MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

ŽYDRĖ LEMBUTYTĖ

EUROPOS SĄJUNGOS PARAMOS LĖŠOMIS 2007-2013 M. LAIKOTARPYJE ĮGYVENDINTŲ NACIONALINĖS SVARBOS SPORTO TURIZMO INFRASTRUKTŪROS PROJEKTŲ VERTINIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas:
Prof. dr. V. Čingienė

Vilnius
2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Politikos ir vadybos fakultetas

Vadybos institutas

EUROPOS SĄJUNGOS PARAMOS LĖŠOMIS 2007-2013 M. LAIKOTARPYJE ĮGYVENDINTŲ NACIONALINĖS SVARBOS SPORTO TURIZMO INFRASTRUKTŪROS PROJEKTŲ VERTINIMAS

Programų ir projektų vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa *621N24001*

Vadovė
Prof. Dr. V.Čingienė
2016 - _ _

Recenzentas

2016 - _ _

Atliko
Stud. Ž. Lembutytė
2016 - _ _

Vilnius, 2016

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS **4**
LENTELIŲ SĄRAŠAS **5**
SĄVOKOS **6**
ĮVADAS **8**
1. PROJEKTŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI **13**
1.1 Projekto ir projektų valdymo samprata. **13**
1.2 Projekto valdymo procesai ir žinių sritys **15**
2. PROJEKTO SĖKMĖS VEIKSNIAI **23**
2.1 Projekto sėkmę lemiantys veiksniai **23**
2.2 Projekto sėkmė tęstinumo požiūriu **27**
3. EUROPOS SĄJUNGOS PARAMA SPORTO SEKTORIAUS PLĖTRAI 2007-2013 M. **30**
3.1 Europos Sąjungos Struktūrinių fondų investicijos ir prioritetai **30**
3.2 Kūno kultūros ir sporto politika Europos Sąjungoje ir Lietuvoje **35**
4. TYRIMO METODOLOGIJA **46**
5. ĮGYVENDINTŲ NACIONALINĖS SVARBOS SPORTO TURIZMO OBJEKTŲ PROJEKTŲ LIETUVOJE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR APTARIMAS **51**
5.1 Įgyvendintų nacionalinės svarbos sporto turizmo objektų projektų sėkmės analizė **51**
5.2 Įgyvendintų nacionalinės svarbos sporto turizmo objektų poveikio socialiniam užimtumui analizė ir aptarimas **68**
IŠVADOS **80**
REKOMENDACIJOS **82**
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS **83**
SANTRAUKA **91**
SUMMARY **92**

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. pav. Penki projekto procesų gyvavimo etapai ir jų tarpusavio ryšiai.....17
2. pav. Procesų paraleliškumas tam tikrais projekto etapais.....18
3. pav. Projektų valdymo apribojimai.....25
4. pav. Būtinos sėkmingo projekto sąlygos.....26
5. pav. 2007-2013 m. ES Struktūrinių fondų prioritetai.....32
6. pav. 2007-2013m. ES struktūrinė parama Lietuvai pagal veiksmų programas.....33
7. pav. Pagrindiniai sporto finansavimo būdai Europos Sąjungoje.....39
8. pav. Sporto politikos valdymo Lietuvos Respublikoje institucijų schema.....44
9. pav. Tyrimo loginė schema.....49
10. pav. Kauno pramogų ir sporto arenoje suorganizuotų renginių skaičius 2011-2013 m.....70
11. pav. Kauno pramogų ir sporto arenos lankytojų skaičius 2011-2013 m.....71
12. pav. Suorganizuotų renginių skaičius Alytaus pramogų ir sporto arenoje.....72
13. pav. Alytaus pramogų ir sporto arenoje renginių dalyvių skaičiai.....73
14. pav. Trenerių skaičiaus kitimas 2011-2013 m.....73
15. pav. Mokinių skaičiaus augimas sporto centruose, įgyvendinus Alytaus sporto arenos projektą....74
16. pav. 2014 m. suorganizuoti renginiai Kauno „Girstučio“ kultūros ir sporto rūmuose.....75
17. pav. 2014 m. suorganizuoti renginiai Ignalinos žiemos ir sporto rūmuose.....76
18. pav. 2014 m. Ignalinos žiemos ir sporto rūmų lankytojų skaičius.....77
19. pav. 2014 m. Ignalinos žiemos ir sporto rūmų lankytojų skaičius.....78

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. *lentelė.* Projekto valdymo schema ir žinių sričių integracija.....22
2. *lentelė.* Nacionalinės svarbos objektų charakteristika.....50
3. *lentelė.* Nacionalinės svarbos objektų projektų tikslai.....54
4. *lentelė.* Projekto kokybės įvertinimas.....58
5. *lentelė.* Projekto įgyvendinimo laiku vertinimas.....61
6. *lentelė.* Projekto biudžeto panaudojimo vertinimas.....65
7. *lentelė* . Projekto suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas vertinimas.....68
8. *lentelė.* Projekto tikslų įgyvendinimo vertinimas.....79

SĄVOKOS

„Baltoji knyga dėl sporto“ – „Tam tikras Komisijos parengtas ir skelbiamas dokumentas kuria nors aktualia integracijos tema (pvz. socialinė politika, bendri pinigai, telekomunikacijos, aplinkosauga ir kt.); jame yra suformuoti Bendrijos praktinių veiksmų ar net teisės aktų projektų pasiūlymai“[1].

Europos Sąjunga – „Europos valstybių asociacija, siekianti platesnės ir gilesnės ekonominės bei politinės joje dalyvaujančių valstybių integracijos“[2].

Europos Sąjungos (ES) programos – tai „ES suderinti veiksmai siekiant paremti šalių narių bendradarbiavimą įvairiose specifinėse srityse, susijusiose su ES įgyvendinimo politika. ES programos yra finansuojamos iš Europos Sąjungos biudžeto ir yra įgyvendinamos tiesioginio vykdymo būdu, t. y. programų vykdymą atlieka tiesiogiai Europos Komisija per savo direktoratus arba vykdomąsias įstaigas. ES programose gali dalyvauti visų ES valstybių narių, šalių kandidačių ir Europos laisvosios prekybos asociacijos valstybių narių pareiškėjai, o lėšos skiriamos konkurso būdu“[3].

„Lisabonos sutartis“ – 2009 m. gruodžio 1 d. įsigaliojusia Lisabonos sutartimi Europos Sąjungai buvo suteikta konkreti kompetencija sporto srityje. „Sąjunga prisideda prie Europos sporto reikalų skatinimo, kartu atsižvelgdama į jo specifinį pobūdį, savanoriška veikla paremtas struktūras bei jo socialinę ir švietimo funkciją. Prieš tai ES veikla sporto srityje buvo grindžiama ne konkrečia kompetencija, bet labiau kitų kompetencijų, inter alia, konkurencingumo, vidaus rinkos, užimtumo ir socialinių reikalų, su sportu susijusiais aspektais“[4].

„Pjero de Kuberteno veiksmų planas“ (Pierre de Coubertin Action Plan, 2007) - tai 53 veiksmų planas, „kuriame nurodomi tolesnių ES lygmens veiksmų pasiūlymai, išdėstoma veikla, kurią Komisija turės įgyvendinti arba remti“[5]. Veiksmų planas skirtas socialiniams ir ekonominiams sporto aspektams, pavyzdžiui, visuomenės sveikatai, švietimui, socialinei įtraukčiai ir savanoriškai veiklai, išorės santykiams ir finansavimui aptarti[6].

Sportas – visos „fizinės veiklos formos, kuriomis organizuotai ar individualiai siekiama tobulinti fizinę ištvermę ir psichinę gerovę, formuoti socialinius santykius ar siekti rezultatų įvairaus lygio varžybose“[7].

---

[1] Vitkus G., *Europos sąjungos enciklopedinis žinynas*, (Vilnius: Eugrimas, 2002), 39.
[2] Vitkus G., *Europos sąjungos enciklopedinis žinynas*, (Vilnius: Eugrimas, 2002), 134.
[3] Lietuvos Respublikos finansų ministerija, žiūrėta 2014 09 09, http://www.finmin.lt/web/finmin/lietuvos_dalyvavimas_eb_programose
[4] Kūno kultūros ir sporto departamentas prie LR Vyriausybės, žiūrėta 2014 09 18, http://www.kksd.lt/index.php?2221186525
[5] Baltoji knyga dėl sporto, 2007, p. 3, žiūrėta 2014 09 14 http://www.sportasvisiems.lt/xinha/plugins/ExtendedFileManager/demo_images/baltoji_knyga_del_sporto_ebk_2007_07_11.pdf
[6] Faktų apie Europos sąjungą suvestinės, *Europos parlamentas*, žiūrėta 2014 09 10, http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/lt/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.13.7.html
[7] Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas, *Valstybės Žinios*, 1996, Nr. 9-215; *Valstybės Žinios*, 1997, Nr. 65-1549; *Valstybės Žinios*, 1999, Nr. 112-3256; *Valstybės Žinios, 2005*, Nr. 76-2745, *Valstybės Žinios, 2008*, Nr. X-1501.

Sporto sektorius - jis apima iš esmės skirtingų susijusių veiklos rūšių ir paslaugų grupę: nuo klubuose organizuojamų varžybų kaip mokymo būdo iki renginių, kuriuose dalyvauja profesionalūs sportininkai, nuo laisvalaikio leidimo formų, kuriomis užsiimama savo malonumui ar siekiant geros fizinės būklės, iki sporto kaip priemonės su sunkumais susiduriančių gyventojų grupių socialinei integracijai skatinti[8].

Didelis sportinis meistriškumas – „Sportininko ugdymas sudarant specialias sąlygas rezultatas – gebėjimas pakelti tokius pratybų ir varžybų krūvius, kurie leistų įgyti fizinį, techninį, taktinį ir psichologinį parengtumą, reikalingą siekiant pačių geriausių sporto rezultatų“[9].

Sportas visiems – „sportinė veikla, palaikanti būtiną sportuotojų fizinį aktyvumą, sudarant sąlygas varžytis, pagal išgales siekti sporto rezultatų“[10].

Sporto bazė – tai „statinys, skirtas vienos ar įvairių sporto šakų pratyboms ir varžyboms rengti, sportininkų reabilitacijai, sporto specialistų kvalifikacijai kelti“[11].

Nacionalinės svarbos sporto turizmo objektas - objektai, Vyriausybės nustatyta tvarka, pripažinti atitinkančiais daugiafunkcinių sporto objektų reikalavimus. „Daugiafunkciuose sporto objektuose turi būti sudarytos galimybės rengti ne tik tarptautines sporto varžybas, bet ir naudoti juos socialiniams, kultūros ir turizmo tikslams, kartu gerinant tarptautinį Lietuvos įvaizdį“[12].

[8] Beleckienė G., et al., *Sporto sektoriaus studija: darbuotojų ir jų kvalifikacijos kaitos prognozių tyrimo ataskaita*, (Vilnius, 2008), 21.
[9] „Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymo pakeitimo įstatymas, 2008 m. balandžio 17 d., Nr. X-1501“, *Valstybės žinios* 47,1752 (2008), 2.
[10] Ten pat, 3.
[11] Ten pat, 3.
[12] Ten pat, 17.

ĮVADAS

Dar iki dvidešimto amžiaus pradžios sportas buvo traktuojamas tik kaip laisvalaikio užimtumo rūšis, tačiau dabar - tai sparčiai augantis ir gana svarbus ekonominis, socialinis bei laisvalaikio sektoriaus plėtros faktorius[13]. Sportas įgauna vis didesnę socialinę ir ekonominę reikšmę, padeda siekti Europos Sąjungos strateginių solidarumo ir gerovės tikslų. „Olimpinis idealas, kurio esmė yra plėtoti sportą kaip priemonę taikai ir supratimui tarp tautų ir kultūrų pasiekti bei jaunimui ugdyti, susiformavo Europoje; jį puoselėja Tarptautinis olimpinis komitetas bei Europos olimpiniai komitetai“[14]. Šiandienos sportui suteikiami moraliniai, etiniai, tarptautiniai ir ugdomieji tikslai, kurie praplečia sportinių varžybų sąvokos supratimą ir ragina sportą suprasti platesniu ir net globaliniu aspektu[15]. Kūno kultūra ir sportas yra vis reikšmingesnė Europos Sąjungos investicijų sritis, kuri pripažįstama, kaip itin svarbi gyvenimo dalis, o sporto politika įgauna vis didesnę reikšmę.

Temos aktualumas.

Sporto sektoriuje per pastaruosius keletą metų įvyko daug pokyčių, tarp jų sektoriaus valdymo, socialinio užimtumo per sportą, švietimo irinovacijų pažangos srityse. „Pagrindiniai Europos sporto sektoriaus plėtros veiksniai yra dalyvavimo sporto veikoje augimas visoje Europoje, globalizacija, technologijos bei gyventojų senėjimo poveikis“[16]. Sporto svarba išaugo, Europos šalių vyriausybėms, pradėjus daugiau investuoti į sporto sektorių bei pripažįstant jo teigiamą poveikį visuomenės fizinio aktyvumo ugdymui. „Per pastaruosius 10 metų dėl didėjančio dalyvavimo sporto veikloje užimtumas sporto sektoriuje išaugo beveik 60 proc.“[17].

2000 m. Europos Vadovų Tarybos deklaracijoje (Nicos deklaracija), pripažįstama sporto svarba sveikatinant Europos visuomenę ir teigiama, „kad į sportą reikėtų atsižvelgti įgyvendinant bendras politikos kryptis“[18]. Praėjus septyniems metams priimta „Baltoji knyga dėl sporto“, kurioje buvo nurodyti 53 konkretūs veiksmai, siekiant įgyvendinti sėkmingą sporto politika Europos Sąjungos šalyse. Šie nurodymai, taip pat žinomi kaip “Pjero de Kuberteno veiksmų planas“. 2009 m. įsigaliojusioje „Lisabonos sutartyje“, teigiama, kad „Europos Sąjunga prisideda prie Europos sporto reikalų skatinimo, kartu atsižvelgdama į jo specifinį pobūdį, savanoriška veikla paremtas struktūras bei jo socialinę ir švietimo funkciją“[19].

---

[13] Laurinavičius A., Čingienė V., Ekonominių dėsnių ir analizės metodų pritaikymo sporte, kaip ūkio šakoje, aktualumas, *Sporto mokslas*, Nr. 4(66), 2011, p. 32. žiūrėta 2014 09 06, http://www.loa.lt/images/dokumentai/sp_mokslas/SM_2011_4.pdf

[14] Baltoji knyga dėl sporto, žiūrėta 2014 09 15, http://www.sportasvisiems.lt/xinha/plugins/ExtendedFileManager/demo_images/baltoji_knyga_del_sporto_ebk_2007_07_11.pdf

[15] Garbaliauskas Č., et al., Sporto organizacijų veiklos teisiniai ypatumai, *Jurisprudencija*, 2004, t.62(54); p.88.

[16] Beleckienė G., et al., *Sporto sektoriaus studija: darbuotojų ir jų kvalifikacijos kaitos prognozių tyrimo ataskaita*, (Vilnius, 2008), 5.

[17] Ten pat.

[18] Gedvilaitė A., Kūno kultūros ir sporto strategijos formavimas Lietuvoje (rankraštis), daktaro disertacija, Kaunas, Vytauto Didžiojo universitetas, 2011, 139 lap.

[19] Lisabonos sutartis, *Europos sąjungos oficialusis leidinys*, 2007 m. gruodžio 17 d. , 50t, p. 83, žiūrėta 2014 09 20, https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/lt_lisbon_treaty.pdf

ES sporto programa siekia skatinti ne tik Europos vertybes, socialinį ir mokomąjį sporto vaidmenį, sveikatinimą per sportą, lygybę sporte, bet ir bendradarbiavimą su trečiosiomis šalimis ir tarptautinėmis sporto organizacijomis[20]. Sportas taip pat yra „Erasmus+“ programos dalis, kuri skirta švietimo, mokymo, jaunimo socialinio užimtumo ir sporto sritims 2014-2020 m. ES finansavimo laikotarpiu. Svarbu tai, jog pirmą kartą pagal šią programą bus remiamas sportas. Šia programa siekiama „remti veiksmus, kuriais didinami gebėjimai ir profesionalumas, didinama kompetencija valdymo srityje ir gerinami ES projektų įgyvendinimo kokybė, taip pat kuriami sporto sektoriaus organizacijų ryšiai“[21]. „Erasmus+“ programos septynerių metų biudžetą sudaro 14,7 bilijonų eurų, kuris, lyginant su buvusiu iki šiol, išaugo net 40 proc. Per 2014-2020 metų laikotarpį 1,8 proc. viso programos biudžeto skiriama sporto daliai.

Tarptautiniame sporto politikos įgyvendinime gana aktyviai dalyvauja ir Lietuva. Lietuvos Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės bendradarbiauja su Europos Komisija, skatina Lietuvos sporto organizacijas dalyvauti Europos Komisijos parengtose programose[22], kuruoja ES parama įgyvendinamus projektus ir skatina sporto plėtrą Lietuvoje. Jau po Lietuvos įstojimo į Europos sąjungą, 2007 metų vasarą buvo parengtas valstybinės strategijos kūno kultūros ir sporto srityje projektas (Lietuvos Respublikos ministro pirmininko 2007 m. liepos 13 dienos potvarkiu Nr. 259[23] sudaryta darbo grupė), pavadintas Kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos (2008–2020) projektu. Šiuo metu įgyvendinant sporto sektoriaus plėtrą Lietuvoje, remiamasi 2011-2020 m. ilgalaike valstybine kūno kultūros ir sporto strategija.

2014 metais buvo priimta 2014-2020 m. ES struktūrinių ir investicinių fondų veiksmų programa, skirta socialiniam užimtumui ir ekonomikos augimui didinti, jai įgyvendinti skirta 7,89 mlrd. Eurų. Šios lėšos bus skiriamos ir sporto sektoriaus plėtrai Lietuvoje. Tad labai svarbu išanalizuoti 2007-2013 m. ES parama Lietuvoje įgyvendintų nacionalinės svarbos sporto turizmo objektų projektus sėkmės ir socialinio užimtumo aspektais, kad remiantis gautais duomenis, būtų galima padidinti sėkmingai patvirtintų ir įgyvendintų sporto programų ir projektų skaičių 2014-2020 m. laikotarpiu, kurie įtakos tikslingą sektoriaus Lietuvoje augimą ir efektyvesnį ES struktūrinių lėšų įsisavinimą.

[20] Faktų apie Europos Sąjungą suvestinės, *Europos parlamentas*, žiūrėta 2014 09 10, http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/lt/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.13.7.html

[21] Erasmus+ programos vadovas, 2014, žiūrėta 2014 09 20, ec.europa.eu/.../erasmus-plus/.../erasmus-plus-programme-guide_lt.pdf

[22] Kūno kultūros ir sporto departamentas prie LR Vyriausybės, žiūrėta 2014 09 18, http://www.kksd.lt/index.php?2221186525

[23] Lietuvos Respublikos Seimo 2007 m. liepos 13 d., Nr. 259 Aiškinamasis raštas “Dėl Potvarkio darbo grupės sudarymui 2008-2020 metų Valstybinei kūno kultūros ir sporto strategijai parengti ,“ žiūrėta 2015-06-22, http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=106121

Temos ištirtumas.

Europos Sąjungos parama Lietuvoje įgyvendintų nacionalinės svarbos sporto turizmo objektų projektų tema, vis dar nėra atlikta pakankamai tyrimų. Dauguma tyrimų inicijuoti detalesnei sporto sektoriaus plėtrai, jos problemoms, darbuotojų kvalifikacijai analizuoti. „Lietuvoje kūno kultūros ir sporto sektoriaus problemų analizė mokslo lygmenyje atliekama fragmentiškai, dažniausiai orientuojamasi į sportininkų rengimo arba sporto mokslo problematiką bei problemas, susijusias su įvairaus amžiaus gyventojų fiziniu aktyvumu ir sveikata, specialistų rengimu“[24], tačiau mažai dėmesio skiriama konkrečioms ES paramos panaudojimo Lietuvos sporto sektoriuje analizėms bei kitiems sporto sektoriaus vadybos klausimams tirti.

G. Beleckienės bei kitų mokslininkų studijoje „Sporto sektoriaus studija: darbuotojų ir jų kvalifikacijos kaitos prognozių tyrimo ataskaita“[25], atlikti vieni reikšmingiausių darbų tiriant sporto sektoriaus problemas, jų kaitą bei tendencijas. Lietuvos mokslininkai aktyviai tyrinėja atskirus sporto vadybos[26], organizuoto sporto judėjimo[27], sporto renginių organizavimo[28] bei fizinio aktyvumo skatinimo strateginius aspektus“, taip pat analizuojami ir savanorystės fenomeno sporto sektoriuje ypatumai[29].

Bene daugiausiai tyrimų įvairiais sporto sektoriaus aspektais yra atlikusi V. Čingienė. Kartu su kitais mokslininkais tyrusi valstybinių lėšų panaudojimą sporto mokymo įstaigose[30], sportininkų rengimo valdymą[31], Lietuvos visuomenės sveikatinimą per sportą[32], analizavusi paramos pasiūlymo sporto sektoriuje sėkmę[33] bei sporto ir ekonomikos sąsajos reiškinius[34]. Kūno kultūros ir sporto strategijos formavimąsi Lietuvoje, savo moksliniuose darbuose tyrinėjo A. Gedvilaitė[35] ir A. Vanagienė[36] .

---

[24] Gedvilaitė A., Kūno kultūros ir sporto strategijos formavimas Lietuvoje (rankraštis), daktaro disertacija (Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2011), 139.

[25] Beleckienė G., et al., *Sporto sektoriaus studija: darbuotojų ir jų kvalifikacijos kaitos prognozių tyrimo ataskaita*, (Vilnius, 2008).

[26] Mikalauskas R., Sporto organizacijos vadyba: globalizacijos tendencijos ir modernizavimo krypčių apžvalga, *Sporto mokslas*, Nr. 3 (45), 2006, p. 28-31.

[27] Čingienė V., Žukauskienė D., Parama Lietuvos prioritetinių sporto federacijų veikloje, *Ugdymas. Kūno kultūra. Sportas*, Nr. 1 (46), 2003, p. 40-45.

[28] Gobikas M., Čingienė V., Organizaciniai sporto vadybos ypatumai: lyginamoji teorijos ir praktikos analizė, *Sporto mokslas*, Nr.4, p. 70-75.

[29] Laskienė S., Anusauskaitė D., Savanorystės fenomeno sporto sektoriuje ypatumai, *Sporto mokslas*, Nr. 1(51), 2008, p. 17-24.

[30] Čingienė V., Gineikienė L., Lietuvos sporto mokymo įstaigų veiklos auditas, *Ekonomika ir vadyba : aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 3(31), 2013, p. 121-132, žiūrėta 2014 09 07, http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2013_3_31/ciugiene_gineikiene.pdf

[31] Čingienė V., Sportininkų rengimo valdymas: socio-ekonominiai aspektai, *Sportinį darbingumą lemiantys veiksniai*, Nr. (6), 2011, p. 72-78.

[32] Čingienė V., Laskienė S., Lietuvos visuomenės sveikatinimo per sportą politikos įgyvendinimo aktualijos „Europos Sąjungos fizinio aktyvumo gairių“ kontekste, *Sveikatos politika ir valdymas* , Nr. 1(6), 2014, p. 116-124.

[33] Čingienė V., et al., Kas lemia paramos pasiūlymo sporto sektoriuje sėkmę? Paramos pasiūlymo kūrimo teorija ir praktika, *Ekonomika ir vadyba : aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1(29), 2013, p. 166-176.

[34] Laurinavičius A., Čingienė V., Ekonominių dėsnių ir analizės metodų pritaikymo sporte, kaip ūkio šakoje, aktualumas, *Sporto mokslas*, Nr. 4(66), 2011, p. 32-39, žiūrėta 2014 09 06, http://www.loa.lt/images/dokumentai/sp_mokslas/SM_2011_4.pdf

[35] Gedvilaitė A., Kūno kultūros ir sporto strategijos formavimas Lietuvoje (rankraštis), daktaro disertacija (Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2011), 139.

[36] Agnė Vanagienė „Kūno kultūros ir sporto politikos formavimas ir įgyvendinimas Lietuvoje ir Europos Sąjungoje“ (Magistro darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2013), 12, http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D_20130625_190141-10706

Trijų sporto organizacijų konsorciumo[37] 2013 m. išleistoje bendros studijos[38] galutinėje ataskaitoje nagrinėjama organizacinė sporto sektoriaus veikla ir problemos, galimybės užsiimti sporto sektoriaus plėtra neapsiribojant ES šalimis bei finansuojamomis programomis.

Šiuo magistro darbu siekiama pagerinti Lietuvai skiriamos Europos Sąjungos struktūrinės paramos kokybę, veiksmingumą ir nuoseklumą bei užtikrinti tolesnį strategijos ir veiksmų programų sėkmingą įgyvendinimą.

Tyrimo problema. Kaip sėkmingai buvo panaudotos Europos Sąjungos Struktūrinių fondų lėšos 2007-2013 m. laikotarpyje finansuojant sporto turizmo infrastruktūros projektus? Kokie sėkmės kriterijai lėmė Lietuvoje sporto turizmo infrastruktūros projektų įgyvendinimą ir poveikį regionų socialiniam užimtumui?

Tyrimo objektas. Europos Sąjungos paramos lėšomis 2007-2013 m. laikotarpyje įgyvendinti nacionalinės svarbos sporto turizmo infrastruktūros projektai.

Tyrimo tikslas. Įvertinti Europos Sąjungos paramos lėšomis 2007-2013 m. laikotarpyje įgyvendintus nacionalinės svarbos sporto turizmo infrastruktūros projektus.

Uždaviniai darbo tikslui pasiekti:

1. Pateikti projektų valdymo teorinius aspektus.
2. Atskleisti projekto įgyvendinimo sėkmę lemiančius veiksnius.
3. Pristatyti ES struktūrinių fondų investicijų prioritetus ir pagrindines sporto politikos gaires įgyvendinančias institucijas.
4. Išanalizuoti 2007-2013 m. ES parama Lietuvoje įgyvendintų nacionalinės svarbos sporto turizmo objektų projektus sėkmės ir socialinio užimtumo aspektais.

Tyrimo metodai. Tyrimo metu naudoti mokslinės literatūros sisteminės apžvalgos, teisės aktų analizė, statistinių duomenų lyginamoji analizė, informacijos šaltinių analizės ,metaanalizės metodas lyginamosios analizės metodai bei turinio analizė. Kaip tyrimas pasirinktas aprašomasis metodas.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, trys teorinės ir praktinė dalis. Pirmojoje teorinėje darbo dalyje stengiamasi pateikti teorinius projektų valdymo ir vadybos aspektus, antrojoje – pateikiama projekto sėkmę lemiantys veiksniai, trečiojoje - informuojama apie Europos sąjungos struktūrinių fondų investicijas bei prioritetus Europoje ir Lietuvoje 2007-2013m. programavimo laikotarpiu. Praktinėje darbo dalyje pateikia tyrimo metodologija ir tyrimas, kuriuo siekta įvertinti 2007-2013 m. ES parama Lietuvoje įgyvendintų nacionalinės svarbos sporto turizmo objektų projektų sėkmę ir nustatyti objektų poveikį socialiniam gyventojų užimtumui.

[37] European Observaitore of Sport and Empleyment (EOSE), Olympic Chair Management of Sports organisations(UCL), Sport and Citizenship (S&C).
[38] Flexibility Study on Possible Future Mobility Measures For Sport in EU. Final Report, 2013.

Šis magistro darbas gali būti naudingas naujojo 2014-2020 m. programavimo laikotarpio sporto projektų paraiškų teikėjams, projektų valdymo specialistams bei asmenims, besidomintiems ES struktūrine parama bei sporto sektoriaus plėtra Europos Sąjungoje ir Lietuvoje.

1. PROJEKTŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Projekto ir projektų valdymo samprata.

Išaugus Europos sąjungos investicijoms Europos šalyse atsirado poreikis efektyviai ir tikslingai panaudoti skiriamą finansavimą sėkmingam šalių narių projektų įgyvendinimui. Siekiant įvertinti Lietuvoje įgyvendintų sporto infrastruktūros projektų sėkmę yra tikslinga apibrėžti projekto ir projektų valdymo sampratą bei apžvelgti esminius projektų valdymo teorinius aspektus.

Šiandien projekto sąvoka tiek literatūroje, tiek praktikoje apibrėžiama labai įvairiai. Vieno projekto apibrėžimo nėra, todėl būtų tikslinga apžvelgti projekto apibrėžimus pateiktus skirtingose metodiką apibūdinančiuose literatūros šaltiniuose[39].

Projektų valdymo specialistai dažniausiai remiasi JAV projektų valdymo instituto (Project Management Institute, PMI) parengtu projektų valdymo standartu „Projektų valdymo pagrindinių žinių vadovu“ (angl. A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK-Guide), pripažintu ir plačiai naudojamu projektų valdymo srityje visame pasaulyje. Tai „nuolat kintanti projektų valdymo profesijos žinių visuma, apimanti tiek pasitvirtinusias ir plačiai taikomas projektų valdymo žinias, priemones ir metodus, tiek publikuotas ir nepublikuotas gerąsias praktikas“[40]. Šis standartas laikomas pasauliniu lygiu siektinu projektų valdymo pavyzdžiu. Pirmasis PMBOK-Guide leidimas pasirodė dar 1996 m., o 2013 m. išleista jau penktoji standarto versija. Artimiausias, atnaujinto ir papildyto naujausiomis teorijomis ir praktinėmis žiniomis, standarto leidimas pasirodys 2017 metais.

PMBOK-Guide standarte *projektas* apibrėžiamas, kaip „laikina veikla, orientuota į unikalaus produkto ar paslaugos sukūrimą arba unikalaus rezultato pasiekimą“[41]. Išskiriamos trys pagrindinės projekto savybės - apribotas laike, turintis unikalius produktus, paslaugas arba rezultatus bei laipsniškai plėtojamas. Taigi, projektas nėra nuolatinis darbas, o apribojimai laike netaikomi projekto sukurtam unikaliam produktui, paslaugai ar rezultatui. Laipsniškas projekto plėtojimas reiškia kūrimą žingsniais, nuolatinį projektų tikslų ir siekiamų rezultatų tobulinimą. Projektų valdymo žinių vadove *projekto valdymo* apibrėžtis pateikiama kaip – žinių, įgūdžių, įrankių ir metodų taikymas projekto veikloms, skirtoms projekto reikalavimų įgyvendinimui[42].

Tarptautinės ISO (angl.- International Organisation of Standardisation) standartų kūrimo organizacijos skelbiamame ISO 10006:2003 tarptautiniame standarte pateikiamos projektų kokybės vadybos gairės. Tarptautinis standartas ISO 10006:2003 turi Lietuvos standarto ISO 10006:2008

[39] Vaiva Zuzienė ir Vida Žvinienė, *Projektų vadyba švietime* (Kaunas: Pasaulio lietuvių centras, 2011), 10.
[40] Projekto valdymas pagal PMBOK, žiūrėta 2016 03 15, www.mif.vu.lt/~ragaisis/PSI_mag2007/PSI_11.PMBOK.doc
[41] Project Management Institute, *A Guide To the Project Management Body of Knowledge/ 3th ed.* (Newtown square, 2004), 5.
[42] Ten pat, 8.

statusą. Standartas numato pagrindinius reikalavimus projekto rengimo ir įgyvendinimo procesų etapams[43] ir yra taikomas įvairaus sudėtingumo, apimties, trukmės, įvairiomis aplinkybėmis vykdomiems projektams nepaisant su jais susijusių produktų ir procesų pobūdžio.

Šiame standarte *projektas* apibrėžiamas kaip unikalus procesas, susidedantis iš koordinuojamų ir kontroliuojamų į tikslo įgyvendinimą orientuotų veiklų, turinčių aiškiai nustatytas pradžias ir pabaigas bei laiko, išteklių ir išlaidų apribojimus. Svarbu paminėti, jog standarte nurodomos ir kitos projekto savybės:

1) Turintis tam tikrą rizikos ir neapibrėžtumo laipsnį;
2) Siekiantis įgyventi kokybės reikalavimus pagal tam tikrus iš anksto numatytus parametrus;
3) Gali būti ilgalaikis ir laikui bėgant keistis dėl vidinių ir išorinių įtakos veiksnių[44].

Mokslinėje literatūroje taipogi nėra vieno vartotino *projekto* ir *projektų valdymo* sąvokų apibūdinimo. Dauguma projektų apibrėžčių mokslininkai pateikia sau priimtiniausiu apibūdinimu. Vienas pirmųjų projekto sąvoką apibūdinęs Paul. O. Gaddis apibrėžė jį kaip organizacinį vienetą, skirtą pristatyti plėtros projektą laiku, neviršijant biudžeto ir per iš anksto nustatytus techninius veiklos reikalavimus[45]. Įdomu, jog tarptautinių žodžių žodyne *projektas* (lot. projectus – mestas į priekį) nurodomas, kaip „iš anksto parengta dokumentacija, pagal kurią numatytą objektą galima pagaminti, pastatyti, patobulinti, suremontuoti; taip pat, negalutinį, kurio nors dokumento ar akto tekstą“[46]. Mokslininkai David. I. Clealand ir Lewis. R. Ireland projektą apibrėžia kaip kelių organizacinių išteklių derinį, skirtą sukurti kažką, ko prieš tai nebuvo ir kas suteiks organizacijai galimybę vykdyti strateginių tikslų projektavimo ir įgyvendinimo pajėgumą[47]. K. Heldam, C. Baca ir P. Jansen projektą apibūdina kaip „laikino pobūdžio, turinčio nustatytą pradžią ir pabaigą, kurio tikslas unikalaus produkto ar paslaugos sukūrimas, ir kuris yra baigtas, kai jo tikslai ir uždaviniai buvo įvykdyti patvirtinant visoms suinteresuotoms šalims.“[48] Taip pat šie autoriai apibrėžia ir *projektų valdymą* kaip „procesą, apimantį planavimą, projekto veiksmų realizavimą, proceso vertinimą ir įgyvendinimą.“[49] C. F. Gray ir E. W. Larson *projektą* įvardija kaip „kompleksines, vienkartines pastangas apribotas laike, turinčias ribotą biudžetą ir resursus bei kryptingus atlikimo reikalavimus, skirtus patenkinti vartotojų poreikius“[50]. T.Tamošiūnas[51], B. Neverauskas ir kt.[52] teigia, kad „projektas – tai ilgalaikis,

[43] Lietuvos standartizacijos departamentas, *Kokybės vadybos sistemos. Projektų kokybės vadybos gairės* (Vilnius, 2008), žiūrėta 2016 03 16, http://www.lvb.lt/primo_library/libweb/action/dlDisplay.do?vid=KTU&docId=KTU01000132379&fromSitemap=1&afterPDS=true
[44] Michael Stanleigh, *Combining the ISO 10006 and PMBOK To Ensure Successful Projects*, (Business Improvement Architects,2004) žiūrėta 2016 03 16, https://bia.ca/combining-the-iso-10006-and-pmbok-to-ensure-successful-projects/
[45] David. I. Cleland ir Lewis. R. Ireland, Project management: Strategic Design and Implementation/4th ed. (Singapore: McGraw-Hill, 2002), 21.
[46] Tarptautinių žodžių žodynas, (Vilnius: Alma littera, 2005), 605.
[47] David. I. Cleland ir Lewis. R. Ireland, Project management: Strategic Design and Implementation/4th ed. (Singapore: McGraw-Hill: 2002), 4.
[48] Kim Heldamn, Claudia Baca ir Patti Jansen, PMP: Project Management Professional Study Guide/ deluxe ed. (USA: Wiley Publishing, 2005),2.
[49] Ten pat, 5.
[50] Clifford F. Gray ir Erick W. Larson, Project Management: The Managerial Porcess/ 2th ed. (New York: McGraw-Hill,2003), 4.

sistemingas ir suplanuotas tam tikro objekto sukūrimas, pasižymintis vertinimu, turintis laikiną organizacinę struktūrą, kuri likviduojama projektui pasibaigus bei pradinius duomenis ir žinant reikalaujamus rezultatus, kurie lemia tikslo atlikties būdą“. O *projektų valdymas*, anot V. Zuzevičiūtės ir V. Žvinienės – tai „žinių, savybių, priemonių ir technikų panaudojimas projektinėje veikloje, siekiant patenkint suinteresuotųjų poreikius bei lūkesčius“[53].

Apžvelgus mokslinėje literatūroje nurodytas *projekto* ir *projekto valdymo* sampratas, galima pastebėti, jog autorių pateikti apibūdinimai yra panašūs, o didžioji dauguma jų remiasi PMBOK-Guide arba ISO 10006:2003 (Lietuvoje ISO 10006:2008) standartu.

Apibendrinant visas pateiktų sąvokų apibūdinimus, galima teigti, jog *projektas* – tai unikalus procesas, produktas ar paslauga, turintis aiškius laiko, išteklių ir išlaidų apribojimus bei siekiantis nuolatinio projektų tikslų ir siekiamų rezultatų tobulinimo. *Projektų valdymas* – tai veikla, orientuota į sėkmingą projekto tikslų įgyvendinimą, taikant turimas žinias, įgūdžius, įrankius ir metodus bei apimanti planavimą, projekto veiksmų realizavimą, proceso vertinimą ir įgyvendinimą

1.2 Projekto valdymo procesai ir žinių sritys

Šiame skyriuje aptariami projekto valdymo procesai, gyvavimo ciklai bei jų specifikacijos. Taip pat pateikiama informacija apie projekto žinių sritis bei jų svarbą projekto planavimo procese.

Šiandien projektų valdymas nepakeičiamas sprendžiant investavimo, ekonominius, socialinius, verslo, inovacijų ir technologijų uždavinius ar problemas. Kaip aptarta skyriuje 1.1, projektų valdymą galima laikyti kaip įvairių išteklių ir turimų žinių panaudojimą visų projekto ciklų vykdymo metu, siekiant efektyvaus tikslų įgyvendinimo.

Kiekvienas projektas turi tam tikras fazes, kurios sudaro projekto gyvavimo ciklą. Kitaip tariant, projekto gyvavimo ciklas apima laikotarpį nuo pirminės idėjos suformavimo iki projekto pabaigos. Kompanijos, vykdančios projektus dažniausiai padalija juos į atskiras fazes tam, kad pasiūlytų užsakovams geresnę vadovavimo kontrolę. Nėra idealaus gyvavimo ciklo tinkančio visiems projektams, tačiau kai kurios organizacijos apsibrėžia vieningą ir tik jų organizacijai tikslingą gyvavimo ciklą, kitos - įpareigoja projekto vadovą parinkti konkrečiam projektui tinkamiausią gyvavimo ciklą[54].

Mokslinėje literatūroje dažnai pateikiami skirtingi projekto valdymo procesų ciklų skaičiai, pasitaiko atvejų, kai mokslinėje literatūroje nurodomi trys, o pastaruoju metu ypač naudojami, keturi, projekto gyvavimo ciklai. Tradiciniai projektai yra apibrėžiami dviem ciklais: gyvavimo ir proceso.

[51] T. Tamošiūnas, Projektų metodas ugdymo praktikoje (Šiauliai: Šiaulių universitatas, 1999)
[52] B. Neverauskas et al., Projektų valdymas (Kaunas: Technologija, 2007).
[53] Vaiva Zuzevičiūtė ir Vida Žvinienė, *Projektų rengimas ir valdymas* (Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, 2007), 84.
[54] Projekto valdymas pagal PMBOK, žiūrėta 2016 03 15, www.mif.vu.lt/~ragaisis/PSI_mag2007/PSI_11.PMBOK.doc

Gyvavimo ciklas yra susijęs su konkrečiu projekto laiku - aiškia pradžia ir pabaiga bei numatytais darbais kiekviename projekto etape. Kalbant apie procesų valdymo ciklą - jis nurodo, kaip procesas bus atliktas įgyvendinant inovacijų, planavimo, vykdymo, kontroliavimo ir užbaigimo principus[55]. Tradicinių projektų valdymo modeliai yra susiję trimis projektų vykdymo etapais: *planavimu, monitoringu ir rezultatų* įvertinimu:

1. **Ikiinvesticinė fazė.** Šiame etape iškeliami projekto tikslai, vyksta projekto koncepcijos parengimas, įgyvendinimo atvejų analizė ir galimybių pagrindimas, investicinių sprendimų pasiekimas, trumpo techninio-ekonominio pagrindimo parengimas.
2. **Investicinė fazė.** Rengiami projektiniai sprendimai, ankstyvieji projektavimo ir konstravimo darbai, projektavimas ir organizavimas. Vyksta projekto administravimo darbai: deramasi su tiekėjais, organizuojami konkursai, analizuojami pardavėjų pasiūlymai, sudaromos ir teikiamos sutartys, vykdoma apskaita, pristatymai, priėmimai, saugojimas, kontrolė bei projekto įgyvendinimas.
3. **Eksploatacinė fazė.** Šioje fazėje atliekamas projekto įvertinimas ir priėmimas, projekto rezultato išbandymas, galutinis projekto priėmimas ir perdavimas. Taip pat vyksta darbuotojų ir gamybos parengimas, medžiagų įsigijimas ir projekto eksploatavimas.

Dauguma mokslininkų paprastai remiasi PMBOK-Guide, kuriame išskiriami penki projekto valdymo procesai. Taigi, aptarsime penkių etapų projekto valdymo procesus, kuriuos sudaro *inicijavimo, planavimo, kontrolės, vykdymo ir užbaigimo* fazės (1 pav.)[56]:

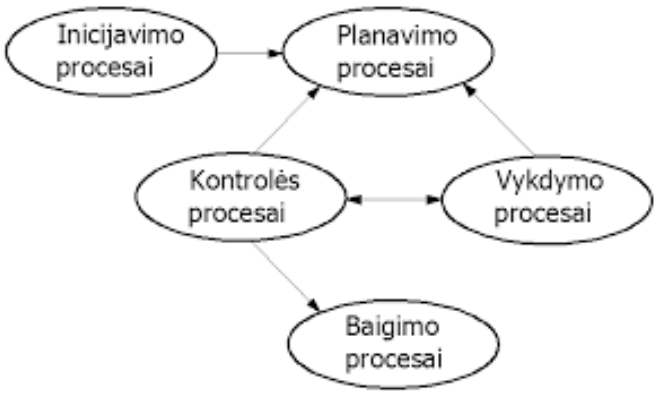
1. **Inicijavimas.** Šioje fazėje įvertinama pradinė projekto idėja ir paskelbiama oficiali projekto pradžia. Bet, kuris projektas praeina projekto idėjos formavimo, atrankos ir inicijavimo etapus. Inicijavimo cikle formuojami tikslai, techninis ekonominis pagrindas, svarstoma nauda, atsižvelgiant į organizacinius tikslus ir strategijas bei stengiamasi numatyti visas projekto suinteresuotąsias šalis, jų konkrečius interesus, susijusius su projekto eiga ir laukiamais rezultatais.
2. **Planavimas.** Tai projekto plano, kuris leistų sėkmingai įgyvendinti projekto tikslus, parengimas. Šis procesas yra esminis projekto gyvavimo ciklo etapas, kurio paskirtis - paaiškinti, kaip bus vykdomas projektas ir užtikrinti, kad būtų vykdomas pagal planą, t.y. valdyti projekto vykdymą. Planavimo fazėje numatomos objektinės sritys (tikslai, uždaviniai), darbai ir jų tarpusavio ryšiai, sudaromi darbų grafikai, paskirstomos atsakomybės, planuojamas biudžetas, parengiami projektiniai dokumentai. Išskiriami

[55] Audronė Poškienė ir Saulė Juzelėnienė, „CTCES projektas: Daugiakalbystė, dvikalbystė ir socialinė realybė," *Kalbų studijos*, 18 (2011): 78, http://www.kalbos.ktu.lt/index.php/KStud/article/viewFile/413/736

[56] Projekto valdymas pagal PMBOK, žiūrėta 2016 03 15, www.mif.vu.lt/~ragaisis/PSI_mag2007/PSI_11.PMBOK.doc

bendrieji projekto planavimo principai: kompleksiškumas, išteklių balansas, sistemiškumas, lankstumas, funkcionalumas, optimalumas, nepertraukiamumas, stabilumas, suderinamumas ir logiškumas[57]. Planavimo etapas apima visą projektą nuo pat jo iniciavimo iki užbaigimo.

3. **Vykdymas.** Tai visų projekto planų veiklų įgyvendinimo veiksmai, projekto darbų realizavimas, žmogiškųjų ir kitų išteklių koordinavimas, rengiant ir įgyvendinant projektą. Šiems procesams priskiriamas plano vykdymas ir koordinavimas, informacijos skirstymas, užsakymų paskirstymas darbams, paslaugoms, tiekimams, sutarčių sudarymas ir jų vykdymas[58]. Vykdymo metu sukuriami tarpiniai ir galutiniai rezultatai.
4. **Kontrolė.** Tai neatskiriama projekto vykdymo dalis, kurioje atliekamas eigos stebėjimas, vertinimas, koreguojančių veiksmų nustatymas, nepalankių veiksmų eliminavimas bei matuojama projekto pažanga tikslo atžvilgiu. Šiems procesams priskiriama darbų apimties, darbų grafikų, kaštų, kokybės ir rizikos kontrolė[59].
5. **Užbaigimas.** Šiame etape įsitikinama, jog visi planuoti darbai buvo atlikti, o projekto tikslai pasiekti. Baigiant projektą vykdomas užbaigimo administravimas: apibendrinami projekto rezultatai, atliktos veiklos, sunaudoti ištekliai, vykdomi kontraktų uždarymai, rengiama galutinė projekto ataskaita.



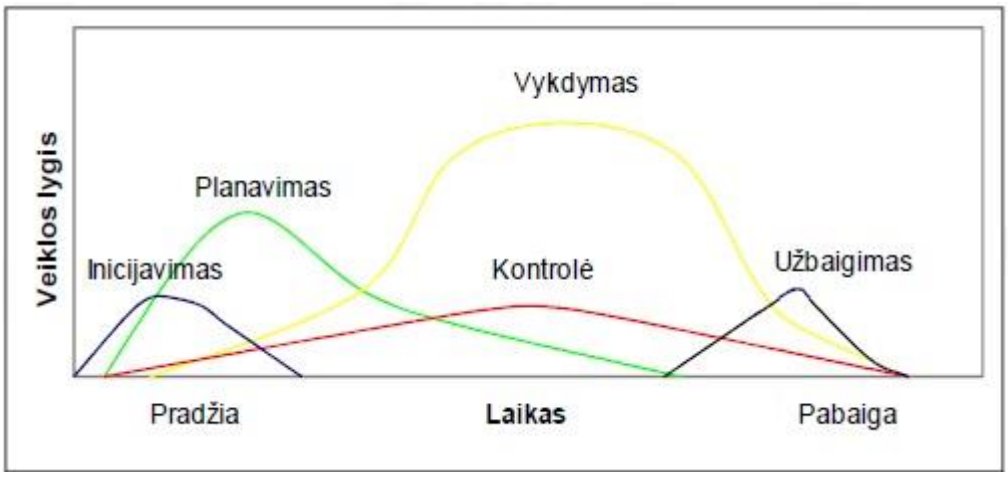
Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis darbe pateikiamais duomenimis

1 pav. Penki projekto procesų gyvavimo etapai ir jų tarpusavio ryšiai

Projekto valdymo procesai sąveikauja pagal E. Demingo principą „planuok – daryk – tikrink – veik“ (angl. plan-do-check-act). Visi procesai tarpusavyje glaudžiai susiję, kiekvienam jų atlikti naudojama informacija, gaunama kito valdymo proceso metu. Tad procesų paraleliškumas įžvelgiamas

[57] Bronius Neverauskas et al., *Projektų valdymas* (Kaunas: Technologija, 2007), 34.
[58] Michail Litvinenko ir Ieva Meidutė, *Projektai. Projektų valdyma: Mokomoji knyga* (Vilnius, 2004), 65.
[59] Karolis Kisielis, „Projektų valdymas ir komandos kūrimas UAB „KEMEK ENGENEERING“ (Magistro darbas, Vilniaus universitetas, 2007), 16. http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D_20090908_194016-42296

tam tikrais projekto valdymo etapais (2 pav.). Svarbu paminėti, kad projekto valdymo procesai projekto eigoje yra nuolatos tobulinami, kad būtų sėkmingai pasiektas projekto rezultatas.



Šaltinis: A. Subačius, Projektų valdymas, http://3erdve.lt/media/public/mokymai/projektu_valdymas_m.mazvydas_dalomoji_medziaga.pdf

2 pav. Procesų paraleliškumas tam tikrais projekto etapais

Projekto gyvavimo ciklai yra labai svarbūs, nes jie ne tik parodo projekto loginę schemą, kuri valdo projektą, bet ir padeda sukurti planus, padėsiančius įgyvendinti projektą. Kaip ir minėjome anksčiau, pastaruoju metu mokslinėje literatūroje minimi keturi projekto gyvavimo ciklo etapai: *inicijavimas, planavimas, įgyvendinimas ir projekto pabaigimas*. Šiame projekto valdymo procese projekto vykdymas ir kontrolė yra įtraukiami į vieną, projekto įgyvendinimo, etapą.

1. **Inicijavimas.** Šiame etape pagrindžiama projekto idėja, iškeliami projekto tikslai, atliekama galimybių ir pasirinkčių analizė, nustatomi projekto įgyvendinimo technikos reikalavimai, sudaro projekto komanda ir pasidalijama atsakomybėmis.
2. **Planavimas.** Identifikuojamos konkretūs projekto darbai ir parengiamas darbų įgyvendinimo grafikas. Taip pat „šiame etape planuojamas projekto biudžetas, žmogiškieji ištekliai, sudaromas kokybės ir komunikavimo planas, vertinamos projekto rizikos. Etapas užbaigiamas projekto valdymo plano parengimu“[60].
3. **Įgyvendinimas.** Svarbiausias įgyvendinimo etapo uždavinys – efektyviai naudojant turimus išteklius, įvykdyti projekto veiklas ir uždavinius. Valdoma projekto apimtis, laikas, biudžetas, kokybė, žmogiškieji ištekliai, informacijos srautai, rizikos ir pokyčiai. Stebima ir vertinama projekto vykdymo eiga ir pasiekti rezultatai. Projekto vykdymo stebėsena ir kontrolė atliekama viso projekto gyvavimo metu.

[60] Vidaus reikalų ministerija, *Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės* (Vilnius,2014), 17, žiūrėta 2016 03 16, vakokybe.vrm.lt/get.php?f.838

4. **Projekto pabaigimas.** Vertinami projekto rezultatai, įgautos žinios ir patirtys, atliekami projekto tikrinimo, perdavimo ir priėmimo darbai bei parengiama projekto pabaigos ataskaita.

Planavimo ir vykdymo procesai yra sudėtingi reiškiniai, tad norint suvaldyti visus nukrypimus nuo projekto plano ir minimalizuoti galimas rizikas, reikia nuolatos stebėti ir kontroliuoti projekto eigą. Taigi, projektai turi būti lankstūs, kad būtų galima išlaikyti pradinę idėją ir koreguoti tik tam tikrus neplanuotus ir nenumatytus proceso žingsnius, atsiradusius projekto vykdymo metu.

Apibendrinant pateiktą informaciją, galima teigti, kad projekto valdymas yra sudėtingas procesas, būtinas sėkmingam ir efektyviam projekto įgyvendinimui. Šie procesai ne tik reikalauja įvairių išteklių, bet ir tikslingo turimų žinių panaudojimo, prisitaikant prie specifinių projektų. Kruopštus planavimas yra viena svarbiausių kiekvienos vadybinės veiklos ir projekto sėkmės prielaidų.

Analizuojant projektą, kaip atskirą sistemą, galima išskirti *projekto žinių sritis*, kurios ypatingai svarbios valdant projekto eigą. Projekto žinių sričių gausa kiekviename projekte gali skirtis, jų skaičius priklauso nuo projekto tipo ir rūšies, sudėtingumo, reikalavimų, projekto aplinkos[61]. Tačiau visiems projektams būdingos esminės valdymo žinių sritys. Remiantis PMBOK-Guide projekto,valdymo teorija apima 9 esmines žinių sritis[62], o 2013 m. išleistas PMBOK-Guide papildytas dar viena žinių valdymo sritimi. Taigi aptarsime 10 projekto žinių valdymo sričių:

1) **Projekto integracijos (visumos) valdymas.** Šis posistemis apima procesus ir veiklas apjungiančias visus projekto valdymo elementus. Tai organizacinės struktūros sudarymas, projekto tikslų ir rezultatų numatymas, dalyvių darbų pasiskirstymas, projekto adaptacijos įvertinimas ir kontrolė, įvertinimo pritaikymas aplinkoje, kurioje bus realizuojama[63]. Mokslininkų teigimu, tai yra vienintelė sritis, kurios procesai vyksta per visus projekto valdymo procesų etapus ir yra glaudžiai susiję tarpusavyje.
2) **Projekto apimties valdymas.** Projekto apimties valdymas apima procesus, būtinus siekiant užtikrinti, kad projektas apims visas reikalingas veiklas ir tik reikalingas veiklas sėkmingam projekto užbaigimui. Kitaip tariant, tai procesai, kurie nustato ir kontroliuoja, kas turi būti atlikta projekte. Tad projekto apimties valdymui itin svarbios reikalavimų ir darbų apibrėžtys bei apimties kontrolė[64]. Apimtis turi būti aiškiai apibrėžta ir suderinta su visomis suinteresuotomis šalimis, turėti priėmimo kriterijus, taip pat jei būtina, apribojimus ir

[61] Bronius Neverauskas et al., *Projektų valdymas* (Kaunas: Technologija, 2005), 21.
[62] Kim Heldamn, Claudia Baca ir Patti Jansen, PMP: Project Management Professional Study Guide/ deluxe ed. (USA: Wiley Publishing, 2005), 29.
[63] Michail Litvinenko ir Ieva Meidutė, *Projektai. Projektų valdyma: Mokomoji knyga* (Vilnius, 2004), 61.
[64] J. Kent Crawford, Project Management Maturity Model / 2th ed. (New York: Auerbach, 2007), 59-60.

prielaidas. Apimties valdymo kontrolė atliekama viso projekto vykdymo metu, o tikrinimas etapo ar projekto pabaigoje.

3) **Projekto laiko valdymas.** Laiko valdymas apima procesus, kurie svarbūs, norint projektą atlikti laiku. Tai darbų sudėties, nuoseklumo ir trukmės nustatymas, kalendorinio plano sudarymas[65], laiko grafikų kūrimas ir kontrolė. Laiko kontrolė atsakinga už užduočių perplanavimą, esamos ir planuotos situacijos lyginimą, darbų pasiskirstymą tarp komandų.
4) **Projekto rizikos valdymas.** Projekto rizikos valdymas apima procesus atsakingus už projekto rizikos nustatymą, kokybinį ir kiekybinį rizikos įvertinimą, grįžtamojo ryšio planavimą, stebėjimą ir valdymą. Rizikos valdymo tikslas – sumažinant projekto grėsmes ir jų poveikį, padidinti projekto galimybes ir poveikį.
5) **Projekto kaštų valdymas.** Projektų kaštų valdymas įtraukia procesus, kurie apima išlaidų ir pajamų planavimą bei kontrolę, pinigų srautų nustatymą, biudžeto valdymą, atsakingus už projekto užbaigimą numatyto biudžeto ribose. Rinkos ekonomikos sąlygomis kaštai yra lemiantis veiksnys, vykdant projektą ir vertinant jo rezultatus. Tad kaštų valdymas laikomas svarbiausiu projektų valdymo objektu[66].
6) **Projekto kokybės valdymas.** Projekto kokybės valdymas apima procesus užtikrinančius, iškeltų projekto tikslų, reikalavimų ir standartų įgyvendinimą. Tai projekto kokybės planavimas, užtikrinimas ir kontrolė[67]. Vienas iš svarbiausių kokybės vadybos veiksnių – suinteresuotųjų šalių poreikių, tikslų, lūkesčių įgyvendinimas. Tai atliekama iškeltus lūkesčius pakeitus į reikalavimus. Kokybės valdymas apima visus projekto gyvavimo ciklus ir elementus. Tai yra grįžtamasis procesas, kuris turi būti vykdomas ciklišKai viso kūrimo proceso metu.
7) **Projekto žmogiškųjų resursų valdymas.** Projekto žmogiškųjų resursų valdymas apima procesus atsakingus už projekto dalyvių organizavimą, valdymą ir vadovavimą komandai. Procesai apima komandos dalyvių atsakomybių ir funkcijų paskyrimą, darbo sąlygų sudarymą[68]. Svarbu paminėti, jog komandos dalyviai turi nemažai įtakos projekto įgyvendinimo procese: dažna komandos kaita gali įtakoti įvairių projekto rizikų skaičiaus išaugimą, o darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir patirtis ankstesnių projektų rengime gali prisidėti prie sėkmingo ir tikslingesnio projekto įgyvendinimo bei efektyvaus rizikos suvaldymo. Taigi labai svarbi tinkamai vykdyti komandos dalyvių atranką, valdymą ir kontrolę.

---

[65] Michail Litvinenko ir Ieva Meidutė, *Projektai. Projektų valdyma: Mokomoji knyga* (Vilnius, 2004), 61.
[66] Bronius Neverauskas et al., *Projektų valdymas* (Kaunas: Technologija, 2007), 21.
[67] Vidas Trijonis, *Programų kūrimo priemonės* (2013), žiūrėta 2016 03 20, http://proin.ktu.lt/~ekartus/CaseTools2013/CT5_6_projektu%20valdymas%20v2.4.pptx
[68] Project Management Institute, *A Guide To the Project Management Body of Knowledge/ 3th ed.* (Newtown square, 2004), 34.

8) **Projekto ryšių (komunikavimo) valdymas.** Projekto ryšių valdymas apima komunikacinių sistemų planavimą, įtraukia procesus užtikrinančius savalaikį ir tinkamą projekto informacijos sukaupimą, jos saugojimą, komunikacijos platinimą ir išdėstymą[69]. Projektų komunikavimo valdymas susideda iš penkių pagrindinių procesų: suinteresuotų šalių identifikavimo, komunikacijos plano sudarymo, informacijos sklaidos, suinteresuotų šalių lūkesčių valdymo bei veiklų ataskaitos parengimo[70]. Sėkmingas projekto dalyvių komunikavimas ir bei jų aprūpinimas informacija lemia projekto valdymo rezultatyvumą.
9) **Projekto pirkimų valdymas.** Projekto pirkimų valdymo procesai susiję su galutinio produkto, paslaugos, galutinio projekto rezultato pardavimu ar įsigijimu bei sutarčių valdymu. Organizacija gali būti tiek prekės, paslaugos ar projekto galutinio rezultato pirkėjas, tiek pardavėjas. Pirkimų valdymą sudaro 4 procesai: planavimas, vykdymas, administravimas ir uždarymas[71].
10) **Suinteresuotų šalių valdymas.** Suinteresuotų šalių valdymo procesas, kurio metu stengiamasi sukurti suinteresuotų šalių valdymo strategiją, strateginį planą, pritaikytą atitinkamam projektui ir projekto tikslams. Suinteresuotų šalių valdymą sudaro 4 procesai: suinteresuotų šalių identifikavimas, valdymo planavimas, suinteresuotųjų šalių įsipareigojimų valdymas bei įsipareigojimų vykdymo priežiūra ir kontrolė[72]. Projekto suinteresuotųjų šalių valdymo žinių sritis yra susijusi su visų suinteresuotųjų šalių identifikavimu viso projekto įgyvendinimo metu, apimant tiek vidaus, tiek išorės organizacijas. Į šiuos procesus įtraukiamas suinteresuotųjų šalių poreikių ir lūkesčių nustatymas, jų dalyvavimas projekto įgyvendinime bei komunikavimas ir informacijos sklaida viso projekto vykdymo metu. Suinteresuotų šalių valdymo procesai turi užtikrinti suinteresuotų šalių poreikių patenkinimą, kuris yra vienas iš veiksnių, lemiančių projekto sėkmę.

Visų projektų žinių sričių valdymo koordinuota veikla gali ne tik tinkamai padėti valdyti projekto eigos procesus, bet ir užtikrinti sėkmingą projekto įgyvendinimą. Projektų procesų ir žinių sričių valdymo funkcijos tarpusavyje susijusio– valdymo žinių sritys apjungia visus valdymo procesus, o pats valdymo procesas yra tęstinis, nuolat prisitaikantis prie suinteresuotųjų šalių interesų ir poreikių. Lentelėje vaizduojama integracija tarp projektų valdymo procesų, procesų grupių ir žinių sričių (1 lentelė).

[69] Project Management Institute, *A Guide To the Project Management Body of Knowledge/ 3th ed.* (Newtown square, 2004), 35
[70] Bronius Neverauskas et al., *Projektų valdymas: mokomoji knyga*, (Kaunas: Technologija, 2007), 22.
[71] J. Kent Crawford, Project Management Maturity Model / 2th ed. (New York: Auerbach, 2007), 181-182.
[72] Kim Heldman, Claudia Baca ir Patti Jansen, PMP: Project Management Professional Study Guide/ 7th ed. (Canada: Wiley Publishing, 2013), 181.

Procesai / Žinių sritys	Projekto valdymo procesų grupės				
	Iniciavimas	**Planavimas**	**Vykdymas**	**Valdymas**	**Užbaigimas**
Projekto integracijos (visumos) valdymas	Sukuriama projekto sutartis. Sukuriamas preliminarus projekto srities trumpas aprašymas	Sukuriamas projekto valdymo planas	Projekto vykdymo valdymas	Stebėti ir valdyti projekto darbus. Integruotas pakeitim valdymas.	Projekto uždarymas
Projekto srities valdymas		Srities planavimas. Srities apibrėžimas. WBS suk rimas.		Srities patikra. Srities valdymas.	
Projekto laiko parametrų valdymas		Veiklų apibrėžimas. Veiklų sekos nustatymas. Veikų resursų nustatymas. Veiklų trukmės nustatymas. Plano sudarymas		Plano valdymas	
Projekto kaštų valdymas		Kaštų nustatymas. Kaštų apskaita.		Kaštų valdymas	
Projekto kokybės valdymas		Kokybės planavimas	Vykdyti kokybės užtikrinimą.	Kokybės užtikrinimo valdymas.	
Projekto žmogiškųjų resursų valdymas		Žmogiškųjų resursų planavimas.	Susirasti projekto komandos narius. Sukurti projekto vykdymo komandą.	Projekto komandos valdymas	
Projekto ryšių (bendravimo) valdymas		Bendravimo planavimas	Informacijos paskirstymas.	Projekto vykdymo ataskaitos. Suinteresuotų asmenų valdymas	
Projekto rizikos valdymas		Rizikos valdymo planas. Rizikos nustatymas. Kokybinė rizikos analizė. Reakcijos į riziką planavimas		Rizikos stebėjimas ir valdymas	
Projekto pirkimų valdymas		Pirkimo ir įsigijimo planas. Sutarčių sudarymo planas.	Pardavėjų atsiliepimų surinkimas. Surinkti pardavėjus.	Sutarčių administravimas	Sutarties užbaigimas
Suinteresuotų šalių valdymas	Suinteresuotųjų šalių identifikavimas	Suinteresuotų šalių vykdymo planavimas	Suinteresuotų šalių dalyvavimo valdymas	Suinteresuotų šalių dalyvavimo kontrolė	

Šaltinis: Kim Heldman, Claudia Baca ir Patti Jansen, PMP: Project Management Professional Study Guide/ 7th ed. (Canada: Wiley Publishing, 2013),70.

1 lentelė. Projekto valdymo schema ir žinių sričių integracija

Visos žinių sritys įeina į anksčiau minėtus penkis projektų valdymo procesus ir vienareikšmiškai svarbūs sėkmingam projektų įgyvendinimui. Vadovaujantis valdymo procesais ir žinių sritimis šiame darbe bus analizuojama nacionalinės svarbos sporto turizmo objektų projektų įgyvendinimo sėkmė bei tai lemiantys veiksniai. Sekančiame skyriuje aptarsime veiksnius turinčius įtakos projekto įgyvendinimo sėkmei.

2. PROJEKTO SĖKMĖS VEIKSNIAI

2.1 Projekto sėkmę lemiantys veiksniai

Šiame poskyryje pateikiama informacija apie projekto sėkmę lemiančius kriterijus. Projekto sėkmė - tai kokybiškas nustatytų projekto tikslų pasiekimas ir atliktų darbų įvykdymas laiku, neviršijant nustatytų projekto išteklių, visiškas projekto plano išpildymas. Kaip ir minėta ankstesniuose skyriuose, projektas yra unikalus procesas, tad bet koks projektas gali turėti konkrečius projekto sėkmės kriterijus. Tad norint įvertinti projekto sėkmę, būtų tikslinga įvardinti pagrindines projekto sėkmės sąlygas ir kriterijus, bendrus visiems projektams.

Projekto sėkmę lemiančių kriterijų skaičius nėra vienareikšmis, tačiau dauguma projektų valdymo specialistų ir mokslininkų išskiria 3 pagrindinius sėkmės elementus: laiką, biudžetą bei kokybės apimtį (techniniai duomenys) (3 pav). Šie elementai ir esminiai stengiantis nustatyti projekto prioritetų sritis. Tačiau sėkmės faktorius apima daugiau nei šiuos tris elementus. Projekto sėkmė priklauso nuo sisteminio projekto požiūrio, kuriame visi projekto elementai, planavimo komponentai, projekto pristatymai yra susiję tarpusavyje. Visi jie valdomi remiantis principu, kuris nurodo, jog pažeidus vieną projekto sritį pažeidimas įtakos visą projekto sistemą[73]. PMBOK nurodomi sėkmės faktoriai klasifikuojami atsižvelgiant į projekto vykdytojų atsakomybių matricas. Teigiama, kad už projekto sėkmę atsakingas ne tik projekto vadovas, bet ir projekto suinteresuotosios šalys. Pateikiamos pagrindinės projekto vadovo atsakomybės, turinčios įtakos projekto sėkmei:

1) Projekto steigimas, sukūrimas.
2) Komunikacija.

Vadovo funkcijos nurodo, jog projekto planavimo metu jis privalo informuoti savo komandą apie reikiamų duomenų paruošimą projekto plano kūrimui ir nustatyti kontrolės sistemą, užtikrinančią projekto suinteresuotųjų šalių poreikių patenkinimą bei projekto sėkmę. Projekto sėkmę įtakoja šie kriterijai:

3) Projekto lūkesčių numatymas;
4) 3 esminių sėkmę lemiančių elementų įtraukimas (projekto prioritetų nustatymui);
5) Projekto valdymo efektyvumas;
6) Projekto sėkmės prognozės analizė ir veiklos vertinimas.

[73] Harold Kerzner, Frank P. Saladis, *Project Management Workbook & PMP/CAMP Exam Study Guide*/ 9th ed. (New Jersey: Wiley, 2006), 97.

Kaip ir minėta anksčiau, už projekto sėkmę atsakingos ir projekto suinteresuotosios šalys. Jos atsakingos už šiuos projekto sėkmę įtakojančius veiksnius:

1) Tinkamo projekto vadovo pasirinkimą ir komandos sudarymą;
2) Projekto rėmėjų ar bazinės organizacijos pasirinkimą;
3) Organizacijos kliento ar pirkėjo suradimą, kuriems bus tiekiama paslauga, produktas.

Projekto suinteresuotosios šalys atsakingos už tinkamų žmonių parinkimą, teigiamo projekto įvaizdžio viešumoje sukūrimą, rėmėjų bei pirkėjų suradimą, privalo išlaikyti gerus tarpusavio santykius visais komunikavimo lygiais, plėtoti realistinį požiūrį į projekto objektus ir kt.

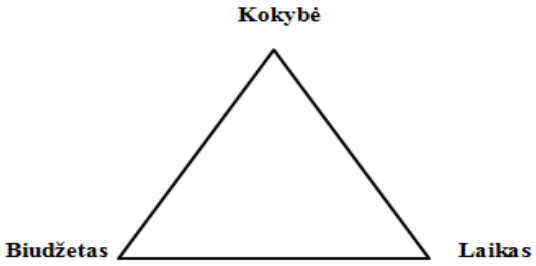
Remiantis duomenimis, galima teigti, jog PMBOK apibrėžia pagrindines skirtingų projekto dalyvių atsakomybes, turinčias įtakos sėkmingam projekto įgyvendinimui, tačiau neįvardija visų pagrindinių grupių, nuo kurių taip pat priklauso projekto sėkmė: subrangovai, valdžios institucijos, klientai, konkurentai.

Toliau aptarsime kitus mokslinėje literatūroje pateikiamus projekto sėkmės aspektus. Šiandien, kai projektų valdymas ir jo procesai įgauna vis didesnę reikšmę, norint sėkmingai įgyvendinti projektą neužtenka naudotis vien 3 esminiais projekto sėkmės faktoriais. H. Kerzner teigia, jog sėkmingas projektų įgyvendinimas apima septynis projekto sėkmės kriterijus:

1) „Nustatytų tvarkaraščių/ grafikų laikymasis;
2) Nustatyto biudžeto laikymasis;
3) Tinkamas specifikacijos įvykdymas;
4) Darbų priėmimas iš kliento pusės;
5) Minimalūs arba abipusiai sutarti darbų apimties pokyčiai;
6) Pagrindinių organizacijos darbo procesų nesutrikdymas;
7) Įmonės kultūros normų laikymasis“[74].

Remiantis mokslininko pateikiamais sėkmės kriterijais galime teigti, jog esminiai projekto elementai apsprendžiantys projekto sėkmę yra laikas, kaina ir kokybė (3 pav). Šiems elementams kintant, keičiasi projekto darbų apimtys, įgyvendinimo trukmė, biudžetas, darbų atlikimo kokybė. Projekto darbų kokybės, projekto atlikimo laiku, neviršijant išteklių, suvaldymą privalo užtikrinti projekto vadovas.

[74] Harold Kerzner, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling/ 9th ed.* (New Jersey: Wiley Publishing, 2006), 7.



Šaltinis: Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge/ 3rd ed. (2004), 388.

3 pav. Projektų valdymo apribojimai

Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairėse pateikiamos projektų ir procesų valdymo sėkmės sąlygos[75]:

1) Aukščiausio Projekto vadovo lygmens palaikymas, lyderystė ir iniciatyvumas;
2) Aiškūs institucinės veiklos prioritetai ir veiklos tobulinimo poreikiai;
3) Darbuotojų įtraukimas ir motyvavimas;
4) Kokybės vadybos metodų taikymo patirtis;
5) Tęstinumo užtikrinimas;
6) Reikiamos žinios ir gebėjimai.

Galime teigti, jog gairėse pateikiami sėkmės kriterijai labiau orientuoti į organizacijos kokybės įgyvendinimą. Žvelgiant šiuo aspektu projekto sėkmę lemia stiprus vadovo lygmuo, vadovo bendradarbiavimas su komanda, komandos patirtis, motyvacija, nuolatinio tobulėjimo siekis. Laisvas perėjimas prie reikiamos informacijos visuose projekto eigos vertinimo etapuose, stiprus vadovo vaidmuo laikomi vieni iš projekto sėkmės garantų.

Lietuvos mokslininkų B. Neverausko[76], V. Vaičiukyno, I. Adamonytės ir kitų bendraautorių[77] teigimu, išskiriami šeši kriterijai, turintys didžiausią įtaką sėkmingam projekto įgyvendinimui:

1) Projekto užbaigimas numatytu laiku;
2) Projekto užbaigimas neviršijant biudžeto;
3) Rezultatų kokybės rodiklių užtikrinimas;
4) Minimalūs (suderinti) projekto objektinės srities pokyčiai;
5) Bazinės organizacijos veiklos nenutrūkstamumas;
6) Organizacijos gamybinės kultūros ir vertybių išsaugojimas ir ugdymas.

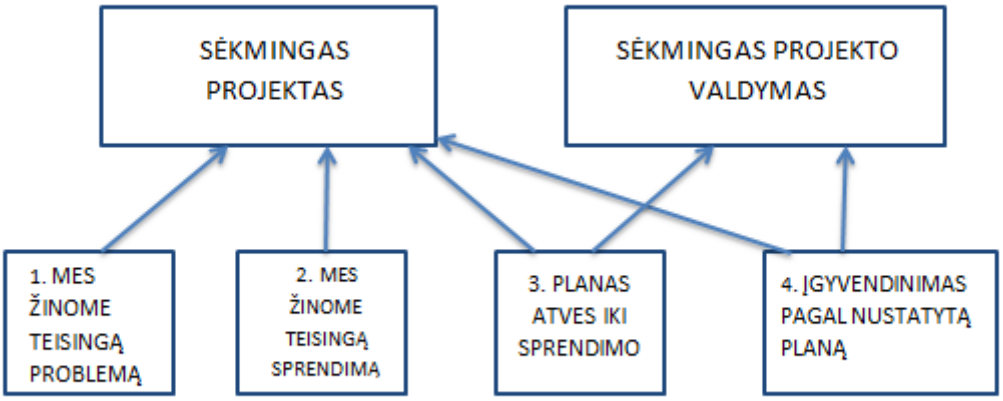
[75] Vidaus reikalų ministerija, *Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės* (Vilnius,2014), 10, žiūrėta 2016 03 21, vakokybe.vrm.lt/get.php?f.838

[76] Bronius Neverauskas et al., *Projektų valdymas: mokomoji knyga*, (Kaunas: Technologija, 2007), 60-61.

[77] Inga Adamonytė, Vilimantas Vaičiukynas ir Mindaugas Gudas, *Projektų valdymas ir vandens politika: mokomoji knyga* (Kaunas: Ardiva, 2008), 22.

Šiuose šešiuose kriterijuose ypač ryškus 3 pagrindinių projekto sėkmės elementų vaidmuo. Lyginant minėtų Lietuvos mokslininkų išskirtus sėkmės kriterijus su Kerzner nurodytais kriterijais, matyti, kad Kerzner papildomai pateikia *darbų priėmimo iš kliento pusės* aspektą, kuris itin svarbus suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimu ir grįžtamajam ryšiui kurti, tačiau kruopštus projekto laiko, kainos ir kokybės planavimas išlieka svarbiausiomis kiekvienos vadybinės veiklos ir projekto sėkmės prielaidomis.

L. Vasiliauskienė savo studijoje pateikia schemą, kurioje nurodomos būtinos projekto sėkmės bei sėkmingo projektų valdymo sąlygas (4 pav). Autorė teigia, jog sėkmingas projektas neįmanomas be teisingos projekto problemos iškėlimo bei teisingo sprendimo nustatymo. Projekto planavimo valdymas padės išsiaiškinti sėkmingiausią projekto problemos sprendimo būdą bei įtakos sėkmingą projekto įgyvendinimą. Įvardytos projekto sėkmės sąlygos yra susijusios viena su kita tarpusavio ryšiais, o dalis įvardytų sąlygų įtakoja tiek projekto, tiek projekto valdymo sėkmę.



Šaltinis: Lina Vasiliauskienė, Programų valdymas (Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas), 4.

4 pav. Būtinos sėkmingo projekto sąlygos

Analizuojant projekto sėkmę lemiančius faktorius būtina paminėti James P. Clements ir Jack Gido sėkmę sąlygojančius veiksnius, kurių, autorių teigimu, yra net trylika[78]:

1) Komunikacija ir sutartys;
2) Biudžeto planavimas ir įvykdymas;
3) Matricinės struktūros organizacijoje pritaikymas (aiškios atsakomybės);
4) Poreikių identifikavimas;

[78] James P. Clements, Jack Gido, *Effective Project management* (Canada: Thomson South-Western, 2006), 462.

5) Projekto planavimas;
6) Projekto valdymas;
7) Projekto vadovo iniciatyvumas;
8) Projekto komandos patirtis ir žinios;
9) Projekto pasiūlymų plėtra;
10) Projekto pasiūlymų įgyvendinimas;
11) Turimų išteklių apsvarstymas;
12) Valdymo procesų grafikų sudarymas;
13) Projekto grafiko sudarymas.

James P. Clements ir Jack Gido pateikiami sėkmingo projekto kriterijai atitinka projektų procesų ir žinių sričių derinį, kuriame sėkmingą projekto įgyvendinimą lemia projekto valdymo procesų išbaigtumas, tinkama kontrolė ir priežiūra bei tinkamas žinių sričių įtraukimas projekte. Šiuose sėkmės kriterijuose svarbus vaidmuo skiriamas kokybiškam projekto laiko, finansinių ir žmogiškųjų išteklių planavimui ir valdymui. Remiantis pateiktais sėkmės faktoriais galima teigti, jog projekto sėkmingumas, neįmanomas be kliento poreikių patenkinimo, efektyvaus valdymo bei projekto kokybės, laiko ir kainos pasiekimų numatytose ribose. Taip pat įgyvendinimo sėkmę nulemia individualūs gebėjimai, kryptingas komandos bendradarbiavimas, problemos supratimas ir gebėjimas jas įveikti, pasirengimo lygis, vadybiniai įgūdžiai, kontrolė, tinkamas dokumentavimas, patikimumas, reikalavimų stabilumas, inovacijų išmanymas.

Apibendrinant aptartą informaciją, galima teigti, jog nėra vieningo projekto sėkmę lemiančio kriterijų skaičiaus, tačiau visus juos vienija trys esminiai kriterijai – projekto kaina, laikas ir kokybė, tačiau vien jų sėkmingam projekto įgyvendinimui neužtenka. O nuodugnus ir lankstus projekto plano sudarymas, jo laikymasis bei visų projekto dalyvių atsakomybių laikymasis gali padėti efektyviai įgyvendinti projekto tikslus, suvaldyti rizikas bei lanksčiai atlikti reikiamus pakeitimus[79].

2.2 Projekto sėkmė tęstinumo požiūriu

Projektų valdymui įgaunat vis didesnį vaidmenį valstybių ekonominėje ir socialinėje erdvėje svarbu, kad projektų įgyvendinimo metu sukurtos paslaugos ir produktai nebūtų vienkartinio pobūdžio, bet turėtų išliekamąją vertę. Šiame poskyryje aptariamas projekto tęstinumas, kaip projekto sėkmę lemiantis kriterijus. Kaip minėta poskyryje 2.1, projekto sėkmė pasireiškia kokybišku sisteminiu valdymu bei projekto laiko, kainos, kokybės pasiekimu numatytose ribose. Projekto sėkmę galima

[79] Vaiva Zuzevičiūtė ir Vida Žvienienė, *Projektų rengimas ir valdymas* (Vytauto Didžiojo universitetas:Kaunas, 2007), 86.

traktuoti ne tik, kaip sėkmingą projekto įgyvendinimą, bet ir sėkmingą projekto sukurto produkto, paslaugos ar proceso naudojimą po projekto įgyvendinimo.

Projekto tęstinumo tyrimai[80] rodo, jog sėkmingai įgyvendintų projektų skaičius didėja, deja, vis dar maža įgyvendintų projektų dalis plėtoja sukurto produkto ar paslaugos veiklą, po projekto užbaigimo. Tuo remiantis galima teigti, jog investicijos naudojamos neefektyviai, nes visuomenė nesulaukia tikėtos naudos.

Europos komisija nurodo, kad projektas yra laikytinas tęstiniu tada, kai pasibaigus finansinei paramai jis ir toliau teikia naudą projekto įgyvendintojams ar kitoms suinteresuotoms šalims. Svarbu paminėti, kad projektas bei projekte sukuriami produktai gali būti tęstiniai ne visais savo aspektais.

Viešojo sektoriaus investicinių projekto rengimo metodikoje[81] nurodoma, jog projekto tęstinumas įrodomas aprašant visas priemones ir būdus užtikrinančius suformuotos infrastruktūros, ar kito projekto metu sukurto produkto arba paslaugos, funkcionavimą ir projektų rezultato naudojimą pasibaigus investiciniam laikotarpiui. Projekto tęstinumui įrodyti ypač svarbus ir reikalingas projekto prielaidų finansinis, institucinis, technologinis ar konkrečiam projektui būdingo rodiklio pagrindimas. Svarbiausiu laikomas projekto finansinis pagrindimas, kurį sudaro investicijos per projekto laikotarpį ir jų finansavimo planas, veiklos įplaukų ir išlaidų pagrindimas.

Vertindamos projekto sėkmę visos projekto suinteresuotosios šalys yra orientuotos į savo poreikių patenkinimą bei dažnai ir į projekto tęstinumą trumpuoju laikotarpi. Problema yra ta, jog sėkmės sąvoką, suinteresuotosios šalys, interpretuojama skirtingai, pateikiant ne bendrus visam projektui, o asmeninės sėkmės kriterijus. Ši priežasties tampa problema bandant vieningai įvertinti projekto sėkmę. Siekiant užtikrinti visų projekto suinteresuotų grupių poreikį į ilgalaikį projektų tęstinumą, būtina aptarti keturis projekto sėkmę tęstiniu požiūriu lemiančius veiksnius:

1) **Vieninga sėkmės sąvokos ir kriterijų apibrėžtis**. Siekiant įgyvendinti projektą sėkmingai ir užtikrinti jo tęstinumą, visos suinteresuotos projekto šalys privalo iškelti bendrus projekto sėkmės ir sėkmės vertinimo kriterijus, įvertinti kiekvieno iš jų svarbą bei numatyti projekto sukurto produkto ar paslaugos panaudojimą, būsimą naudą ir išliekamąją vertę finansavimo laikotarpiui pasibaigus.
2) **Orientacija į ilgojo laikotarpio tęstinumą.** Projekto dalyvių orientacija į projekto kuriamą naudą po projekto įgyvendinimo, užtikrintų finansinę grąžą į valstybės biudžetą bei įrodytų vykdyto projekto efektyvumą. Visuomeninės naudos siekimas, ne tik kurtų pasitikėjimą projekto suinteresuotomis šalimis, bet ir stiprintų ilgalaikį projekto komandos bendradarbiavimą.

[80] Monika Rajeckaitė „*Tarptautinių bendrojo ugdymo projektų sėkmės vertinimas tęstinumo požiūriu“* (Magistro darbas, ISM, 2014).
[81] Viešojo sektoriaus investicinių projektų rengimo metodika (2014), 18, žiūrėta 2016 03 23, http://www.siauliai.lt/informacija/metodika_cpva.pdf

3) **Projekto sėkmės tęstinumo požiūriu įvertinimas skirtinguose projekto etapuose.** Sėkmingas projekto tęstinumo vykdymas, turėtų būti vertinamas viso projekto įgyvendinimo metu, stengiantis užtikrinti suplanuotą projekto vykdymo eigą, o esant poreikiui koreguojamas, reaguojant tiek į vidinės, tiek į išorinės aplinkos poveikį, kuris gali įtakoti projekto įgyvendinimo ir tęstinumo pakitimus.
4) **Projekto suinteresuotų grupių bendradarbiavimas.** Glaudus suinteresuotų grupių bendradarbiavimas ir pasitikėjimas, padėtų sumažinti nenumatytų rizikų skaičių ir paspartinti jų eliminavimą bei užtikrintų sėkmingai įgyvendintų projektų skaičių.

Apibendrinant, galima teigti, jog sėkmingas projektų įgyvendinimas bei tęstinumo užtikrinimas yra įmanomas tik darnioje ir vieningoje projekto dalyvių struktūroje, kurioje vykdytojai turi visiems bendrus aiškiai suformuluotus tikslus ir nuostatus, sėkmingo projekto vertinimo sistemas, numatytus projekto įgyvendinimo planus ir geba suvaldyti visas projekto rizikas.

Sėkmingas Projektų tęstinumo užtikrinimas yra viena iš privalomų sąlygų, nurodomų paraiškoje, Europos Sąjungos paramai gauti. Europos Sąjungos Struktūrinių fondų investicijas ir prioritetus plačiau aptarsime kitame skyriuje.

3. EUROPOS SĄJUNGOS PARAMA SPORTO SEKTORIAUS PLĖTRAI 2007-2013 M.

3.1 Europos Sąjungos Struktūrinių fondų investicijos ir prioritetai

Siekiant kokybiškai įvertinti Europos Sąjungos projektų prieinamumą ir įgyvendinimo sėkmę, reikalinga detalesnė ES struktūrinių fondų investicijų ir prioritetinių sričių, Europos Sąjungoje ir Lietuvoje, analizė.

Europos Sąjungos fondai – tai ES politikos priemonė, orientuota į regioninę politiką. Struktūrinės politikos tikslas – padėti sustiprinti Europos Sąjungos ekonominę ir socialinę sanglaudą - padėti sunkiau besivystantiems regionams prisitaikyti prie nuolat besikeisiančių ekonominių ir socialinių sąlygų. Struktūrinių fondų finansavimas, teikiamas Bendrojo programavimo dokumento (BPD) pagrindu, remiantis juo, finansuojamas gali būti kiekvienas projektas, atitinkantis BPD apibrėžtus prioritetus ir priemones. 2007-2013 m. programavimo laikotarpyje šios priemonės yra Europos regioninės plėtros fondas, Europos socialinis fondas ir Sanglaudos fondas[82].

Europos regioninės plėtros fondas teikia regionams įvairią finansinę paramą. Fondas numato investicijas į gamybą ir paramą smulkiam bei vidutiniam verslui, taip siekiant sukurti naujas ir išsaugoti ilgalaikes darbo vietas, investicijas į infrastruktūros plėtrą, siekiant sujungti labiau išsivysčiusius ES regionus su atsiliekančiais regionais bei investicijas į technologijų plėtrą. „ES regioninę politiką galima laikyti struktūrinės politikos sudedamąją dalimi, kuri įgyvendinama pasitelkus ES Sanglaudos fondą bei Struktūrinius fondus“[83]. Šis fondas suteikia galimybę gauti papildomas investicijas socialinės ir ekonominės plėtros veiksmų tęstinumui, kai regiono institucijoms nepakanka savų investicijų[84]. Taigi regioninės plėtros fondas teikia tik dalinį finansavimą skirtą regiono vystymuisi, o už likusią finansavimo dalį atsakinga valstybė narė. Europos regioninės plėtros fondo paramą gauna 17 Europos sąjungos valstybių, kurių bendras vidaus produktas vienam gyventojui yra mažesnis, nei 75% Europos sąjungos vidurkio.

Europos socialinis fondas remia „minkštas“ investicijas. Kitaip tariant, šis fondas remia projektus, sprendžiančius užimtumo ir kitas socialines problemas, finansuoja švietimą ir profesinį mokymą bei mokymų sistemų tobulinimą, įsidarbinimo galimybių plėtrą, mokslinius tyrimus ir technologijų plėtrą. Europos socialinis fondas padeda ES narėms sudaryti sąlygas Europos darbo jėgai ir bendrovėms geriau pasirengti įveikti galimai atsirandančius naujus iššūkius, krizes ir problemas. 2007-2013 m. laikotarpiu Europos socialinio fondo paramą galima išreikšti per numatytus finansavimo prioritetus:

[82] 250 pasirenkamųjų atsakymų į klausimus apie Europą ir Europos politiką (Vilnius: Eurigmas, 2003), 117.
[83] Bronius Neverauskas et al., *Projektų valdymas: mokomoji knyga*, (Kaunas: Technologija, 2007), 118.
[84] Ten pat, 123.

1) Darbo rinkos institucijų modernizacija ir stiprinimas;
2) Užtikrinta prieiga prie darbo rinkos ir skatinimas dalyvauti joje;
3) Aktyvios darbo rinkos priemonės ir mokymasis visą gyvenimą;
4) Socialinės atskirties mažinimas ir kova su diskriminacija, užtikrinant, darbuotojų, atsidūrusių prastoje padėtyje prieigą ir įtraukį.
5) Valstybės institucijų gebėjimų stiprinimas kurti ir įgyvendinti strategijas ir paslaugas;
6) Tarptautinis bendradarbiavimas ir inovacijos[85].

Sanglaudos fondas įsteigtas 1993 m. pagal Mastrichto sutartį, kurio tikslas – prisidėti prie Bendrijos ekonominės ir socialinės sanglaudos stiprinimo. Fondo parama skiriama dideliems transporto ir aplinkos apsaugos projektams[86]. Lėšų dydis šaliai nustatomas remiantis šalies plotu, gyventojų skaičiumi, BVP vienam gyventojui bei socialiniais ir ekonominiais veiksniais.

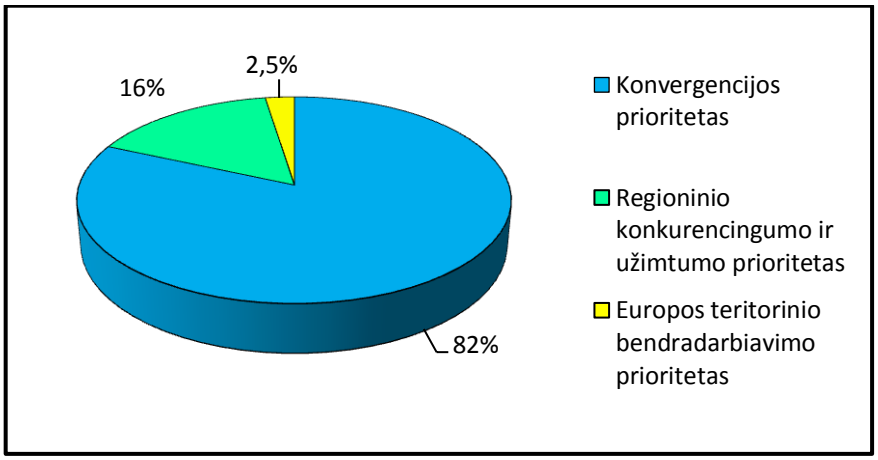
2007-2013 m. programavimo laikotarpiu ES struktūrinės paramos bendrų fondų ištekliai siekė 308 mlrd. Eurų, o tai sudarė net 35,7 % viso Europos Sąjungos biudžeto[87]. Remiantis reglamentu, struktūriniai fondai gali finansuoti tik tam tikrus tikslus įgyvendinančias priemones. 2007-2013 m. programavimo laikotarpiu finansavimas skirtas šiems prioritetams (5 pav.):

1) Konvergencijos prioritetas skirtas silpniau išsivysčiusioms šalims narėms ir regionams. Šiam prioritetui 2007-2013 m. skirta apie 82 % visų ES sanglaudos politikai numatytų lėšų.

2) „Regioninio konkurencingumo ir užimtumo prioritetas skirtas labiau išsivysčiusiems regionams, kurie negali gauti paramos pagal Konvergencijos prioritetą“[88]. Šiuo atveju konkurencingumas susijęs su gyvenimo kokybės gerinimu, darbo vietų plėtra, valstybės pajėgumu įgyvendinti tarptautinius įsipareigojimus. Šiam prioritetui skirta apie 16 % visų ES sanglaudos politikai numatytų lėšų.

3) „Europos teritorinio bendradarbiavimo prioritetas skirtas bendradarbiavimui abipus ES vidaus sienų ir tarp šalių narių tam tikrose teritorinėse zonose. Šiam prioritetui skirta apie 2,5 % visų ES sanglaudos politikai numatytų lėšų“[89].

[85] Monikai Daugėlaitė, „Europos Sąjungos struktūriniai fondai ir jų reikšmė Lietuvos ekonomikai“ (Magistro darbas, Mykolo Romerio universitetas,2013),19, http://tools.elaba.lt/marc/fulltext.php?lib=etd01&sys=000025833
[86] LR Finansų ministerija, „Kas yra struktūrinė parama?,“ žiūrėta 2016 03 10, http://www.esparama.lt/kas-yra-strukturine-parama
[87] Ten pat, žiūrėta 2016 03 10.
[88] Ten pat, žiūrėta, 2016 03 10.
[89] Ten pat, žiūrėta 2016 03 10.



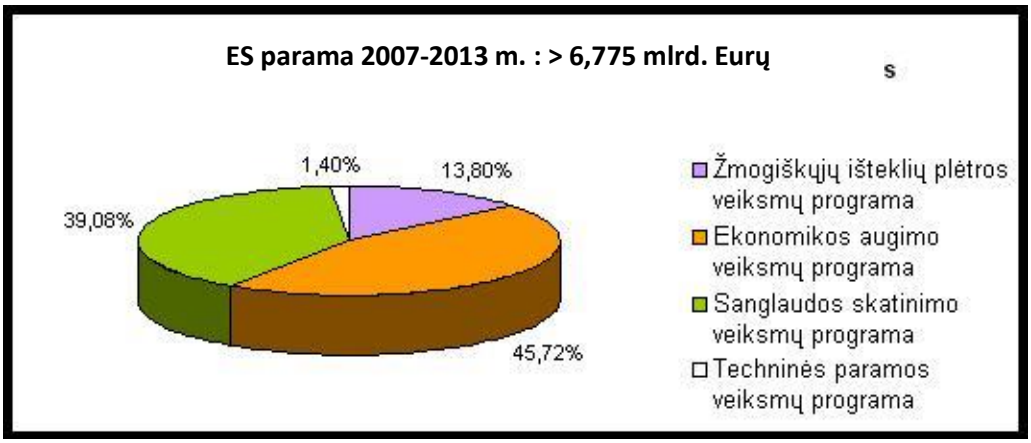
Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis: http://www.esparama.lt/kas-yra-strukturine-parama

5 pav. 2007-2013 m. ES Struktūrinių fondų prioritetai

2007-2013 m. laikotarpiu Europos Sąjungos struktūrinė parama Lietuvai skirta iš visų trijų fondų: Europos socialinio, Europos regioninės plėtros ir Sanglaudos fondų, remiantis Lietuvos 2007-2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategija. 2007-2013 m. strategija orientuota į konvergencijos, atskirų veiksmų programų bei Europos teritorinio bendradarbiavimo prioritetų įgyvendinimą. Ja siekiama „plėtoti socialinę sanglaudą, gerinti investavimo, darbo ir gyvenimo sąlygas Lietuvoje, kad ūkio augimo naudą pajustų kiekvienas šalies gyventojas“[90]. ES struktūrinės paramos strategijai įgyventi buvo parengtos keturios veiksmų programos (6 pav.), kurių bendras finansavimas Lietuvoje - daugiau kaip 6,775 mlrd eurų[91]:

1) Žmogiškųjų išteklių plėtros – skiriama 13,8 % investicijų;
2) Ekonomikos augimo – skiriamas 45,72 % investicijų;
3) Sanglaudos skatinimo - skiriama 39,08 % investicijų;
4) Techninės paramos – skiriama 1,4 % investicijų.

[90]Lietuvos 2007-2013m. ES Struktūrinės paramos panaudojimo strategija, 2012, psl. 23, žiūrėta 2016 03 11, http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Visos_patvirtintos_priemones/strategija_20120925.pdf
[91] LR Finansų ministerija, ES investicijos, žiūrėta 2016 03 11, http://finmin.lrv.lt/lt/es-ir-kitos-investicijos/es-investicijos



Šaltinis: ES parama: Strategija ir veiksmų programos, http://www.esparama.lt/strategija-ir-veiksmu-programos

6 pav. 2007-2013m. ES struktūrinė parama Lietuvai pagal veiksmų programas

Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa skirta visų darbingo amžiaus žmonių Lietuvoje mobilizavimui. Investavimas į žmonių žinias, gebėjimus, jų tobulinimą, aktyvumą, verslumą, garantuoja ūkio augimą bei didina efektyvumą. Žmogiškųjų išteklių plėtros programos vizija „siekia tinkamų ir produktyvių žmogiškųjų išteklių, tarnaujančių ūkio plėtros, užimtumo ir žinių visuomenės poreikiams“[92]. Žmogiškųjų išteklių plėtros programa, siekiama didinti gyventojų ekonominį aktyvumą ir socialinį užimtumą, skatinti kokybiškų, ilgalaikių darbo vietų kūrimą ir užtikrinti lygias galimybes visiems dalyvauti darbo rinkoje ir socialiniame gyvenime; suteikti Lietuvos gyventojų galimybes mokytis visą gyvenimą, sudarant sąlygas formuotis žinių visuomenei; Gerinti žmogiškųjų išteklių kokybę ir kiekybę mokslinių tyrimų ir technologijos plėtros srityje, didinat šios srities pajėgumą ir potencialą; didinti viešojo administravimo efektyvumą[93]. Strateginių tikslų siekiama įgyvendinant 2007-2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijos prioritetus:

1) Kokybiškas užimtumas ir socialinė aprėptis;
2) Mokymasis visą gyvenimą;
3) Tyrėjų gebėjimų stiprinimas;
4) Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas;
5) Techninė parama žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos įgyvendinimui.

[92] 2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa, 2013, psl. 76, žiūrėta 2016 03 14, http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/teises_aktai_PDF/ZIPVP_2013_07_25.PDF

[93] Ten pat, 76, žiūrėta 2016 03 14.

Ekonomikos augimo veiksmų programai numatytas didžiausias ES struktūrinių fondų finansavimas – 45,72%. Net 10% visų numatytų lėšų skirta ūkio konkurencingumui ir ekonomikos augimui skirtiems moksliniams tyrimams ir technologinei plėtrai. Strateginis Ekonomikos augimo veiksmų programos tikslas – "spartinti ūkio augimą ilguoju laikotarpiu, siekiant sumažinti Lietuvos ir ES vidurkio išsivystymo netolygumus"[94], didinti verslo produktyvumo lygį, didinti aukštos pridėtinės vertės verslo lyginamąją dalį bei efektyvinti ekonominę infrastruktūrą. Siekiant įgyvendinti strateginius Ekonomikos augimo veiksmų programos tikslus Lietuvoje, išskirtos šešios prioritetinės sritys:

1) "Ūkio konkurencingumui ir ekonomikos augimui skirti moksliniai tyrimai ir technologinė plėtra;
2) Verslo produktyvumo didinimas ir aplinkos verslui gerinimas;
3) Informacinė visuomenė visiems;
4) Esminė ekonominė infrastruktūra;
5) Transeuropinių transporto tinklų plėtra;
6) Techninė parama ekonomikos augimo veiksmų programos įgyvendinimui"[95].

Sanglaudos skatinimo veiksmų programa siekia darnesnės visuomenės vizijos įgyvendinimo kuri apima tiek ekonominį, tiek socialinį sanglaudos aspektą. Ekonominė sanglauda nukreipta į vystymosi netolygumus ir jų mažinimą regiono viduje ir nacionaliniu mastu. Tuo tarpu socialinės sanglaudos reikšmė – Lietuvos gyventojų bendruomeniškumo jausmo užtikrinimas bei atskirų visuomenės sluoksnių dalijimasis ekonominės plėtros teikiama nauda. Trumpai tariant, Sanglaudos skatinimo veiksmų programos vizija – tai "labiau integruota Lietuvos visuomenė, kurią nepriklausomai nuo gyvenamosios vietos, supa panaši gyvenimo aplinka ir kokybė"[96]. Gyvenimo aplinkos ir kokybės gerinimui, mažinant atskirų regionų skirtumus, skiriama net 39,08% visos 2007-2013 m. ES struktūrinės paramos investicijų[97]. Siekiant įgyvendinti Sanglaudos skatinimo veiksmų programos tikslus išskirti keturi prioritetai:

1) Vietinė ir urbanistinė plėtra, kultūros paveldo ir gamtos išsaugojimas bei pritaikymas turizmo plėtrai;
2) Viešųjų paslaugų kokybė ir prieinamumas: sveikatos, švietimo ir socialinė infrastruktūra;
3) Aplinka ir darnus vystymasis;
4) Techninė parama sanglaudos skatinimo veiksmų programos įgyvendinimui.

[94] 2007-2013 m. Ekonomikos augimo veiksmų programa, 2013, psl. 59, žiūrėta 2016 03 14, http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/teises_aktai/ _EAVP_2014_06_02.pdf
[95] Ten pat, 59, žiūrėta 2016 03 14.
[96] 2007-2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programa, 2016, psl 57, žiūrėta 2016 03 14, http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/teises_aktai/Atnaujinta_SSVP_2014_05_26.pdf
[97] ES parama: Strategija ir veiksmų programos, žiūrėta 2016 03 14, http://www.esparama.lt/strategija-ir-veiksmu-programos

2007-2013 m. laikotarpiu iš Europos Sanglaudos fondų remiama ir sporto plėtros politika. Šiame laikotarpyje, sporto politikos plėtra, kaip atskiras finansavimo prioritetas išskirtas nebuvo, kadangi pats programavimo laikotarpis nurodo, jog remiamos sritys gali būti jungiamos tarpusavyje, kas yra laikoma programavimo esme.

Techninės paramos veiksmų parama – tai specialioji, papildoma programa, skirta administruoti teminėms veiksmų programoms. Šios programos vizija ir tikslai atitinka ES valstybei nariai keliamus reikalavimus – tai ES skiriamos struktūrinės paramos įgyvendinimo kokybės užtikrinimas, tinkamos paramos administravimo sistemos sukūrimas ir efektyvaus funkcionavimo užtikrinimas, Europos Komisijai deklaruojamų išlaidų tinkamumo finansuoti iš ES struktūrinės paramos užtikrinimas, kelio sukčiavimui užkirtimas, pažeidimų aptikimas ir jų eliminavimas, paramos administravimo gebėjimų stiprinimas. Minėtiems instituciniams ir administraciniams gebėjimams kurti, užtikrinti ir stiprinti panaudojama ES struktūrinių fondų parama, remiantis techninės paramos veiksmų programa. Šiai veiksmų paramai skirta 1,4 % ES struktūrinės paramos lėšų. Siekiant įgyvendinti Techninės paramos veiksmų programos tikslus išskirtas pagrindinis prioritetas – Techninė parama ES struktūrinės paramos, gaunamos pagal konvergencijos tikslą, administravimui.

Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijos šiandienos kontekste vaidiną svarbų vaidmenį Ekonomikos augimo ir sanglaudos skatinimo procesuose tiek Europos mastu, tiek atskirų valstybių narių regioniniu aspektu.

3.2 Kūno kultūros ir Sporto politika Europos Sąjungoje ir Lietuvoje

Šiame darbo poskyryje bus apžvelgiama kūno kultūros ir sporto sistema, jos valdymo principai ir finansavimas bei išanalizuotos institucijos, turinčios įtaką sporto politikos formavimui ir įgyvendinimui Europos Sąjungoje ir Lietuvoje.

Šiandien sportas įgauna vis didesnį vaidmenį tiek ekonominiame, tiek ir socialiniame gyvenime. Šis reiškinys padeda siekti solidarumo ir socialinės gerovės Europos Sąjungos šalyse, o jo svarbą visuotinai pripažįsta ne tik valstybės narės, bet ir visi, kas yra susiję su šiuo sektoriumi. Sporto nauda sveikatai, socialinei integracijai ir ekonomikai ES rodo, jog būtina bendradarbiauti ir rengti bendras strategijas.

ES lygmens bendradarbiavimas ir dialogas sporto sektoriuje itin sustiprėjo 2007 m. gruodžio 13d. pasirašius Lisabonos sutartį (patvirtinta 2009 m. gruodžio 1 d) ir 2007 m. liepos 11 d. paskelbus plataus masto iniciatyvą sporto srityje - Baltąją knygą dėl sporto. Pirmą kartą plačiu mastu imti spręsti

klausimai susiję su sportine veikla. Šioje knygoje numatyti 53 veiksmai išdėstyti *Prejo de Kuberteno* vardu pavadintame veiksmų plane. „*Baltojoje knygoje dėl sporto* aptariamas visuomeninis sporto vaidmuo, jo ekonominis aspektas bei tolesni su šia iniciatyva susiję veiksmai“[98]. Dokumente stengiamasi suteikti daugiau teisinio aiškumo suinteresuotoms šalims, plėtoti struktūrinį dialogą įtraukiant tiek Europos, tiek nacionalinio lygmens sporto federacijas, olimpinius ir parolimpinius komitetus, nevyriausybines organizacijas bei socialinius partnerius ir kitas tarptautines organizacijas. Siekiama tarptautinio socialinio bendradarbiavimo įgyvendinant sporto vaidmens Europoje gaires, kuris padėtų spręsti sporto sektoriaus darbo santykių ir kvalifikacijos kėlimo problemas. Dokumente nurodoma, jog už sporto reikalų tvarkymą visų pirma yra atsakingos sporto organizacijos ir valstybės narės.

Lisabonos sutarties pasirašymas ir įsigaliojimas taip pat svarbus sporto politikos teisinis pagrindas. Šia sutartimi „reformuojamos Europos institucijos ir jų darbo metodai, Europos Sąjungai suteikiama daugiau demokratinio teisėtumo ir siekiama sutvirtinti svarbiausių vertybių pamatus“[99]. Lisabonos sutartis ratifikuota 27 ES valstybių narių, kurios ratifikavimo būdą pasirinko pačios vadovaujantis valstybių konstitucijomis. Sutartyje nurodoma, jog „Sąjunga prisideda prie Europos sporto reikalų skatinimo <..> savanoriška veikla paremtas struktūras bei jo socialinę ir švietimo funkciją, sieks plėtoti europinę pakraipą sporto srityje, skatinant sąžiningumą sporto varžybose ir už sportą atsakingų organizacijų bendradarbiavimą, taip pat saugant sportininkų <...> fizinį ir moralinį integralumą ir skatinti jaunimą dalyvauti Europos demokratiniame gyvenime“[100]. Po Lisabonos sutarties įsigaliojimo pakito sporto politikos valdymas nacionaliniu požiūriu, kai už sporto plėtrą yra atsakingos ne tik valstybės narės ir sporto organizacijos, bet ir nepriklausomos institucijos, atstovaujančios nacionaliniams ir bendriems interesams.

Baltoji knyga dėl sporto tapo pagrindu valstybėms narėms formuojant savo kūno kultūros ir sporto politiką, o įsigaliojusia Lisabonos sutartimi Europos Sąjungai suteikta aiškiai apibrėžta kompetencija sporto srityje. Iki šių teisinių sporto politikos pagrindų įsigaliojimo ES veikla sporto srityje buvo vykdoma netiesiogiai, ji veikė naudodamasi suteiktais įgaliojimais sveikatos, socialinių reikalų, švietimo srityse, o kartais ir netiesiogiai – taikant vidaus rinkos ir konkurencijos teisės principus[101].

Darniam ir aiškiam teisės normų, dokumentų ir kūno kultūros ir sporto politikos plėtrai kurti ir įgyvendinti ir kontroliuoti reikalingos Europos Sąjungos institucijos. Europos Sąjungoje už kūno

[98] Europos Komisija, „Baltoji knyga dėl sporto“(Liuksemburgas: Europos Bendrijų oficialiųjų leidinių biuras, 2007),3.
[99] Europs Sąjungos oficialusis leidinys „Lisabonos sutartis“ (2007), 82.
[100] Ten pat, 82.
[101] Agnė Vanagienė „Kūno kultūros ir sporto politikos formavimas ir įgyvendinimas Lietuvoje ir Europos Sąjungoje“ (Magistro darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2013), 12, http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D_20130625_190141-10706

kultūros ir sporto politikos formavimą atsakingos šios 7 institucijos, kurių galios apibrėžtos steigimo sutartyse:

1) **Europos Parlamentas.** Europos Parlamento pagrindinis tikslas – atstovauti ES piliečiams. Šios institucijos kompetencija apima 3 pagrindines veiklas: teisės aktų leidybą, priežiūrą ir biudžeto valdymą. Parlamentas peržiūri ES teisės aktų pasiūlymus, priima teisės aktus ir sprendimus dėl Europos sąjungos plėtros ir tarptautinių sprendimų. Europos Parlamentas atlieka demokratinę visų ES institucijų kontrolę, stebi rinkimus ir išrenka Komisijos pirmininką. Ši institucija taip pat nagrinėja piliečių peticijas ir atlieka tyrimus, tvirtina biudžeto įvykdymą ir svarsto pinigų politikos klausimus. Labai svarbi Parlamento funkcija yra ES ilgalaikio biudžeto- daugiametės finansinės programos tvirtinimas [102].
2) **Europos Vadovų Taryba.** Europos Vadovų tarybos veikla apima bendrą ES politikos krypties ir politinių prioritetų nustatymą, sudėtingų arba ypatingai svarbių klausimų sprendimą, kurių negalima išspręsti tarpvalstybinio bendradarbiavimo lygmeniu taip pat ES bendros užsienio ir saugumo politikos nustatymą, atsižvelgiant į ES strateginius interesus ir gynybos aspektus. Sprendimai Europos Vadovų taryboje paprastai priimami bendru sutarimu, o tam tikrais atvejais – visais balsais arba kvalifikuota balsų dauguma. Europos Vadovų susitikimai laikomi aukščiausio lygmens bendradarbiavimu[103].
3) **Europos Sąjungos Taryba.** Ši institucija laikoma ES valstybių narių vyriausybių balsu. Europos Sąjungos taryba kartu su Europos Parlamentu veda derybas dėl ES teisės aktų ir juos priima, koordinuoja ES politiką, formuoja Europos Sąjungos užsienio ir saugumo politiką, sudaro ES ir kitų institucijų susitarimus bei kartu su Europos Parlamentu priima metinį Europos Sąjungos biudžetą. Visų ES valstybių narių vyriausybių ministrai susitinka Taryboje svarstyti, keisti ir priimti teisės aktų bei koordinuoti politikos.[104].
4) **Europos Komisija.** Europos Komisija yra politiškai nepriklausoma vykdomosios valdžios institucija, atstovaujanti visos Europos Sąjungos interesams. Siūlydama teisės aktus ir užtikrindama jų įgyvendinimą bei vykdydama politiką ir ES biudžetą Komisija remia bendruosius Europos Sąjungos interesus. Pagrindinės Europos komisijos funkcijos yra:
    - Naujų teisės aktų siūlymas;
    - ES politikos valdymas ir finansavimo skyrimas;
    - ES teisės įgyvendinimo užtikrinimas;

[102] Oficiali Europos Parlamento internetinė svetainė, http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/lt/20150201PVL00010/Strukt%C5%ABra-ir-veikla , žiūrėta 2016 03 29.
[103] Oficiali Europos Vadovų internetinė svetainė: http://www.consilium.europa.eu/lt/european-council/role-nominations-appointments/ , žiūrėta 2013 03 29.
[104] Oficiali Europos Sąjungos Tarybos internetinės svetainės, http://www.consilium.europa.eu/lt/council-eu/ , žiūrėta 2016 03 29.

- ES atstovavimas tarptautiniu mastu[105].

Komisija yra vienintelė ES institucija, teikianti pasiūlymus Europos Parlamentui ir Tarybai dėl teisės aktų priėmimo. Europos komisijos prižiūri kaip leidžiamos ES lėšos. Ši funkcija ypač svarbi ES struktūrinių fondų paramos 2007-2013m. programavimo laikotarpyje.

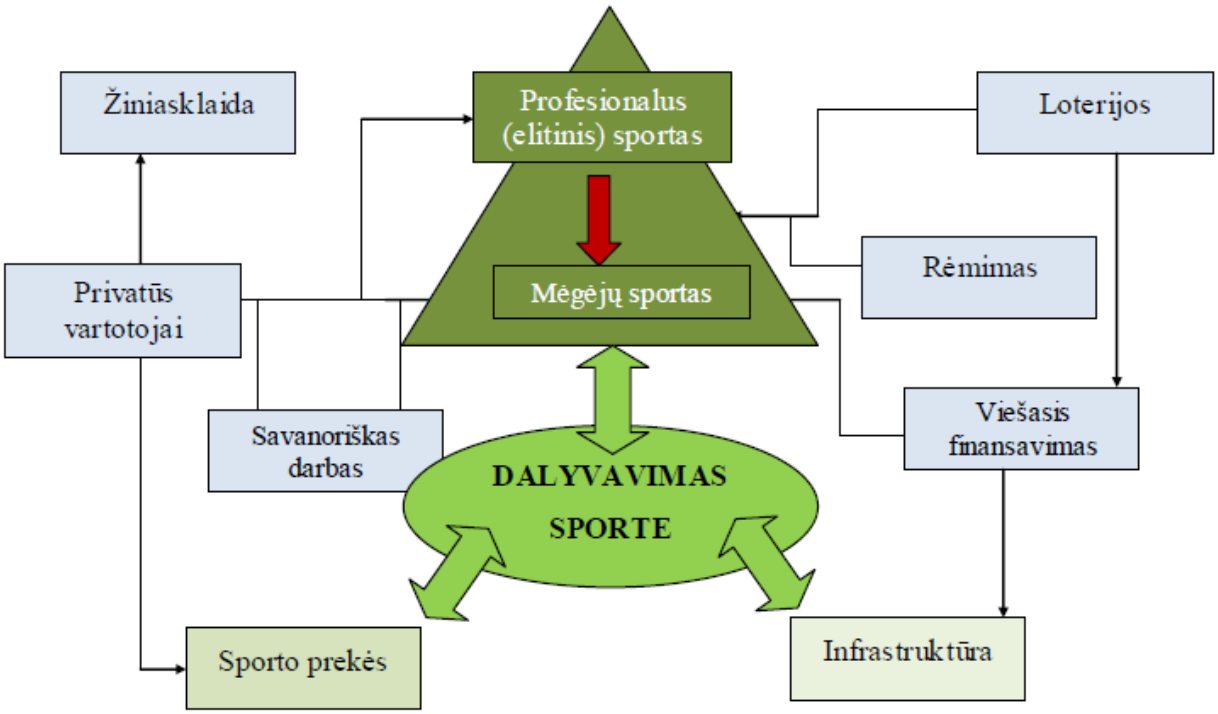
5) **Europos Sąjungos Teisingumo Teismas.** Europos Sąjungos Teisingumo Teismas užtikrina, kad ES teisė būtų aiškinama ir taikoma vienodai visose ES šalyse. Teismas taip pat sprendžia teisinius ginčus kylančius tarp ES šalių, ES institucijų, įmonių ir asmenų. ES Teisingumo teismas priima sprendimus jam pateiktose bylose, kurios gali būti skirstomos, pagal rūšis:
   - Teisės aktų aiškinimas;
   - Teisės aktų įgyvendinimo užtikrinimas;
   - ES teisės aktų panaikinimas;
   - Užtikrinimas, kad ES imtųsi numatytų veiksmų;
   - ES institucijų sankcionavimas[106];
6) **Europos Centrinis Bankas.** Europos Centrinis bankas vykdo euro zonos pinigų politiką, palaiko kainų stabilumą, formuoja ir vykdo ES ekonominę ir pinigų politiką. Svarbiausia Centrinio banko užduotis – palaikyti kainų stabilumą, kartu remiant ekonomiką ir kuriant darbo vietas. Bankas užtikrina tinkamą finansinių rinkų ir institucijų priežiūrą, sklandžią mokėjimo sistemų veiklą, bankų sistemos saugumą ir patikimumą bei kontroliuoja pinigų pasiūlą ir infliaciją. Centrinis bankas atlieka svarbias kainų tendencijų stebėjimo ir kainų stabilumo vertinimo funkcijas[107].
7) **Europos Audito Rūmai**. Europos Audito Rūmai yra nepriklausoma, jokių teisinių galių neturinti, Europos Sąjungos išorės audito institucija, ginanti ES mokesčių mokėtojų interesus[108]. Jie siekia užtikrinti, jog Europos Komisija geriau tvarkytų ES biudžetą bei rengia ES finansų ataskaitas. Europos Audito rūmai gali patys nuspręsti kokias institucijas tikrins, kokiais būdais, kaip ir kada praneš apie audito rezultatus. Europos Audito rūmai atlieka ES pajamų ir išlaidų auditą, tikrina visus ES lėšas tvarkančius asmenis ir organizacijas, teikia rezultatų ataskaitas, rekomendacijas bei praneša apie įtariamus neteisėtos veikos atvejus. Audito pateiktos ataskaitos ir rekomendacijos yra labai svarbios siekiant sėkmingai ir efektyviai įgyvendinti Europos Sąjungos projektus.

Europos Sąjungos politika priklauso nuo jos valdymo institucijų. Aptartos institucijos turi aiškiai apibrėžtas atsakomybių sritis, tačiau išskiriamos trys svarbiausios – Europos Parlamentas, ES Taryba ir

[105] Oficiali Europos Komisijos internetinė svetainė, http://ec.europa.eu/atwork/index_lt.htm , žiūrėta 2016 03 29
[106] Oficiali Europos Teisingumo teismo internetinė svetainė, http://curia.europa.eu/jcms/jcms/Jo2_6999/ , žiūrėta 2016 03 29.
[107] Oficiali Europos Centrinio banko internetinė svetainė, http://www.ecb.europa.eu/ecb/orga/html/index.en.html, žiūrėta 2016 03 29.
[108] Oficiali Audito Rūmų internetinė svetainė, http://www.eca.europa.eu/lt/Pages/AuditingActivities.aspx, žiūrėta 2016 03 29.

Europos Komisija, kurios dar vadinamos institucijų trikampiu. Be aptartųjų institucijų Europos Sąjungoje yra dar keletą svarbių institucijų: Europos išorės veiksnių taryba, Europos ekonominių ir socialinių reikalų komitetas, Regionų komitetas, Europos investicinis bankas, Europos ombudsmenas ir Europos duomenų apsaugos priežiūros pareigūnas.

Toliau apžvelgsime Europos Sąjungos kūno kultūros ir sporto plėtros finansavimo modelius. Kaip ir jau minėta poskyryje 3.1 sporto sektorius gauna paramą iš ES Struktūrinių fondų. „Sportui 27 Europos Sąjungos valstybėse per metus atitenka apie 160–170 mlrd. eurų, o tai yra apie 1,5 procentų viso Europos Sąjungoje sukuriamo bendrojo vidaus produkto“[109]. Egzistuoja skirtingi sporto sektoriaus finansavimo modeliai: privačių investuotojų parama, parama teikiama savanorystės principu bei valstybinių ir viešųjų fondų finansavimas. Pagrindinius finansavimo srautus galima pamatyti nurodytoje schemoje (7 pav).



Šaltinis: Akvilė Gedvilaitė „Kūno kultūros ir sporto strategijos formavimas Lietuvoje“ (daktaro disertacija, VDU, 2011), 78.

7 pav. Pagrindiniai sporto finansavimo būdai Europos Sąjungoje

Galima teigti, jog Europos Sąjungos valstybės turi ieškoti ilgalaikių ir pastovių sporto finansavimo šaltinių, siekiant sėkmingos kūno kultūros ir sporto sektoriaus plėtros. ES įgyvendinant sporto visiems strategiją, sporto sektoriaus finansavimas turėtų būti atitinkamai perskirstomas tarp profesionalaus ir mėgėjų sporto, siekiant ugdytų teigiamą sporto vaidmenį visuomenėje.

[109] Akvilė Gedvilaitė „Kūno kultūros ir sporto strategijos formavimas Lietuvoje (rankraštis)“ (daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas, 2011), 78.

Lietuvoje kūno kultūros ir sporto plėtrai teisinį pagrindą sudaro šie Lietuvos nacionaliniai teisės aktai: Kūno kultūros ir sporto įstatymas, Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, Sporto chartija, Specialiojo ugdymo įstatymas, Aukštojo mokslo įstatymas Neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymas, Kūno kultūros ir sporto rėmimo fondo įstatymas, Labdaros ir paramos įstatymas bei Lietuvos Respublikos Seimo ratifikuotos tarptautinės sutartys: Antidopingo konvencija ir jos papildomas protokolas ir Europos konvencija dėl žiūrovų brutalaus elgesio per sporto varžybas[110]. Darbe nagrinėjant 2007-2013 m. ES finansavimo laikotarpį, aptariama šiuo laikotarpiu vykdoma sporto politika Lietuvoje.

2008 m. Lietuvos Respublikos Kūno kultūros ir sporto įstatymo pakeitimo įstatyme nustatomi kūno kultūros ir sporto principai, gyventojų teisės sporto srityje, nustatomi sporto infrastruktūros reikalavimai, reglamentuojama valstybės institucijų, nevyriausybinių sporto organizacijų kompetencija ir kūno kultūros ir sporto specialistų veikla sporto srityje taip pat reglamentuojamas kūno kultūros ir sporto organizavimas bei pratybos švietimo ir mokslo įstaigose, profesionalaus sporto plėtros pagrindai, sporto varžybų ir renginių organizavimo principai. [111].

Kūno kultūros ir sporto sistemos veiklos sritys apima vaikų ir jaunimo ugdymą sporto srityje, suaugusiųjų ir neįgaliųjų sveikos gyvensenos plėtojimą bei sporto šakų plėtojimą ir didelio meistriškumo sportininkų rengimą. Lietuvos Respublikos Kūno kultūros ir sporto įstatymas grindžiamas šiais 6 principais[112]:

1) **Lygiateisiškumo principas.** Šiuo principu siekiama sudaryti sąlygas visiems norintiems sportuoti, nepaisant jų lyties, amžiaus, negalios, religijos ar tikėjimo, seksualinės orientacijos ir socialinės ar ekonominės padėties. Tačiau šio principo pažeidimu nėra laikomos atskiros vyrų ir moterų varžybos ar neįgaliųjų varžybos, varžybos pagal amžiaus grupes, dalyvių skaičiaus varžybose ribojimas.
2) **Žiūrovų ir sporto renginių dalyvių saugumo principas.** Šiuo principu siekiama vengti incidentų sporto aikštelėse ir už jų ribų, skatinti smurto mažinimą tarp žiūrovų, skatinti tinkamą sporto sirgalių klubų veiklos organizavimą ir jų narių tinkamą elgesį.
3) **Dopingo draudimo principas.** Šiuo principu siekiama apsaugoti pagrindinę sportininkų teisę dalyvauti sporte nevartojant dopingo bei pergalių siekti sąžiningai. Dopingo kontrolė Lietuvoje vykdoma vadovaujantis tarptautiniais dokumentais, taip pat tarptautinių organizacijų nustatytais testavimo standartais.

[110] Agnė Vanagienė „Kūno kultūros ir sporto politikos formavimas ir įgyvendinimas Lietuvoje ir Europos Sąjungoje“ (Magistro darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2013), 50, http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D_20130625_190141-10706
[111] Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymo pakeitimo įstatymas, 2008 m. balandžio 17 d., Nr. X-1501“, *Valstybės žinios* 47,1752 (2008).
[112] Ten pat.

4) **Kilnaus elgesio principas.** Kilnaus elgesio principas apima moralines vertybes, apibūdinančius taurių motyvų padiktuotus žmonių poelgius, labai vertinamus sporto kovose.
5) **Nešališkumo principas.** Nešališkumo principas siekia užtikrinti, jog varžybų rezultatai nebūtų aiškūs iš anksto ir išlaikyti konkurencinę pusiausvyrą tarp varžybose dalyvaujančių sportininkų ar komandų.
6) **Tęstinumo principas.** Tęstinumo principas siekia, kad valstybės, savivaldybių ir nevyriausybinės sporto organizacijos sudarytų tinkamas sąlygas talentingiems sporto asmenims nepertraukiamai užsiimti sportine veikla.

Visi šie principai yra pamatiniai stengiantis įgyvendinti sporto politiką Lietuvoje. Remiantis jais „Lietuvos Respublikos gyventojai turi teisę laisvai pasirinkti fizinės veiklos formas ir sporto šakas, vienytis į įvairias sporto organizacijas, dalyvauti sporto valdyme, dalyvauti varžybose ir taip garsinti Lietuvos vardą, užsiimti profesionalia sporto veikla ar kita sporto veikla, kurios nebaudžia įstatymai[113], ir kuri ugdytų socialinę ir ekonominę gerovę Lietuvos Respublikos gyventojams.

Sporto politika Lietuvoje sėkmingai nefunkcionuotų be ją vykdančių, koordinuojančių ir kontroliuojančių institucijų. Kūno kultūros ir sporto valstybinio valdymo funkcijas Lietuvoje vykdo Lietuvos Respublikos Seimas, Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Švietimo ir mokslo ministerija, savivaldų institucijos, bendradarbiaudamos su įvairiomis sportine veikla suinteresuotomis organizacijomis. Taip pat svarbų politinį vaidmenį sporto politikoje atlieka ir Lietuvos Respublikos Prezidentas (8 pav.). Toliau aptarsime kiekvienos iš vykdytojų funkcijas:

1) **Lietuvos Respublikos Prezidentas.** Valstybės vadovo kompetencija apima daugiau politinius aspektus: sportininkų-prizininkų apdovanojimus ir pagerbimą, dalyvavimą sporto renginiuose, pasirinktų sporto renginių globą ir puoselėjimą bei savo idėjų ir pozicijų išdėstymą, tam tikrais sporto politikos klausimais.
2) **Lietuvos Respublikos Seimas.** LR Seimas „nustato strategines sporto politikos kryptis, tvirtina valstybinę sporto strategiją ir valstybės biudžetų asignavimus sporto priemonėms finansuoti. Taip pat ratifikuoja ir denonsuoja svarbiausias Lietuvos Respublikos sporto tarptautines sutartis ir vykdo kitas įstatymų nustatytas funkcijas“[114]. Seime yra įkurta nuolatinė Jaunimo ir sporto reikalų komisija, kuri svarsto su sportu susijusių įstatymų projektus, rengia išvadas ir nagrinėja įvairius klausimus

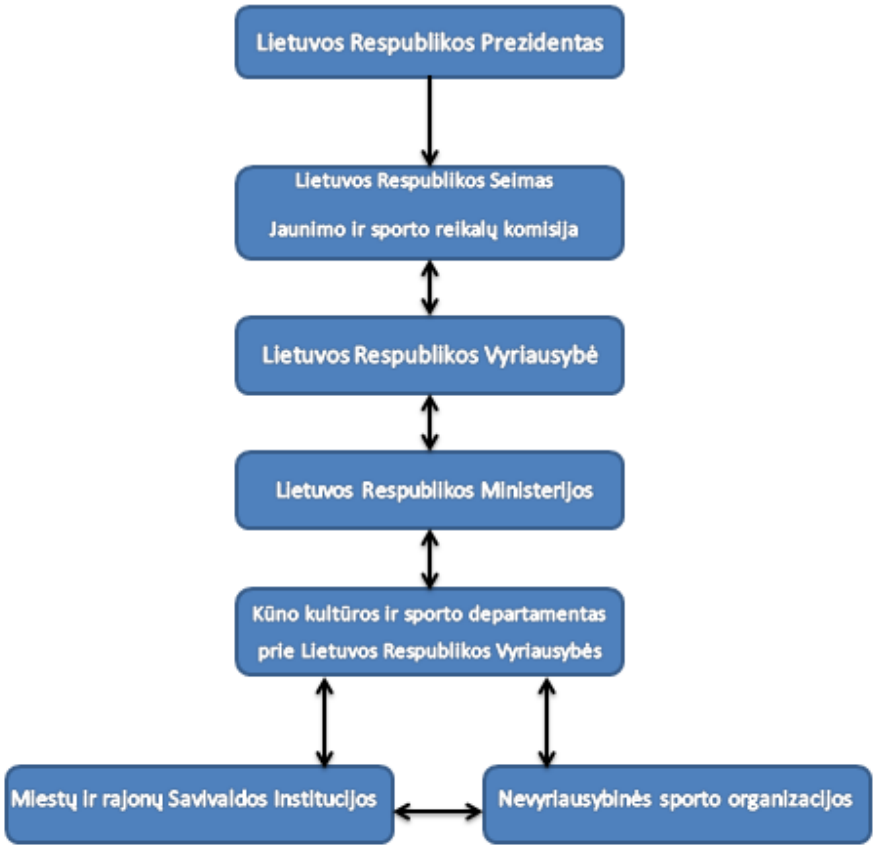
[113] Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymo pakeitimo įstatymas, 2008 m. balandžio 17 d., Nr. X-1501“, *Valstybės žinios* 47,1752 (2008), 2.
[114] Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymo pakeitimo įstatymas, 2008 m. balandžio 17 d., Nr. X-1501“, *Valstybės žinios* 47,1752 (2008), 5.

3) **Lietuvos Respublikos Vyriausybė.** LR Vyriausybės tvirtina prioritetines kūno kultūros ir sporto plėtros kryptis ir programas. Taip pat sudaro Nacionalinę kūno kultūros į sporto tarybą, nustato rentų mokėjimo sąlygas ir tvarką buvusiems sportininkams, premijų didelio meistriškumo sportininkams ir kitiems rinktinių nariams dydžius bei Kūno kultūros ir sporto departamento kompetenciją, finansuoja sporto sektorių[115].
4) **Kūno kultūros ir sporto departamentas (KKSD) prie LR Vyriausybės.** Ši institucija atsakinga už kūno kultūros ir sporto plėtros programų rengimą bei jų teikimą, koordinavimą ir kontrolę, atsako už kūno kultūrą ir sportą šalyje bei dalyvauja Europos Sąjungos šalių narių sporto valdymo institucijų lygiu vykdomoje veikloje. Kartu su kitomis institucijomis ir organizacijomis plėtoja kūno kultūros ir sporto pratybų sistemą ir siekia įgyvendinti kūno kultūros ir sporto srities specialius tikslus. Padeda rengti pasiūlymus finansinei paramai gauti ir finansuoja sveikos gyvensenos, kūno kultūros reikmes, didelio meistriškumo sportininkų rengimą, taip pat skiria lėšas organizacijoms ruošiančioms šiuos sportininkus varžyboms. Rengia sporto infrastruktūros plėtros programas finansuojamas iš valstybės biudžeto.
5) **Švietimo ir mokslo ministerija.** Švietimo ir mokslo ministerija savo kompetencijos ribose vadovauja vaikų ir jaunimo kūno kultūrai ir sportui, rūpinasi moksleivių sveikatingumu, fiziniu ugdymu. Ši institucija taip pat yra atsakinga už ugdymo programų tvirtinimą, mokomųjų ar metodinių priemonių bei švietimo įstaigų kūno kultūros ir sporto specialistų rengimą ir jų kvalifikacijos kėlimą. Bendradarbiaujant su KKSD tvirtina sporto mokyklų, klubų ir kitų sporto mokymo įstaigų nuostatus, skiria finansavimą švietimo įstaigų sportiniam inventoriui, bazių priežiūrai ir kt. Galima teigti, kad Švietimo ir mokslo ministerija formuoja ir įgyvendina visą moksleivių kūno kultūrą ir sportą[116].
6) **Savivaldos institucijos.** Remiantis Lietuvos įstatymu Kūno kultūros ir sporto įstatymu[117], savivaldos institucijos taryba formuoja kūno kultūros ir sporto politiką, steigia ir likviduoja sporto įstaigas, rengia ir įgyvendina kūno kultūros ir sporto plėtros programas savivaldybės teritorijoje, tiria sporto specialistų poreikius, rūpinasi jų kvalifikacijos tobulinimu, ieško naujų talentingų sportininkų bei atsako už jų tinkamą parengimą. Taip pat koordinuoja iš valstybės biudžeto finansuojamas organizacijas, skiria finansavimą rajono sporto komandoms ar sportininkams ir rūpinasi savivaldybės gyventojų sveikos gyvensenos judėjimu.

[115] Ten pat, 8.
[116] Agnė Vanagienė „Kūno kultūros ir sporto politikos formavimas ir įgyvendinimas Lietuvoje ir Europos Sąjungoje“ (Magistro darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2013), 50, http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D_20130625_190141-10706
[117] Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymo pakeitimo įstatymas, 2008 m. balandžio 17 d., Nr. X-1501“, *Valstybės žinios* 47,1752 (2008).

7) **Nevyriausybinės organizacijos.** Nevyriausybinės sporto organizacijos gavusios KKSD leidimą, organizuoja Lietuvoje tarptautinius sporto renginius, varžybas bei oficialųjį nacionalinį čempionatą ir dalyvauja juose. Taip pat užtikrina sportininkų ir komandų pasirengimą, sudaro sporto šakų Lietuvos rinktines, taiko sankcijas už dopingo vartojimą ir organizuoja dopingo kontrolę varžybų metu. Svarbiausiomis organizacijomis prisidedančiomis prie Lietuvos sporto politikos formavimo ir įgyvendinimo galima būtų laikyti Lietuvos tautinį olimpinį komitetą, Lietuvos sporto federacijų sąjungą, Lietuvos asociaciją „Sportas visiems“.

Kūno kultūros ir sporto politikos vykdymui ir įgyvendinimui svarbios visos paminėtos institucijos. Sklandus institucijų bendradarbiavimas bei funkcinių atsakomybių laikymasis gali užtikrinti sėkmingą sporto sektoriaus plėtrą Lietuvoje.



Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis R. Tamulaitienė, S. Norkus “ Lietuvos politinių partijų sporto politikos programinių nuostatų analizė,“ *Sporto mokslas*, sausis, 2015 (67), http://www.sportinfo.lt/dokumentai/periodiniai_leidiniai/sp_mokslas/SM_2012_1.pdf

8 pav. Sporto politikos valdymo Lietuvos Respublikoje institucijų schema

Kūno kultūros ir sporto politikos organizavimui ir valdymui labai svarbus tinkamas sektoriaus finansavimas. Lietuvos Respublikos Kūno kultūros ir sporto politikos įstatymo pakeitimo įstatyme, nurodomi šie kūno kultūros ir sporto finansavimo šaltiniai:

1) **Valstybės biudžeto ir savivaldybės biudžeto asignavimai.** „Valstybė ir savivaldybės skiria investicijas kūno kultūros ir sporto plėtrai valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymo nustatyta tvarka. Savivaldybių investicijos skiriamos savivaldybių tarybų patvirtintų savivaldybių biudžetų numatyta tvarka“[118]. Investicijos skiriamos infrastruktūros statyboms, turtui įsigyti, renovacijoms, sportininkų stipendijoms ir premijoms, sportininkų pasiruošimui varžyboms ir kt.
2) **Lėšos gautos iš loterijų organizavimo.** Privačių veiklos vykdytojų ar valstybės rengiami azartiniai žaidimai, įskaitant sporto lažybas ir loterijas, padeda finansuoti sportą tiek Lietuvoje, tiek visoje Europos Sąjungoje. Iš azartinių lošimų ir loterijų gaunama 10 proc. visų lėšų. Taip pat į šį fondą įtraukiamas 1 proc. tabako ir alkoholio akcizo surenkamų mokesčių sumos. Visos gautos lėšos sudaro Kūno kultūros ir sporto rėmimo fondą. Deja, jis nėra patikimas ilgalaikis sporto finansavimas.
3) **Kitos teisėtai gautos lėšos.** Tai lėšos gautos naudojantis intelektinės nuosavybės teisėmis (sporto renginių transliacija per televizija ir radiją, prekybos licenzija), sportininkų, sporto organizacijų komandų ir sporto klubų vardais, taip pat privačių asmenų ar įmonių ir įstaigų finansinė parama sportui, reklamos metu gautos lėšos, Europos Sąjungos parama sporto sektoriaus plėtrai. Įmonėms, organizacijoms, fiziniams asmenims investuojantiems į sportą taikomos mokesčių lengvatos, kurių dydį nustato Lietuvos Respublikos įstatymai.

Sporto sektoriaus plėtrai ypatingai reikšminga finansinė parama, tačiau didžioji dalis paramos yra trumpalaikė, yra priklausoma nuo rėmėjų ar nepastovių pajamų iš azartinių žaidimų. Valstybės skiriamas finansavimas negali patenkinti visų sporto organizacijų, komandų ir sportininkų poreikio, tad ypač svarbu tinkamai išnaudoti Europos Sąjungos skiriamą paramą sporto sektoriaus plėtrai įgyvendinti.

Siekiant tikslingai valdyti kūno kultūros ir sporto politiką 2011-2020 m. patvirtinta valstybės kūno kultūros ir sporto plėtros strategija[119]. Strategijoje numatomi ilgalaikiai sporto plėtros tikslai ir priemonės jiems įgyvendinti. Joje „pagrindinis dėmesys skiriamos sporto socialiniai misijai –

[118] Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymo pakeitimo įstatymas, 2008 m. balandžio 17 d., Nr. X-1501“, *Valstybės žinios* 47,1752 (2008).
[119] „Lietuvos Respublikos Seimo 2011 m. kovo 24 d. nutarimas Nr. XI-1296 „Dėl 2011–2020 metų valstybinės sporto plėtros strategijos patvirtinimo“ , *Valstybės Žinios,* Nr. 41-1942 (2011).

visuomenės problemų sprendimas per kūno kultūros ir sporto plėtrą.“[120]. Strategiją numatyta įgyvendinti per keturias prioritetines sritis:

- viešojo suvokimo didinimą;
- horizontalios viešojo administravimo sistemos socialinėje srityje kūrimą;
- žmogiškųjų išteklių plėtrą ir prisitaikymą organizuotam visuomenės sveikatinimui per sportą;
- bazinės infrastruktūros sukūrimą ir plėtra.

Akcentuojant bazinės infrastruktūros sukūrimą ir plėtrą svarbu paminėti nacionalinės svarbos sporto objektus, kuriuos kūno kultūros ir sporto plėtros strategija apibrėžia, kaip „objektus, Vyriausybės nustatyta tvarka, pripažintus atitinkančiais daugiafunkcinių sporto objektų reikalavimus. Daugiafunkciuose sporto objektuose turi būti sudarytos galimybės rengti ne tik regionines, nacionalines ar tarptautines sporto varžybas, bet ir naudoti juos visuomeniniams, kultūros ir turizmo tikslams, kartu gerinant tarptautinį Lietuvos įvaizdį.“[121]. Lietuvoje 2007-2013 m. ES finansavimo laikotarpiu įgyvendinti 7 nacionalinės svarbos sporto objektų projektai.

Siekiant užtikrinti Lietuvos gyventojų sveikos gyvensenos ir kūno kultūros įpročius reikia nuolatos tikrinti ir tobulinti valstybės kūno kultūros ir sporto strategijas. Darbo aptariamuoju laikotarpiu patvirtina ir daugiau valstybinių kūno kultūros ir sporto plėtros strategijų: 2005-2015 m. ir 2011-2020 m. valstybės kūno kultūros ir sporto strategijos, kurios veiklos sritys ir prioritetai susiję su sporto sektoriaus socialine, ekonomine ir inovacine integracija visuomenėje.

[120] Gintautas Babravičius, Aiškinamasis raštas „Dėl 2008-2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projekto, Vilnius, 2008 m. vasario 14 d.“
[121] Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymo pakeitimo įstatymas, 2008 m. balandžio 17 d., Nr. X-1501“, *Valstybės žinios* 47,1752 (2008), 17.

4. TYRIMO METODOLOGIJA

Teorinėje darbo dalyje buvo atlikta projekto ir projekto procesų valdymo analizė taip pat analizuojami projekto sėkmę lemiantys veiksniai, Europos Struktūrinių fondų parama bei Kūno kultūros ir sporto politika Europos Sąjungoje ir Lietuvoje. Empirinė darbo dalis atliktą teorinę analizę papildys naujais duomenimis.

Tyrimo tikslas. Ištirti įgyvendintus nacionalinės svarbos sporto turizmo infrastruktūros objektų projektus ir atlikti jų sėkmės ir poveikio socialiniam gyventojų užimtumui vertinimą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti įgyvendintų nacionalinės svarbos sporto turizmo objektų projektus sėkmės aspektu.
2. Atlikti nacionalinės svarbos sporto turizmo infrastruktūros objektų poveikio vietovės socialiniam užimtumui analizę.

Tyrimo metodai. Tyrimo metu naudoti metaanalizės metodas, informacijos paieškos metodas, mokslinės literatūros sisteminės apžvalgos, teisės aktų analizė, statistinių duomenų lyginamoji analizė, aprašomasis metodas.

Praktinė reikšmė. Kokybinio tyrimo metu renkami ir analizuojami duomenys apie Europos sąjungai pateiktas programas ir projektus 2007-2013 m. laikotarpyje, skirtus Lietuvos sporto sektoriui. Atliktas taikomasis trumpalaikis tyrimas pateikia nacionalinės svarbos sporto objektų įgyvendintų sėkmės ir projekto kuriamo poveikio socialinio gyventojų užimtumui vertinimą. Pateiktos tyrimo išvados ir rekomendacijos suteiks galimybę padidinti ES patvirtintų programų ir projektų skaičių naujajame 2014-2020 m. laikotarpyje bei taip paspartinti sporto sektoriaus plėtrą Lietuvoje.

Tyrimo imtis. Tyrimas apima 2007-2013 m. Europos Sąjungai pateiktas programas ir projektus, skirtus Lietuvos sporto sektoriaus nacionalinės svarbos objektų infrastruktūros plėtrai. Tyrime bus vertinami sporto infrastruktūros projektai, įgyvendinti pagal 2007-2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programos prioritetą „Vietinė ir urbanistinė plėtra, kūno kultūros ir gamtos išsaugojimas bei pritaikymas turizmo plėtrai“ (VP3-1.3-ŪM-03-V-01) ir prioriteto įgyvendinimo priemonę „nacionalinės svarbos sporto turizmo projektai“. Tyrime vertinami 5 sporto turizmo infrastruktūros objektai:

1) Kauno „Žalgirio“ pramogų ir sporto arena;
2) Alytaus pramogų ir sporto arena.
3) Kauno „Girstučio“ kultūros ir sporto rūmai;
4) Ignalinos žiemos sporto centras;
5) Elektrėnų ledo rūmai.

Remiantis Europos Sąjungos duomenimis iš viso iki 2013 m. pabaigos Sanglaudos skatinimo veiksmų programos prioriteto „Vietinė ir urbanistinė plėtra, kūno kultūros ir gamtos išsaugojimas bei pritaikymas turizmo plėtrai“ (VP3-1.3-ŪM-03-V-01) finansuojami 1056 projektai, iš kurių sudarytos 7 sutartys dėl nacionalinės svarbos sporto turizmo projektų finansavimo ir administravimo. Darbe nebus aptariami 2 nacionalinės svarbos sporto turizmo objektai: Klaipėdos „Švyturio“ pramogų ir sporto arena, kadangi objektą valdanti institucija UAB „Klaipėdos arena“ nepateikia jokių duomenų apie projekto vykdymą, kitos atsakingos institucijos tokių duomenų taip pat nepateikia, dėl šios priežasties tyrimo atliki neįmanoma; „Litexpo“ parodų rūmai, kadangi pastatas nėra pritaikomas sportinės veiklos organizavimui.

Tyrimo vertinimo kriterijai. Siekiant įvertinti įgyvendintų projektų sėkmę atliekama visų sporto objektų projektų analizė, remiantis šiais kriterijais:

- Projekto tikslo įgyvendinimas;
- Projekto įgyvendinimas laiku;
- Projekto įgyvendinimo kokybė;
- Projekto įgyvendinimas neviršijant numatyto biudžeto;
- Projekto suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas;

Kiekvienas sėkmę lemiantis kriterijus vertinamas pagal nustatytus aspektus (9 pav.) ir numatytus indikatorius, kurie pateikiami, kiekvieno tyrimo pradžioje.

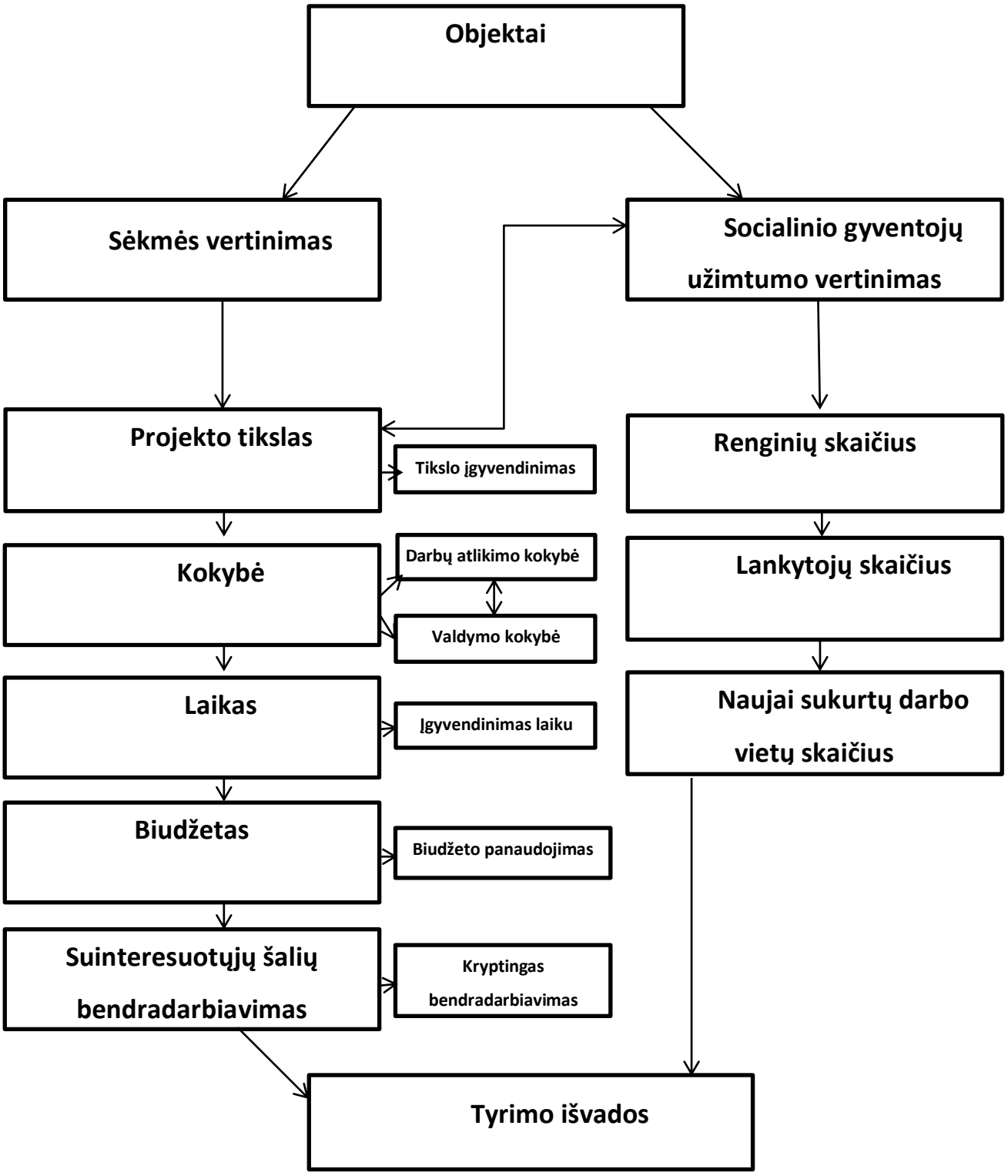
Remiantis nacionalinės svarbos projektų suformuotais tikslais, visuose projektuose išskiriamas bendras tikslas – vietinio ir tarptautinio turizmo skatinimas, bandant išspręsti turizmo sezoniškumo problemą. Siekiant nustatyti ar projekto tikslas buvo pasiektas sėkmingai, būtina ištirti įgyvendinto projekto poveikį socialiniam gyventojų užimtumui. Užimtumas apibrėžiamas kaip „teisėta (įstatymų nedraudžiama) darbinė žmonių veiklą, kurianti materialines vertybes ir teikianti paslaugas, siekiant patenkinti asmeninus bei visuomeninius poreikius, bei suteikiant jiems uždarbį. Žmogus laikomas užimtas ir tuomet, kai jis laikinai nedirba: atostogauja, poilsiauja, gydosi“[122]. Taigi, atliekant projekto poveikio socialiniam gyventojų užimtumui tyrimą, bus vertinama, remiantis nustatytais kriterijais:

- Suorganizuotų renginių skaičius;
- Renginiuose apsilankiusių žiūrovų skaičius;
- Naujai sukurtų darbo vietų skaičius;

Tyrimo organizavimas. Vykdant tyrimą analizuojamos sporto objektų valdytojų ir jų įmonių vadovų metinės ataskaitos bei projektų vykdytojų ir audito ataskaitos. Taip pat analizuojamos kūno kultūros ir sporto departamento metinės veiklos ataskaitos. Atliekamą tyrimą apsunkino kai kurių objektų valdytojų metinių ir finansinių ataskaitų nebuvimas, ataskaitose pateikiamų duomenų

[122] Rūta Vainienė, *Ekonomikos terminų žodynas*, (Vilnius: Tytoalba, 2008), 196.

neišbaigtumas. Ataskaitose pateiktos piniginės išraiškos litais (lt), siekiant suvienodinti visų ataskaitų duomenis, remiantis Lietuvos banko nustatytu kursu 1Eur = 3.4528 LTL, buvo konvertuotos į eurus. Ataskaitų duomenys vertinami pagal nustatytus sėkmės ir socialinio gyventojų užimtumo kriterijus. Siekiant nuosekliai ir aiškiai vykdyti tyrimą, sudaryta loginė tyrimo schema (9 pav.) Svarbiausia projektų informacija pateikta sudarytoje bendros projektų charakteristikos lentelėje (2 lentelė).



9 pav. Tyrimo loginė schema

	Kauno pramogų ir sporto arena	Alytaus pramogų ir sporto arena	Kauno „Girstučio“ kultūros ir sporto rūmai	Ignalinos žiemos sporto centras	Elektrėnų ledo rūmai
Projekto pavadinimas	Kauno pramogų ir sporto rūmai Nemuno saloje	Daugiafunkcinis pramogų ir sporto kompleksas	„VšĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centro, kultūrinės dalies rekonstravimas“	Lietuvos žiemos sporto centro Ignalinoje plėtra ir modernizavimas	"Elektrėnų ledo rūmų pastato energetinių charakteristikų gerinimas"
Oficiali projekto pradžia	2008 m. kovo 21 d.	2009 m. birželio 1 d.	2007 m. rugsėjo 12 d.	2009 m. birželio 11 d.	2009 m. birželio 3 d.
Oficiali projekto pabaiga	2011 m. rugpjūčio 31 d.	2011 m. liepos 06 d.	2013 m. gegužės 20 d.	2015 m. liepos 30 d.	2012 m. rugsėjo 6 d.
Projekto vykdytojas	Kauno miesto savivaldybė	Alytaus miesto savivaldybė	Kauno miesto savivaldybė	Kūno kultūros ir sporto departamentas	Elektrėnų miesto savivaldybė
Skiriamas ES finansavimas (€)	14 192 124,83	2 537 246, 83	1 383 521,07	1 556 530,16	1 408 563,17
Valstybės investicijos (€)	34 753 658,78	5 792 493, 67	1 794 769, 01	1 332 252, 10	2 935 737, 11
Bendra projekto vertė (€)	41 219 586,7	5 900 482,05	4 827 921,98	2 463 977,06	2 922 460,93
Valdančioji institucija (VŠĮ, UAB)	UAB „Kauno arena“	VšĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centras“	VšĮ „"Girstučio" kultūros ir sporto centras“	VšĮ „Lietuvos žiemos sporto centras““	VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centras“
Žiūrovų vietų sk.	15 700 – krepšinis 16 500 – koncertas*	5 500 – krepšinis 7 000 – koncertas	569	-**	1960
Prieinamumas žmonėms su negalia	Yra	Yra	Yra	Yra	Yra
Darbuotojų sk.	~400 (32 UAB „Kauno arena“ darbuotojų)	146	17	10	49

* Užfiksuotas rekordas 2014 m. „Sel“ koncertas, 20024 žiūrovų; ** Duomenų nepateikiama.

2 lentelė. Nacionalinės svarbos objektų charakteristika.

Tyrimo silpnosios pusės. Esant informacijos trūkumui, nepavyko atlikti tikslios, tam tikrų nacionalinės svarbos sporto turizmo objektų sėkmės kriterijų ir poveikio socialiniam užimtumui, analizės. Trūkstant reikiamų duomenų, objektas buvo vertinamas neatitinkantis nustatyto kriterijaus reikalavimų arba kaip tokių duomenų nepateikęs. Taip pat, siekiant išsiaiškinti tikslesnius sporto turizmo objektų įgyvendinimo aspektus, buvo galima pasitelkti ekspertinį interviu.

Tyrimo tęstinumas. Siekiant užtikrinti tyrimo tęstinumą, būtų tikslinga vykdyti detalesnį nacionalinės svarbos sporto turizmo objektų tyrimą, lyginant ekspertų nuomonę, su jau turimais duomenis bei teikiant argumentuotus pasiūlymus, kurie būtų naudingi, įgyvendinant panašius sporto turizmo objektų projektus ateityje.

5. ĮGYVENDINTŲ NACIONALINĖS SVARBOS SPORTO TURIZMO OBJEKTŲ PROJEKTŲ LIETUVOJE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR APTARIMAS

5.1 Įgyvendintų nacionalinės svarbos sporto turizmo objektų projektų sėkmės analizė

Tyrimas atliekamas analizuojant 5 nacionalinės svarbos sporto turizmo objektus, įvertinant įgyvendintų projektų sėkmę ir poveikį. Prieš atliekant objektų vertinimą, tikslinga pateikti svarbiausią su projektų įgyvendinimo veikla susijusią informaciją. Informacija nurodoma sudarytoje bendros projektų charakteristikos lentelėje (2 lentelė).

Vykdant projekto sėkmės vertinimą, atliekamas projekto tikslo, kokybės, laiko, biudžeto ir suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimo vertinimas.

Projekto tikslų analizė

Tyrime nagrinėjami objektai įgyvendinti pagal 2007-2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programos prioritetą „Vietinė ir urbanistinė plėtra, kūno kultūros ir gamtos išsaugojimas bei pritaikymas turizmo plėtrai“ (VP3-1.3-ŪM-03-V-01) ir prioriteto įgyvendinimo priemonę „nacionalinės svarbos sporto turizmo projektai“. Visų nagrinėjamų projektų bendras siekis – vietinių ir užsienio turistų augimas, siekiant sumažinti sezoninį turizmą. Siekiant nustatyti ar projekto tikslas buvo pasiektas sėkmingai, būtina ištirti įgyvendinto projekto poveikį socialiniam gyventojų užimtumui. Šio rodiklio tyrimai bus atliekami antrajame tyrimo etape, kuomet, remiantis nustatytais kriterijais, projektų tikslų pasiekimas bus galutinai įvertintas. Toliau, bus plačiau pristatyti ir analizuojami kiekvieno iš projektų tikslai.

Remiantis Europos Sąjungos struktūrinės paramos 2007-2013 m. internetinės duomenų bazės informacija, teigiama 2011 m. įgyvendinto **Kauno pramogų ir sporto arenos projektas** inicijuotas, siekiant didinti miesto ir regiono patrauklumą, skatinant ir vystant sportinį, pramoginį bei kultūrinį turizmą taip stengiantis spręsti kylančias turizmo sezoniškumo problemas. Šio projekto *tikslas* – „Kauno pramogų ir sporto rūmų pastatymas Nemuno saloje sudarant galimybes Kaune organizuoti aukšto lygio sporto ir kultūros renginius, pagyvinant Kauno miesto ekonomiką, sukuriant papildomas darbo vietas, pagerinant miesto įvaizdį ir Nemuno salos aplinką bei padedant vystyti Lietuvos krepšinio ir kitų sporto šakų tradicijas “[123]. Nurodoma, jog projektas siekiamas rezultatas – pramogų ir sporto arenos kaip traukos centro pripažinimas nacionaliniu ir tarptautiniu mastu; sportinio, kultūrinio

[123] ES Struktūrinė parama 2007-2013 m., *Kauno pramogų ir sporto rūmai Nemuno saloje, Karaliaus Mindaugo pr. 50*, žiūrėta 2016 04 03, http://www.esparama.lt/en/projektas?id=5542&order=&page=&pgsz=10

ir pramoginio turizmo augimas regione ir socialinio gyventojų užimtumo augimas. Galima teigti, jog visi nurodomi rezultatai yra orientuoti į turizmo plėtrą ir šis atvejis, kaip ir teigta anksčiau, yra vienas svarbiausių.

Alytaus pramogų ir sporto arenos projektas inicijuotas siekiant sumažinti ar išvis išspręsti gyventojų socialinio užimtumo problemą - tinkamų erdvių nebuvimą, kuriose būtų galima organizuoti tiek vietinės, tiek tarptautinės reikšmės renginius. Šio projekto *tikslas* - „rekonstruoti daugiafunkcį pramogų ir sporto kompleksą Alytuje, pritaikant jį įvairių tarptautinių ir vietinių renginių organizavimui“[124]. Nurodoma, jog siekiamas sėkmingai įgyvendinto projekto rezultatas: bendruomenės aktyvesnio kultūrinio gyvenimo skatinimas, jaunimo užimtumo augimas, didėjantis socialiai integruotos ir išprususios bendruomenės kūrimasis, gyvenimo kokybės gerinimas Alytaus mieste ir visame regione. Galima teigi, jog Alytaus arenos projektas, nuo dviejų prieš tai įvardytų projektų, skiriasi kryptingumu pirmiausia į turizmą nacionaliniu lygmeniu.

Kauno „Girstučio“ sporto rūmų projektas inicijuotas siekiant užtikrinti kokybišką tarptautinių ir regioninių vandens sporto varžybų, treniruočių ir kitų renginių organizavimą. Projekto *tikslas* - „rekonstruoti „Girstučio“ kultūros ir sporto rūmus, įkuriant daugiafunkcinį vandens sporto, pramogų ir sveikatingumo kompleksą“[125]. Siekiamas, jog objektas taptų ištisus metus veikiančiu miesto ir jo apylinkių gyventojų traukos centru, tinkamu profesionalių sportininkų pasirengimui bei tarptautinio lygio ir regioninių varžybų rengimui, sukurtų naujų darbo vietų, gerintų Kauno miesto įvaizdį. Sporto rūmų, kaip ir Kauno sporto arenos tikslai panašūs – siekiant tapti turistų traukos centru, sulaukti nacionalinį ir tarptautinį pripažinimo, taip pat labai svarbi socialinio užimtumo sąlyga, kuri tik dar kartą įrodo, jog norint įvertinti ar projektai pasiekia nustatytus tikslus, reikia tirti projekto poveikį socialiniam gyventojų užimtumui.

Ignalinos žiemos sporto rūmų projektas inicijuotas siekiant sumažinti sporto centro sezoniškumo problemą, skatinti turizmo plėtrą regione, prisidėti prie žiemos sporto šakų populiarinimo bei tarptautinio lygio renginių organizavimo šalyje. Projekto *tikslas* – „pagerinti Žiemos sporto centro Ignalinoje techninę bazę, kuri leistų organizuoti tarptautinio lygio slidinėjimo ir biatlono varžybas bei treniruotes ir pritaikyti esamą infrastruktūrą vasaros sezonui“[126]. Projekto siektinas rezultatas: gyventojų socialinės ir ekonominės gerovės užtikrinimas, tarptautinių ir nacionalinių renginių įvairovė, centro kaip traukos objekto kūrimas, aukšto meistriškumo sportininkų ugdymas, sveiko gyvenimo būdą propagavimas visuomenėje ir jaunuomenės užimtumą skatinimas. Šis projektas ypatingas tuo, jog

[124] ES Struktūrinė parama 2007-2013 m., *Daugiafunkcinis pramogų ir sporto kompleksas*, žiūrėta 2016 04 02, http://www.esparama.lt/projektas?id=6507

[125] ES Struktūrinė parama 2007-2013 m., „Girstučio" kultūros ir sporto rūmų rekonstrukcija, Kovo 11-osios g.26, Kaunas, žiūrėta 2016 04 03, http://www.esparama.lt/projektas?id=7241&order=&page=&pgsz=10

[126] ES Struktūrinė parama 2007-2013 m., *Žiemos sporto centro Ignalinoje plėtra ir modernizavima*s, žiūrėta 2016 04 04, http://www.esparama.lt/projektas?id=7247&order=&page=&pgsz=10

objekto veikla yra specifiškai sezoninė, dėl šios priežasties projekto tiksle konkrečiai nurodoma, jog siekiama sumažinti sezoninio turizmo tendenciją.

Elektrėnų ledo rūmų rekonstrukcijos projektas svarbus žingsnis siekiant „didinti savivaldybės bei regiono patrauklumą ir skatinti atvykstamąjį turizmą“[127]. Įgyvendintas projektas suteiks galimybę organizuoti europinio ir pasaulinio lygio renginius, pritraukti vietos gyventojus ir svečius sportui, laisvalaikio praleidimui ištisus metus. Šio projekto tikslai labiau orientuoti į atvykstamąjį turizmą, kadangi ledo rūmai iki šiol buvo mėgstama vietos gyventojų pramogų vieta ištisus metus.

Lentelėje pateikiami projektų pagrindiniai siekiai ir tikslai. (3 lentelė)

	Kauno sporto ir pramogų arena	Alytaus sporto ir pramogų arena	Kauno „Girstučio“ sporto rūmai	Ignalinos žiemos ir sporto centras	Elektrėnų ledo rūmai
Projekto tikslas	1.Aukšto lygio sporto ir kultūros renginių organizavimas; 2.Socialinio gyventojų užimtumo ir ekonomikos augimas 3.Pagerinti miesto įvaizdį ir Nemuno salos aplinką. 4. Vystyti Lietuvos krepšinio ir kitų sporto šakų tradicijas.	1.Tarptautinių ir vietinių renginių organizavimas. 2.Bendruomenės aktyvesnio kultūrinio gyvenimo skatinimas; 3.Socialiai integruotos ir išprususios bendruomenės kūrimasis. 4.Naujų darbo vietų kūrimas.	1.Tarptautinio lygio ir regioninių varžybų rengimo organizavimas; 2.Turistų traukos centras; 3.Sukurti naujas darbo vietas; 4.Gerinti Kauno miesto įvaizdį.	1.Tarptautinio lygio slidinėjimo ir biatlono varžybų organizavimas; 2.Aukšto meistriškumo sportininkų ugdymas; 3.Sumažinti turizmo sezoniškumą.	1.Europinio ir pasaulinio lygio renginių organizavimas; 2.Pritraukti vietos gyventojus ir svečius sportui; 3.Skatinti atvykstamąjį turizmą.

3 lentelė. Nacionalinės svarbos objektų projektų tikslai.

Remiantis pateikta informacija, galima teigti, jog visų nacionalinės svarbos objektų tikslai yra orientuoti į vietinio ir atvykstančio turizmo skatinimą, sezoniško turizmo mažinimą, kuriant socialinę gerovę vietos gyventojams ir siekiant objekto pripažinimo nacionaliniu ir tarptautiniu mastu. Siekiant nustatyti ar projektų tikslai buvo įgyvendinti sėkmingai būtina atlikti projekto poveikio socialiniam gyventojų užimtumui tyrimą.

[127] ES Struktūrinė parama 2007-2013 m, Ledo rūmų Elektrėnuose plėtra, 2016 04 04, http://www.esparama.lt/projektas?id=6336&order=&page=&pgsz=10

Projekto kokybės analizė

Projekto kokybė bus vertinama pagal šiuos aspektus: darbų atlikimo kokybė, projekto valdymo kokybė. Siekiant nustatyti objekto kokybės įvertinimą, lentelėje pateikiami duomenys, remiantis šiais indikatoriais: (--) nėra duomenų, (-) pažeidimai panaikinti nebuvo, (±) pažeidimai panaikinti, (+) nėra pažeidimų.

Tyrimas atliekamas remiantis objektus valdančių institucijų metinės veiklos ir jų vadovų metinės ataskaitomis, audito ataskaitomis, projektą vykdančių institucijų metinėmis veiklos ataskaitomis, savivaldybių tarybų nutarimais ir teisės aktais. Analizuojamos ataskaitos apima laikotarpį nuo projekto įgyvendinimo pabaigos iki 2015 m. t.y. iki paskutinio įgyvendinto projekto pabaigos. Svarbu paminėti, jog ne visos institucijos viešai teikia metinės veiklos ataskaitas, todėl kokybės vertinimas bus atliekamas tik tų institucijų, kurios tokius duomenis teikia. 2008 m. sausio 1 d. įsigaliojusiu Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymu[128] viešojo sektoriaus subjektai pasibaigus finansiniams metams privalo teikti metines ataskaitas. Remiantis šiuo teisės aktu, nacionalinių svarbos objektus valdančių institucijų, be pagrindo (nebuvo pasibaigęs projekto įgyvendinimo laikotarpis) neteikusių metinių veiklos ataskaitų, valdymo kokybė vertinama nepalankiai.

Kauno pramogų ir sporto arenos projekto įgyvendinimo kokybę įvertinti sudėtinga, kadangi UAB „Kauno arena“ 2012 metų ataskaitoje[129], duomenų apie projekto vykdymą ir valdymą nepateikiama. Vertinant arenos projektą kokybės aspektu, svarbu paminėti, jog arena pirmoji Lietuvoje tarp sporto arenų pasaulyje gavo tvariųjų pastatų sertifikatą „BREEAM In Use“ bei „Žalgirio“ arena pripažinta metų sporto infrastruktūros objektu Sporto vadybos apdovanojimuose „Penki Olimpiniai žiedai“. „BREEAM pastatų poveikio aplinkai vertinimo metode naudojami vertinimo rodikliai, kurie lyginami su etalonu, siekiant įvertinti pastato projektą, konstrukcijas ir naudojimą“[130], tuo tarpu „Penkių Olimpinių žiedų“ apdovanojimai suteikiami už infrastruktūros vystymo, krepšinio čempionato, sporto asmenybių ir savivaldybių pasiekimus.

Remiantis šiais duomenis, galima teigti, jog projekto techninė pusė įgyvendinta sėkmingai ir net pripažinta siektinu objektu tarptautiniu mastu.

---

[128] Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas, 2007 06 26 Nr. X-1212, Valstybės žinios, 77, 3046 (2007), žiūrėta 2016 04 04, https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.E2CE2C82DA9E

[129] „Žalgirio“ areną valdančios UAB „Kauno arena“ 2012 m. veiklos ataskaita, *Žalgirio arena*, 2013 m. balandžio 24 d., žiūrėta 2016 04 03, http://zalgirioarena.lt/lt/naujienos/2013/04/24/kauno-zalgirio-arena-veiklos-ataskaita-2012/

[130] Žaliųjų pastatų standartai ir ženklinimas, žiūrėta 2016 04 02, http://www.paroc.lt/verta-zinoti/tvarumas/zaliuju-pastatu-standartai-ir-zenklinimas?sc_lang=lt-LT

Siekiant įvertinti **Alytaus pramogų ir sporto arenos projekto** įgyvendinimo kokybę, analizuojamos arenos valdytojo VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centro“ metinė veiklos ataskaita. Remiantis VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centro“ veiklos ataskaita[131], pateikta savivaldybės tarybai, galima abejoti įgyvendinto projekto darbų atliko. Ataskaitoje teigiama, jog „2011 metais buvo iš esmės užbaigta daugiafunkcinio pramogų ir sporto komplekso (Naujoji g. 52, Alytus) didžiosios salės rekonstrukcija, tačiau ne iki galo užbaigta. Dar nėra įrengtos pertvaros didžiojoje salėje ir cokoliniame aukšte (tai buvo numatyta projekte). Taip pat iškyla vis naujų statybos darbų brokų. Kreipėmės į rangovus ir į Alytaus miesto savivaldybės administraciją, tačiau taisymų nesulaukėme“. Šios problemos minimos ir 2013 metų ataskaitoje, kurią papildo sporto salių grindų defektai. Nustatyti defektai pašalinti finansuojant VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centras“ lėšomis.

Remiantis duomenis, pastebima, jog projekto rangovų darbas buvo atliktas nekokybiškai, tad galima teigti, jog projekto vykdymo metu trūko kontrolės ir darbų vykdymo priežiūros.

Siekiant įvertinti **Kauno „Girstučio“ kultūros ir sporto centro** įgyvendinto projekto kokybę, analizuojamos VŠĮ "Girstučio" kultūros ir sporto centro 2014 m. metinės veiklos ir vadovo ataskaitos. 2013 m. veiklos ataskaita nėra pateikiama, o apie 2013 m. vykdytą ES remiamą projektinę veiklą trumpai užsimenama tik 2014 m. metinėje vadovo ataskaitoje. Dėl šios priežasties yra sudėtinga tinkamai įvertinti projekto kokybę.

Remiantis VŠĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centro 2014 m. vadovo ataskaita[132], kurioje teigiama, jog įgyvendinant „Girstučio“ kultūros ir sporto centro, Kovo 11-osios g.26, Kaune, kultūrinės dalies rekonstravimą, Kauno miesto savivaldybei atsiėmus tam tikras patalpas, pasikeitė rekonstruojamų patalpų plotas. „Projekte numatyti įrangos modernizavimo būdai ir įrangos paseno ir atsirado būtinybė juos pakeisti šiuolaikiniais sprendimais“[133]. Patalpų, įtrauktų į projekto planą atėmimas, susidūrimas su projekto rizika – neatsižvelgta į technologijų kaitą, leidžia teigti, jog projekto valdymas buvo vykdomas nekokybiškai. Kadangi nebuvo pateikta 2013 m. veiklos ataskaita, darbų atlikimo kokybė vertinama neigiamai, kaip neatitinkanti kokybės reikalavimų, remiantis anksčiau iškeltais vertinimo kriterijais.

[131] VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centro“ veiklos ataskaita, 2012 04 26, žiūrėta 2016 04 02, http://www.alytus.lt:8080/va/Default.aspx?Id=3&DocId=32275

[132] VŠĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centro įstaigos 2014 metų vadovo ataskaita, 2015 m. kovo 4 d., Kaunas, žiūrėta 2016 04 03, http://www.girstutis.lt/sites/default/files/2014_m._vadovo_ataskaita.pdf

[133] VŠĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centro įstaigos 2014 metų vadovo ataskaita, 2015 m. kovo 4 d., Kaunas, 6-7, žiūrėta 2016 04 03, http://www.girstutis.lt/sites/default/files/2014_m._vadovo_ataskaita.pdf

Ignalinos žiemos ir sporto rūmų projektas baigtas įgyvendinti tik 2015 metais, todėl siekiant nustatyti projekto darbų atliko ir valdymo kokybę, bandyta informacijos apie projekto įgyvendinimo kokybę ieškoti objekto valdančios įmonės VšĮ „Lietuvos žiemos ir sporto centro“, vienintelėje pateiktoje, 2014 m. veiklos ataskaitoje bei vykdančios institucijos Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (KKSD prie LRV) 2009-2014m veiklos ataskaitose. Deja, VšĮ „Lietuvos žiemos ir sporto centro“, 2014 m. veiklos ataskaitoje nurodoma tik, jog toks projektais buvo vykdomas - „Bendradarbiaujant su Kūno kultūros ir sporto departamentu prie LRV, ES struktūrinių fondų lėšomis toliau buvo vykdomas projektas „Lietuvos žiemos sporto centro Ignalinoje plėtra ir modernizavimas, Sporto g. 3, Ignalina“, kuriuo ir numatyta plėsti žiemos sporto, aktyvaus poilsio ir turizmo paslaugų teikimo infrastruktūrą, gerinti teikiamų paslaugų kokybę“[134], daugiau apie projekto vykdymą duomenų nepateikiama.

KKSD metinės veiklos ataskaitose nurodoma, jog „Buvo planuota modernizuoti ir atiduoti naudojimui Lietuvos žiemos sporto centrą Ignalinoje, tačiau modernizavimo darbai užsitęsė dėl to, kad užtruko Viešųjų pirkimų tarnybos sutikimo viešąjį pirkimą vykdyti neskelbiamų derybų būdu gavimo procedūra.“[135]. Identiška informacija pateikiama ir 2013 m. veiklos ataskaitoje, tačiau ji papildyta „Planuojama darbus užbaigti 2014 m. II ketvirtyje.“[136]. Remiantis šia informacija, galima teigti, jog projekto valdymas vyko neefektyviai, viešieji pirkimai nukelti ateinantiems metams, dėl šios priežasties nebuvo galima vykdyti projekto. Ignalinos žiemos ir sporto rūmų projekto vykdymas ir valdymas laikomas neatitinkančiu kokybės reikalavimų.

Elektrėnų ledo rūmų projekto kokybės vertinimas atliekamas, remiantis objektą valdančios VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ 2011-2013 m. veiklos ataskaitomis[137] bei 2011 m. audito veiklos ataskaita[138]. Ataskaitose nurodoma , kad VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centras“ vykdant projektą 2010 - 2011 m. veikė nuostolingai. Įstaigos veiklos ataskaitoje teigiama, jog „Įstaigos veiklos 2011 m. rezultatas neigiamas“[139], audito ataskaitoje nurodoma, kad įstaigos 2011 m. rezultatas yra nuostolingas, tačiau lyginant jį su 2010 m. rezultatu - nuostoliai sumažėjo[140].

---

[134] VšĮ „Lietuvos žiemos ir sporto centro“ 2014 m veiklos ataskaita, 2015 m. vasario 27 d., Ignalina, 2, žiūrėta 2016 04 05, http://www.lzsc.lt/veiklosataskaita2014.docx

[135] Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. veiklos ataskaita, 6, žiūrėta 2016 04 06, http://kksd.lt/index.php?3661661709/2012

[136] Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013m. veiklos ataskaita, 8, žiūrėta 2016 04 06, http://kksd.lt/index.php?3661661709/2012

[137] VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ veiklos ataskaita (2011, 2012, 2013), žiūrėta 2016 04 05, http://www.esportocentras.lt/senoji/images/veiklosataskaita/Veiklos_ataskaita.pdf

[138] Audito ataskaita, „ *VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų cento“ 2011 m. finansinės atskaitomybės, 2012 vasario 29 d.“*, 11, žiūrėta 2016 04 05, http://edem.elektrenai.lt/sites/default/files/Projektai/258.pdf

[139] VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ veiklos ataskaita, 2011, 2, žiūrėta 2016 04 05, http://www.esportocentras.lt/senoji/images/veiklosataskaita/Veiklos_ataskaita_2011.pdf

[140] Audito ataskaita, „ *VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų cento“ 2011 m. finansinės atskaitomybės, 2012 vasario 29 d.“*, 12, žiūrėta 2016 04 05, http://edem.elektrenai.lt/sites/default/files/Projektai/258.pdf

Įgyvendinus projektą, 2012-2013 m. įmonė nepatyrė nuostolio „Įstaigos veiklos 2012 m. rezultatas teigiamas“[141], „Įstaigos veiklos 2013 m. rezultatas teigiamas“[142]. Duomenų apie projekto darbų vykdymą pateikta nebuvo.

Remiantis duomenis, galima teigti, jog projekto įgyvendinimo metu susidurta su valdymo problemomis, tačiau projekto valdymas buvo vykdomas kryptingai, siekiant išspręsti susidariusias problemas ir pasiekė nustatytą tikslą. Elektrėnų ledo rūmų projektas vertinamas, kaip atitinkantis valdymo kokybės reikalavimus.

Objektas Kriterijus	Kauno sporto ir pramogų arena	Alytaus sporto ir pramogų arena	Kauno „Girstučio“ sporto rūmai	Ignalinos žiemos ir sporto centras	Elektrėnų ledo rūmai
Darbų atlikimo kokybės	+	±	-	-	--
Valdymo kokybė	±	±	--	-	±

4 lentelė. Projekto kokybės įvertinimas.

Indikatoriai:

(--) nėra duomenų;

(-) pažeidimai panaikinti nebuvo;

(±) pažeidimai panaikinti;

(+) nėra pažeidimų.

Apibendrinant kokybės vertinimo tyrimą, galima teigti, jog didžioji dalis objektų projektų susidūrė su valdymo ir darbų atlikimo sunkumais. Remiantis duomenimis, galima teigti, jog projekto vykdytojams trūksta patirties projekto kontrolei ir priežiūrai atlikti, nevykdoma aiški atsakomybių sistema.

[141] VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ veiklos ataskaita, 2012, 2, žiūrėta 2016 04 05, http://www.esportocentras.lt/senoji/images/veiklosataskaita/Veiklos_ataskaita_2012.pdf

[142] VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ veiklos ataskaita, 2013, 2, žiūrėta 2016 04 05, http://www.esportocentras.lt/senoji/images/veiklosataskaita/Veiklos_ataskaita_2013.pdf

Projekto įgyvendinimo laiko analizė

Projekto įgyvendinimas laiko atžvilgiu bus vertinamas atsižvelgiant į šiuos kriterijus: projekto įgyvendinimą, remiantis oficialiai nustatyta projekto pabaiga. Siekiant nustatyti objekto laiko įvertinimą, laiko tyrimo apibendrinime pateikiama lentelė su duomenimis, remiantis šiais indikatoriais: (--) duomenų nepateikiama; (-) vėluota įgyvendinti, (±) nežymus laiko pakitimai, nepareikalavę papildomų investicijų, (+) laiku įgyvendinti ar anksčiau nei numatytu laiku.

Tyrimas atliekamas remiantis objektus valdančių institucijų metinės veiklos ir jų vadovų metinės ataskaitomis, audito ataskaitomis, projektą vykdančių institucijų metinėmis veiklos ataskaitomis, savivaldybių tarybų nutarimais ir teisės aktais. Analizuojamos ataskaitos apima laikotarpį nuo projekto įgyvendinimo pabaigos iki 2015 m. t.y. iki paskutinio įgyvendinto projekto pabaigos.

Kauno pramogų ir sporto arenos projekto įgyvendinimas laiku vertinamas, remiantis UAB „Kauno arena“ 2012 metų ataskaita[143]. Ataskaitoje teigiama, kad Kauno arenos projektas įgyvendintas 2011 m. vasarą, kaip ir numatyta projekto sutartyje, tačiau visa būtina garso ir vaizdo įranga, apšvietimo konstrukcijos pilnai įrengtos tik 2012 m. koncesininko lėšomis. Remiantis ataskaitoje pateikiamais duomenimis, galima teigti, kad projektais visiškai įgyvendintas buvo tik 2012 m. sumontavus visą garso ir vaizdo įrangą. Kadangi šie darbai turėjo būti atlikti koncesininko lėšomis, jie buvo numatyti jau projekto planavimo etape, todėl papildomų investicijų nepareikalavo. Galima teigti, jog projekto įgyvendinimas užtruko, tačiau papildomų investicijų darbų įgyvendinimui nepareikalavo.

Siekiant įvertinti **Alytaus pramogų ir sporto arenos projekto** įgyvendinimą laiku, analizuojamos arenos valdytojo VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centro“ metinė veiklos ataskaita. Remiantis VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centro“ veiklos ataskaita[144], teigiama, jog „2011 metais buvo iš esmės užbaigta daugiafunkcinio pramogų ir sporto komplekso (Naujoji g. 52, Alytus) didžiosios salės rekonstrukcija, tačiau ne iki galo užbaigta. Dar nėra įrengtos pertvaros didžiojoje salėje ir cokoliniame aukšte (tai buvo numatyta projekte). Ataskaitoje nurodyti duomenys, atskleidžia, jog projektas laiku įgyvendintas nebuvo, kadangi buvo dar neįgyvendintų projekto plane numatytų darbų, dėl kurių arena negalėjo būti tinkamai eksploatuojama.

Siekiant įvertinti **Kauno „Girstučio“ kultūros ir sporto centro** projekto įgyvendinimą laiku, analizuojamos VŠĮ "Girstučio" kultūros ir sporto centro 2014 m. metinės veiklos ir vadovo ataskaitos,

[143] „Žalgirio“ areną valdančios UAB „Kauno arena“ 2012 m. veiklos ataskaita, *Žalgirio arena*, 2013 m. balandžio 24 d., žiūrėta 2016 04 03, http://zalgirioarena.lt/lt/naujienos/2013/04/24/kauno-zalgirio-arena-veiklos-ataskaita-2012/

[144] VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centro“ veiklos ataskaita, 2012 04 26, žiūrėta 2016 04 02, http://www.alytus.lt:8080/va/Default.aspx?Id=3&DocId=32275

kadangi 2013 m. veiklos ataskaita nėra pateikiama. Ataskaitoje nurodoma, jog projekto įgyvendinimo metu iškilus nenumatytoms problemoms, projekto įgyvendinimo planą reikėjo koreguoti, tad „darbai sėkmingai užbaigti 2014 m. gruodžio mėnesį“[145], tačiau projektas visiškai užbaigtas turėjo būti 2013 m. gegužės 20 d. Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, jog projektas pilnai įgyvendintas buvo tik po metų, nuo oficialiai nurodytos projekto pabaigos. Dėl šios priežasties galima teigti, kad projekto įgyvendinimas buvo pavėluotas.

Ignalinos žiemos ir sporto rūmų projektas baigtas įgyvendinti tik 2015 metais, objekto valdytoja VšĮ „Lietuvos žiemos ir sporto centras“ nepateikia duomenų apie projekto įgyvendinimą, dėl šios priežasties remtasi projekto vykdytojos Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (KKSD prie LRV) 2012 - 2013 m. metinių ataskaitų duomenis. Ataskaitose teigiama, jog projektą numatyta įgyventi iki 2014 m. II ketvirčio pabaigos[146], tačiau remiantis tos pačios institucijos 2014 m. metinės ataskaitos duomenimis[147], galima teigti, jog projektas 2014 m. II ketvirtyje įgyvendintas nebuvo. Šį faktą pagrindžia ir Vidaus reikalų ministerijos audito ataskaita[148], kurioje nurodyta efektyvinti KKSD veiklą, vykdant Ignalinos žiemos ir sporto rūmų projektą. KKSD įsipareigojo projektą įgyvendinti 2015 metais. Objekto įgyvendinimo projektas baigtas, kaip buvo planuota, 2015 metų liepos pabaigoje. Remiantis pateiktais duomenimis, galima teigti, jog projektas buvo įgyvendintas laiku.

Elektrėnų ledo rūmų projekto įgyvendinimą laiku įvertinti neįmanoma, kadangi areną valdanti įmonė VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centras“ nepateikia duomenų nei apie projekto vykdymą, nei apie projekto įgyvendinimą laiku. Remiantis šiais teiginiais, Elektrėnų ledo rūmų projekto įgyvendinimo laiko įvertinti negalima.

[145] VšĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centro įstaigos 2014 metų vadovo ataskaita, 2015 m. kovo 4 d., Kaunas, 7, žiūrėta 2016 04 03, http://www.girstutis.lt/sites/default/files/2014_m._vadovo_ataskaita.pdf

[146] Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. veiklos ataskaita, 8, žiūrėta 2016 04 06, http://kksd.lt/index.php?3661661709/2013

[147] Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. veiklos ataskaita, 17, žiūrėta 2016 04 06, http://kksd.lt/index.php?3661661709/2014

[148] Vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo tobulinimo grupės 2014 m. veiklos ataskaita, 1, žiūrėta 2016 04 06, https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Struktura_ir_kontaktai/Komisijos_ir_darbo_grupes/Vidaus_reikal%C5%B3_ministerijos_vie%C5%A1ojo_valdymo_tobulinimo_grup%C4%97/VVTGataskaita2014.pdf

Objektas Kriterijus	Kauno sporto ir pramogų arena	Alytaus sporto ir pramogų arena	Kauno „Girstučio“ sporto rūmai	Ignalinos žiemos ir sporto centras	Elektrėnų ledo rūmai
Įgyvendinimas laiku	±	-	-	+	--

5 lentelė. Projekto įgyvendinimo laiku vertinimas.

Indikatoriai:

(--) duomenų nepateikiama;

(-) vėluota įgyvendinti;

(±) nežymus laiko pakitimai, nepareikalavę papildomų investicijų;

(+) laiku įgyvendinti ar anksčiau nei numatytu laiku.

Apibendrinant projekto įgyvendinimo tyrimą, galima teigti, jog didžioji dalis projektų susidūrė su laiko įgyvendinimo problema. Pastebėta, jog skelbiama fiktyvi projekto pabaiga numatytu laiku, siekiant išvengti investicijų grąžinimo Europos Sąjungai, nors visi projekto plane numatyti darbai dar nebūna atlikti.

Projekto Biudžeto analizė

Projekto biudžetas vertinamas atsižvelgiant į šiuos kriterijus: projekto lėšų panaudojimą. Siekiant nustatyti objekto biudžeto įvertinimą, šio tyrimo apibendrinime pateikiama lentelė su duomenimis, remiantis šiais indikatoriais: (--) duomenų nepateikiama; (-) truko lėšų, dėl vykdytojo kaltės, (±) lėšos panaudotos netikslingai ne dėl valdytojo kaltės; teko papildomai investuoti, (+) biudžeto lėšų užteko.

Tyrimas atliekamas remiantis objektus valdančių institucijų metinės veiklos ir jų vadovų metinės ataskaitomis, audito ataskaitomis, projektą vykdančių institucijų metinėmis veiklos ataskaitomis, savivaldybių tarybų nutarimais ir teisės aktais. Analizuojamos ataskaitos apima laikotarpį nuo projekto įgyvendinimo pabaigos iki 2015 m. t.y. iki paskutinio įgyvendinto projekto pabaigos.

Kauno pramogų ir sporto arenos projekto biudžeto panaudojimas, vertinamas, remiantis UAB „Kauno arena“ 2012 metų ataskaita[149]. Ataskaitoje duomenų apie projekto įgyvendinimui reikalingų papildomų lėšų neteikia. Pagal koncesijos sutartį objektą valdanti įmonė privalėjo investuoti į vaizdo ir garso technikos įrengimus, kurios buvo būtinos projekto užbaigimui. „Be būtinųjų investicijų užbaigimo 2012 m. UAB „Kauno arena“ į arenos infrastruktūrą investavo dar 1 mln. eurų. Šią sumą įmonė turėjo skolintis bei naudoti nuosavas lėšas. Per 2012 m. lankytojų patogumui buvo įrengti papildomi tualetai Arenos klube, investuota į saugumo įrangą, įrengtos patalpos įmonėms UAB „Callcredit Operations“ ir UAB „Impuls LTU“[150]. Šios lėšos buvo investuotos įmonei siekiant uždirbti didesnį pelną, todėl, negalima teigti, kad trūko projekto biudžeto lėšų. „Iš viso 2012 m. „Žalgirio“ areną valdanti UAB „Kauno arena“ gavo 3,87 mln. eurų pajamų (įskaitant ir gautą koncesijos mokestį iš Kauno miesto savivaldybės). Bendros įmonės sąnaudos per 2012 m. sudarė 3,75 mln. eurų. Taigi, 2012 m. UAB „Kauno arena“ grynasis pelnas yra 127, 43 tūkst. eurų.“[151].

Remiantis pateiktais duomenimis, galima teigti, kad Kauno pramogų ir sporto arenos projekto biudžeto numatytų lėšų užteko projekto įgyvendinimui.

Siekiant įvertinti **Alytaus pramogų ir sporto arenos projekto** biudžeto panaudojimą, analizuojamos arenos valdytojo VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centro“ metinė veiklos ataskaita. Remiantis VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centro“ veiklos ataskaita[152]. Ataskaitoje teigiama, jog

[149] „Žalgirio“ areną valdančios UAB „Kauno arena“ 2012 m. veiklos ataskaita, *Žalgirio arena*, 2013 m. balandžio 24 d., žiūrėta 2016 04 03, http://zalgirioarena.lt/lt/naujienos/2013/04/24/kauno-zalgirio-arena-veiklos-ataskaita-2012/

[150] Ten pat.

[151] Ten pat.

[152] VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centro“ veiklos ataskaita, 2012 04 26, žiūrėta 2016 04 02, http://www.alytus.lt:8080/va/Default.aspx?Id=3&DocId=32275

„2011 metais buvo iš esmės užbaigta daugiafunkcinio pramogų ir sporto komplekso (Naujoji g. 52, Alytus) didžiosios salės rekonstrukcija, tačiau ne iki galo užbaigta. Dar nėra įrengtos pertvaros didžiojoje salėje ir cokoliniame aukšte (tai buvo numatyta projekte). Taip pat iškyla vis naujų statybos darbų brokų“. Įdomu tai, jog rangovai per pastaruosius metus neįrengė pertvarų, todėl tai savo lėšomis įgyvendino pats VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centras“ „2012 metais spalio mėnesį Viešoji įstaiga Alytaus sporto ir rekreacijos centras savo lėšomis atskyrė didžiąją salę, t. y. sužymėdama dvi aikštes“[153]. Remiantis pateiktais duomenimis, galima teigti, jog Alytaus pramogų ir sporto arenos projekto biudžeto panaudojimas buvo vykdomas netikslingai ne dėl valdytojo kaltės, o dėl rangovo įsipareigojimų nesilaikymo, todėl teko papildomai investuoti.

Siekiant įvertinti **Kauno „Girstučio“ kultūros ir sporto centro** projekto biudžeto panaudojimą, remtasi VŠĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centro 2014 m. vadovo ataskaita[154]. Ataskaitoje teigiama, jog „projekte numatyti įrangos modernizavimo būdai ir įrangos paseno ir atsirado būtinybė juos pakeisti šiuolaikiniais sprendimais“[155]. Dalis projekte numatytų darbų buvo atlikta ne iš valstybės investicijų programos, bet iš Europos Sąjungos lėšų. Iškilus šioms problemos, dėl kurių projekto nebūtų galima įgyvendinti, teko atlikti projekto koregavimą. Atlikus šiuos veiksmus pastebėta, jog sėkmingai įgyvendinti projekto nepavyks vien valstybės lėšomis, projektui reikalingas papildomas ES finansavimas. Galima teigti, jog Kauno „Girstučio“ kultūros ir sporto centro projekto biudžetas buvo naudojamas netikslingai, dėl projekto vykdytojo kaltės, dėl šios priežasties pritrūkus lėšų, prašyta papildomo ES finansavimo.

Ignalinos žiemos ir sporto rūmų projekto biudžeto panaudojimo įvertinimui nepakanka duomenų, kadangi projektas buvo vykdomas iki 2015m. gegužės mėnesio. Analizuojant objekto valdančios įmonės VšĮ „Lietuvos žiemos sporto centro“ 2014 m. veiklos ataskaitą, kurioje pateikiami duomenys, dar vykdant projekto įgyvendinimą, nenurodoma, kad projekto įgyvendinimui trūksta investicijų, o įmonė generavo 10 eurų pelną. Remiantis duomenimis ir loginėmis prielaidomis, galima teigti, kad Ignalinos žiemos ir sporto rūmų projekto biudžeto lėšų užteko, tačiau neturint konkrečių duomenų, to įrodyti negalima.

[153] Ten pat, žiūrėta 2016 04 02.
[154] VŠĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centro įstaigos 2014 metų vadovo ataskaita, 2015 m. kovo 4 d., Kaunas, žiūrėta 2016 04 03, http://www.girstutis.lt/sites/default/files/2014_m._vadovo_ataskaita.pdf
[155] Ten pat, 6-7, žiūrėta 2016 04 03.

Elektrėnų ledo rūmų projekto biudžeto panaudojimas vertinimas, atliekamas, remiantis objektą valdančios VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ 2011-2013 m. veiklos ataskaitomis[156] bei 2011 m. audito veiklos ataskaita[157]. Analizuojamose ataskaitose apie lėšų trūkumą projekto vykdymui neužsimenama, dėl šios priežasties vertinant projekto biudžetą bus remiamasi objektą valdančios įmonės finansiniais duomenimis. Ataskaitose nurodoma, kad VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centras“ vykdant projektą 2010 - 2011 m. veikė nuostolingai, dėl ankstesnių skolų paslaugų tiekėjams. Įstaigos veiklos ataskaitoje[158] teigiama, jog įstaigos veiklos 2011 m. rezultatas yra neigiamas, nuostolis siekia 19 948, 74 €. Audito ataskaitoje nurodoma, kad įstaigos 2011 m. rezultatas yra nuostolingas, tačiau lyginant jį su 2010 m. rezultatu - nuostoliai sumažėjo[159]. Įgyvendinus projektą, 2012-2013 m. įmonė nuostolio nepatyrė. 2012-2013m. veiklos ataskaitose teigiama, kad įstaigos veiklos 2012 m. rezultatas teigiamas - gauta 53 756, 10 € pelno [160], o 2013 m. veiklos rezultatai dar išaugo - gautas 73 997, 98 € pelnas[161]. 2013 m. įmonei skirta 181 244 € iš Elektrėnų savivaldybės visoms ankstesnėms skoloms paslaugų tiekėjams grąžinti. Remiantis pateiktais duomenimis, galima teigti, jog vykdant projektą buvo susidurta su biudžeto panaudojimo rizika, tačiau Elektrėnų ledo rūmų projekto biudžeto numatytų lėšų užteko projekto įgyvendinimui.

Objektas Kriterijus	Kauno sporto ir pramogų arena	Alytaus sporto ir pramogų arena	Kauno „Girstučio“ sporto rūmai	Ignalinos žiemos ir sporto centras	Elektrėnų ledo rūmai
Biudžeto lėšų panaudojimas	+	±	-	--	+

6 lentelė. Projekto biudžeto panaudojimo vertinimas.

Indikatoriai:

(--) duomenų nepateikiama;

(-) truko lėšų, dėl vykdytojo kaltės;

(±) lėšos panaudotos netikslingai ne dėl valdytojo kaltės, teko papildomai investuoti;

(+) biudžeto lėšų užteko.

[156] VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ veiklos ataskaita (2011, 2012, 2013), žiūrėta 2016 04 05, http://www.esportocentras.lt/senoji/images/veiklosataskaita/Veiklos_ataskaita.pdf

[157] Audito ataskaita, „ *VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų cento“ 2011 m. finansinės atskaitomybės, 2012 vasario 29 d.“*, 11, žiūrėta 2016 04 05, http://edem.elektrenai.lt/sites/default/files/Projektai/258.pdf

[158] VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ veiklos ataskaita, 2011, 2, žiūrėta 2016 04 05, http://www.esportocentras.lt/senoji/images/veiklosataskaita/Veiklos_ataskaita_2011.pdf

[159] Audito ataskaita, „ *VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų cento“ 2011 m. finansinės atskaitomybės, 2012 vasario 29 d.“*, 12, žiūrėta 2016 04 05, http://edem.elektrenai.lt/sites/default/files/Projektai/258.pdf

[160] VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ veiklos ataskaita, 2012, 2, žiūrėta 2016 04 05, http://www.esportocentras.lt/senoji/images/veiklosataskaita/Veiklos_ataskaita_2012.pdf

[161] VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ veiklos ataskaita, 2013, 2, žiūrėta 2016 04 05, http://www.esportocentras.lt/senoji/images/veiklosataskaita/Veiklos_ataskaita_2013.pdf

Apibendrinant projekto biudžeto panaudojimo tyrimą, galima teigti, kad susiduriamas su projektų lėšų panaudojimo problema. Tik du projektai panaudojo biudžeto lėšas tikslingai ir įgyvendinti be papildomų investicijų. Vienam projektas papildomai finansuotas objekto valdytojo, siekiant panaikinti po projekto įgyvendinimo atsiradusius defektus. Kiti projektai įvertinti kaip neefektyviai panaudoję lėšas, kadangi jų sėkmingam įgyvendinimui reikėjo papildomo ES finansavimo. Vieno projekto biudžeto panaudojimo įvertinti neįmanoma dėl duomenų nepakankamumo.

Projekto suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimo analizė

Projekto suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas vertinamas atsižvelgiant į šiuos kriterijus: kryptingas suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas. Siekiant nustatyti Projekto suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas įvertinimą, šio tyrimo apibendrinime pateikiama lentelė su duomenimis, remiantis šiais indikatoriais: (--) duomenų nepateikiama; (-) nevyko suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas, (±) suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas vyko, tačiau neefektyviai (+) vyko kryptingas suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas.

Tyrimas atliekamas remiantis objektus valdančių institucijų metinės veiklos ir jų vadovų metinės ataskaitomis, audito ataskaitomis, projektą vykdančių institucijų metinėmis veiklos ataskaitomis, savivaldybių tarybų nutarimais ir teisės aktais. Analizuojamos ataskaitos apima laikotarpį nuo projekto įgyvendinimo pabaigos iki 2015 m. t.y. iki paskutinio įgyvendinto projekto pabaigos.

Kauno pramogų ir sporto arenos projekto suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas vertinamas, remiantis objekto valdytojo UAB„ Kauno arena“ metinėmis ataskaitomis.

Remiantis UAB „Kauno arena“ 2012 metų ataskaita[162], Kauno arenos projektas įgyvendintas 2011 m. vasarą, kaip ir numatyta projekto sutartyje, tačiau visa būtina garso ir vaizdo įranga, apšvietimo konstrukcijos pilnai įrengtos tik 2012 m. koncesininko lėšomis po visų svarbiausių renginių. Tai rodo, kad suinteresuotosioms šalims trūko bendradarbiavimo bei bendro sutarimo dėl technikos įrengimo. Taip pat įdomu tai, kad 2013 m. įmonė UAB „Kauno arena“ buvo patraukta teisinėn atsakomybėn dėl savavališko akcijų persiskirstymo, teismo nuosprendžiu areštuota dalis įmonės akcijų. Galima teigti, jog vykdant ir įgyvendinimus Kauno pramogų ir sporto arenos projektą, bendradarbiavimas tarp suinteresuotųjų šalių vyko, tačiau, kai kuriais atvejais nesėkmingai.

[162] „Žalgirio“ areną valdančios UAB „Kauno arena“ 2012 m. veiklos ataskaita, *Žalgirio arena*, 2013 m. balandžio 24 d., žiūrėta 2016 04 03, http://zalgirioarena.lt/lt/naujienos/2013/04/24/kauno-zalgirio-arena-veiklos-ataskaita-2012/

Siekiant įvertinti **Alytaus pramogų ir sporto arenos projekto** suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimą, analizuojamos arenos valdytojo VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centro“ metinės veiklos ataskaita. Ataskaitoje teigiama, jog „2011 metais buvo iš esmės užbaigta daugiafunkcinio pramogų ir sporto komplekso (Naujoji g. 52, Alytus) didžiosios salės rekonstrukcija, tačiau ne iki galo užbaigta. Dar nėra įrengtos pertvaros didžiojoje salėje ir cokoliniame aukšte (tai buvo numatyta projekte). Taip pat iškyla vis naujų statybos darbų brokų. Kreipėmės į rangovus ir į Alytaus miesto savivaldybės administraciją, tačiau taisymų nesulaukėme“. Šios problemos minimos ir 2013 metų ataskaitoje, kurią papildo sporto salių grindų defektai. Įdomu tai, jog rangovai pertvarų neįrengė, todėl tai savo lėšomis įgyvendino pats VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centras“. Tai įrodo, jog nevyko sklandus bendradarbiavimas tarp projekto suinteresuotųjų institucijų.

2009 m. atliktoje audito ataskaitoje pateikiami duomenys apie neaiškų projekto subjektų atsakomybių pasiskirstymą ir darbų vykdymą. Teigiama, jog projektą kontroliuojantys ir vykdantys asmenys neturi aiškiai apibrėžtų pareigybių, o su projekto veikla susijusios sutartys tvirtinamos asmenų, neturinčių tam teisinių įgaliojimų[163]. Taip pat vykdomi į projekto planą neįtraukti darbai, o sąskaitos už atliktus darbus apmokamos negavus darbų priėmimo- perdavimo aktų. Galima teigti, jog nevyko kryptingas bendradarbiavimas tarp suinteresuotų šalių.

Siekiant įvertinti **Kauno „Girstučio“ kultūros ir sporto centro** projekto suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimą, remtasi VŠĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centro 2014 m. vadovo ataskaita[164].

VŠĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centro 2014 m. vadovo ataskaitoje[165] teigiama, jog įgyvendinant kultūrinės dalies rekonstravimą, Kauno miesto savivaldybei atsiėmus tam tikras patalpas, pasikeitė rekonstruojamų patalpų plotas. „Projekte numatyti įrangos modernizavimo būdai ir įrangos paseno ir atsirado būtinybė juos pakeisti šiuolaikiniais sprendimais“[166], dėl šios priežasties teko atlikti projekto koregavimą, pareikalavusi papildomų Europos Sąjungos investicijų. Dalis projekte numatytų darbų buvo atlikta ne iš valstybės investicijų programos (kaip numatyta projekte), bet iš Europos Sąjungos lėšų. Tai nurodo ir 2013 m. audito ataskaita, kurioje teigiama, jog įmonė privalo „savivaldybės biudžeto ir kitas lėšas, vykdant projektų priemones, naudoti pagal patvirtintas sąmatas“[167].

---

[163] Alytaus miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba *„Alytaus daugiafunkcinio pramogų ir sporto komplekso (sporto rūmų arenos išplėtimo) rekonstrukcijos objekto liekamųjų medžiagų apskaitos, saugojimo, panaudojimo pagal galiojančius teisės aktus Audito ataskaita, 2009 m. gruodžio 14 d. Nr. – AT“* (Alytus), 7-8.

[164] VŠĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centro įstaigos 2014 metų vadovo ataskaita, 2015 m. kovo 4 d., Kaunas, žiūrėta 2016 04 03, http://www.girstutis.lt/sites/default/files/2014_m._vadovo_ataskaita.pdf

[165] Ten pat, žiūrėta 2016 04 03.

[166] Ten pat, 6-7, žiūrėta 2016 04 03.

[167] VŠĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centro įstaigos 2015 metų veiklos programa, 2015 m. sausio 16 d., Kaunas, 5 , žiūrėta 2016 04 03, http://www.girstutis.lt/sites/default/files/2015_m._veiklos_programa.pdf

Remiantis pateiktais duomenimis, galima teigti, jog bendradarbiavimas tarp suinteresuotųjų šalių vyko atmestinai arba išvis nevyko, kadangi institucijos nesilaikė projekto plano, projekto lėšos buvo disponuojamos ne pagal numatytas sąmatas, prieš rengiant projekto planą nebuvo pagalvota apie technologijų kaitą, dėl šios priežasties projektui reikėjo atlikti koregavimo veiksmus, kurie pareikalavo papildomų investicijų.

Ignalinos žiemos ir sporto rūmų projekto suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimo vertinimas atliekamas, remiantis objekto valdančios įmonės VšĮ „Lietuvos žiemos sporto centro“ 2014 m. veiklos ataskaita ir Lietuvos Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (KKSD prie LRV) 2012-2013 m. veiklos ataskaitos. VšĮ „Lietuvos žiemos sporto centro“ ataskaitoje teigiama, jog vyksta kryptingas bendradarbiavimas su Lietuvos kūno kultūros ir sporto departamentu įgyvendinant ES struktūrinių fondų lėšomis remiamą projektą „Lietuvos žiemos sporto centro Ignalinoje plėtra ir modernizavimas, Sporto g. 3, Ignalina“[168]. 2012 m. Kūno kultūros ir sporto departamento ataskaitoje teigiama, jog „buvo planuota modernizuoti ir atiduoti naudojimui Lietuvos žiemos sporto centrą Ignalinoje, tačiau modernizavimo darbai užsitęsė dėl to, kad užtruko Viešųjų pirkimų tarnybos sutikimo viešąjį pirkimą vykdyti neskelbiamų derybų būdu gavimo procedūra.“[169] 2013 m. KKSD ataskaitoje pateikiama papildoma informacija, jog „Planuojama darbus užbaigti 2014 m. II ketvirtyje.“[170] Tai rodo, jog per visus metus nebuvo užbaigtas objekto pridavimas. Remiantis šia informacija, galima teigti, kad bendradarbiavimas tarp suinteresuotųjų šalių vyko, tačiau nepakankamai efektyviai.

Elektrėnų ledo rūmų projekto suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimo vertinimas atliekamas, remiantis objektą valdančios VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ 2011-2013 m. veiklos ataskaitomis[171] bei 2011 m. audito veiklos ataskaita[172]. VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ ataskaitose teigiama, apie tikslingą ir nuolatinį suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimą. 2011 metų ataskaitoje teigiama, jog „Elektrėnų savivaldybės tarybos sprendimu nuo 2011 m. balandžio mėn. įstaigai perduotas bendrabučio pastatas (Rungos g. 16) apgyvendinimo paslaugoms teikti.“[173], šios

[168] VšĮ „Lietuvos žiemos ir sporto centro“ 2014 m veiklos ataskaita, 2015 m. vasario 27 d., Ignalina, 2, žiūrėta 2016 04 05, http://www.lzsc.lt/veiklosataskaita2014.docx

[169] Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. veiklos ataskaita, 6, žiūrėta 2016 04 06, http://kksd.lt/index.php?3661661709/2012

[170] Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. veiklos ataskaita, 8, žiūrėta 2016 04 06, http://kksd.lt/index.php?3661661709/2013

[171] VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ veiklos ataskaita (2011, 2012, 2013), žiūrėta 2016 04 05, http://www.esportocentras.lt/senoji/images/veiklosataskaita/Veiklos_ataskaita.pdf

[172] Audito ataskaita, „ *VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų cento“ 2011 m. finansinės atskaitomybės, 2012 vasario 29 d.“*, 11, žiūrėta 2016 04 05, http://edem.elektrenai.lt/sites/default/files/Projektai/258.pdf

[173] VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ veiklos ataskaita, 2011, 1, žiūrėta 2016 04 06, http://www.esportocentras.lt/senoji/images/veiklosataskaita/Veiklos_ataskaita_2011.pdf

patalpos bus panaudojamos papildomoms investicijoms gauti. 2012 m.[174] ir 2013 m. ataskaitose teigiama, kad apgyvendinimo paslaugos jau yra teikiamos, „Apgyvendinimo paslaugos teikiamos bendrabučio pastate Rungos g. 16.“[175]. 2011 m. audito ataskaitoje pateikiamo rekomendacijos skirtos Elektrėnų savivaldybės tarybai, kurios padėtų sumažinti VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ skolas ir efektyvintų projekto įgyvendinimą bei įmonės veikimą po projekto įgyvendinimo. Elektrėnų savivaldybės taryba atsižvelgė ir įvykdė visas nurodytas audito rekomendacijas[176].

Remiantis pateiktais duomenimis, galima teigti, kad, vykdant Elektrėnų ledo rūmų projektą, vyko efektyvus bendradarbiavimas tarp suinteresuotųjų, siekiant įgyventi projektą sėkmingai bei atsižvelgiant į visas vykdymo gerinimo galimybes.

Objektas Kriterijus	Kauno sporto ir pramogų arena	Alytaus sporto ir pramogų arena	Kauno „Girstučio“ sporto rūmai	Ignalinos žiemos ir sporto centras	Elektrėnų ledo rūmai
Kryptingas bendradarbiavimas	±	-	-	±	+

7 lentelė. Projekto suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas vertinimas.

Indikatoriai:

(--) duomenų nepateikiama;

(-) nevyko suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas;

(±) suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas vyko, tačiau neefektyviai;

(+) vyko kryptingas suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas.

Apibendrinant pateiktus duomenis, galima teigti, kad daugiau nei pusės įgyvendintų projektų suinteresuotosios šalys vykdė bendradarbiavimą su suinteresuotomis projekto šalimis, tačiau bendradarbiavimas nebuvo vykdomas nuolatos ir kryptingai. Nustatyta, jog kitų projektų suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas nevyko.

[174] Ten pat, 2012, 1, žiūrėta 2016 04 06, http://www.esportocentras.lt/senoji/images/veiklosataskaita/Veiklos_ataskaita_2012.pdf
[175] Ten pat, 2013, 1, žiūrėta 2016 04 06, http://www.esportocentras.lt/senoji/images/veiklosataskaita/Veiklos_ataskaita_2013.pdf
[176] Elektrėnų savivaldybės taryba, „Sprendimas dėl pritarimo Elektrėnų savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos 2012 metu veiklos ataskaitai“, 2013 m . spalio 19 d., 12, žiūrėta 2016 04 06, http://edem.elektrenai.lt/sites/default/files/Projektai/258.pdf

5.2 Įgyvendintų nacionalinės svarbos sporto turizmo objektų poveikio socialiniam užimtumui analizė ir aptarimas

Tyrimas atliekamas analizuojant 5 nacionalinės svarbos sporto turizmo objektus, įvertinant įgyvendintų projektų poveikį socialiniam gyventojų užimtumui. Socialinio gyventojų užimtumo vertinimas padės nustatyti ar projektas įgyvendino nustatytus tikslus. Svarbiausia, su projektų įgyvendinimo veikla susijusi informacija, nurodoma sudarytoje bendros projektų charakteristikos 2 lentelėje (2 lentelė) , o projektų tikslai nurodomi 3 lentelėje (3 lentelė).

Siekiant nustatyti ar buvo pasiekti projektų tikslai, šio tyrimo apibendrinime pateikiama lentelė su duomenimis, remiantis šiais indikatoriais: (-) projekto tikslai neįgyvendinti, (±) projekto tikslai įgyvendinti dalinai (+) projekto tikslai įgyvendinti.

Vykdant projekto poveikio socialiniam gyventojų užimtumui vertinimą, atliekamas suorganizuotų renginių, lankytojų ir sukurtų darbo vietų skaičių analizė. Šioje dalyje prie kiekvieno objekto bus nurodomi trys vertinimo kriterijai, kurie tarpusavyje yra susiję, ir tik visų bendras įvertinimas gali atskleisti objekto poveikį socialiniam gyventojų užimtumui.

Tyrimas atliekamas remiantis objektus valdančių institucijų metinės veiklos ir jų vadovų metinės ataskaitomis, audito ataskaitomis, projektą vykdančių institucijų metinėmis veiklos ataskaitomis, savivaldybių tarybų nutarimais ir teisės aktais. Analizuojamos ataskaitos apima laikotarpį nuo projekto įgyvendinimo pabaigos iki 2015 m. t.y. iki paskutinio įgyvendinto projekto pabaigos.

Kauno pramogų ir sporto arena

Suorganizuotų renginių analizė

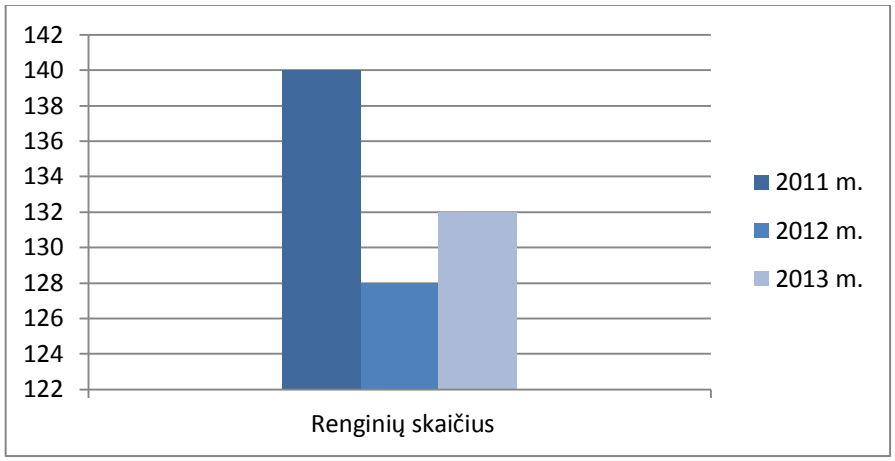
Analizuojant Kauno pramogų ir sporto arenos suorganizuotų renginių skaičių, remtasi objekto valdytojo UAB „Kauno arena“ 2012-2013 m. metines ataskaitomis, informacija pateikta arenos internetinėje svetainėje ir 2012 m. Kauno turizmo infrastruktūros plėtros studija.

2011 m. atidarius Kauno pramogų ir sporto areną, joje organizuotas Europos krepšinio čempionatas pritraukęs tūkstantines žiūrovių minias. Arenoje organizuojamos nacionalinio ir tarptautinio masto sporto varžybos, koncertai, konferencijos ir įvairūs kiti renginiai[177]. Per 2011-2013 metus arenoje suorganizuota daugiau nei 400 įvairaus pobūdžio renginių[178] (10 pav). 2011 metais arenoje suorganizuota 140 renginių, 2012 metais – 128 renginiai, o 2013 metais – 132 skirtingo

[177] Kauno miesto savivaldybės administracija, *Kauno turizmo infrastruktūros plėtros studija*, 2012, 42.

[178] Žalgirio“ areną valdančios UAB „Kauno arena“ 2013 m. veiklos ataskaita,, žiūrėta 2016 04 03, http://zalgirioarena.lt/lt/naujienos/2013/04/24/kauno-zalgirio-arena-veiklos-ataskaita-2012/

pobūdžio renginiai. Deja, detalios renginių statistikos ataskaitos, pagal renginių klasifikaciją, nepateikiama. Įdomu tai, kad arena, kaip lankytinas objektas, įtraukta ir į miesto apžvalginę ekskursiją[179]. 2012 m. Kauno miesto turizmo ir informacijos centras suorganizavo net 19 ekskursijų į Kauno pramogų ir sporto areną.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis UAB „Kauno arena“ 2012-2013 veiklos ataskaitomis.

10 pav. Kauno pramogų ir sporto arenoje suorganizuotų renginių skaičius 2011-2013 m.

Remiantis duomenimis galima teigti, jog daugiausiai įvairaus pobūdžio renginių suorganizuota pirmaisiais arenos įrengimo metais, nepaisant to, jog ji atidaryta tik 2011 m. rugpjūčio mėnesį. Galima teigti, jog tam įtakos turėjo Lietuvoje vykęs Europos krepšinio čempionatas bei susidomėjimas nauju infrastruktūros objektu.

Lankytojų skaičiaus analizė

Analizuojant Kauno pramogų ir sporto arenos lankytojų skaičių, remtasi objekto valdytojo UAB „Kauno arena“ 2012-2013 m. metines ataskaitomis ir informacija pateikta arenos internetinėje svetainėje[180].

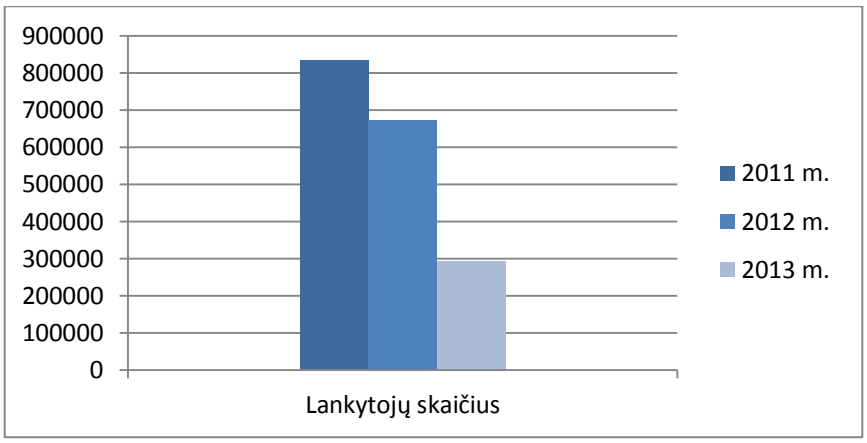
2011 m. atidarius Kauno pramogų ir sporto areną, joje organizuotas Europos krepšinio čempionatas pritraukęs tūkstantines žiūrovių minias. 2013 metų ataskaitoje nurodoma, jog „2011-2012 metų ir 2012-2013 metų sezonuose „Žalgirio“ arena pripažinta lankomiausia Eurolygoje“[181].

2011-2013 m. Kauno pramogų ir sporto arenoje vykusiuose renginiuose iš viso apsilankė net 1,8 mln žiūrovų (11 pav).

[179] Kristina Kučinskaitė, „Žalgirio“ arenos trauka, *Lietuvos žinios*, 2012 m. lapkričio 24 d., žiūrėta 2016 04 03, http://lzinios.lt/lzinios/Sportas/zalgirio-arenos-trauka/60593

[180] Oficiali „Žalgirio“ arenos internetinės svetainė http://zalgirioarena.lt/lt/

[181] „Žalgirio“ arena per metus sulaukė 700 tūkst lankytojų“, Kauno diena, 2014 03 12, žiūrėta 2016 04 03, http://kauno.diena.lt/naujienos/kaunas/miesto-pulsas/zalgirio-arena-metus-sulauke-700-tukst-lankytoju-619778



Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis UAB „Kauno arena“ 2012-2013 veiklos ataskaitomis.

11 pav. Kauno pramogų ir sporto arenos lankytojų skaičius 2011-2013 m.

Kaip nurodoma diagramoje, daugiausiai lankytojų arena sulaukė 2011 m. kuomet vyko Europos krepšinio čempionatas. Per šiuos metus Kauno pramogų ir sporto areną aplankė net 835 tūkstančiai žiūrovų, tai prilygsta „Siemens“, „Cido“, „Šiaulių“, „Švyturio“ arenų lankytojų skaičiui kartu sudėjus. 2012 m. arenoje apsilankė 672 500 lankytojai, o 2013 metais gerokai mažiau tik 292 500 žmonių. Įdomu tai, jog 2013 m. 2 renginių lankytojai sudarė net 21,2 % visų metų lankytojų. Vidutiniškai per metus arenoje apsilankė 600 000 lankytojų, kai Kauno miesto gyventojų skaičius tuo metu siekė 306 888 gyventojus. Šie skaičiai įrodo, ypatingą arenos poveikį socialiam gyventojų užimtumui bei įrodo, jog arenoje lankosi ir turistai. Galima daryti išvadą, jog 2011 metai arenai buvo itin sėkmingi, tiek renginių, tiek lankytojų atžvilgiu.

Sukurtos darbo vietų analizė

2012 m. veiklos ataskaitoje teigiama, jog Kauno arenos valdytojams papildomai įrengus patalpas įvairioms įmonės, buvo sukurta 120 papildomų darbo vietų. Arenoje dirba apie 400 darbuotojų, iš jų 32 dirba, areną valdančioje UAB „Kauno arena“.

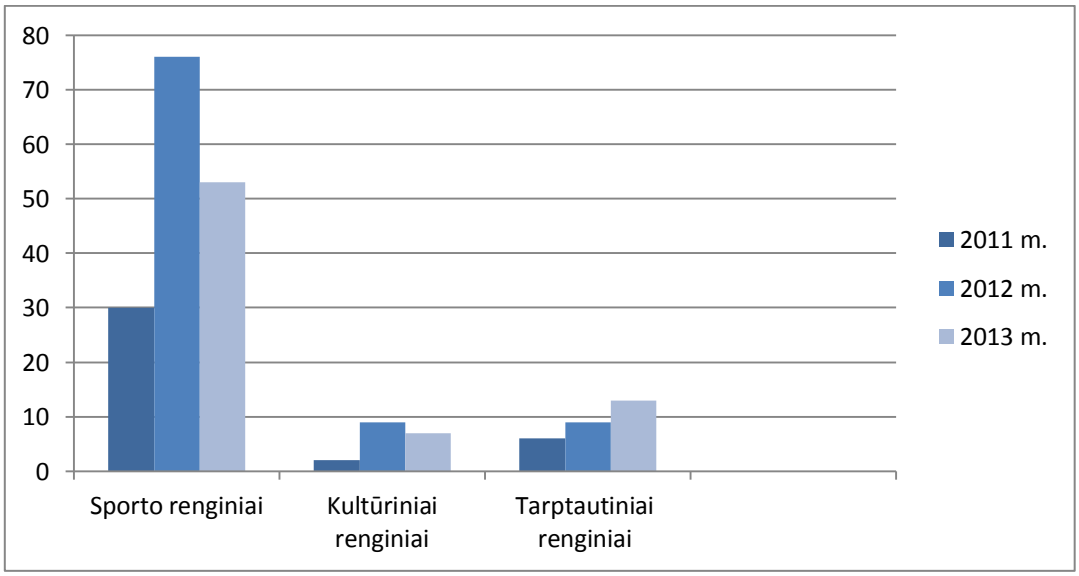
Remiantis išanalizuotais duomenimis, galima teigti, jog įgyvendinus Kauno pramogų ir sporto arenos projektą, šis sporto objektas tapo regiono ir miesto traukos centru bei itin reikšmingu tarptautiniu mastu. Arenos įkūrimas svarbus socialiniam gyventojų užimtumui, sveikos gyvensenos skatinimui bei sportinio, kultūrinio ir pramoginio turizmo augimui, todėl šis projektas įgyvendino iškeltus tikslus ir sprendžia turizmo sezoniškumo problemą.

Alytaus pramogų ir sporto arena

Suorganizuotų renginių analizė

Analizuojant Alytaus pramogų ir sporto arenoje suorganizuotų renginių skaičių, remtasi VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centro“ veiklos ataskaitomis.

2011-2013 m. ataskaitų duomenimis Alytaus sporto arenoje buvo suorganizuoti 205 įvairaus pobūdžio renginiai, iš kurių 38 renginiai surengti 2011 metais, 94 renginiai – 2012 metais ir 73 renginiai – 2013 metais. Daugiausiai suorganizuota sporto renginių, kurių net 159, 28 tarptautiniai renginiai ir 18 kultūrinių renginių (12 pav.) Per 3 metus iš viso suorganizuotos 791 sporto varžybos.



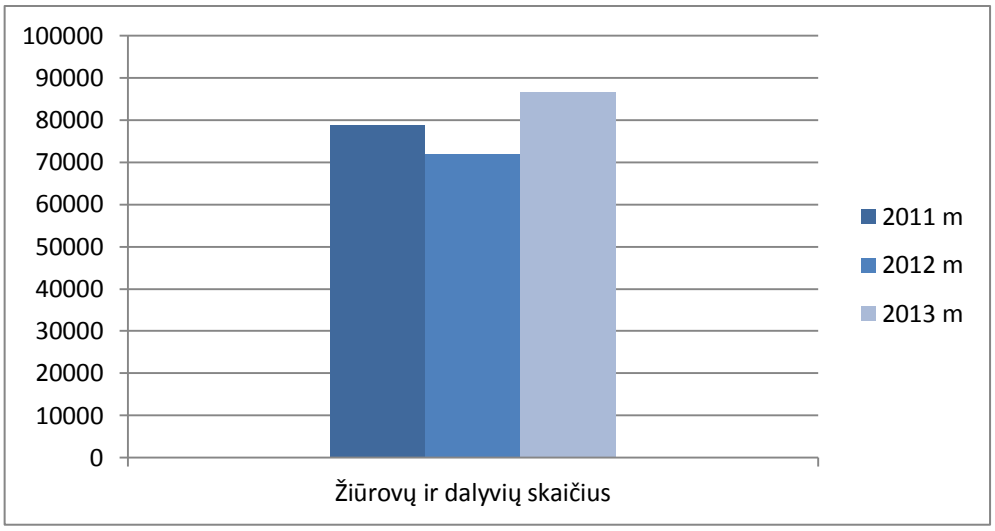
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centro“ 2011m, 2012m ir 2013m., veiklos ataskaitomis http://www.alytus.lt:8080/va/Default.aspx?Id=3&DocId=32275

12 pav. Suorganizuotų renginių skaičius Alytaus pramogų ir sporto arenoje

Lankytojų skaičiaus analizė

Analizuojant Alytaus pramogų ir sporto arenoje lankytojų skaičių, remtasi VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centro“ veiklos ataskaitomis.

Analizuojant projekto poveikio vertinimą socialiniam gyventojų užimtumui Alytuje, svarbu paminėti, jog Alytaus pramogų ir sporto arenoje organizuotuose renginiuose iš viso apsilankė ir juose sudalyvavo 237 233 žiūrovai ir dalyviai. Iš jų daugiausiai, net 86 610 lankytojai apsilankė 2013 metais, 78 828 lankytojai – 2011 metais ir 71 795 lankytojai apsilankė 2012 metais (13pav.). Remiantis 2011-2013 m. duomenis, vidutiniškai per metus Alytaus sporto arenoje apsilankė 79 078 žiūrovai, kai tuo metu Alytaus mieste gyveno 57 281 gyventojai. Galima teigti, jog pramogų ir sporto arena yra gyventojų traukos centras, svarbus ne tik regioniniu ar nacionaliniu, bet ir tarptautiniu aspektu.



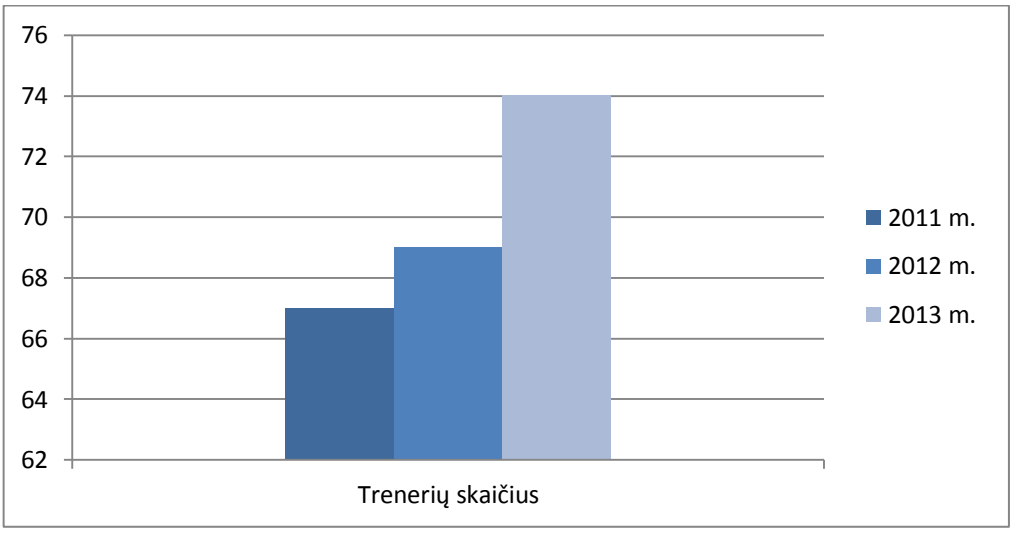
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centro“ 2011m, 2012m ir 2013m., veiklos ataskaitomis http://www.alytus.lt:8080/va/Default.aspx?Id=3&DocId=32275

13 pav. Alytaus pramogų ir sporto arenoje renginių dalyvių skaičiai

Sukurtų darbo vietų analizė

Analizuojant Alytaus pramogų ir sporto arenoje sukurtų darbo vietų skaičių, remtasi VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centro“ veiklos ataskaitomis. Taip pat bus pateikiami jaunimo socialini o užimtumo duomenys.

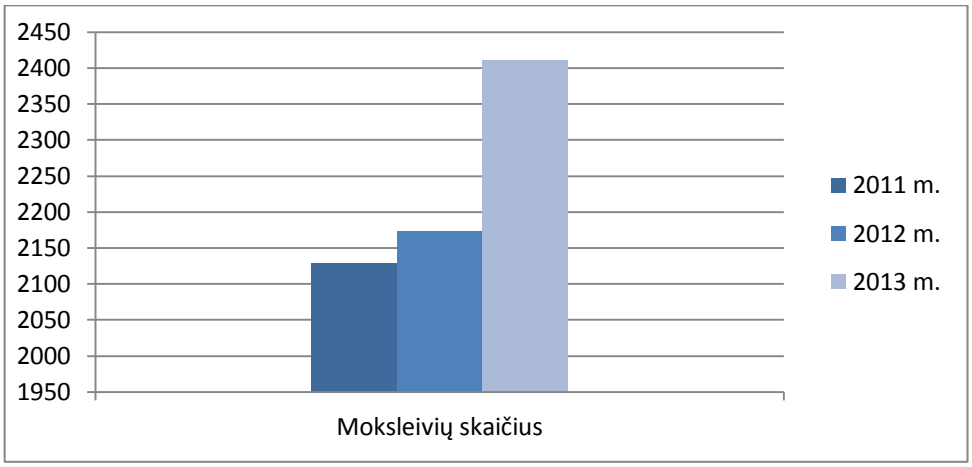
VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centro“ veiklos ataskaitose nurodama, kad 2011-2013 metais, išaugus sporto grupių ir sportininkų skaičiams buvo padidintas ir trenerių skaičius. 2011 m. pramogų ir sporto arenoje dirbo 67 treneriai, 2012 metais – 69 treneriai, 2013 metais – 74 treneriai (14 pav). Galima teigti, jog trenerių skaičiaus augimą įtakoje, moksleivių skaičiaus augimas.



Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centro“ 2011m, 2012m ir 2013m., veiklos ataskaitomis http://www.alytus.lt:8080/va/Default.aspx?Id=3&DocId3=32275

14 pav. Trenerių skaičiaus kitimas 2011-2013 m.

Visų sporto grupių skaičius per metus lyginat su 2010 m. (iki Alytaus sporto arenos projekto įgyvendinimo) išaugo. 2011 m. įgyvendinus Alytaus sporto arenos projektą, mokinių užimtumas lyginant su 2010 metais išaugo 8 % , 2012 metais – 10 % , 2013 metais – 22 %. (15 pav.)



Šaltinis: VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centro“ 2013m. veiklos ataskaita, 2014 m.
http://www.alytus.lt:8080/va/Default.aspx?Id=3&DocId=32275

15 pav. Mokinių skaičiaus augimas sporto centruose, įgyvendinus Alytaus sporto arenos projektą

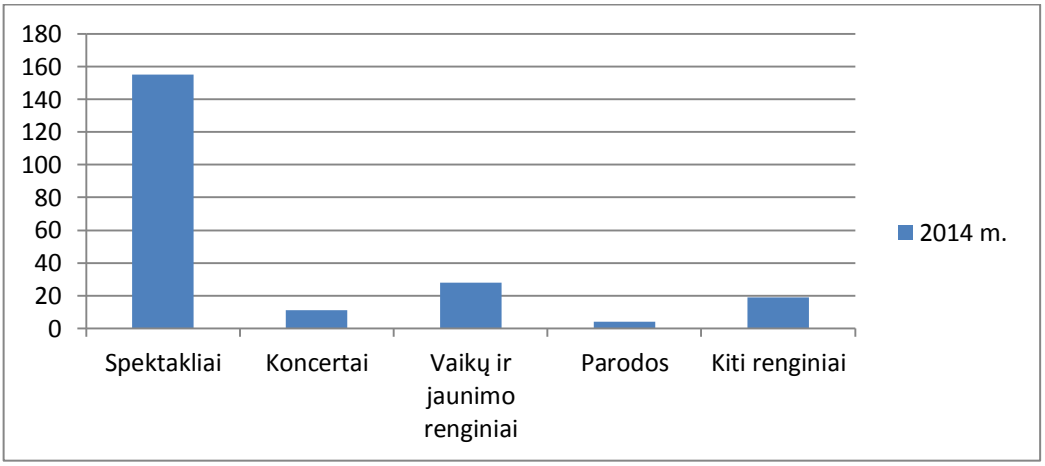
Atsižvelgiant į šiuos duomenis, galima teigti, jog pramogų ir sporto centro projekto įgyvendinimas didina Alytaus gyventojų užimtumą ir vykdo sveikos gyvensenos politiką, ypač jaunimo tarpe, kuria naujas darbo vietas, skatina bendruomenės kultūrinio gyvenimo suaktyvėjimą bei yra svarbus regioninių, nacionalinių ir tarptautinių renginių centras. Galima teigti, jog nustatyti projekto tikslai buvo pasiekti, o projektas sėkmingai vykdo socialinę gyventojų užimtumo veiklą.

Kauno „Girstučio“ kultūros ir sporto rūmai

Suorganizuotų renginių analizė

Analizuojant Kauno „Girstučio“ kultūros ir sporto rūmuose suorganizuotų renginių skaičių, remtasi VŠĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centro“ 2014 m. veiklos programa[182]. Veiklos programoje nurodoma, jog 2014 m. iš viso buvo suorganizuota 214 renginių (16 pav.): 155 spektakliai, 11 koncertų, 28 vaikų ir jaunimo renginiai, 4 parodos ir 19 kitų renginių (švenčių, festivalių, konferencijų). 2014 m. kultūros ir sporto rūmuose 36-ą kartą įvyko vienintelis toks Lietuvoje „Lietuvos teatrų pavasaris“. Svarbu paminėti, kad visi renginiai buvo organizuoti tik nacionaliniu mastu.

[182] VŠĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centro įstaigos 2014 metų veiklos programa, 2015 m. sausio 16 d., Kaunas, 2 , žiūrėta 2016 04 06, http://www.girstutis.lt/sites/default/files/2015_m._veiklos_programa.pdf



Šaltinis: VŠĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centro“2014 m. veiklos programa

16 pav. 2014 m. suorganizuoti renginiai Kauno „Girstučio“ kultūros ir sporto rūmuose

Renginių gausa rodo, kad kultūros centras atviras visuomenei, turintis savo tradicijas ir atliekantis tinkamą vaidmenį vietos bendruomenėje ir taip formuojantis Kauno miesto įvaizdį. Vienas iš kultūros ir sporto rūmų tikslų buvo suorganizuoti tarptautinio masto renginiu, deja, to įgyvendinti 2014 m. nepavyko.

Lankytojų skaičiaus analizė

Analizuojant Kauno „Girstučio“ kultūros ir sporto rūmuose lankytojų skaičių, remtasi VŠĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centro“ 2014 m. veiklos programa[183]. Veiklos programoje nurodoma, jog 2014 metais „Girstučio“ kultūros ir sporto rūmuose suorganizuotose renginiuose apsilankė apie 104 555 lankytojų, tai sudaro 34,4 % visų tuo metu Kauno mieste gyventojų (304 097 gyventojai). Veiklos programoje nurodoma, jog maksimaliai 2014 m. prognozuota sulaukti 70 000 lankytojų, ši prognozė viršyta 1,5 karto. Pateikti duomenys įrodo, kad Kauno „Girstučio“ kultūros ir sporto rūmai yra visuomenės traukos centras.

Sukurtos darbo vietų analizė

Remiantis turimomis 2014 m. vadovo ir 2015 m. veiklos ataskaitomis, galima įžvelgti darbuotojų stygiaus problemą „Dėl mažo finansavimo gali išlikti didelis darbo krūvis esamiems darbuotojams, trūkumas gali atsiliepti teikiamų paslaugų kokybei, tokiu atveju neišvengiama renginių skaičiaus mažėjimas“[184], kuris trukdo kokybiškam įgyvendinto projekto veiklos užtikrinimui. 2014 m. ataskaitoje nurodoma, jog šių metų pradžioje VŠĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centras“ dirbo 19

[183] Ten pat, 2 , žiūrėta 2016 04 06.

[184] VŠĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centro įstaigos 2014 metų veiklos programa, 2015 m. sausio 16 d., Kaunas, 11 , žiūrėta 2016 04 06, http://www.girstutis.lt/sites/default/files/2015_m._veiklos_programa.pdf

darbuotojų, o metų pabaigoje 17 darbuotojų. Vienas iš keliamų projektų tikslų buvo sukurti naujas darbo vietas, remiantis duomenis, galima teigti, jog šis socialinio gyventojų užimtumo tikslas buvo nepasiektas.

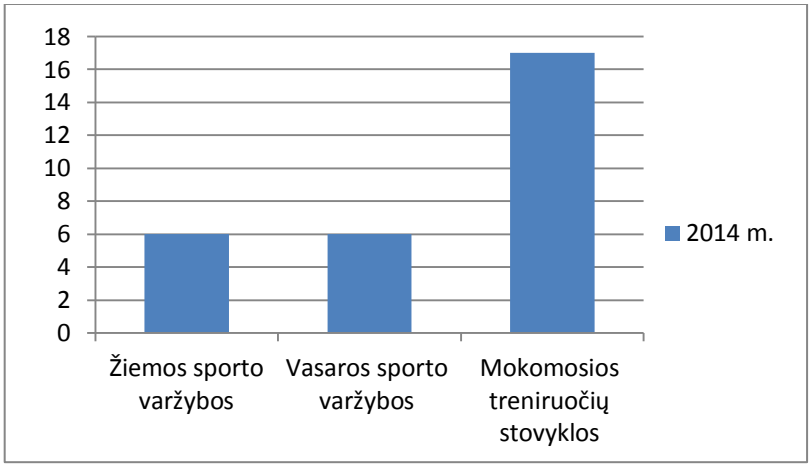
Apibendrinant galima teigti, Kauno „Girstučio“ kultūros ir sporto rūmai yra visuomenės traukos centras, skatina bendruomenės kultūrinio gyvenimo aktyvumą ir socialinį užimtumą. Projektas įgyvendinimo beveik visus numatytus projekto tikslus, tačiau naujų darbo vietų sukūrimo tikslas buvo nepasiektas.

Ignalinos žiemos sporto centras

Vertinant projekto poveikį socialiniam gyventojų užimtumui 2007 -2013 m. laikotarpyje sudėtinga, kadangi projektas oficialiai įgyvendintas tik 2015 m. liepos 30 d. Dėl šios priežasties Projekto poveikis socialiniam gyventojų užimtumui bus vertinamas, remiantis, vienintele oficialiai pateikta, VŠĮ „Lietuvos žiemos sporto centras“ 2014 m. veiklos ataskaita, kai projektas dar buvo įgyvendinamas.

Suorganizuotų renginių analizė

Analizuojant Ignalinos žiemos ir sporto rūmuose suorganizuotų renginių skaičių, remtasi VŠĮ „Lietuvos žiemos sporto centro“ 2014 m. veiklos ataskaita[185]. Ataskaitoje nurodoma, jog 2014 m. suorganizuoti 29 renginiai (17 pav): 6 žiemos ir sporto varžybos, 6 vasaros sporto varžybos ir 17 mokomųjų treniruočių stovyklų.



Šaltinis: VŠĮ „Lietuvos žiemos sporto centro“ 2014 m. veiklos ataskaita, http://www.lzsc.lt/veiklosataskaita2014.docx

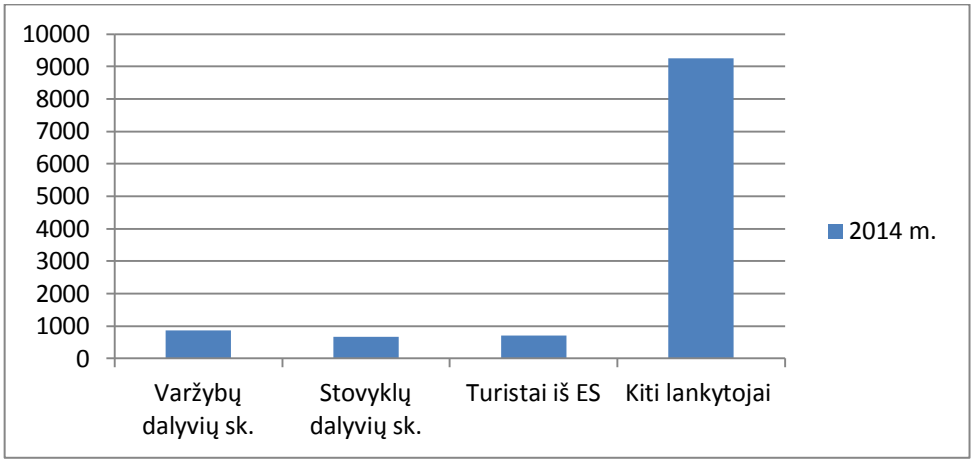
17 pav. 2014 m. suorganizuoti renginiai Ignalinos žiemos ir sporto rūmuose

[185] VšĮ „Lietuvos žiemos ir sporto centro“ 2014 m veiklos ataskaita, 2015 m. vasario 27 d., Ignalina, 2, žiūrėta 2016 04 05, http://www.lzsc.lt/veiklosataskaita2014.docx

Ignalinos žiemos ir sporto centre vykdomų renginių organizavimą apribojo nepalankios žiemos sportui klimatinės sąlygos ir trumpas žiemos sezonas.

Lankytojų skaičiaus analizė

Analizuojant Ignalinos žiemos ir sporto rūmuose suorganizuotų renginių skaičių, remtasi VŠĮ „Lietuvos žiemos sporto centro“ 2014 m. veiklos ataskaita. Ataskaitoje nurodoma, jog 29 suorganizuotose renginiuose apsilankė apie 11 500 žmonių (18 pav.). Iš jų 1545 varžybų ir stovyklų dalyviai ir 9955 žiemos ir sporto rūmų lankytojai. Vidutiniškai viename renginyje apsilankė 397 žmonės.



Šaltinis: VŠĮ „Lietuvos žiemos sporto centro“ 2014 m. veiklos ataskaita, http://www.lzsc.lt/veiklosataskaita2014.docx

18 pav. 2014 m. Ignalinos žiemos ir sporto rūmų lankytojų skaičius

Svarbu paminėti, jog 2014 m. žiemos ir sporto rūmuose apsilankė 700 turistų iš Europos Sąjungos šalių. Remiantis duomenimis, galima teigti, jog Ignalinos žiemos ir sporto rūmai yra gyventojų traukos centras, svarbus ne tik regioniniu ar nacionaliniu, bet ir tarptautiniu aspektu.

Sukurtos darbo vietų analizė

Analizuojant Ignalinos žiemos ir sporto rūmų projekto sukurtų darbo vietų skaičių, remtasi VŠĮ „Lietuvos žiemos sporto centras“ 2014 m. veiklos ataskaita. Joje teigiama, jog 2014 m. pradžioje Ignalinos žiemos ir sporto rūmuose dirbo 7 darbuotojai, o metų pabaigoje – 10 darbuotojų. Tai rodo, jog dar nebaigus įgyvendinti projekto, buvo įgyvendinami projekto numatyti tikslai.

Remiantis išanalizuotais duomenimis, galima teigti, jog dar neįgyvendinus Ignalinos žiemos ir sporto rūmų projekto, jis yra svarbus sporto objektas, kuriame organizuojamos tiek nacionalinio, tiek tarptautinio lygio varžybos. Objektas svarbus socialiniam gyventojų užimtumui, sveikos gyvensenos

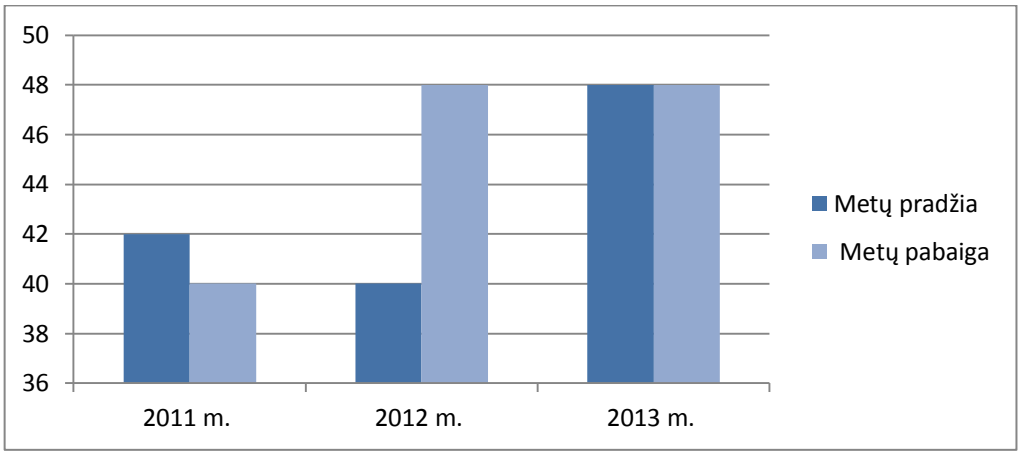
skatinimui bei sportinio, kultūrinio ir pramoginio turizmo augimui, todėl šis projektas įgyvendino iškeltus tikslus ir sprendžia turizmo sezoniškumo problemą.

Elektrėnų ledo rūmai

Vertinant projekto poveikį socialiniam gyventojų užimtumui 2007 -2013 m. laikotarpyje sudėtinga, kadangi VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ 2011-2013 m. veiklos ataskaitose duomenų apie **suorganizuotus renginių** ir **lankytojų skaičių** pateikta nėra. Dėl šios priežasties Projekto poveikis socialiniam gyventojų užimtumui bus vertinamas, atsižvelgiant į 3 vertinimo kriterijų – sukurtų darbo vietų skaičių.

Sukurtų darbo vietų analizė

Analizuojant Elektrėnų ledo rūmų projekto sukurtų darbo vietų skaičių, remtasi VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ 2011-2013 m. veiklos ataskaitomis. Ataskaitose nurodoma, jog 2011 m. pradžioje ledo rūmuose dirbo 42 darbuotojai, o metų pabaigoje – 40 darbuotojų[186]. 2012 m. pradžioje darbuotojų buvo 40 darbuotojų, o metų pabaigoje darbuotojų skaičius išaugo iki 48 žmonių[187]. Šiam darbuotojų skaičiaus augimui įtakos galėjo turėti 2012 m. pabaigoje užbaigtas įgyvendinti Elektrėnų ledo rūmų rekonstrukcijos projektas. 2013 m. pradžioje ir pabaigoje darbuotojų skaičius išliko stabilus – 48 darbuotojai(19 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ 2011-2013 m. veiklos ataskaitomis.

19 pav. 2014 m. Ignalinos žiemos ir sporto rūmų lankytojų skaičius

[186] VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ veiklos ataskaita, 2011, 1, žiūrėta 2016 04 06, http://www.esportocentras.lt/senoji/images/veiklosataskaita/Veiklos_ataskaita_2011.pdf

[187] VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ veiklos ataskaita, 2012, 1, žiūrėta 2016 04 06, http://www.esportocentras.lt/senoji/images/veiklosataskaita/Veiklos_ataskaita_2012.pdf

Remiantis turimais duomenimis, sunku atlikti tikslų Elektrėnų ledo rūmų projekto kuriamą poveikį socialiniam gyventojų užimtumui. Tačiau remiantis loginėmis prielaidomis, galima teigti, jog augant poreikiams, didėjo darbuotojų skaičius. Augančias pajamos nurodytos ir atliktame projekto biudžeto vertinime.

Apibendrinant, galima teigti, jog dėl duomenų stokos, atlikti tikslaus Elektrėnų ledo rūmų projekto poveikio socialiniam gyventojų užimtumui įvertinimą, nepavyko. Remiantis šia priežastimis, teigiamas, kad projektas nepasiekė nustatytų tikslų.

Objektas Kriterijus	Kauno sporto ir pramogų arena	Alytaus sporto ir pramogų arena	Kauno „Girstučio“ sporto rūmai	Ignalinos žiemos ir sporto centras	Elektrėnų ledo rūmai
Tikslų įgyvendinimas	+	+	±	+	-

8 lentelė. Projekto tikslų įgyvendinimo vertinimas.

Indikatoriai:

(-) projekto tikslai neįgyvendinti;

(±) projekto tikslai įgyvendinti dalinai;

(+) projekto tikslai įgyvendinti.

Apibendrinat tyrimo rezultatus galima teigti, kad projektai pasiekę ar dalinai pasiekę nustatytus tikslus, sėkmingai vykdo socialinį gyventojų užimtumą, skatina sveikos gyvensenos bei sportinio, kultūrinio ir pramoginio turizmo augimą, yra svarbūs regioninių, nacionalinių ir tarptautinių renginių centrai.

Atlikus penkių nacionalinės svarbos sporto turizmo objektų įgyvendintų projektų Lietuvoje, sėkmės ir poveikio socialiniam gyventojų užimtumui, tyrimą, nustatyta, kad:

- Projektų vykdytojoms įgyvendinant projektus trūksta žinių ir patirties prižiūrint ir kontroliuojant projektų vykdomo eigą ir bendradarbiaujant su suinteresuotomis šalimis. Nustatyta, kad už projekto veiklą atsakingi asmenys dažnai viršija savo pareigybes t.y. nevykdoma aiškios atsakomybė ir atskaitomybės sistema.
- Vykdant projektus susiduriama su laiko įgyvendinimo problema. Pastebėta, jog skelbiama fiktyvi projekto pabaiga numatytu laiku, siekiant išvengti investicijų grąžinimo Europos Sąjungai, nors visi projekto plane numatyti darbai dar nebūna atlikti. Tai turi įtakos vėliau iškylančioms problemoms su rangovais, dėl neįvykdytų darbų ir neeliminuojamų statybų defektų.
- Projektų biudžeto lėšos panaudojamos neefektyviai, nesiremiant projekto plano nurodytais.

- Projekto suinteresuotosios šalys nebendradarbiauja arba bendradarbiauja neefektyviai.
- Įgyvendinti projektai yra svarbūs visuomeniniai traukos centrai, skatina bendruomenės kultūrinio gyvenimo aktyvumą ir socialinį užimtumą, kuria regiono ir šalies įvaizdį nacionaliniu ir tarptautiniu mastu.

IŠVADOS

1. Projekto sąvokos apibrėžtis įvairuoja tiek teoriniame, tiek praktiniame pateikime. Projektų valdymo specialistai dažniausiai remiasi JAV projektų valdymo instituto parengtu projektų valdymo standartu (PMBOK), kuriame *projektas* apibrėžiamas, kaip nuolat kintanti projektų valdymo profesijos žinių visuma, apimanti tiek pasitvirtinusias ir plačiai taikomas projektų valdymo žinias, priemones ir metodus, tiek publikuotas ir nepublikuotas gerąsias praktikas. O *projektų valdymas,* nurodomas, kaip veikla, orientuota į sėkmingą projekto tikslų įgyvendinimą, taikant turimas žinias, įgūdžius, įrankius ir metodus bei apimanti planavimą, projekto veiksmų realizavimą, proceso vertinimą ir įgyvendinimą.

2. Vieningo projekto sėkmę lemiančio kriterijų skaičiaus nėra, tačiau dažniausiai yra išskiriami trys esminiai kriterijai – projekto kaina, laikas ir kokybė, deja vien jų sėkmingam projekto įgyvendinimui neužtenka. Projekto sėkmė priklauso nuo sisteminio projekto požiūrio, kuriame visi projekto elementai, planavimo komponentai, projekto pristatymai yra susiję tarpusavyje. Visi jie valdomi remiantis principu, kuris nurodo, jog pažeidus vieną projekto sritį pažeidimas įtakos visą projekto sistemą. Galima teigti, kad sėkmė yra kokybiškas nustatytų projekto tikslų pasiekimas ir atliktų darbų įvykdymas laiku, neviršijant nustatytų projekto išteklių, visiškas projekto plano išpildymas.

3. Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijos šiandienos kontekste vaidiną svarbų vaidmenį Ekonomikos augimo ir sanglaudos skatinimo procesuose tiek Europos mastu, tiek atskirų valstybių narių regioniniu aspektu. Struktūrinės politikos tikslas –padėti sunkiau besivystantiems regionams prisitaikyti prie nuolat besikeisiančių ekonominių ir socialinių sąlygų. 2007-2013 m. finansavimo laikotarpiu ES struktūrinės paramos strategijai įgyventi Lietuvoje, buvo parengtos keturios veiksmų programos prioritetinės finansavimo sritys – žmogiškųjų išteklių plėtros, ekonomikos augimo, sanglaudos skatinimo ir techninės paramos. 2007-2013 m. laikotarpiu iš Europos Sanglaudos fondų remiama ir sporto plėtros politika. Įgyvendinant sporto politiką Baltoji knyga dėl sporto tapo pagrindu valstybėms narėms formuojant savo kūno kultūros ir sporto politiką, o įsigaliojusia Lisabonos sutartimi ES suteikta aiškiai apibrėžta kompetencija sporto srityje. Už sporto plėtrą yra atsakingos ne tik valstybės narės ir sporto organizacijos, bet ir nepriklausomos institucijos, atstovaujančios nacionaliniams ir bendriems interesams. ES už kūno kultūros ir sporto politikos formavimą atsakingos institucijos: Europos Parlamentas, Europos Vadovų taryba, ES Valdyba, Europos Komisija, ES Teisingumo teismas, Europos Centrinis

bankas ir Europos Audito rūmai. Lietuvoje, siekiant tikslingai vykdyti kūno kultūros ir sporto politiką, 2011-2020 m. patvirtinta valstybės sporto plėtros strategija nukreipta į sporto socialinę misiją – visuomenės problemų sprendimą per kūno kultūros ir sporto plėtrą. Lietuvoje už kūno kultūros ir sporto politikos formavimą atsakingos institucijos: Lietuvos Respublikos Prezidentas, LR Seimas, LR Vyriausybė, Kūno kultūros ir sporto departamentas, Švietimo ir mokslo ministerija, Savivaldos institucijos ir Nevyriausybinės organizacijos.

4. Atlikus nacionalinės svarbos sporto turizmo objektų įgyvendintų projektų Lietuvoje, sėkmės ir poveikio socialiniam gyventojų užimtumui, tyrimą, nustatyta, kad projektų vykdytojoms įgyvendinant projektus trūksta patirties vykdyti projektų priežiūrą ir kontrolę, įgyvendinant projektus dažnai susiduriama su laiko įgyvendinimo rizika, o projektų biudžeto lėšos panaudojamos neefektyviai, nesiremiant projekto plano nurodytais. Visi įgyvendinti nacionalinės svarbos sporto turizmo objektų projektai yra svarbūs visuomenės kultūrinio ir sportinio aktyvumo ugdymui bei Lietuvos įvaizdžio kūrimui tarptautiniu mastu.

REKOMENDACIJOS

Siekiant padidinti sėkmingai ir efektyviai įgyvendintų Europos Sąjungos finansuojamų projektų skaičių, siūloma:

1. Vykdyti kryptingą projekto komandos atranką, atsižvelgiant į kandidatų kvalifikaciją ir projektų valdymo patirtį. Nustatyti komandos narių atsakomybes ir griežtai jų laikytis, o už nusižengimus skirti pinigines nuobaudas ar apribojimus dirbti projektų valdymo srityje nurodytą laiką.
2. Įpareigoti institucijas, vykdančias projektus, teikti detalias, su projekto įgyvendinimu susijusias, veiklos ataskaitas. O institucijoms, neteikiančioms tokių ataskaitų, skirti pinigines nuobaudas ar ES projektų vykdymo apribojimus.
3. Privalomai vykdyti visų ES finansuojamų projektų kontrolę ir teikti audito ataskaitas, siekiant užtikrinti sklandų projektų įgyvendinimą. Nustačius pažeidimus, skirti pinigines nuobaudas projektą įgyvendinančiai institucijai ir/arba atsakingų asmenų grupei.
4. Įdiegti internetinę duomenų bazę, visų įgyvendintų ir įgyvendinamų projektų ataskaitoms, juos valdančių ir vykdančių institucijų veiklos ataskaitoms teikti. Siekiant vykdyti efektyvius projektų tyrimus ir atlikti jų vertinimus.
5. Skatinti skaidrią projektų įgyvendinimo politiką, siekiant efektyvaus Europos Sąjungos lėšų panaudojimo.
6. Siekiant skatinti sporto turizmo plėtrą, siūloma gerinti ne tik infrastruktūros objektų valdymo, bet ir teikiamų paslaugų kokybę bei plėtrą, atsižvelgiant į regiono ir šalies poreikius.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. „Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas,“ *Valstybės Žinios* 9-215 (1996); *Valstybės Žinios* 65-1549 (1997); *Valstybės Žinios* 112-3256 (1999); *Valstybės Žinios,* 76-2745 (*2005*), *Valstybės Žinios,* X-1501 (*2008*)
2. „Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymo pakeitimo įstatymas, 2008 m. balandžio 17 d., Nr. X-1501,“ *Valstybės žinios* 47, 1752 (2008).
3. „Lietuvos Respublikos Seimo 2007 m. liepos 13 d., Nr. 259 Aiškinamasis raštas “Dėl Potvarkio darbo grupės sudarymui 2008-2020 metų Valstybinei kūno kultūros ir sporto strategijai parengti.“. Žiūrėta 2015-06-22. http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=106121
4. „Lietuvos Respublikos Seimo 2011 m. kovo 24 d. nutarimas Nr. XI-1296 „Dėl 2011–2020 metų valstybinės sporto plėtros strategijos patvirtinimo“ , *Valstybės Žinios,* 41-1942 (2011).
5. „Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas, 2007 06 26, Nr. X-1212“ *Valstybės žinios*, 77, 3046 (2007). Žiūrėta 2016 04 04. Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.E2CE2C82DA9E

Kiti šaltiniai:

6. ”Žalgirio“ arena per metus sulaukė 700 tūkst lankytojų“, *Kauno diena*, 2014 03 12. Žiūrėta 2016 04 03. http://kauno.diena.lt/naujienos/kaunas/miesto-pulsas/zalgirio-arena-metus-sulauke-700-tukst-lankytoju-619778
7. ”Žalgirio“ areną valdančios UAB „Kauno arena“ 2013 m. veiklos ataskaita. Žiūrėta 2016 04 03. http://zalgirioarena.lt/lt/naujienos/2013/04/24/kauno-zalgirio-arena-veiklos-ataskaita-2012/
8. „Žalgirio“ areną valdančios UAB „Kauno arena“ 2012 m. veiklos ataskaita. Žalgirio arena, 2013 m. balandžio 24 d. Žiūrėta 2016 04 03. http://zalgirioarena.lt/lt/naujienos/2013/04/24/kauno-zalgirio-arena-veiklos-ataskaita-2012/
9. 2007-2013 m. Ekonomikos augimo veiksmų programa, 2013. Žiūrėta 2016 03 14, http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/teises_aktai/_EAVP_2014_06_02.pdf
10. 2007-2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programa, 2016. Žiūrėta 2016 03 14, http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/teises_aktai/Atnaujinta_SSVP_2014_05_26.pdf

11. 2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa, 2013. Žiūrėta 2016 03 14, http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/teises_aktai_PDF/ZIPVP_2013_07_25.PDF
12. 2014-2020 m. Europos sąjungos fondų investicijos Lietuvoje. Žiūrėta 2015 06 22, http://www.esinvesticijos.lt/
13. 250 pasirenkamųjų atsakymų į klausimus apie Europą ir Europos politiką. Vilnius: Eurigmas, 2003.
14. Adamonytė Inga, et al. *Projektų valdymas ir vandens politika: mokomoji knyga*. Kaunas: Ardiva, 2008.
15. Alytaus miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba. „*Alytaus daugiafunkcinio pramogų ir sporto komplekso (sporto rūmų arenos išplėtimo) rekonstrukcijos objekto liekamųjų medžiagų apskaitos, saugojimo, panaudojimo pagal galiojančius teisės aktus Audito ataskaita*“, Alytus, 2009 m. gruodžio 14 d. Nr. – AT.
16. Audito ataskaita. *VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų cento“ 2011 m. finansinės atskaitomybės*, 2012 vasario 29 d.“ Žiūrėta 2016 04 05. http://edem.elektrenai.lt/sites/default/files/Projektai/258.pdf
17. Beleckienė, Giedrė et al. *Sporto sektoriaus studija: darbuotojų ir jų kvalifikacijos kaitos prognozių tyrimo ataskaita*. Vilnius, 2008.
18. Cleland, David. I. & Lewis. R. Ireland. Project management: Strategic Design and Implementation/4th ed. Singapore: McGraw-Hill, 2002.
19. Clements, James P. & Jack Gido. *Effective Project management* . Canada: Thomson South-Western, 2006.
20. Crawford, J. Kent. *Project Management Maturity Model* / 2th ed. New York: Auerbach, 2007.
21. Čingienė, Vilma ir Skaistė Laskienė. Lietuvos visuomenės sveikatinimo per sportą politikos įgyvendinimo aktualijos „Europos Sąjungos fizinio aktyvumo gairių“ kontekste, *Sveikatos politika ir valdymas* 1, 6 (2014): 116-124.
22. Čingienė, Vilma. Sportininkų rengimo valdymas: socio-ekonominiai aspektai, *Sportinį darbingumą lemiantys veiksniai* 6 (2011): 72-78.
23. Čingienė, Vilma ir Diana Žukauskienė. Parama Lietuvos prioritetinių sporto federacijų veikloje, *Ugdymas. Kūno kultūra. Sportas* 1, 46 (2003): 40-45.
24. Čingienė, Vilma ir Lina Gineikienė. *Lietuvos sporto mokymo įstaigų veiklos auditas, Ekonomika ir vadyba : aktualijos ir perspektyvos* 3, 31 (2013): 121-132. Žiūrėta 2014 09 07. http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2013_3_31/ciugiene_gineikiene.pdf

25. Čingienė, Vilma, et al. Kas lemia paramos pasiūlymo sporto sektoriuje sėkmę? Paramos pasiūlymo kūrimo teorija ir praktika, *Ekonomika ir vadyba : aktualijos ir perspektyvos* 1, 29 (2013) : 166-176.
26. Daugėlaitė, Monika. „Europos Sąjungos struktūriniai fondai ir jų reikšmė Lietuvos ekonomikai“, Magistro darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2013. http://tools.elaba.lt/marc/fulltext.php?lib=etd01&sys=000025833
27. Elektrėnų savivaldybės taryba. „*Sprendimas dėl pritarimo Elektrėnų savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos 2012 metu veiklos ataskaitai*“, 2013 m . spalio 19 d. Žiūrėta 2016 04 06. http://edem.elektrenai.lt/sites/default/files/Projektai/259.pdf
28. Erasmus+ programos vadovas, 2014. Žiūrėta 2014 09 20, ec.europa.eu/.../erasmus-plus/.../erasmus-plus-programme-guide_lt.pdf
29. ES parama: Strategija ir veiksmų programos. Žiūrėta 2016 03 14, http://www.esparama.lt/strategija-ir-veiksmu-programos
30. ES Struktūrinė parama 2007-2013 m. *Žiemos sporto centro Ignalinoje plėtra ir modernizavimas*. Žiūrėta 2016 04 04. http://www.esparama.lt/projektas?id=7247&order=&page=&pgsz=10
31. ES Struktūrinė parama 2007-2013 m, Ledo rūmų Elektrėnuose plėtra. Žiūrėta 2016 04 04. http://www.esparama.lt/projektas?id=6336&order=&page=&pgsz=10
32. ES Struktūrinė parama 2007-2013 m. Žiūrėta 2015 06 21, http://www.esparama.lt/
33. ES Struktūrinė parama 2007-2013 m. „*Girstučio" kultūros ir sporto rūmų rekonstrukcija, Kovo 11-osios g. 26,* Kaunas. Žiūrėta 2016 04 03. http://www.esparama.lt/projektas?id=7241&order=&page=&pgsz=10
34. ES Struktūrinė parama 2007-2013 m. *Daugiafunkcinis pramogų ir sporto kompleksas*. Žiūrėta 2016 04 02. http://www.esparama.lt/projektas?id=6507
35. ES Struktūrinė parama 2007-2013 m. *Kauno pramogų ir sporto rūmai* Nemuno saloje, Karaliaus Mindaugo pr. 50. Žiūrėta 2016 04 03. http://www.esparama.lt/en/projektas?id=5542&order=&page=&pgsz=10
36. Europos Bendrijų komisija, *Baltoji knyga dėl sporto.* Briuselis, 2007. Žiūrėta 2014 09 15. http://www.sportasvisiems.lt/xinha/plugins/ExtendedFileManager/demo_images/baltoji_knyga_del_sporto_ebk_2007_07_11.pdf
37. Europos Komisija. „Baltoji knyga dėl sporto“. Liuksemburgas: Europos Bendrijų oficialiųjų leidinių biuras, 2007.
38. Europos komisija. „Dėl 2011–2014 m. Europos sąjungos sporto srities darbo plano įgyvendinimo“, *Komisijos ataskaita Europos parlamentui, tarybai, Europos Ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų Komitetui,* Briuselis, 2014 01 24 COM (2014) 22 final.

39. Europos Komisija, ES lygmens veiksmų sporto sektoriuje svarbos didinimas. *Komisijos komunikatas Europos parlamentui, tarybai, Europos Ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui*, Briuselis, 2011 01 18, KOM(2011) 12 galutinis.
40. Europos Sąjungos oficialusis leidinys,.2014 m. gegužės 21 d. Tarybos ir Taryboje posėdžiavusių valstybių narių vyriausybių atstovų rezoliucija dėl Europos Sąjungos darbo plano sporto srityje (2014–2017 m.) . Žiūrėta 2014 06 14.
41. Faktų apie Europos Sąjungą suvestinės. *Europos parlamentas*. Žiūrėta 2014 09 10, http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/lt/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.13.7.html
42. Flexibility Study on Possible Future Mobility Measures For Sport in EU. Final Report, 2013.
43. Garbaliauskas, Česlovas., et al. Sporto organizacijų veiklos teisiniai ypatumai, *Jurisprudencija*. t.62, 54 (2000): 88.
44. Gedvilaitė, Akvilė „Kūno kultūros ir sporto strategijos formavimas Lietuvoje (rankraštis)“, Daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas, 2011.
45. Babravičius, Gintautas. Aiškinamasis raštas „Dėl 2008-2020 metų Valstybinės kūno kultūros ir sporto plėtros strategijos projekto. Vilnius: 2008 m. vasario 14 d.“ .
46. Gobikas, Mindaugas ir Vilma Čingienė. Organizaciniai sporto vadybos ypatumai: lyginamoji teorijos ir praktikos analizė, *Sporto mokslas* 4 (2005): 70-75.
47. Gray, Clifford F., Erick W. Larson, Project Management: The Managerial Porcess/ 2th ed. (New York: McGraw-Hill,2003), 4.
48. Heldamn, Kim & Claudia Baca ir Patti Jansen. PMP: Project Management Professional Study Guide/ deluxe ed. USA: Wiley Publishing, 2005.
49. Heldman, Kim & Claudia Baca ir Patti Jansen. PMP: Project Management Professional Study Guide/ 7th ed. .Canada: Wiley Publishing, 2013.
50. Kauno miesto savivaldybės administracija, *Kauno turizmo infrastruktūros plėtros studija*, 2012.
51. Kerzner, Harold & Frank P. Saladis. *Project Management Workbook & PMP/CAMP Exam Study Guide*/ 9th ed. New Jersey: Wiley, 2006.
52. Kisielis, Karolis „Projektų valdymas ir komandos kūrimas UAB „KEMEK ENGENEERING“. Magistro darbas, Vilniaus universitetas, 2007. http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D_20090908_194016-42296
53. Kučinskaitė, Kristina. „Žalgirio“ arenos trauka, *Lietuvos žinios*, 2012 m. lapkričio 24 d. Žiūrėta 2016 04 03. http://lzinios.lt/lzinios/Sportas/zalgirio-arenos-trauka/60593
54. Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. veiklos ataskaita. Žiūrėta 2016 04 06. http://kksd.lt/index.php?3661661709/2012

55. Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. veiklos ataskaita,. Žiūrėta 2016 04 06. http://kksd.lt/index.php?3661661709/2013
56. Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. veiklos ataskaita. Žiūrėta 2016 04 06. http://kksd.lt/index.php?3661661709/2014
57. Kūno kultūros ir sporto departamentas prie LR Vyriausybės. Žiūrėta 2014 09 18, http://www.kksd.lt/index.php?2221186525
58. Laskienė, Skaistė, ir Daiva Anusauskaitė. Savanorystės fenomeno sporto sektoriuje ypatumai, *Sporto mokslas* 1, 51 (2008): 17-24.
59. Laurinavičius, Aurimas, ir Vilma Čingienė. Ekonominių dėsnių ir analizės metodų pritaikymo sporte, kaip ūkio šakoje, aktualumas, *Sporto mokslas* 4, 66 (2011): 32. Žiūrėta 2014 09 06, http://www.loa.lt/images/dokumentai/sp_mokslas/SM_2011_4.pdf
60. Lietuvos 2007-2013m. ES Struktūrinės paramos panaudojimo strategija. 2012. Žiūrėta 2016 03 11. http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Visos_patvirtintos_priemones/strategija_20120925.pdf
61. Lietuvos Respublikos finansų ministerija. Žiūrėta 2014 09 09, http://www.finmin.lt/web/finmin/lietuvos_dalyvavimas_eb_programose
62. Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija. ES parama 2007-2013 m. Žiūrėta 2016 03 15, https://ukmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/es-parama-1/2007-2013-m
63. Lietuvos standartizacijos departamentas. *Kokybės vadybos sistemos. Projektų kokybės vadybos gairės*, Vilnius, 2008. Žiūrėta 2016 03 16, http://www.lvb.lt/primo_library/libweb/action/dlDisplay.do?vid=KTU&docId=KTU01000132379&fromSitemap=1&afterPDS=true
64. Lietuvos statistikos departamentas. Pradėti vertinti sporto sektoriaus ekonominiai rodikliai. Žiūrėta 2015 06 11, http://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai/?articleId=2536862
65. Lietuvos statistikos departamentas. *Sporto sektoriaus pridėtinė vertė*. Žiūrėta 2015 06 11, http://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai/?articleId=3092456
66. Lisabonos sutartis. *Europos sąjungos oficialusis leidinys*, 2007 m. gruodžio 17 d. , 50t. Žiūrėta 2014 09 20, https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/lt_lisbon_treaty.pdf
67. Litvinenko, Michail, ir Ieva Meidutė. *Projektai. Projektų valdymas: Mokomoji knyga*. Vilnius, 2004.
68. LR Finansų ministerija. „Kas yra struktūrinė parama?“. Žiūrėta 2016 03 10, http://www.esparama.lt/kas-yrastrukturine-parama
69. LR Finansų ministerija. 2007-2013 m. Europos sąjungos struktūrinės paramos vertinimas. Atliktų vertinimų apžvalga. Vilnius, 2015.

70. LR Finansų ministerija. ES investicijos. Žiūrėta 2016 03 11, http://finmin.lrv.lt/lt/es-ir-kitos-investicijos/es-investicijos
71. LR Finansų ministerija. ES struktūrinės paramos vertinimas: metodinės gairės, 2010.
72. LR Finansų ministerija. Europos sąjungos struktūrinės paramos vertinimo planavimas ir organizavimas Lietuvoje. Žiūrėta 2015 06 11, http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas_ESSP_Neringos/Vertinimo_planavimas_ir_organizavimas.pdf
73. Mikalauskas, Rimantas. Sporto organizacijos vadyba: globalizacijos tendencijos ir modernizavimo krypčių apžvalga, *Sporto mokslas* 3, 45 (2006): 28-31.
74. Neverauskas, Bronius, et al. *Projektų valdymas: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija, 2007.
75. Oficiali Audito Rūmų internetinė svetainė. http://www.eca.europa.eu/lt/Pages/AuditingActivities.aspx . Žiūrėta 2016 03 29.
76. Oficiali Europos Centrinio banko internetinė svetainė. http://www.ecb.europa.eu/ecb/orga/html/index.en.html . Žiūrėta 2016 03 29.
77. Oficiali Europos Komisijos internetinė svetainė, http://ec.europa.eu/atwork/index_lt.htm . Žiūrėta 2016 03 29
78. Oficiali Europos Parlamento internetinė svetainė. http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/lt/20150201PVL00010/Strukt%C5%ABra-ir-veikla. Žiūrėta 2016 03 29.
79. Oficiali Europos Sąjungos Tarybos internetinės svetainės, http://www.consilium.europa.eu/lt/council-eu/ . Žiūrėta 2016 03 29.
80. Oficiali Europos Teisingumo teismo internetinė svetainė, http://curia.europa.eu/jcms/jcms/Jo2_6999/ . Žiūrėta 2016 03 29.
81. Oficiali Europos Vadovų internetinė svetainė: http://www.consilium.europa.eu/lt/european-council/role-nominations-appointments/ . Žiūrėta 2013 03 29.
82. Poškienė, Audronė, ir Saulė Juzelėnienė. „CTCES projektas: Daugiakalbystė, dvikalbystė ir socialinė realybė," *Kalbų studijos* 18 (2011): 78 . http://www.kalbos.ktu.lt/index.php/KStud/article/viewFile/413/736
83. Project Management Institute. *A Guide To the Project Management Body of Knowledge/ 3th ed.* Newtown square, 2004.
84. Projekto valdymas pagal PMBOK, žiūrėta 2016 03 15, www.mif.vu.lt/~ragaisis/PSI_mag2007/PSI_11.PMBOK.doc
85. Rajeckaitė, Monika „*Tarptautinių bendrojo ugdymo projektų sėkmės vertinimas tęstinumo požiūriu.*" , Magistro darbas, ISM, 2014.

86. Stanleigh, Michael *Combining the ISO 10006 and PMBOK To Ensure Successful Projects*, Business Improvement Architects,2004. Žiūrėta 2016 03 16, https://bia.ca/combining-the-iso-10006-and-pmbok-to-ensure-successful-projects/
87. Tamošiūnas, T. Projektų metodas ugdymo praktikoje. Šiauliai: Šiaulių universitetas, 1999.
88. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Alma littera, 2005.
89. Trijonis, Vidas. *Programų kūrimo priemonės,* 2013. Žiūrėta 2016 03 20, http://proin.ktu.lt/~ekartus/casetools2013/CT5_6_projektu%20valdymas%20v2.4.pptx
90. Vainienė, Rūta. *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Tytoalba, 2008.
91. Vanagienė, Agnė. „Kūno kultūros ir sporto politikos formavimas ir įgyvendinimas Lietuvoje ir Europos Sąjungoje“ Magistro darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2013. http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa0001:E.02~2013~D_20130625_190141-10706
92. Vidaus reikalų ministerija. *Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės*. Vilnius, 2014. Žiūrėta 2016 03 16, vakokybe.vrm.lt/get.php?f.838
93. Vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo tobulinimo grupės 2014 m. veiklos ataskaita. Žiūrėta 2016 04 06. https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Struktura_ir_kontaktai/Komisijos_ir_darbo_grupes/Vidaus_reikal%C5%B3_ministerijos_vie%C5%A1ojo_valdymo_tobulinimo_grup%C4%97/VVTGataskaita2014.pdf
94. Viešojo sektoriaus investicinių projektų rengimo metodika, 2014. Žiūrėta 2016 03 23, http://www.siauliai.lt/informacija/metodika_cpva.pdf
95. Vitkus, Gediminas. *Europos sąjungos enciklopedinis žinynas*. Vilnius: Eugrimas, 2002.
96. VŠĮ „Alytaus sporto ir rekreacijos centro“ veiklos ataskaita, 2012 04 26. Žiūrėta 2016 04 02. http://www.alytus.lt:8080/va/Default.aspx?Id=3&DocId=32275
97. VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ veiklos ataskaita, 2011. Žiūrėta 2016 04 05. http://www.esportocentras.lt/senoji/images/veiklosataskaita/Veiklos_ataskaita_2011.pdf
98. VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ veiklos ataskaita, 2012. Žiūrėta 2016 04 05. http://www.esportocentras.lt/senoji/images/veiklosataskaita/Veiklos_ataskaita_2012.pdf
99. VšĮ „Elektrėnų sporto, turizmo ir pramogų centro“ veiklos ataskaita, 2013. Žiūrėta 2016 04 05. http://www.esportocentras.lt/senoji/images/veiklosataskaita/Veiklos_ataskaita_2013.pdf
100. VŠĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centro įstaigos 2014 metų vadovo ataskaita, 2015 m. kovo 4 d. Kaunas. Žiūrėta 2016 04 03. http://www.girstutis.lt/sites/default/files/2014_m._vadovo_ataskaita.pdf

101. VŠĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centro įstaigos 2014 metų veiklos programa, 2015 m. sausio 16 d. Kaunas. Žiūrėta 2016 04 06. http://www.girstutis.lt/sites/default/files/2015_m._veiklos_programa.pdf
102. VšĮ „Lietuvos žiemos ir sporto centro“ 2014 m veiklos ataskaita. Ignalina. Žiūrėta 2016 04 05, http://www.lzsc.lt/veiklosataskaita2014.docx
103. Zuzevičiūtė, Vaiva ir Vida Žvinienė. *Projektų rengimas ir valdymas*. Vytauto Didžiojo universitetas: Kaunas, 2007
104. Zuzevičiūtė, Vaiva ir Vida Žvinienė. *Projektų vadyba švietime*. Kaunas: Pasaulio lietuvių centras, 2011.

SANTRAUKA

Programų ir projektų vadybos magistro baigiamojo darbo tema nagrinėja Europos Sąjungos finansuotus nacionalinės svarbos sporto turizmo infrastruktūros objektų projektus. Tema aktuali, kadangi šiandien sportas įgauna vis didesnę reikšmę socialiniame ir ekonominiame gyvenime, padeda siekti Europos Sąjungos strateginių solidarumo ir gerovės tikslų. Kūno kultūra ir sportas yra vis reikšmingesnė Europos Sąjungos investicijų sritis, kuri pripažįstama, kaip itin svarbi gyvenimo dalis, o sporto politika įgauna vis daugiau realaus pagrindo. Mokslinių darbų nagrinėjančių ES parama įgyvendintus sporto projektus nėra daug, todėl ši tema aktuali ir nauja Lietuvos sporto sektoriuje. Ji padės išsiaiškinti su kokiais sunkumais susiduria projektus įgyvendinančios institucijos ir kokie projektai laikomi sėkmingai įgyvendintais.

Darbe keliamos projekto sėkmės ir poveikio socialiniam užimtumui problemos. Tyrimo objektas - Europos Sąjungos paramos lėšomis 2007-2013 m. laikotarpyje įgyvendinti nacionalinės svarbos sporto turizmo infrastruktūros projektai. Tyrimo tikslui pasiekti iškelti 4 uždaviniai: pateikti projektų valdymo teorinius aspektus, atskleisti projekto įgyvendinimo sėkmę lemiančius veiksnius, pristatyti ES struktūrinių fondų investicijų prioritetus ir pagrindines sporto politikos gaires įgyvendinančias institucijas., išanalizuoti 2007-2013 m. ES parama Lietuvoje įgyvendintų nacionalinės svarbos sporto turizmo objektų projektus sėkmės ir socialinio užimtumo aspektais.

Siekiant įgyvendinti darbo uždavinius teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė ir sintezė, o praktinio tyrimo metu naudotas informacijos paieškos, metaanalizės ir aprašomasis metodas. Atlikus tyrimą, nustatyta Europos Sąjungos parama įgyvendinamų projektų sėkmė ir jų poveikis socialiniam gyventojų užimtumui. Įvertinta, kad tik dalis Lietuvoje įgyvendintų projektų įgyvendinti sėkmingai ir nurodoma, kaip būtų galima padidinti sėkmingai įgyvendintų projektų skaičių.

Darbo tyrimas atskleidė, jog projektų vykdytojoms įgyvendinant projektus trūksta žinių ir patirties prižiūrint ir kontroliuojant projektų vykdymo eigą ir bendradarbiaujat su suinteresuotomis šalimis. Nustatyta, kad už projekto veiklą atsakingi asmenys dažnai viršija savo pareigybes, o vykdant projektus susiduriama su laiko įgyvendinimo problema. Projektų biudžeto lėšos panaudojamos neefektyviai, nesiremiant projekto plano nurodymais. Projekto Suinteresuotosios šalys nebendradarbiauja arba bendradarbiauja neefektyviai. Nustatyta, jog įgyvendinti projektai yra svarbūs visuomeniniai traukos centrai, skatina bendruomenės kultūrinio gyvenimo aktyvumą ir socialinį užimtumą, kuria regiono ir šalies įvaizdį nacionaliniu ir tarptautiniu mastu.

Darbą sudaro įvadas, trys teorinės ir praktinė dalis. Pirmojoje teorinėje darbo dalyje stengiamasi pateikti teorinius projektų valdymo ir vadybos aspektus, antrojoje – pateikiama projekto sėkmę lemiantys veiksniai, trečiojoje - informuojama apie Europos sąjungos struktūrinių fondų investicijas bei prioritetus Europoje ir Lietuvoje 2007-2013m. programavimo laikotarpiu. Praktinėje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija ir tyrimas, kuriuo siekta įvertinti 2007-2013 m. ES parama Lietuvoje įgyvendintų nacionalinės svarbos sporto turizmo objektų projektų sėkmę ir nustatyti objektų poveikį socialiniam gyventojų užimtumui.

Šis magistro darbas gali būti naudingas naujojo 2014-2020 m. programavimo laikotarpio sporto projektų paraiškų teikėjams, projektų valdymo specialistams bei asmenims, besidomintiems ES struktūrine parama bei sporto sektoriaus plėtra Europos Sąjungoje ir Lietuvoje.

SUMMARY

Program and project management master's thesis topic deals with the European Union-funded national importance of sports tourism infrastructure projects. The subject is relevant because today's sport is gaining more and more importance to the social and economic life, contribute to achieving the European Union's strategic objectives of solidarity and welfare prosperity. Physical education and sport is becoming more significant European Union investment area, which is recognized as a very important part of life, and sport policy is gaining more and more real reason. There are not many scientific papers dealing with the EU's support implemented for sports projects, so this topic is relevant and new to Lithuanian sports sector. It will help to clarify the difficulties encountered by project implementing agencies and what projects are considered to be successfully implemented.

In order to meet production targets in the theoretical part of the work the scientific literature analysis and synthesis was conducted, and for practical study information search, meta-analysis and descriptive method was used. The investigation established the impact of projects with the European Union's support to social employment of the population. It is estimated that only a part of conducted projects are succesfully implemented and indicates how to increase the number of successfully implemented projects.

Work study revealed that project promoters lack knowledge and experience in controlling the progress of projects and in cooperating with stakeholders. It was found that persons responsible for projectimplementation activities often exceed their posts, and the projects face time realization problem. It is noted that fictitious project end time is published to avoud a return on investment of the European Union funds, even though all of the project plan for works have not yet been carried out. This affects later encountered problems with contractors, for work not finished in time and construction defects that are not eliminated. Project budget funds are used inefficiently, without reference to the project plan specified guidelines. Project stakeholders do notcooperate or collaborate ineficiantly. It was found that the implementation of the projects is a major public attraction centers that promote community's cultural life, social activity and employment, which creates the region's and the country's image nationally and internationally.

The work consists of an introduction, three theoretical and practical part. In the first theoretical part efforts are made to provide the theoretical project management and management aspects, second part – providesproject success factors, third part – informs about the European Union structural funds and investment priorities in Europe and Lithuania 2007-2013 programming period. The practical part contains the research methodology and study to assess Lithuania's implementations of the national interest in sports tourism facilities project success and identifying objects of social impact on employment in the period of 2007-2013 with European Union's support.

The Master's thesis may be useful for sports programming project applicants, project management professionals and individuals interested in EU structural support and the development of the sports sector in the European Union and Lithuania for 2014-2020 period.