MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

RITA DABULSKYTĖ

ES STRUKTŪRINIŲ FONDŲ LĖŠOMIS FINANSUOJAMŲ PROJEKTŲ TURIZMO SEKTORIUJE RENGIMO IR VALDYMO ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. dr. Kostas Žymantas Svetikas

VILNIUS, 2015

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

ES STRUKTŪRINIŲ FONDŲ LĖŠOMIS FINANSUOJAMŲ PROJEKTŲ TURIZMO SEKTORIUJE RENGIMO IR VALDYMO ANALIZĖ

Programų ir projektų vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N24001

Recenzentas

(parašas)

Vadovas
Prof. dr. Kostas Žymantas Svetikas

(parašas)

2015-03-30

Atliko
VSPmns3-01 gr. stud.
Rita Dabulskytė

(parašas)

2015-03-30

VILNIUS, 2015

TURINYS

ĮVADAS 9
1. ES LĖŠOMIS FINANSUOJAMŲ PROJEKTŲ VALDYMAS 12
1.1. Projektų rengimo ir valdymo teorinė samprata 12
1.1.1. Projekto sąvoka ir projektų valdymo ciklas 12
1.1.2. Projektų valdymą lemiantys veiksniai 16
1.2. Projektai Europos Sąjungos politikos įgyvendinimo procesuose 18
1.2.1. ES struktūrinės paramos administravimas 18
1.2.2. ES finansuojamų projektų rengimo ir valdymo specifika 20
1.3. ES investicijos Lietuvos turizmo sektoriuje 25
1.3.1. ES struktūrinė parama turizmo sektoriui 2007-2013 m. 25
1.3.2. Turizmo projektų finansavimas ES fondų lėšomis 2014-2020 m. 29
2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS 32
3. ES STRUKTŪRINIŲ FONDŲ LĖŠOMIS FINANSUOJAMŲ PROJEKTŲ TURIZMO SEKTORIUJE RENGIMO IR VALDYMO ANALIZĖ 36
3.1. 2007–2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programos lėšomis finansuotų turizmo srities projektų įgyvendinimo analizė 36
3.2. Projektų valdymo procesus lemiančių veiksnių vertinimas 44
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI 53
LITERATŪRA 55
ANOTACIJA/ANNOTATION 59
SANTRAUKA 60
SUMMARY 61
PRIEDAI 63

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Projekto valdymo sėkmę lemiantys veiksniai

2 lentelė. ES investicijų 2014-2020 m. turizmo sektoriui koordinavimas

3 lentelė. Sanglaudos skatinimo veiksmų programos priemonės turizmo projektams įgyvendinti

4 lentelė. Anketos klausimų grupės

5 lentelė. Imties dydžio skaičiavimas

6 lentelė. Ekspertų demografinių duomenų pasiskirstymas

7 lentelė. Įgyvendinant projektus kilusių problemų priežastys

8 lentelė. Svarbiausių veiksnių pagrindinės charakteristikos

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Projekto valdymo trikampis
2 pav. Keturių etapų bei kontrolės sistemos projekto valdymo ciklas
3 pav. Projektų valdymo etapų sunkumai
4 pav. ES struktūrinių fondų pasiskirstymas pagal veiksmų programos prioritetus
5 pav. ES fondų investicijų administravimo schema
6 pav. ES lėšomis finansuojamų projektų valdymo ciklas
7 pav. Valstybinių bei regioninių projektų rengimas ir įgyvendinimas
8 pav. Alternatyvų sudarymo ir pasirinkimo schema
9 pav. Turizmo projektų pasiskirstymas pagal ES finansavimo priemones
10 pav. ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų projektų turizmo sektoriuje rengimo ir valdymo schema
11 pav. Tyrimo metodikos ir organizavimo schema
12 pav. Projektų įgyvendinimo problemos
13 pav. Projektų vykdytojų nuomonė apie finansavimo priemonių pakankamumą
14 pav. Privataus ir viešojo sektorių ketinimai kreiptis dėl projektų finansavimo 2014-2020 m.
15 pav. Projektų vykdytojų turima techninė dokumentacija reikalinga objektams pritaikyti turizmui
16 pav. Projektų vykdytojų nurodytos prioritetinės turizmo rūšys
17 pav. Ekspertų dalyvavimas įgyvendinant skirtingas turizmo projektų finansavimo priemones
18 pav. Projektų administravimo apimčių procentinis pasiskirstymas
19 pav. Projektų valdymo procesų pagal svarbumą pasiskirstymas
20 pav. Ekspertų dalyvavimas projektų valdymo etapuose
21 pav. Veiksnių grupių projektų valdymo etapuose įvertinimų pasiskirstymas
22 pav. Stebėsenos ir kontrolės priemonės

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Projektų vykdytojų apklausos rezultatai. Dalis UAB „Ernst & Young Baltic“ atlikto Europos Sąjungos paramos poveikio Lietuvos turizmo sektoriui ir plėtros galimybių vertinimo priedo

2 priedas. Ekspertų apklausos anketa

3 priedas. Skaičiavimų SPSS statistiniu paketu rezultatai (*Cronbach's Alfa*, *Kendall* koeficientai)

SANTRUMPOS

ES – Europos sąjunga

LRŪM – Ūkio ministerija;

LRKM – Kultūros ministerija;

LRAM – Aplinkos ministerija;

LREM – Energetikos ministerija;

LVPA – Lietuvos verslo paramos agentūra

ESFA – Europos socialinio fondo agentūra;

CPVA – Centrinė projektų valdymo agentūra;

APVA – Aplinkos projektų valdymo agentūra;

ŽODYNAS

Magistro baigiamajame darbe dažnai vartojamų terminų paaiškinimai:

Tarpinė institucija – institucija (ministerija) strateginiu lygmeniu atsakinga už paramos konkretiems ūkio sektoriams planavimą ir panaudojimą, taip pat už veiksmų programų priedų rengimą, paramos panaudojimo prioritetų ir atrankos kriterijų nustatymą. Ministerija planuoja, kokią ES struktūrinės paramos dalį skirti projektams, atrinktiems per regioninę projektų atranką, kokią – per valstybinę projektų atranką ir kokią – konkurso būdu. Ji rengia gaires pareiškėjams, pretenduojantiems į paramą, nustato kvietimo teikti paraiškas sąlygas ir lėšų, skirtų konkrečiam kvietimui, sumas (LR finansų ministerija, 2015)

Įgyvendinanti institucija – institucija atsakinga už projektų administravimą, prižiūri, kad projektų atranka ir įgyvendinimas atitiktų reikalavimus, skelbia kvietimus teikti paraiškas, jas vertina, nustato didžiausią leistiną projektui skirti ES paramos dalį ir sudaro paramos sutartis. Taip pat jos konsultuos projektų rengėjus ir paramos gavėjus (LR finansų ministerija, 2015).

Projekto vykdytojas – juridinis asmuo, kuris paramos sutarties pagrindu gauna lėšas projektui įgyvendinti, ir taupiai, sąžiningai bei protingai disponuodamas tomis lėšomis, siekia įvykdyti visas projekto veiklas, nustatyta tvarka bendradarbiaudamas su projekto įgyvendinimą prižiūrinčiomis institucijomis (Europos socialinio fondo agentūra, 2014)

Turizmas – 1. sporto, laisvalaikio ar aktyvaus poilsio viena veiklų – kelionė, išvyka, žygis pavieniui arba grupėmis sveikatai stiprinti, fizinėms ir asmenybės ypatybėms ugdyti, pramogai ar švietiamuoju tikslu; 2. kelionių organizavimo, apgyvendinimo, maitinimo, kultūros paslaugų turistams teikimo verslas; 3. veikla, susijusi su kelionėmis ir jų tikslų įgyvendinimu (Armaitienė A. et al., 2009).

Kultūrinis turizmas – turizmo rūšis, kai keliaujama susipažinti su vietos kultūra (menu, kalba, architektūra, papročiais ir kt.), dalyvauti meno renginiuose (Armaitienė A. et al., 2009).

ĮVADAS

Aktualumas: Lietuvos, kaip saugios ir paslaugios turistinės valstybės, įvaizdis labai sąlygoja turizmo sektoriaus konkurencingumą ir ekonomiką. Strateginiuose dokumentuose akcentuojama, kad turizmo sritis yra svarbi regioninei plėtrai, tačiau Lietuvoje nėra sukurta darnios turizmo informacinės ir ženklinimo sistemos, nepakankamai vystoma rinkodara, nepakankamai išnaudojamas paveldo vertybių kaip socialinės, rekreacinės ir ekonominės veiklos centrų potencialas, aplinkosauginiai-rekreaciniai objektai dėl prastos techninės būklės nepajėgūs efektyviai organizuoti visuomenės kultūrinį ir ekologinį švietimą bei poilsį. Pasaulio ekonomikos forumo parengtoje Pasaulio kelionių ir turizmo konkurencingumo ataskaitoje (Worl Economic forum, 2013) Lietuva pagal kriterijų, matuojantį įgyvendinamų turizmo rinkodaros bei įvaizdžio gerinimo priemonių efektyvumą, užima 114 vietą iš 140 šalių. Svarbu siekti gerinti Lietuvos, kaip darnios ir kokybiškos turizmo traukos vietovių visumos, įvaizdį ir suvokimą apie ją, propaguoti Lietuvos lankytinas vietas ir daryti jas patrauklesnes, geriau informuoti turistus apie Lietuvos turizmo galimybes šiuolaikiškomis informacinių technologijų priemonėmis.

Lietuvos turizmo sektoriaus problemas bandoma spręsti pasinaudojant parama iš Europos Sąjungos (toliau darbe – ES) struktūrinių fondų vietinio ir atvykstamojo (kultūrinio, aktyvaus poilsio, sveikatos, verslo-konferencijų) turizmo skatinimui gerinant paslaugų kokybę, turizmo infrastruktūrą. Turizmo (taip pat kultūros) politika Lietuvoje įgyvendinama per įvairias organizacijas – turizmo informacijos centrus, kultūros įstaigas, muziejus, regioninių parkų direkcijas – kurioms ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų projektų administravimas ir įgyvendinimas gali tapti itin sudėtingu papildomu procesu šalia nuolatinės jų veiklos.

Lietuvos turizmo sektoriuje įgyvendinamiems projektams 2007-2013 m. ES struktūrinių fondų paramos laikotarpiu skirta 260,4 mln. eurų – efektyviai administruojant paramą ir valdant projektus galima tikėtis teigiamo poveikio turizmo srityje. Ministerijoms ir projektus administruojančioms institucijoms tenka svarbi užduotis – nuspręsti kokiems projektams skirti finansavimą, panaudojant struktūrinių fondų paramą regionų plėtrai, rengiant ir įgyvendinant strategiškai svarbius turizmo skatinimo projektus. Dėl ES paramos administravimo proceso sudėtingumo projektus įgyvendinančios institucijos dažnai susiduria su sunkumais nuosekliai ir užtikrintai valdyti projektus kiekviename valdymo procese. Pasibaigus ES paramos 2007-2013 m. programavimo periodui ir prasidedant naujam 2014-2020 m. periodui aktualu įvertinti įgytą projektų valdymo patirtį bei išanalizuoti patirtus sunkumus įgyvendinant projektus turizmo srityje.

Šiame magistro baigiamajame darbe analizuojami mokslinės literatūros šaltiniai ir viešai skelbiami dokumentai, susiję su ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamais projektais, jų rengimu bei valdymu. Gautas įžvalgas siekiama patikrinti išsiaiškinant įgyvendinančių (tarpinių) institucijų,

atsakingų už finansavimo skyrimą, projektų valdymą ir administravimą turizmo srityje, patirtį dalyvaujant projektų rengimo ir įgyvendinimo procesuose.

Darbo problema: Nors ES paramos administravimas ir projektų įgyvendinimas vyksta pagal bendrą finansuojamų projektų valdymo modelį, skirtingose ūkio šakose įgyvendinant projektus susiduriama su konkrečios ūkio šakos (sektoriaus) specifika. Aktualu išsiaiškinti, kaip rengiami ir valdomi ES lėšomis finansuojami projektai turizmo srityje? Kokie veiksniai turi įtakos turizmo projektų valdymo procesams?

Darbo objektas: ES lėšomis finansuojamų projektų rengimas ir valdymas

Darbo tikslas – išanalizuoti ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų turizmo sektoriaus projektų rengimo ir valdymo procesus.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti projektų rengimo ir valdymo procesų sampratas
2. Išnagrinėti ES finansuojamų projektų rengimo ir valdymo specifiką
3. Palyginti turizmo projektų valdymą ir finansavimo galimybes 2007-2013 m. ir 2014-2020 m. programavimo laikotarpiais
4. Išanalizuoti ES finansuojamų projektų rengimą ir valdymą turizmo srityje, identifikuojant projektų valdymo etapuose iškylančias problemas bei įvertinant valdymą lemiančius veiksnius.

Tyrimo metodai*:*

1. Mokslinės literatūros šaltinių sisteminė analizė atlikta siekiant atskleisti projektų rengimo bei valdymo sampratą.

2. Dokumentų turinio analizė taikyta analizuojant ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų projektų valdymo sistemą.

3. Antrinė duomenų analizė atlikta remiantis LR ūkio ministerijos bei UAB „Ernst & Young Baltic“ surinktais projektų vykdytojų apklausos duomenimis. Duomenys analizuoti turinio analizės metodu.

4. Ekspertų apklausa taikyta siekiant įvertinti skirtingų veiksnių įtaką projektų valdymo procesuose. Duomenys susisteminti taikant aprašomosios statistinės analizės metodą, atlikta koreliacinė analizė veiksnių tarpusavio ryšiams nustatyti.

Baigiamąjį darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje darbo dalyje teoriniu aspektu aptariama projektų ir jų valdymo samprata, projektų valdymo etapai bei veiksniai, lemiantys projektų valdymo procesus. Analizuojami ES paramos Lietuvoje administravimo bei projektų valdymo procesai, atliekama dokumentų ir teisės aktų analizė apie turizmo sektoriaus ūkio subjektų dalyvavimą įgyvendinant

projektus 2007-2013 m. bei 2014-2020 m. ES finansiniais periodais, sudaryta ES lėšomis finansuojamų projektų turizmo sektoriuje rengimo ir valdymo schema.

Antrojoje darbo dalyje pristatoma dviejų dalių tyrimo metodika ir organizavimas, išskirtas tyrimo tikslas bei uždaviniai, nuodyti tyrimo organizavimo pagrindiniai etapai, pagrindžiant konkrečių tyrimo metodų pasirinkimą.

Trečiojoje darbo dalyje analizuojami tyrimo duomenys, identifikuojamos turizmo projektų valdymo problemos ir jų priežastys, aptariami ekspertų apklausos rezultatai – analizuojama įvairių veiksnių įtaka projektų rengimo ir valdymo procesams, nagrinėjami svarbiausių veiksnių tarpusavio ryšiai.

1. ES LĖŠOMIS FINANSUOJAMŲ PROJEKTŲ VALDYMAS

Analizuojant ES lėšomis finansuojamų projektų rengimo ir valdymo procesus, projekto sampratos atskleidimas yra pagrindas išsamiam darbo temos nagrinėjimui. Šioje darbo dalyje pirmiausia apžvelgiamos projekto sąvokos, naudojamos mokslinėje literatūroje, atskleidžiami projektų rengimo ir valdymo procesų ypatumai, analizuojama projektų, finansuojamų ES struktūrinių fondų lėšomis, rengimo ir valdymo specifika. Nagrinėjama turizmo projektų Lietuvoje vykdymo svarba bei įgyvendinimo statistika. Remiantis analize sudaryta teorinė ES projektų, įgyvendinamų turizmo sektoriuje, rengimo bei valdymo procesų schema.

1.1. Projektų rengimo ir valdymo teorinė samprata

1.1.1. Projekto sąvoka ir projekto valdymo ciklas

Siekiant atskleisti projekto sampratą mokslinėje literatūroje susiduriama su projekto bei projekto valdymo sąvokų apibrėžimų įvairove. Dėl vieningo projekto valdymo sąvokos apibrėžimo nebuvimo svarbu aptarti skirtinguose literatūros šaltiniuose pateikiamus projektų bei projektų valdymo apibūdinimus.

Pačia bendriausia prasme ***projektas*** (lot. projectus – mestas į priekį) Tarptautinių žodžių žodyne (1985) apibūdinamas kaip iš anksto parengta dokumentacija, pagal kurią numatytą objektą galima pagaminti, pastatyti, patobulinti, suremontuoti. Pagal Projektų valdymo instituto (Project Management Institute, PMI) parengtą projektų valdymo standartą (A guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK, 2001), projektas apibrėžiamas kaip laikina veikla, skirta sukurti unikaliam objektui (produktui ar paslaugai). Įprastai projekto sąvoka apima konkrečiam objektui sukurti būtinų skaičiavimų, brėžinių, dokumentacijos visumą, tačiau projektas dar suprantamas ir kaip kompleksinės, koordinuojamos, vienkartinės, tam tikrą apibrėžtą laiką vykstančios pastangos, turinčios biudžetą, kitus išteklius, kurios yra kryptingos siekiant patenkinti vartotojų poreikius (Gray, Larson, 2002).

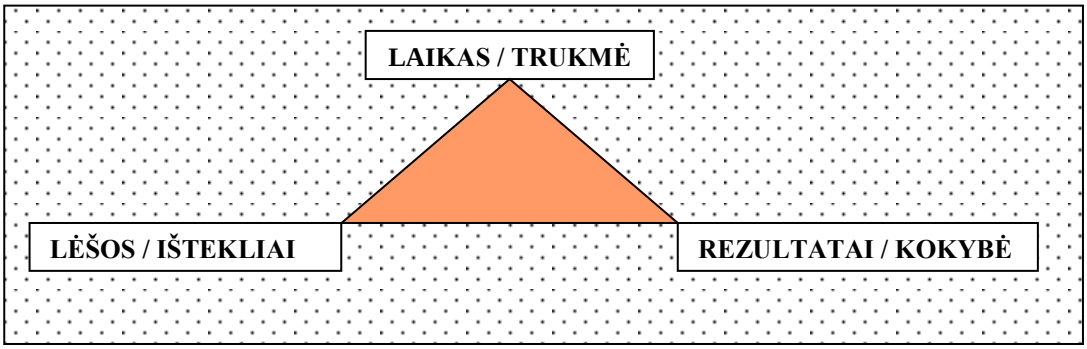
Taip pat projektas gali būti apibūdinamas kaip veikla, turinti konkrečius tikslus, konkrečius terminus ir konkretų ribotą biudžetą. B. Neverauskas pabrėžia, kad projektas yra vienkartinis darbas, turintis aiškų tikslą, išreikštą kokybės, išlaidų bei projektų srities reikalavimais, bei laikiną organizacinę struktūrą, kuri likviduojama projektui pasibaigus (cit. plg: Zuzevičiūtė, Žvinienė, 2007, p. 29).

Projektais dažniausiai siekiama sukurti ką nors nauja ir unikalaus arba patobulinti jau esamus produktus ar paslaugas/veiklas. Apibendrintai galima teigti, kad projektas nėra vien dokumentacija, tai – procesas, kurį reikia valdyti, todėl mokslinėje literatūroje dažnai analizuojama projektų valdymo samprata.

Projektų valdymas yra žinių, įgūdžių, priemonių ir metodų taikymas projekto veikloms įgyvendinti pagal tam tikrus reikalavimus. Projektų valdymas apima šiuos procesus: inicijavimą, planavimą, vykdymą, kontrolę ir užbaigimą (auditą). Projekto komanda valdo projektų darbą, kuris paprastai apima: 1) konkuravimo poreikius: apimtį, laiką, kainą, riziką ir kokybę; 2) suinteresuotąsias šalis, su skirtingais poreikiais ir lūkesčiais; 3) nustatytus reikalavimus (PMI, 2001). Projektinių veiklų modelio taikymas ir projektų valdymas yra būtinas būtinas sprendžiant įvairių sričių problemas ir uždavinius.

Projektų valdymas, kitaip dar vadinamas projektų vadyba, apibrėžiamas kaip žinių, sugebėjimų, instrumentų ir metodų panaudojimas, norint pateisinti arba pralenkti kliento poreikius ir lūkesčius. V.Stankevičius ir K. Zdanytė (2008, p. 868) projektų vadybą apibūdina kaip ciklišką planavimo, stebėjimo ir peržiūros procesą, kuriame daug reikšmės turėtų būti skiriama projektų būklės sisteminiam patikrinimui siekiant sumažinti projektų valdymo riziką. Autoriai taip pat teigia, kad projektų valdymo esmė – tai tarpusavy suderintas vertės ir rizikos valdymas: valdyti riziką reiškia taip valdyti projekto veiklas, kad nukrypimo nuo projekto uždavinių tikimybė būtų minimali.

Remdamiesi projektų valdymo patirtimi ir analize, tradiciškai akcentuojami trys svarbiausi parametrai susiję su kylančių problemų sprendimu ir projekto sėkme – tai laikas/trukmė, lėšos/ištekliai ir rezultatai/kokybė (1 pav.).



Cit. pagal Pocevičienę et al. (2010)

1 pav. Projekto valdymo trikampis

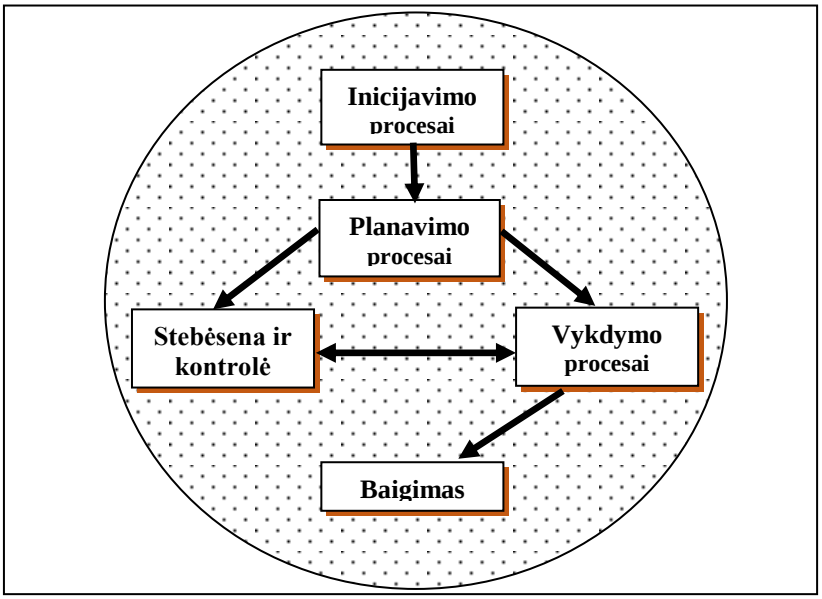
Jų dermė yra labai svarbi valdant projektą, todėl ir apibrėžiamas kaip projekto valdymo trikampis dar vadinamas „geležiniu trikampiu“. Ši metafora, reiškia kelių kintamųjų, kurie veikia kartu ir konkuruoja tarpusavyje kuriant projektą, tarpusavio ryšį. Anot R.A. Morris‘o ir B. MoW. Sember‘io (2008) iš pradžių geležinis trikampis buvo naudojamas kaip projekto sėkmės matas, tačiau laikas parodė, kad tai nėra geras būdas sėkmei įvertinti – jis labiausiai tinka projekto lūkesčiams apibrėžti.

Projekto valdymui galima naudoti patogų ir patikrintą įrankį – projekto valdymo ciklą. Pasak R. Pocevičienės et al (2010, 11 p.) projekto gyvavimo ciklą (arba projekto valdymo ciklą, arba tiesiog projekto ciklą – mokslininkai vartoja skirtingus pavadinimus) sudaro tarpusavyje susiję procesai: inicijavimas, planavimas, vykdymas, kontrolė, projekto užbaigimas, veiklos refleksija, tęstinumas ir

veiklos perspektyvos. Priklausomai nuo apimties, projekto procesus galima skirstyti į fazes/etapus – praktikoje dažniausiai sutinkamas ir mokslinėje literatūroje analizuojamas 4 etapų bei kontrolės sistemos projekto valdymo ciklas (2 pav.), kurį sudaro:

- **Inicijavimas (projekto koncepcijos fazė).** Anot A. Raipos ir M. Berulienės (2012, p. 28) „konceptualizavimo etape suformuojama pagrindinė idėja – rinkos ar viešieji poreikiai ir atsakas į juos: kokią vertę galima pateikti“. Identifikavimo proceso metu identifikuojamos projektų idėjos atsižvelgiant į strategijos/programos prioritetus. Šio etapo tikslas yra nustatyti ir apibrėžti problemą, iškelti ir preliminariai įvertinti galimas projekto idėjas bei sprendimų alternatyvas. Identifikavimo etape labai svarbu identifikuoti problemas, iškelti uždavinius, parengti strategiją. T. Ginevičius et al (2011) projekto valdyme siūlo taikyti integruoto projektų valdymo žinių modelį, atliekant kompleksinę jį veikiančių ekonominių, teisės/reguliavimo, techninių, technologinių, organizacinių, valdymo, socialinių, kultūrinių, politinių, etinių, psichologinių ir švietimo veiksnių analizę. Identifikavus esamas problemas, numačius uždavinius bei pasirinkus būdą tiems uždaviniams įgyvendinti galima rengti projektą.
- **Planavimas (projekto vystymo fazė).** Šiame etape parengiamas planas, kuris leistų sėkmingai pasiekti projekto tikslus. Jis apima: tikslų ir rezultatų planavimą; projekto struktūrą; darbų ir ryšių tarp jų nustatymą; išteklių planavimą; darbų trukmės nustatymą; išlaidų planavimą ir projekto biudžeto formavimą; organizacinį planavimą; projekto komandos formavimą; komunikacinį projekto planavimą; rizikų identifikavimą ir įvertinimą; priemonių rizikai mažinti parengimą; planavimo procesus apibendrinančio projekto planą parengimas (Kaziliūnas, 2009).
- **Vykdymas (projekto įgyvendinimo fazė).** Projekto įgyvendinimas – procesas, kurio metu numatyti ištekliai naudojami veikloms įgyvendinti ir projekto tikslams pasiekti. Šio etapo metu būtina siekti pagrindinio tikslo – efektyvaus projekto įgyvendinimo. Šis projektų ciklo etapas neatsiejamas nuo nuolatinės stebėsenos ir kontrolės, kuri skirta potencialių problemų identifikavimui laiku, kad prireikus būtų imtasi atitinkamų veiksmų siekiant kontroliuoti projekto eigą (Conforto, Amaral, 2010, p. 77).
- **Užbaigimas.** Projektas užbaigiamas kai visi dokumentai perduoti užsakovui ir suinteresuotosioms šalims, įsigijimų sutartys įvykdytos, visi ištekliai sunaudoti ir suinteresuotos šalys perduoda teigiamą grįžtamą ryšį dėl pasiektų rezultatų (Olateju et al., 2011). Šiame etape paprastai parengiama galutinė projekto ataskaita, su projekto rezultatais supažindinami visi projekte dalyvavę partneriai ir suinteresuotosios šalys, užbaigiamos sutartys, išformuojama projekto komanda. Rengiant galutinę ataskaitą svarbu įvertinti projekto rezultatus, nurodyti iškilusius sunkumus bei jų sprendimo metodus įgyvendinant projektą – toks vertinimas gali padėti ateityje efektyviau valdyti kitus projektus.

Projekto valdymo ciklas vizualiai apibendrintas 2 paveiksle – vykdant projektą būtina nuolatinė stebėsena ir kontrolė. Dar prieš pradedant įgyvendinti projektą, planavimo etape turi būti numatomos stebėsenos ir kontrolės priemonės, metodai.



Sudaryta autorės pagal Raipą, Berulienę (2012), Kaziliūną (2009), Pocevičienčę et al (2010)

2 pav. Keturių etapų bei kontrolės sistemos projekto valdymo ciklas

Siekiant sėkmingo ir rezultatyvaus projekto įgyvendinimo, visose projekto ciklo fazėse turi būti vykdomos planavimo, kontrolės ir monitoringo, analizės, biudžeto sudarymo ir vykdymo, projekto organizavimo ir administravimo, apskaitos ir atsakomybės, vertinimo ir įvertinimo funkcijos (Zuzevičiūtė, Žvinienė, 2007).

V. Stankevičius ir K. Zdanytė (2008, p. 867) teigia, kad nedideliems projektams nebūtina naudotis formaliais projektų valdymo metodais, tačiau projektų valdymo principų ir metodų ignoravimas, realizuojant stambius, sudėtingus ir vienu metu kelis projektus, susijusius su laukiama intensyvia plėtra ir reikalaujančiais daugelio dalyvių pastangų integravimo, gali lemti kur kas mažesnius rezultatus, nei laukta, o projekto kaštai ir terminai gali būti didesni, nei planuoti.

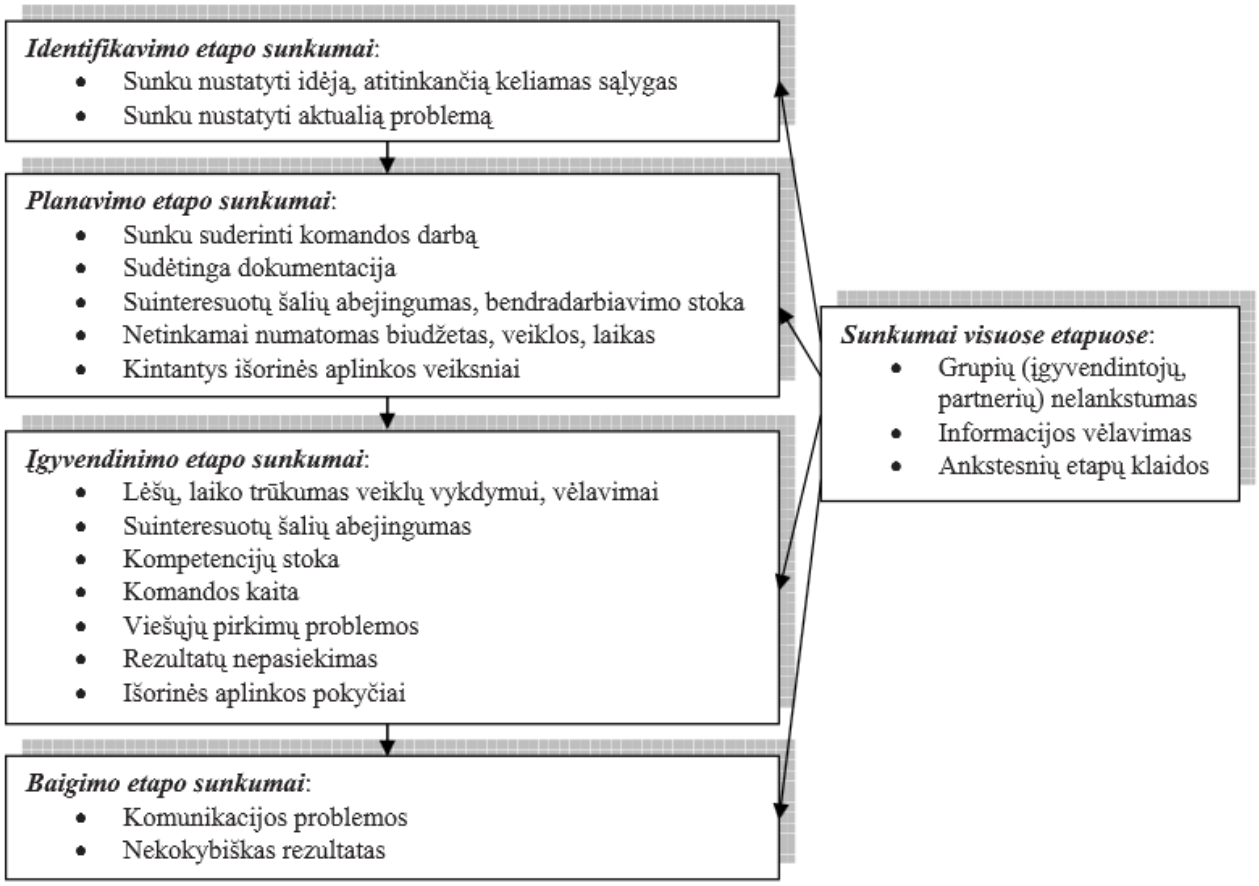
Apibendrinus galima teigti, kad projektų valdymas dažniausiai siejamas su projekto gyvavimo ciklu ir jo etapais. Nors mokslinėje literatūroje dažniausiai nagrinėjama projektų valdymo samprata apima projekto ciklo etapus (fazes) įskaitant ir projekto rengimo procesus, remiantis projektų valdymo apibūdinimų įvairove kartais galima atskirti projekto rengimo ir valdymo sampratas, projektų rengimą siejant tik su iniciavimo bei planavimo etapais, o projektų valdymą siejant tik su projekto veiklų koordinavimu, stebėsena bei rizikų valdymu. Toliau šiame darbe aptariami projektų valdymo procesai ir etapai apimant ir projektų rengimą, nes siekiama detaliai išanalizuoti projektų valdymą nuo idėjos iki rezultato, nedalijant projekto gyvavimo ciklo į dvi dalis.

1.1.2. Projektų valdymą lemiantys veiksniai

Nuo projekto valdymo priklauso ar per projekte numatytą laiką pasiekiami visi jame numatyti tikslai, panaudojant planuotus išteklius – mokslinėje literatūroje analizuojant projektų valdymą dažnai identifikuojami veiksniai, darantys teigiamą arba neigiamą įtaką projekto valdymo procesams ir/ar projekto rezultatams. Pasak R. Pocevičienės et al (2010, p. 40) projektų sėkmės ar nesėkmių priežastys gali būti susijusios su:

- Projekto tikslu, uždaviniais ir reikalavimais (inicijavimo etapas);
- Projekto reikalingumo pagrindimu (planavimo etapas);
- Projekto vykdymu ir kontrole (vykdymo etapas);
- Pokyčių valdymu vykdant projektą (vykdymo etapas);
- Pernelyg optimistiniu požiūriu į projekto planavimą, vykdymą ir vertinimą.

J. Bersėnaitės ir I. Šiožinytės (2011, p. 36) atliktame tyrime buvo nustatyti kylantys sunkumai. Sunkumai/nesėkmės kiekviename projektų valdymo etape pateikti 3 paveiksle.



Cit. pagal Bersėnaitę, Šiožinytę (2011)

3 pav. Projektų valdymo etapų sunkumai

Sunkumai (problemos) iškylantys kiekviename projektų valdymo etape būna susiję su jame vykstančiais procesais – identifikavimo etape gali būti ne taip paprasta nustatyti aktualią problemą ir

jos sprendimo idėją, planavimo etape sunkumų kyla dėl projekto komandos formavimo, sudėtingos planavimo dokumentacijos, įgyvendinimo etape susiduriama su išteklių (laiko, finansų, žmogiškųjų) trūkumu, dėl to paskutiniajame etape pasiekiamas nekokybiškas rezultatas. Daugiausia problemų/sunkumų iškyla planavimo ir įgyvendinimo etapuose, kadangi šie procesai savo apimtimi ir reikalingomis kompetencijomis yra sudėtingiausi. Projekto įgyvendinimo etapo sėkmę/nesėkmes lemia ir ankstesnio projekto valdymo etapo (planavimo) sėkmė/nesėkmė – jeigu padaroma esminių klaidų planavimo etape, vykdant projektą gali tekti valdyti nenumatytas rizikas, papildomai naudojant išteklius ir kompetencijas.

Viena svarbiausių projekto vykdymo sėkmės sąlygų – projekto vykdytojo kompetencija ir motyvacija. Motyvuota komanda, kurioje kiekvienas narys yra vienodai įtrauktas ir visiškai pasitiki vienas kitu, yra projekto sėkmės raktas (Larsen, 2004).

Projekto valdymo sėkmę lemiančius veiksnius skirtingi autoriai dažnai priskiria toms pačioms kategorijoms. Apibendrinus 1 lentelėje užsienio mokslininkų pateiktus veiksnius, galima juos suskirstyti į šias pagrindines veiksnių grupes – vidiniai veiksniai: organizacijos, įgyvendinančios projektą, struktūra ir kultūra; turimi ištekliai; projekto komandos kompetencijos, bei išoriniai veiksniai: bendradarbiavimas.

1 lentelė. Projekto valdymo sėkmę lemiantys veiksniai

Autoriai	Projekto valdymo sėkmę lemiantys veiksniai
Allen et al (2014)	Organizacijos kultūra ir struktūra; projekto vadovo kompetencija; apimties, laiko ir biudžeto santykis; kontrolė ir stebėjimas.
Khang, Moe (2008)	Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas ir parama; projekto valdymo komandos kompetencijos; pakankami ištekliai ir kompetencijos projekto plano įgyvendinimui;
Nagesh,Thomas (2015)	Projekto tipas; projekto sudėtingumas; ištekliai – žmogiškieji: projekto vadovas ir komanda, ne žmogiškieji – finansavimas, įranga, vieta; vidinė aplinka – organizacinė kultūra, vadovybės parama; išorinė aplinka – bendradarbiavimas.

Sudaryta autorės pagal Allen et al (2014), Khang, Moe (2008), Nagesh,Thomas (2015)

Neigiama tų pačių veiksnių įtaka taip galima visuose projekto valdymo etapuose. Organizacijos struktūra ir kultūra, trukdanti įgyvendinti projektą, kontrolės ir stebėjimo spragos, nepakankama komunikacija tarp projekto dalyvių ir suinteresuotųjų šalių.

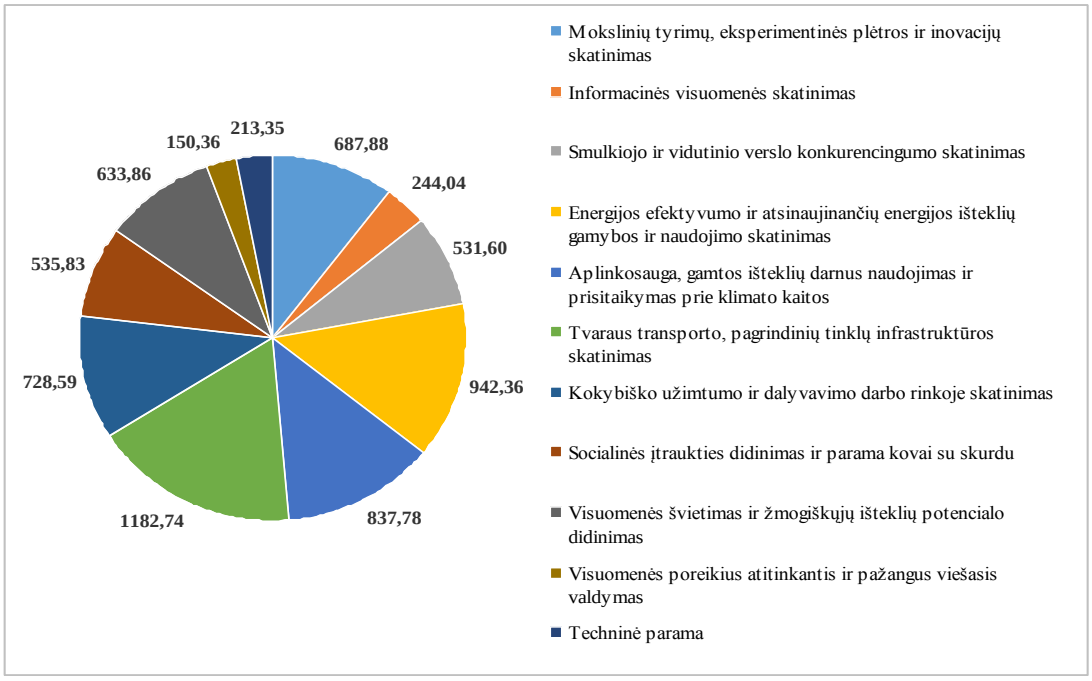
Projektų valdymą privačiame ir viešajame sektoriuje gali veikti tie patys veiksniai, tačiau neretai tam tikro pobūdžio projektams yra aktualūs specifiniai veiksniai, todėl analizuojant ES lėšomis finansuojamų projektų valdymą svarbu atskleisti ES reglamentuojamo paramos įsisavinimo per projektinę veiklą ypatumus.

1.2. Projektai Europos Sąjungos politikos įgyvendinimo procesuose

1.2.1. ES struktūrinės paramos administravimas

Sanglaudos politika – tai bendroji ES politika, kurios tikslas – mažinti išsivystymo skirtumus tarp ES regionų. ES Sanglaudos politika įgyvendinama per struktūrinius ir investicinius fondus, pagrįstus projektų įgyvendinimu. Struktūriniai fondai yra ES taikoma finansinė priemonė, skirta regionų plėtros skirtumams mažinti ir menkiau išsivysčiusių regionų plėtrai skatinti. Šiuo tikslu įsteigti keturi ES struktūriniai fondai: 1) Europos regioninės plėtros fondas (ERPF), teikiantis įvairią finansinę paramą regionų technologinei plėtrai, vietos infrastruktūrai gerinti ir pan.; 2) Europos socialinis fondas (ESF), remiantis projektus, skirtus socialinėms, pirmiausia – užimtumo, problemoms spręsti; 3) Europos žemės ūkio orientavimo ir garantijų fondas (EŽŪOGF), teikiantis paramą diegiant naujus ūkininkavimo metodus, plėtojant alternatyvią ekonominę veiklą kaime. 4) Žuvininkystės orientavimo finansinė priemonė (ŽOFI), remianti investicijas ir ekonominės veiklos perorientavimą žuvininkystės sektoriuje. Neoficialiai penktuoju struktūriniu fondu laikomas Sanglaudos fondas, įsteigtas pagal Mastrichto sutartį. Skirtingai nei struktūrinių fondų, Sanglaudos fondo lėšos skiriamos didelės apimties transporto ir aplinkos apsaugos projektams įgyvendinti (Jakaitienė, Klyvienė, 2007).

Pagrindiniai dokumentai, pagal kuriuos Lietuvai bus skiriamos ES struktūrinių fondų lėšos 2014–2020 metais, yra Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartis ir 2014–2020 m. ES struktūrinių fondų investicijų veiksmų programa (toliau – Veiksmų programa).



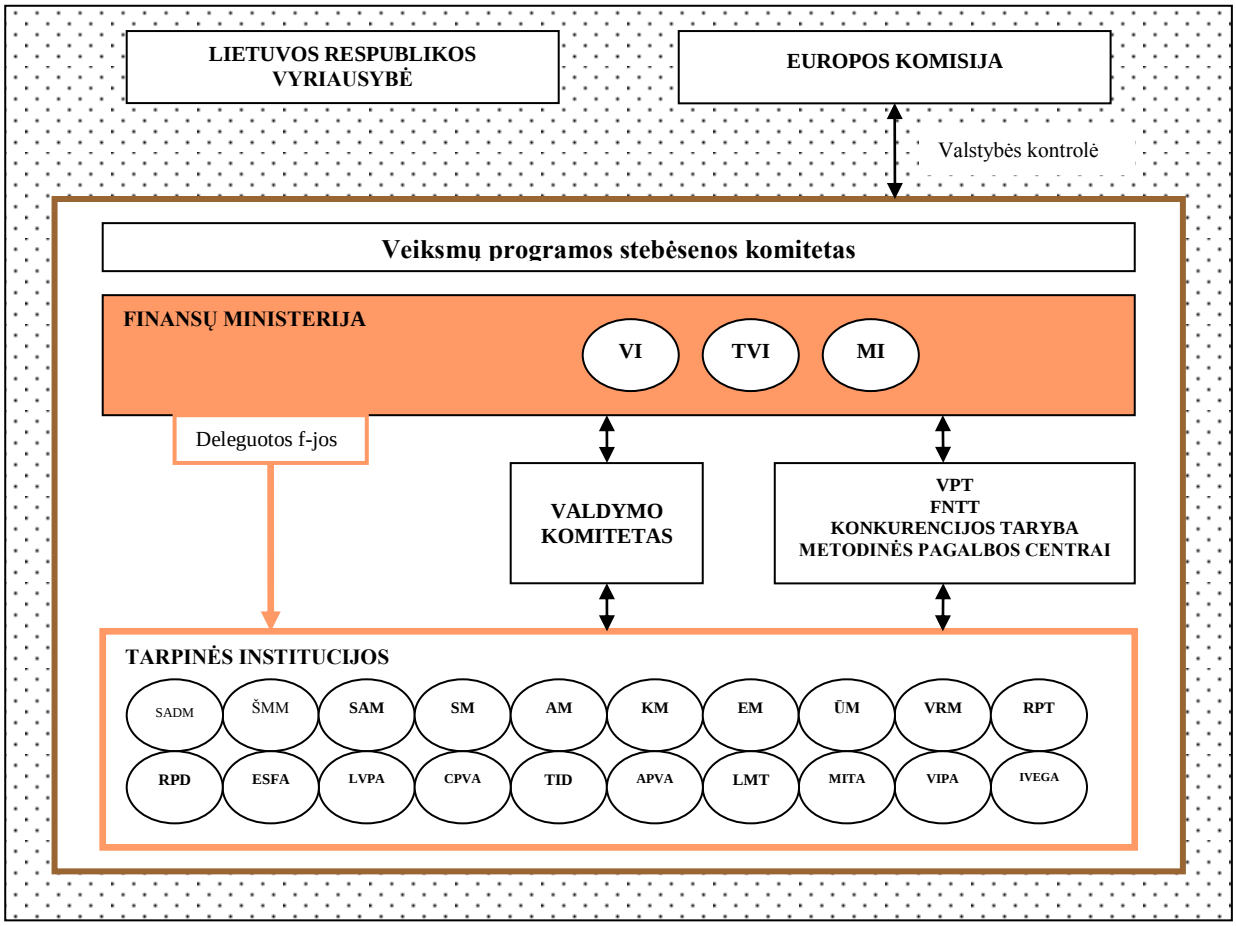
Cit. pagal LR finansų ministeriją, www.esinvesticijos.lt (2014)

4 pav. ES struktūrinių fondų pasiskirstymas pagal veiksmų programos prioritetus (mln., eurų)

Veiksmų programoje (2014) numatyti prioritetai, kuriems įgyvendinti skiriama parama iš ES struktūrinių fondų – 4 paveiksle pavaizduotas finansavimo dydžių pasiskirstymas. Prioritetų

įgyvendinimas pagal kompetencijas priskirtas ministerijoms bei projektus administruojančioms įgyvendinamosioms institucijoms.

ES paramos administravimas yra sudėtingas ir daug laiko bei žmogiškųjų resursų reikalaujantis procesas. ES fondų investicijų administravimo schemoje (5 pav.) galima matyti įvairias institucijas ir struktūras įgyvendinančias Sanglaudos politiką Lietuvoje – aiškiai galima atskirti, kurios institucijos atsakingos už priežiūrą ir kontrolę: Veiksmų programos stebėsenos komitetas, Valstybės kontrolė, valdymo komitetas, Viešųjų pirkimų tarnyba (VPT), Finansinių nusikaltimų tyrimų tarnyba (FNTT), konkurencijos taryba ir metodinės pagalbos centrai.



Cit. pagal LR finansų ministeriją, www.esinvesticijos.lt (2014)

5 pav. ES fondų investicijų administravimo schema

Finansų ministerija paramos administravimo procesuose atlieka vadovaujančiosios tvirtinančiosios bei atsiskaitymus atliekančiosios institucijos funkcijas. Paramos paskirstymo pagal prioritetus funkcijas atlieka ministerijos, regionų plėtros tarybos (RPT) bei regioninės plėtros departamentas (RPD), o projektų vertinimą ir administravimą atlieka įgyvendinančiosios institucijos – Europos socialinio fondo agentūra (ESFA), Centrinė projektų valdymo agentūra (CPVA), Aplinkos projektų valdymo agentūra (APVA), Mokslo, inovacijų, technologijų agentūra (MITA), Lietuvos verslo paramos agentūra (LVPA) – bei visuotinių dotacijų valdytojai – Lietuvos mokslo taryba (LMT),

Transporto investicijų direkcija (TID), UAB „Viešųjų investicijų plėtros agentūra“ (VIPA), UAB „Investicijų verslo garantijos“ (INVEGA). Projektų administravimas yra sudėtingas ir daug laiko bei žmogiškųjų resursų reikalaujantis procesas (Europos socialinio fondo agentūra, 2014), apimantis projektų administravimo procedūrinės dalies įgyvendinimą; projektų finansinį administravimą; pirkimų organizavimą bei vykdymą.

LR Partnerystės sutartyje (2014) nurodyta, kad jau 2007–2013 m. programavimo laikotarpiu prasidėjo realūs veiksmai dėl pareiškėjų ir projektų vykdytojų administracinės naštos mažinimo. Rengiantis 2014–2020 m. programavimo laikotarpiui ir siekiant efektyvesnio, su mažesne administracine našta ES struktūrinių ir Sanglaudos fondų administravimo, buvo atliktas ES struktūrinės paramos administravimo sistemos efektyvumo vertinimas. Tyrimas atskleidė, kad siekiant efektyvaus viešosios politikos įgyvendinimo (programų ir projektų) administravimo gebėjimai yra ne mažiau svarbūs nei geras tų viešosios politikos sričių išmanymas ir šiems administravimo gebėjimams sukaupti reikalingas laikas. Todėl 2014–2020 m. programavimo laikotarpiu visų pirma bus užtikrintas Lietuvoje veikiančių ES struktūrinės paramos administravimo sistemų tęstinumas ir institucijose sukauptų administravimo gebėjimų ir kompetencijų išsaugojimas.

Apžvelgus ES paramos administravimą Lietuvoje, susidaro nuomonė, kad projektų valdymas labai priklauso nuo administravimo struktūros, projektų dalyvių komunikacijos efektyvumo.

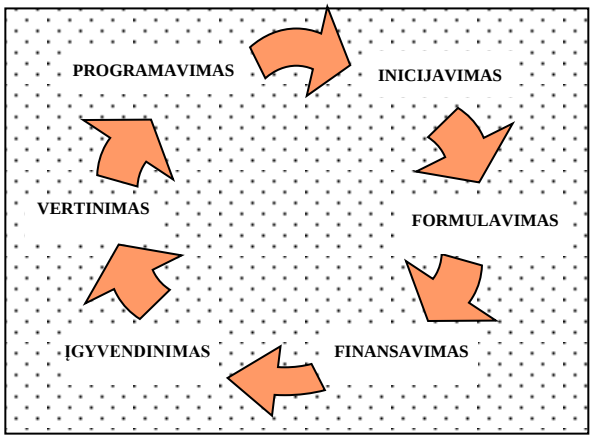
1.2.2. ES finansuojamų projektų rengimo ir valdymo specifika

ES lėšomis finansuojami ir įgyvendinami projektai išsiskiria nuoseklumu ir griežta tvarka. Europos komisija (European Comission, 2005) yra apibrėžusi projektų valdymo tvarką, kitaip dar vadinamą projekto ciklo valdymu (*angl.* – Project Cycle Management, PCM). ES lėšomis finansuojamo projekto gyvavimo ciklas, yra apibrėžiamas kaip procesas, kuriuo metu projektai yra planuojami ir inicijuojami pagal patvirtintą strategiją, vedančią prie idėjos įgyvendinimo veiksmų, vėliau suformuluojami, įgyvendinami ir vertinami, siekiant tobulinti strategiją ir imtis tolesnių veiksmų.

Projektų valdymo ciklo sąvoka yra naudojama apibrėžti projekto valdymo veikloms bei sprendimų priėmimo procedūroms, vykstančioms viso projekto gyvavimo metu. Projektų valdymo ciklas – tai procesas, kurio metu naudojami įvairūs projektų valdymo įrankiai projektui parengti ir jį valdyti. Nuo 1992 m. Europos Komisija dirba pagal efektyvų metodą – projekto valdymo ciklą (Europos socialinio fondo agentūra, 2014). Projekto valdymo ciklas padeda pasiekti, kad:

- projektas atitiktų (EK) remtinus tikslus;
- projektas būtų artimas patvirtintai strategijai ir realioms tikslinės grupės problemoms;
- projektas būtų įgyvendinamas, tikslai – realūs ir pasiekiami;
- projekto sukurta nauda (pridėtinė vertė) būtų išlaikyta ir ateityje.

Projekto ciklo valdymą sudaro šešios fazės – programavimas, identifikavimas, formulavimas, finansavimas, įgyvendinimas ir vertinimas (6 pav.).



Cit. pagal Europos Komisiją (2005)

6 pav. ES lėšomis finansuojamų projektų valdymo ciklas

Pirmasis ES finansuojamų projektų valdymo etapas prasideda nuo ***programavimo*** etapo, kuriame rengiami ir tvirtinami strateginiai dokumentai, nustatomi struktūrinės paramos prioritetai, pagrindinės intervencijos sritys, tikslai ir uždaviniai (LR finansų ministerija, 2015).

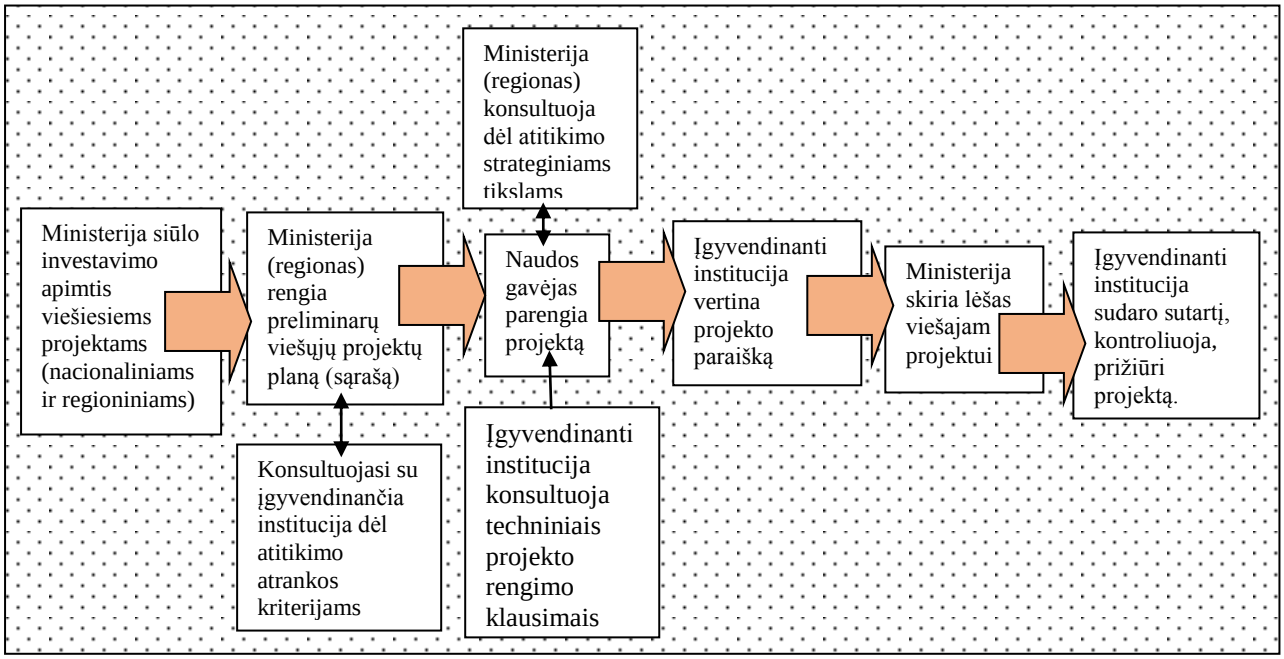
Vadovaujantis programavimo etape parengtomis strategijomis antrajame projekto valdymo etape ***identifikuojamos būsimų projektų idėjos*** bei atrenkami projektai. Projektų atranka gali būti trejopa: valstybės planavimo, regionų planavimo arba projekto konkurso būdu (LR finansų ministerija, 2008):

- Valstybės projektų planavimas – projektų atrankos būdas, kai paramos gavėjų sąrašas sudaromas vadovaujantis nacionaliniais strateginio planavimo dokumentais.
- Regioninis projektų planavimas – projektų atrankos būdas, kai paramos gavėjų sąrašas sudaromas remiantis regioniniais strateginio planavimo dokumentais.
- Projektų konkursas – pagal įgyvendinančiųjų institucijų paskelbtus kvietimus teikti paraiškas gautų projektų atranka, atliekama vadovaujantis ministerijos ar kitos valstybės institucijos parengtu projektų finansavimo sąlygų aprašu.

Europos Komisijai patvirtinus veiksmų programą bei Veiksmų programos stebėsenos komitetui patvirtinus projektų atrankos kriterijus pradedamas schemoje (7 pav.) pateiktas projekto rengimo ir įgyvendinimo procesas, kuris taikomas, kai parama teikiama valstybinės, regioninės ar savivaldos institucijų kompetencijų srityse ir kai vadovaujantis nacionaliniais, regionų ar savivaldybių strateginio planavimo dokumentais gali skaidriai ir pagrįstai planuoti projektus (sudaryti jų sąrašus).

Kiek kitoks procesas taikomas, kai remtiniems projektams (verslo projektai) teikiama valstybės pagalba ir pareiškėjai nėra pavaldūs valdžios institucijoms (taip pat ir nevyriausybinis sektorius), remtini projektai yra smulkūs ar kai neįmanoma iš anksto įvertinti, kuris sprendimas ar idėja geriausia,

tinkamiausia ir efektyviausia siekiant veiksmų programos tikslų. Konkursiniams projektams ministerijos nesudarinėja projektų sąrašų, rengia kvietimą teikti paraiškas, nustato paramos sumą, terminus ir pan.



Cit.pagal LR ūkio ministeriją (2014)

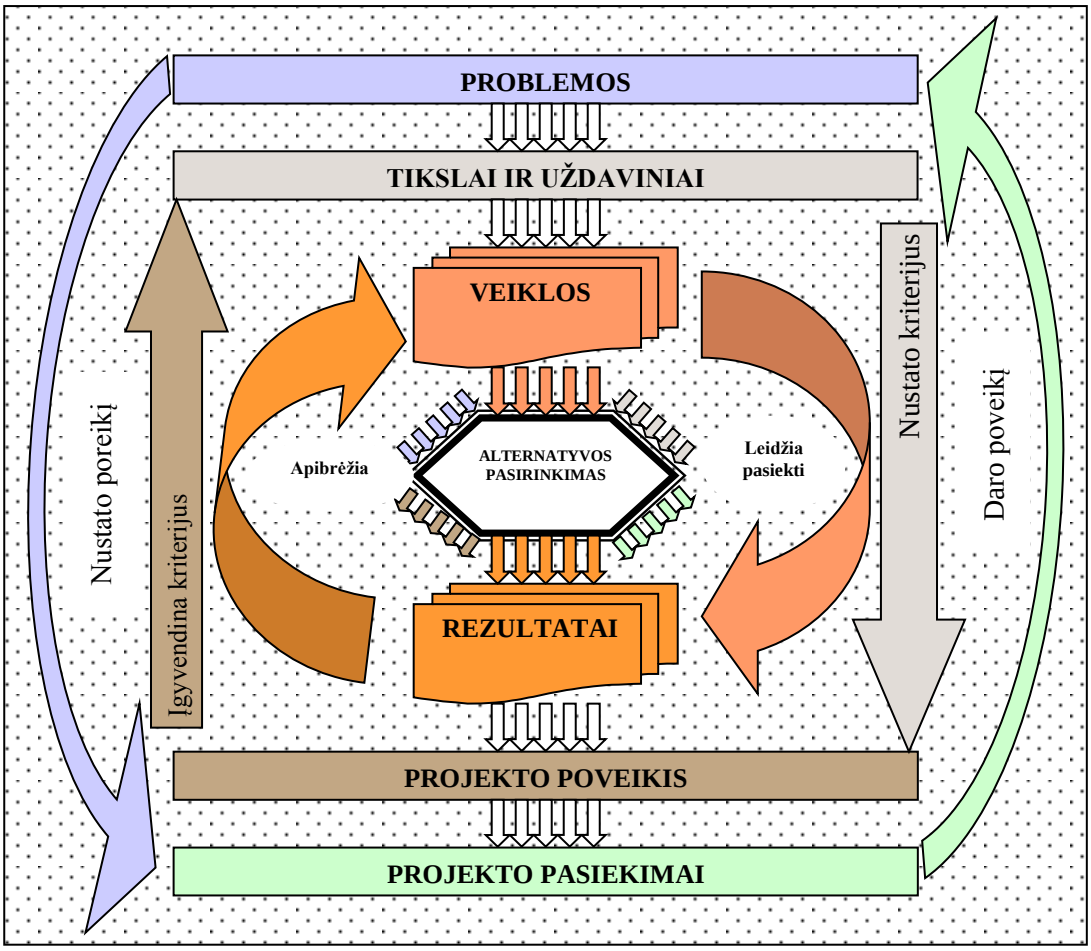
7 pav. Valstybinių bei regioninių projektų rengimas ir įgyvendinimas

Siekiant atsakingai nustatyti prioritetinius projektus, kurie bus finansuojami atrinkus valstybinio ar regioninio planavimo būdu, tarpinės institucijos gali inicijuoti įvairias apklausas, tyrimus finansavimo poreikiui nustatyti bei susipažinti su projektų idėjomis. Organizuojamų viešų diskusijų metu išsakyti specialistų ir visuomenės argumentai galėtų ne tik palengvinti tarpinių institucijų apsisprendimą dėl projektų idėjų tinkamumo, bet ir užtikrinti priimamų sprendimų skaidrumą.

Perspektyviausios projektų idėjos yra toliau vystomos ***formulavimo etape*** – planuojama ir parengiama projekto darbinė veikla, priimamas sprendimas ar teikti paraišką ES finansavimui gauti. V. Grikšienė (2004) teigia, jog: „Siekiant tinkamai parengti paraišką identifikavimo etape turi būti atlikti šie tyrimai: galimybių studija, išlaidų ir naudos analizė, teisinė analizė, aprašanti galiojančius įstatymus, įsakymus ir kitus teisės aktus, padedančius įgyvendinti projektą arba ribojančius projekto įgyvendinimo galimybę, strateginis pagrindimas, projekto finansinė analizė, bendro finansavimo strategija, projekto pagrindimas socialiniu, aplinkos apsaugos aspektais.“ Atlikus šiuos tyrimus galima aiškiau planuoti projekto veiklas bei įvertinus įvairius veiksnius numatyti projekto rezultatus.

Pareiškėjai / potencialūs projektų vykdytojai rengdami projektus turėtų įvertinti kelias projekto įgyvendinimo alternatyvas, kurios leistų įsitikinti, kad planuojamas įgyvendinti projektas yra geriausia problemos sprendimo alternatyva, kuris duotų norimų rezultatų ir darytų poveikį. 8 paveiksle pateikta

schema iliustruoja projekto tikslų bei uždavinių įgyvendinimo per veiklas ir projekto rezultatų, poveikio ryšius. Rengiant viešuosius projektus 2007-2013 m. periodu buvo įsivyravusi ydinga praktika – įvertinti tik dvi alternatyvas – įgyvendinti projektą ir neįgyvendinti projekto, bet 2014-2020 m. programavimo laikotarpiu projektų vykdytojų detaliai aprašyti projekto įgyvendinimo alternatyvas ir pagrįsti savo pasirinkimą.



Cit. pagal Centrinę projektų valdymo agentūrą (2014)

8 pav. Alternatyvų sudarymo ir pasirinkimo schema

Projektų vykdytojai, neturintys projektų rengimo ir įgyvendinimo patirties, dažnai samdo konsultantus ar konsultacines įmones. R. Civinskas ir E. Laurušonytė (2012) atlikę tyrimą apie priėjo išvadų, kad: „<...> dėl konsultantų ir konsultacinių įmonių priežiūros ir kontrolės nebuvimo, Lietuvoje veikiančių konsultantų ir konsultacinių įmonių darbo kokybė yra gana prasta – ruošiami projektai ES struktūrinei paramai gauti, bet neatitinka nustatytų reikalavimų. Be to, konsultantai ir konsultacinės įmonės yra suinteresuoti greito pelno siekimu, tačiau ne galutiniu rezultatu – paramos gavimu ar sėkmingu įgyvendinimu, kas yra aktualiausia paramos gavėjams kaip užsakovams.“ Europos socialinio fondo agentūra (2008) nustatė dažniausiai pasitaikančios klaidos rengiant (inicijuojant ir formuluojant) projektus yra:

- Projekto tikslai painiojami su uždaviniais

- Užsibrėžiami uždaviniai, kurių projekto metu pasiekti neįmanoma
- Užsibrėžiama per daug tikslų ir uždavinių, kuriuos įmanoma pasiekti tik įgyvendinus kelis ar net keliolika projektų
- Numatomi rezultatai, nesusiję su projekto uždaviniais
- Neteisingai įvertinama projekto trukmė
- Pamirštamos esminės projekto veiklos
- Nepakankamai įvertinama veiklų tarpusavio priklausomybė
- Persidengia ištekliai
- Pateikiamas pernelyg optimistinis veiklų planas (atskiroms veikloms skiriama nepakankamai laiko, žmogiškųjų išteklių, finansų).

ESFA įvardintos klaidos rengiant projektus parodo, kad projektus įgyvendinančios organizacijos (projektų vykdytojai) galimai netaiko projektų rengimo ir valdymo metodų, taip padidindamos įvairių projekto rizikų pasireiškimo tikimybę.

Finansavimo etape priimamas galutinis investicinis sprendimas, ar projektui bus skirtas finansavimas. Sprendimą priima finansuojanti (tarpinė) institucija, atsižvelgdama į tai, kaip konkretus projektas atitinka ES struktūrinių fondų reikalavimus (Europos Komisija 2005, Kaziliūnas, 2009, LR finansų ministerija, 2014).

Patvirtinus paraišką pereinama prie projekto ***įgyvendinimo*** etapo. Tai viena sudėtingiausių projekto įgyvendinimo stadijų, kuri apima konkursinės dokumentacijos rengimą, konkurso organizavimą, projekto techninę priežiūrą, stebėseną, finansinį valdymą, projekto įgyvendinimo koordinavimą, atskaitomybę.

Pasak V. Grikšienės (2004), ***vertinimas*** nebūtinai yra paskutinysis įgyvendinamo projekto ciklo etapas. Vertinimas gali būti atliekamas prieš projekto įgyvendinimą, įgyvendinant projektą, baigus įgyvendinti projektą ir praėjus tam tikram laikotarpiui po projekto įgyvendinimo. Pagrindinis vertinimo tikslas – įvertinti, ar įgyvendinamas (įgyvendintas) projektas užtikrina, kad strateginiai tikslai bus pasiekti. Svarbi informacija, ar skirtos lėšos buvo efektyviai, ekonomiškai ir rezultatyviai panaudotos projektui įgyvendinti.

Apžvelgus dokumentus, reglamentuojančius ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų projektų valdymą, bei mokslinės literatūros šaltinius šia tema, ES projektų valdymą galima apibūdinti kaip sudėtingą procesą, pagrįstą teisiniu reglamentavimu bei tarp institucine komunikacija. Dėl šių veiksnių projekto rengimas ir planavimas tampa labiau formalizuotas, o visas valdymo ciklas tampa ilgesnis. ES lėšomis finansuojami projektai privalo atitikti tam tikrus strateginius dokumentus ir prisidėti prie ne tik prie valstybinių prioritetų, bet ir prie ES tikslų įgyvendinimo.

1.3. ES investicijos Lietuvos turizmo sektoriuje

1.3.1. ES struktūrinė parama turizmo sektoriui 2007-2013 m.

Lietuvos turizmo sektoriui ES struktūrinių fondų parama 2007-2013 m. laikotarpiu buvo skiriama pagal Sanglaudos skatinimo veiksmų programą. 2007-2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programoje (2014) nurodoma, kad „vienas svarbiausių turizmo sektoriaus vystymo tikslų – skatinti atvykstamąjį ir vietinį turizmą kuriant palankesnes sąlygas aktyviam poilsiui, kultūriniam ir konferencijų turizmui. Turizmo plėtra ypač gamtos ir kultūriniais turizmo ištekliais pasižyminčiose šalies vietovėse sudaro galimybes efektyvesnei žemėnaudai bei darniai šių regionų plėtrai, atveria galimybes pritaikyti ir panaudoti kultūros paveldo objektus ir saugomas teritorijas šalies ir užsienio turistų rekreaciniams poreikiams tenkinti.“ Dokumente taip pat daromos prielaidos, kad turizmo sektoriaus plėtra skatina tarptautinį bendradarbiavimą, sudaro galimybes spręsti gyventojų, ypač jaunimo, pajamų ir užimtumo didinimo, naujų verslo nišų kūrimo, privačių investicijų pritraukimo bei regionų ekonominės ir socialinės raidos klausimus.

Sanglaudos skatinimo veiksmų programos 1 prioritetas „Vietinė ir urbanistinė plėtra, kultūros paveldo ir gamtos išsaugojimas bei pritaikymas turizmo plėtrai“ suteikė galimybę viešiesiems ir privatiems juridiniams asmenims gauti paramą įvairaus pobūdžio projektų įgyvendinimui: aktyvaus poilsio infrastruktūros įrengimo, kultūros paveldo ir nacionalinės svarbos turizmo objektų tvarkymo projektams, turizmo rinkodaros ir regioniniams turizmo projektams, taip pat privačioms turizmo investicijoms skatinti. Projektai buvo finansuojami pagal šias programos 1 prioriteto priemonių grupės „Atvykstamojo ir vietos turizmo skatinimas naudojant gamtos išteklius, kultūros paveldą ir sukuriant palankesnes aktyvaus poilsio sąlygas“ šešias priemones, nurodytas 1 lentelėje.

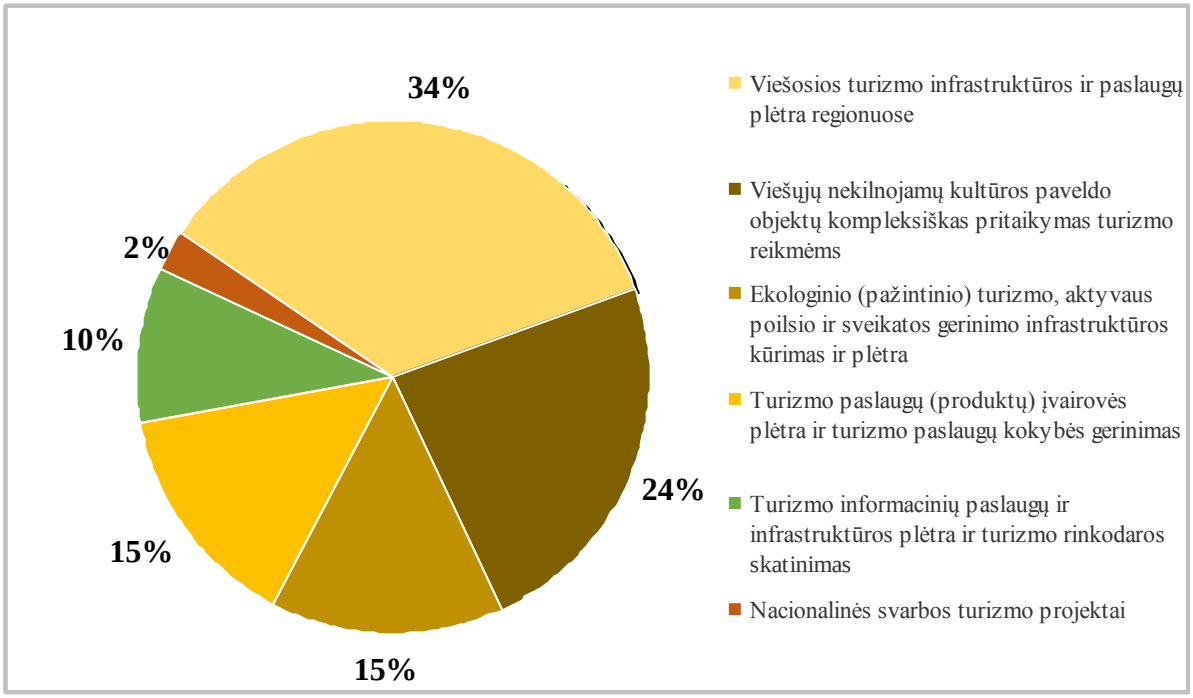
2 lentelė. Sanglaudos skatinimo veiksmų programos priemonės turizmo projektams įgyvendinti

Priemonės kodas	Priemonės pavadinimas
VP3-1.3-ŪM-01-V	Ekologinio (pažintinio) turizmo, aktyvaus poilsio ir sveikatos gerinimo infrastruktūros kūrimas ir plėtra
VP3-1.3-ŪM-02-V	Viešųjų nekilnojamų kultūros paveldo objektų kompleksiškas pritaikymas turizmo reikmėms
VP3-1.3-ŪM-03-V	Nacionalinės svarbos turizmo projektai
VP3-1.3-ŪM-04-V	Turizmo informacinių paslaugų ir infrastruktūros plėtra ir turizmo rinkodaros skatinimas
VP3-1.3-ŪM-05-R	Viešosios turizmo infrastruktūros ir paslaugų plėtra regionuose
VP3-1.3-ŪM-06-K	Turizmo paslaugų (produktų) įvairovės plėtra ir turizmo paslaugų kokybės gerinimas

Sudaryta autorės pagal Sanglaudos skatinimo veiksmų programą (2014)

Oficialioje ES struktūrinės paramos 2007-2013 m. interneto svetainėje (www.esparama.lt, 2015) skelbiamais detalios statistikos duomenimis, Lietuvoje finansuoti 289 projektai turizmo srityje: baigti įgyvendinti 194 projektai, vis dar įgyvendinami 95 projektai. Analizuojant detalią ES paramos

panaudojimo statistiką pagal finansavimo priemones, matyti, kad daugiausia projektų – 101, įgyvendinti vykdant viešosios turizmo infrastruktūros ir paslaugų plėtrą regionuose; 68 projektai įgyvendinti kompleksiškai pritaikant viešuosius nekilnojamus kultūros paveldo objektus turizmo reikmėms; 43 ekologinio (pažintinio) turizmo, aktyvaus poilsio ir sveikatos gerinimo infrastruktūros kūrimo ir plėtros projektai; 42 turizmo paslaugų (produktų) įvairovės plėtros ir turizmo paslaugų kokybės gerinimo projektai; 28 turizmo informacinių paslaugų ir infrastruktūros plėtra ir turizmo rinkodaros skatinimo projektų bei 7 nacionalinės svarbos projektai. 9 paveiksle pateiktas procentinis projektų pasiskirstymas pagal finansavimo priemones.



Sudaryta autorės pagal detalią 2007-2013 m. ES paramos panaudojimo statistiką (2015)

9 pav. Turizmo projektų pasiskirstymas pagal ES finansavimo priemones (proc.)

Už turizmo politikos įgyvendinimą, Lietuvos turizmo produktų rinkodarą, turizmo paslaugų kokybės gerinimą, užsienio turistų pritraukimą atsakinga Lietuvos Respublikos ūkio ministerija 2007-2013 m. buvo tarpinė institucija finansuojant ir įgyvendinant ES priemones bei projektus turizmo srityje. LRŪM ES paramos koordinavimo departamentas (struktūrinės paramos skyrius, struktūrinės paramos valdymo skyrius, finansinių priemonių skyrius) atlieka svarbiausias funkcijas susijusias su struktūrinės paramos programinių dokumentų įgyvendinimo planavimu, administravimo organizavimu; finansinių priemonių ir su jomis susijusių priemonių įgyvendinimo koordinavimu. Projektų, finansuojamų nacionalinėmis ir ES struktūrinių fondų lėšomis turizmo srityje, administravimas ir įgyvendinimo priežiūra priskirta LRŪM įsteigtai įgyvendinančiai institucijai - Lietuvos verslo paramos agentūrai (LVPA). Svarbiausi LVPA Turizmo projektų skyriaus uždaviniai

yra atlikti paraiškų pagal LVPA administruojamas turizmo priemones registravimą ir kvalifikuotą projektų vertinimą, rengti sutarčių su pareiškėjais projektus bei prižiūrėti sutarčių nuostatų laikymąsi.

Projektus pagal priemones įgyvendina pareiškėjai/projektų vykdytojai. Pagal Sanglaudos veiksmų programą (2014) pareiškėjais/projektų vykdytojais galėjo būti:

- „Valstybės ir savivaldybių biudžetinės įstaigos, viešieji juridiniai asmenys, kurių nors vienas dalyvis yra valstybės ar savivaldybės biudžetinė įstaiga, atitinkantys už priemonės įgyvendinimą atsakingos institucijos nustatytas paramos teikimo sąlygas“ (*priemonės VP3-1.3-ŪM-01-V, VP3-1.3-ŪM-02-V , VP3-1.3-ŪM-03-V, VP3-1.3-ŪM-05-R*);
- „Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos, savivaldybės administracija arba turizmo (ir verslo) informacijos centras, kurio savininko (dalininko) teises ir pareigas įgyvendina savivaldybės institucija, jeigu projekto partneris yra Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos, atitinkantys už priemonės įgyvendinimą atsakingos institucijos nustatytas paramos teikimo sąlygas“ (*priemonė VP3-1.3-ŪM-04-V*);
- „Privatieji juridiniai asmenys, atitinkantys už priemonės įgyvendinimą atsakingos institucijos nustatytas paramos teikimo sąlygas“ (*priemonė VP3-1.3-ŪM-06-K*).

Finansų ministerijos ES struktūrinės paramos kompiuterinės informacinės valdymo ir priežiūros sistemos duomenis (2015) priemonių grupės „Atvykstamojo ir vietos turizmo skatinimas naudojant gamtos išteklius, kultūros paveldą ir sukuriant palankesnes aktyvaus poilsio sąlygas“ projektus pagal skirtingas priemones įgyvendino 148 projektų vykdytojai, iš jų 28 – privatūs juridiniai asmenys, kiti 120 – savivaldybių administracijos, Valstybinis turizmo departamentas, turizmo informacijos centrai, muziejai ir kitos viešosios įstaigos.

LRŪM užsakymu 2013 m. atliktas „Europos Sąjungos paramos poveikio Lietuvos turizmo sektoriui ir plėtros galimybių vertinimas“, kurio tikslas – tobulinti ES struktūrinės paramos panaudojimą turizmo srityje, nustatant paramos poveikį, tikslingumą, investicijų prioritetus 2014–2020 m. programavimo laikotarpiu. ES paramos turizmo sričiai rezultatyvumo, efektyvumo ir poveikio vertinimus atlikusi UAB „Ernst & Young Baltic“ (2013) galutinėje vertinimo ataskaitoje teigia: „<...> rodikliai dėl naujų (tiesioginių) darbo vietų ir pastatytų naujų ar sutvarkytų esamų turistų traukos objektų turėtų būti pasiekti arba viršyti, dėl didelio projektų skaičiaus ir didelės paramos sklaidos, dalis turizmo objektų gali būti sutvarkyti nekompleksiškai.“ Vertintojų nuomone, („Ernst & Young Baltic“, 2013) ES paramos turizmo sričiai panaudojimo efektyvumas gali būti padidintas didinant turizmo objektų tvarkymo kompleksiškumą: „Dėl didelės paramos skaidos į atskirus objektus pritraukiama mažiau turistų, prastėja lėšų panaudojimo efektyvumo rodikliai. Ir atvirkščiai: ES paramos lėšų panaudojimo efektyvumas yra didesnis, kai investuojama ne į pavienius geografiškai tarpusavyje nutolusius turizmo objektus, bet kai didelio turistinio potencialo teritorijos yra tvarkomos kompleksiškai.“ Tikėtina, kad dėl didelės projektų sklaidos ir nekompleksinės turizmo plėtros

teigiamas nėra pastebimas teigiamas poveikis: „45 savivaldybėse iš 53, kuriose buvo įgyvendintas bent vienas projektas, suplanuotos turizmo priemonės turėjo neutralų poveikį“ („Ernst & Young Baltic“, 2013).

Galutinėje ES paramos poveikio Lietuvos turizmo sektoriui ir plėtros galimybių vertinimo ataskaitoje (LRŪM, „Ernst & Young Baltic“, 2013) pateikiamos rizikos (problemos), susijusios su projektų valdymu:

- **Netikslus projektų planavimas**. Į finansuotinų projektų sąrašus projektai yra įtraukiami remiantis atitinkamai valstybės projektų aprašymais ir projektiniais pasiūlymais. Dažnai pateikiama preliminari informacija, kuri rengiant paraišką pakeičiama. Dėl reikšmingų pokyčių paraiškos vertinimo proceso trukmė prasitęsia, atsiranda pakeitimų derinimo su projektų sąrašus tvirtinančiomis institucijomis poreikis.
- **Nepakankamas projektų parengtumas**. Techninės dokumentacijos parengimas kai kuriais atvejais yra planuojamas ir atliekamas projektų įgyvendinimo metu. Tai ilgina projektų įgyvendinimo trukmę ir sukelia vėlavimo riziką.
- **Projektų atrankos procedūra**. Kyla nepagrįstų sprendimų priėmimo rizika, nes galutiniai sprendimai dėl projektų įtraukimo į valstybės projektų sąrašus priimami remiantis ne projektų vertinimo pagal nustatytus kriterijus rezultatais, bet komisijos narių sprendimu.
- **Bendradarbiavimo trūkumas**. 2007-2013 m. programavimo periodu atsietai plėtojama privati ir viešoji infrastruktūra, trūksta viešosios ir privačios partnerystės projektų. Sėkmingų bendradarbiavimo tarp savivaldybių, vystant prioritetinius turizmo produktus, atvejų yra labai mažai: dažniausiai problemos yra sprendžiamos lokaliai vienos savivaldybės ar vieno turizmo objekto lygmenyje.
- **Stebėsenos sistemos neefektyvumas.** Dėl aiškios stebėsenos rodiklių skaičiavimo metodikos trūkumo, skirtingai interpretuojama sąvoka „turistas“, todėl projektų vykdytojai teikia skirtingus duomenis: vieni į turistų skaičių įtraukia į vienadienius lankytojus, o kiti – tik tuos, kurių kelionė apėmė bent vieną nakvynę. Taip pat dėl vėlavimo pateikti stebėsenos rodiklių duomenis, nėra galimybės įvertinti projektų įgyvendinimo eigą ir priimti sprendimus.

Apibendrinus galima teigti, kad įgyvendinant ES lėšomis finansuojamus projektus susiduriama su rizikomis ir problemomis rengiant turizmo projektus (netikslus planavimas, nepakankamas techninės dokumentacijos parengimas, bendradarbiavimo trūkumas), priimant sprendimus juos finansuoti (projektų atrankos procedūros) bei vykdant įgyvendinimo kontrolę ir rezultatų stebėseną (stebėsenos sistemos neefektyvumas).

1.3.2. Turizmo projektų finansavimas ES fondų lėšomis 2014-2020 m.

ES parama 2007-2013 m. laikotarpiu turizmui skatinti buvo skiriama per LRŪM, tuo tarpu patvirtintos naujos 2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programos (2014) 5 prioriteto „Aplinkosauga, gamtos išteklių darnus naudojimas ir prisitaikymas prie klimato kaitos“ investicinio prioriteto 5.4. „Kultūros ir gamtos paveldo apsauga, propagavimas ir vystymas“ įgyvendinimas paskirtas LR ūkio ministerijai, LR aplinkos ministerijai ir LR kultūros ministerijai. LRKM 2007-2013 m. nebuvo tarpine institucija įsisavinant struktūrinių fondų lėšas, ir tai apsunkino galimybes panaudoti fondų lėšas kultūrai ir kultūros paveldo išsaugojimui finansuoti Lietuvoje (Pauliukevičiūtė, Raipa, 2009). Šios tarpinės institucijos, pagal kompetenciją atsakingos už prioriteto įgyvendinimą, 2014-2020 m. programavimo laikotarpiu sieks konkretaus uždavinio – padidinti kultūros ir gamtos paveldo aktualumą, lankomumą ir žinomumą, visuomenės informuotumą apie juos supančią aplinką.

Prioriteto įgyvendinimo priemonės turizmui skatinti ir konkurencingumui didinti 2015 m. I ketvirtį dar nepatvirtintos LR finansų ministerijos. Planuojamos priemonės ir už jų įgyvendinimą atsakingos institucijos pateiktos 2 lentelėje.

3 lentelė. ES investicijų 2014-2020 m. turizmo sektoriui koordinavimas

KULTŪROS IR GAMTOS PAVELDO APSAUGA, PROPAGAVIMAS IR VYSTYMAS			
Tarpinė institucija	LR ūkio ministerija	LR aplinkos ministerija	LR kultūros ministerija
Įgyvendinančioji institucija	LVPA	APVA	CPVA
Planuojamos (nepatvirtintos) priemonės	• Nacionalinių turizmo maršrutų, trasų ir produktų rinkodara bei turizmo ženklinimo infrastruktūros plėtra • Savivaldybes jungiančių turizmo trasų ir turizmo maršrutų informacinės infrastruktūros plėtra • Prioritetinių turizmo plėtros regionų e-rinkodara	• Saugomų teritorijų ir valstybinės reikšmės parkų tvarkymas, pritaikymas lankymui • Visuomenės informavimas apie aplinką ir aplinkosauginių rekreacinių objektų tvarkymas	• Aktualizuoti kultūros paveldo objektus • Aktualizuoti savivaldybių kultūros paveldo objektus • Aktualizuoti viešąjį ir privatųjį kultūros paveldą • Modernizuoti kultūros infrastruktūrą • Modernizuoti savivaldybių kultūros infrastruktūrą • Modernizuoti viešąją ir privačiąją kultūros infrastruktūrą

Sudaryta autorės LRŪM, LRAM, LRKM, LRFM duomenimis (www.am.lt, www.ukmin.lt, www.lrkm.lt, 2015)

LRŪM koordinuojamas priemones ir projektus administruos Lietuvos verslo paramos agentūra (LVPA), LRAM koordinuojamas priemones ir projektus – Aplinkos projektų valdymo agentūra

(APVA), o LRKM – Centrinė projektų valdymo agentūra (CPVA). Daugiausiai priemonių (šešias) įgyvendins LR kultūros ministerija.

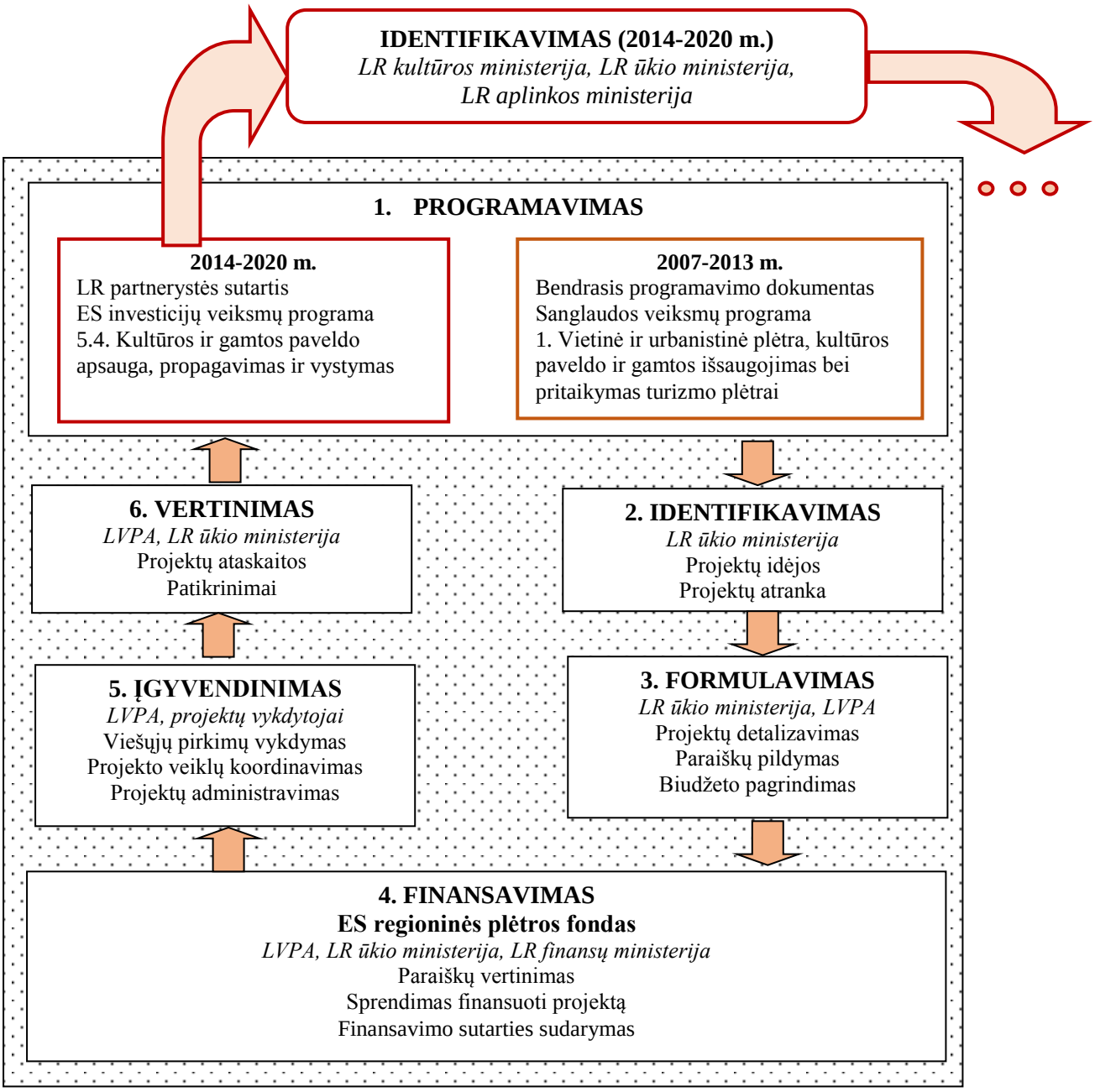
LRKM įgyvendinant prioritetą vadovausis Kultūros objektų aktualizavimo 2014–2020 m. programa, kuri parengta atsižvelgiant į 2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programą. Pagal programą (2014) planuojami įgyvendinti projektai gali būti atrenkami valstybės planavimo būdu, regioninio planavimo būdu arba skelbiant projektų konkursą. ES lėšomis investuoti į dviejų tipų projektus: kultūros paveldo objektams aktualizuoti bei kultūros infrastruktūros objektams aktualizuoti. Kultūros paveldo objektams aktualizuoti numatyta 87 mln. eurų ES lėšų, o kultūros infrastruktūros modernizavimui bus skirta 102 mln. eurų iš ES regioninės plėtros fondo.

Tyrimo „Kultūros prieinamumas ir dalyvavimas“ (TNS Eurobarometer, 2013) duomenimis kultūros paslaugų vartojimas ir aktyvumas kūrybinėse veiklose mažėja daugelyje ES šalių narių. Kai kurių Lietuvos rodiklių atsilikimas nuo ES vidurkio paskatino susirūpinti visuomenės dalyvavimu kūrybinėse veiklose. Remiantis Europos kultūros verčių tyrimu (TNS Eurobarometer, 2007), 71 proc. Lietuvos gyventojų nedalyvauja jokiose (individualiose ar grupinėse) kūrybinėse veiklose, kai tuo tarpu ES nedalyvaujančiųjų vidurkis yra 62 proc. Palyginimui, kaimyninėje Latvijoje jokiose kūrybinėse veiklose nedalyvaujančių gyventojų skaičius siekia tik 58 proc., o Estijoje – 50 proc. Tyrimai taip pat rodo, kad tik 49 proc. Lietuvos gyventojų domisi savo šalies menais ir kultūra, kai tuo tarpu ES vidurkis yra 69 proc. (TNS Eurobarometer, 2007). Ši statistika iliustruoja netinkamo kultūros paslaugų panaudojimo, pasenusios infrastruktūros bei menkos kultūros įstaigų paslaugų kokybės pasekmes.

Menko visuomenės domėjimosi kultūra problemą atskleidžia ir Kultūros ministerijos užsakymu atlikto gyventojų dalyvavimo kultūroje ir pasitenkinimo kultūros paslaugomis tyrimo (2014) rezultatai. Nesidomėjimas kultūrine veikla būdingas ketvirtadaliui tyrimo dalyvių (LR kultūros ministerija, 2014). Viena svarbiausių priežasčių, kurias respondentai nurodė kaip ribojančias įsilieti į kultūrinį gyvenimą – per didelė kaina (37 proc.) bei fizinis nepasiekiamumas (16 proc.), kuris savo ruožtu susijęs su pasiūlos trūkumais: trečdalis tų, kuriems sudėtinga nuvykti iki kultūrinės veiklos vietos, taip pat susiduria su ribotu pasirinkimu arba prastos kokybės kultūros įstaigų veikla vietovėje (Verikienė, „Socialinės informacijos centras“, „ESTEP Vilnius“, 2014).

Atliktų tyrimų rezultatai bei ribotos kultūros paveldo ir infrastruktūros objektų valdytojų galimybės teikti patrauklias paslaugas, užtikrinant šiuolaikinės visuomenės poreikius, paskatino valdžios institucijas naujuoju 2014-2020 m. ES finansavimo periodu sudaryti sąlygas projektų įgyvendinimui kultūros srityje, tokiu būdu skatinant vietinį ir atvykstamąjį kultūrinį turizmą. LRMK organizacinėje struktūroje atlikti reikiami pakeitimai – Kultūros politikos departamente suformuotas ES paramos skyrius, kuris atsakingas už kultūros (kultūrinio turizmo) projektų valdymą.

Remiantis atlikta projektų valdymo teorine analize, parengta schema (10 pav.) iliustruojanti, kaip vyksta ES lėšomis finansuojamų projektų turizmo sektoriuje rengimas ir valdymas.



Sudaryta autorės pagal Europos Komisiją (2005), Grikšienę (2005), Kaziliūną (2009), LRFM (2014) ir kt.

10 pav. ES lėšomis finansuojamų projektų turizmo sektoriuje rengimo ir valdymo schema

Schemoje pavaizduotas visas ES 2007-2013 m. finansavimo laikotarpio projektų valdymo ciklas bei prasidėjęs 2014-2020 m. finansavimo laikotarpio projektų valdymo ciklas – programavimo bei identifikavimo etapai. Kiekviename projekto valdymo etape nurodytos atsakingos institucijos bei pagrindiniai atliekami veiksmai. Panaudojant šią schemą bei adaptuojant identifikuotus projektų valdymo sunkumus (3 pav.) bei sėkmę/nesėkmę lemiančius veiksnius (1 lentelė) toliau šiame darbe atliekamas tyrimas, siekiant nustatyti su kokiais sunkumais susiduriama įgyvendinant ES lėšomis finansuojamus projektus turizmo srityje bei jų priežastis.

2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

Atlikta literatūros analizė parodė, kad ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų projektų rengimo ir valdymo procesai suskirstyti į šešis etapus – programavimą, identifikavimą, formulavimą, vykdymą, vertinimą. Kiekviename etape susiduriama su tam tikrais sunkumais, įvairūs veiksniai gali lemti projektų sėkmę/nesėkmę, šioje magistro baigiamojo darbo dalyje aprašoma kokiais aspektais buvo tiriamas ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų turizmo sektoriaus projektų rengimas ir valdymas.

Tyrimo objektas: ES lėšomis finansuojamų projektų rengimas ir valdymas turizmo srityje

Tyrimo tikslas – išanalizuoti ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų turizmo sektoriaus projektų rengimo ir valdymo procesus.

Tyrimo uždaviniai:

- Nustatyti pagrindines problemas ir jų priežastis įgyvendinant projektus.
- Įvertinti skirtingų veiksnių įtaką projektų rengimo ir valdymo procesams.

Tyrimo metodai: tyrimui atlikti pasirinkta *antrinės duomenų analizė**s*** bei *anketinės ekspertų apklausos* metodų trianguliacija.

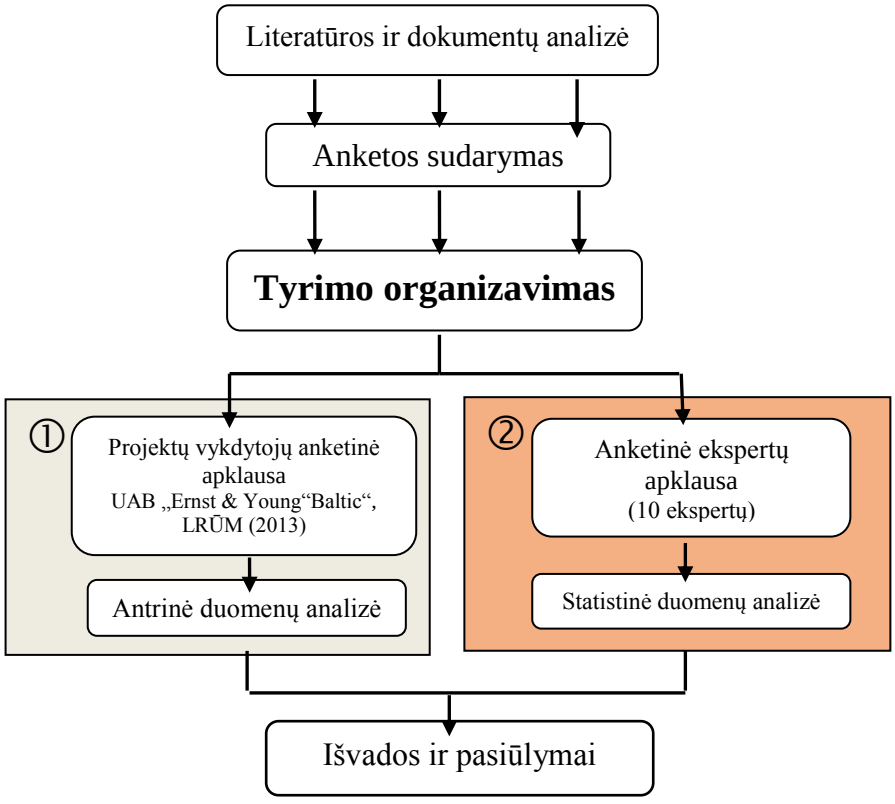
1. Analizė, kai tyrėjai analizuoja duomenis, surinktus kitų tyrėjų ir institucijų vadinama ***antrine duomenų analize***. E. Butkevičienė ir A. Vaičekauskaitė (2012), pripažįsta antrinių duomenų panaudojimo moksliniuose darbuose svarbą ir įvardija šiuos privalumus:

- duomenys plačiau pristatomi visuomenei;
- juos galima palyginti su kitų tyrimų duomenimis;
- analizuojami reprezentatyvūs duomenys įgalina daryti platesnius apibendrinimus.

Dėl išvardintų metodo privalumų atliekant tyrimą buvo naudoti 2013 m. LR ūkio ministerijos užsakymu atlikto „Europos Sąjungos paramos poveikio Lietuvos turizmo sektoriui ir plėtros galimybių vertinimas“ duomenys. Atliekant vertinimą („Ernst & Young Baltic“, 2013) buvo taikomi įvairūs kiekybiniai ir kokybiniai vertinimo metodai (pirminių ir antrinių šaltinių informacijos analizė, interviu, apklausa, atvejo studijos, poveikio vertinimo medelis, ekspertinis vertinimas), tačiau dėl tyrimo objektų ir didelės apimties šiame magistro baigiamajame darbe naudojama tik dalis tyrimo duomenų – apklausos, kurią taikant buvo apklausiami projektų vykdytojai. Tyrėjai (UAB „Ernst & Young Baltic“, 2013) nurodo, kad „Projektų vykdytojų apklausos tikslas buvo surinkti duomenis apie Sanglaudos skatinimo veiksmų programos lėšomis finansuojamų ir finansuotų turizmo srities projektų įgyvendinimą ir apie turizmo objektų finansavimo 2014–2020 m. programavimo periodu poreikius.“ Darbo 1 priede pateikiami apibendrinti atliktos apklausos duomenys – respondentų atsakymų formuluotės neredaguotos, t.y. tokios, kaip kad buvo pateikta užpildytose anketose.

2. ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų turizmo sektoriaus projektų rengimo ir valdymo analizei atlikti bei valdymo procesus lemiančių veiksnių vertinimui pasirinkta ***anketinė ekspertų apklausa***, daugiausiai paremta rangavimo metodu. Ekspertinio vertinimo metodas taikytinas tada, kai sprendžiama problema pasižymi kokybinės informacijos gausa. V. Snieška ir E. Meilienė (2010) nurodo, kad „šis metodas sunkiai objektyviai išmatuojamame sektoriuje taikomas labai dažnai ir yra naudingas, tačiau gautos žinios gali būti subjektyvios ir, siekiant mokslinio objektyvumo, svarbu parinkti ekspertus atsižvelgiant į jų kompetenciją ir patikimumą“. Gauti duomenys buvo sisteminami ir analizuojami programinių paketų Excel ir SPSS 20 pagalba, atlikta duomenų ***aprašomosios statistikos analizė*** bei ***koreliacinė analizė.***

Pasirengimas tyrimui bei tyrimo organizavimas vizualiai pavaizduotas 11 paveiksle. Atlikus mokslinės literatūros šaltinių bei dokumentų analizę buvo sudaryta anketa ekspertams (2 priedas). Dėl patogumo ir galimybės tyrimo dalyviams išsaugoti anonimiškumą anketa sukurta www.manoapklausa.lt sistemoje – anketos nuorodos su prašymu dalyvauti apklausoje ekspertams išsiųstos elektroniniu paštu.



Šaltinis: sudaryta autorės

11 pav. Tyrimo metodikos ir organizavimo schema

Patį tyrimą sudaro dvi dalys: pirmąja siekiama nustatyti projektų vykdytojų poziciją ir sunkumus valdant ES lėšomis finansuojamų turizmo projektų įgyvendinimą, o antrąja – nustatyti įgyvendinančiųjų tarpinių institucijų poziciją projektų valdyme bei įvertinti veiksnius, lemiančius turizmo projektų valdymo procesus.

Projektų valdymo specialistų (ekspertų) apklausai atlikti parengtą anketą sudaro 9 klausimai bei veiksnių, lemiančių sėkmingą projektų valdymą, vertinimo skalės. 5 lentelėje detalizuojama, ką siekiama nustatyti sudarytais anketos klausimais.

4 lentelė. Anketos klausimų grupės

Klausimai	Paskirtis
1-2	Nustatyti asmeninę eksperto patirtį projektų rengimo bei valdymo srityje.
3-7	Nustatyti ekspertų patirtį turizmo sektoriaus projektų valdyme, identifikuoti dažniausiai nustatytus pažeidimus vykdant turizmo projektus, išsiaiškinti nuomonę apie projektų vykdytojų pasirengimą projektų įgyvendinimui.
8-9	Nustatyti projektų valdymo ciklo etapų
10-15	Įvertinti veiksnius, lemiančius projektų rengimo ir valdymo procesus, skirtinguose projekto ciklo etapuose. Veiksniai vertinami nuo 5 (labai svarbu) iki 1 (nesvarbu) balo Likerto skalėje.
16	Nustatyti efektyviausias ES lėšomis finansuojamų turizmo projektų valdyme taikomas kontrolės priemones.

Šaltinis: sudaryta autorės

Tiriamųjų charakteristikos:

1. UAB „Ernst & Young Baltic“ (2013) vykdytoje apklausoje iš viso dalyvavo 68 skirtingi projektų vykdytojai, kurie kartu užpildė 90 anketų: dalis projektų vykdytojų pildė anketas dėl daugiau nei vieno projekto. Projektų vykdytojai – tai viešieji ir privatūs juridiniai asmenys, įgyvendinę ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamus turizmo projektus pagal Sanglaudos veiksmų programą. Turizmo projektus pagal 2007-2013 m. skirtingas finansavimo priemones iš viso įgyvendino 148 projektų vykdytojai, todėl galima manyti, kad 68 respondentų (projektų vykdytojų) užpildytų anketų duomenys yra tikslūs – 4 lentelėje pateikta pagal Paniotto formulę apskaičiuota reprezentatyvi imtis.

5 lentelė. Imties dydžio skaičiavimas

Formulė	Apskaičiuotas imties dydis
$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$	$n = \frac{1}{0{,}9^2 + \frac{1}{148}} = 67$
n – imties dydis; Δ – atrankos paklaida. Šiuo atveju atrankos paklaida sudaro 0,09 (9%); N – populiacija.	

Šaltinis: sudaryta autorės

2. Taikant ekspertų apklausos metodą, rekomenduojamas ekspertų skaičius gali svyruoti nuo 10 iki 100 žmonių, atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir objektą (Tidikis, 2003). Projektų rengimo ir valdymo procesus lemiančius veiksnius vertino bei į kitus anketos klausimus atsakė 10 savanoriškumo principu tyrime sutikusių dalyvauti ekspertų, kurių veikla susijusi su ES struktūrinių fondų lėšomis 2007-2013 m. finansuotų/finansuojamų projektų valdymu bei turizmo priemonių įgyvendinimu Lietuvoje: LR ūkio ministerijos ES paramos koordinavimo departamento specialistai, VšĮ „Lietuvos verslo paramos

agentūra“ specialistai. Kriterijai, pagal kuriuos apklausos dalyvius galima traktuoti kaip ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų projektų turizmo srityje ekspertus:

- Vertintojai dirba vienoje iš ES paramą administruojančioje institucijoje (LR ūkio ministerija, Lietuvos verslo paramos agentūra);
- Vertintojai dalyvavo/dalyvauja turizmo projektų įgyvendinime 2007-2013 m. ES finansavimo laikotarpiu;
- Vertintojų veikla ir užimamos pareigos susijusios su ES paramos administravimu bei projektų valdymu.

Tyrimo metu buvo nustatyta informacija apie ekspertus (6 lentelė). Visų vertintojų išsilavinimas aukštasis (magistro laipsnis), skyrėsi tik jų darbo patirtis ES paramos administravimo, projektų rengimo ir valdymo srityje, taip pat užimamos pareigos.

6 lentelė. Ekspertų demografinių duomenų pasiskirstymas

Nr.	Išsilavinimas	Darbo patirtis	Institucija	Pareigos
1	Magistro l.	Nuo 5 iki 10 metų	LVPA	Specialistas
2	Magistro l.	Daugiau nei 10 metų	LRŪM	Direkt. pavaduotojas
3	Magistro l.	Nuo 5 iki 10 metų	LRŪM	Vyr. specialistas
4	Magistro l.	Nuo 3 iki 5 metų	LVPA	Projektų vadovė
5	Magistro l.	Nuo 5 iki 10 metų	LVPA	Vyresn. projektų vadovė
6	Magistro l.	Nuo 5 iki 10 metų	LRŪM	Vyr. specialistas
7	Magistro l.	Nuo 3 iki 5 metų	LRŪM	Vyr. specialistas
8	Magistro l.	Nuo 1 iki 3 metų	LVPA	Projektų vadovė
9	Magistro l.	Nuo 3 iki 5 metų	LVPA	Projektų vadovė
10	Magistro l.	Nuo 5 iki 10 metų	LVPA	Projektų vadovė

Šaltinis: sudaryta autorės

Dalyvavę turizmo projektų valdymo procesuose įgyvendinant Sanglaudos skatinimo veiksmų programos prioritetą „Vietinė ir urbanistinė plėtra, kultūros paveldo ir gamtos išsaugojimas bei pritaikymas turizmo plėtrai“ nurodė 7 ekspertai.

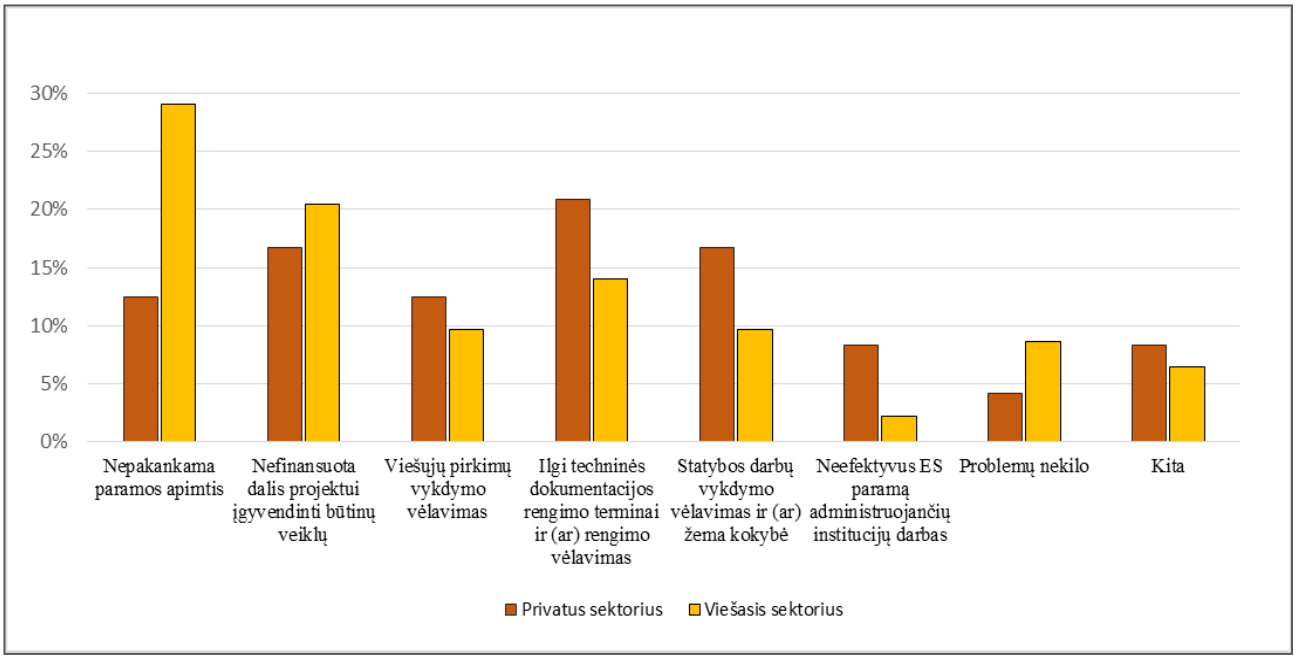
Projektų valdymo procesus lemiančių veiksnių svarbai nustatyti buvo taikomas tarpusavio palyginimo metodas. Užpildytų anketų duomenys sisteminami Microsoft Excel programa, atliekama statistinė analizė su SPSS 20 statistiniu paketu. Anketos skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti skaičiuotas *Cronbach's Alfa* koeficientas (3 priedas). Ekspertiniame vertinime naudotos anketos *Cronbach's Alfa=0,851,* įrodantis priimtiną ekspertinio vertinimo tarpusavio homogeniškumą ir anketos patikimumą. Apklausoje dalyvavusių ekspertų nuomonių sutapimas vertintas *Kendall* konkordancijos koeficientu. Gauta reikšmė *Kendall W=0,275* balo, tai rodo, kad vidutinis ekspertų nuomonių sutapimas yra silpnas, tačiau vertinimai skiriasi statistiškai patikimai, nes stebimoji reikšmingumo lygmens reikšmė *p* buvo mažesnė už 0,05.

3. ES STRUKTŪRINIŲ FONDŲ LĖŠOMIS FINANSUOJAMŲ PROJEKTŲ TURIZMO SEKTORIUJE RENGIMO IR VALDYMO ANALIZĖ

Šiame baigiamojo darbo skyriuje pateikiami ir apibendrinami tyrimo rezultatai. Pirmojoje skyriaus dalyje analizuojami projektų vykdytojų pateikti duomenys siekiant ištirti pagrindines problemas ir jų priežastis įgyvendinant turizmo projektus, kurių įgyvendinimas finansuojamas iš ES struktūrinių fondų. Antrojoje dalyje analizuojama įgyvendinančiųjų tarpinių institucijų pozicija projektų valdyme bei atliekamas veiksnių, lemiančių turizmo projektų valdymo procesus, vertinimas**.** Anketiniai duomenys apdoroti ir analizuoti naudojant statistinį duomenų analizės paketą SPSS 20 ir programinį paketą Microsoft Excel. Pateikiami anketos patikimumo bei ekspertų nuomonių sutapimo koeficientai, įvertinta atskirų veiksnių ir jų grupių įtaka projektų valdymo procesams skirtinguose etapuose, pateikiamas svarbiausių veiksnių apibendrinimas.

3.1. 2007–2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programos lėšomis finansuotų turizmo srities projektų įgyvendinimo analizė

Turizmo srities projektų vykdytojai (privatūs ir viešieji juridiniai asmenys), dalyvavę LRŪM ir UAB „Ernst & Young Baltic“ (2013) apklausoje ir užpildę klausimyną nurodė problemas, kilusias įgyvendinant projektus (12 pav.)



Sudaryta autorės pagal UAB „Ernst & Young Baltic“ (2013)

12 pav. Projektų įgyvendinimo problemos

Dažniausiai nurodytos projektų įgyvendinimo problemos susijusios su finansavimu – nepakankama paramos apimtis, nefinansuota dalis projekto įgyvendinimui būtinos veiklos. Kita ne mažiau aktuali problema – ilgi techninės dokumentacijos rengimo terminai ir (ar) rengimo vėlavimas.

12 paveiksle taip pat galima matyti, kad privataus ir viešojo sektoriaus atstovai skirtingai susiduria su tomis pačiomis problemomis, pavyzdžiui, privataus sektoriaus atstovai dažniau nei viešojo sektoriaus atstovai nurodė, kad ilgai užtrunka parengti techninę dokumentaciją bei susiduria su statybos darbų vykdymo vėlavimu ir (ar) žema kokybe, viešųjų pirkimų vykdymo vėlavimu ir mano, kad ES paramą administruojančios institucijos neefektyviai atlieka savo darbą. Tuo tarpu viešojo sektoriaus atstovams arba nekilo problemų įgyvendinant projektus, arba dažniau problemos kilo dėl finansavimo – nepakankama paramos apimtis, nefinansuojamos projektui būtinos veiklos.

Respondentai galėjo nurodyti ir kitas problemas, kilusias įgyvendinant projektus, tačiau jų nurodytas problemas galima priskirti jau aptartų problemų grupėms – ilgi viešųjų pirkimų procesai, komunikacijos su įgyvendinančiąja institucija spragos, projekto finansavimo klausimai (vėlai priimtas sprendimas dėl PVM mokėjimo, nėra sudaryta sutartis su koncesininku, lėšų trūkumas).

Siekiant numatyti galimus problemų sprendimo būdus turizmo projektų vykdytojų buvo prašyta įvardinti įgyvendinant projektus kilusių problemų priežastis. Atliekant analizę respondentų pateikti atsakymai (1 priedas) buvo sisteminami ir grupuojami į *kategorijas* ir *subkategorijas* (7 lentelė). Išskirtos penkios problemų priežasčių kategorijos: teisinis reglamentavimas, finansavimo sąlygos, netinkamas planavimas, komunikacija, rizikų pasireiškimas.

Daugiausia respondentų nurodytos priežastys, dėl kurių kyla problemų įgyvendinant projektus, susijusios su *teisiniu reglamentavimu*. Pagrindinė šios kategorijos priežastis - *viešųjų pirkimų įstatymo nuostatų* laikymasis. Trakų istorinio nacionalinio parko direkcijos atstovas teigia, kad „viešųjų pirkimų sistema Lietuvoje yra komplikuota, paini, biurokratiškai formali, savitikslė, nes orientuota ne į tikslą įsigyti perkamą objektą ar paslaugą, o į procedūrinį formalizmą. Dėl to užtrunka pirkimų procedūros, tai pareikalauja didelių laiko sąnaudų tik šiai veiklai, nors tai (pirkimas) nėra pagrindinis projekto tikslas.“

Kita problemas būtent turizmo projektų įgyvendinimui kelianti aktuali priežastis – specifinių reikalavimų, pavyzdžiui, *nekilnojamojo kultūros paveldo objektų apsaugos įstatymo nuostatų* bei kitų susijusių teisės aktų laikymasis. Jeigu įgyvendinamas projektas susijęs kultūros paveldo objekto pritaikymu turizmui, susiduriama su papildomais reikalavimais. Nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos įstatymo (2015) 23 straipsnio 1 dalyje nustatyta, kad kultūros paveldo tvarkyba atliekama pagal nustatytus paveldosaugos reikalavimus, pagal kultūros paveldo statinio tvarkomųjų statybos darbų reglamentus (statybos techninius reglamentus), patvirtintus aplinkos ir kultūros ministrų, ir pagal kultūros ministro patvirtintus paveldo tvarkybos reglamentus, nustatančius reikalavimus konkretiems tvarkybos darbams. Kultūros vertybėse, jų teritorijose ir apsaugos zonose taikomos ir kultūros paveldo tvarkybą reglamentuojančios normos, ir statybos veiklą reglamentuojančios normos, o tai reikalauja specifinės viešojo administravimo institucijų kompetencijos (Umbrasas, 2013).

*7 **lentelė.** Įgyvendinant projektus kilusių problemų priežastys*

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Teisinis reglamentavimas	**Sudėtingos viešųjų pirkimų procedūros**	*„Ilgos ir neprognozuojamos viešųjų pirkimų bei keitimų derinimo procedūros su Viešųjų pirkimų tarnyba“, „Viešųjų pirkimų įstatymo nuostatų skirtingas vertinimas (tos pačios įstatymo nuostatos 2009 ir 2011 vertinamos skirtingai)“, „Viešųjų pirkimų tarnybos nesutikimas dėl rangos sutarties termino pratęsimo“, „skundai dėl Viešųjų pirkimų“, „Juridinės, susijusios su viešųjų pirkimų įstatymo nuostatų traktavimu“*
	Specialūs reikalavimai	*„Kultūros paveldo objektams keliami specialūs reikalavimai ir darbų metu atsirandantys papildomi darbai“*
Finansavimo sąlygos	**Per maža paramos apimtis**	*„per maža finansavimo apimtis“, „per maža parama numatyta projektui regiono projektų sąraše“, „Lėšų trūkumas“, „Nepakankama suma skirta projekto įgyvendinimui“, „Per mažas finansavimas, projekto dalijimas į du etapus.“*
	Būtinų veiklų nefinansavimas	*„Nefinansuotas ežero kranto išvalymas, privažiavimo takai, nes „dubliuoja“ kitų priemonių remiamas veiklas, o iš kitų priemonių negalima finansuoti, nes per mažas objektas“, „Priemonei taikomas nekompleksiškas finansavimas projekto veikloms, nes dalis projekto efektyviam įgyvendinimui reikalingų veiklų nebuvo finansuota iš ES lėšų“,*
Netinkamas planavimas	**Techninės dokumentacijos rengimas**	*„Nekokybiškai parengta dokumentacija“, „buvo vėluojama parengti techninę dokumentaciją“, „Nebuvo spėta parengti būtinų techninių dokumentų“, „Projektavimo metu buvo gauta pastabų, susijusių su techninio projekto korektūra“, „Techniniame projekte nenumatyti papildomi rangos darbai“*
	Netinkamos finansuoti išlaidos	*„archeologinių tyrimų finansavimas nepripažįstamas tinkamomis išlaidomis“, „Nefinansuojamos numatytos išlaidos, reikia savivaldybei prisidėti savo lėšomis“, „Baldų ir įrangos įsigijimo išlaidos pripažintos netinkamomis“.*
	Nenumatytos aplinkybės	*„Projektas įgyvendintas kriziniu laikotarpiu, ir tai turėjo įtakos rangovų įmonių stabilumui“, „Išaugusi statybos darbų kaina, sudėtingos konstrukcijos, įrangos ir medžiagų užsakymas iš užsienio“, „jau priimtų techninių sprendimų bei įvykdytų pirkimų dalinis keitimas, išaiškėjus darbų metu naujiems reikalavimams ir poreikiams“*
Komunikacija	**Biurokratizmas**	*„Labai daug biurokratinio darbo“, „Nepakankama informacija iš įgyvendinančiosios institucijos ir neteisingas požiūris į vykdytoją“, „Biurokratiniai bajeriai – LVPA tvarka ir taisyklės priimtos pačios institucijos ir mažai viešinamos“, „Pritarimas buvo gautas ir pakeista projekto finansavimo ir administravimo sutartis, tačiau gerokai užtruko (apie 5 mėn.) dokumentų vertinimas ir sprendimo priėmimas“, „ilgai trunka įvairių“, „Sudėtingos ir ilgai trunkančios derinimo procedūros valdžios institucijose“*
Rizikų pasireiškimas	**Gamtinės sąlygos**	*„Gamtinės sąlygos – liūtis išplovė įrengtus takus, ir rangovas iš savo lėšų turėjo juos atstatyti“, „oro sąlygos“*
	Prasta kokybė	*„Dėl rangovo žmogiškųjų išteklių statybos darbų vėlavimas“, „Statybos darbų įvykdymo vėlavimas, skubotas ir nekokybiškas darbas“, „Užtruko rangos darbų pirkimas dėl prastai parengto techninio projekto“, „Statybos darbų vėlavimas ir jų kokybė“*

Sudaryta autorės pagal UAB „Ernst & Young Baltic“ (2013)

Kita aktuali problemų priežasčių kategorija susijusi su projektų *finansavimo sąlygomis* – projektų vykdytojai nurodo, kad projektų įgyvendinimui dažnai nėra skiriama pakankamai lėšų (daugiausia nurodė viešosios institucijos) arba nėra finansuojamos veiklos, kurios leistų kompleksiškai pritaikyti objektus turizmui bei sukurti patrauklų produktą: „Priemonei taikomas nekompleksiškas finansavimas projekto veikloms, nes dalis projekto efektyviam įgyvendinimui reikalingų veiklų nebuvo finansuota iš ES lėšų.“ – anketoje teigia Rokiškio rajono savivaldybės administracijos atstovas.

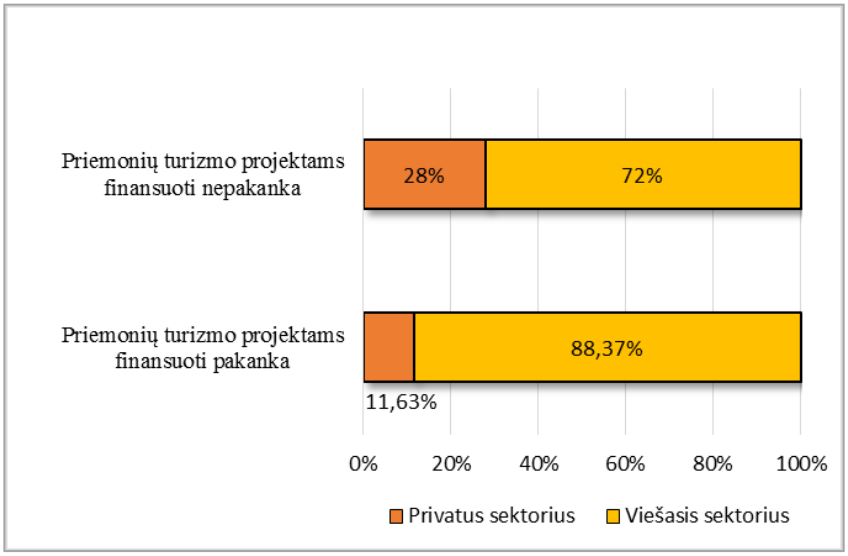
Problemas kylančias dėl techninės dokumentacijos rengimo sunkumų, netinkamomis finansuoti išlaidomis bei nenumatytų aplinkybių pasireiškimo galima priskirti *netinkamo planavimo* priežasčių kategorijai. *Techninės dokumentacijos rengimas* – viena svarbiausių veiksmų planuojant projekto veiklas bei biudžetą, klaidos šiame planavimo etape gali lemti nesėkmingą, nuostolingą projektų įgyvendinimą, prastą atliktų darbų kokybę, išaugusią kainą. Rengiant techninę dokumentaciją būtina paisyti ir laikytis jau minėtų teisinio reglamentavimo nuostatų, ypač kultūros paveldo pritaikymo turizmui projektuose. Finansavimo sąlygose apibrėžtos ES lėšomis tinkamos finansuoti išlaidos – iš pateiktų respondentų atsakymų matyti, kad pareiškėjai/projektų vykdytojai kartais projektų įgyvendinimui numato *veiklas, kurios nėra finansuojamos*. Tokiu atveju neatidus projektų vykdytojų susipažinimas su sąlygomis ir netinkamai suplanuotos veiklos gali apsunkinti projekto įgyvendinimą dėl lėšų trūkumo. Kruopščiai rengiant projektą bei atsakingai planuojant svarbu įvertinti projekto aplinką – tokiu atveju mažiau susiduriama su nenumatytomis aplinkybėmis.

Komunikacijos vaidmuo projektų įgyvendinimo procesuose neabejotinas – ypač įgyvendinant ES lėšomis finansuojamus projektus, kai už projektų įgyvendinimą būna atsakinga tarpinė institucija, įgyvendinančioji institucija bei projektų vykdytojai. Dalyvaujant sudėtinguose projektų valdymo procesuose būtina efektyvi komunikacija, tačiau projektų vykdytojai, ypač privatūs juridiniai asmenys, kilusių problemų priežastimi įvardija *biurokratizmą* ir formalizmą. Projekto vykdytojas UAB „Raminora” (SPA Vilnius) teigia, kad „ES paramą administruojančios institucijos žiūri visiškai formaliai ir, jeigu nori patobulinti pirminį projektą, jeigu dėl to ir sutaupai lėšų ir patobulini projektą, gauti jų pritarimą praktiškai neįmanoma“. Viešųjų institucijų atstovams yra gan gerai žinoma viešojo administravimo sistema, tuo tarpu privataus sektoriaus atstovams projektų administravimas gali atrodyti neefektyvus ir nepalankus laiko valdymo aspektu.

Įgyvendinant turizmo projektus projektų vykdytojai gali susidurti su gamtos sąlygų daroma žala projekto rezultatams – tai gali būti tiek *force majeure* tiek nekokybiškai atlikto darbo pasekmė. Respondentų atsakymai, susiję su *neigiamomis fizinėmis (gamtos) sąlygomis* bei prasta darbų kokybe priskirta *rizikų pasireiškimo* kategorijai. Siekiant valdyti neigiamų fizinių sąlygų pasireiškimo riziką ar jos poveikį projekto įgyvendinimui ir rezultatams, dar iki projekto įgyvendinimo pradžios svarbu išsamiai įvertinti visas sąlygas. *Prasta darbų* kokybė gali atsirasti dėl iš anksto neapibrėžtų kokybės

reikalavimų – galima susieti su viešųjų pirkimų vykdymu, kai tiekėjų/rangovų pasiūlymai vertinami mažiausios kainos kriterijumi. Lietuvoje valdžios institucijos vis dažniau ragina ragina perkančiąsias organizacijas (šiuo atveju projektų vykdytojus) vykdant konkursus pasiūlymus vertinti naudingiausio pasiūlymo kriterijumi aiškiai apibrėžiant keliamus kokybės reikalavimus.

UAB „Ernst & Young Baltic“ (2013) atliktoje apklausoje projektų vykdytojų buvo klausiama ar 2007-2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programoje buvo pakankamai priemonių, kuriomis finansuojami turizmo srities projektai. Kaip jau minėta šio darbo 1.3.1. poskyryje, Sanglaudos skatinimo veiksmų programoje buvo šešios finansavimo priemonių – keturios iš jų įgyvendinamos valstybės planavimo būdu, bei po vieną regionų planavimo bei konkurso būdais. 37 proc. visų apklaustųjų nurodė, kad 2007-2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programoje buvo nepakankamai priemonių. 13 paveiksle grafiškai pavaizduotas projektų vykdytojų (privataus ir viešojo sektoriaus atstovų) nuomonių pasiskirstymas.



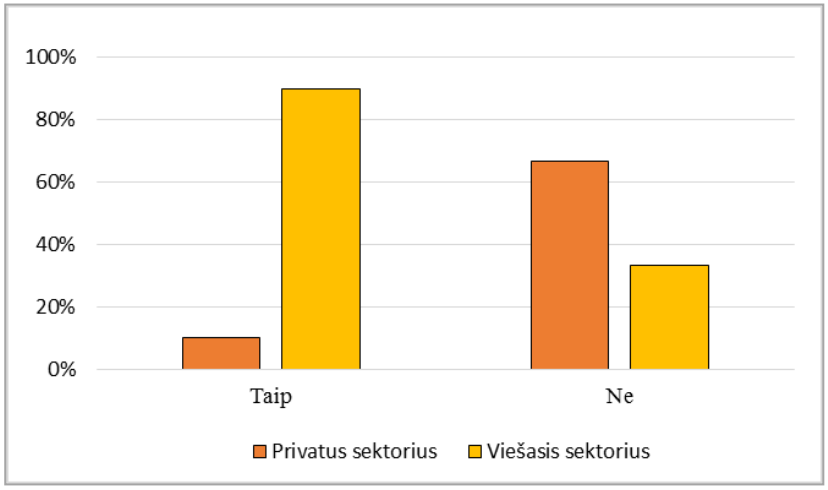
Sudaryta autorės pagal UAB „Ernst & Young Baltic“ (2013)

13 pav. Projektų vykdytojų nuomonė apie finansavimo priemonių pakankamumą

Projektų vykdytojai, paprašyti įvardinti kokių turizmo srities priemonių trūko 2007-2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programoje, nurodė, kad „reikėtų daugiau priemonių aktyvaus poilsinio, pramoginio, rekreacinio, pažintinio vandens, bažnytinio turizmo skatinimui“ taip pat „turizmo rinkodarai ir įvaizdžiui formuoti; atvirų sporto aikštynų, bazių plėtrai; kultūros paveldo žvalgomiesiems, istoriniams tyrimams“ bei „infrastruktūros pritaikymo turizmui, kelių ir takų ženklinimo“. Į respondentų nuomonę rengiant 2014-2020 m. ES investicijų veiksmų programą, buvo atsižvelgta – LRŪM numatė, kad jos atsakomybėje bus finansavimo priemonės susijusios su turizmo rinkodara bei turizmo informacinės ir ženklinimo infrastruktūros plėtra (žr. 3 lentelę).

Kai kurie projektų vykdytojai akcentavo, kad „labiau trūksta ne pačių priemonių, o lėšų, skiriamų vienai ar kitai priemonei. Galėtų būti platesnis tinkamų finansuoti išlaidų spektras“, pavyzdžiui finansuojama įranga, būtina koncertinei-kultūrinei veiklai.

Apklausos duomenimis 87 proc. visų pateikusių atsakymus projektų vykdytojų planuoja kreiptis dėl ES paramos turizmo srities projektams 2014-2020 m. programavimo periodu. Viešojo ir privataus sektorių atstovų planai kreiptis dėl ES paramos turizmo srities projektams pateikti 14 paveiksle.



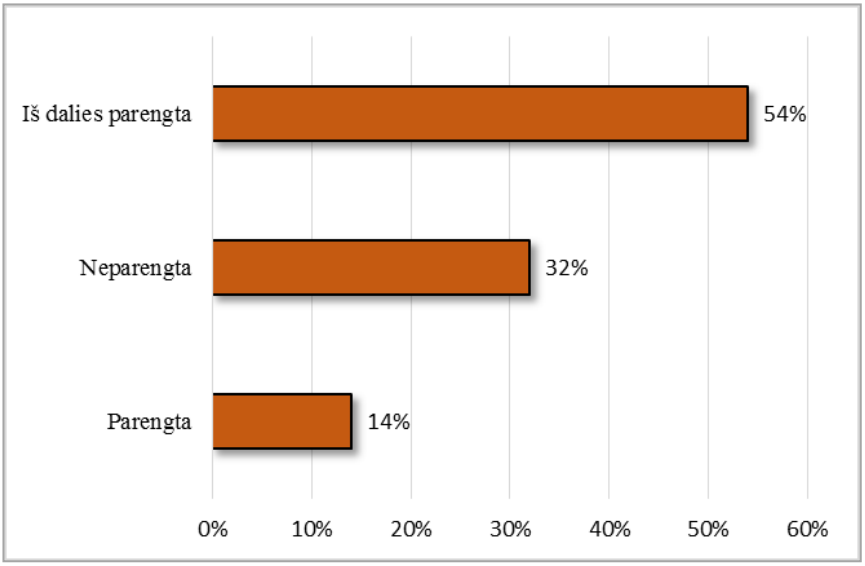
Sudaryta autorės pagal UAB „Ernst & Young Baltic“ (2013)

14 pav. Privataus ir viešojo sektorių ketinimai kreiptis dėl projektų finansavimo 2014-2020 m.

Privataus sektoriaus atstovai, įgyvendinę projektus 2007-2013 m. programavimo laikotarpiu neplanuoja kreiptis dėl naujų turizmo projektų finansavimo, tuo tarpu dauguma viešojo sektoriaus įstaigų ketina kreiptis dėl finansavimo. Projektų vykdytojai, kurie planuoja kreiptis dėl finansavimo, nurodė objektus bei reikiamų ES paramos lėšų dydį siekiant pritaikyti šiuos objektus turizmui. Vieni respondentai nurodė tikslius, detalizuotus poreikius, kiti – tiesiog įvardijo objekto pavadinimą ir nurodė reikiamų lėšų dydį. Nevienodas projektų vykdytojų pasirengimas parodo, kad besibaigiant 2007-2013 m. laikotarpiui projektų vykdytojai jau planuoja įgyvendinti naujus projektus – vieni kruopščiai ruošiasi pasinaudodami įgyta patirtimi, kiti dar tik brandina projektų idėjas.

Apklausa buvo vykdoma 2013 m., jau tuo metu projektų vykdytojai nurodė kokia techninės dokumentacijos dalis yra parengta. 46 proc. rengiančių turizmo projektus 2014-2020 m. laikotarpiui turi parengtą arba iš dalies parengtą dokumentaciją: detaliuosius planus, specialiuosius planus, investicinius projektus, techninius projektus. V. Gurskienė ir M. E. Tarvydienė (2008) teigia, „kad specialiuosiuose ar detaliuosiuose planuose suformuotose rekreacinėse teritorijose gali būti statomi turizmo paslaugų, poilsio bei reabilitacinės infrastruktūros statiniai: apgyvendinimo, pramogų ir gydyklų statiniai bei įranga, turistinių trasų, stovyklaviečių, gyvenamųjų vietovių parkų, paplūdimų ir prieplaukų bei informavimo įranga“. Investiciniai projektai reikalingi ekonominei projekto sukuriamai naudai įvertinti, o techniniai projektai detalizuoja būtinus atlikti darbus, reikalavimus bei

charakteristikas. 15 paveiksle vizualiai pavaizduota, kokia dalimi projektų vykdytojai yra parengę techninę dokumentaciją naujų projektų įgyvendinimui.



Sudaryta autorės pagal UAB „Ernst & Young Baltic“ (2013)

15 pav. Projektų vykdytojų turima techninė dokumentacija reikalinga objektams pritaikyti turizmui

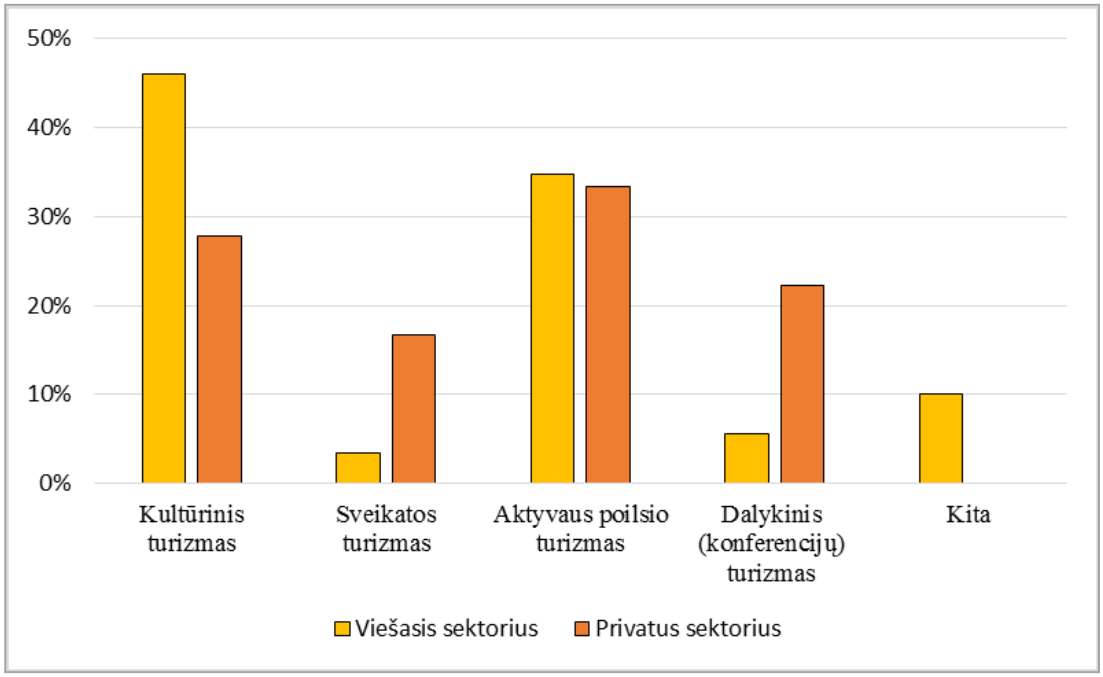
32 proc. projektų vykdytojų planuoja kreiptis dėl projektų finansavimo 2014-2020 m. periodu, tačiau dar neturi parengę privalomos techninės dokumentacijos. Priežastys, neleidusios projektų vykdytojams iki galo paruošti objektams pritaikyti turizmui reikalingos techninės dokumentacijos:

- Nėra priimtas sprendimas dėl objekto pritaikymo turizmo reikmėms
- Trūksta dokumentacijos parengimui reikalingų finansinių išteklių
- Netikslinga rengti, kol nėra aiškūs objekto pritaikymo turizmui finansavimo šaltiniai
- Objektas yra teritorijoje, kurioje yra taikomi veiklos apribojimai
- Vyksta techninės dokumentacijos derinimas
- Kitos priežastys: trūksta žmogiškųjų išteklių, objektų privatizavimas, neužtikrintumas dėl paramos skyrimo.

Techninės dokumentacijos rengimas reikalauja aukštos žmogiškųjų išteklių kompetencijos bei nemažai finansinių išteklių – kol nėra aiškios projektų finansavimo šaltiniai ir sąlygos, projektų vykdytojai nėra linkę skubėti investuoti į techninės dokumentacijos rengimą. Vienas iš respondentų anketoje nurodo: „jeigu negausime paramos, projekto įgyvendinimas bus finansiškai neįmanomas, o lėšos išleistos projektavimui nebegrįš“. Tai tik patvirtina, kad projektų vykdytojai atsargiai vertina galimybes gauti finansavimą projekto įgyvendinimui iš ES struktūrinių fondų.

Į ES paramos poveikio Lietuvos turizmo sektoriui ir plėtros galimybių vertinimo („Ernst & Young Baltic“, 2013) išvadas buvo atsižvelgta rengiant ES struktūrinių fondų investicijų veiksmų programą bei nustatant finansavimo prioritetus. Projektų vykdytojų, dalyvavusių apklausoje, išskirtos

prioritetinės turizmo sritys projekto vykdymo savivaldybėje pavaizduotos 16 paveiksle – dominuoja kultūrinis turizmas bei aktyvaus poilsio turizmas. Atsižvelgus į projektų vykdytojų nuomonę į veiksmų programą įtrauktas prioritetas „Kultūros ir gamtos paveldo apsauga, propagavimas ir vystymas“ apjungiantis kultūrinio bei aktyvaus poilsio turizmo skatinimą.



Sudaryta autorės pagal UAB „Ernst & Young Baltic“ (2013)

16 pav. Projektų vykdytojų nurodytos prioritetinės turizmo rūšys

Kultūrinio turizmo skatinimą per kultūros paveldo bei kultūros infrastruktūros objektų aktualizavimo bei pritaikymo visuomenei projektus 2014-2020 m. periodu koordinuos LRKM, o LRAM koordinuos gamtos paveldo aktualizavimo projektus.

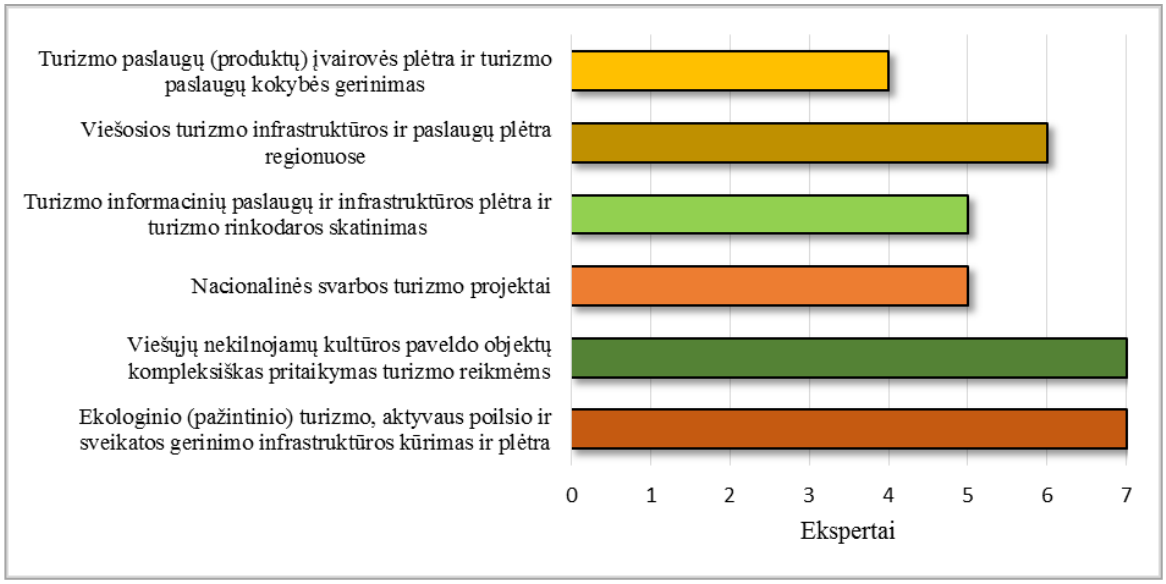
Apibendrinant analizuotus turizmo projektų vykdytojų apklausos duomenis, galima teigti, kad įgyvendinant projektus problemos dažniausiai iškyla dėl sudėtingo teisinio reglamentavimo, finansavimo sąlygų, netinkamo planavimo, neefektyvios komunikacijos (biurokratizmo) bei rizikų pasireiškimo. Nors projektų vykdytojams turizmo projektų finansavimo priemonių buvo pakankamai, vis tik paramos dydis nebuvo pakankamas visapusiškam projektų įgyvendinimui – liko nemažai nepatenkintų poreikių, nes tam tikros veiklos negalėjo būti finansuojamos.

Žengiant į naują 2014-2020 m. programavimo laikotarpį turizmo projektų vykdytojai, remdamiesi įgyta projektų įgyvendinimo patirtimi, aktyviai rengiasi naujų projektų įgyvendinimui – rengiama techninė dokumentacija, investiciniai projektai.

Analizuojant duomenis pastebėta, kad viešojo sektoriaus projektų vykdytojų ir privataus sektoriaus projektų nuomonės dažnai skyrėsi – skirtingų organizavimo ir valdymo modelių dėka įgyta nevienoda patirtis leidžia geriau įsigilinti į projektų įgyvendinimo ir valdymo problematiką.

3.2. Projektų valdymo procesus lemiančių veiksnių vertinimas

Vykdant ekspertų apklausą apie ES lėšomis finansuojamų turizmo projektų rengimą ir valdymą, pirmiausia buvo siekiama nustatyti ekspertų patirtį ne tik ES paramos administravimo procesuose, bet ir sąryšį su projektų valdymu būtent turizmo srityje. 7 ekspertai nurodė, kad dalyvavo turizmo projektų valdymo procesuose įgyvendinant Sanglaudos skatinimo veiksmų programos prioritetą „Vietinė ir urbanistinė plėtra, kultūros paveldo ir gamtos išsaugojimas bei pritaikymas turizmo plėtrai“. Kadangi visi turizmo projektai 2007-2013 m. periodu buvo finansuojami per skirtingas finansines priemones, ekspertų buvo prašoma nurodyti kurių turizmo skatinimo finansinių priemonių įgyvendinime, projektų valdyme jie dalyvavo (17 pav.).



Sudaryta autorės remiantis ekspertų apklausos duomenimis

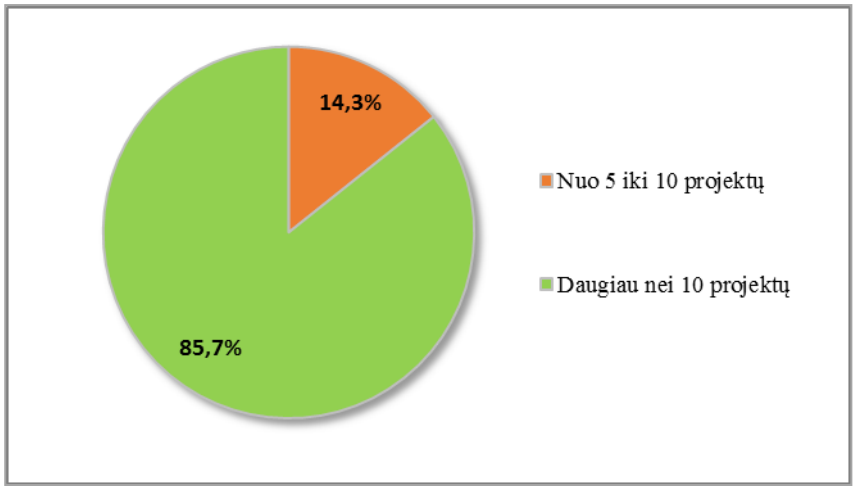
17 pav. Ekspertų dalyvavimas įgyvendinant skirtingas turizmo projektų finansavimo priemones

Visi ekspertai, nurodę, kad dalyvavo 2007-2013 m. turizmo projektų valdyme buvo susiję su Viešųjų nekilnojamų kultūros paveldo objektų kompleksišku pritaikymo turizmo reikmėms bei Ekologinio (pažintinio) turizmo, aktyvaus poilsio ir sveikatos gerinimo infrastruktūros kūrimo ir plėtros priemonių įgyvendinimu. Dauguma ekspertų taip pat dalyvavo įgyvendinant viešosios turizmo infrastruktūros ir paslaugų plėtros regionuose finansinės priemonės įgyvendinime. Daugiausia turizmo projektų įgyvendinta pasinaudojant būtent šiomis finansinėmis priemonėmis, todėl normalu, kad įgyvendinančiosios institucijos žmogiškieji ištekliai paskirstyti taip, kad visi projektai būtų koordinuojami.

Kaip jau buvo analizuota ankstesniame poskyryje – dalis projektų vykdytojų mano, ES paramą administruojančių institucijų (LRŪM, LVPA) darbas yra neefektyvus. Siekiant nustatyti šių institucijų poziciją, apklausos metu buvo prašoma įvertinti projektų vykdytojų (savivaldybių administracijų, muziejų, kultūros, turizmo informacijos centrų ir kt.) pasirengimą įgyvendinti ES struktūrinių fondų

lėšomis finansuojamus projektus turizmo srityje penkiabalėje skalėje, kur 1 reiškia silpną pasirengimą, o 5 – puikų pasirinkimą. Ekspertai projektų vykdytojų pasirengimą įgyvendinti projektus įvertino vidutiniškai – 3 balais. Už projektų įgyvendinimą bei valdymą atsakingi projektų vykdytojai pageidautų įgyvendinančios institucijos – LVPA geranoriškos pagalbos įgyvendinant projektus. UAB „Sprinter tyrimai“ (2013) atlikto kokybinio pareiškėjų ir paramos gavėjų tyrimo (užsakovas LVPA) duomenimis, tyrimo dalyviai vertina LVPA labiau kaip kontrolierių nei kaip partnerį įgyvendinant projektus – vertinant bendradarbiavimą 10 balų sistemoje LVPA įvertinta tik 4 balais. Atskirų sričių atstovų vertinime turizmo projektų pareiškėjai/vykdytojai LVPA įvertino palankiau – 6 balais iš 10. Turizmo atstovai nurodė, kad institucija stinga lankstumo, geranoriškumo, aiškumo priemonių aprašuose, bet mini ir privalumus, tokius kaip mažėjantis biurokratiškumas ir su patirtimi auganti kompetencija („Sprinter tyrimai“, 2013).

Siekiant nustatyti ekspertų, kurie tiesiogiai susiję su turizmo projektų valdymu, poziciją valdymo procesuose buvo klausiama, kiek projektų vidutiniškai vienu metu kiekvienam ekspertui tenka valdyti (18 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertų apklausos duomenimis

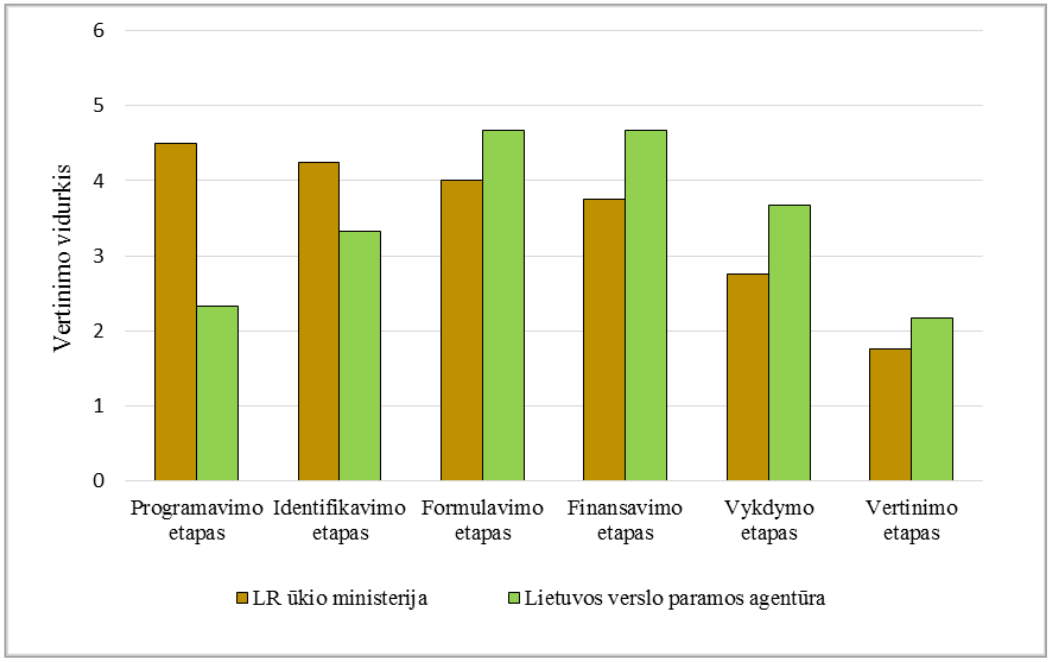
18 pav. Projektų administravimo apimčių procentinis pasiskirstymas

Beveik visi apklaustieji ekspertai (85,7 proc.) nurodė, kad vienu metu jiems tenka administruoti ir valdyti daugiau nei 10 projektų – toks atsakingų asmenų užimtumas galėtų būti laikomas priežastimi, dėl kurios turizmo projektų vykdytojai ES paramą administruojančių institucijų darbą vertina kaip neefektyvų, nes žmogiškųjų išteklių galimybės institucijoje gali būti ribotos.

Ekspertų taip pat buvo prašoma nurodyti kokie pažeidimai dažniausiai buvo nustatyti įgyvendinant projektus turizmo srityje ES 2007-2013 m. finansavimo laikotarpiu siekiant iš tarpinių institucijų pozicijos identifikuoti aktualiausias problemas. Visi respondentai nurodė, kad dažniausiai nustatyti pažeidimai, susiję su LR viešųjų pirkimų įstatymo nuostatų pažeidimais, taip pat paminėtas projekto finansavimo ir administravimo sutartyje nustatytų terminų nesilaikymas bei projekto pakeitimų nesuderinimas su įgyvendinančia institucija. Palyginus ekspertų atsakymus su jau

aptartomis projektų vykdytojams įgyvendinant projektus kylančiomis problemomis ir jų priežastimis, galima patvirtinti, kad viešųjų pirkimų vykdymas apsunkina projektų įgyvendinimo eigą ir iššaukia kitas problemas – projekto veiklų įgyvendinimo vėlavimą, nenumatytus pokyčius ir kt.

Aptarus turizmo projektų įgyvendinimo sunkumus, projektų rengimo ir valdymo analizė toliau atliekama analizuojant ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų projektų valdymo ciklo etapus. Pirmiausia ekspertų buvo prašoma hierarchine tvarka (1 vieta – svarbiausias, 6 vieta – mažiau svarbus) išrikiuoti projektų valdymo etapus: programavimo etapą (strateginių dokumentų, taisyklių parengimą), identifikavimo etapą (projektų idėjos, projektų atranką valstybės/regionų planavimo būdu), formulavimo etapą (projektų planavimą, paraiškų rengimą), finansavimo etapą (paraiškų vertinimą, sprendimą dėl finansavimo), vykdymo etapą (viešųjų pirkimų organizavimą, veiklų koordinavimą), vertinimo etapą (ataskaitų rengimą, projektų rezultatų vertinimą). 19 paveiksle pavaizduota, kaip pagal svarbą projekto valdymo procesus išdėstė LRŪM specialistai bei LVPA turizmo projektų vadovai.

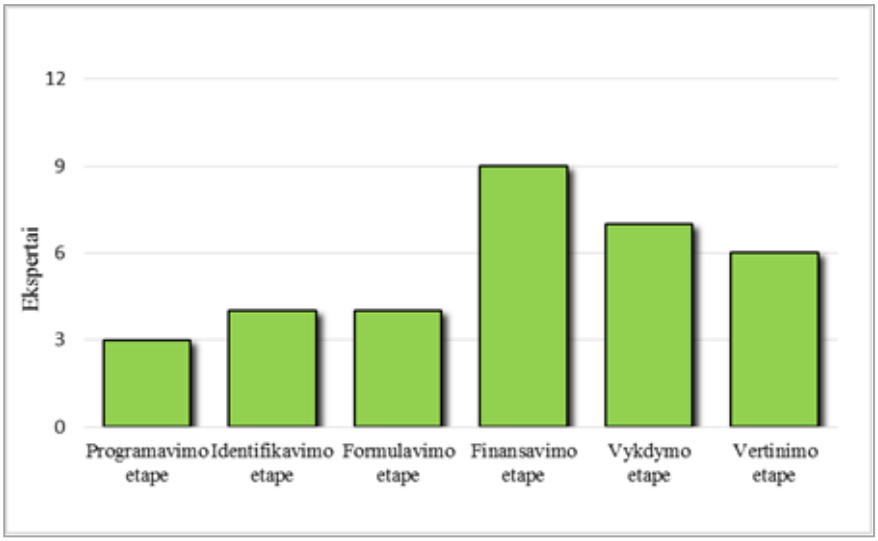


Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertų apklausos duomenimis

19 pav. Projektų valdymo procesų pagal svarbumą pasiskirstymas

LRŪM specialistai nurodė, kad projektų valdyme svarbiausi yra programavimo ir identifikavimo etapai, o LVPA turizmo projektų vadovai svarbiausiais nurodė formulavimo bei finansavimo etapus. Toks nuomonių išsiskyrimas galimai susijęs su atstovaujamų institucijų funkcijomis ES paramos administravimo struktūroje – LRŪM dalyvauja programavimo etape bei atlieka projektų identifikavimą ir atranką, tuo tarpu LVPA teikia konsultacijas rengiant paraiškas (formulavimo etapas) bei vertina parengtus projektus, prisideda prie sprendimų finansuoti/nefinansuoti projektus, sudaro trišales finansavimo ir administravimo sutartis (finansavimo etapas).

Ekspertai anketoje taip pat turėjo nurodyti kuriuose projektų valdymo procesuose jie dalyvauja ar dalyvavo ES 2007-2013 m. finansavimo laikotarpiu. Kiekvienas ekspertas nurodė dalyvaujantis keliuose projektų valdymo etapuose. Kiek ekspertų kokiuose projektų valdymo etapuose dalyvauja pavaizduota 20 paveiksle. Šie duomenys leidžia įsitikinti, kad ekspertų nuomonės analizuojant projektų valdymą apims visus procesus.



Sudaryta autorės remiantis ekspertų apklausos duomenimis

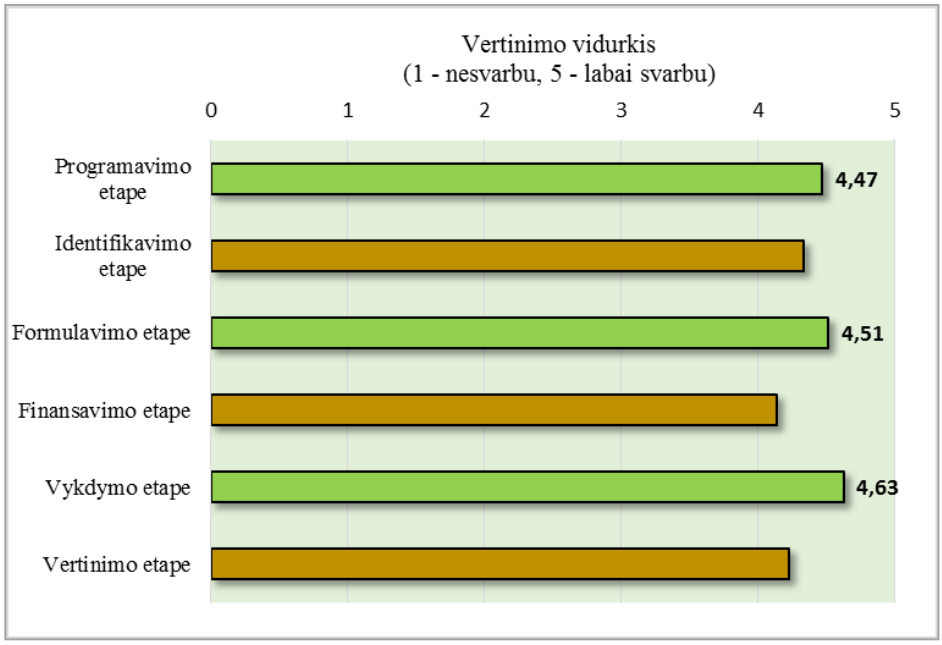
20 pav. Ekspertų dalyvavimas projektų valdymo etapuose

Toliau analizuojant turizmo projektų rengimą ir valdymą atliktas veiksnių, galimai turinčių įtakos kiekvieno iš projektų valdymo etapų pasisekimui, vertinimas. Kitais anketos klausimais ekspertų buvo prašoma įvertinti veiksnius kiekviename projektų valdymo etape, naudojant Likerto skalę su tokiais galimais vertinimais: nesvarbu-1, nelabai svarbu-2, iš dalies svarbu-3, svarbu-4, labai svarbu-5. Apklausoje ekspertams pateikiami veiksniai, kurie gali turėti tiek teigiamos tiek neigiamos įtakos projektų valdymui. Kai kurie mokslininkai nagrinėja projektų valdymą identifikuodami sėkmės ir nesėkmių veiksnius, nors iš esmės tai yra tie patys veiksniai darantys tiek teigiamą tiek neigiamą įtaką esant priešingoms aplinkybėms.

Visi veiksniai buvo suskirstyti į šešias pagrindines grupes, atspindinčias ES finansuojamų projektų valdymo etapus: *programavimo etapo veiksniai* (esamos situacijos analizė, prioritetų numatymas, planuojamos naudos numatymas, valdančiųjų institucijų pritarimas, strategijos rengėjų kompetencija, projektų valdymo standartai (taisyklės)), *identifikavimo etapo veiksniai* (unikali projekto idėja, projekto atitiktis strateginiams prioritetams, konkrečios problemos sprendimas, aiškus projekto apibūdinimas, suinteresuotųjų šalių parama, valstybinis/regioninis planavimas), *formulavimo etapo veiksniai* (projekto rengėjų kompetencija, projekto tikslo formulavimas, projekto trukmė, reikalingi ištekliai, veiklų numatymas, techninė dokumentacija, teisinis reglamentavimas, rizikų įvertinimas), finansavimo etapo veiksniai (projektų vertinimas, projekto biudžeto pagrįstumas, partnerių dalyvavimas projekte, paramos intensyvumas, finansavimo ir administravimo sutarties sąlygos),

įgyvendinimo etapo veiksniai (projekto dalyvių komunikacija, projekto veiklų bei pokyčių valdymas, projekto komandos kompetencija, išteklių panaudojimas pagal planą, finansavimo ir administravimo sutarties sąlygos, teisinis reglamentavimas), vertinimo etapo veiksniai (projekto baigimas laiku, ataskaitų rengimas, rezultatų sklaida, projekto tęstinumas).

Palyginus atskirų veiksnių grupių vertinimų vidurkius nustatyta, kad veiksniai, pasireiškiantys programavimo (vidurkis 4,47), formulavimo (vidurkis 4,51) bei vykdymo (vidurkis 4,63) etapuose, turi daugiausiai įtakos sėkmingam projektų valdymui (21 pav.). Šie projektų rengimo ir valdymo etapai yra esminiai – pagrindžia projekto logiką, kad turi būti koks nors poreikis, planas, kaip tą poreikį patenkinti bei plano įgyvendinimas.



Sudaryta autorės remiantis ekspertų apklausos duomenimis

21 pav. Veiksnių grupių projektų valdymo etapuose įvertinimų pasiskirstymas

Svarbiausiais veiksniais projektų valdymo *programavimo etape* ekspertai (N=10) įvertino prioritetų numatymą (vidurkis 4,70) bei strategijos rengėjų kompetenciją (vidurkis 4,70). Iš tiesų nuo programavimo etapo veiksnių priklauso, kaip vyks projektų valdymas. Labai atsakinga užduotis tenka valdžios institucijoms – numatyti finansavimo prioritetus ilgalaikėje perspektyvoje (7 metų periodas), parengti strategiją ir veiksmų programą, o tai reikalauja žinių, patirties ir gebėjimų.

Rengiant projektus svarbiausiais veiksniais *identifikavimo etape* ekspertai įvertino projekto idėjos atitiktį strateginiams prioritetams (vidurkis 4,80) bei konkrečios problemos sprendimą (vidurkis 4,50). Jeigu konkrečios problemos sprendimas (projekto idėja) atitinka strateginius prioritetus, tikėtina, kad toks projektas galėtų būti įtrauktas į prioritetinių projektų finansavimui gauti sąrašus.

Sėkmingam projektų rengimui, ekspertų vertinimu, *formulavimo etape* labiausiai įtakos turi projekto rengėjų kompetencija (vidurkis 4,80) bei rizikų įvertinimas (vidurkis 4,80). Kadangi projekto planavimas ir rengimas yra veikla, kuria siekiama sudaryti finansinių srautų ateities projekcijas,

tikėtinos atitinkamos prognozavimo klaidos ir netikslumai. Kompetentingos komandos dėka projekto įgyvendinimui gali būti parengtas detalus planas, numatant svarbiausius projekto uždavinius bei veiklas rezultatams pasiekti – kuo detaliau planuojamas projekto įgyvendinimas, tuo aiškesnis tampa projekto valdymas. Atsakingas tikimybių, kad tam tikri įvykiai neigiamai paveiks projekto įgyvendinimą, įvertinimas bei iš ankstinis rizikų valdymo būdų numatymas turizmo projektų vykdytojams padėtų išvengti 3.1. poskyryje aptartų nenumatytų aplinkybių: išaugusi projekto įgyvendinimo kaina, prasta kokybė ir kt.

Projektų valdymo sėkmė *finansavimo etape*, ekspertų vertinimu, labiausiai susijusi su projekto biudžeto pagrįstumu (vidurkis 4,90) bei projektų/paraiškų vertinimu (vidurkis 4,50). Įgyvendinančioji institucija atlikdama paraiškų vertinimą daugiausia dėmesio skiria projekto biudžeto vertinimui – ar numatytos išlaidos atspindi rinkos kainas, ar projektui įgyvendinti parinktos veiklos apskritai yra tinkamos finansuoti priemones. Siekiant kuo objektyviau priimti sprendimą dėl projekto finansavimo/nefinansavimo projektų paraiškų vertinimui naudojamos turizmo skatinimo priemonių aprašuose pateiktos administracinės atitikties vertinimo bei tinkamumo finansuoti vertinimo metodikos.

Projektų įgyvendinimo etapo veiksniai yra patys svarbiausi ir labiausiai lemiantys projekto sėkmę bei valdymo procesus. Šios veiksnių grupės veiksnius ekspertai vertino aukščiausiais balais pagal svarbumą (8 lentelė).

8 lentelė. Svarbiausių veiksnių pagrindinės charakteristikos

Veiksniai	**Vidurkis**	**Moda**	**Maksim.**	**Minimum.**	**St.Nuokrypis**
Projekto dalyvių komunikacija	4,70	5	5	4	0,48
Projekto veiklų bei pokyčių valdymas	**4,90**	**5**	**5**	**4**	**0,32**
Projekto komandos kompetencija	**4,80**	**5**	**5**	**4**	**0,42**
Išteklių panaudojimas pagal planą	4,50	4	5	4	0,53
Finansavimo ir administravimo sutarties sąlygos	4,40	5	5	2	0,97
Teisinis reglamentavimas	4,50	5	5	4	0,53

Sudaryta autorės remiantis ekspertų apklausos duomenimis

Ekspertų vertinimu, veiksniai daugiausiai turintys įtakos sėkmingam projektų valdymui įgyvendinimo etape – tai projekto veiklų bei pokyčių valdymas (vidurkis 4,90) ir projekto komandos kompetencija (vidurkis 4,80). Įgyvendinimo etape atliekamos pagrindinės projekto realizavimo veiklos, todėl itin svarbu nuolat stebėti vykstančius procesus, reaguoti į pasikeitimus, kad rezultatai būtų pasiekti per numatytą laiką nepanaudojant daugiau išteklių nei planuota. Projektų vadovų ir kitų dalyvių žinios, gebėjimai ir patirtis nukreiptos į veiklų koordinavimą bei produkto/paslaugos sukūrimą yra vienas svarbiausių projektų valdyme.

Projektų valdymo ciklo paskutiniajame – vertinimo – etape ekspertai svarbiausiais veiksniais projekto užbaigimui laiko ataskaitų rengimą (vidurkis 4,40) bei projekto tęstinumą (4,40). Pastarasis veiksnys aktualus tuo, kad įgyvendinant ES lėšomis finansuojamus projektus finansavimo ir administravimo sutartyse numatyta sąlyga projektų vykdytojams/objektų valdytojams mažiausiai 5 metus po projekto užbaigimo užtikrinti projektų rezultatų pasiekiamumą ir taikymą.

Siekiant tiksliau ištirti, kaip veiksniai susiję tarpusavyje, atlikta visų ekspertų (N=10) vertinimų (ranginių kintamųjų) koreliacinė analizė naudojant Spirmeno (Spearman) koreliacijos koeficientą. Statistinės išvados apie reikšmingas koreliacijas daromos remiantis p reikšme, kai $p \leq \alpha$ [0,05 arba 0,01], kur α – reikšmingumo lygmuo. Atrinkus statistiškai patikimus ryšius tarp veiksnių, paaiškėjo šie veiksnių tarpusavio ryšiai:

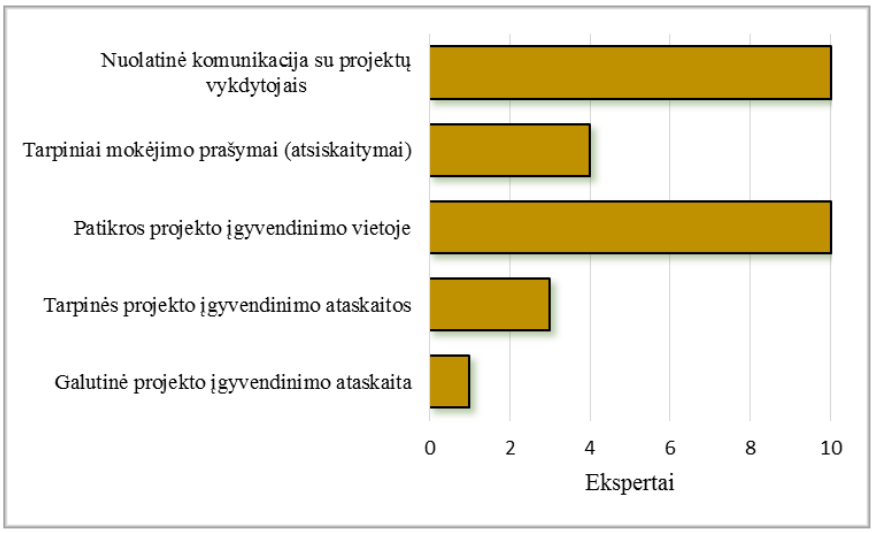
- Kuo detaliau atliekama esamos situacijos analizė, tuo lengviau numatyti prioritetus *(p=0.02; Rho=0.714)* bei suinteresuotosios šalys noriau įsitraukia į projekto rengimą *(p=0.01; Rho=0.859). (Programavimo-identifikavimo veiksniai);*
- Kuo aiškiau numatomi prioritetai, tuo lengviau planuoti norimą pasiekti naudą *(p=0.04 Rho=0.655),* numatyti būtinas veiklas tai naudai pasiekti *(p=0.04; Rho=0.655),* paprasčiau gauti suinteresuotųjų šalių paramą *(p=0.02 Rho=0.845)*; (*Programavimo-identifikavimo-formulavimo veiksniai*);
- Paprasčiau numatyti ir suplanuoti naudą remiantis valstybiniu/regioniniu planavimu *(p=0.05 Rho=0.808)*; *(Programavimo-identifikavimo veiksniai);*
- Nuo valdančiųjų institucijų sprendimų priklauso projektų valdymo standartų (taisyklių) sudarymas *(p=0.009 Rho=0.772),* reikalavimai projektų techninės dokumentacijos rengimui *(p=0.035 Rho=0.667)*, projektų planavimo teisinis reglamentavimas *(p=0.035 Rho=0.667)* bei projektų įgyvendinimo teisinis reglamentavimas *(p=0.04 Rho=0.816),* finansavimo ir administravimo sutarties sąlygos finansavimo *(p=0.007 Rho=0.786)* bei įgyvendinimo *(p=0.042 Rho=0.651)* etapuose, projektų ataskaitų rengimo reikalavimai *(p=0.007 Rho=0.786)*; *(Programavimo-formulavimo-finansavimo-įgyvendinimo-vertinimo veiksniai);*
- Projektų valdymo standartai (taisyklės) lemia techninės dokumentacijos reikalavimus *(p=0.026 Rho=0.694)*, yra pagrįsti teisiniu reglamentavimu planuojant projektus *(p=0.026 Rho=0.694)* bei juos įgyvendinant *(p=0.019 Rho=0.718)*, rekomenduoja įvertinti projektų rizikas *(p=0.011 Rho=0.756)*, skatina projektų dalyvių komunikaciją *(p=0.024 Rho=0.701),* laikytis plano naudojant išteklius *(p=0.019 Rho=0.718)*; Projektų valdymo standartus (taisykles) galima laikyti finansavimo ir administravimo sutarties sąlygų pagrindu *(p=0.046 Rho=0.640)*; *(Programavimo-formulavimo-finansavimo-įgyvendinimo veiksniai)*;
- Unikali projekto idėja paskatina partnerius dalyvauti projekte (p=0.026 Rho=0.693); *(Identifikavimo-finansavimo veiksniai)*;

- Konkrečios problemos sprendimas įpareigoja projektą užbaigti suplanuotu laiku *(p=0.05 Rho=0.632); (Identifikavimo-vertinimo veiksniai);*
- Aiškus projekto apibūdinimas leidžia suplanuoti projekto trukmę *(p=0.045 Rho=0.643)* ir reikalingus išteklius *(p=0.004 Rho=0.816)* bei užbaigti projektą laiku *(p=0.044 Rho=0.645)*; *(Identifikavimo-formulavimo-vertinimo veiksniai);*
- Suinteresuotųjų šalių parama gali padėti aiškiau formuluoti projekto tikslą *(p=0.046 Rho=0.640)*, numatyti veiklas *(p=0.02 Rho=0.848)* bei įgyvendinti projektą pagal finansavimo ir administravimo sutarties sąlygas *(p=0.042 Rho=-0.650)*; *(Identifikavimo-formulavimo-įgyvendinimo veiksniai)*;
- Valstybinis/regioninis projektų planavimas pagrįstas teisiniu reglamentavimu *(p=0.022 Rho=0.707); (identifikavimo-formulavimo veiksniai)*;
- Numatytos projekto veiklos turi būti orientuotos į aiškiai suformuluotą tikslą *(p=0.004 rho=0.816); (Formulavimo veiksniai);*
- Nuo projekto tikslo priklauso kiek laiko truks projektas *(p=0.045 Rho=0.643); (Formulavimo veiksniai);*
- Projekto trukmė priklauso nuo paramos intensyvumo *(p=0.04 Rho=0.655)* ir projekto dalyvių komunikacijos *(p=0.028 Rho=0.687);(Formulavimo-finansavimo-įgyvendinimo veiksniai);*
- Projekto dalyviai nuolatos turi komunikuoti dėl reikalingų išteklių *(p=0.040 Rho=0.655)*, kad užbaigtų projektą laiku *(p=0.050 Rho=0.632); (Formulavimo-įgyvendinimo-užbaigimo veiksniai);*
- Finansavimo ir administravimo sutarties sąlygos nustato kokios veiklos gali būti finansuojamos *(p=0.006 Rho=-0.797); (Formulavimo-finansavimo veiksniai);*
- Projektų techninė dokumentacija rengiama remiantis teisiniu reglamentavimu *(p=0.004 Rho=0.816); (Formulavimo veiksniai);*
- Teisinis reglamentavimas ir projekto užbaigimas laiku (p=0.044 rho=0.645);
- Projekto dalyvių komunikacija ir rizikų įvertinimas (p=0.01 rho=0.764);
- Finansavimo ir administravimo sutarties sąlygos pagrįstos teisiu reguliavimu *(p=0.000 Rho=0.962)*, skatina komunikaciją tarp institucijų *(p=0.02 Rho=0.714)*, numato projektų ataskaitų teikimą *(p=0.024 Rho=0.700)* bei projekto rezultatų sklaidos reikalavimus *(p=0.053 Rho=0.671); (Finansavimo-įgyvendinimo-vertinimo veiksniai);*
- Projekto veiklų bei pokyčių valdymas priklauso nuo projekto komandos kompetencijos *(p=0.035 Rho=0.667) – ekspertų įvertinti svarbiausi projektų valdymą lemiantys veiksniai įgyvendinimo etape.*

- Projekto baigimas laiku priklauso nuo projekto komandos kompetencijos *(p=0.006 Rho=0.791);(Įgyvendinimo-vertinimo veiksniai);*

Apibendrinant ekspertų vertintų veiksnių koreliacinės analizės rezultatus galima teigti, kad kiekvieno projektų valdymo ciklo etapo procesus lemiantys veiksniai yra tarpusavyje susiję, todėl pasireiškus neigiamai kurių nors veiksnių įtakai viename iš valdymo etapų gali kilti sunkumų ir kituose projektų valdymo etapuose, ir atvirkščiai – jeigu veiksniai veikia, galima tikėtis sklandaus projektų valdymo be didelių iškylančių problemų.

Įvertinus sėkmingą projektų valdymą lemiančius veiksnius, dar ekspertų buvo prašoma nurodyti kokios stebėsenos ir kontrolės priemonės, jų nuomone, yra efektyviausios įgyvendinant ES lėšomis finansuojamus projektus (22 pav.).



Sudaryta autorės remiantis ekspertų apklausos duomenimis

22 pav. Stebėsenos ir kontrolės priemonės

Gauti atsakymai parodė, kad visi apklausoje dalyvavę ekspertai mano, jog efektyviausia yra nuolat komunikuoti su projektų vykdytojais bei vykdyti patikras projektų įgyvendinimo vietose, tačiau tarpiniai mokėjimo prašymai (atsiskaitymai) bei ataskaitos leidžia stebėti projekto įgyvendinimo eigą.

Atlikta ekspertų apklausos analizė padėjo nustatyti, kuris iš ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų projektų valdymo ciklo etapų laikomas svarbiausiu ir reikšmingiausiu visame valdymo cikle. Nors ekspertų įvertintas finansavimo etapas kaip svarbiausias – dėl galimybės pasinaudoti negrąžintina parama inicijuojami projektai, vertinant veiksnių įtaką skirtinguose projektų valdymo etapuose paaiškėjo, kad svarbiausi veiksniai lemiantys įgyvendinimo etape vykstančių procesų sėkmę/nesėkmes gali lemti viso projekto valdymo sėkmę/nesėkmes. Didžiausią įtaką visam projektų valdymui darantys veiksniai: pagrįstas projekto biudžetas finansavimo etape (lemia sėkmę/nesėkmes dėl finansavimo skyrimo) bei projekto komandos gebėjimas valdyti veiklas bei su jomis susijusius pokyčius (lemia sėkmę/nesėkmę siekiant suplanuotų rezultatų).

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Projektų rengimo ir valdymo procesų sampratas geriausiai padeda atskleisti projekto sąvoka. Projekto, kaip laikinos veiklos tam tikram tikslui pasiekti turint ribotus išteklius, valdymas yra traktuojamas kaip žinių, įgūdžių, priemonių ir metodų taikymas projekto veikloms įgyvendinti pagal tam tikrus reikalavimus visuose projekto gyvavimo ciklo etapuose: inicijavimo, planavimo, vykdymo, kontrolė ir užbaigimo. Nors mokslinėje literatūroje nagrinėjama projektų valdymo samprata dažniausiai apima ir projekto rengimo procesus (iniciavimo ir planavimo etapai), projekto rengimo ir valdymo sampratas kartais galima išskirti, projektų valdymą siejant tik su projekto veiklų koordinavimu, stebėsena bei rizikų valdymu nuo įgyvendinimo iki užbaigimo etapo. Projektų valdymo efektyvumas dažniausiai priklauso nuo projekto rengimo kokybės, taip pat ir nuo kitų veiksnių įtakos.
2. ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojami ir įgyvendinami projektai išsiskiria griežta tvarka ir nuoseklumu. ES projektų valdymą galima apibūdinti kaip sudėtingą procesą, pagrįstą teisiniu reglamentavimu bei komunikacija tarp dalyvaujančiųjų institucijų. Dėl šių veiksnių projekto rengimas ir planavimas tampa labiau formalizuotas, o visas valdymo cikle papildomai atsiranda programavimo ir finansavimo etapai. ES lėšomis finansuojami projektai privalo atitikti tam tikrus strateginius dokumentus ir prisidėti prie ne tik prie valstybinių prioritetų, bet ir prie ES tikslų įgyvendinimo.
3. ES 2007-2013 m. programavimo periodu Lietuvoje įgyvendinta beveik trys šimtai projektų turizmo srityje, už kurių valdymą buvo atsakingos dvi institucijos – LR ūkio ministerija ir Lietuvos verslo paramos agentūra. Naujuoju 2014-2020 m. programavimo laikotarpiu atsižvelgta į praėjusio periodo patirtį bei aktualius poreikius – kultūros išsaugojimui ir turizmo skatinimui skiriama didesnė investicijų dalis (377 mln. eurų), investicijų ir projektų valdymas priskirtas šešioms institucijoms. Investicijų ir projektų kultūrinio turizmo skatinimui valdymas priskirtas Kultūros ministerijai bei Centrinei projektų valdymo agentūrai, gamtinio turizmo skatinimo investicijas ir projektus valdys LR aplinkos ministerija ir Aplinkos projektų valdymo agentūra, o investicijų ir projektų turizmo rinkodarai ir infrastruktūros ženklinimui valdymas priskirtas LR ūkio ministerijai ir Lietuvos verslo paramos agentūrai.
4. Išanalizavus ES finansuojamų projektų rengimą ir valdymą turizmo srityje nustatyta, kad:

- įgyvendinant turizmo projektus problemos dažniausiai iškyla dėl sudėtingo teisinio reglamentavimo (ypač viešųjų pirkimų ir kultūros paveldo apsaugos reikalavimų), nepalankių finansavimo sąlygų, netinkamo planavimo, neefektyvios komunikacijos (biurokratizmo) bei nenumatytų rizikų pasireiškimo. Nors turizmo skatinimui finansavimo priemonių 2007-2013 m. laikotarpiu buvo pakankamai, ES paramos dydis nebuvo pakankamas visapusiškam projektų įgyvendinimui – liko nemažai nepatenkintų poreikių, nes tam tikros veiklos negalėjo būti finansuojamos.

- ekspertų vertinimu projektų valdymo cikle svarbiausias yra *finansavimo etapas* – galimybė pasinaudoti negrąžintina ES parama skatina projektų vykdytojus inicijuoti turizmo projektus, tačiau vertinant veiksnių įtaką skirtinguose projektų valdymo etapuose paaiškėjo, kad svarbiausi veiksniai, galintys lemti projekto valdymo sėkmę/nesėkmes yra susiję su *įgyvendinimo etape* vykstančiais procesais. Nustatyti didžiausią įtaką visam projektų valdymui darantys veiksniai: *projekto biudžeto pagrįstumas* finansavimo etape lemia sėkmę/nesėkmes dėl paramos gavimo bei *projekto komandos gebėjimas valdyti veiklas bei su jomis susijusius pokyčius* įgyvendinimo etape lemia sėkmę/nesėkmę siekiant suplanuotų rezultatų.

PASIŪLYMAI:

1. Rengiant 2014-2020 m. finansavimo periodo priemonių turizmui (kultūriniam, gamtiniam) skatinti aprašus išsiaiškinti tikruosius poreikius turizmo sektoriuje organizuojant projektų vykdytojų, visuomenės apklausas, viešąsias diskusijas, ir įtraukti prie tinkamų finansuoti veiklų išlaidų.
2. Įgyvendinant projektus dažniausiai kylančios problemos susijusios su viešųjų pirkimų vykdymu, todėl reikalinga kelti projektų komandos narių kvalifikaciją, rengiant pirkimų sąlygas papildomai konsultuotis su įgyvendinančiąja institucija, Viešųjų pirkimų tarnyba ir kitais šios srities specialistais. Siekiant viešojo pirkimo būdu įsigyti kokybiškas prekes/paslaugas/darbus rekomenduotina vertinant tiekėjų pasiūlymus taikyti ne mažiausios kainos, o naudingiausio pasiūlymo vertinimo kriterijų.
3. Skatinti efektyvesnę komunikaciją tarp projektų vykdytojų ir tarpinės/įgyvendinančios institucijos, kad biurokratizmas netrukdytų valdyti su projektų veiklomis susijusių pokyčių. Abipusis bendradarbiavimas bei nustatyti aiškūs tarpinių/įgyvendinančiųjų institucijų procedūrų terminai palengvintų projektų valdymą.
4. Siekiant parengti projektą, išvengti netinkamo planavimo bei įvertinti galimas rizikas projektų vykdytojai turėtų užtikrinti, kad projektą rengtų kompetentingi darbuotojai ar konsultantai, kelti kvalifikaciją dalyvaujant projektų rengimo mokymuose, seminaruose, konsultuotis su įgyvendinančiąja institucija.

LITERATŪRA

Teisės ir kiti normatyviniai aktai

1. Europos Komisijos 2014 m. gegužės 26 d. sprendimu Nr. C(2014) 3476, iš dalies pakeista sprendimu Nr. K(2007) 3738, patvirtinta Sanglaudos skatinimo veiksmų programa, prieiga per internetą:<http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/teises_aktai/Atnaujinta_SSVP_2014_05_26.pdf> (žiūrėta 2014-06-09)
2. Europos Komisijos 2014 m. rugsėjo 8 d. sprendimu Nr. C(2014)6397 patvirtinta 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, prieiga per internetą: <http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/2014-2020-metu-europos-sajungos-fondu-investiciju-veiksmu-programa>, (žiūrėta 2014-10-02)
3. Europos Komisijos 2014 m. birželio 20 d. patvirtinta Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartis. Prieiga per internetą <http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/lietuvos-respublikos-partnerystes-sutartis>, (žiūrėta 2014-07-05)
4. Lietuvos Respublikos finansų ministro 2014 m. spalio 8 d. įsakymo Nr. 1K-316 „Dėl projektų administravimo ir finansavimo taisyklių patvirtinimo“, TAR, 2014-10-09, Nr. 13940
5. Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2014 m. spalio 6 d. įsakymas Nr. ĮV-708 „Dėl Kultūros objektų aktualizavimo 2014-2020 m. programa, <http://www.lrkm.lt/go.php/Kultūros objektų aktualizavimo 2014-2020 m. programa56> (žiūrėta 2014-11-24)
6. Lietuvos Respublikos Nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos įstatymas. Valstybės žinios, 1995, Nr. 3-37, *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 153-5571, *Valstybės žinios*, 2013, Nr. 111-5489.
7. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. birželio 4 d. nutarimas Nr. 528 „Dėl atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų, įgyvendinant 2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programą“, prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/35957860f54a11e39cfacd978b6fd9bb> (žiūrėta 2015-01-18)

Moksliniai šaltiniai

8. Armaitienė A. et al., *Turizmo terminų aiškinamasis žodynas*, Vilnius, Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2009, 165 p.
9. Allen M. et al., A Framework for Project Success, *Journal of IT and Economic Development* 2014, 5(2), p. 1-17
10. Barsėnaitė J., Šiožinytė I. Projektų valdymo vertinimas: ekspertų nuomonių raiška. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.* Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2011. 3 (23). 30–41
11. Civinskas R., Laurušonytė E. Konsultavimas Europos sąjungos struktūrinės paramos administravimo procesuose Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. – Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas. 2012, Nr. 62, p. 25-40.
12. Conforto, E. C.; Amaral, D. C. Evaluating an agile method for planning and controlling innovative projects, *Project Management Journal*, 2010, 2(41), p. 73–80.
13. Ginevičius T. et al., Knowledge model for integrated constructions project management, *Verslas: teorija ir praktika*, Vilnius: VGTU leidykla „Technika“, 2011, 12(2), p. 162-174
14. Grikšienė V. ISPA programos ir Sanglaudos fondo įgyvendinamų projektų valdymo specifika. *Viešoji politika ir administravimas*, Vilnius: MRU Leidybos centras, 2004, Nr. 9, p. 53-61
15. Gurskienė V., Tarvydienė M.E., *Teritorijų planavimas.* Kaunas: Ardiva, Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2008, p. 119

16. Gray F, Larson E.W., *Project management.* Project Management. Hill International Griffin, 2002, The Theory and Practice of Learning. London: Kogan Page.
17. Jakaitienė A., Klyvienė V. Europos sąjungos finansinės paramos poveikis Lietuvos ekonomikos raidai, *Pinigų studijos.* Vilnius: Lietuvos Bankas. 2007, Nr. 2, p. 24-46., prieiga per internetą <http://www.lb.lt/jakaitiene_1>, (žiūrėta 2014-10-20)
18. Kaziliūnas A. *Strateginis projektų valdym*as, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2009.
19. Khang D.B., Moe T.L., Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework. *Project Management Journal*. 2008. p 72-84
20. Larsen E.R., People: the key to successful project management, *Chemical Engineering Progress* 2004, 100(9), p. 8–55.
21. Morris R.A., Sember B. MoW. Project Management That Works: Real-world Advice on Communicating, Problem Solving, and Everything Else You Need to Know to Get the Job Done, 2008, New York: AMACOM
22. Nagesh D.S., Thomas S., Success factors of public funded R&D projects. *Current Science*, 2015, Vol.108(3) p. 357-363
23. Olateju O.I. et al., Project management practise inNigerian public sector – an empirical study, *Australian Journal of Business and Management Research* 2011, 1(8) p. 1–7.
24. Pauliukevičiūtė A., Raipa A. Kultūros programų ir projektų valdymas. *Viešoji politika ir administravimas.* Vilnius: MRU Leidybos centras. 2009, Nr. 28, p. 70-78
25. Pocevičienė R. et al, *Praktinės projektų valdymo metodo galimybės*, Šiauliai: VšĮ „Šiaulių universiteto“ leidykla, 2010.
26. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)*, 2001, prieiga per internetą: <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf> (žiūrėta 2014-01-20):
27. Raipa A., Berulienė M., Viešųjų projektų valdymo inovatyvumas, *Viešasis administravimas*, Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija, 2012, 4(36), p. 26-34.
28. Snieška V., Bruneckienė J. Measurement of Lithuanian Regions By Regional Competitiveness Index. *Engineering economics.* 2009, 1 (61), 45-57.
29. Tidikis R. (2003) *Socialinių mokslų tyrimų metodologija.* Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, p. 514-526.
30. *Tarptautinių žodžių žodynas*, Vyriausioji enciklopedijų redakcija 1985, prieiga per internetą <http://www.zodziai.lt/reiksme&word=Projektas&wid=16107> (žiūrėta 2013-10-26)
31. Umbrasas A. Nekilnojamojo kultūros paveldo tvarkybos ir statybų teisės normų konkurencija. 2013, *Teisė* (86), 71-86 p.
32. Zdanytė K., Stankevičius V., Organizacijos projektų valdymo brandumas, *Ekonomika ir vadyba*, Kaunas: Kauno technologijos universitetas. 2008, Nr. 13, p. 865-871
33. Zuzevičiūtė V., Žvinienė V., *Projektų rengimas ir valdymas,* Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2007.

Kiti internetiniai šaltiniai

34. Butkevičienė E., Vaicekauskaitė A., Antrinė kiekybinių duomenų analizė: seminaro medžiaga, Projektas SFMIS Nr. VP1-3.1-ŠMM-02-V-02-001 „Lietuvos HSM duomenų archyvo LiDA plėtra“, Kaunas, 2012, prieiga per internetą:

<http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/kiek2/kiek2.html&course_file=kiek2_1_2.html> , (žiūrėta 2013 05 20).
35. Cultural Access and Participation report: Special Eurobarometer 399 / Wave EB79.2, requested by the European Commission, TNS Opinion & Social, 2013, prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_399_en.pdf> (žiūrėta 2014-12-05)
36. Detali 2007-2013 m. ES paramos panaudojimo statistika, prieiga per internetą<http://www.esparama.lt/barometras> (žiūrėta 2015-02-10)
37. European Commission, *Manual Project Cycle Management*, 2005, prieiga per internetą <http://ec.europa.eu/echo/files/partners/humanitarian_aid/fpa/2003/guidelines/project_cycle_mngmt_en.pdf>, (žiūrėta 2014-11-23)
38. European Cultural Values report: Special Eurobarometer 278 / Wave 67, requested by the European Commission Directorate General Education, TNS Opinion & Social, 2007, prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_278_en.pdf> (žiūrėta 2014-12-05)
39. Europos socialinio fondo agentūra, Projekto valdymo ciklas – penki etapai Jūsų projekto kokybei pageinti, 2008, prieiga per internetą: <http://www.esf.lt/uploads/documents/file/PROJEKTO%20VALDYMO%20CIKLAS.pdf> (žiūrėta 2014-05-24)
40. Europos Sąjungos paramos poveikio Lietuvos turizmo sektoriui ir plėtros galimybių vertinimas: galutinė vertinimo analizė, LR ūkio ministerijos užsakymu UAB „Ernst & Young Baltic“, 2013, prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/lt/veikla/veiklos_sritys/es_strukturiniai_fondai/2007-2013/Vertinimas/Galutine_vertinimo_ataskaita_2013_11_18.pdf> (žiūrėta 2014-12-10)
41. Investicijų projektų, kuriems siekiama gauti finansavimą iš Europos Sąjungos struktūrinės paramos ir/ar valstybės biudžeto lėšų, rengimo metodika, patvirtinta Centrinės projektų valdymo agentūros direktoriaus 2014 m. gruodžio 31 d. įsakymu Nr. 2014/8-337 2014, prieiga per internetą <http://www.ppplietuva.lt/metodikos.html> (žiūrėta 2015-01-26)
42. Lietuvos verslo paramos agentūros projektų valdymo departamento turizmo projektų valdymo skyriaus nuostatai, patvirtinti Lietuvos verslo paramos agentūros direktoriaus 2010 m. spalio 20 d. įsakymu Nr. R1-364(1.3), prieiga per internetą <http://www.lvpa.lt/Puslapiai/Funkcijos.aspx> (žiūrėta 2014-12-07)
43. LR aplinkos ministerijos interneto svetainės informacija, susijusi Europos Sąjungos 2014 – 2020 m. struktūrine parama, prieiga per internetą <http://www.am.lt/VI/index.php#r/1497> (žiūrėta 2015-03-01)
44. LR finansų ministerija. Apie paramą – iš ESmės. 2007–2013 m. ES struktūrinių fondų galimybės, prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/documents/10157/bcd9b077-9311-45df-bbce-a75f885f6f51> (žiūrėta 2015-01-15)
45. LR finansų ministerija. ES struktūrinės paramos elementorius. 2007-2013 m. Svarbiausi dalykai apie ES paramą pareiškėjams ir projektų vykdytojams, prieiga per internetą <http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/Leidiniai2007-2013/Projektu_ciklas_leidinys_2009.pdf> (žiūrėta 2015-01-24)
46. LR kultūros ministerijos interneto svetainės informacija, susijusi Europos Sąjungos 2014 – 2020 m. struktūrine parama, prieiga internetu: <http://www.lrkm.lt/go.php/lit/Kulturos-ministerija-ragina-nepasiduoti-provokacijoms-siekiant-kelti-nepasitikejima-valstybes-institucijomis-/1> (žiūrėta 2015-03-02)

47. LR ūkio ministerijos interneto svetainės informacija, susijusi Europos Sąjungos 2014 – 2020 m. struktūrine parama turizmui, prieiga per internetą <http://www.ukmin.lt/web/lt/es_parama/2014_2020/Kulturos_gamtos_paveldo_priemones> (žiūrėta 2015-03-01)
48. Kokybinis pareiškėjų ir paramos gavėjų tyrimas dėl LVPA informavimo ir viešinimo veiklos efektyvumo: Lietuvos verslo paramos agentūros užsakymu UAB „Sprinter tyrimai“, 2013, prieiga per internetą: <http://www.lvpa.lt/Puslapiai/Tyrimai%20ir%20analiz%C4%97s.aspx> (žiūrėta 2015-02-17)
49. Worl Economic forum The Travel & Tourism Competitiveness Report, , 2013, 230 p., prieiga per internetą<http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf>, (žiūrėta 2014-12-10
50. Verikienė J. et al. Gyventojų dalyvavimo kultūroje ir pasitenkinimo kultūros paslaugomis tyrimo ataskaita. LR kultūros ministerijos užsakymu UAB „Socialinės informacijos centras“, UAB „ESTEP Vilnius“, 2014, prieiga per internetą: <http://3erdve.lt/media/public/gyventoj_dalyvavimas_kultroje_ir_pasitenkinimas_kultros_paslaugomis.pdf> (žiūrėta 2014-06-27)

Dabulskytė R. ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų projektų turizmo sektoriuje rengimo ir valdymo analizė / Programų ir projektų vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. Kostas Žymantas Svetikas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2015. – 61 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuoti ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų projektų turizmo sektoriuje rengimo ir valdymo procesai, išnagrinėtos turizmo projektų valdymo problemos bei jų priežastys, vertinami veiksniai, lemiantys projektų valdymo sėkmę. Baigiamąjį darbą sudaro trys dalys.

Pirmojoje darbo dalyje teoriniu aspektu aptariama projektų ir jų valdymo samprata, projektų valdymo etapai bei veiksniai, lemiantys projektų valdymo procesus. Analizuojami ES paramos Lietuvoje administravimo bei projektų valdymo procesai, atliekama dokumentų ir teisės aktų analizė apie turizmo sektoriaus ūkio subjektų dalyvavimą įgyvendinant projektus 2007-2013 m. bei 2014-2020 m. ES finansiniais periodais, sudaryta ES lėšomis finansuojamų projektų turizmo sektoriuje rengimo ir valdymo schema.

Antrojoje darbo dalyje pristatoma dviejų dalių tyrimo metodika ir organizavimas, išskirtas tyrimo tikslas bei uždaviniai, nuodyti tyrimo organizavimo pagrindiniai etapai, pagrindžiant konkrečių tyrimo metodų pasirinkimą.

Trečiojoje darbo dalyje analizuojami tyrimo duomenys, identifikuojamos turizmo projektų valdymo problemos ir jų priežastys, aptariami ekspertų apklausos rezultatai – analizuojama įvairių veiksnių įtaka projektų rengimo ir valdymo procesams, nagrinėjami svarbiausių veiksnių tarpusavio ryšiai.

Pagrindiniai žodžiai: ES struktūriniai fondai, projektų rengimas, projektų valdymas, Lietuvos turizmo sektorius.

Dabulskytė R. Analysis of European Union structural funds projects development and management in tourism sector / Master‘s thesis in Programs and projects management. Supervisor prof. dr. Kostas Žymantas Svetikas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2015. – 61 p.

ANNOTATION

Master's thesis analyzes the EU Structural Funds financed projects development and management processes in tourism, identify tourism project management problems and their causes, and evaluate factors that determine the success of the project management. This work consists of three parts.

The first part discusses the theoretical background of the project and their management concept, project management phases and the factors behind the project management processes. Analyzing administration of EU support in Lithuania and project management processes, carried out documents and legal acts analysis of the tourism sector entities implementation for the period 2007-2013 and for the period 2014-2020, an EU-funded projects in tourism development and management scheme was concluded.

The second part presents a two-part survey methodology and organization, study aims and objectives, specific research methods.

In the third part the data is analyzed, tourism project management problems and their causes are identified, discussion of the expert’s survey results - analysis of various factors on project development and management processes, considered the most important factors.

Key words: European Union structural funds, project management, Lithuania tourism sector

Dabulskytė R. ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų projektų turizmo sektoriuje rengimo ir valdymo analizė / Programų ir projektų vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. Kostas Žymantas Svetikas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2015. – 61 p.

SANTRAUKA

Lietuvoje skatinti vietinį ir atvykstamąjį (kultūrinio, aktyvaus poilsio, sveikatos, verslo-konferencijų) turizmą siekiama pasinaudojant parama iš Europos Sąjungos (toliau – ES) struktūrinių fondų paslaugų kokybės gerinimui, turizmo infrastruktūros kūrimui/atnaujinimui. Nors ES paramos administravimas ir projektų įgyvendinimas vyksta pagal bendrą finansuojamų projektų valdymo modelį, skirtingose ūkio šakose įgyvendinant projektus susiduriama su konkrečios ūkio šakos (sektoriaus) specifika, todėl aktualu išsiaiškinti, kaip rengiami ir valdomi ES lėšomis finansuojami projektai turizmo srityje bei kokie veiksniai turi įtakos turizmo projektų valdymo procesams.

Šio magistro baigiamojo darbo tyrimo objektas – ES lėšomis finansuojamų projektų rengimas ir valdymas. Šio darbo tikslas – išanalizuoti ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų turizmo sektoriaus projektų rengimo ir valdymo procesus. Tikslui pasiekti išsikelti šie uždaviniai: atskleisti projektų rengimo ir valdymo procesų sampratas, išnagrinėti ES finansuojamų projektų rengimo ir valdymo specifiką, palyginti turizmo projektų valdymą ir finansavimo galimybes 2007-2013 m. ir 2014-2020 m. programavimo laikotarpiais bei išanalizuoti ES finansuojamų projektų rengimą ir valdymą turizmo srityje, identifikuojant projektų valdymo etapuose iškylančias problemas bei įvertinant valdymą lemiančius veiksnius.

Magistro baigiamajame darbe taikyti metodai: mokslinės literatūros šaltinių sisteminė bei lyginamoji analizė, dokumentų turinio analizė, antrinė duomenų analizė, kokybinė turinio analizė, ekspertų apklausa, aprašomoji statistika, koreliacinė analizė.

Išanalizavus ES finansuojamų projektų rengimą ir valdymą turizmo srityje nustatyta, kad įgyvendinant turizmo projektus problemos dažniausiai iškyla dėl sudėtingo teisinio reglamentavimo (ypač viešųjų pirkimų ir kultūros paveldo apsaugos reikalavimų), nepalankių finansavimo sąlygų, netinkamo planavimo, neefektyvios komunikacijos (biurokratizmo) bei nenumatytų rizikų pasireiškimo. Nustatyti didžiausią įtaką visam projektų valdymui darantys veiksniai: projekto biudžeto pagrįstumas finansavimo etape ir projekto komandos gebėjimas valdyti veiklas bei su jomis susijusius pokyčius įgyvendinimo etape lemia sėkmę/nesėkmę siekiant suplanuotų rezultatų.

Dabulskytė R. Analysis of European Union structural funds projects development and management in tourism sector / Master‘s thesis in Programs and projects management. Supervisor prof. dr. Kostas Žymantas Svetikas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2015. – 61 p.

SUMMARY

The promotion of local and inbound (cultural, active recreation, health, business-conference) tourism in Lithuania is being attained by using the support of the European Union (hereinafter - EU) structural funds with the aim to improve the quality of tourism services and develop tourism infrastructure. While the EU's support administration and implementation proceed by joint project management model, in different sectors of the economy the implementation of the projects face for the sector (sector) specific, so it is important to analyze development and management of EU-funded projects in the field of tourism and what factors affect tourism project management processes.

The master's thesis research subject - the EU-funded project development and management. The goal - to analyze the EU structural funds project development and management processes in the tourism sector. Tasks for this purpose: to reveal the project development and management concepts, consider EU-funded project development and management specifics, compare tourism project management and funding opportunities for 2007-2013 and for 2014-2020 programming periods, to analyze the EU-funded project development and management of tourism sector, identifying problems of project management stages, also evaluating the factors of project management.

Master's thesis has been applied the methods of scientific literature systematic analysis, content analysis of documents, secondary data analysis, qualitative content analysis, expert survey, descriptive statistics, correlation analysis.

An analysis of EU-funded projects development and management of tourism sector found that the problems during the implementation of tourism projects often arise because of the legal regulation complexity (especially in public procurement and protection of cultural heritage), unfavorable financing conditions, improper planning, ineffective communication (bureaucracy) and the occurrence of unforeseen risks. Factor with the largest impact on the overall project management: the project budget in funding phase and the project team's ability to manage the activities and changes in the implementation phase of project determines the success / failure of planned results.

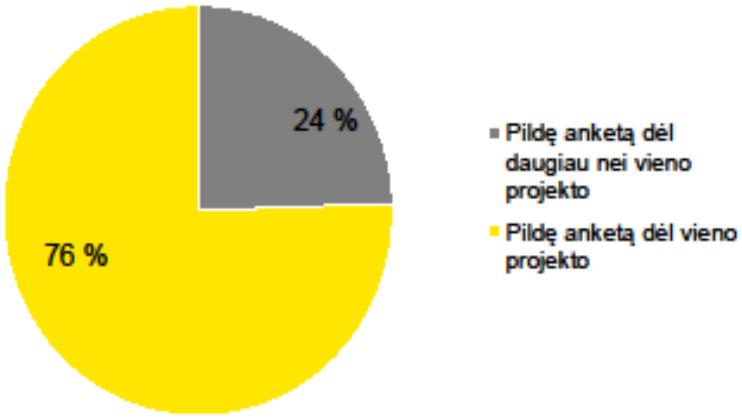
PRIEDAI

3 priedas. Projektų vykdytojų apklausos rezultatai

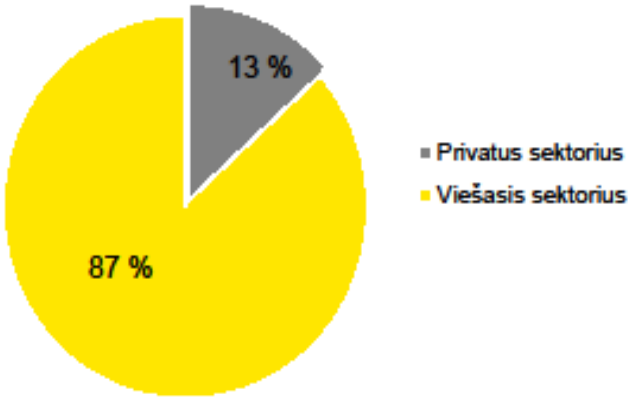
Projektų vykdytojų apklausos tikslas buvo surinkti duomenis apie Sanglaudos skatinimo veiksmų programos lėšomis finansuojamų ir finansuotų turizmo srities projektų įgyvendinimą ir apie turizmo objektų finansavimo 2014–2020 m. programavimo periodu poreikius. Šiame priede apibendrinti atliktos apklausos rezultatai. Priede pateikiamos respondentų atsakymų formuluotės neredaguotos, t.y. tokios, kaip kad pateikta užpildytose anketose.

Iš viso apklausoje dalyvavo 68 skirtingi projektų vykdytojai, kurie kartu užpildė 90 anketų: dalis projektų vykdytojų pildė anketas dėl daugiau nei vieno projekto.

3 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal pildytų anketų skaičių:



4 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal atstovaujamą sektorių:



28 lentelė. Įgyvendinant projektą kilusių problemų priežastys.

Atstovaujama įstaiga	Projekto kodas	Įgyvendinant projektą kilusių problemų priežastys:
Birštono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-01-V-01-007	Ilgos ir neprognozuojamos viešųjų pirkimų bei keitimų derinimo procedūros su Viešųjų pirkimų tarnyba.
UAB „Doriteksas"	VP3-1.3-ŪM-06-K-02-028	Neiškilo.
Varnių regioninio parko direkcija	S-VP3-1.3-ŪM-02-V-01-001	Gamtinės sąlygos – liūtis išplovė įrengtus takus, ir rangovas iš savo lėšų turėjo juos atstatyti.
Vilniaus rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-01-006	-
Kretingos muziejus	VP3-1.3-ŪM-02-V-01-046	Lėšos buvo skirtos 3 paminklinių pastatų renovacijai (4 545 000 Lt) ir tik nedidelė jų dalis – ekspozicijų įrengimui (103 000 Lt).
Varėnos rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-11-005	Prasta atliktų darbų kokybė, per maža finansavimo apimtis.
Kretingos muziejus	VP3-1.3-ŪM-02-V-03-003	Projektas „Dvaro paminklinio pastato – ūkvedžio namo – renovacija ir pritaikymas turizmui" suskaidytas į 3 etapus.
Birštono sav. administracija	VP3-1.3-ŪM-02-V-01-041	Neiškilo.
UAB „Babilonas LT"	VP3-1.3-ŪM-06-K-02-027	-
Žagarės regioninio parko direkcija	S-VP3-1.3-ŪM-01-V-01-001	Neiškilo.
Vilkaviškio rajono Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centras	VP3-1.3-ŪM-02-V-02-004	Neiškilo.
VšĮ „Tytuvėnų piligrimų centras"	Nežinau	Nežinau.
Alytaus miesto savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-03-V-01-003	Viešųjų pirkimų įstatymo nuostatų skirtingas vertinimas (tos pačios įstatymo nuostatos 2009 ir 2011 vertinamos skirtingai).
Kelmės rajono savivaldybė	VP3-1.3-ŪM-01-V-01-004	Pritaikyta finansinė korekcija po projekto įgyvendinimo praėjus keletui metų.
UAB „Anšilas"	VP2-2.1-ŪM-06-K-01-021	Labai daug biurokratinio darbo.
Alytaus rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-11-001	Nefinansuotas ežero kranto išvalymas, privažiavimo takai, nes „dubliuoja" kitų priemonių remiamas veiklas, o iš kitų priemonių negalima finansuoti, nes per mažas objektas.
Alytaus rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-11-002	Neiškilo.
VšĮ „Utenos kolegija"	VP1-2.2-ŠMM-07-K-02-089	Neiškilo.

Atstovaujama įstaiga	Projekto kodas	Įgyvendinant projektą kilusių problemų priežastys:
Trakų rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-01-V-02-011	Techniniame projekte nenumatyti papildomi rangos darbai.
Anykščių rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-01-V	Įstatyminė bazė.
Vilniaus miesto savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-01-V-02-001	Nenumatytos aplinkybės.
Rokiškio rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-51-001	Statybos darbų vėlavimas ir jų kokybė, jau priimtų techninių sprendimų bei įvykdytų pirkimų dalinis keitimas, išaiškėjus darbų metu naujiems reikalavimams ir poreikiams.
Rokiškio rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-02-V-01-045	Priemonei taikomas nekompleksiškas finansavimas projekto veikloms, nes dalis projekto efektyviam įgyvendinimui reikalingų veiklų nebuvo finansuota iš ES lėšų.
Kauno rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-02-V-01-034	Numatytos finansavimo sąlygos. Kultūros paveldo objektams keliami specialūs reikalavimai ir darbų metu atsirandantys papildomi darbai.
Druskininkų savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-11-004	Rimtų problemų nebuvo. Projektas įgyvendintas sėkmingai.
Druskininkų savivaldybės administracija	VP3-1.3ŪM-01-V-01-002	Išaugusi statybos darbų kaina, sudėtingos konstrukcijos, įrangos ir medžiagų užsakymas iš užsienio.
Druskininkų savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-01-V-02-014	Užtruko rangos darbų pirkimas dėl prastai parengto techninio projekto.
Šilutės rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-31-001	Neiškilo.
Kauno miesto savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-02-V Paminklinės Prisikėlimo bažnyčios aplinkos Kaune, Žemaičių g. 31B, tvarkymas.	Neiškilo.
Kauno miesto savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-21-013	Neiškilo.
Kauno miesto savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-21-006	Neiškilo.
Molėtų rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-91-004	Projektavimo paslaugų pirkimas mažiausia kaina.
Molėtų rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-91-013	Per maža parama numatyta projektui regiono projektų sąraše, projektavimo paslaugų pirkimas mažiausia kaina.

Atstovaujama įstaiga	Projekto kodas	Įgyvendinant projektą kilusių problemų priežastys:
Telšių rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-81-001	Viešųjų pirkimų tarnybos nesutikimas dėl rangos sutarties termino pratęsimo.
Plungės rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-02-V-01-006	Neiškilo.
Telšių rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-02-V-01-037	Viešųjų pirkimų tarnybos ilgos procedūros dėl rangos sutarties kainos mažinimo ir papildomų darbų derinimas su įgyvendinančiąja institucija
Klaipėdos miesto savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-31-004	Projektavimo metu buvo gauta pastabų, susijusių su techninio projekto korektūra.
Atostogų parkas	-	-
VšĮ „Šv. Jokūbo kultūros centras"	VP3-1.3-ŪM-02-V-03-004	Atlikus visus projekto metu numatytus vykdyti viešuosius pirkimus, buvo sutaupyta dalis lėšų. Dėl to buvo kreiptasi į atsakingas institucijas, prašant padidinti projekto finansavimo intensyvumą. Pritarimas buvo gautas ir pakeista projekto finansavimo ir administravimo sutartis, tačiau gerokai užtruko (apie 5 mėn.) dokumentų vertinimas ir sprendimo priėmimas.
Klaipėdos dramos teatras	VP3-1.3-ŪM-02-V-02-002	Neįvardintume problema, bet prie projekto įgyvendinimo sėkmės neprisideda tai, kad nuo 2013-03-27 sutarties pasirašymo dienos projektą Lietuvos verslo paramos agentūroje kuruojantis asmuo pasikeitė jau tris kartus.
Pagėgių savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-71-011	Neiškilo.
UAB „Žemaitijos hidroenergija"	VP3-1.3-ŪM-06-K-01-017	Projektas įgyvendintas kriziniu laikotarpiu, ir tai turėjo įtakos rangovų įmonių stabilumui.
Valstybinio Kernavės kultūrinio rezervato direkcija	VP3-1.3-ŪM-02-V-02-011	Kernavės archeologinėje vietovėje (pasaulio paveldo objekte) archeologinių tyrimų finansavimas nepripažįstamas tinkamomis išlaidomis.
Tauragės rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-02-V-01-042	Ilgai trukusios pirkimų procedūros, konkurso dalyvių pretenzijos; dalis būtinų veiklų nebuvo finansuojamos pagal priemonės aprašą, todėl neužteko finansinės paramos dalies; ilgai trunka įvairių pažymų, leidimų ir kitų institucijų derinimai.
Žemaičių dailės muziejus	VP3-1.3-ŪM-02-V-02-012	Vykdomo projekto veikla yra tik dalies centrinių rūmų restauracija. Todėl nebus galima eksploatuoti visų centrinių rūmų, juos pritaikant turizmo reikmėms. Taip pat kiti dvaro pastatai yra nerestauruojami ir nepritaikyti turizmui.
Tauragės rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-71-009	Neiškilo.

1 priedo tęsinys

Atstovaujama įstaiga	Projekto kodas	Įgyvendinant projektą kilusių problemų priežastys:
VšĮ „Sakralus menas"	VP3-1.3-ŪM-02-V-04-003	Ypatingų problemų nekilo.
UAB „Ekspetra"	VP3-1.3-ŪM-06-K-02-098	Nepakankama informacija iš įgyvendinančios institucijos ir neteisingas požiūris į vykdytoją.
Žemaičių dailės muziejus	VP3-1.3-ŪM-05-R-81-003	Nebuvo gautas VšĮ LVPA pritarimas papildomiems darbams.
Tauragės rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-71-008	Nebuvo spėta parengti būtinų techninių dokumentų
Skuodo rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-31-008	Nebuvo finansuojama dalis projekto paraiškoje suplanuotų veiklų. Taip pat buvo vėluojama parengti techninę dokumentaciją.
VšĮ „Klaipėdos jachtklubas"	VP3-1.3-ŪM-01-V-01-016	Viešųjų pirkimų dokumentų vertinimas; nenumatytos kliūtys vykdant rekonstrukcijos darbus; oro sąlygos.
VšĮ „Vilniaus Jeruzalės skulptūrų sodas"	VP3-1.3-ŪM-01-V-01-015	Klaidos vykdant viešuosius pirkimus, nepakankama paramos apimtis suprojektuotiems darbams įgyvendinti.
Kauno IX forto muziejus	VP3-1.3-ŪM-02-V-02-014	Pertekliniai, ne visais atvejais aiškūs LVPA reikalavimai techninės dokumentacijos apimčiai.
Akmenės rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-61-007	Mažas paramos intensyvumas. Savivaldybė padengė 43 proc. išlaidų nuo visos projekto vertės.
Vilniaus universitetas	VP3-1.3-ŪM-02-V-01-019	Sudėtingos ir ilgai trunkančios derinimo procedūros valdžios institucijose.
Lazdijų rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-01-V-01-013	Neiškilo (iki anketos pildymo užbaigimo etapo).
Lazdijų rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-11-003	Neiškilo.
Kauno rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-21-014	Netinkama vertinimo metodika.
Palangos miesto savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-31-006	Baldų ir įrangos įsigijimo išlaidos pripažintos netinkamomis
Palangos miesto savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-02-V-02-013	Neiškilo.
Palangos miesto savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-01-V-02-008	Nefinansuotas PVM, didelė našta savivaldybei, nes nėra galimybės susigrąžinti.
Palangos miesto savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-31-015	Netvarkingai pateikti viešojo pirkimo dalyvių dokumentai, per didelė kaina ir t.t.

Atstovaujama įstaiga	Projekto kodas	Įgyvendinant projektą kilusių problemų priežastys:
UAB „Green Vilnius hotel"	VP3-1.3-ŪM-06-K-01-040	Projekto įgyvendinimas užtruko dėl to, jog buvo sudėtinga gauti paskolą iš banko nuosavoms investicijoms, kadangi projekto vertė didelė, o projekto finansavimo intensyvumas buvo tik 30 procentų. Taip pat truputį užstrigome su statybų darbų konkurso organizavimu ir vykdymu.
Klaipėdos rajono savivaldybė	VP3-1.3-ŪM-05-R-31-013	Ilgos viešųjų pirkimų procedūros.
Klaipėdos rajono savivaldybė	VP3-1.3-ŪM-05-R-31-013	Ilgos viešųjų pirkimų procedūros.
UAB „TOUREX"	VP3-1.3-ŪM-06-K-01-013	Statybos darbų įvykdymo vėlavimas, skubotas ir nekokybiškas darbas.
UAB „Raminora", SPA Vilnius	S-VP3-1.3-ŪM-06-K-01-020	ES paramą administruojančios institucijos žiūri visiškai formaliai ir, jeigu nori patobulinti pirminį projektą, jeigu dėl to ir sutaupai lėšų ir patobulini projektą, gauti jų pritarimą praktiškai neįmanoma.
Valstybinė saugomų teritorijų tarnyba prie Aplinkos ministerijos	S-VP3-1.3.-ŪM-01-V-01-017	Nepakankami rangovo gebėjimai, nepakankama administruojančių institucijų kompetencija
VšĮ „Ignalinos rajono turizmo informacijos centras"	S-BPD04-ERPF-3.4.2-01-05/0424	Nenumatytų papildomų darbų vykdymas.
UAB „Palangos konferencijų centras"	VP3-1.3-ŪM-06-K-02-048	Buvo keistas techninis projektas, tai šiek tiek sulėtino statybos darbus.
Birštono sporto centras	Nr. S-VP3-1.3-ŪM-01-V-02-004	Dėl rangovo žmogiškųjų išteklių statybos darbų vėlavimas.
Pasvalio rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-01-V-01-008	Juridinės, susijusios su viešųjų pirkimų įstatymo nuostatų traktavimu.
Pasvalio rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-51-003	Nepakankama suma skirta projekto įgyvendinimui.
Kupiškio rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-51-002	Finansuota tik ta techninio projekto dalis, kuri susijusi su darbais.
Jonavos rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-21-008	Projekto vertė įvykdžius pirkimus buvo žymiai didesnė nei projekto biudžetas.
Marijampolės savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R	Nepakankamas finansavimas pagal poreikį.
Šalčininkų rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-02-V-03-002	Per mažas finansavimas, projekto dalijimas į du etapus.

Atstovaujama įstaiga	Projekto kodas	Įgyvendinant projektą kilusių problemų priežastys:
Elektrėnų savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-03-V-01-002;	Nepakankamas paramos dydis, skundai dėl Viešųjų pirkimų.
Trakų rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-01-004	Nekokybiškai parengta dokumentacija.
Trakų rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-01-009	Nekokybiškai parengta dokumentacija.
Joniškio rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-61-009; VP3-1.3-ŪM-05-R-61-014	Neiškilo.
Ignalinos rajono savivaldybės administracija	S-VP3-ŪM-05-R-91-007	Trūko lėšų.
UAB „Verslo vertikalė"	VP3-1.3-ŪM-06-K-056	Biurokratiniai barjerai – LVPA tvarka ir taisyklės priimtos pačios institucijos ir mažai viešinamos.
Trakų istorinio nacionalinio parko direkcija	VP3-1.3-ŪM-02-V-01-008	Rangovai susidūrė su apyvartinių lėšų trūkumu, sutartyje nebuvo numatytas avansas, todėl rangovai vėlavo vykdyti ir aktuose registruoti darbus.
Trakų istorinio nacionalinio parko direkcija	VP3-1.3-ŪM-02-04-006	Viešųjų pirkimų sistema Lietuvoje yra komplikuota, paini, biurokratiškai formali, savitikslė, nes orientuota ne į tikslą įsigyti perkamą objektą ar paslaugą, o į procedūrinį formalizmą. Dėl to užtrunka pirkimų procedūros, tai pareikalauja didelių laiko sąnaudų tik šiai veiklai, nors tai (pirkimas) nėra pagrindinis projekto tikslas.
UAB „Paveldas"	Nėra	Lėšų trūkumas.
Mažeikių rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-81-007	Nepakankamas finansavimas.
Kretingos rajono savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-05-R-31-017	Nefinansuojamos numatytos išlaidos, reikia savivaldybei prisidėti savo lėšomis.
Rietavo savivaldybės administracija	VP3-1.3-ŪM-02-V-01-044	-

2 priedas

Gerb., ...,

Šiuo metu vykdoma ekspertų (asmenų, kurių veikla susijusi ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų projektų valdymu, administravimu) apklausa apie ES projektų valdymą turizmo sektoriuje, tad norėtume sužinoti ir Jūsų nuomonę.

Anketa paruošta MRU Programų ir projektų vadybos magistrantūros studentės Ritos Dabulskytės, remiantis užsienio ir Lietuvos mokslinių darbų bei dokumentų, reglamentuojančių ES finansuojamų projektų valdymą, analize. Siekiant įvertinti projektų valdymo procesus lemiančius veiksnius taikomas vienas iš ekspertinio vertinimo būdų – rangavimo metodas. Gauti tyrimo rezultatai bus išanalizuoti ir pateikti baigiamajame darbe.

Skyrę kelias minutes anketos užpildymui ne tik prisidėsite prie tyrimo sėkmės, bet taip pat, Jums pageidavus, būsite mielai supažindinti su gautais rezultatais, kurie galėtų būti aktualūs ir naudingi tobulinant projektų valdymo procesus.

Apklausa yra anoniminė ir duomenys bus naudojami tik mokslinio darbo tikslais.

Anketą užpildysite paspaudę nuorodą: www.manoapklausa.lt/apklausa/664617504/

Prisijungimo slaptažodis: projektas

Apklausa „ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų turizmo projektų rengimas ir valdymas“. Ši anketa paruošta siekiant įvertinti ES lėšomis turizmo srityje finansuojamų projektų rengimą ir valdymą lemiančius veiksnius. Nuoširdūs Jūsų atsakymai padės atlikti išsamų tyrimą. Iš anksto dėkojame.

Išsilavinimas

Pareigos (įrašykite)

1. Kokia Jūsų darbo patirtis ES paramos administravimo, projektų rengimo ir valdymo srityje?

- ☐ iki 1 metų
- ☐ nuo 1 iki 3 metų
- ☐ nuo 3 iki 5 metų
- ☐ nuo 5 iki 10 metų
- ☐ daugiau nei 10 metų

2. Kurią instituciją atstovaujate?

- ☐ LR ūkio ministerija
- ☐ Lietuvos verslo paramos agentūra

3. Ar dalyvavote turizmo projektų valdymo procesuose įgyvendinant Sanglaudos skatinimo veiksmų programos prioritetą „Vietinė ir urbanistinė plėtra, kultūros paveldo ir gamtos išsaugojimas bei pritaikymas turizmo plėtrai“?

☐ Taip

☐ Ne (pereinama iškart prie 8 klausimo)

4. Kurių turizmo skatinimo finansinių priemonių įgyvendinime, projektų valdyme dalyvaujate/dalyvavote: (keli galimi atsakymai)

☐ VP3-1.3-ŪM-01-V Ekologinio (pažintinio) turizmo, aktyvaus poilsio ir sveikatos gerinimo infrastruktūros kūrimas ir plėtra

☐ VP3-1.3-ŪM-02-V Viešųjų nekilnojamų kultūros paveldo objektų kompleksiškas pritaikymas turizmo reikmėms

☐ VP3-1.3-ŪM-03-V Nacionalinės svarbos turizmo projektai

☐ VP3-1.3-ŪM-04-V Turizmo informacinių paslaugų ir infrastruktūros plėtra ir turizmo rinkodaros skatinimas

☐ VP3-1.3-ŪM-05-R Viešosios turizmo infrastruktūros ir paslaugų plėtra regionuose

☐ VP3-1.3-ŪM-06-K Turizmo paslaugų (produktų) įvairovės plėtra ir turizmo paslaugų kokybės gerinimas

5. Kaip vertinate projektų vykdytojų (savivaldybių administracijų, muziejų, kultūros, turizmo informacijos centrų ir kt.) pasirengimą įgyvendinti ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamus projektus turizmo srityje?

	1	2	3	4	5	
Silpnas pasirengimas	☐	☐	☐	☐	☐	Puikus pasirengimas

6. Nurodykite kokie pažeidimai dažniausiai nustatyti įgyvendinant projektus turizmo srityje ES 2007-2013 m. finansavimo laikotarpiu?

_____

_____

_____

7. Kiek projektų vidutiniškai vienu metu Jums tenka valdyti, administruoti?

☐ Mažiau nei 5 projektus

☐ Nuo 5 iki 10 projektų

☐ Daugiau nei 10 projektų

8. Kurie, Jūsų manymu, ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų projektų valdymo etapai svarbiausi įgyvendinant projektus? Išdėstykite atsakymus nuo 1 (svarbiausias) iki 6 (mažiau svarbus).

☐ Programavimo etapas (strateginių dokumentų, taisyklių parengimas)
☐ Identifikavimo etapas (projektų idėjos, projektų atranka valstybės/regionų planavimo būdu)
☐ Formulavimo etapas (projektų planavimas, paraiškų rengimas)
☐ Finansavimo etapas (paraiškų vertinimas, sprendimas dėl finansavimo)
☐ Vykdymo etapas (viešųjų pirkimų organizavimas, veiklų koordinavimas)
☐ Vertinimo etapas (ataskaitų rengimas, projektų rezultatų vertinimas)

9. Kuriuose projektų valdymo procesuose dalyvaujate/dalyvavote ES 2007-2013 m. finansavimo laikotarpiu? (keli galimi atsakymai)

☐ Programavimo etape
☐ Identifikavimo etape
☐ Formulavimo etape
☐ Finansavimo etape
☐ Įgyvendinimo etape
☐ Vertinimo etape

10. Įvertinkite skirtingų veiksnių įtaką sėkmingam projektų rengimui PROGRAMAVIMO etape:

	Nesvarbu	Nelabai svarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Esamos situacijos analizė	☐	☐	☐	☐	☐
Prioritetų numatymas	☐	☐	☐	☐	☐
Planuojamos naudos numatymas	☐	☐	☐	☐	☐
Valdančiųjų institucijų pritarimas	☐	☐	☐	☐	☐
Strategijos rengėjų kompetencija	☐	☐	☐	☐	☐
Projektų valdymo standartai (taisyklės)	☐	☐	☐	☐	☐

11. Įvertinkite skirtingų veiksnių įtaką sėkmingam projektų rengimui IDENTIFIKAVIMO etape:

	Nesvarbu	Nelabai svarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Unikali projekto idėja	☐	☐	☐	☐	☐
Projekto idėjos atitiktis strateginiams prioritetams	☐	☐	☐	☐	☐
Konkrečios problemos sprendimas	☐	☐	☐	☐	☐
Aiškus projekto apibūdinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Suinteresuotųjų projekto šalių parama	☐	☐	☐	☐	☐
Valstybinis/regioninis planavimas	☐	☐	☐	☐	☐

12. Įvertinkite skirtingų veiksnių įtaką sėkmingam projektų rengimui FORMULAVIMO (planavimo) etape:

	Nesvarbu	Nelabai svarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Projekto rengėjų kompetencija	☐	☐	☐	☐	☐
Projekto tikslo formulavimas	☐	☐	☐	☐	☐
Projekto trukmė	☐	☐	☐	☐	☐
Reikalingi ištekliai	☐	☐	☐	☐	☐
Veiklų numatymas	☐	☐	☐	☐	☐
Techninė dokumentacija	☐	☐	☐	☐	☐
Teisinis reglamentavimas	☐	☐	☐	☐	☐
Rizikų įvertinimas	☐	☐	☐	☐	☐

13. Įvertinkite skirtingų veiksnių įtaką projektų valdymui FINANSAVIMO etape:

	Nesvarbu	Nelabai svarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Projektų vertinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Projekto biudžeto pagrįstumas	☐	☐	☐	☐	☐
Partnerių dalyvavimas projekte	☐	☐	☐	☐	☐
Paramos intensyvumas	☐	☐	☐	☐	☐
Finansavimo ir administravimo sutarties sąlygos	☐	☐	☐	☐	☐

14. Įvertinkite skirtingų veiksnių įtaką sėkmingam projektų valdymui ĮGYVENDINIMO etape:

	Nesvarbu	Nelabai svarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Projekto dalyvių komunikacija	☐	☐	☐	☐	☐
Projekto veiklų bei pokyčių valdymas	☐	☐	☐	☐	☐
Projekto komandos kompetencija	☐	☐	☐	☐	☐
Išteklių panaudojimas pagal planą	☐	☐	☐	☐	☐
Finansavimo ir administravimo sutarties sąlygos	☐	☐	☐	☐	☐
Teisinis reglamentavimas	☐	☐	☐	☐	☐

15. Įvertinkite skirtingų veiksnių įtaką sėkmingam projektų valdymui VERTINIMO etape:

	Nesvarbu	Nelabai svarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Projekto baigimas laiku	☐	☐	☐	☐	☐
Ataskaitų rengimas	☐	☐	☐	☐	☐
Rezultatų sklaida	☐	☐	☐	☐	☐
Projekto tęstinumas	☐	☐	☐	☐	☐

16. Kokios stebėsenos ir kontrolės priemonės, Jūsų nuomone, efektyviausios įgyvendinant ES lėšomis finansuojamus projektus? (keli galimi atsakymai)

- ☐ Tarpinės projekto įgyvendinimo ataskaitos
- ☐ Patikros projekto įgyvendinimo vietoje
- ☐ Tarpiniai mokėjimo prašymai (atsiskaitymai)
- ☐ Galutinė projekto įgyvendinimo ataskaita
- ☐ Nuolatinė komunikacija su projektų vykdytojais
- ☐ Kita (įrašykite) _____

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	10	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,851	,850	35

ANOVA with Friedman's Test

		Sum of Squares	df	Mean Square	Friedman's Chi-Square	Sig
Between People		21,146	9	2,350		
Within People	Between Items	48,474[a]	34	1,426	106,037	,000
	Residual	106,954	306	,350		
	Total	155,429	340	,457		
Total		176,574	349	,506		

Grand Mean = 4,4086

a. Kendall's coefficient of concordance W = ,275.