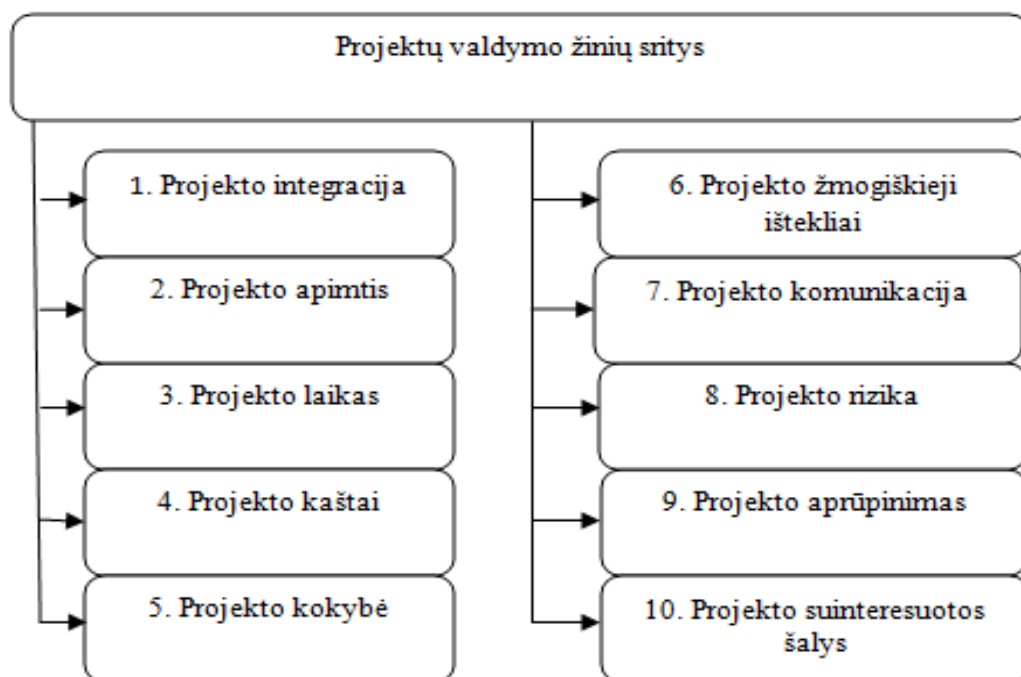
4 pav. Projektų procesų grupės

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Projektų valdymo institutu (2008).

Apibendrinant galima teigti, kad tradicinio projekto valdymo proceso etapai – inicijavimo, planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos ir kontrolės bei užbaigimo – yra labai svarbūs etapai, kuriuos išskiria dauguma autorių. Jais ir vadovaujamasi šiame magistro darbe.

Websteris (1993) mano, kad projektų valdymas vis labiau paliečia organizacijas, pertvarkydamas jų kultūrą. Autorius išskiria pagrindines valdymo sritis susijusias su projektų valdymu ir išskirsto taip: trys pagrindiniai procesai (projekto integracija, strateginis planavimas, išteklių paskirstymas), keturios pagrindinės funkcijos (apimties valdymas, kokybės valdymas, laiko valdymas, išlaidų valdymas) ir keturios integruotos funkcijos (rizikos valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas, sutarčių/pirkimų valdymas).

Kaip jau buvo minėta, projektų valdymo instituto žinyne siūloma taikyti 10 projektų valdymo sričių (5 pav.)



5 pav. Projektų valdymo žinių sritys

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis Projektų valdymo institutu (2008).

Neverauskas, Stankevičius, Viliūnas, Černiūtė (2007) taip pat teigia kad projektų valdymo sistema nukreipta į visų jo gyvavimo ciklo fazių tikslų bei galutinio rezultato pasiekimą ir šią sistemą galima skirstyti į posistemas. Autoriai išskiria šiuos projektų planavimo metodus: *projekto laikų analizė, išteklių perskirstymas, išlaidų kontrolė, rizikos valdymo metodai, konfliktų valdymo metodai, kokybės valdymo metodai, kontraktų valdymo metodai, organizavimo valdymo metodai.*

Šie projektų planavimo metodai tiesiogiai siejasi su projekto valdymo sritimis siekiant projekto sėkmingumo.

Pasak Lewis (2000) projektui valdyti būtini esminiai elementai: laikas, kaina, apimtis ir kokybė. Projekto etapuose svarbiausios dalys – elementai: apimtis, kaina ir laikas.

Kotze, Berry ir Verster (2008) teigia, kad apimtis, kaina ir laikas yra tarpusavyje susijusios sritys. Kokybė yra apimties, kainos ir laiko sąsajų produktas. Komunikacija yra funkcija, integruojanti išlaidų, apimties ir laiko valdymą, kad būtų pasiektas kokybiškas produktas. Pasak autorių, komunikacija yra vertinama kaip veiksmingiausias elementas sujungiantis sritys. Tuo remiantis, komunikacija gali būti laikoma pagrindinė/esminė funkcija.

Projekto valdymo sritys, pasak Burke (2010), yra žinių visuma, kurią galima suskirstyti į pagrindinius elementus, kurie lemia projekto tikslus, t.y. apimtį, laiką, kainą ir kokybę. Kitos žinių sritys – žmogiškieji ištekliai, rizika, pirkimai, integracija ir komunikacija - yra priemonės tikslams pasiekti. Projektų valdymo žinių sritys sutampa su proceso grupėmis, tai yra projekto inicijavimas,

projekto planavimas, projekto vykdymas, stebėjimas ir kontrolė bei projekto uždarymas. Tai chronologiniai etapai, kuriuos „išgyvena“ kiekvienas projektas. Projekto valdymo žinių sritys vyksta bet kurioje iš šių procesų grupių. Projekto valdymo žinių sritys yra pagrindinis techninis dalykas, kuris reikalingas efektyviam projekto valdymui.

1.1.2. Projektų valdymo sritys

Projekto valdymas kaip procesas apima keletą sričių, kurių valdymui būtinas išankstinis pasirengimas ir nuolatinis dėmesys siekiant tikslo.

Projekto integracija. Kaip jau minėta, remiantis anksčiau minėtais mokslininkų darbais, pradedant projektą, svarbu numatyti jo tikslą, įgyvendinimo priemones bei laiką. Neverausko (2006) teigimu, projektas kaip sumanymas ar idėja atsiranda aiškinantis susidariusią problemą. Identifikavus šią problemą, sugalvojamas sprendimo būdas bei reikalingos pagalbinės priemonės. Svarbiausias veiksnys – nusibrėžtas tikslas.

Briner, Hastings, Gedies (2007) išskiria sritis, kurias reikia apsvarstyti ir pasiruošti prieš pradedant įgyvendinti projektą:

- bendro vaizdo suvokimas;
- projekto rizikos (techninės ir vadybinės) identifikavimas;
- santykiai su rėmėju (konstruktyvių ryšių užmezgimas);
- kartotinis apimties nustatymas (nustatomi pateiktini dalykai ir sėkmės kriterijai).

Pagal Projektų valdymo instituto (2008) pateiktas išvalgas apie projekto integravimą, būtina koordinuoti visas veiklas ir įvairius procesus projektų valdymo procese.

Projekto apimtis. Whitaker (2012) teigimu, projekto apimties numatymas yra svarbiausia projekto dalis, kurioje numatoma kas turi būti padaryta ir kas neturėtų būti padaryta – taip nenukrypstant nuo projekto tikslo. Projekto apimties valdymas yra lyg planas, kuriame visas projektas detaliam aprašomas: laikas, darbai, reikalingos priemonės, kaštai, vykdytojai. Visi šie numatyti darbai ir sudaro projekto apimtį.

Norint sumažinti projekto netikslumo galimybę Būda (2006) siūlo projekto planą pateikti grafiniu būdu arba rašytine forma. Autorius mano, kad tokia forma yra priimtinausia, nes planą galima pateikti visiems komandos nariams, kuriame kiekvienas mato savo įsipareigojimus bei būsimumus darbus.

Whitaker (2012) pataria konsultuotis su ekspertais dėl projekto apimties apibrėžties ir darbų numatymo. Jo teigimu, eksperto konsultacijos pareikalaus papildomų išlaidų, bet padidės tikimybė išvengti klaidų bei nukrypimo nuo tikslo.

Apibendrinant, galima teigti, jog projekto apimčiai numatyti palankiausias būdas yra grafinis būdas ar rašytinės formos planas, kuriame aiškiai matysis projekto darbai bei terminai jų atlikimui.

Projekto laikas. Dauguma autorių, pavyzdžiui, Collins, Baccarini (2004), Dvir, Sadeh, Malach-Pines (2006), Lavagnon (2009) ir Korrapati, Kocherla (2010) akcentuoja, kad sėkmingas projektas yra tas, kuris baigtas per nustatytą laiką, kurio biudžeto ribos neperžengtos ir pasiekti kokybiški rezultatai. O Kress (1994) yra pasakęs: „Laikas – projekto rezultatas, sukuriamas per numatytą laiką“. Adamonytė, Vaičiukynas ir Gudas (2008) teigia, kad laiko valdymas apima: darbų sudėties, nuoseklumo ir trukmės nustatymą; kalendorinio plano sudarymą; laiko charakteristikų minimizavimą (optimizavimą); darbų, etapų ir viso projekto baigimo terminų prognozavimą; kalendorinio plano vykdymo kontrolę; sprendimų nepageidaujamiems laiko nukrypimams pašalinti priėmimą.

Neverauskas (2006) išskiria šiuos kalendorinio plano sudarymo etapus: darbų sąrašo sudarymas; darbų eiliškumo ir tarpusavio priklausomybės nustatymas; atlikimo trukmės, darbo pradžios ir pabaigos momento nustatymas; išteklių planavimas ir atsakomybės paskirstymas; gairių plano kūrimas; projekto grafiko kūrimas. Zuzevičiūtė, Žvinienė (2007) teigia, kad Ganto diagrama yra efektyviausia priemonė, padedanti sujungti darbo planą su laiko planu.

Apibendrinant galima teigti, jog projekto valdyme viena pagrindinių sričių yra darbų atlikimas laiku. Jei kiekvienas darbas bus tiksliai apibrėžtas ir atliktas laiku, tikimybė, kad projektas nenukryps nuo suplanuotų veiklų atlikimo grafiko, išaugs.

Projekto kaštai. Jau minėti Adamonytė ir kt. (2008) teigia, kad kaštų valdymas apima: išteklių planavimą; preliminarų išteklių įvertinimą; išlaidų sąmatos sudarymą; pinigų srautų nustatymą; pajamų ir pelno prognozavimą; išlaidų kontrolę; sprendimų priėmimą esant nukrypimams (pasak autorių tai lemiantis veiksnys). Zuzevičiūtė, Žvinienė (2007) prideda, kad rengiant bet kokio dydžio projektą, atliekant biudžeto skaičiavimą, atkreipti dėmesį į šiuos aspektus:

- kiekvieno užsakovo taisyklės gali šiek tiek skirtis, tad svarbu perskaityti biudžeto rengimo rekomendacijas, nors ir nėra tam laiko;
- jei rengiamas tarptautinis projektas, finansinė dokumentacija šalyje tvarkoma pagal tos šalies teisinius reikalavimus. Konsultacija su specialistais būtina;
- už finansus atsakingas koordinatorius. Dokumentacijos pateikimas reikalaujamas tiksliu metu, o dokumentus būtina archyvuoti bent 5 metus;
- biudžeto skaičiavime viskas turi pagrįsta bei įrodyta. Tam reikia daug laiko, tad negalima atidėlioti to paskutinei savaitei;
- jei prašoma sumažinti biudžetą, veiklos bei siekiami rezultatai jokiu būdu negali sumažėti.

Apibendrinat, galima teigti, kad svarbiausi aspektai viešųjų paslaugų teikimo atveju yra perskaityti kiekvieno užsakovo taisyklės, būtina laikytis dokumentų tvarkos, taip pat pagrįsti ir įrodyti biudžetą.

Pagal Projektų valdymo institutą (2008), projekto kaštų valdymas apima procesus, susijusius su išlaidu apskaičiavimu, biudžeto sudarymu, kontrole, kad projektas būtų baigtas neviršijant patvirtinto biudžeto.

Projekto kokybė. Pagal Adamonytę ir kt. (2008), kokybės klausimas aprėpia visus projekto gyvavimo ciklus ir elementus, ir yra realizuojamas:

- nustatant reikalavimus ir standartus projekto rezultatams;
- planuojant kokybę;
- reikalaujant ir užtikrinant realizavimo kokybę.

Čiutienė, Meilienė, Šimkūnaitė (2009) taip pat įvardija, kad projektų kokybės reikalavimai turi būti nustatomi jau projekto pradiniame etape. Pasak autorių, galutiniai projekto rezultatai turi atitikti kokybės reikalavimus. Viso projekto laikotarpiu reikia nuolat bendrauti su projekto suinteresuotomis šalimis, kadangi tik jos sprendžia, ar yra tinkama projekto kokybė. Viena iš daugeli projektų nesėkmių yra ta, kad projekto atsakingi asmenys skiria didelį dėmesį pagrindiniams projekto rezultatams, tačiau visai nekreipia dėmesio į kitus suinteresuotų šalių interesus.

Projektų valdymo institutas (2004, trečiasis leidimas) apibendrina su kokybės valdymu susijusius įrankius ir metodus. Projekto kokybės valdymą suskirsto į tris pagrindinius procesus: kokybės planavimą, kokybės užtikrinimą ir kokybės kontrolę. Kiekviena proceso grupė turi įvesties, įrankių ir metodų bei išėjimų sąrašą. Standarte teigiama, kad jei projektas pateiktas laiku ir neviršijant biudžeto, tačiau jo kokybė neatitinka nustatyto standarto, projektas yra nesėkmingas. Projekto kokybės valdymas yra išsamus planas, apimantis visus kokybės planavimo proceso komponentus (Projektų valdymo institutas, 2009).

Projektų kokybę Lockyer ir Gordon (2005) identifikuoja pagrindiniais aspektais (pagal Meilienės, Čiutienės, (2010) publikaciją):

Kad maksimaliai būtų patenkinami projekto rezultatų vartotojų ir suinteresuotų šalių poreikiai svarbu numatyti tinkamas ir priimtinas priemones.

Projekte numatytų darbų atlikimas – efektyviai valdomi projekto procesai (planavimas, koordinavimas, projekto aprūpinimas reikalingais ištekliais, stebėseną ir kontrolė.

Norint pasiekti tiek planuotų produktų, tiek procesų kokybės būtina nustatyti kontrolės sistemą, kuri kontroliuoja ir produkto, ir procesų kokybę. Taip pat turi būti aiškiai įvardijami kriterijai kuriais bus vertinami sukurti projekto produktai.

Geras projekto valdymas užtikrina palankią aplinką pasiekti kokybiškiems rezultatams. Prachi Juneja (2018) teigia, kad projektų valdymas yra menas ir mokslas, valdantis projektus, akcentuojant kokybę, kainą ir laiką. Jei atsižvelgsime į kokybės aspektą, tai yra vienas iš „trigubo suvaržymo“ veiksnių, reglamentuojančių projekto valdymo meną.

Apibendrinant galima teigti, kad kokybės valdymas paprastai sukuria išsamų kokybės valdymo planą, apimantį jo kokybės kontrolės aspektą.

Projekto žmogiškieji ištekliai. Žmogiškieji ištekliai yra vieni svarbiausių išteklių kiekvienoje organizacijoje. Tai labai svarbu organizacijoms, kurios atlieka projektus. Projektinės organizacijos ypač imlios darbo jėgai ir jos kokybei.

Gižienė, Račienė (2012) žmogiškuosius išteklius įvardija kaip „tam tikras kompetencijas turintys organizacijos darbuotojai, kurie, priimdami ir realizuodami įvairius sprendimus, daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui bei pelningumui ir yra vienas iš pagrindinių veiksnių, skatinančių ekonomikos augimą“

Pagal Sumetzberger (2005), žmogiškieji ištekliai – tai kompetentingas personalas, atliekantis jam skirtas funkcijas ir tenkinantis piliečių poreikius. Pasak Lobanovos (2010), žmogiškųjų išteklių valdymas – tai organizacijos žmogiškųjų išteklių padalinio veikla, padedanti organizacijai pasiekti jos strateginius tikslus, žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams aktyviai dalyvaujant visoje organizacijos veikloje. Išoraitė (2011) pažymi, kad žmogiškųjų išteklių valdymas „nėra vien personalo samdymas, atleidimas arba socialinis aprūpinimas – tai toks žmonių išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų“. Siekiant efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo, būtina atkreipti dėmesį šiuos esminius principus: organizacija turi vienodai investuoti lėšas tiek į darbuotojus, tiek į kitus organizacijos veiklai reikalingus dalykus. Organizacijos vadovai, sudarydami strateginius planus ateičiai, privalo suvokti žmogiškųjų išteklių svarbą organizacijos veiklai. Darbuotojai turi būti ne verčiami dirbti, o skatinami atlikti tam tikrą darbą. Darbuotojai privalo atlikti savo pareigas nuoširdžiai. Žmogiškųjų išteklių valdymas turi būti orientuotas į pelno ir/ar tam tikrų rezultatų pasiekimą (Žmogiškųjų išteklių valdymas, 2019). Projektų valdymo institutas (2008, ketvirtasis leidimas) apibrėžia, kad projekto žmogiškųjų išteklių valdymas apima procesus, kurie organizuoja, valdo ir vadovauja projekto komandai. Projekto komandą sudaro žmonės, kuriems pavesta atlikti užduotis ir, kurie yra atsakingi už projekto įgyvendinimą.

Projekto valdymo komanda yra projekto komandos pogrupis ir yra atsakinga už projekto valdymo veiklą, tokią kaip planavimas, kontrolė ir uždarymas. Ši grupė gali būti vadinama pagrindine, vykdomąja ar vadovų komanda. Mažesniems projektams projekto valdymo atsakomybę gali pasidalyti visa komanda arba administruoti tik projekto vadovas. Projekto rėmėjas dirba su

projekto valdymo komanda, paprastai padėdamas tokiais klausimais kaip projekto finansavimas, paaiškindamas apimties klausimus ir darydamas įtaką kitiems, kad gautų naudos iš projekto.

Tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas padeda organizacijai dirbti sėkmingai, didinti darbuotojų darbo našumą ir norą dirbti, taip pat siekti pelno bei kitų organizacijos tikslų. Tai ypač svarbu įgyvendinant projektus, kurių vienas sėkmingumo vertinimo matų – rezultatų pasiekimas.

Projekto komunikacija. Norint organizacijoje palaikyti tinkamą komunikaciją, svarbu stengtis perduodant informaciją jos neiškreipti. Tai įvardija Morris ir Sember (2010) teigdami, kad geros komunikacijos esmė yra užtikrinimas, kad visiems su projektu susijusiems žmonėms būtų laiku pateikiama reikalinga informacija.

Komunikacija yra tokia svarbi projekto sėkmei, kad kai kurie autoriai ją pavadina projekto gyvybine jėga (Awati, 2010). Barretas (2006) komunikaciją apibūdina taip: „žinių perdavimas iš vieno asmens kitam arba daugeliui žmonių – žodžiu ar neverbaliniu būdu“. Svarbiausias veiksnys, darantis įtaką projekto sėkmei, yra projekto vadovo bendravimo galimybės. Savaime suprantama, kad lyderio komunikacijos gebėjimai yra pagrindiniai įgūdžiai, kuriuos reikia įgyti, kad projekto vadovas būtų efektyvus.

Burke (2007) teigia, kad projekto vadovas ir projekto biuras yra projekto informacijos ir kontrolės sistemos pagrindas. Projekto vadovo pareiga yra ne tik vystyti projekto organizacinę struktūrą, bet ir parengti projekto komunikacijos planą. Oficialus komunikacijos planas reikalingas, siekiant nustatyti, kaip bus valdomos suinteresuotųjų šalių nuomonės ir veiksmai (Engelbrecht, 2010).

Taip pat autoriai pataria iš anksto susitarti dėl komunikacijos plano, kad būtų aiški kryptis visoms dalyvaujančioms šalims, ypač vykdant sudėtingus projektus. Burke (2010) teigia, kad rengiant komunikacijos planą, pagrindinis dėmesys turėtų būti skiriamas svarbiausių suinteresuotųjų šalių informavimo apie projekto eigą ir projekto populiarinimui.

Dow ir Taylor (2008) teigia, kad komunikacija projektų valdymo klausimais vyksta dviem lygiais – vidiniu ir išoriniu. Pasak autorių, egzistuoja skirtingi vidinės komunikacijos metodai:

- Bendravimas žodžiu vyksta susitikimų, diskusijų grupių, derybų, interviu, pranešimų ir pokalbių forma, tiek akis į akį, tiek telefonu.
- Bendravimas raštu vyksta laiškais, elektroniniais laiškais, aplinkraščiais, memorandumais ir posėdžių protokolais.
- Neverbalinė komunikacija gali perteikti naudingus pranešimus, naudojantis gestais, išvaizda ar laikysena.
- Elektroninis bendravimas suteikia galimybę siųsti pranešimus visame pasaulyje labai dideliu greičiu. Pranešimai gali būti siunčiami ir gaunami naudojantis kompiuterių terminalais, elektroniniu paštu ir faksu.

- Vaizdinė komunikacija vyksta naudojantis pristatymais, DVD ir vaizdo įrašais.

Le Roux (1999) išskiria išorinę komunikaciją: Tai, kai kiekvienas organizacijos narys kasdien bendrauja su klientais, akcininkais, žiniasklaida ir visuomenės nariais. Kiekvieno iš šių organizacijos narių išorinis bendravimas perteikia ypatingą organizacijos įvaizdį išoriniam pasauliui. Todėl svarbu peržiūrėti vidinius ir išorinius organizacijos narių bendravimo lygius, kad būtų pasiektas abipusis tikslas ar uždaviniai. Projekto vadovui reikalingi įgūdžiai efektyviai bendrauti su vidiniais ir išoriniais projekto dalyviais.

Komunikuojant labai svarbūs yra ir bendravimo įgūdžiai. Suinteresuotosios šalys vienodai supras pateiktą informaciją jei ji bus teisingai ir suprantamai perduota. Laučius ir Vasilecas (2007) išskiria tokias bendravimo dimensijas:

- Rašymas, skaitymas, klausymas, kalbėjimas.
- Vidinis (projekto vykdytojai) ir išorinis (užsakovas, žiniasklaida, visuomenė) bendravimas.
- Formalus ir neformalus bendravimas.
- Vertikalus ir horizontalus bendravimas.

Rajkumar (2010) teigia, kad nieko nėra svarbiau projekto sėkmei, nei efektyvi komunikacija. Veiksmingesnė komunikacija = Geresnis projekto valdymas. Pasak autoriaus projekto sėkmė daugiausi priklauso nuo projekto komunikacijos tinklo efektyvumo. Komunikacijos tinklas pradeda veikti nuo pirmosios projekto dienos ir tęsiasi visą projekto gyvavimo laiką.

Taigi norint sėkmingai įgyvendinti projektą, būtina veiksminga komunikacija su visomis suinteresuotomis šalimis. Komunikavimas geriausiai apibūdinamas kaip keitimasis informacija ir idėjų, minčių bei jausmų išreiškimas naudojant žodžius bei kitus metodus. Projektų valdymo kontekste tai reiškia žinių, įgūdžių ir patirties mainus. Tai yra trys projekto valdymo komunikacijos sritys:

- vidinis keitimasis informacija (susirinkimai, kasdieninis bendravimas);
- informacijos valdymas (informacija perduodama visoms projekto suinteresuotoms šalims);
- projekto rinkodara (projekto pristatymas darbuotojams, vartotojams).

Projekto rizika. Pasak Adamonytės ir kiti (2008), projekto rizika nusakoma:

- nelauktais įvykiais, neigiamai veikiančiais projektą;
- tikimybės tokių įvykių atsiradimu;
- projekto nuostolių įvertinimu.

Analizuodami projekto rizikos valdymą, Adamonytė ir kiti (2008) įvardija, kad tai menas ir formalūs rizikingų įvykių prognozavimo, analizės, įvertinimo ir išvengimo metodai, priemonių

rizikai sumažinti parengimas ir galimų rizikos nuostolių pasiskirstymas tarp projekto dalyvių. Pasak autorių, rizika projektų valdyje analizuojama kaip visuma neplanuotų įvykių, kurie gali paveikti projektą ar jo elementus ir sudaryti prielaidas nuostoliams atsirasti ar kliudyti pasiekti projekto rezultatus.

Lavanya, Malarvizhi (2008) teigia, kad rizikos analizė ir valdymas yra pagrindinė projekto valdymo praktika, kuria siekiama užtikrinti, kad kuo mažiau netikėtumų įvyktų įgyvendinant projektą. Pasak autorių, niekada negalime užtikrintai numatyti ateities, bet galime pritaikyti paprastą ir supaprastintą rizikos valdymo procesą, kad būtų galima numatyti projektų netikrumus ir sumažinti šių neapibrėžtumų atsiradimą ar poveikį. Tai padidina sėkmingo projekto užbaigimo tikimybę ir sumažina tos rizikos padarinius.

Jakštas, Rutkauskas, Tamošiūnienė (2000) rizikos valdymo procese išskiria 4 etapus (žr. 1 lent.).

1 lentelė

Rizikos etapai

Etapai	Apibūdinimas pagal Jakštą ir kt.	Apibūdinimas pagal Kwan ir kt.
Rizikos identifikavimas	Padeda nustatyti ir dokumentaliai apibūdinti rizikos rūšis, galinčias pasireikšti projekte.	Analizuojamos pagrindinės projekto dalys, renkami duomenys iš darbuotojų, mokomasi iš praeities patirties, taikomi analitiniai analizės būdai ir metodai. Papildomai taikomi tokie metodai: SWOT analizė, apsiribojimų ir prielaidų analizė, jėgos lauko analizė.
Analizės	Kiekimis galimos rizikos poveikio nustatymas turi įvertinti galimą projekto nuostolį, kuris gali atsirasti dėl tam tikros rizikos atsiradimo.	Skiriamos dvi rizikos įvertinimo metodų grupės: kiekybiniai ir kokybiniai metodai. Projekto rizikos įvertinimui taikomi šie metodai: FMEA (Nesėkmių formų ir poveikio analizė, taikomas nustatyti rizikai ir jos poveikiui) ir FMECA (Nesėkmių formų ir poveikio bei kritiškumo analizė, rizikos reitingavimui pagal jos keliamą pavojų ir tikimybę).
Atsakomųjų veiksmų	Atsakomųjų veiksmų nustatymas turi numatyti galimus veiksmus, kurie sumažintų rizikos veiksnių poveikį projektui.	Rizikos reitingavimas leidžia pasirinkti tinkamą atsakomųjų veiksmų strategiją
Atsakomųjų veiksmų kontrolės	Turi atsakyti į kiekvieną rizikos pasikeitimą projekto įgyvendinimo laikotarpiu.	Vykdoma nuolat per visą projekto gyvavimo ciklą. Dėl galimų esamos rizikos pokyčių, naujų rizikų atsiradimo arba nukrypimų nuo planuojamų atsakomųjų veiksmų, atsakomųjų veiksmų kontrolė turi apimti pakartotinį rizikos įvertinimą ir alternatyvių atsakomųjų veiksmų numatymą.
Rizikos ir atsakomųjų veiksmų stebėjimas	-	Rizikos stebėseną vykdoma nuolat per visą projekto gyvavimo ciklą. Pagrindinis tikslas yra stebėti bet kokius rizikos identifikavimo ir atsakomųjų veiksmų efektyvumo pokyčius

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės pagal Jakštą, Rutkauską, Tamošiūnienę (2000) ir Kwan, Leung (2011).

Kiek vėliau Kwan, Leung (2011) papildo Jakštą, Rutkauską, Tamošiūniene (2000) ir išskiria panašius rizikos valdymo proceso etapus (žr. lent.).

Tiek Petravičius (2008), tiek Buškevičiūtė ir Leškevičiūtė (2008) rizikos valdymo procesą skirsto į labai panašius etapus. Pagal autorius etapai įvardijami kaip: rizikos valdymo planavimas, rizikų nustatymas (identifikavimas), rizikos įvertinimas, kokybinė rizikos analizė, kiekybinė rizikos analizė, veiksmų atsako planavimas, rizikų stebėjimas ir kontrolė, rizikos valdymo priemonių parinkimas.

Adomonytė ir kt. (2008) projekto riziką nusako kaip nelauktais įvykiais, neigiamai veikiančiais projektą ir projekto nuostolių įvertinimu, o Viliūnas (2010) išskiria tokius su projektu susietus rizikos veiksnius: techninius (naujos, nepatikrintos technologijos, nerealių kokybės uždaviniai, sudėtingumas, patikimumas), projektų valdymo (netinkamas išteklių paskirstymas, nekokybiškas tvarkaraštis, nevykdoma darbų atlikimo kontrolė, nepakankama komunikacija) ir organizacinius (nesuderinti trukmės, kaštų ir apimtys tikslai, nepakankamas ar netolygus finansavimas, konfliktai su kitais projektais). Visi išvardinti veiksniai gali padaryti didesnę ar mažesnę neigiamą įtaką projektui.

Projektų valdymo institutas (2008) identifikuoja, kad projektų rizikos valdymas apima šiuos etapus: Rizikos identifikavimas → Rizikos analizė → Veiksmų atsako planavimas → Rizikų stebėjimas ir kontrolė. Projekto rizikos valdymo tikslai sumažinti neigiamų įvykių tikimybę ir mažesnę neigiamą poveikį projektui. Šie etapai laikomi svarbiais šiame magistro darbe, šia prieiga taip pat remiamasi atliekant tyrimą.

Projekto aprūpinimas. Organizacijose vienas iš pagrindinių nagrinėjamų klausimų yra aprūpinimo problemų sprendimas. Gera aprūpinimo sistema padeda organizacijoms subalansuotai ir tikslingai naudoti finansinius resursus, nukreipiant juos į atskiras veiklos sritis ir skatinant naudingumą.

Projektų valdymo institutas (2008) projektų aprūpinimo procesą susieja su projekto viešųjų pirkimų procesais.

Landau (2018) teigia, kad projektų viešųjų pirkimų valdymas – tai procesas, kai reikia užpildyti spragas savo ištekliuose, ir būdas valdyti tą procesą naudojant tinkamus metodus ir projekto valdymo įrankius. Pasak autoriaus, pirkimai pirmiausia nustatomi planavimo etape.

Projekto suinteresuotosios šalys. Projekto suinteresuotos šalys gali būti ir pirminės suinteresuotos šalys (organizacijos darbuotojai, projektų vadovai, projektų komandos nariai, užsakovai, vartotojai akcininkai ir t.t.), ir antrinės suinteresuotos šalys (politinės ir viešosios organizacijos, konkurentai, visuomenė ir privatūs piliečiai, švietimo ir mokslo institucijos, valdžios institucijos). Tiek Adamonytė ir kt. (2008), tiek Ivoška (2015) įvardija, kad suinteresuotų šalių

analizės procesas prasideda nuo jų identifikavimo, paskui interesai analizuojami, įvertinami, daromos išvados.

Pirmiausia reikėtų atlikti suinteresuotųjų šalių identifikavimą, po to nustatomi jų interesai, įvertinama, kaip jos prisidės prie projekto ir kokie jų lūkesčiai projektui. Norint geriau kontroliuoti suinteresuotųjų šalių įsitraukimą, tikslinga suinteresuotąsias šalis klasifikuoti pagal galios, įtakos interesų kriterijus. Tam tikslinga sudaryti suinteresuotųjų šalių įgalinimo planą, pagal kurį projekto darbo grupė gali sukurti suinteresuotųjų šalių įtraukimo strategiją. Projekto darbo grupės tikslai: įtraukti suinteresuotąsias šalis į projektą, dirbti su suinteresuotosiomis šalimis, siekiant užmegzti abipusiai naudingus ryšius. Vienas iš svarbesnių projekto darbo grupės tikslų, kad suinteresuotosios šalys palaikytų projektą.

Apibendrinant galima teigti, kad projekto valdymas apima daug sričių: integracijos, apimties, laiko, kaštų, kokybės, žmogiškųjų išteklių, komunikacijos, rizikos, aprūpinimo, suinteresuotų Visos jos reikšmingos visuose projekto valdymo etapuose, todėl kiekviename etape tikslinga šias sritis detalizuoti, išanalizuoti ir įvardinti problemas bei galimus sprendimo būdus. Tik atsakingai ir analitiškai vystant projekto valdymo procesą galima pasiekti užsibrėžtų rezultatų. Tai ypač svarbu investicinių projektų, nukreiptų į viešųjų paslaugų teikimą, įgyvendinimo ir valdymo atveju.

1.2. Investicinių projektų, skirtų viešųjų paslaugų teikimui, valdymo specifika

Modernioje visuomenėje masinėse informavimo priemonėse gausu informacijos apie vykdomus įvairiausių projektus. Projektų metu vykdomi inžineriniai darbai, gaminama produkcija, teikiamos viešosios paslaugos, keičiama objektų būseną, keliama kvalifikacija ar įgyvendinami kitokie pokyčiai. Projektai gali būti: mokomieji ir švietimo, tyrimų ir vystymo, inovaciniai, investiciniai, kombinuoti projektai (Tamošiūnas, 1999). Šiame magistro darbe analizuojama investicinių projektų problematika.

1.2.1. Investicinio projekto samprata

Analizuojant investicinių projektų sampratą, pirmiausia reikia apibrėžti žodžių junginio „investicinis projektas“ reikšmę.

Lietuvos Respublikos investicijų įstatyme (2018) yra pateiktas investicijų apibrėžimas: **„investicijos** – piniginės lėšos ir įstatymais bei kitais teisės aktais nustatyta tvarka įvertintas materialusis, nematerialusis ir finansinis turtas, kuris investuojamas siekiant iš investavimo objekto gauti pelno (pajamų), socialinį rezultatą (švietimo, kultūros, mokslo, sveikatos ir socialinės

apsaugos bei kitose panašiose srityse) arba užtikrinti valstybės funkcijų įgyvendinimą“. Šiuo apibrėžimu ir vadovaujamasi magistro baigiamajame darbe.

Investicijos yra kelių rūšių ir skirstomos pagal skirtingus rodiklius:

- Pagal *investavimo objektus* investicijos yra skirstomos į *kapitalo* investicijas ir *finansines* investicijas;
- pagal *investuotojo įtaką organizacijai*, į kurią investuojama, investicijas galima skirstyti į *tiesiogines* ir *netiesiogines* investicijas;
- pagal investuotojo *nuolatinę buveinę/teritorinį aspektą* (literatūroje galima aptikti skirtingus apibrėžimus) investicijos skirstomos į *vidaus* ir *užsienio/išorines*;
- pagal *investuotojo statusą* investicijos skirstomos į *valstybes* investicijas ir *privačias* investicijas;
- pagal investavimo laikotarpį išskiriamos trumpalaikės, vidutinio laikotarpio ir ilgalaikės investicijos;
- pagal rizikos laipsnį išskiriamos nerizikingos, mažos ar vidutinės rizikos, didelės rizikos ir spekuliatyvinės investicijos;
- pagal strateginį pobūdį: inovacinės ir diversifikuotos bei plėtos investicijos;
- pagal organizacinę formą: investicinis portfelis ir investicinis projektas (Rutkauskas, Stankevičius, 2006).

Klijn, Edelenbo, Hughes (2010) teigia, kad viešojo sektoriaus investicijos turi atitikti socialinius, ekonominius ir politinius kriterijus.

Kaip jau minėta (žr. 1.1.1. poskyrį), projektas apibūdinamas kaip priemonė, padedanti įgyvendinti daugelį planuojamų tikslų, kurie padėtų organizacijai judėti laukiamo rezultato link. Todėl svarbu paaiškinti investicinio projekto sąvoką analizuojamame kontekste.

Vasina (2004) investicinį projektą apibūdina labai paprastai kaip lėšų investavimo planą, siekiant gauti pelno.

Pasak Morris ir Hough (1987) investicinis projektas yra planas realizuoti konkrečią veiklą su mažiausiomis sąnaudomis ir gauti maksimalią naudą šios veiklos pabaigoje.

Cibulskienės ir Butkaus (2007) teigimu, investicinis projektas – tai dokumentas, pagrindžiantis investavimo tikslus finansiniu, ekonominiu, techniniu ir socialiniu požiūriu, įvertinantis investicijų grąžą (komercinis projektas) ir kitus efektyvumo rodiklius, nurodantis projekto įgyvendinimui reikalingas lėšas ir finansavimo bei įgyvendinimo terminus.

Ališauskas, Kazlauskienė (2005) įvardija, kad egzistuoja atskiros investicinių projektų rūšys, turinčios bendrus reikalavimus:

- investicinis projektas yra dokumentas, kurį sudaro – projekto santrauka, projekto pasas (svarbiausių duomenų lentelė), marketingo planas, gamybos arba paslaugų teikimo planas, finansinis ir ekonominis projekto vertinimas, projekto įgyvendinimo metmenys, įvairūs priedai ir t.t.;
- visuose investiciniuose projektuose yra aiškiai apibrėžtas tikslas ir jame numatomas rezultatas, kurio yra tikimasi pasiekti;
- kiekvieno investicinio projekto įgyvendinimui reikalingi apibrėžti ištekliai – technikos, energijos, žaliavų, darbuotojų. Projekto ištekliai visuomet riboti, o racionalus jų panaudojimas yra svarbiausia investicinių projektų įgyvendinimo problema.

Rutkauskas, Tamošiūnienė (2002) teigia, kad tiksliausiai apibūdinti investicinį projektą galima išskiriant esminius jo bruožus, kuriuos labai panašius turi ir kiti projektai, tačiau tuo pačiu turi ir savitų akcentų:

- investicinio projekto ištekliai yra riboti;
- investiciniai projektai, kaip ir kiti, turi tikslų pradžios ir pabaigos laiką;
- visi investicinio projekto etapai, tokie kaip finansavimas, planavimas, įgyvendinimas ir kt., yra įgyvendinami kaip visuma;
- investicinio tipo projektai dažnai yra konkrečių finansinių susitarimų objektas;
- investicinis projektas turi ribas, kurios gali būti apspręstos geografiškais, pagal organizacines ribas ar kitaip.

Visi šie bruožai yra aktualūs investicinių projektų valdymo kontekste.

Pagal Projektų valdymo Institutą (2004), investicinis projektas santykiu tarp kokybės, kainos ir trukmės turi atitikti visų suinteresuotų šalių poreikius. Privaloma vadovautis investicinio projekto įgyvendinimo grafiku, kuriame nustatoma projekto trukmė, aprašoma darbų apimtis, jų eiliškumas bei numatoma trukmė. Investiciniai projektai turi iš anksto nustatytą trukmę ir biudžetą, taigi, investicinių projektų valdymas taip pat yra ypatingas tuo, jog tai yra baigtinis procesas.

Apibendrinant galima teigti, kad investiciniai projektai išsiskiria tuo, jog jų galutinio rezultato pasiekimas yra tiesiogiai priklausomas nuo finansinių projekto išteklių, jų apimties, įsisavinimo laiku ir skaidriai.

1.2.2. Investicinių projektų, skirtų viešųjų paslaugų teikimui, ypatumai

Analizuojant investicinių projektų, skirtų viešųjų paslaugų teikimui, kontekstą atsiranda svarbi sąvoka – viešasis investicinis projektas.

Anot Cibulskienės ir Butkaus (2007), **viešasis investicinis projektas** – tai viešųjų fondų lėšomis finansuojamas materialiojo ar nematerialiojo turto investicijų projektas, nukreiptas ne į finansinį rezultatą, o kuriantis socialinę naudą visuomenės nariams. Būtent šis apibrėžimas yra svarbus magistro darbe, nes analizuojamų investicinių projektų problematika yra susijusi su viešųjų paslaugų teikimu (visuomenės poreikių tenkinimu). Aleknevičienė (2009) teigia, kad viešieji investiciniai projektai nukreipti į materialiojo/nematerialiojo turto kūrimą finansuojami viešojo sektoriaus lėšomis (valstybės, savivaldybių biudžetų, įvairių neprivatų fondų lėšomis). Esminis viešųjų investicijų projektų požymis yra tai, kad tikslai nukreipti ne į tiesioginį finansinį rezultatą, o į visuomenės poreikių tenkinimą.

Tačiau analizuojami investiciniai projektai šio magistro darbo kontekste nėra grynai viešieji investiciniai projektai, kadangi jų įgyvendinime dalyvauja ir privataus sektoriaus atstovai, jie taip pat finansiškai prisideda prie projekto įgyvendinimo ir rezultatų siekimo. Todėl toliau naudojama bendra investicinio projekto sąvoka. Tačiau dėl analizuojamos problematikos (viešojo intereso gaunant viešąsias paslaugas) visame magistro darbe palaikomos sąsajos su viešojo investicinio projekto bruožais.

Maziliauskas (2008) teigia, kad rengiant investicinius projektus reikia atsižvelgti į sektoriaus, kuriam projektas rengiamas, specifiką. Autorius (viešąjį) investicinį projektą suskirsto į keturias stadijas:

- Ikiprojektinė stadija– projekto idėjos identifikavimas.
- Ikiinvesticinė stadija. Šioje stadijoje pagrindžiamas projektas.
- Investicinė stadija. Šioje stadijoje įgyvendinamos projekto veiklos.
- Poinvesticinė stadija. Sukurta infrastruktūra. Pradedama gauti socialinė nauda.

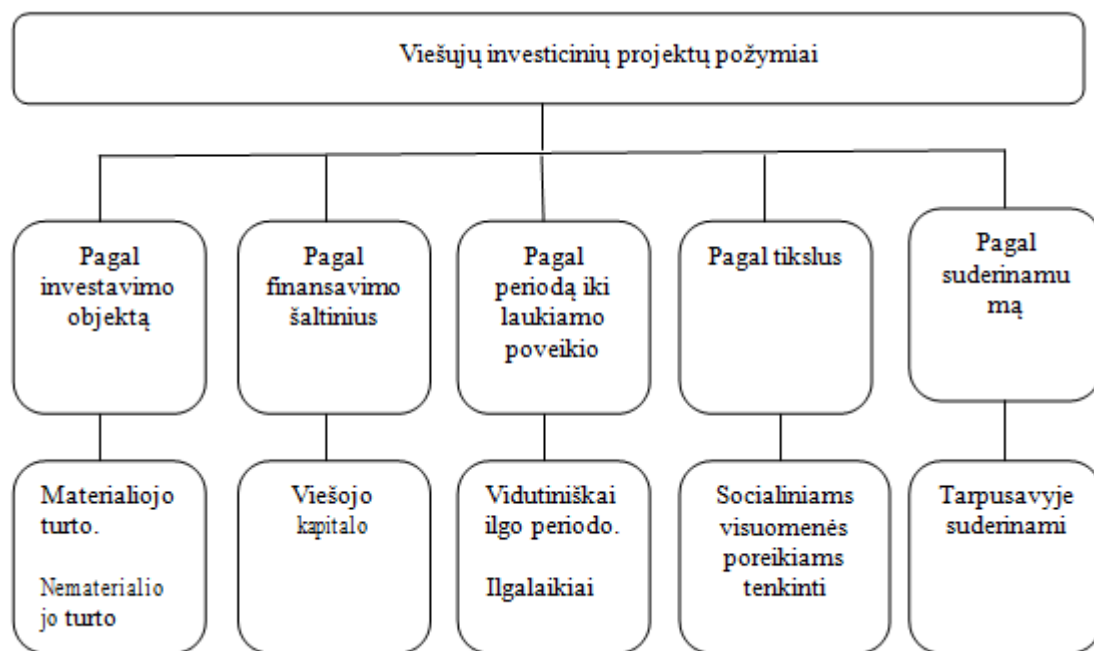
Visos šios stadijos turėtų būti būdingos ir rengiant investicinius projektus, nukreiptus į viešųjų paslaugų teikimą.

Kadangi viešosios paslaugos – tai viešojo intereso dalis, todėl ir šiame poskyryje minima ši sąvoka kalbant apie investicinius projektus, skirtus viešųjų paslaugų teikimui. Constanza (1997) projektų, nukreiptų į viešąjį interesą, socialinę naudą sieja su viešųjų gėrybių kūrimu, neprekinė produkcija, kuriai sudėtinga suteikti piniginį matą. Kaul (2000) įvardija, kad tokių projektų socialinei naudai būdinga ir nedalumo savybė, kuri reiškia, kad nauda teikiama didelei žmonių grupei, o ne vienam fiziniam ar juridiniam asmeniui. Arrow, Lind (1970) bei Heikkinen, Pietola (2009) išskiria dar keletą tokių projektų išskirtinių bruožų: rizikingumą, ilgą investicijų laiką bei projekto laukiamo poveikio neapibrėžtumą.

Clark, Koopmans, Hof, Knee, Lieshout, Simmonds, Wokke (2014), analizuodami viešųjų investicinių projektų poveikį, išskiria ir aplinkosauginę naudą. Pasak autorių aplinka, kurioje

visuomenės nariai gyvena, dirba, poilsiauja ar užsiima kita veikla, yra svarbi socialinės aplinkos dalis. Aplinkosauga ir ekologija turi įtakos kiekvieno visuomenės nario gerovei.

Aleknevičienė (2009) siūlo investicinius projektus, nukreiptus į viešąjį interesą (įskaitant ir viešųjų paslaugų teikimą), analizuoti pagal esminius projektų požymius (žr. 6 pav.).



6 pav. Viešųjų investicinių projektų požymiai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Aleknevičiene (2009).

Pasak Aleknevičienės (2009), viešieji investiciniai projektai gali būti analizuojami pagal *investavimo objektą*: materialiojo turto ar nematerialiojo turto. ***Viešieji investiciniai projektai gali būti nukreipti į materialiojo turto kūrimą*** (kelių tiesimą, aplinkos apsaugą, t.y. vandentvarkos sektoriaus plėtrai ir pan.) ***arba į tam tikrų įgūdžių, kompetencijų formavimą ar tobulinimą***. Šie projektai finansuojami viešojo sektoriaus lėšomis (valstybės, savivaldybių biudžetų, fondų lėšomis). ***Šis viešųjų investicijų projektų požymis parodo tai, kad tokių projektų tikslai nukreipti ne į tiesioginį finansinį rezultatą, o į visuomenės poreikių tenkinimą***.

Viešųjų projektų laikotarpis gali būti nuo 5 iki 100 metų ir daugiau – tai vidutiniškai ilgo periodo ir ilgalaikiai projektai. Projektai gali būti ir neapibrėžto laikotarpio (tais atvejais kai socialinę naudą gauna būsimos kartos). Taip pabrėžiamas dar vienas viešųjų investicinių projektų išskirtinis bruožas – *neapibrėžtumas*. Anot Heikkinen, Pietolo, (2009) šis bruožas siejamas su laiko horizontu, rizikingumu ir laukiamu projekto poveikio neapibrėžtumu.

Aleknevičienė (2009) teigia, kad viešieji investiciniai projektai yra suderinami: tai pačiai tikslinei grupei gali būti skirti keli, skirtingų tikslų siekiantys viešųjų investicijų projektai.

Apibendrinant galima teigti, kad investicinis projektas, nukreiptas į viešąjį interesą (įskaitant ir viešųjų paslaugų teikimą), turi specifinių savybių, susijusių su laiko, kaštų, rizikos, finansavimo

šaltinių ir kitais aspektais, tačiau taip pat būtina pabrėžti, kad jis kaip ir kiti projektai, reikalauja atitinkamų finansinių ir žmogiškųjų išteklių, gyvuoja pagal tam tikrą ciklą, turi apibrėžtus tikslus ir baigtinį rezultatą. Tad siekiant identifikuoti šių projektų specifiką, būtina atskleisti jų valdymo bruožus.

1.2.3. Investicinių projektų valdymo specifika

Pastaruoju metu nuolat didėja investicijų dydis į viešąjį sektorių. Norvaišienė, Krušinskas (2008) teigia, kad investicijos skirtos viešųjų paslaugų teikimo gerinimui, visuomenės poreikiams tenkinti, viešosios paskirties infrastruktūrai modernizuoti, bendrąja prasme yra skirtos valstybės strategijai įgyvendinti. Įgyvendinant investicinius projektus, skirtus viešųjų paslaugų teikimui, kuriama socialinė nauda. Tokiuose projektuose gaunama nauda yra sunkiai išmatuojama (Van De Walle, 2000). Daugumą tokių projektų iš dalies finansuoja įvairūs fondai, pavyzdžiui, Europos Sąjungos struktūriniai fondai. Tokių projektų valdymas gali būti analizuojamas vadovaujantis Kerzner (2009) (žr. 1.1.1 poskyrį) projektų valdymo logika.

Pasak Vilimienės (2004) projekte, siekiančiame fondų paramos, turi būti suderinti finansuotojo ir finansinė nauda gaunančiojo lūkesčiai. Tam labai svarbu tinkamai pasiruošti – pasirengti planą (inicijuoti ir planuoti), atsakant į atitinkamus klausimus (žr. 2 lent.).

2 lentelė

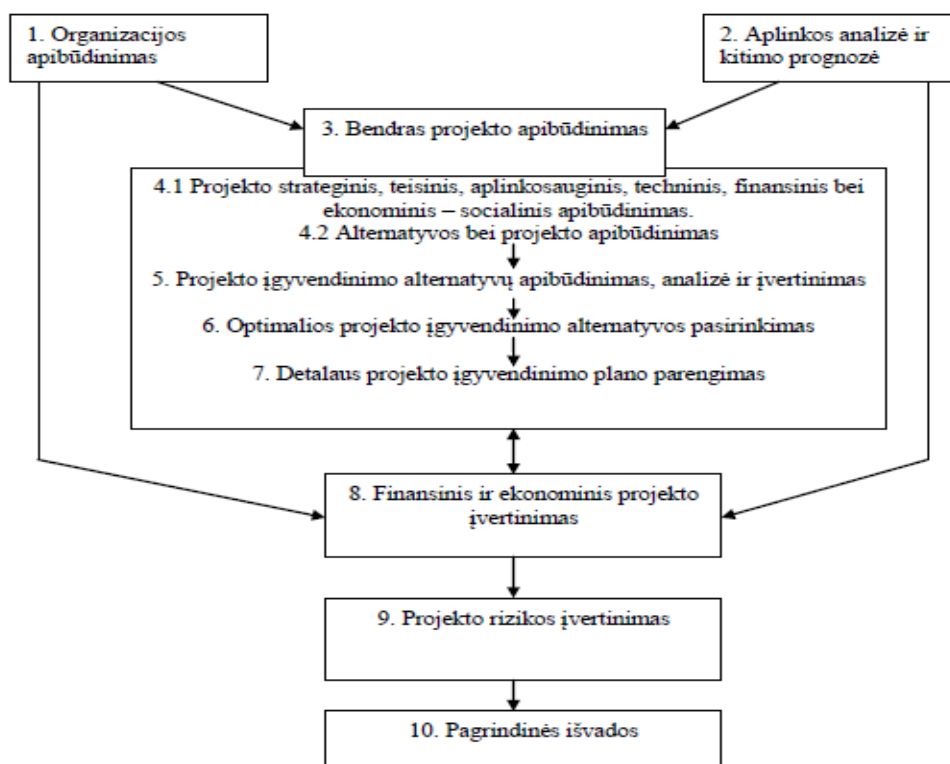
Investicinio projekto planavimo klausimynas

Klausimai	Organizacija	Investicinis projektas	Finansuotojas
Kas esame (esamos situacijos įvertinimas)?	Analizuojamos organizacijos vidinės savybės (situacija, privalumai ir trūkumai) ir nustatoma organizacijos vieta bei plėtros galimybės aplinkoje.	Projekto vieta analizuojama iš dviejų pozicijų: organizacijos vidaus ir išorės aplinkos, t. y. įvertinama projekto reikšmė organizacijos plėtrai bei išorinei aplinkai (sektoriui, šaliai ir pan.).	Įvertinama situacija sektoriuje, šalyje, išskiriamos probleminės sritys ir nustatomos tikslinės grupės, kurių poreikiams patenkinti (problemoms išspręsti) ir bus skiriama valstybės parama.
Kur einame (tikslų suformulavimas)?	Įvertinus esamą situaciją ir plėtros galimybes, nustatomi organizacijos strateginiai bendrieji ir specifiniai tikslai.	Nustatomi projekto tikslai ir uždaviniai, kurie turi savyje suderinti tiek organizacijos, tiek finansuotojo specifinį tikslą (-us).	Nustatomi programos (kvietimo teikti paraiškas) bendrieji ir specifiniai tikslai.
Kaip ten pateksime (veiklos)?	Parengiama ir įgyvendinama organizacijos veiklos strategija, apibrėžianti kokius veiksmus įgyvendinant bus pasiekti nustatyti tikslai.	Nustatomos projekto veiklos ir parengimas, jų įgyvendinimo planas. Įgyvendinus visas projekto veiklas, turi būti pasiekti visi projekto tikslai. Šios veiklos turi būtina atitikti finansuotojo nustatytas finansuojamas veiklas.	Nustatomos finansuojamos veiklos, kurių įgyvendinimui skyrus valstybės paramą bus pasiekti finansuotojo nustatyti tikslai.
Kaip vertinsime padarytą pažangą (vertinimas ir kontrolė)?	Sukuriama vidinė organizacijos plėtros vertinimo ir kontrolės sistema.	Sukuriama vidinė projekto vertinimo ir kontrolės sistema, kurios tikslas efektyviai reaguoti į nukrypimus nuo plano ir imtis koregavimo veiksmų. Kontrolė atliekama atsižvelgiant ir į specifinius finansuotojo nustatytus reikalavimus.	Paramos sutartyje nustatytos sąlygos (pvz. ataskaitos ir kt.), kuriomis finansuotojas kontroliuoja projekto valdytoją ir vertina projekto pažangą.

Šaltinis: Vilimienė (2004).

Vilimienės (2004) teigimu, labai svarbu, kad organizacija, pradėdama rengti investicinį projektą (inicijuodama) ir prašydama paramos iš fondų, jau būtų nustačiusi aiškia projektą vietą bendroje savo strategijoje, turėtų aiškų investicinio projekto įgyvendinimo planą (žr. 1 lent., 2 ir 3 stulpelius) ir atsižvelgtų į projekto reikšmingumą aplinkai (apylinkei, rajonui, regionui, šaliai) (žr. 1 lent., 4 stulpelį).

Be to, toks investicinis projektas privalo būti rengiamas (planuojamas) nuosekliai, laikantis atitinkamos etapų logikos (žr. 7 pav.).



7 pav. Investicinio projekto rengimo schema

Šaltinis: Vilimienė (2004).

Šiuo atveju investicinis projektas (jo rengimas) suskirstomas į atskiras dalis, rodyklėmis parodomas atskirų dalių rengimo eiliškumas (Vilimienė, 2004; Ališauskas, Kazlauskienė, 2005; Jonasson, 2007). Šis rengimo nuoseklumas labai glaudžiai siejasi su dviem investicinių projektų valdymo etapais – iniciavimu ir planavimu.

Dar vienas svarbus aspektas, būdingas planavimo etapui yra tai, kad investicinis projektas, siekiant jį sėkmingai pateikti atitinkamiems fondams, turi tenkinti tam tikrus struktūros reikalavimus: įvadas ir santrauka; organizacijos apibūdinimas; aplinkos (sektorius, ūkio šakos) analizė; organizacijos plėtros galimybių apibūdinimas; projekto įgyvendinimo alternatyvų įvertinimas ir geriausio sprendimo pasirinkimas; pasirinktos projekto įgyvendinimo alternatyvos detalus apibūdinimas ir projekto įgyvendinimo planas; finansinis projekto įvertinimas; ekonominis

projekto įvertinimas; projekto rizikos analizė ir įvertinimas; išvados. Dėl šio kompleksiskumo, investicinių projektų rengimas būna dažnai patikėtas kompetentingiems (turintiems projektų rengimo įgūdžių ir patirties) žmoniškiesiems ištekliams pačioje organizacijoje arba yra pasamdomos atitinkamos įmonės, teikiančios projektų rengimo paslaugas.

Remiantis Kerzner (2009) ir Projektų valdymo instituto (2017) medžiaga, organizacija, norinti sėkmingai valdyti projektus, turėtų sugebėti valdyti žinias ir daugybę procesų, vykstančių organizacijoje (žr. 3 lent.).

3 lentelė

Projekto valdymo procesų sąryšis su procesų grupėmis ir žinių sritimis

Projektų valdymo veiksmų grupės/ projektų valdymų žinių sritys	Inicijavimo	Planavimo	Įgyvendinimo	Stebėsenos ir kontrolės	Užbaigimo
Projekto integracija	Projekto įteisinimo dokumento parengimas, pirminės projekto apimties suformulavimas, Sukuriama projekto sutartis.	Sukuriamas projekto valdymo planas.	Projekto įgyvendinimo valdymas.	Stebėti ir valdyti projekto darbus. Integruotas pakeitimų valdymas.	Projekto uždarymas
Projekto apimtis		Apimties planavimas.		Apimties valdymas.	
Projekto laikas		Detalus darbų apibrėžimas, Darbų sekos nustatymas, Išteklių poreikio įvertinimas, Darbų trukmės įvertinimas, Tvarkaraščio parengimas.		Plano valdymas, tvarkaraščio kontrolė.	
Projekto kaštai		Kaštų įvertinimas, Biudžeto sudarymas.		Kaštų valdymas.	
Projekto kokybė		Kokybės planavimas.	Vykdyti kokybės užtikrinimą.	Kokybės užtikrinimo valdymas.	
Projekto žmogiškieji ištekliai		Žmogiškųjų išteklių planavimas.	Suformuoti projekto vykdymo komandą. Komandos ugdymas.	Projekto komandos valdymas	
Projekto komunikacija		Komunikacijos planavimas.	Informacijos paskirstymas	Projekto vykdymo ataskaitos. Suinteresuotų asmenų valdymas	
Projekto rizika		Rizikos valdymo planavimas, Rizikos identifikavimas, kokybinė ir kiekybinė rizikos analizė, Rizikos atsako planavimas.		Rizikos stebėjimas ir valdymas	
Projekto aprūpinimas		Aprūpinimo (pirkimų) planavimas, sutarčių planavimas.	Tiekėjų ir rangovų pasiūlymų Surinkimas, pasiūlymų atranka.	Sutarčių administravimas	Sutarties užbaigimas
Projekto suinteresuotosios šalys	Identifikuoti suinteresuotas šalis.	Suinteresuotų šalių įtraukimo planavimas	Suinteresuotų šalių įtraukimo valdymas.	Suinteresuotų šalių įtraukimo stebėjimas.	

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Kerzner (2009) ir Projektų valdymo institutu (2017).

Lentelėje pavaizduotas ryšys tarp projekto valdymo procesų grupių ir žinių sričių, tačiau visa tai nebūtinai turi vykti griežta seka. Vykdamas sudėtingus projektus, kurie reikalauja daug išteklių, turintys didelę strateginę reikšmę, pareikalauja aukštesnio lygio projektų valdymo patirties ir žinių. Todėl kiekvienas projekto vadovas susipažinęs su projekto valdymo 5 proceso grupėmis ir 47 žinių sritimis gali tikėtis sėkmingesnio projekto valdymo.

1.3. ES finansuojamų projektų valdymo ypatumai Lietuvoje

Pagal Van De Walle (2002), viešųjų projektų tikslai susiję ne su finansinių pajamų kūrimu, o socialine gerove ir nauda visuomenei, kurią sudėtinga išmatuoti bei išreikšti piniginiiais vienetais. Viešieji investiciniai projektai (ar investiciniai projektai, nukreipti į viešųjų paslaugų teikimą), paprastai negeneruoja grynąjų pajamų (arba generuoja nedideles pajamas), bet kuria akivaizdžią socialinę naudą visuomenei. Viešųjų investicinių projektų pagrindinis tikslas – viešųjų poreikių (socialinių, ekonominių, aplinkosauginių ir kt.) tenkinimas. Viešieji investiciniai projektai gali būti nukreipti kurti sporto, viešojo maitinimo, pramogų bazes, gerinti medicininį aptarnavimą, plėtoti mažamečių vaikų priežiūros ir auklėjimo sistemą, puoselėti aplinkosaugą, skatinti ekologiją ir pan. Šiandieniniame Lietuvos kontekste dalis tokių projektų yra finansuojama Europos Sąjungos lėšomis.

1.3.1. ES finansuojamų projektų valdymo teisinis ir ekonominis kontekstas

Lietuva, nuo 2004 m. tapusi Europos Sąjungos (toliau – ES) nare, gauna ES struktūrinių fondų paramą. Europos Sąjungos sanglaudos politikos tikslas mažinti išsivystymo skirtumus tarp ES regionų. Nuolat vyksta ES politikos reforma. Iki 2014 m. tiek Lietuvoje, tiek kituose ES valstybėse didelis dėmesys buvo skiriamas fondų panaudojimui (lėšų įsisavinimui). O nuo 2014 m. jau akcentuojami programų rezultatai ir galutiniai projektų pasiekimai. Siekiant rezultatų, imamas priemonių užtikrinti efektyvų lėšų panaudojimą ir tai sąlygoja būtinybę valstybėms peržiūrėti lėšas, keisti strateginius dokumentus, ir kt. Teisinė ir ekonominė investicinių projektų valdymo aplinka reguliuojama tiek ES, tiek ir nacionaliniu lygiu.

ES lygmeniu labai svarbūs ES politikos reglamentai. 2013 m. gruodžio 17 d. buvo patvirtinti ES sanglaudos politikos reglamentai, kuriuose nustatytos ES sanglaudos politikos įgyvendinimo, ES fondų paskirstymo, valdymo ir administravimo taisyklės. ES sanglaudos politikos reglamentų paketą sudaro keturi reglamentai:

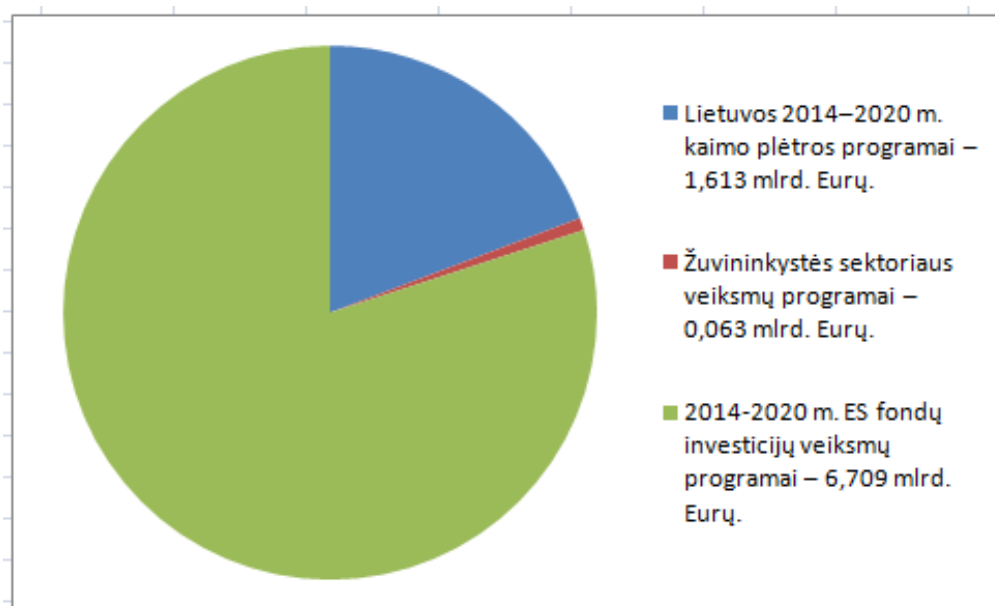
- Bendrųjų taisyklių, reglamentuojančių Europos regioninės plėtros fondo (ERPF), Europos socialinio fondo (ESF), Sanglaudos fondo, Europos žemės ūkio fondo kaimo plėtrai (EŽŪFKP) ir Europos jūrų ir žuvininkystės fondo (EJŽF) veiklą;

- Europos regioninės plėtros fondo;
- Sanglaudos fondo;
- Europos socialinio fondo (Lietuvos Respublikas finansų ministerija, 2013).

Reglamentuose yra išskirta 11 esminių tikslų ir juos detalizuojantys investicinių projektų prioritetai.

Partnerystės sutartis (patvirtinta Europos Komisijos 2014 m. birželio 20 d.) ir 2014–2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programa (patvirtinta Europos Komisijos 2014 m. rugsėjo 8 d.) yra pagrindiniai Lietuvos strateginiai dokumentai, skirti įgyvendinti 2014–2020 m. ES sanglaudos politiką. Pagal partnerystės sutartį Lietuvai skirta 8,386 mlrd. eurų iš penkių ESI fondų. Pagal Partnerystės sutartį parengtos trys programos (žr. 8 pav.):

- 2014–2020 metų ES fondų investicijų veiksmų programa (6,709 mlrd. eurų), skirta įgyvendinti ES sanglaudos politiką Lietuvoje. Šioje veiksmų programoje numatomos iš Europos regioninės plėtros fondo, Europos socialinio fondo ir Sanglaudos fondo finansuotinos veiklos Partnerystės sutartyje identifikuotiems iššūkiams įveikti ir ekonominiams bei socialiniams pokyčiams Lietuvoje pasiekti 2014–2020 m. laikotarpiu;
- Lietuvos 2014–2020 metų kaimo plėtros programa (1,613 mlrd. eurų), skirta įgyvendinti ES žemės ūkio politiką Lietuvoje;
- žuvininkystės sektoriaus 2014–2020 metų veiksmų programa (0,063 mlrd. eurų), skirta įgyvendinti ES žuvininkystės politiką Lietuvoje (Lietuvos Respublikas finansų ministerija, 2014).



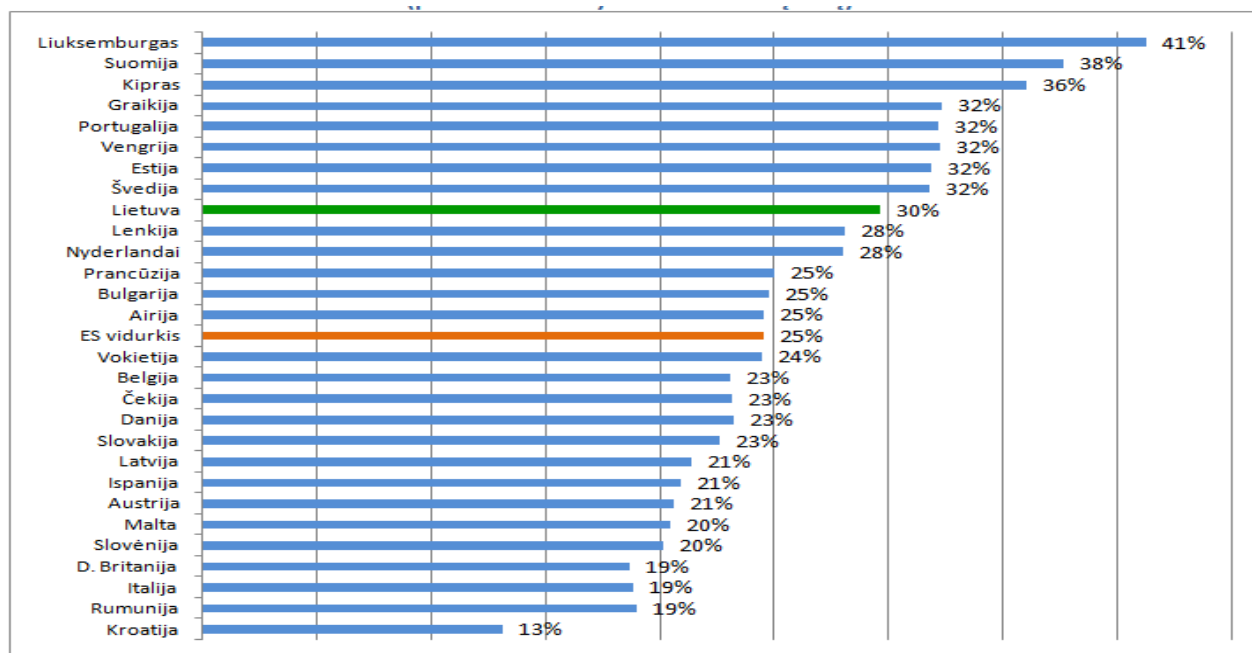
8 pav. 2014-2020 m. veiksmų programa

Šaltinis: LR finansų ministerija, (2014).

2014–2020 m. laikotarpiu Europos Sąjungos Sanglaudos fondas teikia finansavimą tokioms šalims kaip Bulgarija, Kroatija, Kipru, Čekijos Respublika, Estija, Graikija, Vengrija, Latvija, Lietuva, Malta, Lenkija, Portugalija, Rumunija, Slovakija ir Slovėnija. Šio Europos Sąjungos fondo lėšomis finansuojamos programos yra įgyvendinamos per projektus. Sanglaudos fondas minėtu laikotarpiu 63,4 mlrd. eurų paskirstė transeuropiniams transporto tinklams ir aplinkosaugai. Lietuvai skirta 2,04 mlrd. Eur.

Pagrindinius ES struktūrinės paramos valdymo ir įgyvendinimo etapus galima pavadinti Kaziliūno (2009) įvardintais projekto gyvavimo ciklo etapais programavimo (2014–2020 ES fondų investicijų veiksmų programa nustatanti reikalingiausias uždavinius, plėtros prioritetus), identifikavimo (ES struktūrinę paramą administruojančios institucijos rengia ir tvirtina dokumentus, nustato tvarką, kokie projektai gali būti finansuojami pagal konkrečias priemones), formulavimo (šiuo etape paskelbiama apie paraiškų teikimą, organizacijos teikia projektų paraiškas), finansavimo (įgyvendinančios institucijos vertina paraiškas, priima sprendimus dėl atrinktų projektų finansavimo, sudarinėja administravimo sutartis), įgyvendinimo (vykdomi projektuose numatyti darbai, siejami rezultatai, paramos lėšų panaudojimas. Atsakingos institucijos prižiūri projektų veiklą, atlieka mokėjimus) ir vertinimo (vertinami ar pasiekti tikslai, užbaigiamas projektas).

ES fondų investicijų veiksmų programos įgyvendinimo ketvirtinės ataskaitos 2018 m. gruodžio 31 d. duomenimis (2019), Lietuva pagal ES išmokėtas Lietuvai lėšas užima 9-ąją vietą tarp visų (28) šalių narių ir viršija ES vidurkį – 25proc. (žr. 9 pav.).



9 pav. ES išmokėjimai valstybėms narėms iki 2018-12-31, proc. nuo valstybei narei skirtų lėšų

Šaltinis: ES fondų investicijų veiksmų programos įgyvendinimo ketvirtinė ataskaita (2019).

Šios ataskaitos duomenys rodo, kad Lietuva geba įsisavinti apie 30 procentų skiriamų lėšų. Lietuvoje ES parama naudojama pakankamai tikslingai, stengiamasi panaudoti visas galimas gauti lėšas, remiami regionai, kuriems reikalinga finansinė pagalba (ES fondų investicijų veiksmų programos įgyvendinimo ketvirtinė ataskaita, 2019). Tai rodo, kad projektų įgyvendinimas išliks Lietuvoje aktualus ir ateityje.

ES finansuojami projektai išsiskiria savo specifika. Viena svarbiausių veiklų – kontrolė. Kiekviename projekto žingsnyje vykdoma griežta kontrolė, nes ja siekiama užtikrinti projekto įgyvendinimą. Todėl prieš priimant sprendimą finansuoti investicinį projektą, visų pirma, kiekvienas projektas ir jo pagrindimas yra atsakingai įvertinamas atitinkamų institucijų (kompetentingų atstovų).

ES fondų lėšos investuojamos į atskirus investicinius projektus, kurie turi tiksliai numatytą pradžią ir pabaigą. Šie projektai yra skirti konkrečiai problemai spręsti. Investicinius projektus teikiant viešąsias paslaugas ir panaudojant ES struktūrinių fondų finansavimą organizacijos rengia pagal patvirtintą metodiką ir galiojančius teisės aktus: Centrinė projektų valdymo agentūra patvirtina investicinių projektų, kuriems siekiama gauti finansavimą iš Europos Sąjungos struktūrinės paramos ir/ar valstybės biudžeto lėšų, rengimo metodiką ir skaičiuoklę, optimalios projekto įgyvendinimo alternatyvos pasirinkimo kokybės vertinimo metodiką, konversijos koeficientų, socialinės-ekonominės naudos (žalos) įverčių apskaičiavimo metodiką ir Europos Komisijos dokumentus dėl investicinių projektų sąnaudų ir naudos analizės (šaltinis).

Nacionaliniu lygmeniu politinę ir ekonominę investicinių projektų valdymo aplinką lemia nacionalinio lygio teisės aktai bei strateginis srities palaikymas.

1.3.2. ES finansuojamų projektų valdymo teisinis reguliavimas Lietuvoje

Kadangi šiame magistro darbe analizuojami konkretūs investiciniai projektai (**vandentvarkos investiciniai projektai**), todėl identifikuojant **nacionalinio lygmens** specifiką, būtina tai pateikti nacionalinio vandens sektoriaus teisinio reguliavimo kontekste.

Lietuvoje investiciniai projektai, skirti vandentvarkos viešųjų paslaugų teikimui, pirmiausia atlieka Lietuvos Respublikos Seimo nutarimo „Dėl nacionalinės aplinkos apsaugos strategijos patvirtinimo“ (2015) ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo „Dėl vandenių srities plėtros 2017–2023 metų programos patvirtinimo“ (2017) nuostatas.

2015 m. balandžio 16 d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarime Nr. XII-1626, „Dėl nacionalinės aplinkos apsaugos strategijos patvirtinimo“ (nauja suvestinė nuo 2016-06-02) numatyta, kad vienas svarbiausių tikslų vandens apsaugos srityje yra „užtikrinti, kad požeminio vandens, paviršinių vidaus vandens telkinių, Kuršių marių ir Baltijos jūros būklė būtų gera,

paviršiniai vandens telkiniai tiktų rekreacijos reikmėms tenkinti, o visi šalies gyventojai gautų saugos ir kokybės reikalavimus atitinkantį geriamąjį vandenį“. Šiame teisės akte taip pat pažymima, kad siekiant Aplinkos kokybės gerinimo prioriteto 2020–2030 metų laikotarpiu bus siekiama:

- kad šalies teritorijoje kuo didesnis procentas vartotojų ir abonentų optimaliomis sąlygomis ir kainomis gautų viešai tiekiamą geriamąjį vandenį ir nuotekų tvarkymo paslaugas;
- kad minėtų paslaugų kokybė gerėtų;
- kad paviršinio vandens tarša mažėtų iš pasklidosios ir sutelktosios taršos šaltinių;
- kad sumažėtų aplinkos teršimo paviršinėmis (lietaus) nuotekomis;
- kad padidės kontrolė, išleidžiamų nuotekų turinčių prioritetinių pavojingų medžiagų, į aplinką. Kad visos susidarančios nuotekos būtų surenkamos ir sutvarkomos taip, kad atitiktų nustatytus reikalavimus, užtikrinti nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtrą ir modernizavimą, efektyviai panaudojant ES finansines priemones.

Vadovaujamosi ir kitais teisės aktais (žr. 4 lent.).

4 lentelė

Vandentvarkos investicinių projektų valdymą reguliuojantys teisės aktai Lietuvoje

Teisės aktas	Jo nuostatų reguliavimo sritis	Ypatumai vandentvarkos srityje
Lietuvos Respublikos geriamojo vandens įstatymas (2001 m. liepos 10 d. Nr. IX-433 (aktuali redakcija nuo 2015-09-01 iki 2019-12-31)).	Pagrindinės valstybės, savivaldybės institucijų, vandens tiekėjų ir vandens vartotojų funkcijos ir santykiai, susiję su geriamojo vandens gavyba, tiekimu, naudojimu, individualiu apsirūpinimu juo bei geriamojo vandens saugos ir kokybės kontrole.	Reguliuoja klausimus, susijusius su vandens sauga ir kokybe, nustato į rinką tiekiamo, maisto įmonėse ir individualiai asmeniniame namų ūkyje naudojamo geriamojo vandens saugos ir kokybės užtikrinimo sąlygas įgyvendinant Lietuvos Respublikos gyventojų teisę vartoti sveiką ir švarų geriamąjį vandenį bei gauti informaciją apie jo saugą ir kokybę.
Lietuvos Respublikos geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymas (2006 m. liepos 13 d. Nr. X-764 (nauja redakcija nuo 2019-05-02)).	Reglamentas asmenų santykių, atsirandančių tiekiant geriamąjį vandenį, tvarkant nuotekas ir užtikrina abonentų, geriamojo vandens tiekėjų ir nuotekų tvarkytojų, nuotekų tvarkymo paslaugas teikiančių asmenų teisėtų interesų apsaugą ir gina vartotojų teises.	Nustato geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų teikimo, geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo organizavimo ir planavimo bendruosius reikalavimus.
Geriamojo vandens ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros naudojimo ir priežiūros taisyklės (patvirtintos LR Aplinkos ministro 2006 m. gruodžio 29 d. įsakymu Nr. D1-629 (aktuali redakcija nuo 2019-05-14)).	Reglamentas geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų, paviršinių nuotekų tvarkymo infrastruktūros naudojimo ir priežiūros, apskaitos prietaisų įrengimo ir priežiūros, nuėmimo, keitimo, perkėlimo į kitą vietą, geriamojo vandens apskaitos mazge ir (arba) nuotekų apskaitos mazge esančių apskaitos prietaisų geriamojo vandens tiekėjo ir nuotekų tvarkytojo apsaugos plombų (toliau – apsaugos plomba) nuėmimo ir uždėjimo, abonentų ir vartotojų nuosavybės teise ar kitaip	Reguliuoja geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų, paviršinių nuotekų tvarkymo infrastruktūros naudojimą ir priežiūrą, apskaitos prietaisų įrengimą ir priežiūrą, šalinimo įrenginių, paviršinių nuotekų šalinimo įrenginių atjungimą.

	<p>valdomų ir (arba) naudojamų geriamojo vandens naudojimo įrenginių, geriamajam vandeniui tiekti reikalingų komunikacijų ir (arba) nuotekų šalinimo įrenginių prijungimo prie geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros, abonentų paviršinių nuotekų tvarkymo įrenginių prijungimo prie paviršinių nuotekų tvarkymo infrastruktūros, savavališko prijungimo prie geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros, savavališko prijungimo prie paviršinių nuotekų tvarkymo infrastruktūros, geriamojo vandens tiekėjo ir nuotekų tvarkytojo, paviršinių nuotekų tvarkytojo, abonto, vartotojo pareigų ir teisių, sunaudoto geriamojo vandens ir priimtų tvarkyti nuotekų, paviršinių nuotekų apskaitą, laikinus ir sezoninius abonentus ir vartotojus, laikiną abonto ir vartotojo geriamojo vandens naudojimo įrenginių ir (arba) nuotekų šalinimo įrenginių, paviršinių nuotekų šalinimo įrenginių atjungimą.</p>	
<p>Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtros planų rengimo taisyklės (patvirtintos LR aplinkos ministro 2006 m. gruodžio 29 d. įsakymu Nr. D1-636 (aktuali redakcija nuo 2019-05-31)).</p>	<p>Savivaldybių teritorijų geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtros planų organizavimas, rengimas, derinimas, tikrinimas, tvirtinimas, įsigaliojimas, keitimas ir koregavimas.</p>	<p>Taisyklės taikomos rengiant savivaldybės lygmens geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtros planus.</p>
<p>Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų kokybės reikalavimai (patvirtinti LR aplinkos ministro 2006 m. gruodžio 29 d. įsakymu Nr. D1-639 (aktuali redakcija nuo 2019-05-02)).</p>	<p>Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų kokybės reikalavimai.</p>	<p>Nustato geriamojo vandens tiekimo abonentams ir vartotojams, tiekiamo geriamojo vandens slėgio, abonentų ir vartotojų aptarnavimo ir nuotekų (įskaitant paviršinių nuotekų) priėmimo (surinkimo) iš abonentų ir (ar) vartotojų tvarkymui ir kitus reikalavimus.</p>
<p>Lietuvos Respublikos finansų ministro įsakymas „Dėl projekto administravimo ir finansavimo taisyklių patvirtinimo“ (2014 m. spalio 8 d. Nr. 1K-316 (aktuali redakcija nuo 2019-10-01 iki 2019-11-03))</p>	<p>Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų bendrai finansuojamų projektų, įgyvendinamų pagal 2014–2020 metų ES fondų investicijų veiksmų programos vertinimo, atrankos, finansavimo ir įgyvendinimo tvarka.</p>	<p>Reguliuoja klausimus, susijusius su investicinių projektų administravimu ir finansavimu.</p>
<p>Lietuvos Respublikos aplinkos ministro įsakymas „Dėl 2014–2020 m. Europos sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 5 prioriteto „aplinkosauga, gamtos išteklių darnus naudojimas ir prisitaikymas prie klimato kaitos“ 05.3.2-APVA-R 014 priemonės „geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemų renovavimas ir plėtra, įmonių</p>	<p>Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų bendrai finansuojamų projektų įgyvendinimo priežiūra.</p>	<p>Nustato reikalavimus, kuriais turi vadovautis pareiškėjai, rengdami ir teikdami paraiškas finansuoti iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų bendrai finansuojamus projektus pagal 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programą.</p>

valdymo tobulinimas“ projektų finansavimo sąlygų aprašo nr.1 patvirtinimo“ (2015 m. spalio 7 d. Nr. D1-717 (aktuali redakcija nuo 2019-09-17))		
Lietuvos Respublikos Planuojamos ūkinės veiklos poveikio aplinkai vertinimo įstatymas (1996 m. rugpjūčio 15 d. Nr. I-1495 (aktuali redakcija nuo 2017-11-01)).	Reglamentas planuojamos ūkinės veiklos atrankos dėl poveikio aplinkai vertinimo ir planuojamos ūkinės veiklos poveikio aplinkai vertinimo procesų ir šių procesų dalyvių tarpusavio santykių.	Derinamas planuojamos ūkinės veiklos poveikio aplinkai vertinimo proceso reglamentavimas su Europos Sąjungos teisės aktais.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais teisės aktais.

Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugos yra vienos esminių valstybės reguliuojamų paslaugų. UAB „Akmenės vandenys“ kryptingai vykdo veiklą, įgyvendindama investicinius vandentvarkos projektus, vadovaudamasi vandentvarkos ūkio veiklą reglamentuojančiais (žr. 4 lent.) norminiais dokumentais, LR aplinkos ministro įsakymais, LR įstatymais, bei kitais susijusiais aktais.

Vandens sektoriaus tikslų įgyvendinimui Lietuvoje yra patvirtinta ***Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo 2017–2023 m. plėtros strategijos programa*** (2018). Ši programa parengta atsižvelgiant į tai, kad su vandeniu susijusi veikla turi labai didelę reikšmę valstybei, visuomenei, šalies ūkiui ir gyventojams. Programos paskirtis – nustatyti Lietuvos vandenų srities tikslus, uždavinius ir siekiamus rezultatus iki 2023 metų, kurie derėtų su kitų susijusių sričių politika, grįsta šalies tradicijomis, ES teisės normų, tarptautinių konvencijų, rezoliucijų, susitarimų ir programų reikalavimais. Šios programos tikslai ir uždaviniai yra tiesiogiai susiję su vandentvarkos investicinių projektų sritimi. *Programos ketvirtasis tikslas yra aprūpinti šalies gyventojus kokybiškomis viešosiomis geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugomis ir mažinti aplinkos taršą nuotekomis:*

- Pirmasis ketvirtojo tikslo uždavinys – *plėtoti ir renovuoti geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų surinkimo infrastruktūrą*. Siekiant pasiekti šio uždavinio programoje numatyta: ES investicijų, skirtų vandentvarkos sektoriui, prioritetas – gyvenamosios vietovės, turinčios daugiau kaip 2000 gyventojų. ES lėšos taip pat bus investuojamos į paslaugų plėtrą ir gyvenamosiose vietovėse, turinčiose 200–2000 gyventojų. Programos priede numatyta, kad pagal šį uždavinį iki 2021 m. turėtų būti renovuota 300 km. vandens tiekimo ir nuotekų surinkimo tinklų, o iki 2023 m. – 680 km.
- Antrasis ketvirtojo tikslo uždavinys – *užtikrinti, kad individualiai tvarkomos nuotekos neterštų aplinkos*. Stiprinti individualaus nuotekų tvarkymo srities aplinkos apsaugos valstybinę kontrolę. Sudaryti sąlygas gyventojams viešosiose vandens tiekimo ir

nuotekų tvarkymo teritorijose naudotis nuotekų tvarkymo paslauga ir skatinti juos tai daryti.

- Trečiasis ketvirtojo tikslo uždavinys – *mažinti aplinkos teršimą paviršinėmis nuotekomis*. Dalis ES lėšų bus skiriama paviršinių nuotekų tvarkymo infrastruktūrai plėtoti, renovuoti ir jai teisiškai registruoti. ES paramos lėšas bus investuojamos paviršinių nuotekų infrastruktūrai tvarkyti miestuose, kuriuose – nuo 20000 gyventojų.
- Ketvirtasis ketvirtojo tikslo uždavinys – *didinti geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įmonių veiklos efektyvumą, gerinti teikiamų paslaugų kokybę*. Kad visi šalies gyventojai už tas pačias paslaugas mokėtų panašią kainą, būtina svarstyti šio sektoriaus pertvarkos galimybes.
- Penktasis Programos tikslas – *efektyviau įgyvendinti vandenų apsaugos ir naudojimo reikalavimus*. Šio tikslo siekiama norint užtikrinti, kad tinkamai bus vykdomi Lietuvos tarptautiniai ir ES vandenų srities įsipareigojimai.

Vietos lygmeniu taip pat veikia atitinkami strateginiai planai ar dokumentai. Magistro darbe analizuojami investiciniai vandentvarkos projektai Akmenės rajone. Čia jų įgyvendinimą lemia vietos dokumentai: Akmenės rajono savivaldybės 2016-2021 metų strateginis plėtros planas (2014), Akmenės rajono savivaldybės 2019–2021 m. strateginis veiklos planas (2019), Akmenės rajono savivaldybės 2018–2020 m. strateginis veiklos planas (2018).

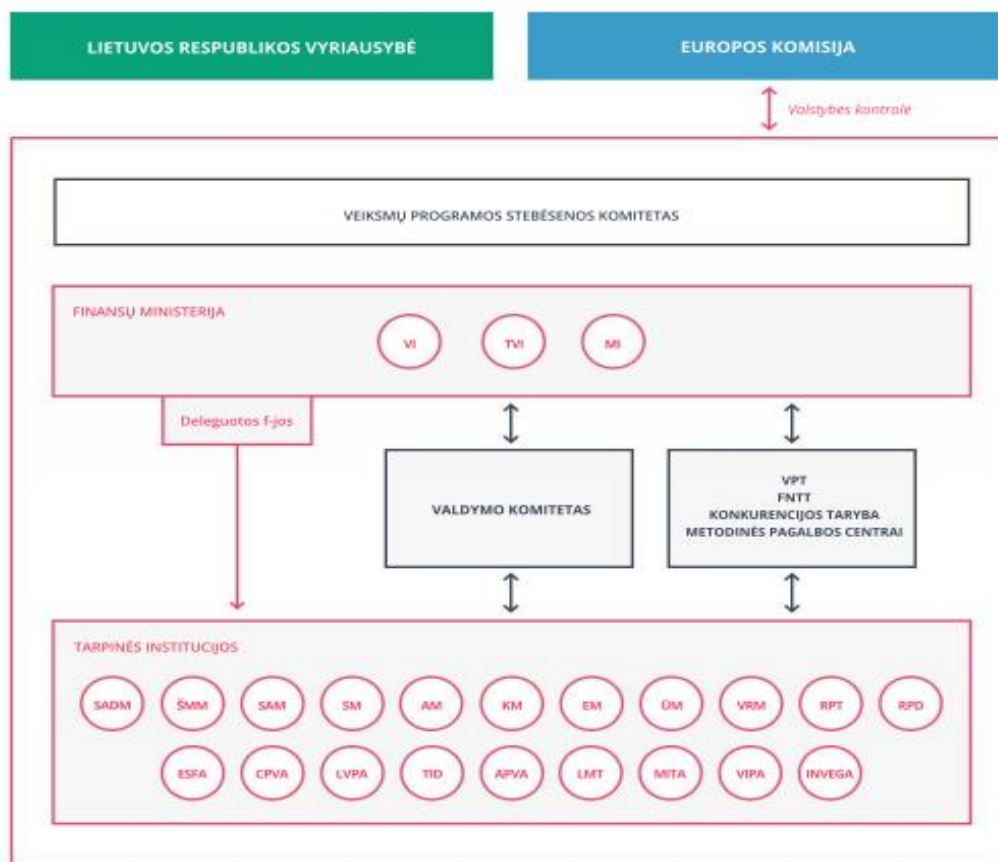
Investicinių projektų valdymą lemia ir institucijos, kurios administruoja (koordinuoja/kontroliuoja) ES finansuojamų projektų finansavimą ir įgyvendinimą.

1.3.3. ES finansuojamų projektų administravimo institucinė infrastruktūra

Pagal Europos Parlamento ir Europos Tarybos reglamentą (2013), kiekviena valstybė narė turi skirti vadovaujančiąją instituciją Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos vykdymui, tvirtinančiąją instituciją ir funkcinį požiūriu nepriklausomą audito instituciją.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. birželio 4 d. nutarimu Nr. 528 (nauja suvestinė nuo 2019-02-6 d.) „Atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų, įgyvendinant 2014–2020 metų Europos sąjungos fondų investicijų veiksmų programą, taisyklės “veiksmų programai įgyvendinti sukurta valdymo ir kontrolės sistema (toliau – VKS). Šiuo nutarimu Vyriausybė pavedė Lietuvos Respublikos finansų ministerijai (toliau – FM) atlikti Vadovaujančios institucijos (toliau – VI) ir Tvirtinančios institucijos (toliau – TvI) funkcijas. Lietuvos Respublikos finansų ministro 2013 m. spalio 17 d. įsakymu Nr. 1K-340 (aktuali redakcija nuo 2018-06-01) „Dėl vadovaujančiosios, tvirtinančiosios ir mokėjimo institucijų funkcijų atlikimo“ VI funkcijas pavesta atlikti ES investicijų departamentui ir Valstybės išdo departamentui, o TvI funkcijas atlikti

Nacionalinio fondo departamentui. Dalį VI funkcijų pavesta atlikti tarpinėms institucijoms (žr. 10 pav.).



SADM	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	VPT	Viešųjų pirkimų tarnyba
ŠMM	Švietimo, mokslo ir sporto ministerija	FNTT	Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba
SAM	Sveikatos apsaugos ministerija	ESFA	Europos socialinio fondo agentūra
SM	Susisiekimo ministerija	CPVA	Centrinė projektų valdymo agentūra
AM	Aplinkos ministerija	TID	Transporto investicijų direkcija
KM	Kultūros ministerija	APVA	Aplinkos projektų valdymo agentūra
EM	Energetikos ministerija	LMT	Lietuvos mokslo taryba
UM	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	MITA	Mokslo, inovacijų, technologijų agentūra
VRM	Vidaus reikalų ministerija	VIPA	UAB „Viešųjų investicijų plėtros agentūra“
RPT	Regionų plėtros tarybos	INVEGA	UAB „Investicijų verslo garantijos“
RPD prie VRM	Regioninės plėtros departamentas	LVPA	Lietuvos verslo paramos agentūra

10 pav. Lietuvos Respublikos ES struktūrinės paramos 2014–2020 m. administravimo schema
Šaltinis: adaptuota pagal Finansų ministerija (2014).

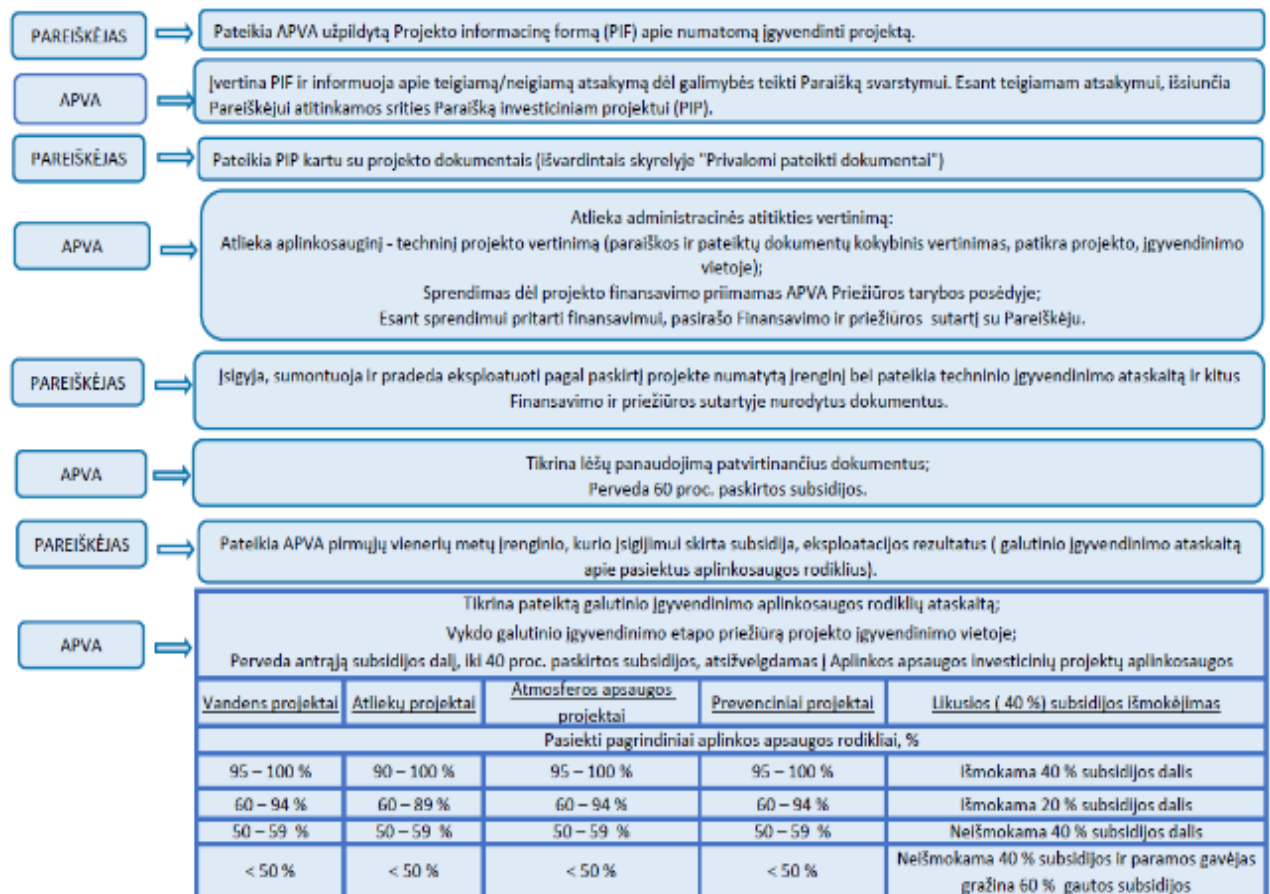
Pagal pateiktą schemą Vandentvarkos investiciniams projektams kartu su LR Finansų ministerija didžiausią įtaką turi LR Aplinkos ministerija ir APVA – Aplinkos projektų valdymo agentūra.

LR Vidaus reikalų ministerija (2014) pateikė rekomendacijas kaip parengti projektą pagal nustatytas formas ir kokie turi būti turinio reikalavimai (nurodoma projekto idėja, siekiami tikslai, reikalingas biudžetas, veiklos, kurios bus įgyvendintos projekto metu, ir kita informacija, kurios reikalaujama paraiškoje). Institucijos, atsakingos už ES fondų lėšų skirstymą pagal pateiktas projekto idėjas, atrenka geriausius projektus, kurie sprendžia aktualias problemas, atitinka tikslinių grupių poreikius ir atitinka projektų finansavimo sąlygų apraše nurodytus veiksmų programos priemonės tikslus bei prisideda prie 2014–2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programos tikslų įgyvendinimo. Paskelbus kvietimą įgyvendinančiajai institucijai – projekto įgyvendinimui teikiama paraiška. Į šį procesą įsijungia atitinkamos institucijos (žr. 11 pav.), o vandentvarkos investicinių projektų atveju lemiamą vaidmenį vaidina APVA – Aplinkos projektų valdymo agentūra (žr. 12 pav.). Paraiška finansuoti iš ES fondų lėšų pildoma prisijungus prie iš ES fondų lėšų bendrai finansuojamų projektų duomenų mainų svetainės. Duomenų mainų svetainė skirta projektų įgyvendinamų pagal 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programą duomenų mainams.



11 pav. ES finansuojamo projekto finansavimo proceso schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis LR Finansų ministerija (2014).



12 pav. ES investicinio projekto finansavimo proceso schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis LR Finansų ministerija (2014).

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad investicinių projektų, kurie yra skirti viešųjų paslaugų teikimui, valdymo procesas yra apspręstas ne tik investicinių projektų prigimtinės specifikos, bet ir finansavimo šaltinio (šiuo atveju – Europos Sąjungos) suponuotų teisinių, ekonominių ir administracinių taisyklių. Kiekvienas projektas yra valdomas atsižvelgiant į srities teisinę bazę, strateginius dokumentus bei teikiamus finansinius instrumentus. Tačiau dažnai tokių projektų valdymo specifiką lemia ir kiti, vietos lygmens, veiksniai. Todėl, siekiant atskleisti investicinių projektų, skirtų viešųjų paslaugų teikimui, įgyvendinimo ypatumus, būtina detaliai išanalizuoti jų valdymo procesą konkrečiu atveju. Tam ir buvo atliktas empirinis tyrimas Akmenės rajone.

II. INVESTICINIŲ VANDENTVARKOS PROJEKTŲ VALDYMO UAB „AKMENĖS VANDENYS“ TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo metodologinis pagrindimas. Investicinių vandentvarkos projektų valdymo tyrimo metodologija grindžiama šių autorių, mokslinių publikacijų ir dokumentų pagrindu.

Dauguma žymių Lietuvos ir užsienio autorių nagrinėjo atskiras tendencijas apie projektų valdymą – Diržytė (2010), Baguley (2000), Westland (2006), Krušinskas (2012), Adamonytė, Vaičiukynas ir Gudas (2008), Neverauskas, Stankevičius, Viliūnas, Černiūtė (2005) identifikavo projektų apibrėžtis. Baum (1978), Gegieckienę, Graikšienę (2009), Lock (2007), Mantel, Meredith, Shafer, Sutton (2008), Maylor (2002), Kaziliūnas (2009) analizavo projekto gyvavimo ciklą. Projektų valdymo institutas (2008), Websteris (1993), Neverauskas, Stankevičius, Viliūnas, Černiūtė (2007), Kotze, Berry ir Verster (2008), Briner, Hastings, Gedies (2007), Whitaker (2012), Adamonytė, Vaičiukynas ir Gudas (2008), Čiutienė, Meilienė, Šimkūnaitė (2009), Gižienė, Račienė (2012), Prachi Juneja (2018), Išoraitė (2011), Rajkumar (2010), Jakštas, Rutkauskas, Tamošiūnienė (2000), Petravičius (2008), Buškevičiūtė ir Leškevičiūtė (2008), Landau (2018), Ivoška (2015) nagrinėjo projekto valdymo sritis. Rutkauskas, Stankevičius (2006), Vasina (2004), Cibulskienė ir Butkus (2007), Ališauskas, Kazlauskienė (2005), Rutkauskas, Tamošiūnienė (2002) dalijosi įžvalgomis apie investicinių projektų sampratą. Cibulskienė ir Butkus (2007), Aleknevičienė (2009), Maziliauskas (2008), Clark, Koopmans, Hof, Knee, Lieshout, Simmonds, Wokke (2014) įvardijo investicinių projektų teikiant viešąsias paslaugas ypatumus. Norvaišienė, Krušinskas (2008), Vilimienės (2004) nagrinėjo investicinių projektų valdymo specifiką.

Tyrimas buvo organizuotas pagal pasirinktą tyrimo dizainą (žr. 1 priedą)

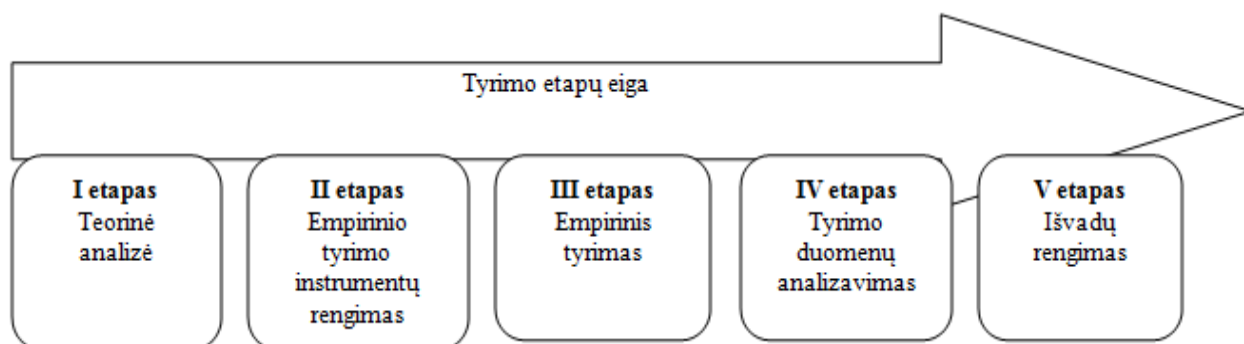
Tyrimo metodai. Siekiant išsiaiškinti investicinių vandentvarkos projektų valdymo tobulinimo galimybes buvo derinami bei integruojami du socialiniuose moksluose dažnai naudojami tyrimo metodai: dokumentų analizė ir informantų apklausa žodžiu. Šie minėti metodai derinami todėl, nes:

- buvo siekiama papildyti atskirų metodų trūkumus;
- buvo siekiama surinkti įvairesnę, turtingesnę empirinę medžiagą;
- buvo siekiama pagrįsti tyrimo rezultatus skirtingais duomenų šaltiniais ir formomis.

Anot Norkaus ir Morkevičiaus (2011) skirtingi metodai derinami, taip, kad vienu metodu surinkti ir išanalizuoti duomenys papildytų, detalizuotų kitu metodu surinktų ir išanalizuotų duomenis.

Tyrimas buvo pradėtas atliekant *kokybinį tyrimą* (dokumentų turinio analizę), po to gautos informacijos apibendrinimui buvo atliekamas pusiau *struktūrizuotas interviu*.

Vadovaujantis Kardelio (2002) tyrimo strategijos rekomendacijomis, numatyti penki svarbiausi etapai (žr. 13 pav.).



13 pav. Tyrimo etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Kardeliu (2002).

Dokumentų turinio analizės metodas ir jo taikymas. Šis metodas taikytas analizuojant UAB „Akmenės vandenys“ vykdytų vandentvarkos investicinių projektų paraiškas ir ataskaitas, siekiant atskleisti, koks dėmesys buvo skiriamas projektų valdymo sritims, projektų valdymo etapams. Pastaruoju metu UAB „Akmenės vandenys“ vykdė šiuos investicinius vandentvarkos projektus:

- Ventos – Lielupės upės baseino investicinės programos I etapo I fazės projektas Nr. 2006/LT/16/C/PE/001, „Biržų, Pasvalio, Rokiškio, Naujosios Akmenės, Joniškio, Šiaulių rajono bei Telšių savivaldybėse“(2008 -2010 m.);
- Nr. VP-3-3.1-AM-01-V-02-016 „Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtra Akmenės rajone“; (2011, 2012);
- Nr. VP-3-3.1-AM-01-V-02-081 „Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtra Akmenės rajone (Ventoje, Papilėje, Žerkščiuose)“ (2012-2014);
- Nr. VP3-3.2-AM-01-V-01-035 „Akmenės dumblo apdorojimo įrenginių statyba“ (2012 m.);
- Vietos projekto kodas LEADER-10-AKMENĖ-01-004 „Alkiškių kaimo geriamojo vandens kokybės gerinimas“ (2012 m);
- Vietos projekto kodas LEADER-13-AKMENĖ-07-001 „Kivylių kaimo geriamojo vandens kokybės gerinimas“(2013-2014 m).

Įvardinti projektai atskleidžia, kokie skirtingi gali būti vandentvarkos investicinio projekto tikslai – nuo geriamojo vandens ir nuotekų tvarkymo paslaugų prieinamumo didinimo iki naujų valymo įrenginių ar vandens gerinimo įrenginių statybos. Visi šie tikslai yra susiję su viešųjų paslaugų teikimu (prieinamumu, kokybe ir pan.). Taip pat gali skirtis ir projekto dydis, realizavimo laikas, finansavimo šaltiniai.

Tyrimui pasirinkta *atvejo analizės strateginė prieiga*. Atvejo analizė, kaip mokslinio tyrimo metodas vis dažniau naudojama kaip patikima mokslinių tyrimų strategija, siekiant atskleisti kompleksinių socialinių reiškinių priežastis ir kontekstą (Harrison ir kt., 2017). Pasak Mikolaitytės (2017), atvejo analizė leidžia išsamiai išanalizuoti ir/ar aprašyti vieną reiškinį, faktą ar įvykį realiaame jo kontekste bei paaiškinti tiriamojo reiškinio dedamąsias, net kai reiškinio ir jo konteksto ribos nėra aiškiai apibrėžtos. Atvejo analizės prieiga pasirinkta dėl to, kad būtų galima detaliam atskleisti konkretaus investicinio vandentvarkos projekto valdymo turinį pagal teorinius projektų valdymo etapus ir valdymo sritis. Tačiau būtina pabrėžti, kad siekiant atskleisti platesnį investicinių projektų valdymo kontekstą, iššūkius, apklausos žodžiu (interviu) metu nefokusuojama į vieno atvejo, bet į visų investicinių projektų valdymo problematiką analizuojamoje įmonėje, todėl atvejo analizės strateginė prieiga taikoma tik dokumentų analizės metodo taikymo metu.

Tyrimui pasirinktas projektas buvo pasirinktas remiantis *kriterinės atrankos metodu* pagal šiuos kriterijus:

- projektas iš vandentvarkos srities;
- projektas buvo vykdomas UAB „Akmenės vandenys“;
- projekto 4 veiklos baigtos, 2 dar vykdomos.

Tyrimo imtis – 1 šiuo metu UAB „Akmenės vandenys“ įgyvendinamas projektas, Nr. 05.3.2-APVA-R-014-61-0006 „Vandens gerinimo įrenginių nauja statyba (rekonstrukcija) Akmenės rajone“ (toliau – Projektas) finansuojamas iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų pagal 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 5 prioriteto „Aplinkosauga, gamtos išteklių darnus naudojimas ir prisitaikymas prie klimato kaitos“ priemonę Nr. 05.3.2.-APVA-R-014 „Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemų renovavimas ir plėtra, įmonių valdymo tobulinimas“.

Tyrimo instrumentas – projektų valdymo etapai pagal Kerzner (2009) ir projektų valdymo sritys pagal Projektų valdymo instituto (2017) medžiagą (žr. 1.2.2., 3 lent.).

Pusiau struktūruoto interviu metodas ir jo taikymas. Siekiant ištirti įgyvendintų investicinių (viešųjų paslaugų teikimo) projektų (vandentvarkos investicinių projektų) valdymo problematiką, tirtas UAB „Akmenės vandenys“ atstovų požiūris į investicinių projektų valdymo kokybę bei jų taikymo praktiką. Pasirinktas metodas – pusiau struktūruotas interviu. Šis metodas pasirinktas todėl, kad šis interviu remiasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų, tam, kad būtų galima gauti išsamesnės informacijos (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008). Morkevičius, Telešienė, Žvaliauskas (2015) taip pat įvardija, kad galima užduoti papildomus klausimus, kai: interviu metu pastebima, jog numatytieji klausimai nepadengia visų tyrimui svarbių temų; pastebima, jog tiriamajam nepatogu (jis nenori) atsakinėti į pateiktąjį klausimą – tuomet

tyrėjas stengiasi tą pačią informaciją gauti paklausdamas kitaip ar trumpam nukreipdamas tiriamojo dėmesį į kitus, mažiau jautrius klausimus, ir sugrįždamas prie jautraus klausimo kita formuluote.

Tyrimas buvo atliekamas V etapai (žr. 5 lent.).

5 lentelė

Tyrimo etapai

I etapas – mokslinės literatūros analizė	2019-09-01/2019-12-01 teorinės problemos analizė
II etapas – koncepcijos formavimas	2019-12-01/2019-12-12 apgalvotas tyrimo instrumentas
III etapas – empirinis procesas (interviu)	2019-12-12
IV etapas – tyrimo duomenų analizė	2019-12-13/2019-12-14
V etapas – sklaida	2019-12-15 išvadų ir rekomendacijų rengimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo imtis buvo atrinkta *kriterinės atrankos metodu*, pagal šiuos kriterijus:

- Asmuo, dirbantis su investicinių projektų administravimu (valdymu);
- asmuo, dirbantis UAB „Akmenės vandenys“;
- asmuo turintis ne mažesnę kaip 1 metų patirtį investicinių projektų administravimo srityje.

Buvo planuota apklausti 5 darbuotojus. Vienas darbuotojas atsisakė duoti interviu. Taigi, tyrimo imtis – 4 informantai. Lentelėje pateikiami demografiniai duomenys apie tyrime dalyvavusius informantus (žr. 6 lent.).

6 lentelė

Informantų demografinės charakteristikos

Eil.Nr.	Amžius	Patirtis metais organizacijoje	Patirtis metais investicinių projektų administravimo srityje
1.	32	8	8
2.	47	1	1
3.	59	8	5
4.	62	18	15

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Lentelėje pateiktas informanto numeris nesutampa su kodavimo eiliškumu (I1-I4) (koduojama siekiant konfidencialumo, žr. šio poskyrio pastraipą „Tyrimo organizavimas ir etika“). Informanto kodą sudaro raidė „I“ – žodžio „informantas“ pirmoji raidė, ir skaičius, atitinkantis informanto dalyvavimo tyrime eiliškumą.

Projektu valdymu UAB „Akmenės vandenys“ nuolatos užsiima tik 5 darbuotojai, iš kurių 4 dalyvavo tyrime. Ilgiausiai dirba ne tik šioje srityje, bet ir organizacijoje informantas, turintis 15 metų darbo stažą, o trumpiausiai – dirba 1 metus. Šių informantų darbo patirtis projektų valdyme yra skirtinga. Kitų dviejų informantų darbo patirtis projektų valdyme vienoda. Iš lentelėje pateiktų duomenų galima teigti, kad projektine veikla užsiima darbuotojai turintys daugiau nei 5 darbo stažo metus (išskyrus vieną informantą, kurio darbo stažas 1 m.). Visi informantai turi pakankamai patirties vykdyti projektus, turi projektų valdymo kompetencijų, todėl gali tinkamai atsakyti į klausimus bei suteikti naudingos informacijos.

Tyrimo instrumentas – *pusiau struktūruoto interviu klausimyno gairės*. Klausimynas buvo sudarytas remiantis teorine analize – projektų valdymo etapais (pagal Kerzner (2009)) ir projektų valdymo sritimis (pagal Projektų valdymo institutas (2008)) (žr. 7 lent.). Klausimyno gaires sudaro 5 klausimų blokai: pirmasis – skirtas demografinių informanto charakteristikų nustatymui; antrasis nukreiptas į investicinių projektų valdymo sričių vertinimą; trečiasis skirtas charakterizuoti investicinių projektų valdymo etapams organizacijoje; ketvirtuoju siekiama identifikuoti valdymo proceso tobulinimo galimybes.

Šiuo empiriniu tyrimu buvo siekta išsiaiškinti:

- Kuo pasižymi vandentvarkos investicinių projektų valdymas UAB „Akmenės vandenys“?
- Kokios investicinių projektų valdymo sritys sulaukia didžiausio (mažiausio) dėmesio?
- Kokius vandentvarkos investicinių projektų, vykdomų UAB „Akmenės vandenys“, valdymo iššūkius ir tobulinimo galimybes įžvelgia informantai?

Tyrimo organizavimas ir etika. Balčiūnas ir kt. (2014) bakalauro studijų darbų rengimo metodinėje rekomendacijoje teigia, kad atliekant interviu bei renkant tyrimo duomenis, privaloma laikytis tyrimo etikos reikalavimų.

Prieš atliekant tyrimą informantai buvo supažindinti, koks interviu tikslas. Tyrimas buvo atliekamas laisvanoriškumo principu. Tyrimo dalyviai, sužinoję apie atliekamą interviu, turėjo laisvą galimybę apsispręsti dėl dalyvavimo (jiems nebuvo daromas tiesioginis ar netiesioginis spaudimas). Interviu vyko jų darbo vietose. Interviu metu tyrimo dalyvių buvo prašoma leisti įrašyti pokalbį diktofonu. Informantai neprieštaravo, tik paprašė, kad apdorojus duomenis, įrašyti pokalbiai būtų ištrinti. Interviu su kiekvienu informantu užtruko apie 20–30 minučių. Informantai bendravo noriai, buvo iš anksto susipažinę su interviu klausimais. Vėliau surašyti interviu protokolai buvo parodyti informantams. Visi informantai patvirtino, kad informacija teisinga ir tinkamai suprantama.

Siekiant užtikrinti konfidencialumą, informantų atsakymai darbe koduojami I1–I4.

Pusiau struktūruoto interviu klausimyno gairių struktūra

Interviu klausimų blokai	Klausimų orientacija	Interviu klausimai
Demografinis blokas		Amžius; Patirtis metais organizacijoje; Patirtis metais investicinių projektų administravimo srityje
Investicinių projektų valdymo specifika	Bendras suvokimas	Kuo, Jūsų nuomone, sudėtingas (lengvas) investicinių projektų įgyvendinimas? Jų valdymas? Kuo ypatingi organizacijos vykdyti vandentvarkos investiciniai projektai?
Investicinių projektų valdymo sritys	Integracija	Kas dažniausiai apsprendžia investicinio projekto tikslą ir uždavinius? Kas dalyvauja tai nustatant? Koks Jūsų vaidmuo?
	Apimtis	Kas lemia, kokios apimties projektas bus įgyvendinamas? Kiek svarbu yra numatyti tinkamai apimtį? Ar pavyksta visuomet tai padaryti tinkamai? Pateikite pavyzdžių.
	Laikas	Kiek svarbu tokio projekto valdymui yra laikas? Pradžios ir baigimo terminai? Pateikite pavyzdžių.
	Kaštai	Su kokiomis problemomis susiduriate tokių projektų finansų valdymo srityje? Pateikite pavyzdžių. Kas padeda tas problemas išspręsti?
	Kokybė	Kokie kriterijai Jūsų nuomone svarbiausi vertinant projekto idėjos kokybę? Įgyvendinimo kokybę? Kas padeda užtikrinti kokybę įgyvendinant vandentvarkos projektus?
	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Kaip užtikrinama, kad būtų reikalingi žmonės projekto įgyvendinimui? Kas tuo pasirūpina? Kokios priemonės taikomos kvalifikuotų asmenų įtraukimui/išlaikymui projekte?
	Komunikacija	Kokiais kanalais vykdoma projektų komunikacija/viešinimas? Kiek tai efektyvu – pateikite pavyzdžių.
	Rizikos valdymas	Ar sudaromi ir kuo pasižymi rizikos valdymo planai prieš pradėdant vykdyti projektus? Kiek tokie planai reikalingi? Pateikite pavyzdžių, jeigu buvo situacijų, kai tie planai buvo panaudoti.
	Aprūpinimas	Kiek svarbus projektų įgyvendinimui aprūpinimas (ištekliais, įranga ir pan.)? Kas tuo rūpinasi tokių projektų atveju? Ar tenka susidurti su kokiais nors iššūkiais? Kaip su jais susidorojama?
	Suinteresuotosios šalys	Kokias tokių investicinių projektų suinteresuotąsias šalis įvardintumėte? Kaip jos įsitraukia į šių projektų valdymo procesus? Kas kuruoja tą jų įsitraukimą? Kokius tai iššūkius kelia projektų veikloms?
Investicinių projektų valdymo etapai	Iniciavimas	Kas labiausiai turėtų įsijungti į vandentvarkos investicinių projektų iniciavimą? Į ką iniciatoriai turėtų atkreipti dėmesį, Jūsų nuomone? Kiek šiam procesui svarbios europinės ir/ar nacionalinės programos ar iniciatyvos?
	Planavimas	Kas yra svarbiausia vandentvarkos investicinių projektų planavimo etape? Kiek šiame etape prisideda kitos institucijos ar agentūros nacionaliniu mastu?
	Įgyvendinimas	Kas Jūsų nuomone lemia, kad tokie projektai yra sėkmingai įgyvendinami? Koks Jūsų vaidmuo tame? Kas dar prie to privalo prisidėti? Kokios institucijos čia veikia? Kaip sekasi su jomis bendradarbiauti? Kokius iššūkius patiriate?
	Kontrolė	Kas labiausiai lemia nesėkmės tokiuose projektuose? Kaip yra reaguojama, kai nustatomas pavojus ar neatitikimas suplanuotam rezultatui/veiklai? Kas čia įsijungia, prisideda labiausiai? Pateikite pavyzdžių.
	Užbaigimas	Kuo pasižymi tokių projektų užbaigimo etapas? Kokias tobulinimo sritis matytumėte, jeigu galėtumėte pakeisti investicinių projektų valdymo procesus, eigą, mechanizmus Lietuvoje?
Investicinių projektų valdymo tobulinimas		Gal dar norėtumėte pateikti pasiūlymų pačio projekto valdymui organizacijos viduje?

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Kerzner (2009) ir Projektų valdymo institutą (2008).

Tyrimo duomenų analizė. Tyrimo metu duomenys buvo gauti content analizės metodu. Pagal Žydžiūnaitę (2011) kokybinė turinio analizė – kokybinis diagnostinis instrumentas apimantis tam tikrus žingsnius:

- perskaičius ar išklausius informantų atsakymus, išskiriamos esminės kategorijos pagal tam tikrus „raktinius“ žodžius;
- identifikuojami prasminiai elementai;
- prasminiai elementai išskiriami į subkategorijas bei interpretuojami turinio duomenys (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

Duomenys interpretuoti, paaiškinant jų prasmę ir atskleidžiant tyrimo problematiką.

III. INVESTICINIŲ VANDENTVARKOS PROJEKTŲ VALDYMO UAB „AKMENĖS VANDENYS“ TYRIMO REZULTATAI

3.1. Investicinio vandentvarkos projekto valdymo turinio analizės rezultatai

Investiciniai vandentvarkos projektai, kuriuos pastaruoju metu vykdė UAB „Akmenės vandenys“ (žr. 2 skyrių), nors ir skirtingi pagal dydį, realizavimo laiką, finansavimo šaltinius, tačiau visi jie turi aiškiai apibrėžtą tikslą, kurį reikia pasiekti per aiškiai nustatytą laiką ir ribotus išteklius.

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas šiuo metu (2019–2020 m.) įgyvendinamas projektas Nr. 05.3.2-APVA-R-014-61-0006 „Vandens gerinimo įrenginių nauja statyba (rekonstrukcija) Akmenės rajone“ (toliau – Projektas), finansuojamas iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų pagal 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 5 prioriteto „Aplinkosauga, gamtos išteklių darnus naudojimas ir prisitaikymas prie klimato kaitos“ priemonę Nr. 05.3.2.-APVA-R-014 „Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemų renovavimas ir plėtra, įmonių valdymo tobulinimas“.

Projekto inicijavimas / integracija, žmogiškieji ištekliai. 2017 m. birželio 21 d., po paraiškos patvirtinimo buvo pasirašyta Iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų bendrai finansuojamo projekto Nr. 05.3.2-APVA-R-014-61-0006 „Vandens gerinimo įrenginių nauja statyba (rekonstrukcija) Akmenės rajone“ sutartis (toliau – sutartis) tarp LR aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūros (įgyvendinančioji institucija) ir UAB „Akmenės vandenys“ (Projekto vykdytojas). Investicinio projekto įgyvendinimui numatytas partneris – Akmenės rajono savivaldybės administracija.

2016 m. vasario mėn. UAB „Akmenės vandenys“ iš LR Aplinkos ministerijos gavo kvietimą teikti paraišką pagal aukščiau minėtą priemonę. 2016 m. balandžio 21 d. UAB „Akmenės vandenys“ ir UAB „Teisa“ pasirašė projekto „Vandens gerinimo įrenginių nauja statyba (rekonstrukcija) Akmenės rajone“ administravimo paslaugos pirkimo sutartį. Sutartis sudaryta, vadovaujantis paslaugos pirkimu apklausos būdu, vykdytu CVP IS priemonėmis. Paslauga įsigijama projekto administravimui (įskaitant pirkimo dokumentų paruošimą, visų 6 objektų rangos darbų pirkimui, bei techninės priežiūros paslaugos pirkimui), efektyviam projekto įgyvendimui pagal projekto sutarties nuostatas ir apimtis.

Projekto pareiškėja – UAB „Akmenės vandenys“ 2016 m išanalizavusi, kad Akmenės rajono gyventojams tiekiamas geriamas vanduo tik sąlyginai atitinka higienos normų reikalavimus pateikė prašymą Akmenės rajono savivaldybei dėl projekto pagal priemonę Nr. 05.3.2.-APVA-R-014 „Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemų renovavimas ir plėtra, įmonių valdymo tobulinimas“ prisidedant biudžeto lėšomis. Projekto idėją pagrindė tai, kad išgaunamame

požeminiame vandenyje viršijamos indikatorinės geležies ir amonio rodiklių koncentracijos. Randamos koncentracijos žmogaus sveikatai nėra pavojingos. Tik penkiose iš 27 bendrovės vandenviečių buvo įrengti vandens gerinimo įrenginiai, kurie sumažina aukščiau minėtų rodiklių koncentracijos iki higienos normos HN 24:2003 nustatytų leistinų dydžių. Siekiant padidinti vandens tiekimo paslaugų prieinamumą, vandens sistemos efektyvumą, užtikrinti kokybišką geriamojo vandens tiekimą Akmenės rajono gyventojams, besinaudojantiems centralizuota vandens tiekimo sistema, ir buvo inicijuojamas projekto „Vandens gerinimo įrenginių nauja statyba (rekonstrukcija) Akmenės rajone“ įgyvendinimas.

Projekto įgyvendinimas susideda iš veiklų:

- Agluonų kaimo (108 gyv.) vandens gerinimo įrenginių statyba;
- Sablauskių kaimo (171 gyv.) vandens gerinimo įrenginių statyba;
- Kruopių miestelio (262 gyv.) vandens gerinimo įrenginių statyba;
- Papilės miestelio (574 gyv.) vandens gerinimo įrenginių statyba;
- Akmenės miesto (2103 gyv.) vandens gerinimo įrenginių statyba;
- Naujosios Akmenės miesto (8457gyv.) vandens gerinimo įrenginių rekonstrukcija.

Projekto įgyvendinimo laikotarpiui UAB „Akmenės vandenys“ direktoriaus įsakymu iš bendrovės administracijos organizacinės sistemos paskirti darbuotojai, kurie vykdo šio projekto įgyvendinimo valdymą.

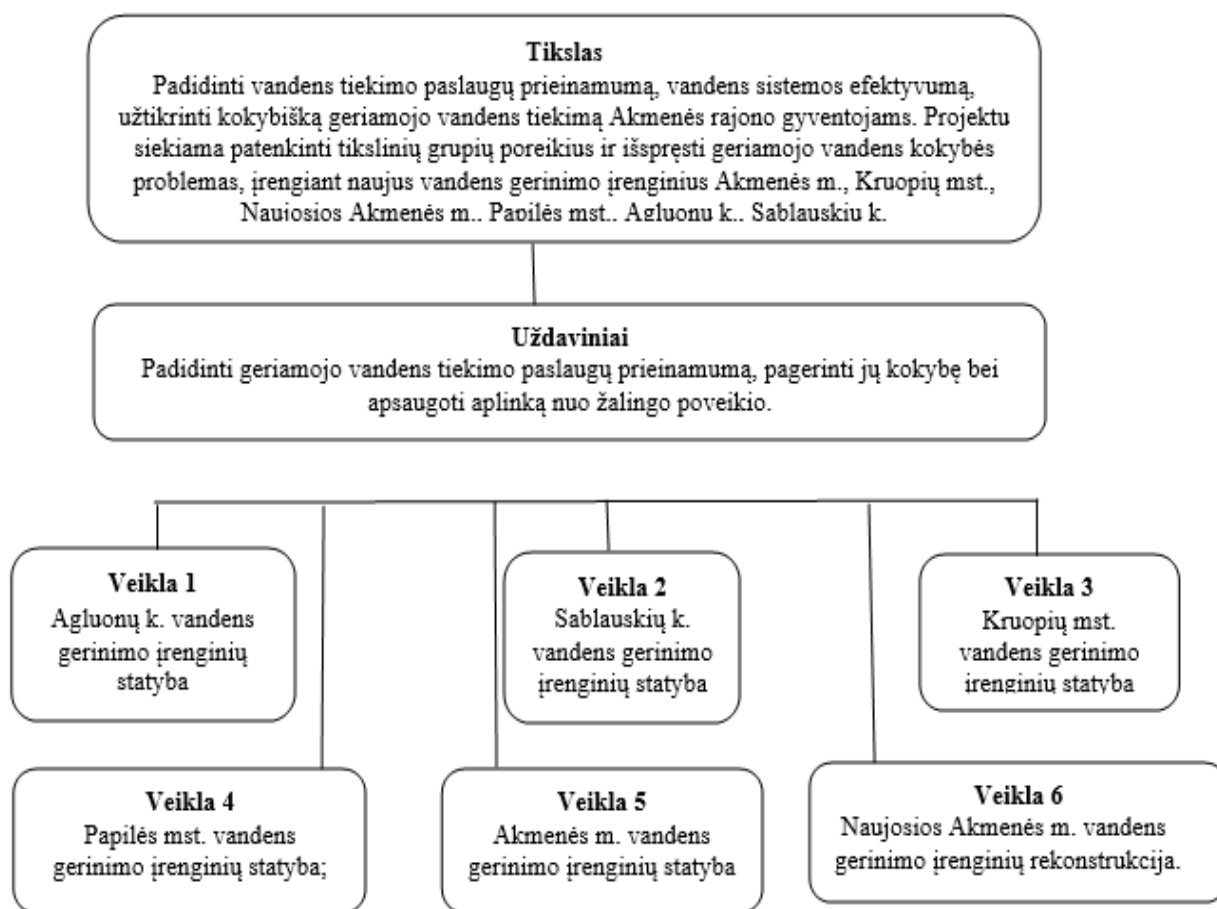
UAB „Akmenės vandenys“ investicinio projekto darbo grupė susideda iš šių specialistų:

- **Projekto vadovas**, atsakingas už projekto valdymą, įgyvendinimo pažangos stebėseną ir kontrolę, projekto tikslų, rezultatų bei rodiklių pasiekimo užtikrinimą.
- **Projekto finansininkė**, atsakinga už projekto finansų valdymą, finansinių-buhalterinių dokumentų patikrą, mokėjimo prašymų finansinių dalių rengimą, tinkamą projekto buhalterinę apskaitą ir atskaitomybę.
- **Projekto vandentvarkos specialistas**, atsakingas už projekto užduočių įgyvendinimą, operatyvinių ir techninių klausimų sprendimą, pirkimų organizavimą, projekto dokumentų, mokėjimo prašymų veiklos dalių bei projekto ataskaitų rengimą, kasdienę projekto veiklų įgyvendinimo priežiūrą ir kontrolę.

Vykdamas rangos darbus vadovaujantis STR 1.09.05:2002 „Statinio statybos techninė priežiūra“ turi būti vykdoma statybos darbų techninė priežiūra. UAB „Akmenės vandenys“ darbuotojai neturi reikiamos kvalifikacijos šioms paslaugoms atlikti, todėl buvo vykdomas techninės darbų priežiūros paslaugos pirkimas iš atestuotų tokių paslaugų teikėjų.

Projekto planavimas / integracija, apimtis, laikas, kaštai, kokybė, žmogiškieji ištekliai, komunikacija, rizika, aprūpinimas, suinteresuotosios šalys. Įgyvendinimo tarnybos darbuotojai

supranta, kad planuojant projektą labai svarbu numatyti ryšį tarp siekiamo tikslo, įkeltų uždavinių, numatytų veiklų ir planuojamų rezultatų (žr. 14 pav.).



14 pav. Planavimo procesai

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės.

Šiame planavimo etape UAB „Akmenės vandenys“ numatė reikalingus išteklius. Kaip jau aukščiau buvo minėta, šis projektas yra finansuojamas Europos Sąjungos fondų, Akmenės rajono savivaldybės ir UAB „Akmenės vandenys“ lėšomis. Bendra projekto vertė 2 384 080,57 Eur. Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšomis finansuojama pusė projekto vertės – 1 192 040,28 Eur. (Europos Sąjungos tinklapis, 2019) UAB „Akmenės vandenys“ prisidėjimui prie projekto suteikta valstybės perskolinama paskola 360 000,00 Eur. Kadangi UAB „Akmenės vandenys“ yra PVM mokėtoja ir patirtos pirkimo PVM išlaidos gali būti susigražinamos iš biudžeto (PVM yra netinkamos finansuoti išlaidos), projekto investicijoms priskiriamos išlaidos be PVM.

Buvo sudarytas projekto investicijų planas. Investicijos išskirstytos 3 metų laikotarpiui (žr. 8 lent.).

Projekto investicijos

Eil. Nr.	Objekto pavadinimas	Statybos rūšis	Statybos dalies kaina, Eur be PVM	Projekto vykdymas, Eur be PVM	Viešinimas, Eur be PVM	Netiesioginės išlaidos, Eur be PVM	Viso, pagal objektą
I metai							
1	Agluonų kaimo VGI	nauja statyba		604		427	1.031
2	Sablauskų kaimo VGI	nauja statyba		1.087		768	1.855
3	Kruoių kaimo VGI	nauja statyba		1.192		843	2.035
4	Papilės miestelio VGI	nauja statyba		1.400		989	2.389
5	Akmenės miesto VGI	nauja statyba		5.011			5.011
6	N. Akmenės miesto VGI	rekonstrukcija		10.647			10.647
			0	19.942	0	3.027	22.968
II metai							
1	Agluonų kaimo VGI	nauja statyba	70.000	1.808			71.808
2	Sablauskų kaimo VGI	nauja statyba	125.840	3.252			129.092
3	Kruoių kaimo VGI	nauja statyba	138.000	3.568			141.568
4	Papilės miestelio VGI	nauja statyba	143.508	4.188			147.696
5	Akmenės miesto VGI	nauja statyba	406.000	10.494		2.479	418.973
6	N. Akmenės miesto VGI	rekonstrukcija	863.501	22.295		5.267	891.064
			1.746.849	45.605	0	7.746	1.800.201
III metai							
1	Agluonų kaimo VGI	nauja statyba					0
2	Sablauskų kaimo VGI	nauja statyba					0
3	Kruoių kaimo VGI	nauja statyba					0
4	Papilės miestelio VGI	nauja statyba					0
5	Akmenės miesto VGI	nauja statyba	174.000	4.498		1.062	179.560
6	N. Akmenės miesto VGI	rekonstrukcija	369.648	9.555		2.257	381.460
			543.648	14.053	0	3.319	561.020
Viso projektui			2.290.497	79.600	0	14.092	2.384.189

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės, remiantis projekto dokumentais.

Projekto įgyvendinimo tarnybos darbuotojai įgyvendinant investicinį projektą numatė veiksmus, kurie gali paveikti išlaidas:

- Pastačius naujus vandens gerinimo įrenginius patiriamos tiesioginės (elektros energijos, remonto, paslaugų pagal sutartis, kuro, šilumos energijos, darbo užmokesčio) ir netiesioginės išlaidos;
- Žmogiškųjų išteklių poreikis ženkliai kisti neturėtų. Už naujų vandens gerinimo įrenginių priežiūrą atsakingi UAB „Akmenės vandenys“ darbuotojai.

Taip pat ruošiant paraišką buvo stengtasi numatyti keletą galimų rizikų:

- **Projektavimo (planavimo) kokybės rizika.** Klaida techniniame projekte gali būti pastebėta tik pradėjus projekto įgyvendinimą, įgyvendinant arba baigiant įgyvendinti projektą. Klaidų įtaka skiriasi priklausomai nuo etapo. Statybos metu klaidos gali pasireikšti statybos proceso sutrikdymu (esminė projektavimo klaida, dėl kurios neįmanoma įgyvendinti pasirinkto konstruktyvaus sprendimo), o projekto

įgyvendinimo pabaigoje – sukurtos infrastruktūros nepakankamu pritaikomumu paslaugoms teikti. *Šiai rizikai valdyti projekto vykdytojas parengtam techniniam projektui atliko savalaikę ekspertizę.* Projektuotojams griežtas reikalavimas – turėti atitinkamą kvalifikaciją, reikalingą prižiūrėti sudėtingus objektus. *Taip pat didelį dėmesį skyrė tinkamai parengti projektavimo užduotį.*

- ***Išorinių ir vidinių priežasčių rizika.*** Statybos darbų atlikimas įprastai vėluoja dėl objektyvių išorinių priežasčių: sezoniškumo neigiamos įtakos, neatliktų Parengiamųjų darbų (statybos leidimo gavimas reikiamu laiku, statybvietės perdavimas rangovui). Taip pat dėl vidinių priežasčių: žemesnė nei būtina rangovo kompetencija ir patirtis. *Šiai priemonės rizikai valdyti projekto vykdytojas Rangos sutartyje numatė sankcijos už vėlavimą. Rangovams griežtas reikalavimas – turėti atitinkamą kvalifikaciją, reikalingą prižiūrėti sudėtingus objektus.*
- ***Įsigyjamų (atliekamų) rangos darbų kokybės rizika.*** Statybos darbai gali būti atlikti nesilaikant technologinių principų, taikomų standartų, projektinių sprendinių, kurie buvo numatyti techniniame projekte. *Šiai priemonės rizikai valdyti projekto vykdytojas darbų vykdymui skiria profesionalią projekto vykdymo priežiūrą ir techninę priežiūrą. Statybos darbus objektuose (visose šešiose veiklose) prižiūri Fidic inžinierius. Statybos darbai prižiūrimi vadovaujantis Sutarties Bendrųjų sąlygų (FIDIC „geltonoji knyga“) nuostatomis.*
- ***Sąnaudų padidėjimo rizika.*** Vykdamt pirkimus, gali būti pasiūlyta didesnė darbų kaina, nei tikėtasi ar nustatyta sudarant investicinį projekto biudžetą. Statybos darbų sąnaudos gali padidėti ir vykstant statybai, jei bus nuspręsta keisti projektinius sprendinius ar naudojamas technologijas. *Šiai priemonės rizikai valdyti projekto vykdytojas Sutartyje aiškiai ir vienareikšmiškai apibrėžė užsakovo rezervo panaudojimo galimybes ir būdus, naujų technologijų realizavimo atvejus ir aspektus.*
- ***Infliacijos augimo rizika.*** Infliacija gali lemti projekto investicijų bei veiklos sąnaudų augimą ir kelti grėsmę tiek projekto finansavimui, tiek ir jo finansiniam gyvybingumui. *Šiai priemonės rizikai valdyti projekto vykdytojas investicijų išlaidas suplanavo atsižvelgdamas į esamą ir prognozuojamą infliacijos lygį. Paslaugų kaina nustatoma remiantis nustatyta metodika ir gali būti koreguojama atsižvelgiant į infliacijos įtaką veiklos sąnaudoms.*

Projekto įgyvendinimas / integracija, kokybė, žmogiškieji ištekliai, komunikacija, aprūpinimas, suinteresuotosios šalys. Analizuojant šio projekto įgyvendinimo etapą galima daryti prielaidą, kad tai gana sudėtingas etapas, nes vienu metu vykdomos šešios veiklos. Pasirašomos

šešios darbų vykdymo sutartys. UAB „Akmenės vandenys“ pagrindinės funkcijos ir atsakomybė projekto įgyvendinime apima:

- Pirkimo dokumentų parengimą ir derinimą su Aplinkos projektų valdymo agentūra;
- Viešųjų pirkimo vykdymą (žr. 2 priedą);
- Sutarčių pasirašymą su rangovai (žr. 9 lent.);
- Ataskaitų teikimą ir projekto viešinimo priemonių vykdymą.

9 lentelė

Pasirašytos sutartys

Veikla	Sutarties pasirašymo data	Rangovas
Agluonų kaimo vandens gerinimo įrenginių statyba	2017-02-10	UAB „Evikta“
Sablauskių kaimo vandens gerinimo įrenginių statyba	2017-02-10	UAB „Irdaiva“
Kruopių miestelio vandens gerinimo įrenginių statyba;	2017-02-10	UAB „Eigesa“
Papilės miestelio vandens gerinimo įrenginių statyba	2017-02-10	UAB „Evikta“
Akmenės miesto vandens gerinimo įrenginių statyba	2017-07-20	UAB „Eigesa“
Naujosios Akmenės miesto vandens gerinimo įrenginių rekonstrukcija	2017-07-20	UAB „Eigesa“

Šaltinis. Sudarytas darbo autorės.

Nagrinėjamu atveju projekto įgyvendinimo metu informacija apie projekto tikslus, eigą ir rezultatus talpinama UAB „Akmenės vandenys“ internetinėje svetainėje bei įrengti aiškinamieji stendai (žr. 3 priedą), kuriuose pateikta informacija apie įgyvendinamą projektą ir finansavimą iš atitinkamo ES struktūrinio fondo lėšų. Stendai įrengti visuomenei gerai matomoje vietoje, t.y. prie kiekvieno statomo objekto.

Projekto stebėseną ir kontrolę/ integraciją, apimtį, laiką, kaštą, kokybę, žmogiškieji išteklių, komunikaciją, riziką, aprūpinimą, suinteresuotosios šalys. Vadovaujantis 2017 m. birželio 21 dienos sudarytos Sutarties nuostatomis už netinkamai įgyvendinamą projektą Įgyvendinančioji institucija turi teisę inicijuoti pažeidimo tyrimą, priimti sprendimą dėl išmokėtų Projekto finansavimo lėšų grąžinimo, inicijuoti Sutarties nutraukimą ir (ar) siūlyti Aplinkos ministerijai priimti sprendimą dėl Projekto finansavimo sumažinimo. UAB „Akmenės vandenys“ stengiasi kontroliuoti visus projekto įgyvendinimo metu atsiradusius pažeidimus. Pažeidimai gali atsirasti tiek projekto administravimo, tiek projekto įgyvendinimo etape.

Projektų įgyvendinimo tarnyba pildė atliktų darbų grafiką. Pagal atliktų darbų grafiką iki 2018 m. rugsėjo 4 d. galima matyti kokie buvo atlikti darbai (žr. 10 lent.):

Atliktų darbų grafikas

Veikla	Rangovas	Atlikti darbai
Agluonų kaimo vandens gerinimo įrenginių statyba.	UAB „Evikta“	Parengtas ir suderintas techninis darbo projektas. Iš įrašų matyti, kad 2018-07-20 gautas Statybos leidimas Nr. LSNS-62-180720-00018. Įrengti ir apšiltinti vandens gerinimo įrenginių pastato pamatai. Sumontuotas paplavų skaidrintuvas. Vandenvietėje įrengti vandentiekio tinklai, tik dar neprijungti. Įrengta paplavų linija.
Sablauskių kaimo vandens gerinimo įrenginių statyba.	UAB „Irdaiiva“	Parengtas ir suderintas techninis darbo projektas. 2018-06-29 gautas Statybos leidimas Nr. LSNS-62-180629-00013. Įrengti ir apšiltinti vandens gerinimo įrenginių pastato pamatai. Sumontuotas pastato karkasas. Sumontuotas paplavų skaidrintuvas. Vandenvietėje įrengti vandentiekio tinklai, tik dar neprijungti. Gręžiniame šulinyje pakeistas siurblys.
Kruopių miestelio vandens gerinimo įrenginių statyba.	UAB „Eigesa“	Parengtas ir suderintas techninis darbo projektas. 2018-06-29 gautas Statybos leidimas Nr. LSNS-62-180629-00014. Įrengti ir apšiltinti vandens gerinimo įrenginių pastato pamatai. Sumontuotas pastato karkasas. Sumontuotas paplavų skaidrintuvas. Vandenvietėje įrengti vandentiekio tinklai, tik dar neprijungti. Gręžiniame šulinyje pakeistas siurblys. Plačiajuosčio interneto kabeliui rengiamas apsauginis vamzdis.
Papilės miestelio vandens gerinimo įrenginių statyba	UAB „Evikta“	Darbus atlieka. Parengtas ir suderintas techninis darbo projektas. 2018-07-20 gautas Statybos leidimas Nr. LSNS-62-180720-00019. Įrengti ir apšiltinti vandens gerinimo įrenginių pastato pamatai. Sumontuotas paplavų skaidrintuvas. Vandenvietėje įrengti vandentiekio tinklai, tik dar neprijungti. Įrengta paplavų linija.
Akmenės miesto vandens gerinimo įrenginių statyba.	UAB „Eigesa“	Parengtas ir suderintas techninis darbo projektas. 2018-08-02 gautas Statybos leidimas Nr. LSNS-62-180802-00020. Gręžiniame šulinyje pakeistas siurblys, įrengta apskaita.
Naujosios Akmenės miesto vandens gerinimo įrenginių rekonstrukcija.	UAB „Eigesa“	Vis dar vyksta susirašinėjimas su rangovu dėl švaraus vandens rezervuarų kapitalinio remonto. Rangovas nenori atlikti minėtų darbų, nes tikina, kad tai nenumatyta Rangos sutartyje. Užsakovas pateikia Viešųjų pirkimų tarnybos raštišką išaiškinimą, kad šie darbai privalo būti atliekami.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis UAB „Akmenės vandenys“ atliktų darbų grafiku

UAB „Akmenės vandenys“, kaip projekto vykdytojas nustatytus neatitikimus (pažeidimus) grupuoja pagal tipus:

- Techniniai neatitikimai (pažeidimai), kai rangovai atlikdami numatytus darbus panaudoja žemesnės kokybės medžiagas nei buvo numatyta darbų sutartyse.
- Sutarties taikymo neatitikimai (pažeidimai), skirtingai projektą įgyvendančių šalių sutarties traktavimo. Tai objekto pridavimo vėlavimas (užsitęsę darbai). Išvengti tokių nesusipratimų padeda pasitarimai (žr. 4 priedą) bei įgyvendinimo tarnybos darbuotojų kontrolė.

UAB „Akmenės vandenys“ įvertinusi realią padėtį, kad rangovai neįvykdys numatytų darbų ir laiku neužbaigs veiklų 2019 m. vasario 28 d. raštu Nr.S-81 kreipėsi į Aplinkos projektų valdymo agentūrą dėl pratęsimo projekto veiklų įgyvendinimo termino. Veiklų įgyvendinimo terminas buvo numatytas iki 2019 m. rugsėjo 27 d. Agentūra atsižvelgdama į susidariusią situaciją pakeitė projekto veiklų įgyvendinimo pabaigą iki 2020-09-27 d.

Taip pat buvo surengtas skubus pasitarimas, kuris įvyko dėl gyventojų priekaištavimų ir skundų vandens bloga kokybe Naujosios Akmenės mieste. Pastebėta, kad rangovai UAB „Eigesa“ atsilieka nuo numatyto darbų grafiko ir gali neįvykdyti numatytų darbų ar neužbaigti jų laiku.

Susitikimo metu aiškintasi, ar darbai bus atlikti laiku, pagal numatytą darbų grafiką (nuotraukos iš susitikimo pateiktos 3 priede).

Projekto užbaigimas/integracija, aprūpinimas. Kaip kiekvienas projektas turi savo numatytą projektų pabaigos datą, taip ir kiekviena projekto veikla turi numatytą veiklos pabaigos datą.

Statybos darbai objekte Agluonų k. pagal projekto Nr. 05.3.2-APVA-R-014-61-0006 „Vandens gerinimo įrenginių nauja statyba (rekonstrukcija) Akmenės rajone“ 2017-02-10 rangos sutartį Nr. 6/17 „Agluonų kaimo vandens gerinimo įrenginių statybos darbai“ buvo numatyti baigti iki 2019 m. vasario mėn. Statybos darbai (žr. 4 priedas) su pratęsimais baigti 2019 m. balandžio 4 d. pasirašant perėmimo pažymą. 2019 m. balandžio 25 d. statybos užbaigimas įforminamas Deklaracija apie statinio statybos užbaigimą. Pagrindinės vėlavimo priežastys buvo aiškiai identifikuotos:

- Rangovas negalėjo laiku užbaigti inžinierinių topografinių ir geologinių tyrinėjimų darbų dėl 2017 m. rugsėjo-spalio mėn. buvusių išskirtinių nepalankių klimatinių sąlygų (tuo laikotarpiu ypatingai lijo. 2017 m. rugsėjo 29 d. Akmenės rajone buvo paskelbta ekstremalioji situacija). Neatlikus tyrinėjimų darbų nebuvo galima laiku pradėti techninio darbo projekto ruošimo darbų.
- Užtruko inžinierinių tinklų schemų ir technologinių pastatų vietų parinkimas, kadangi Agluonų kaimo vandens gerinimo įrenginiai statomi esamos vandenvietės teritorijoje, kurioje esama drenažų tinklų. Rangovas turėjo šių inžinierinių tinklų vietas tikslinti statybvietėje ir derinti jų vietas su Akmenės savivaldybės administracijos Žemės ūkio ir kaimo plėtros skyriaus specialistais ir gauti jų suderinimą.
- Dėl skirtingo Užsakovo reikalavimuose pateiktų reikalavimų traktavimo iš Rangovo ir Užsakovo pusės, užtruko gręžinių siurblių pritaikymas, bei įrangos parinkimas.
- Atmestas paruoštas techninis darbo projektas, kadangi Rangovas neteisingai įvertino statinio kategoriją. Statinio kategorijos pakeitimas turėjo didelę įtaką techninio projekto apimčiai, todėl užtruko techninio darbo projekto koregavimas.
- Koreguotą projektą reikėjo įkelti į Infostatybos svetainę. Sistemoje turėjo pasirašyti kiekvienas projekto vadovas elektroniniu parašu (visi projektų dalių vadovai turėjo išsiimti sertifikatus). Tačiau nuo 2018 m. kovo 8 d. kvalifikuoti sertifikatai USB laikmenose Registrų centre nebuvo išduodami, nes pasibaigė jų atsargos. Sertifikatų teko laukti 2 mėn. (Naprys, 2018).

Statybos darbai objekte Sablauskių k. pagal projekto Nr. 05.3.2-APVA-R-014-61-0006 „Vandens gerinimo įrenginių nauja statyba (rekonstrukcija) Akmenės rajone“ 2017-02-10 rangos

sutartį Nr. 7/17 „Sablauskių kaimo vandens gerinimo įrenginių statybos darbai“ buvo numatyti baigti iki 2019 m. vasario mėn. Statybos darbai su pratęsimais baigti 2019 m. balandžio 4 d. pasirašant perėmimo pažymą. 2019 m. gegužės 3 d. statybos užbaigimas įforminamas Deklaracija apie statinio statybos užbaigimą. Pagrindinės vėlavimo priežastys tokios pat kaip ir aukščiau paminėtoje veikloje.

Statybos darbai objekte Papilės miestelyje pagal projekto Nr. 05.3.2-APVA-R-014-61-0006 „Vandens gerinimo įrenginių nauja statyba (rekonstrukcija) Akmenės rajone“ 2017-02-10 rangos sutartį Nr. 5/17 „Papilės miestelio vandens gerinimo įrenginių statybos darbai“ buvo numatyti baigti iki 2019 m. vasario mėn. Statybos darbai (žr. 4 priedas) su pratęsimais baigti 2019 m. kovo 18 d. pasirašant perėmimo pažymą. 2019 m. gegužės 3 d. statybos užbaigimas įforminamas Deklaracija apie statinio statybos užbaigimą. Pagrindinės vėlavimo priežastys tokios pat kaip ir minėtos pirmoje veikloje.

Statybos darbai objekte Akmenės mieste pagal projekto Nr. 05.3.2-APVA-R-014-61-0006 „Vandens gerinimo įrenginių nauja statyba (rekonstrukcija) Akmenės rajone“ 2017-07-20 rangos sutartį Nr. 18/17 „Akmenės miesto vandens gerinimo įrenginių statybos darbai“ buvo numatyti baigti iki 2019 m. rugsėjo mėn. Statybos darbai baigti 2019 m. liepos 26 d. pasirašant perėmimo pažymą 2019 m. liepos 26 d. statybos užbaigimas įforminamas Deklaracija apie statinio statybos užbaigimą.

Statybos darbai objekte Kruopių miestelyje pagal projekto Nr. 05.3.2-APVA-R-014-61-0006 „Vandens gerinimo įrenginių nauja statyba (rekonstrukcija) Akmenės rajone“ 2017-02-10 rangos sutartį Nr. 4/17 „Kruopių miestelio vandens gerinimo įrenginių statybos darbai“ buvo numatyti baigti iki 2019 m. vasario mėn. Statybos darbai baigti 2019 m. kovo 14 d. pasirašant perėmimo pažymą 2019 m. liepos 12 d. statybos užbaigimas įforminamas Deklaracija apie statinio statybos užbaigimą. Pagrindinės vėlavimo priežastys tokios pat kaip ir minėtos pirmoje veikloje.

Statybos darbai objekte Naujosios Akmenės mieste pagal projekto Nr. 05.3.2-APVA-R-014-61-0006 „Vandens gerinimo įrenginių nauja statyba (rekonstrukcija) Akmenės rajone“ 2017-07-20 rangos sutartį Nr. 19/17 „Naujosios Akmenės miesto vandens gerinimo įrenginių statybos darbai“ buvo numatyti baigti iki 2019 m. rugsėjo mėn., tačiau dar šiuo metu veikla dar neįvykdyta. Pagrindinės vėlavimo priežastys: rangovas statybos metu susidūrė su nenumatytais aplinkybėmis, ko nebuvo įmanoma numatyti statybos apžiūros metu, kol nebuvo pradėti darbai. Buvo numatyta, kad statybos metu vanduo bus nepertraukiamai tiekiamas Naujosios Akmenės miesto gyventojams. Tačiau paaiškėjo, kad prieš daugiau nei keturis dešimtmečius pakloti plieniniai vamzdžiai yra smarkiai pažeisti korozijos. Norėdami šiais vamzdžiais tiekti vandenį į miestą buvo didelė tikimybė, kad prie didesnio vandens tiekimo slėgio šie vamzdžiai gali sutrūkinėti. Trasų remontas, nuo gręžinių iki nugeležinimo stoties, pirkimo dokumentuose nebuvo numatytas. Užsakovas priėmė

sprendimą – savo lėšomis suremontuoti vandens tiekimo trasas. Dėl šios priežasties Rangovas negalėjo atlikti laiku numatytų tiesioginių rangos darbų.

Projektas neužbaigtas, kadangi nepatvirtintas visų veiklų baigtumas. Šiuo atveju galima pritaikyti autorių Winter ir Smith (2006) ir Lenfle ir Loch (2010) idėjas, kad instrumentinis projektų valdymas – tikslingai planuota nuosekli užduočių seka, kurios turi būti įvykdytos, naudojant žinias, procedūras ir techniką. Išanalizavus kiekvieną projekto valdymo proceso etapą matyti, kad procesų grupės nėra pavienės veiklos. Šis projektas, kaip ir Neverauskas (2007) teigia, praėjo po kelis kartus per tuos pačius valdymo proceso etapus.

3.2. Informantų nuomonės apie UAB „Akmenės vandenys“ vykdomų projektų valdymą ir tobulinimo galimybes tyrimo rezultatai

Tyrimo metu buvo siekta nustatyti informantų nuomonę apie investicinių vandentvarkos projektų valdymo specifiką pagal projektų valdymo sritis.

Projekto integravimas. Neverausko (2006) bei Projektų valdymo instituto (2008) pateiktose išvalgose projektų valdymas prasideda nuo idėjos sukūrimo, įgyvendinimo priemonių, pagal kurias skiriamas finansavimas. Norint išsiaiškinti, kaip UAB „Akmenės vandenys“ nustato investicinio projekto tikslą ir uždavinius, informantų buvo klausta, kas dažniausiai inicijuoja projektus ir lemia investicinio projekto tikslą ir uždavinius (žr. 11 lent.).

11 lentelė

Projektų integravimas UAB „Akmenės vandenys“

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Projektų iniciatoriai	Akmenės rajono savivaldybės administracija	„Dažniausiai tam tikrus tikslus ir uždavinius inicijuoja rajono savivaldybė.“ (I 2).
	ES fondai	„Projekto tikslą lemia įgyvendinančioji institucija <...>“ (II) „Lemia Aplinkos projektų valdymo agentūra, finansų ministerija, atsižvelgdama į LR gamtosauginius reikalavimus, higienos normas.“ (I 3) „Pagal ES fondus bei aplinkos ministerijos suformuotus gamtosauginius ir fizinės saugos reikalavimų tikslus rengiami projektai“ (I4)
	Vandentvarkos organizacija	„Tam tikrus tikslus ir uždavinius gali inicijuoti ir pati vandentvarkos bendrovė“ (I2)
Projekto uždavinių įvertintojai	Atsakingos institucijos	„Tikslą ir uždavinius nustato Aplinkos ministerija.“ (I4) „Tikslą ir uždavinius nustato įgyvendinančioji institucija – Aplinkos projektų valdymo agentūra<...>“ (I3) „Nustatant uždavinius dalyvauja atsakingos institucijos (APVA, Aplinkos ministerija, Vidaus reikalų ministerija).“ (I1) „Dažniausiai uždavinius nustato Lietuvos respublikos aplinkos ministerija.“ (I2)
	Vandentvarkos organizacija	„Tikslą ir uždavinius nustato <...> užsakovas.“ (I3)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Pagal pateiktus duomenis matyti, kad apklausti darbuotojai projektų iniciatorius dažniausiai nurodo Europos Sąjungos paramos fondus. Vienas informantas (I2) nurodė, kad prie projektų iniciavimo prisideda ir rajono savivaldybės administracija. Šis informantas taip pat nurodė, kad projektų iniciatorė gali būti ir pati vandentvarkos organizacija. Informantas įvardijo, kad šiame etape jo pareiga yra „parengti investicinio projekto paraišką finansavimui gauti.“(I2)

Iš atsakymų galima suprasti, kad visi informantai dirba su Europos Sąjungos finansuojamais projektais. Pavyzdžiui, vienas informantas teigė, jog „tikslą ir uždavinius nustato Aplinkos ministerija“ (I4), kitas atsakė: „tikslą ir uždavinius nustato įgyvendinančioji institucija – Aplinkos projektų valdymo agentūra<...>“(I3). Savo atsakymu papildė ir informantas „dažniausiai uždavinius nustato Lietuvos respublikos aplinkos ministerija.“ (I2). Panašiai atsakė ir informantas, teigdamas, kad „nustatant uždavinius dalyvauja atsakingos institucijos (APVA, Aplinkos ministerija, Vidaus reikalų ministerija).“ (I1).Šie atsakymai parodo, kad, UAB „Akmenės vandenys“ stengiasi pasinaudoti Europos Sąjungos fondų programų parama.

Projekto apimtis. Whitaker (2012) teigimu, projekto apimties numatymas yra svarbiausia projekto dalis, kurioje numatoma kas turi būti padaryta ir kas neturėtų būti padaryta – taip nenukrypstant nuo projekto tikslo. Todėl šiame etape svarbu apsibrėžti: laiką, darbus, reikalingas priemones, kaštus, vykdytojus. 12 lentelėje pateikti informantų atsakymai apie projekto apimties valdymą.

12 lentelė

Projekto apimties valdymas UAB „Akmenės vandenys“

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Projekto apimties planas	Biudžeto planavimo veikloms	„Lemia skiriamo finansavimo biudžetas, o pagal tai ir parenkamas objekto apimtys.“ (I1) „Lemia skiriamo finansavimo dydis“ (I3) „Apimtį lemia teikiamos finansavimo lėšos.“(I4)
	Projekto veiklų ir išteklių numatymui	„Lemia projekto veiklų visuma, kurias reikia įgyvendinti.“(I2) „Kiekvienam projektui įgyvendinimo laikas jau būna numatytas. Veikloms laikas skirstomas skirtingai, pagal darbų apimtį.“(I1) <...>Svarbu nustatyti reikalingas priemones<...>“(I4)
Apimties svarba	Svarbu	„Svarbu įvertinti finansavimą, nes pagal turimą biudžetą galima atlikti alternatyvus, geriausiam būdui parinkti.“ (I1) „Svarbu išsiaiškinti projekto darbų specifiką, uždavinius. Svarbu nustatyti reikalingas priemones, numatyti atskiroms veikloms reikalingą įvykdymo laiką.“(I4)
Apimties nustatymas	Nepilnai pavyksta	„Ne visada pavyksta gerai įvertinti projekto apimtį.“ (I1)
	Pavyksta	„Visada pavyksta.“(I4)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Iš informantų atsakymų apie projekto apimties valdymą, galima išskirti tris kategorijas ir penkias subkategorijas. Išanalizavus informantų atsakymus pastebima, kad pagrindinį lemiantį

veiksni, planuojant projekto apimties valdymą, informantai įvardija finansavimo biudžetą. Visi informantai įvardija, kad tinkamai įvertinus gaunamą finansavimą, dažniausiai pavyksta tinkamai numatyti projekto apimtį. Whitaker (2012) nuomone, kad projektų apimties valdymas yra tarsi planas, kuriame projektas aprašomas pagal laiko, darbų, reikalingų priemonių, kaštų bei vykdytojų apimtį. Nė vienas iš informantų nepaminėjo vykdytojų apimties. Iš visų tyrimo dalyvių tik vienas informantas akcentavo laiko apimties įvertinimo svarbą: „Svarbu <...> numatyti atskiroms veikloms reikalingą įvykdymo laiką“ (I4).

Projekto laikas. Dauguma autorių, pavyzdžiui, Collins, Baccarini (2004), Dvir, Sadeh, Malach-Pines (2006) akcentuoja, kad sėkmingas projektas yra tas, kuris baigtas per nustatytą laiką, kurio biudžeto ribos neperžengtos ir pasiekti kokybiški rezultatai. Norint išsiaiškinti, kiek svarbus projekto valdymui yra laikas, kokių priemonių imamasi, jei projektas vėluoja, informantams buvo pateikti klausimai apie projekto laiko valdymą (žr. 13 lent.).

13 lentelė

Projekto laiko valdymas UAB „Akmenės vandenys“

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Laiko svarba	Finansavimo praradimo grėsmė	„Laikas yra svarbu, kad per duotą terminą atliktum visas skirtas užduotis, nes kitu atveju gali prarasti finansavimą.“ (I1)
	Nenumatytų aplinkybių grėsmė	„Laikas yra labai svarbus, nes gali iškilti įvairios problemos ir reikės laiko sureaguoti į jas.“ (I2) „<...>projektas įgyvendinamas laiku.“ (I3)
Laiko valdymas	Poreikis veikti pagal darbų grafiką	„Įgyvendinimo laikas yra reguliuojamas pagal suderintą darbų įgyvendinimo ir mokėjimo grafiką.“ (I1) „Projekto laikas yra planuojamas sudarant projekto veiklų grafiką“ (I2) „Sudaromas darbų atlikimo grafikas, pagal kurį Rangovas atlieka suplanuotus darbus <...>“ (I3) „Privalo būti darbų kiekio ir atlikimo grafikai.“ (I4)
	Baudų, numatytų sutartyse, vengimas	„Sutartyje, vykdant projektą, visada yra numatomos baudos Rangovui už darbų atsilikimą nuo grafiko.“ (I2) „Rangos sutartyje yra numatytos sąlygos. Jei Rangovas laiku neatlieka darbų atlikimo grafike suplanuotų darbų, skaičiuojamos baudos.“ „Projekto valdymo laikas priklauso nuo Rangos sutarties kokybės.“ (I4)
Laiko valdymo problemų sprendimo būdai	Delspinigiai, baudos	„Jei projektas vėluojamas yra numatyti delspinigiai bei baudos už neatliktus darbus.“ (I1)
	Pakeitimų aktas	„Jeigu darbų negalima laiku atlikti <...> forminamas pakeitimas ir darbų atlikimo laikas pratęsiamas.“ (I3)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Iš informantų atsakymų pastebima, kad viena pagrindinių sričių yra darbų atlikimas laiku. Informantas teigia, kad neįvykdžius darbus laiku „<...>gali prarasti finansavimą“ (I1). Finansavimo praradimas įvardijama kaip viena svarbiausių priežasčių, dėl ko projektų valdyme svarbus laikas. Panašią priežastį, kodėl svarbus laikas įvardija ir kitas informantas: „Jeigu statybos darbai vyksta sklandžiai, netrukdo jokios nenumatytos aplinkybės, projektas įgyvendinamas laiku.“

(I3). Didžioji dauguma informantų teigia, kad projekto valdymo laikas labai priklauso nuo gerai paruoštos Rangos sutarties. Taip pat, informantų teigimu, privalo būti darbų kiekio ir atlikimo grafikai, pagal kuriuos galima stebėti kaip atliekami suplanuoti darbai. Jei projektas vėluoja, aiškinamasi dėl kieno kaltės projektas neįvykdomas laiku ir kas padengs nuostolius.

Projekto kaštai. Prieš rengiant projektą, kuriam norima gauti Europos Sąjungos finansavimą, svarbiausia atitikti visus jos keliamus reikalavimus. Teorinėje darbo dalyje (žr. p. 17), remiantis Zuzevičiūte (2007), aptarta kad rengiant bet kokio dydžio projektą, reikia atlikti biudžeto skaičiavimą ir tam tikrus aspektus. Informantų atsakymai apie projekto kaštų valdymą pateikiami lentelėje (žr. 14 lent.).

14 lentelė

Projekto kaštų valdymas UAB „Akmenės vandenys“

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Kaštų apskaičiavimas	Kaštų paskaičiavimo kategorijos	„<...> būna neįvertinta darbų dalis, o ji pasirodo yra būtina ir nėra numatyta papildomo finansavimo.“ (I1) „Nėra numatytų rezervinių sumų <...>“ (I4)
	Nenumatytų aplinkybių įtaka	„Projekto eigoje atsiranda įvairių pakitusių aplinkybių <...>“ (I2) „Esant nenumatytoms aplinkybėms, kurių likvidavimui reikalingos papildomos lėšos, nėra numatytas papildomas finansavimas.“ (I3)
	Klaidų vengimas	„<...> jei darbų nenumatei, tokiu atveju nėra numatyta papildomo finansavimo.“ (I4)
Kaštų kontrolė	Organizacijos prisidėjimas	„Dažniausiai padengiame iš savo biudžeto lėšų <...>“ (I1)
	Akcininkės (rajono savivaldybės administracijos) prisidėjimas	„<...> remia akcininkė (savivaldybė)“ (I1) „<...> dėl visų klausimų susijusių su finansais, bendrovės vadovai kreipiasi į savivaldybę.“ (I2) „Gaunamas papildomas finansavimas iš rajono savivaldybės.“ (I3) „Problemas padeda spręsti Akmenės rajono savivaldybės administracija.“ (I4)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Informantų atsakymai patvirtina Zuzevičiūtės (2007) kaštų valdymo teiginį, kad biudžeto skaičiavime viskas turi būti pagrįsta, įrodyta bei numatyta. Iš informantų pateiktų pavyzdžių: „<...> Atliekant darbus atsirado nenumatyti keli tarpiniai šulinėliai su įranga, kurių vertė apie 10 000,00 Euro.“ (I1), „Vykdant Naujosios Akmenės VGI darbus, projekte nebuvo numatytas senų trasų remontas, nuo gręžinių iki nugeležinimo stoties. <...> reikėjo rasti papildomų lėšų.“ (I2), „Nebuvo numatytas privažiavimo įrengimas prie nuotekų siurblynės.“ (I3), „<...> nenumatyti pajungimai prie kilnojamų elektros generatorių <...>“ (I4), galima daryti išvadą, jog siekiant išvengti problemų projektų kaštų valdymo srityje, reikia stengtis, kad projekto eigoje atsirastų kuo mažiau įvairių pakitusių aplinkybių. Atsiradus nenumatytoms aplinkybėms, neįvertinus darbų kaštų, bendrovė turėjo rasti papildomų lėšų.

Projekto kokybė. Aukščiau (žr. 1.1.2. poskyrį) apie kaštų valdymą buvo paminėta, kad Europos Sąjungos finansuojami projektai privalo atitikti nustatytus reikalavimus. Projektų valdymo instituto (2004) standarte teigiama, kad jei projektas pabaigtas laiku ir neviršijant biudžeto, tačiau jei kokybė neatitinka nustatyto standarto – projektas nesėkmingas. Informantų buvo klausta, kas padeda užtikrinti projekto kokybę įgyvendinant vandentvarkos projektus UAB „Akmenės vandenys“, kokie kriterijai svarbiausi vertinant projekto idėjos kokybę bei kas padeda užtikrinti kokybę (žr. 15 lent.).

15 lentelė

Projekto kokybės valdymas UAB „Akmenės vandenys“

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Projekto idėjos kokybės kriterijai	Planavimas	„Vadovautis parengtais planais, kad kuo mažiau būtų nukrypstama.“ (I1) „<...>tikslus ir aiškus planas bei tikslus vykdymas pagal planą.“ (I2)
	Žmogiškieji ištekliai	„Investicijų planą rengia darbuotojai turintys reikiamą kompetenciją <...>“ (I1)
	Patikra	„<...> kiekviename etape vykdoma tam tikra kontrolė.“ (I1)
	Identifikavimas	„<...>tiksliai nustatyta problema<...>“ (I2) „Projekte numatyti darbai turi tiesiogiai atitikti vartotojų poreikius.“ (I3)
	Įgyvendinimas	„<...>tikslūs problemos sprendimo būdai<...>“ (I2)
	Kokybė	„Projekto kokybės standartų nustatymas.“ (I4)
Projekto įgyvendinimo kokybės kriterijai	Planavimas	„Įgyvendinimo kokybė priklauso nuo plano sudarymo ir projekto vykdymo pagal parengtą planą.“ (I2) „Turėtų būti sudarytas kokybės valdymo planas kuriame turėtų matytis kaip projekto įgyvendinimo darbuotojai vykdys numatytą kokybės politiką. Plane turėtų matytis darbuotojų atsakomybė, veiksmai bei ištekliai kurie bus reikalingi įdiegiant kokybės valdymą. Deja tokio plano nėra.“ (I3)
	Veiklų atlikimas	„Vadovautis parengtais planais, kad kuo mažiau būtų nukrypstama.“ (I1) „<...> bei nenukrypimas nuo techninio darbo projekto suplanuotų darbų“ (I4)
Kokybės užtikrinimo priemonės	Rangovai	„Įgyvendinant projektą yra labai reikšmingas <...> taip pat vykdančys projektą Rangovai.“ (I2)
	Atitinkamų žmogiškųjų išteklių numatymas	„Visų pirmiausia darbo patirtis ir reikiama kvalifikacija.“ (I1) „Įgyvendinant projektą yra labai reikšmingas projekto komandos vaidmuo<...>“ (I2) „Kvalifikuotas ir patirtį turintis projektuotojas.“ (I3)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Išanalizavus interviu atsakymus apie projekto kokybės valdymo sritį pastebima, kad visi informantai turi beveik vienodą supratimą, kokie turi būti projekto kokybės reikalavimai. Visi informantai įvardijo, kokios turėtų būti projekto kokybės idėjos, kokie įgyvendinimo kokybės, vertinimo kriterijai. Iš atsakymų galima suprasti, kad vykdančiam projektą nebūna sudarytas kokybės valdymo planas. Tai atskleidė vienas informantų, teigdamas, jog „turėtų būti sudarytas kokybės valdymo planas, kuriame turėtų matytis kaip projekto įgyvendinimo darbuotojai vykdys numatytą

kokybės politiką. Plane turėtų matytis darbuotojų atsakomybę, veiksmai bei ištekliai kurie bus reikalingi įdiegiant kokybės valdymą. Deja tokio plano nėra“ (I3).

Iš informantų atsakymų aiškėja, kad projektų kokybės reikalavimai turi būti nustatomi jau pradžiniame etape ir jų turi būti laikomasi viso projekto metu. Informanto teigimu, „įgyvendinimo kokybė priklauso nuo plano sudarymo ir projekto vykdymo pagal parengtą planą.“ (I2). Panašiai teigia ir kitas informantas: „vadovautis parengtais planais, kad kuo mažiau būtų nukrypstama.“ (I1).

Projekto žmogiškieji ištekliai. Pagal Projektų valdymo instituto (2008) apibrėžimą projekto žmogiškųjų išteklių valdymas apima procesus, kurie organizuoja, valdo ir vadovauja projekto komandai. Projekto komandą sudaro žmonės, kuriems pavesta atlikti užduotis ir kurie yra atsakingi už projekto įgyvendinimą. Ne visi projekto komandos darbuotojai yra vienodai motyvuoti, ne visi turi vienodą kvalifikaciją ar darbo patirtį. Dėl šių skirtumų gali iškilti tam tikrų nesklandumų. Informantų buvo klausta, kas sukuria projekto darbo grupę, kokios priemonės taikomos kvalifikuotų asmenų išlaikymui darbo grupėje. Atsakymai pateikti 16 lentelėje.

16 lentelė

Projekto žmogiškųjų išteklių valdymas UAB „Akmenės vandenys“

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Projekto komandos formavimas	Atitinkamos kompetencijos reikalavimas	„Priimami kvalifikuoti darbuotojai, kurie turi darbo patirties dirbant projektų srityje, turintys atitinkamų žinių <...>“ (I1)
	Nuolatinės komandos turėjimas	„Organizacijoje sutelkta projektų įgyvendinimo tarnyba, kuri atsakinga už projektų įgyvendinimo veiklą.“ (I2)
	Vadovo įtaka	„Įmonės vadovo parinkta profesionali darbuotojų komanda.“ (I3)
Projekto komandos išlaikymas	Finansinių priemonių naudojimas	„Motyvuojamas darbuotojas alga.“ (I1) „Laiku išmokamas atlyginimas.“ (I3)
	Investavimas į žmogiškuosius išteklius	„Darbuotojai siunčiami į kvalifikacijos kėlimo, mokymų kursus.“ (I2) „<...>Suteikiama galimybė vykti į tobulinimo kursus.“ (I1)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Iš informantų atsakymų tampa aišku, jog organizacijoje yra sudaryta projektų įgyvendinimo tarnyba, kurioje dirba kompetentingi asmenys. Į darbuotojų gretas priimami darbuotojai turintys darbo patirties projektų įgyvendinimo srityje. Grupės darbuotojų sudarymu taip pat rūpinasi ir organizacijos vadovas. Paklausus, kokios priemonės naudojamos kvalifikuotų asmenų įtraukimui/išlaikymui projekte, informantai įvardijo dvi motyvavimo priemonių grupes: finansines priemones ir žmogiškųjų išteklių tobulinimosi galimybes, t.y. darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, mokymų organizavimą.

Projekto komunikacija. Le Roux (1999) (žr. 1.1.2. poskyrį) išskiria išorinę komunikaciją, kai kiekvienas organizacijos narys kasdien bendrauja su klientais, akcininkais, žiniasklaida ir visuomenės nariais. Kiekvieno organizacijos nario išorinis bendravimas perteikia ypatingą

organizacijos įvaizdį išoriniam pasauliui. Informantų buvo klausta apie komunikacijos būdus siekiant tinkamai viešinti, kaip vykdomas projektas (žr. 17 lent.).

17 lentelė

Projekto komunikacijos valdymas UAB „Akmenės vandenys“

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Projekto dalyvių komunikacija	Naudojami metodai	„Irengiami aiškinamieji stendai, plakatai. Informacija skelbiama internetiniame puslapyje bei vietiniame laikraštyje..“ (I1) „Rašomi straipsniai vietiniame laikraštyje „Vienybė“, bendrovės ir rajono savivaldybės internetinėse svetainėse. Statomi viešinio stendai. Informacija dalinama socialiniuose tinkluose.“ (I2) „Statomi stendai, informacija talpinama bendrovės internetinėje svetainėje.“ (I4) „Informacija talpinama internetinėje svetainėje. Statomi viešinio stendai.“ (I3)
Rezultatas	Pasiekia tikslinę auditoriją	„Efektyvu, nes gyventojai yra informuojami apie planuojamus darbus, skirtas lešas, darbų pobūdį, terminus.“ (I1). „Pristatomos visuomenei projekto veiklos, jų rezultatai, skatina visuomenę naudotis įgyvendintais rezultatais, gerina projekto įgyvendinusių įmonės įvaizdį.“ (I3) „Internetinėje svetainėje žmonės skaito ir aišku kas ką daro.“ (I4)
	Nepasiekia tikslinę auditoriją	„Štai dienos labai populiarius socialiniai tinklai, kur žmonės aktyviai diskutuoja įvairiais klausimais. Visos kitos viešinio priemonės manau nėra tokios efektingos.“ (I2)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Apibendrinant informantų atsakymus apie komunikacijos valdymą galima teigti, kad organizacijoje komunikacijos planas vykdomas išoriniu lygiu. Visi informantai įvardijo komunikacijos šaltinius: įrengiami aiškinamieji stendai, straipsniai vietiniame laikraštyje, informacija internetinėje svetainėje, socialiniuose tinkluose. Gan didelis dėmesys skiriamas suinteresuotų šalių informavimui apie projekto eigą. Tačiau nei vienas informantas neįvardijo komunikacijos vidiniu lygiu.

Projekto rizika. Teorinėje darbo dalyje (23 psl.) pagal Projektų valdymo instituto (2008) pateiktą apibrėžimą projekto rizikos valdymas apima kelis etapus: rizikos identifikavimas, rizikos analizė, veiksmų atsako planavimas, rizikos stebėjimas ir kontrolė. Analizuojant rizikos valdymą informantų buvo klausta, ar sudaromi rizikos valdymo planai, kuo jie pasižymi, ar reikalingi tokie planai. Informantų atsakymai pateikiami lentelėje (žr. 18 lent.).

Iš pateiktų informantų atsakymų galima daryti išvadas, kad rizikos neįvertinimas turi neigiamą įtaką projektams. Informantai tai pagrindė, nurodydami konkrečius pavyzdžius. Informantas pasakojo: „Ventos miesto centralizuotų tinklų įrengimas. Rangovas bankrutavo. Teko pirkti naują rangovą, kuri turėjo pabaigti įgyvendinti projektą ir darbus.“ (I1). Panašų pavyzdį pateikė ir kitas informantas: „Akmenės mieste buvo tiesiami vandentiekio ir nuotekų tinklai ir praktiškai laimėjo pagal mažiausią kainą, tačiau buvo išsiaiškinta, kad įmonė bankrutuoja.“ (I4)

Projekto rizikos valdymas UAB „Akmenės vandenys“

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Projekto rizikos identifikavimas	Rizikos planų sudarymas, orientuojantis tik į santykius su Rangovu	„Sudaromi rizikos valdymo planai. Numatomi įgyvendinimo terminai. Rangovo pajėgumas įvykdyti darbus, biudžeto sumažinimas.“ (I1) „Sudaromi rizikos valdymo planai. Parengti rizikos valdymo planai leidžia nustatyti galimos rizikos šaltinius.“ (I2) „Taip, sudaromi rizikos valdymo planai.“ (I3) „Sudaromi rizikos valdymo planai, tam, kad patikrinamas Rangovo patikimumas (ar gali vykdyti numatytus darbus, ar turi atitinkamos kompetencijos, patirties).“ (I4)
Rizikos įvertinimas	Suvokiama rizikos įvertinimo svarba veiklų planavimui	„Labai svarbu identifikavus riziką turėti planą kaip ją suvaldyti. Niekada negali žinoti kaip ir kas bus.“ (I1) „Būtini, kad galėtum nustatyti Rangovą, kuris negalės įvykdyti isipareigojimų.“ (I4)
	Suvokiama rizikos įvertinimo svarba atsakomųjų veiksmų kontrole	„Rizikos vertinimas reikalingas tam, kad iš anksto pasiruošti kokiai netikėtai situacijai ir išvengti tam tikrų nuostolių“ (I2) „Pretendentui į rangovus keliami pakankamai aukšti kvalifikaciniai reikalavimai, kad būtų pajėgus atlikti numatytus darbus.“ (I3)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Iš informantų atsakymų matome, kad rizikos valdymo procese labiausiai sutelktas dėmesys į tinkamo Rangovo parinkimą. Informantų manymu, rangovai negalintys įvykdyti savo įsipareigojimų gali net sužlugdyti projektą.

Projekto aprūpinimas. Projektų valdymo institutas (2008) projektų aprūpinimo valdymo procesą susieja su projekto viešųjų pirkimų procesais. Tuo vaduojantis informantų buvo klausama, kiek projektų įgyvendinimui yra svarbus aprūpinimas (ištekliais, įranga, priemonėmis), jei reikia papildomų išteklių, koku būtu apsirūpinama. Informantų atsakymai pateikiami lentelėje (žr. 19 lent.).

Projekto aprūpinimo valdymas UAB „Akmenės vandenys“

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Projekto aprūpinimo sistema	Tiekėjų parinkimas	„Jei reikia papildomų išteklių perkama viešųjų pirkimų būdu.“ (I1) „Aprūpinama vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymu.“ (I2) „Aprūpinama vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymu.“ (I4) „Papildomų išteklių perkama viešųjų pirkimų būdu.“ (I3)
	Pirkimų administravimas	„Administruoja teisininkė-viešųjų pirkimų specialistė.“ (I1) „Visą įrangą, reikalingą projektui įgyvendinti, privalo turėti Rangovas.“ (I2) „Administruoja teisininkė-viešųjų pirkimų specialistė.“ (I3) „Pirkimais rūpinasi viešųjų pirkimų specialistė“ (I4)
	Nesklaidumų pašalinimas	„Dažniausiai tariamas su atsakingomis institucijomis, kolegomis, studijuojami teisės aktai.“ (I1). „Studijuojame įvairius norminius aktus, valstybės išleistus įstatymus“ (I2) „Studijuojami norminiai aktai<...>“ informantas Nr.4)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Apibendrinant lentelėje pateiktus duomenis apie projektų aprūpinimo valdymą UAB „Akmenės vandenys“, galima teigti, kad visi pirkimai yra atliekami vadovaujantis viešųjų pirkimų įstatymu. Pirkimus atlieka pirkimų viešųjų pirkimų specialistė. Iš pateiktų atsakymų matyti, kad pagrindinis tiekėjo pasirinkimo būdas – Viešųjų pirkimų įstatymas.

Suinteresuotos šalys. Projekto suinteresuotos šalys gali būti tiek pirminės, tiek antrinės. Informantų buvo paprašyta įvardinti suinteresuotas šalis, nupasakoti kaip įvardintos šalys įsitraukia į projekto valdymo procesus, kas kuruoja šalių įsitraukimą ir kokius iššūkius kelia projektų veikloms (žr. 20 lent.).

20 lentelė

Projekto suinteresuotų šalių valdymas UAB „Akmenės vandenys“

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Projekto suinteresuotų šalių identifikavimas	Suinteresuotos šalys	<i>Suinteresuotosios šalys – Įgyvendinančioji institucija, rajono savivaldybė, užsakovas ir administratoriai. “(11) „Bendrovė, vykdanči projektą, Rangovas, atliekantis darbus, rajono savivaldybė.“ (12) „Agentūra, Užsakovas, Rangovas, savivaldybė.“ (14)</i>
	Suinteresuotų šalių įsitraukimas	<i>„Įgyvendinančioji institucija- diktuoja sąlygas ir skiria lėšas. Savivaldybė – patarėjas bei partneris ir lėšų prisidėjėjas. Užsakovas-vykdytojas. Administratorius užsakovo padėjėjas.“ (11). „Jei projektui įgyvendinti trūksta lėšų, tai bendrovė ir rajono savivaldybė gali prisidėti prie projekto savo lėšomis.“ (12) „Finansų ministerija -skiria finansavimą, Aplinkos projektų valdymo agentūra (APVA) - įgyvendinančioji institucija, rajono savivaldybė – Užsakovo partneris finansavimo atžvilgiu, Užsakovas – atsakingas už galutinį projekto įgyvendinimą, Rangovas – už rangos sutartyje numatytų darbų įgyvendinimą.“ (13) “Agentūra-atsakinga, savivaldybė-partneris (prisideda lėšomis), rangovas-atlieka darbus, užsakovas-prisideda finansiškai ir kontroliuoja atliktus darbus.“ (14)</i>
	Keliami iššūkiai veikloms	<i>„Kokybiško rezultato ir tikslų įgyvendinimas..“ (11). „Pastovi bendrovės projektavimo komandos priežiūra ir kontrolė, kad visi darbai būtų laiku ir kokybiškai atlikti“ (12) „Pasiiekti rezultatų“ (14)</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Visi informantai įvardijo tiek pirminius, tiek antrinius suinteresuotųjų šalių atstovus. Atkreipiamas dėmesys, kad informantai pagrindines šalis išvardijo tokias kaip: Finansų ministerija (skiria finansavimą), Aplinkos projektų valdymo agentūra (diktuoja sąlygas ir skiria lėšas), rajono savivaldybė (užsakovo partneris finansavimo atžvilgiu), užsakovas (atsakingas už galutinį projekto įgyvendinimą), rangovas (atsakingas už rangos sutartyje numatytų darbų įgyvendinimą). Tačiau informantai savo atsakymuose nepaminėjo organizacijos darbuotojų.

Norint išsiaiškinti, kaip organizacijoje projektų valdyme glaudžiai siejasi valdymo žinių sritys su bendrais valdymo etapais ir kaip/ar sėkmingai sugebama valdyti žinias ir daugybę procesų, informantams (vadovaujantis 2 lentele) buvo pateikta keletas klausimų apie išskirtus 5 projekto

valdymo etapus: inicijavimą, planavimą, įgyvendinimą, stebėseną ir kontrolę bei užbaigimą. Informantų nuomone **iniciovimo etape** labai svarbios europinės ir/ar nacionalinės programos. Visi informantai labai panašiai apibūdina europinių ir/ar nacionalinių programų svarbą. Informantas teigia, kad „<...>pačios vandentvarkos bendrovės be europinės ar nacionalinės paramos negalėtų įgyvendinti tokių projektų. Būtų reikėję imti paskolas iš bankų ir to pasekoje kelti gyventojams įkainius už tiekiamą vandenį.“ (I2). Labai panašiai atsakė ir kiti informantai: „<...> pagrindinis finansavimas yra ES ar valstybės biudžeto, tada nereikia paskolų ir nereikia didinti teikiamų paslaugų kainos.“ (I4), „Tokių pinigų nebūtų iš kur gauti ir paskolų nepriimtų įmonės, todėl su ES iniciatyva yra realus įgyvendinimas.“ (I1).

Informantų nuomonės šiek tiek išsiskyrė atsakant, kas labiausiai turėtų įsijungti į vandentvarkos investicinių projektų inicijavimą. Du informantai įvardijo, kad „Aplinkos ministerija, savivaldybė (labiausiai)“ (I4) ir „LR aplinkos ministerija.“ (I3). Vienas informantas teigė, kad „Bendruomenė (gyventojai), vandentvarkos ūkio sektorius ir akcininkai.“ (I1). Kito informanto manymu turėtų įsijungti visi - „Aplinkos ministerija, viešųjų investicijų plėtros agentūra, vandentvarkos fondas, viešieji geriamojo vandens tiekėjai ir nuotekų tvarkymo įmonės, savivaldybės“ (I2).

Visi informantai mano, kad svarbiausia padidinti vandens tiekimo paslaugų prieinamumą, užtikrinti kokybišką geriamojo vandens tiekimą, padidinti nuotekų paslaugų tvarkymo paslaugų prieinamumą bei apsaugoti gamtą nuo žalingo poveikio. Visų atsakymai labai panašūs: „Kad visi būtų aprūpinti geriamuoju vandeniu ir nuotekų tvarkymo paslauga, nes jau 21 amžius, o dar ne visi yra aprūpinti“ (I1); „Kad kuo daugiau gyventojų būtų prisijungę prie vandentiekio ir centralizuotų nuotekų surinkimo sistemų“ (I2); „Kad visiems gyventojams būtų prieinama nuotekų surinkimo ir išvalymo paslauga, kad kiekvienas gyventojas galėtų gauti kokybišką geriamąjį vandenį“ (I3); „Kad būtų pasiektas 95 % pasijungusių prie nuotekų tinklų, o 98 % prie vandens centralizuotų tinklų (kur gyventojų skaičius daugiau nei 2000)“ (I4).

Informantas **planavimo etape** nurodė svarbiausius atliekamus darbus pagal Kerzner (2009). „Sudaromi planai. Planuose yra nurodoma: kas, kada, ką atliks ir kaip tai atliks. Planai suteikia, užtikrintumo ir saugumo, kad rizikų ir kitų nepageidaujamų dalykų poveikis projektui būtų kuo mažesnis.“ (I2) Informantai nurodė, kad vandentvarkos investicinių projektų planavimo etape svarbu, kad paruoštoje paraiškoje dėl finansavimo nekiltų abejonių, kad projekto tikslas atitinka tikslinių grupių poreikius, kad numatytas išteklių poreikis, suplanuoti darbai, kurie bus atliekami pagal sudarytus atlikimo grafikus. (I1 ir I3) Informantas pažymi, kad svarbu sudaryti kuo detalesnį planą, tuomet bus lengviau įvykdyti veiklas. Jo teigimu: „Kuo paruoštas detalesnis planas tuo geresnis bus projekto veiklų vykdymas, mažiau bus pokyčių.“ (I4). Taip pat informantas išreiškė

mintį, kad svarbu susiplanuoti darbus, darbų atlikimo laiką: „*Reikėtų susiplanuoti darbus, laiką, kad nereiktų daryti pakeitimų (dėl įvykdymo terminų).*“ (I4)

Informantai mano, kad **įgyvendinimo etapas** svarbus projekto rezultatams. Informantai šiame etape dėl pradedamų vykdyti darbų, vykdomų viešųjų pirkimų, patiria nemažai iššūkių. Tai nurodo savo atsakymuose. „*Viskas turi būti taip, kaip reglamentuoja aktai, nenukrypstam*“ (I4); „*Labai daug įvairių reikalavimų, kuriuos reikia įvykdyti norint sėkmingai įgyvendinti projektą, daug naujos informacijos*“ (I4); „*Dokumentų patikra agentūrose, rangovo darbų pridavimas ir dokumentacija*“ (I1). Taip pat mano ir kitas tyrimo dalyvis: „*Reikalingas labai platus žinių spektras, norminių dokumentų išmanymas ir vadovavimasis jais*“ (I3).

Zwikaël, Globerson (2006), Khang, Moe (2008), Brown, Hayer (2010) savo darbuose įgyvendinimo etape nurodo pagrindinius sėkmės veiksnius: veiklų suderinamumas ir įgyvendinimas pagal planą, išteklių panaudojimas pagal planą, rezultatai atitinka numatytus reikalavimus ir kokybę, efektyvus veiklų bei pokyčių valdymas, efektyvus bendravimas. Beveik visus šiuos veiksnius įvardija ir informantai. „*Patirtis ir siekimas bendro tikslo, bei lėšų pakankamumas.*“ (I1). „*Jei projektas įgyvendinamas pagal planą ir gauti rezultatai tenkina, projektą galime traktuoti kaip sėkminga.*“ (I2). „*Pakankamas finansavimas, nuoseklus administravimas*“ (I3).

Informanto pasakymas „*gera širdis, padarai nuolaidų rangovui, nesėkmė projektui.*“ (I4) pritaria teorijoje autorių išsakyta minčiai, kad gera kontrolė nepataisys blogai suplanuoto projekto, tačiau bloga kontrolė gali sugadinti gerą projektą (Būda ir Chmieliauskas (2006)). Informantai **Kontrolės etape** taip pat išskiria panašias nesėkmes: „*Patirties stoka, rangovo neatsakingumas.*“ (I1). „*Blogai parengta sutartis su Rangovu*“ (I2). „*Rangovo paliktos klaidos, kurias nustato auditas*“ (I3).

Informantai savo atsakymuose nurodė, kad nustačius neatitikimui suplanuotam rezultatui, stengiamasi pašalinti identifikuotus nukrypimus. „*Rašomos pretenzijos, įspėjimai. Priskiriamos baudos.*“ (I1). „*Grasinama baudomis.*“ (I2). „*Rašomi raštai, pretenzijos, remiantis norminiais aktais ir aiškinamasi aktų reikšmė, nes būna atvejų, kai tą patį aktą rangovas ir užsakovas supranta skirtingai, arba stengiasi suprasti sau naudinga linkme.*“ (I4). Iš informantų pateiktų pavyzdžių matosi, kad spręsti problemas padeda atsakingos institucijos. „*Skirtingai buvo suprantama VGĮ kategorija. Rangovas – nesudėtingas, bet Aplinkos ministerija išaiškino, kad hidrotechniniai statiniai niekada nebūna nesudėtingi, o neypatingi arba ypatingi.*“ (I4). „*Kreiptasi į statybos inspekciją dėl rangovo atliekamų darbų. Pvz. nustatant, kad išaiškintu statinio kategoriją ar taip pat klausta dėl kvalifikacijos atitikimo, statybos užbaigimo privalomųjų dokumentų pateikimo ir užbaigimo komisijos pasirengimui.*“ (I1)

Užbaigimo etapą informantai vieningai įvardija, kad taip patvirtinama apie projekto veiklų baigtumą. „*Reikia įvertinti, ar projekto rezultatai atitinka projekto planą, patikrinti ar visą*

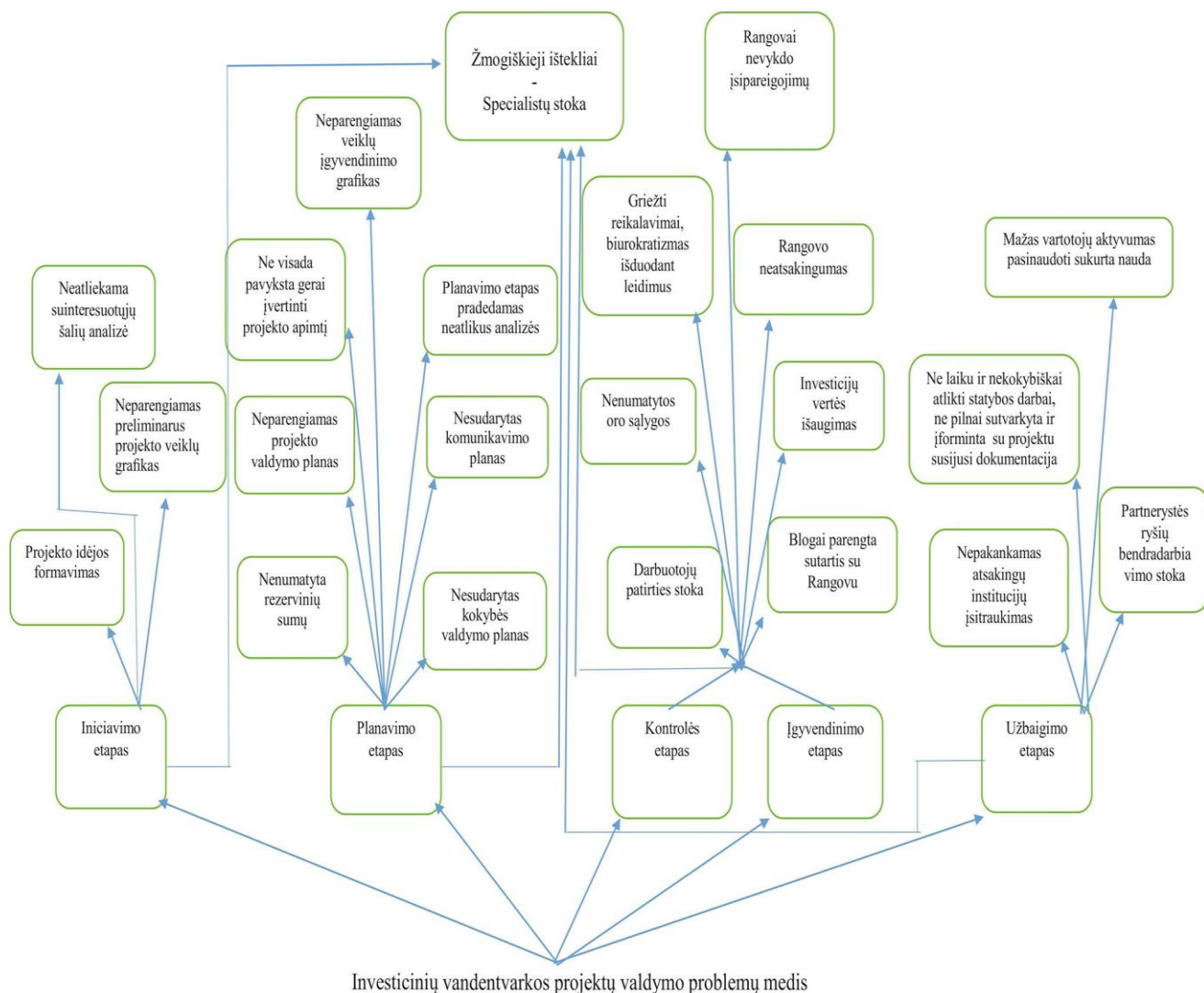
projekto dokumentacija yra užbaigta.“ (I2). „Laiku ir kokybiškai atlikti statybos darbai, pilnai sutvarkyta ir iforminta su projektu susijusi dokumentacija.“ (I3).

Iš informantų atsakymų galima išskirti dvi tobulinimo sritis investicinių projektų valdymo procese. Pirmoji – tai projektų valdymo dokumentacijos tobulinimas ir mokymų poreikis. *Tobulinti dokumentų parengtų šablonus, nes realybėje ne visada galima pritaikyti.“(I1).* Antrajai sričiai „Rangovų atrankos griežtumas“ priskiriamai likusiųjų informantų teiginiai: *„renkant Rangovą turi būti atsižvelgta ne tik į Rangovo pasiūlytą žemiausią kainą. Didžiausias dėmesys turėtų būti skirtas, ar tas Rangovas turi pakankamai patirties ir kompetencijos atlikti šį darbą.“ (I2).* „Sugriežtinta pretendentų į rangovus atranka. Administravimo paslaugas teikiančios įmonės turėtų būti kompetentesnės.“ (I3). *„Svarbiausia, niekada nesutikčiau, kad dalyviai į Rangovus būtų leidžiama dalyvauti bendrovėms, kurios neturi jokių gamybinių pajėgumų patirties (ekskavatoriaus ir nedirba statybininkais).“ (I4).*

Apibendrinant informantų atsakymus apie investicinių projektų valdymo etapus, galima pritaikyti Lock (2003) teiginį, kad kiekvienas projektas unikalus, tačiau visi projektai praeina pro tuos pačius projekto gyvavimo ciklo etapus. Informantų teigimu, dauguma projektų įgyvendinamų pasinaudojant ES struktūrinėmis lėšomis, yra investicinio pobūdžio ir todėl pirmame iniciavimo etape labai svarbios europinės ir/ar nacionalinės programos. Planavimo etape, pasak informantų, yra vertinimas projekto įgyvendinimas, rizika, numatomi reikalingi ištekliai, sudaromi darbų vykdymo planai. Įgyvendinimo bei Stebėsenos ir kontrolės etapuose kai kurios detalės, kaip teigia Lock (2007), tarsi persidengia. Šiuose etapuose vyksta suplanuoto projekto darbų įgyvendinimas, stebėsenos ir kontrolė. Taip pat, šiuose etapuose nuolat reikia gretinti, lyginti projekto planą su faktiškai atlikta veikla. Vykdomi viešieji pirkimai. Baigimo etapas – visų projekto valdymo etapų užbaigimas. Šiame etape vertinama, ar pasiekti numatyti tikslai.

3.3. Investicinių vandentvarkos projektų valdymo UAB „Akmenės vandenys“ valdymo tobulinimo kryptys

Investicinių vandentvarkos projektų valdyme kyla įvairių problemų. Investicinių vandentvarkos projektų valdymo problemų medyje galima matyti, kad kai kurios problemos, kaip ir projekto ciklo dalys, persidengia (žr. 15 pav.).



15 pav. investicinių vandentvarkos projektų valdymo problemų medis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Visuose valdymo etapuose viena iš pagrindinių problemų – žmogiškieji išteklių: darbuotojų darbo patirties stoka, nepakankamas kvalifikuotų darbuotojų skaičius projektų valdymo komandoje. Su šia problema susiduria visos Lietuvos vandentvarkos organizacijos. Norint pakeisti susidariusią situaciją atitinkamos įstaigos galėtų ruošti projektų valdymo specialistus. Ne mažesnės problemos atsiranda planavimo, kontrolės ir įgyvendinimo etapuose. Šiuose etapuose vyksta gan silpna komunikacija su projekto interesuotais asmenimis. Dėl didelio darbo krūvio ir darbuotojų stokos su projektu susijusiems žmonėms ne visada laiku perduodama reikalinga informacija. Rangovai gali nekokybiškai atlikti statybos darbus. Dėl specialistų trūkumo, patirties stokos blogai parengta sutartis su rangovu. Įgyvendinimo etape – investicijų vertės išaugimas – įgyvendinant projektą gali būti didesnė investicinė vertė nei numatyta paraiškoje. Organizacijai reikėtų labiau įvertinti statybų organizacijų pasiūlymus, atlikti išsamesnę rangovų apklausą, atlikti analogiškų projektų įvertinimą. Planavimo etape kilusios problemos - nesudaryti kokybės bei komunikacijos valdymo planai,

nenumatytos rezervinės sumos, blogai parengtos sutartys su rangovais, todėl ne laiku ir nekokybiškai atliekami statybos darbai ir projektas užbaigiamas ne laiku. Projektų įgyvendinimas vyktų sklandžiau jei organizacijos administracija labiau suvoktų žmogiškųjų išteklių svarbą organizacijos veiklai.

Dalis gyventojų nenori prisijungti prie centralizuotų vandentiekio ir nuotekų tinklų, nors tokia galimybė suteikta. Šiuo atveju galėtų padėti rajono aplinkos apsaugos agentūros darbuotojai – turėtų griežčiau tikrinti ar pačių gyventojų įrengtos nuotekų išgriebimų duobės yra tvarkingos ir, ar laikosi nustatytą eksploataavimo taisyklių, ar neteršia gamtos.

Aptartoms problemoms, kurias įvardino informantai, siūlomos tobulinimo kryptys, susijusios su projektų valdymo funkcijomis (sritimis) (žr. 21 lent.).

21 lentelė

Investicinių vandentvarkos projektų valdymo tobulinimo kryptys

Projekto valdymo etapai	Tobulinimo kryptys	Galimi tobulinimo būdai
Iniciavimas	Stiprinti gebėjimus pritaikyti turimas profesines žinias viešajame sektoriuje (vandentvarkos srityje).	Darbuotojų mokymas ir jų įtraukimas į organizacijos veiklos tobulinimo procesus. Inicijuojant projektus, atsižvelgti į žmogiškuosius išteklius.
Planavimas	Specialistų planavimo kompetencijų tobulinimas. Specialistų (komandos) bendradarbiavimo stiprinimas. Stiprinti komunikacinius įgūdžius bendraujant su skirtingomis suinteresuotomis šalimis. Stiprinti vidinę ir išorinę komunikaciją	Keliant darbuotojų, dirbančių su projektais kvalifikaciją ir kompetenciją įvairaus lygio mokymo kursuose. Organizuoti išvykas į kitas vandentvarkos organizacijas. Didesnis visuomenės įtraukimas į projektų rengimą.
Kontrolė	Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos vystymas	Motyvavimo sistemos diegimas.
Įgyvendinimas	Specialistų įgyvendinimo kompetencijų ugdymas, tobulinimas.	Seminarai, mokymai susiję su projektų įgyvendinimo klausimais. Specifiniai mokymai, susiję su paramos lėšų įsisavinimu, vykdymu.
Užbaigimas	Bendradarbiavimo ir pasitikėjimo kultūros stiprinimas	Stiprinti partnerystės ryšius su rajono atsakingomis institucijomis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Investicinių vandentvarkos projektų valdymo tobulinimo kryptų lentelėje nurodytus galimus tobulinimo būdus galėtų įgyvendinti UAB „Akmenės vandenys“.

IŠVADOS

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad investiciniai projektai skirti viešųjų paslaugų teikimo gerinimui, visuomenės poreikiams tenkinti, viešosios paskirties infrastruktūrai modernizuoti nuo kitų projektų skiriasi tuo, kad tokiuose projektuose gaunama nauda sunkiai išmatuojama, nes įgyvendinant būtent tokius investicinius projektus (skirtus viešųjų paslaugų teikimui), kuriama socialinė nauda, kurią gali patirti visi gyventojai ilguoju laikotarpiu. Todėl valdant investicinius projektus (ir vandentvarkos srityje) būtina kruopščiai sekti projektų valdymo reglamentavimą, projektų valdymo etapams keliamus reikalavimus, išanalizuoti projektų valdymo sritis, siekiant kuo geriau atliepti visuomenės interesus ir tenkinti jos poreikius.

Investicinis vandentvarkos projektas privalo būti planuojamas nuosekliai, laikantis visų projektų valdymo etapų. Vienas iš svarbesnių aspektų ruošiant investicinį vandentvarkos projektą būdingas planavimo etapui tai, kad siekiant jį sėkmingai pateikti atitinkamiems fondams, privaloma įvykdyti nustatytus reikalavimus: paruošti įvadą ir santrauką; organizacijos apibūdinimą; aplinkos (sektoriaus, ūkio šakos) analizę; organizacijos plėtros galimybių apibūdinimą; projekto įgyvendinimo alternatyvų įvertinimą ir geriausio sprendimo pasirinkimą; pasirinktos projekto įgyvendinimo alternatyvos detalų apibūdinimą ir projekto įgyvendinimo planą; finansinio projekto įvertinimą; ekonominio projekto įvertinimą; projekto rizikos analizę ir įvertinimą; išvadas. Dėl šio kompleksiško, investicinių projektų rengimas būna dažnai labai sudėtingas.

Kiekviena organizacija įgyvendinanti bet kokią vandentvarkos investicinį projektą, pereina visus projekto valdymo etapus bei valdymo sritis. Išanalizavus kiekvieną projekto valdymo etapą galima teigti, kad procesų valdymo etapai nors ir turi nuoseklią vykdymo eigą ir tvarką, tačiau jie gali persidengti tarpusavyje. Projekto valdymo sritys yra aktualios bet kuriame iš šių valdymo etapų. Žinios apie projekto valdymo žinių sritis ir jų gili analizė yra pagrindinis techninis dalykas, kuris reikalingas projekto valdymui.

Remiantis informantų atsakymais bei sugretinus mokslinės literatūros ir dokumentų analizę galima daryti išvadą, kad norint efektyviai valdyti projektus, reikia atlikti numatytas veiklas visuose projektų valdymo etapuose. Inicijavimo etape svarbu identifikuoti tikslinės grupės problemą, problemos sprendimo būdą, suinteresuotąsias šalis. Pagrindinis planavimo etapo tikslas yra nustatyti reikalingiausius uždavinius, plėtros prioritetus, veiklas bei numatyti laiką. Įgyvendinimo etapas reikšmingas veiklų suderinamumu ir vykdymu pagal sudarytą planą, išteklių panaudojimu pagal planą, dokumentų rengimu. Kontrolės etape vertinami gaunami rezultatai, analizuojami ir stengiamasi pašalinti identifikuotus nukrypimus. Baigimo etape įvertinami rezultatai, parengiami baigiamieji dokumentai patvirtinantys apie projekto veiklų baigtumą.

Norint veiksmingai valdyti projektus, svarbu atsižvelgti į atsitinkančias projektų valdymo problemas (nurodytas informantų) ir stengtis, kad tokios problemos nepasikartotų. Opiausia problema projektų valdymo procese buvo minima Rangovo parinkimas. Darbų (paslaugų) pirkimas vykdomas vykdant viešuosius pirkimus – laimi pasiūlęs mažiausia kainą. Analizuojant veiksnius pagal projekto valdymo sritys, lemiančius veiksmingą projektų valdymą, informantai teigė, kad sėkmingam projektų valdymui reikalingas tikslus planavimas ir numatytų veiklų įvykdymas. Taip pat svarbus veiksnys yra suburta, kompetentinga, darbo patirties ir norinčios tobulėti, darbo grupė.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos UAB „Akmenės vandenys“ administracijai:

- paruošti projektų valdymo tvarką, kuri reglamentuotų investicinių vandentvarkos projektų valdymo metodus, kuriais būtų galima siekti užtikrinti vandentvarkos projektų įgyvendinimą nenukrypstant nuo sudaryto plano, apimties ir biudžeto, veiksmingai sekti projektus bei įvykdyti tinkamai projektą;
- norint sėkmingai ir laiku pasiekti visus projekto tikslus rekomenduojama projekto vadovo veiklą sutelkti vien tik į projektų valdymą atskiriant nuo kitų veiklų organizacijoje;
- projekto valdymo kokybė neužtikrinta komunikacijos srityje. Siūloma peržiūrėti vidinius ir išorinius organizacijos suinteresuotųjų šalių bendravimo lygius;
- suteikti galimybę darbuotojams, dirbantiems su projektais, kelti kvalifikaciją ir kompetenciją įvairaus lygio mokymo kursuose.
- **Rekomendacijos Aplinkos projektų valdymo agentūrai:**
- Rengti konferencijas, kurių metu įgyvendinančių institucijų, paslaugų tiekėjų, projektų administruojančių organizacijų bei rangovų atstovai galėtų aptarti vandentvarkos projektų priežiūrą. Taip pat, būtų galimybė supažindinti ne tik su Lietuvos, bet ir su tarptautine projektų valdymo praktika, pristatyti naujausius teisės aktus bei kitą naudingą informaciją. Aptarti geriausiai įvykdytus projektus.
- Aplinkos projektų valdymo agentūros paskirta koordinatorė organizuotų susitikimus su projekto vykdytoju dėl atliktų darbų sekos.
- **Rekomendacijos Viešųjų pirkimų tarnybai:**
- Tarnyba viešųjų pirkimų vykdymo klausimais konsultuoja tik raštu (įskaitant elektroniniu paštu). Atsakymų tenka laukti iki 20 darbo dienų. Siūloma, kad viešųjų

pirkimų tarnybos specialistai konsultaciją bendro pobūdžio klausimais teiktų tiek telefonu, tiek raštu.

- **Rekomendacijos Šiaulių universitetui:** įsteigti studijų programą, kuri ruoštų projektų valdymo ir/ar viešųjų pirkimų specialistus. Lietuvoje varentvarkos organizacijos (ir kitos organizacijos) neturi kvalifikuotų viešųjų pirkimų specialistų, kurie ypač reikalingi projektų valdymo etape vykdamt viešuosius pirkimus.

LITERATŪRA

Moksliniai šaltiniai:

1. Abascal, E. M., Aguirreamalloa, X. (2012). *Finance for managers*. McGraw-Hill Education.
2. Adamonytė, I., Vaičiukynas, V., Gudas, M. (2008). Projektų valdymas ir vandens politika. *Mokomoji knyga. Kaunas: Ardiva*.
3. Aleknevičienė, V. (2009). Įmonės finansų valdymas: vadovėlis.
4. Ališauskas, K., Kazlauskienė, Ž. (2005). Investicinių projektų rengimas, valdymas ir vertinimas. *Šiauliai: VŠĮ ŠU*.
5. Arrow, K. J., & Lind, R. C. (1970). Uncertainty and the evaluation of public investment decisions: reply. *American Economic Review*, 62(1), 171-172.
6. Awati, K. (2010). Obstacles to project communication.
7. Baguley, P. (2000). *Teach Yourself Project Management*. London: Teach Yourself Books.
8. BALČIŪNAS, S., JUOZAITIENĖ, L., RUDYTĖ, D., TIJŪNAITIENĖ, R. Bakalauro studijų darbų rengimo.
9. Barrett, D. J. (2006). Leadership communication: A communication approach for senior-level managers. Rice University.
10. Baum, W. C. (1978). *The Project Cycle. Finance and Development*. Washington: The World Bank.
11. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija.
12. Briner, W., Hastings, C., & Geddes, M. (2007). Projektų lyderis. *Vilnius: Vaga*, 46-49.
13. Brown, K.B., Hayer, N.L. (2010). *Managing Projects: A Team-Based Approach*. Boston (Mass); McGraw-Hill.
14. Būda, V., Chmieliauskas, A. (2006). Projektų valdymas. *Project management]. Kaunas: Technologija*.
15. Burke, R. (2007). *Introduction to project management: one small step for the project manager*.
16. Burke, R. (2010). *Fundamentals of project management: tools and techniques*. Ringwood: Burke Pub.
17. Cibulskienė, D., Butkus, M. (2007). Investicijų ekonomika: realiosios investicijos. *Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla*.
18. Clark, J., Koopmans, C., Hof, B., Knee, P., Lieshout, R., Simmonds, P., Wokke, F. (2014). Assessing the full effects of public investment in space. *Space Policy*, 30(3), 121-134.
19. Collins, A., Baccarini, D. (2004). Project success—a survey. *Journal of Construction Research*, 5(02), 211-231.

20. Constanza, R. (1997). The value of the world's ecosystem services and natural capital nature, 387(6630), 253
21. Čiutienė, R., Meilienė, E., Šimkūnaitė, I. (2009). Žmogiškasis veiksnys siekiant projektų kokybės: teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba*, (14), 1054-1059.
22. Diržytė, A. (2010). *Projektų valdymas*. Vilnius: MRU leidybos centras
23. Dow, W., Taylor, B. (2008). *Project Management Communications Bible*. Indiana: Wiley Publishing Inc.
24. Dvir, D. O. V., Sadeh, A., & Malach-Pines, A. (2006). Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success. *Project Management Journal*, 37(5), 36-48.
25. Engelbrecht, A. (2010). Managing the media. The role played by the media as a channel for project communication on public infrastructure projects. *The project manager*, 4, 26-33.
26. Gegieckienė, L., Verslumas, G. A. (2009). mokymosi priemonė. *Vilnius: Ciklonas*.
27. Gižienė, V., Račelienė, L. (2012). Audito funkcijas vykdančių institucijų žmogiškųjų išteklių ugdymo vertinimas, *Economics and Management*.
28. Guide, P. M. B. O. K. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Sixth Edit. *Project Management Institute, Inc.*
29. Haavaldsen, T., Lædre, O., Volden, G. H., & Lohne, J. (2014). On the concept of sustainability—assessing the sustainability of large public infrastructure investment projects. *International Journal of Sustainable Engineering*, 7(1), 2-12.
30. Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., Mills, J. (2017, January). Case study research: Foundations and methodological orientations. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 18, No. 1).
31. Heikkinen, T., & Pietola, K. (2009). Investment and the dynamic cost of income uncertainty: The case of diminishing expectations in agriculture. *European Journal of Operational Research*, 192(2), 634-646.
32. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Socialinių mokslų studijos*, 3 (1)
33. Jakštas, A., Rutkauskas, A. V., Tamošiūnienė, R. (2000). Technologijų pakeitimo investicinių projektų vertinimas. *Inžinerinė ekonomika*, (4), 19.
34. Jonasson, H. (2007). *Determining project requirements*. Auerbach Publications.
35. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai. ŠU leidykla.
36. Kaul, I. (2000). What is a public good. *Le Monde Diplomatique*, 6.

37. Kaziliūnas, A. (2009). Strateginis projektų valdymas. *Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.*
38. Kerzner, H. (2009). *Project Management: A System Approach of Planning, Scheduling and Controlling*, John Wiley & Son.
39. Kerzner, H. (2018). *Project management best practices: Achieving global excellence*. John Wiley & Sons.
40. Kerzner, H. (2019). *Using the project management maturity model: strategic planning for project management*. Wiley.
41. Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects: A life-cycle-based framework. *Project Management Journal*, 39(1), 72-84.
42. Klijn, E. H., Edelenbos, J., & Hughes, M. (2007). Public-private partnership: A two-headed reform. A comparison of PPP in England and the Netherlands. In *New Public Management in Europe* (pp. 71-89). Palgrave Macmillan, London.
43. Korrapati, R., & Kocherla, S. (2010). A qualitative study on determining critical success factors for software development life cycle stages (SDLC) to ensure software project success. In *Allied Academies International Internet Conference* (Vol. 12).
44. Köster, K. (2009). *International project management*. Sage.
45. Kotzé, B. G., Berry, F. H., & Verster, J. J. P. (2008, June). Communication as a crucial element in project management. In *Proceedings CD: 12th Pacific Association of Quantity Surveyors (PAQS) Congress on Construction in challenging environments* (pp. 16-18).
46. Kress, R. E. (1994). Quality Project Management: Key Factor To Exceeding Buyer Values. *INDUSTRIAL MANAGEMENT-CHICAGO THEN ATLANTA-*, 36, 22-22.
47. Krušinskas, R., Čiutienė, R., Meilienė, E., Stankevičius, V. (2012). Projektų valdymas: pagrindiniai žingsniai nuo inicijavimo iki įgyvendinimo. *Kaunas, KTU.*
48. Kwan, T. W., & Leung, H. K. (2011). A risk management methodology for project risk dependencies. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 37(5), 635-648.
49. Landau, P. (2018). *Project procurement management – a quick guide*. Prieiga internete: <https://www.projectmanager.com/blog/project-procurement-management-quick-guide>. Žiūrėta [2019-10-26]
50. Laučius, J., Vasilecas, O. (2007). Informacinių technologijų projektų ir kokybės valdymas. *Vilnius: Technika.*
51. Lavagnon, A. I. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.

52. Lavanya, N., & Malarvizhi, T. (2008). Risk analysis and management: A vital key to effective project management. Project Management Institute.
53. Lenfle, S., & Loch, C. (2010). Lost roots: how project management came to emphasize control over flexibility and novelty. *California Management Review*, 53(1), 32-55.
54. Leroux, P. (1999). *Business management: apractical and interactive approach*. Sandton: Heinemann Higher and Further Education.
55. Lessel, W. (2007). Projektų valdymas. *Veiksmingas projektų planavimas ir sėkmingas jų įgyvendinimas*, Vilnius: Alma litera.
56. Lessel, W. (2007). Projektų valdymas. *Veiksmingas projektų planavimas ir sėkmingas jų įgyvendinimas*, Vilnius: Alma litera.
57. Leškevičiūtė, A., Buškevičiūtė, E. (2008). Rizikos valdymas draudimo įmonėse. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, 2008, t. 2, nr. 2, p. 59-79.
58. Lewis, J. P. (2000). The Project Manager's Desk Reference: A Comprehensive Guide to Project Planning, Scheduling, Evaluation, and Systems, McGraw-Hill.
59. Litvinenko, M., Meidutė, I. (2004). Projektai. Projektų valdymas: mokomoji knyga.
60. Lobanova, L. (2010). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Vilnius: Vilniaus Universitetas Tarptautinio Verslo Mokykla.
61. Lock, D. (2003). *Project management*. 8th Ed. Hampshire: Gower Publishers.
62. Lock, D. (2007). *Project Management*. USA: Gower Publishing Limited.
63. Lockyer, K. G., & Gordon, J. (2005). *Project management and project network techniques*. Pearson Education.
64. Maylor, H (2002), *Project management. Third edition*. London: Financial Times: Prentice Hall.
65. Mantel Jr., S. J., Meredith, J. R., Shafer, S.M., Sutton, M. M. (2008). *Project management in practice. Third edition*. Hoboken, New Jersey: John Wiley.
66. Maziliauskas, A. (2008). *Investicinių projektų rengimas ir valdymas*. Kaunas: Ardiva.
67. Meilienė, E., Čiutienė, R. (2010). Universiteto projektų vadybos brandos vertinimo aspektai. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 33, ISSN 2029-2872.
68. Mesihovic, S., Malmqvist, J., & Pikosz, P. (2004). Product data management system-based support for engineering project management. *Journal of Engineering Design*, 15(4), 389-403.
69. Mikolaitytė, J. (2017). *Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimas tarp sektorinėje partnerystėje*. Daktaro disertacija. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
70. Morkevičius, V., Telešienė, A., Žvaliauskas, G. (2015). *Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVIVO ir TEXT ANALYSIS SUITE*. Lietuvos HSM duomenų archyvas. Prieiga

- internete:http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_3_2_2.html. 2019-09-18].
71. Morris, P. W., & Hough, G. H. (1987). *The anatomy of major projects: A study of the reality of project management*.
 72. Morris, R. A., & Mcwhorter, B. S. (2010). *Sėkminga projektų vadyba. Vilnius: Verslo žinios*.
 73. Munns, A.K., Bjeirmi, B.F. (1996). *A guite to the project management body of knowledge*. American Journal of Industrial and Business Management.
 74. Neverauskas, B. S., Viliūnas, V., Černiūtė, V. I (2005, 2006, 2007). *Projektų valdymas. Kaunas: Technologija*.
 75. Norkus, Z., Morkevičius, V. (2011). *Kokybinė lyginamoji analizė. Vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams [Qualitative Comparative Analysis. A Textbook for Higher School Students], Lietuvos HSM duomenų archyvas (LiDA), Kaunas*.
 76. Norvaišienė, R., Krušinskas, R. (2008). *Projektų ekonominis socialinis vertinimas. Kaunas: Vitae Litera*.
 77. Petravičius, T. (2008). *Kapitalo investicijų vertinimas siekiant įmonės veiklos efektyvumo*. Daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus universitetas.
 78. Prachi Juneja. (2018). *Quality Management vs Quality Control. ISO 2001:2015 Certified Education Provider*.
 79. Project Management Institute (2004). *A Guide to the Body of Knowledge*, Pennsylvania.
 80. Project Management Institute. (2004) *A guide to the project management body of knowledge Third Edition (PMBOK® Guide)*(2004 ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
 81. Project Management Institute. (2006). *Government Extension to the PMBOK GUIDE-Third edition*.
 82. Project-Management. Prieiga internete: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>. [Žiūrėta 2019-09-01].
 83. Projektų valdymo institutas (2008). *Projektų valdymo žinių visumos vadovas*. Prieiga internete: <https://www.globalspec.com/reference/63354/203279/chapter-5->. [Žiūrėta 2019-09-01].
 84. Rajkumar, S. (2010, July). *Art of communication in project management*. In *PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management* (pp. 11-14). Project Management Institute Washington, DC. Newtown Square, PA.
 85. Rutkauskas, A. V. (2006). Stankevičius P. *Investicinių sprendimų valdymas. VPU leidykla*.
 86. Rutkauskas, A. V., Tamošiūnienė, R. (2002). *Verslo projektavimas. Vilnius: Technika*, 28.

87. Shiferaw, A. T., Klakegg, O. J., Haavaldsen, T. (2012). Governance of public investment projects in Ethiopia. *Project Management Journal*, 43(4), 52-69.
88. Sumetzberger, W. (2005). Managing human resources in a multinational context. *Journal of European Industrial Training*, 29(8), 663-674.
89. Tamošiūnas, T. (1999). *Projektų metodas ugdymo procese*. Šiauliai: ŠU leidykla.
90. Turner, J. R., Müller, R. (2004). Communication and co-operation on projects between the project owner as principal and the project manager as agent. *European management journal*, 22(3), 327-336.
91. Vilimienė, I. (2004). Viešojo sektoriaus infrastruktūros plėtros projektų vertinimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (32), 221-232.
92. Viliūnas, V. (2011). *Projektai ir operacijos*. Project management institute. Kaunas.
93. Walle, D. V. D. (1999). *Choosing rural road investments to help reduce poverty*. The World Bank.
94. Walle, D. V. D. (1999). *Choosing rural road investments to help reduce poverty*. The World Bank.
95. Websteris, FM. (1993). *PM101: projekto valdymas*. *PM tinklas*, 7 (9), 20–25.
96. Westland, J. (2007). *The Project Management Life Cycle: A Complete Step-by-step Methodology for Initiating Planning Executing and Closing the Project*. Kogan Page Publishers.
97. Whitaker, S. (2012). *The practically perfect project manager*. USA.
98. Winter, M., Smith, Ch. (2006). *Rethinking project management: Final report*. Žiūrėta [2019-07-01] Prieiga per duomenų bazę Scholar Google.
99. Wysocki, R. K. (2012). *Effective project management: traditional, agile, extreme*. John Wiley & Sons.
100. Zuzevičiūtė, V., Žvinienė, V. (2007). Projektų rengimas ir valdymas: metodinė priemonė.
101. Zwikael, O., & Globerson, S. (2006). From critical success factors to critical success processes. *International Journal of Production Research*, 44(17), 3433-3449.
102. Žydžiūnaitė, V. (2011). Baigiamojo darbo rengimo metodologija. *Mokomoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija*.
103. Васина, А. А. (2004). *Финансовая диагностика и оценка проектов*. Санкт Петербург: Питер.
- Teisės aktai ir dokumentai:**
104. Akmenės rajono savivaldybės 2016-2021 metų strateginis plėtros planas, 2014-12-29, T-277. Prieiga internete: <https://www.akmene.lt/planavimas/strateginis-planavimas/162>. [žiūrėta 2019-09-30]

105. Lietuvos Respublikos finansų ministerija, (2014).Prieiga internete: <https://www.esinvesticijos.lt/lt/finansavimas/apie-2014-2020-es-fondu-investicijas>. [Žiūrėta 2019-09-30].
106. Lietuvos Respublikos geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymas 2006-07-13 Nr. X-764 (nauja redakcija nuo 2019-05-02). // Žin. 2006, Nr. 82-3260, i. k. 1061010ISTA000X-764 .
107. Lietuvos Respublikos Planuojamos ūkinės veiklos poveikio aplinkai vertinimo įstatymas 1996-08-15 Nr. I-1495 (aktuali redakcija nuo 2017-11-01).// Žin. 1996, Nr.82-1965, i. k. 0961010ISTA00I-1495.
108. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2017-02-01 Nr. 88., Dėl vandenių srities plėtros 2017-2023 metų programos patvirtinimo“ (aktuali redakcija nuo 2018-10-24), //TAR 2017-02-09, i. k. 2017-02348.
109. Lietuvos Respublikos investicijų įstatymas 1999-07-07 Nr. VIII-1312. (Suvestinė redakcija nuo 2018-03-01).
110. Lietuvos Respublikos geriamojo vandens įstatymas 2001-07-10 Nr. IX-433 (aktuali redakcija nuo 2015-09-01 iki 2019-12-31.// Žin. 2001, Nr. 64-2327, i. k. 1011010ISTA00IX-433.
111. LR aplinkos ministro įsakymas 2006-12-29 Nr. D1-636 „Dėl geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtros planų rengimo taisyklių patvirtinimo“. (aktuali redakcija nuo 2019-05-31).// Žin. 2007, Nr.8-337, i. k. 106301MISAK00D1-636.
112. LR aplinkos ministro įsakymas 2006-12-29 Nr. D1-639 „ Dėl geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų kokybės reikalavimų patvirtinimo“ (aktuali redakcija nuo 2019-05-02).// Žin. 2007, Nr.16-593, i. k. 106301MISAK00D1-639.
113. Lietuvos Respublikos finansų ministro įsakymas 2013-10-17 Nr.1k-340 „Dėl vadovaujančiosios, tvirtinančiosios ir mokėjimo institucijų funkcijų atlikimo“// Žin. 2013, Nr. 110-5462, i. k. 1132050ISAK001K-340.
114. Europos parlamento ir tarybos reglamentas (2013-12-17) Nr. 1303/2013. Prieiga internete: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/1303/oj>.
115. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2014-06-28 Nr. 528 „Dėl atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų, įgyvendinant 2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programą“// TAR 2014-06-16, i. k. 2014- 07652.
116. Lietuvos Respublikos finansų ministro įsakymas 2014-10-08 Nr. 1K-316 „Dėl projektų administravimo ir finansavimo taisyklių patvirtinimo“ (aktuali redakcija nuo 2019-11-04).// TAR 2014-10-09, i. k. 2014-13940.

117. Lietuvos Respublikos finansų ministro įsakymas 2014-10-08 Nr.1K-316 „Dėl projekto administravimo ir finansavimo taisyklių patvirtinimo“ (aktuali redakcija nuo 2019-10-01 iki 2019-11-03).// TAR 2014-10-09, i. k. 2014-13940.
118. Lietuvos Respublikos seimo nutarimas 2015-04-16 Nr. XII-1626 „Dėl nacionalinės aplinkos apsaugos strategijos patvirtinimo“ (aktuali redakcija nuo 2016-06-02). // TAR 2015-04-24, i. k. 2015-06178.
119. Lietuvos Respublikos aplinkos ministro įsakymas 2015-10-07 Nr.D1-717 „Dėl 2014–2020 m. Europos sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 5 prioriteto „aplinkosauga, gamtos išteklių darnus naudojimas ir prisitaikymas prie klimato kaitos“ 05.3.2-APVA-R 014 priemonės „geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemų renovavimas ir plėtra, įmonių valdymo tobulinimas“ projektų finansavimo sąlygų aprašo nr.1 patvirtinimo“ (aktuali redakcija-2019-09-17).// TAR 2015-10-12, i. k. 2015-15066.
120. LR aplinkos ministro įsakymas 2016-12-02 Nr. D1-848 „Dėl statybos techninio reglamento STR 1.06.01:2016 „statybos darbai. Statinio statybos priežiūra“ patvirtinimo“ (aktuali redakcija nuo 2018-07-01).//TAR 2016-12-05, i. k. 2016-28228.
121. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2017-02-01 d. Nr. 88 „Dėl vandenių srities plėtros 2017–2023 metų programos patvirtinimo“. (aktuali redakcija nuo 2018-10-24). // TAR 2017-02-09, i. k. 2017-02348.

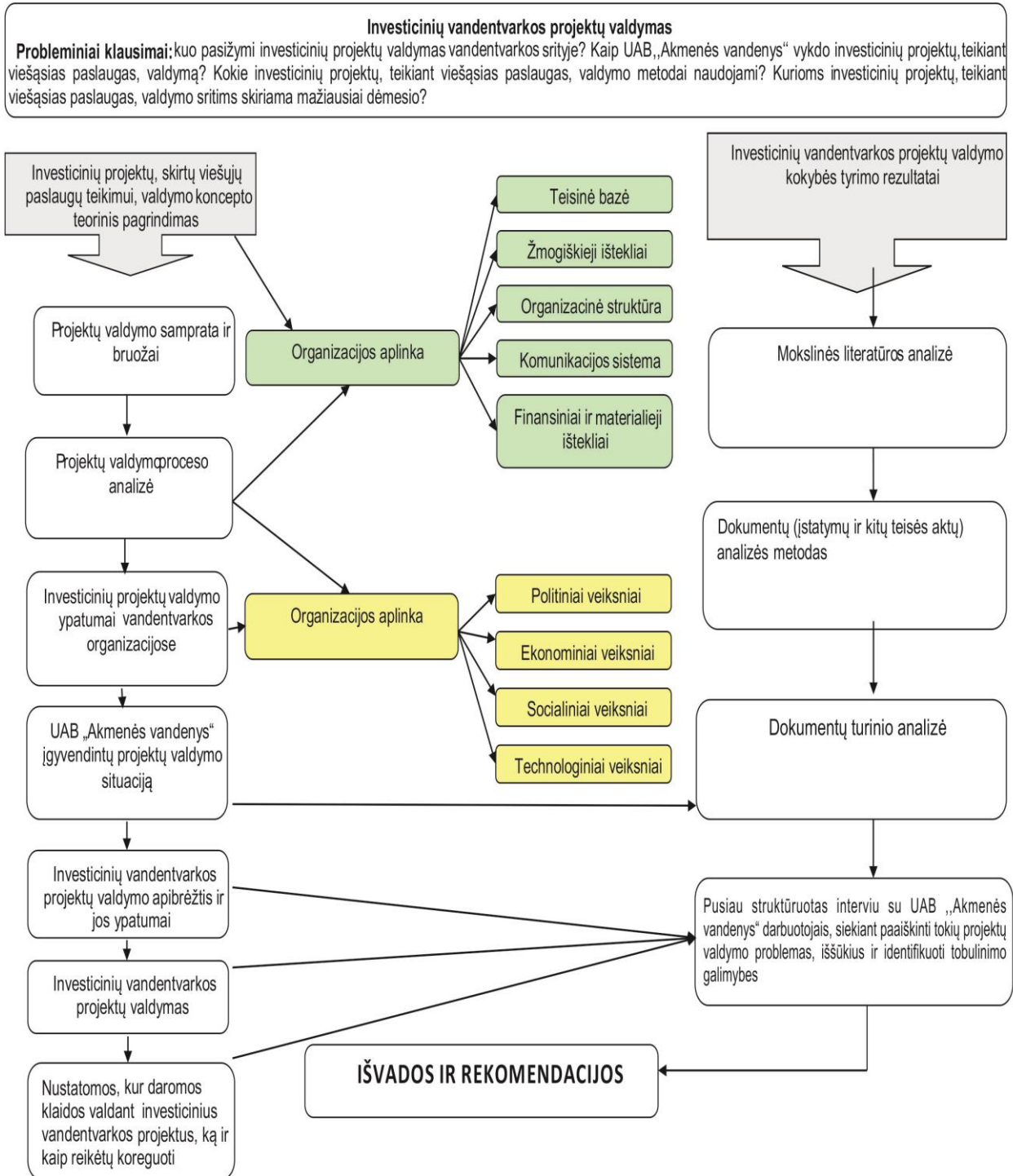
Kiti šaltiniai:

116. Akmenės rajono savivaldybė (2015). Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtra Akmenės rajone. Prieiga internete: <http://sena.akmene.lt/go.php/lit/Vandens-tiekimo-ir-nuoteku-tvarkymo-infrastrukturos-pletra-akmenes-rajone>. Žiūrėta (žiūrėta 2019-11-01).
117. Apie mus. (2019). UAB Akmenės vandenys. Prieiga per internetą: <http://www.akmenesvandenys.lt/> (Žiūrėta 2019-12-30).
118. Europos Sąjungos tinklapis (2019). Paraiškos ir projektai. Prieiga internete: https://www.esinvesticijos.lt/lt/paraiskos_ir_projektai/vandens-gerinimo-irenginiu-nauja-statyba-rekonstrukcija-akmenes-rajone. (žiūrėta 2019-11-01).
119. Ivoška, L. (2015). Įvadinis seminaras 2015 m. „Erasmus+“ programos 2 pagrindinio veiksmo (KA2) aukštojo mokslo, bendrojo ugdymo, profesinio mokymo ir suaugusiųjų švietimo strateginių partnerysčių projektų dotacijų gavėjams.
120. *Kokybiniai tyrimai*. Socialinės informacijos centras. Prieiga internete: <http://www.sic.lt/index.php/lt/p/tyrimu-metodai/kokybiniai-tyrimai> Žiūrėta (2019-09-18).
121. Laikas verslui. Prieiga internete: <http://laikasverslui.lt/index.php?aid=690>. Žiūrėta (2019-07-23).

122. Lietuvos Respublikos finansų ministerija (2013). Prieiga internete: <https://finmin.lrv.lt/lt/naujienos/es-taryba-pasirase-2014-2020-m-sanglaudos-politikos-reglamentus>. (Žiūrėta 2019-09-30).
123. Lietuvos verslo paramos agentūra (2019). *Projektų valdymas tampa viešojo sektoriaus organizacijų strategine kompetencija*. Prieiga internete: <http://lvpa.lt/lt/naujienos/projektu-valdymas-tampa-viesojo-sektoriaus-organizaciju-strategine-kompetencija-1039#>. (žiūrėta 2019-12-15).
124. LR finansų ministerija (2014). 2014-2020 m. veiksmų programa. Prieiga internete: <https://www.esinvesticijos.lt/lt/finansavimas/apie-2014-2020-es-fondu-investicijas>. (Žiūrėta 2019-09-30).
125. LR finansų ministerija (2014). Finansavimo skyrimo, vertinimo ir įgyvendinimo schemos (2014). 2014-2020 Europos Sąjungos Fondų Investicijos Lietuvoje. Prieiga internete: <http://www.esinvesticijos.lt/lt/finansavimas/finansavimo-skyrimo-schema> (žiūrėta 2019-09-28)
126. Naprys, E. (2018). Keis iki 250 tūkst. SIM kortelių: Registrų centras e.parašų rinką pralošė estams. Prieiga internete: <https://www.15min.lt/verslas/naujiena/finansai/keis-iki-250-tukst-sim-korteliu-registru-centras-e-parasu-rinka-pralose-estams-662-955336?copied> (žiūrėta 2020-01-07).
127. *Palyginimas su kitomis ES šalimis*. 2014–2020 m. Europos sąjungos fondų investicijų veiksmų programos įgyvendinimo ketvirtinė ataskaita. Prieiga internete: http://lrv.lt/uploads/main/meetings/docs/1140992_imp_56c83128a0363b78d3d3d556fcd928f25f.docx
128. Socialinis tinklapis (2019). Prieiga internete: <https://www.facebook.com/pg/AkmenesLiberalai/posts/>
129. UAB „Akmenės vandenys“ (2019). Vykdomi projektai. Prieiga internete: <http://www.akmenesvandenys.lt/>. (žiūrėta 2019-11-01).
130. Vidaus reikalų ministerija (2014). Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės. Prieiga internete: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/PPV_rekomendacijos_18%20\(14\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/PPV_rekomendacijos_18%20(14).pdf) (žiūrėta 2019-09-28).
131. VšĮ Centrinė projektų valdymo agentūra (2010). Projekto priežiūra. Internetinė svetainė: <http://cpva.lt>. (žiūrėta 2019-09-28).

PRIEDAI

1 priedas





UŽDAROJI AKCINĖ BENDROVĖ
„AKMENĖS VANDENYS“

EUROPOS SĄJUNGOS FINANSUOJAMI VIEŠIEJI PIRKIMAI

Eil. Nr.	Pavadinimas	Pirkimo sutarties data / numeris	Pirkimo sutartis įsigaliojo	Darbu pradžia paskelbta	Pirkimo sutartis galioja	Pirkimo sutartis galioja iki su numatytais (6 mėn.) pratęsimoais	Pirkimo sutarties kaina Eur be PVM	Nustatytas laimėtojas
1	„Geriamojo vandens gerinimo įrenginių nauja statyba Kruopių miestelyje“ rangos darbai	2017-02-10 Nr. 4/17	2017-06-21	2017-08-01	2018-07-31	2019-01-31	137488,00	UAB „Eigesa“
2	„Geriamojo vandens gerinimo įrenginių nauja statyba Papilės miestelyje“ rangos darbai	2017-02-10 Nr. 5/17	2017-06-21	2017-08-01	2018-07-31	2019-01-31	142815,00	UAB „Evikta“
3	„Geriamojo vandens gerinimo įrenginių nauja statyba Agluonų kaime“ rangos darbai	2017-02-10 Nr. 6/17	2017-06-21	2017-08-01	2018-07-31	2019-01-31	69722,00	UAB „Evikta“
4	„Geriamojo vandens gerinimo įrenginių nauja statyba Sablauskų kaime“ rangos darbai	2017-02-10 Nr. 7/17	2017-06-21	2017-08-01	2018-07-31	2019-01-31	124995,00	UAB „Irdaiva“
5	„Geriamojo vandens gerinimo įrenginių nauja statyba Akmenės mieste“ rangos darbai	2017-07-20 Nr. 18/17	2017-07-20	2017-09-01	2019-02-28	2019-08-31	578850,00	UAB „Eigesa“
6	„Geriamojo vandens gerinimo įrenginių nauja statyba Naujosios Akmenės mieste“ rangos darbai	2017-07-20 Nr. 19/17	2017-07-20	2017-09-01	2019-02-28	2019-08-31	1230620,00	UAB „Eigesa“

Šaltinis: UAB „Akmenės vandenys“ internetinė svetainė

Viešinimo stendai



Viešinimo stendas Naujosios Akmenės mieste



Viešinimo stendas Agluonų kaime



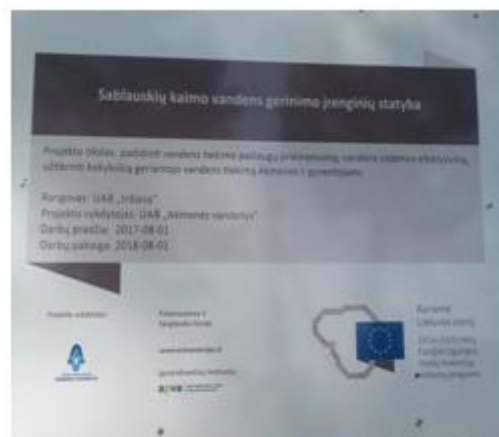
Viešinimo stendas Akmenės mieste



Viešinimo stendas Papilės miestelyje



Viešinimo stendas Kruopių miestelyje



Viešinimo stendas Sablauskų kaime

Šaltinis: UAB „Akmenės vandenys“ archyvas.

Įvykęs pasitarimas dėl užsitęsusių darbų



Šaltinis: Socialinis tinklapis (2019)

Pastatyti vandens gerinimo įrenginiai

Papilės miestelio vandens gerinimo įrenginiai



Agluonų kaimo vandens gerinimo įrenginiai



Šaltinis: autorės nuotraukos