

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS**  
**INFORMATIKOS IR STATISTIKOS KATEDRA**

**ILONA ŠIUGŽDAITĖ**  
ELEKTRONINĖS VALDŽIOS ADMINISTRAVIMO MAGISTRANTŪROS  
NEAKIVAIZDINIŲ STUDIJŲ PROGRAMA

**ELEKTRONINĖS VALDŽIOS PROJEKTŲ DIEGIMO ETAPAI IR**  
**GALIMI MODELIAI**  
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Darbo vadovas:  
Prof. dr. A. Augustinaitis

Vilnius, 2006

## TURINYS

ĮVADAS .....	3
1. PROJEKTŲ VALDYMO METODOLOGIJA.....	5
1.1 Projekto koncepcija .....	5
1.1.1 Projektų savybės .....	6
1.1.2 Projektų klasifikacija .....	8
1.1.3 Projektų gyvavimo fazės .....	10
1.1.4 Projektų dalyviai.....	11
1.2 Projektų valdymo koncepcija .....	13
1.2.1 Projektų diegimo etapai .....	16
1.3 Projektų valdymo procesai .....	18
1.3.1 Projektų rizikos įvertinimas.....	22
1.3.2 Projektų teisinė aplinka .....	23
2. E.VALDŽIOS PROJEKTŲ YPATUMAI.....	25
2.1 E.valdžios projektų specifiška.....	25
2.2 E.valdžios projektų įgyvendinimo techniniai sprendimai .....	30
2.3 E.valdžios projektų teisinis reguliavimas .....	31
2.4 E.valdžios projektų pavyzdžiai.....	32
3. LIETUVOS E.VALDŽIOS PROJEKTŲ DIEGIMO ETAPAI IR MODELIAI.....	43
3.1 E.valdžios projektų etapai .....	43
3.2 E.valdžios projektų modeliai .....	56
PABAIGA .....	58
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	58
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	60
SANTRAUKA .....	65
SUMMARY .....	66
PRIEDAI .....	67

## IVADAS

Temos aktualumas: Elektroninės valdžios (e.valdžios) projektai yra nauja ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje. Kadangi e.valdžios projektai įgyvendinami dar tik keletą metų, nenuostabu, kad ne visi projektai duoda reikiamą rezultatą. Yra nemažai pavyzdžių, kai įgyvendinus e.valdžios projektą jo sukurtomis elektroninėmis paslaugomis (e.paslaugomis) taip ir nepradeda naudotis didžioji piliečių dalis. Tai įtakoja daug faktorių, tame tarpe ir neįsigilinimas į e.valdžios projektų specifiką. Neretai yra nenumatomi svarbūs projekto diegimo etapai arba pasirenkamas netinkamas projekto modelis. Tai įtakoja ir tai, kad yra per mažai pasaulinės šių projektų įgyvendinimo praktikos, o tokių projektų įgyvendinimo metodika dar tik kuriama.

Darbo tikslas: Išnagrinėti e.valdžios projektų specifiką, rengimo metodiką; aprašyti būtinus bei galimus e.valdžios projektų diegimo etapus, remiantis sėkmingais ir nesėkmingais jau įvykdytais e.valdžios projektais tiek Lietuvoje, tiek užsienyje; išnagrinėti teorinį projekto modelį, jį pritaikyti e.valdžios projektams.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti e.valdžios projektų valdymo metodologiją remiantis moksline literatūra anglų bei lietuvių kalbomis.
2. Atlikti įvykdytų e.valdžios projektų analizę.
3. Išnagrinėti e.valdžios projektų specifiką.
4. Aprašyti e.valdžios projektų diegimo etapus.
5. Pateikti galimą e.valdžios projekto diegimo modelį.

Darbo problema: dar nėra pilnai tinkamos metodikos pritaikytos e.valdžios projektų rengimui.

Darbo objektas: e.valdžios projektai, e.valdžios projektų diegimui reikalingi etapai, e.valdžios projektų valdymo metodika.

Darbo dalykas: įvykdytų ir vykdomų e.valdžios projektų valdymo metodika.

Hipotezė:

1. Remiantis bendraja projektų rengimo metodika ir atsižvelgiant į e.valdžios projektų specifiką, būtina sukurti teorinį e.valdžios projektų rengimo modelį tam, kad būtų lengviau įgyvendinti ir valdyti e.valdžios projektus.

Darbo metodika: Šis darbas yra tarpdisciplininio pobūdžio ir apima daugelį sričių, tokias kaip viešasis administravimas, informatika, teisė, sociologija, psichologija, vadyba ir kt.

Rašant darbą buvo atliktas nedidelės apimties ekspertų vertinimo tyrimas. Atliekant tyrimą buvo naudojamas kokybinis tyrimo metodas. Tyrime buvo apklausti projektų vadovai, atsakingi už e.valdžios projektų įgyvendinimą. Tyrimo rezultatai pateikiami paveikslų, grafikų, lentelių bei aprašomuoju pavidalu.

Magistro darbo struktūra. Darbas sudarytas iš įvado, trijų pagrindinių dalių ir pabaigos. Įvade pateikiamas temos aktualumas, darbo problema, darbo objektas, dalykas, keliamas tikslas ir uždaviniai, o taip pat darbo metodika, hipotezė, naudota literatūra ir šaltiniai.

Pirmoje dalyje, remiantis, užsienio projektų valdymo specialistų, tokių kaip H.Kerzner, R.K. Wysocki, D.I. Cleland ir kt., taip pat ir Lietuvos autorių, nagrinėjusių projektų valdymo problematiką, A.V. Rutkausko, A. Griškevičiaus, B. Neverausko, J. Bivainio, S. Valentinavičiaus ir kt. autorių darbais, Centrinės projektų valdymo agentūros metodika, pateikiama projektų rengimui reikalingi bendriausi nurodymai. Remiantis aukščiau išvardintais autoriais atliekama lyginamoji analizė, t.y. palyginama, kas yra būdinga e.valdžios projektams, kuo jie panašūs ir kuo skiriasi nuo įprastų projektų.

Antroje dalyje, remiantis išnagrinėta literatūra, lyginant įprastus projektus su e.valdžios projektais - atskleidžiami e.valdžios projektų ypatumai, jų specifika, savybės, pateikiami e.valdžios projektų pavyzdžiai.

Trečioje dalyje analizuojami e.valdžios projektų diegimui labiausiai tinkantys ir būtini etapai ir modeliai. Taip pat trečioje dalyje pateikiami tyrimo rezultatai, kokia metodika remiantis, Lietuvoje įgyvendinami e.valdžios projektai, kurie etapai yra naudojami dažniausiai ir kurie iš jų yra laikomi pačiais svarbiausiais ir būtiniais e.valdžios projektų diegime.

Baigiamąją dalį sudaro išvados ir rekomendacijos bei darbe naudotos literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis ir priedai.

Naudota literatūra ir šaltiniai: Lietuvos Respublikos teisės aktai, Lietuvos ir užsienio teisės, sociologijos, politologijos ir su e.valdžia ir informacinėmis technologijomis susijusi (taip pat ir kitų mokslų) literatūra, internetinių periodinių leidinių, puslapių pateikiama informacija ir tekstai. Kadangi literatūros apie e.valdžios projektų valdymą lietuvių kalba nėra, rašant darbą, didžiausias dėmesys buvo skiriamas užsienio autorių projektų valdymo metodikos nagrinėjimui. Taip pat buvo remiamasi Lietuvos autorių nagrinėjančių projektų valdymą darbais.

## 1. PROJEKTŲ VALDYMO METODOLOGIJA

Projektų valdymo mokslo atsiradimo pradžia galima laikyti 1940 – 1950 metais<sup>1</sup>. Šis mokslas daugiausiai buvo taikomas tokiose sferose kaip ginklų pramonė, aviacijos pramonė, aukštos technologijos, sudėtingų pramoninių objektų statyba ir pan. Šiuo metu projektų valdymas yra kaip atskira mokslo sritis ir plačiai taikoma visame pasaulyje. Šiandieną projektų valdymas tampa mažų ir vidutinių įmonių plėtros reiškiniu. Tai susiję su projektų sudėtingumo didėjimu, konkurencijos stiprėjimu, infliacija ir išlaidų augimu, išteklių ribotumu, didėjančiais reikalavimais paslaugų ir darbų kokybei ir kt. Tik pasitelkus projektų valdymo metodus galima pasiekti aukštą kokybės lygį, sutaupyti lėšų, laiko, sumažinti riziką, padidinti patikimumą. Projektų valdymas apima projekte numatytų darbų struktūros ir apimties, laiko, sąnaudų, kokybės rezultatų valdymą per visus projekto gyvavimo ciklus. Projektų valdymo metodologija yra pagrįsta šiuolaikinėmis mokslo, technikos ir ekonomikos žiniomis ir leidžia lengviau įveikti sunkumus bei kliūtis, sutrumpinti atlikimo trukmę, greičiau pasiekti norimus rezultatus. Projektų valdymas atsirado tuomet, kai dėl gausybės įvairių dydžių, skirtingo sudėtingumo projektų, tapo nebeįmanoma jų suvaldyti. Projektai tapo tokie sudėtingi, kad dažnai vieno projekto negali įvykdyti vienas žmogus, žmonių grupė, o kartais ir visa ar kelios organizacijos. Projektų gausybė ir įvairovė į projektų valdymą įtraukia skirtingų išsilavinimų, specializacijų specialistus. Vienam žmogui, grupei žmonių dažnai tampa nebeįmanoma įgyvendinti didesnės apimties projekto, todėl darbus pasidalina reikalingą specializaciją turinčios organizacijos. Kalbant apie neseniai atsiradusius e.valdžios projektus<sup>2</sup>, reikia akcentuoti tai, kad norint įgyvendinti šiuos projektus, reikalinga informacinių technologijų specialistų pagalba kuriant technologinius procesus, renkantis reikalingą programinę įrangą ir įgyvendinant elektroninėje erdvėje numatytus projektų tikslus. E.valdžios projektų įgyvendinimas be jokios metodikos, pasmerkia projektą žlugimui.

### 1.1 Projekto koncepcija

Projekto apibrėžimas tiek literatūroje, tiek praktikoje apibūdinamas labai įvairiai: kaip laikina veikla, griežtai apribota tiksliais pradžios ir pabaigos momentais; kaip susitarimas, turintis tam tikrus tikslus; kaip dokumentas, finansiškai, techniškai ir socialiai pagrindžiantis ateities tikslus; kaip sistema, apimanti suformuluotus tikslus, kuriems realizuoti sukuriama

---

<sup>1</sup> Kerzner H. Project Management. A systems approach to planning, scheduling, and Controlling. 7<sup>th</sup> edition. - New York, 2001. P. 47-49.

<sup>2</sup> Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. gruodžio 31 d. nutarimas Nr. 2115 „Dėl Elektroninės valdžios koncepcijos patvirtinimo“. // Valstybės žinios. 2003, Nr. 2-54.

objektai, diegiami technologiniai procesai, nustatomi reikalingi ištekliai, numatomi valdymo sprendimai ir priemonės jiems įgyvendinti<sup>3</sup>. Projektą galime apibūdinti kaip unikalų darbą, atliekamą pirmą kartą, kuris turi pradžios ir pabaigos datas, aiškų tikslą ir paskaičiuotą biudžetą. Projekto tikslas sukurti unikalų produktą ar paslaugą. Projektas, tai laikinos pastangos, kurių imamasi, kad sukurti unikalų produktą ar paslaugą. Kalbant apie projektus neapsieinama be apibūdinimo, kad tai laikina veikla, kad projektas yra unikalus. Laikina tai todėl, kad projektas turi griežtai nustatytą pradžią ir pabaigą. Nuo įprastinės veiklos projektas tuo ir skiriasi, kad yra laikina veikla, sukurta tam tikram tikslui pasiekti. Tikslą pasiekus, projektas baigiamas, uždaromas. Projekto unikalumas yra tai, kad kuriamas produktas ar paslauga yra nauji ir skiriasi nuo jau esamų produktų ar paslaugų. Projektų yra labai įvairių, kurie labai skiriasi savo turiniu, trukme, dydžiu ir kt. Projektų pavyzdžių pateikti būtų galima be galo daug ir pačių įvairiausių. Štai keletas projektų pavyzdžių: pastato statyba, naujos paslaugos sukūrimas, naujo produkto sukūrimas, informacinės sistemos kūrimas, naujos procedūros įdiegimas ir kt.

E.valdžios projekto apibrėžimas - e.valdžios projektas – projektas, kuris apima vienos institucijos ar bendrus kelių institucijų telekomunikacijų, informacinių technologijų, teisės aktų rengimo, vadybos ir kitus projektus ir kurio tikslas – perkelti viešųjų paslaugų teikimą į skaitmenines technologijas<sup>4</sup>. Keletas e.valdžios projektų pavyzdžių: e.balsavimas<sup>5</sup>, e.deklaravimas<sup>6</sup>, e.sveikata<sup>7</sup> ir kt.

### 1.1.1 Projektų savybės

Projektai apima visus organizacijos lygmenis, jų apstu dabartinėje visuomenėje. Visiems projektams yra būdinga naujumas, nepakartojamumas, unikalumas, aiškus tikslas ir kokybė, tiksli projekto trukmė ir nustatytos išlaidos. Projektas gali apimti tiek vieną asmenį, tiek ir tūkstančius žmonių. Projekto trukmė gali svyruoti nuo kelių šimtų iki kelių milijonų valandų. Projektas orientuotas į pokyčius, į plėtrą. Galima išskirti šias projektų charakteristikas:

1. Tikslai. Bet koks projektas yra rengiamas tam, kad pasiekti konkretų, numatytą tikslą.

Projekto tikslas turi būti numatytas dar iki projektinėje stadijoje. Lietuvos Respublikos

<sup>3</sup> Neverauskas B., Stankevičius V., Viliūnas V., Černiūtė I. Projektų valdymas,- Kaunas: Technologija, 2001. P.7.

<sup>4</sup> Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. gruodžio 31 d. nutarimas Nr. 2115 „Dėl Elektroninės valdžios koncepcijos patvirtinimo“. // Valstybės žinios. 2003, Nr. 2-54.

<sup>5</sup> Lietuvos Respublikos Seimo 2006 m. lapkričio 16 d. nutarimo projektas Nr. XP-1563(2) „Dėl balsavimo internetu rinkimuose ir referendumuose koncepcija“. // [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=284688&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=284688&p_query=&p_tr2=): prisijungimo laikas 2006-11-30.

<sup>6</sup> Elektroninis deklaravimas. Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos.

<http://www.vmi.lt/lt/?itemId=20153>: prisijungimo laikas 2006-09-10.

<sup>7</sup> E.sveikata. Sveikatos apsaugos ministerija. // <http://www.sam.lt/lt/sam/veikla/esveikata/>: prisijungimo laikas 2006-11-16.

- Sveikatos Apsaugos ministerijos projektas „E.sveikata“<sup>8</sup> – jo tikslas sukurti e.paslaugas, kurios leistų pagerinti pacientams teikiamų paslaugų kokybę, prieinamumą, bei pagerintų sveikatos priežiūros darbuotojų kompetenciją ir galimybes.
2. Pasikeitimai. Bet koks projektas yra orientuotas į pasikeitimų įgyvendinimą. Vienas iš pagrindinių projekto bruožų yra aplinkos pakeitimas siekiant numatyto rezultato. Įgyvendinant aukščiau paminėtą projektą „E.sveikata“ siekiamas rezultatas suteikia pacientams galimybę kreiptis į medicinos įstaigą ne tik tiesiogiai, bet ir elektroniniu būdu, suteikia galimybę gauti konsultacijas, užsiregistruoti pas gydytoją ir pan. Taip sutaupomas laikas, pacientui nebereikia atskirai atvykti į medicinos įstaigą tam, kad užsiregistruoti arba pasikonsultuoti rūpimu klausimu. Šio projekto sukurtos e.paslaugos suteikia teigiamus pasikeitimus, paprastesnį ir greitesnį aptarnavimo lygį, patogesnį bendravimo su medicinos specialistais būdą.
  3. Laikas. Kiekvienas projektas turi nustatytą pradžios ir pabaigos datą. Projekto įgyvendinimas turi tilpti į numatytus terminus. Įgyvendinant projektą „E. sveikata“ buvo numatytas jo atlikimo laikas 30 mėnesių. Dažniausiai e.valdžios projektai yra tęstiniai projektai. Dažnai jų atlikimo terminas yra pratęsiamas, nes sparčiai tobulėjant informacinėms technologijoms, galima patobulinti ar papildyti jau įdiegtų procesų veikimą.
  4. Unikalumas. Šis bruožas yra būdingas atskiroms projekto dalims ir visam projektui. E.valdžios projektai unikalūs savo specifika. E.valdžios projektų rezultatai gaunamas tik teisingai parinkus ir įdiegus informacines technologijas, o tai reikalauja informacinių sistemų specialistų kompetencijos, problemos supratimo ir teisingų sprendimų, įrangos, programų parinkimo.
  5. Ištekliai. Projektui skiriami ištekliai (finansiniai, informaciniai, darbo ir kt.) yra glaudžiai susiję su biudžetu. Naudojant išteklius yra galimi du projekto apribojimo atvejai. Pirmas, tai kai ištekliai yra skirti ir tik tada nustatoma projekto atlikimo laikas. Antra, kai jau yra nustatytas projekto atlikimo terminas ir tik tada skiriami ištekliai. E.valdžios projektai finansuojami iš valstybės biudžeto lėšų arba ES struktūrinių fondų ir kt. paramos lėšų<sup>9</sup>.
  6. Kompleksiškumas. Kompleksiškumas tai vidinių ir išorinių veiksnių, veikiančių projektą, įvertinimas. E.valdžios projektams būdingas kompleksiškumas. E.valdžios projektų sėkmė priklauso nuo daugelio faktorių: projekto dalyvių, aplinkos, projekto vykdytojų, projekto tikslų nustatymo, finansinių galimybių ir t.t. Todėl e.valdžios projektų

---

<sup>8</sup> E.sveikatos sistemos pilotinio projekto rezultatų pristatymas.//

<http://www.sam.lt/images/Dokumentai/AIDS/Programos%20ir%20projektai/E%20sveikata/prezentacija.pdf>:

Prisijungimo laikas 2006-10-25.

<sup>9</sup> Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. gruodžio 31 d. nutarimas Nr. 2115 „Dėl Elektroninės valdžios koncepcijos patvirtinimo“. // Valstybės žinios. 2003, Nr. 2-54.

įgyvendinimas yra sudėtingas procesas ir reikalauja teisingo kompleksinių dalių įvertinimo.

7. Organizacinė struktūra. Dažnai sudėtingi projektai negali būti įgyvendinami tradicinėje organizacinėje struktūroje, todėl yra sukuriama atskira organizacinė struktūra projektui įgyvendinti.
8. Dalyviai. Projekto įgyvendinime dalyvauja įvairios organizacijos, tarnybos, skirtingi specialistai. E.valdžios projektų įgyvendinime dalyvauja visos organizacijos, valstybinės institucijos, verslo subjektai.

Visi projektai turi bendras savybes, kurios kai kuriais atvejais išvelgiamos stipriau, kai kurias atvejais silpniau. Ar tai būtų projektas naujo produkto sukūrimui, naujos paslaugos įdiegimui ar e.valdžios projektas, visi jie turės tikslus, dalyvius, bus kompleksiniai, unikalūs, turės tam tikrą įvykdymo laiko tarpą.

### **1.1.2 Projektų klasifikacija**

Kadangi projektai yra labai įvairūs, skiriasi savo dydžiu, svarbumu, turiniu, dalyviais, todėl juos būtina klasifikuoti. Nėra vienos klasifikavimo sistemos. Priklausomai nuo to, kaip aiškiai apibrėžti projekto tikslai ir metodai jiems pasiekti, pagal tai yra išskiriamos projektų klasifikavimo grupės<sup>10</sup>:

Inžineriniai projektai – ir tikslai ir metodai šiems projektams yra aiškiai apibrėžti. Prieš imantis tokio projekto ir užsakovas ir vykdytojas turi labai išsamiai aptarti planuojamus projekto rezultatus ir juos detalčiai aprašyti. Daugelis inžinerinių projektų yra vykdoma komerciniu pagrindu, todėl nukrypimai nuo sutarties gali atnešti finansinių nuostolių vykdytojui ir sumažinti gautą projekto rezultato naudą užsakovui. Inžineriniuose projektuose didžiausias dėmesys skiriamas projekto apimties valdymui.

Produkto arba paslaugos kūrimo projektai – tikslai šiems projektams pasiekti yra tiksliai apibrėžti, tačiau metodai nėra nustatyti. Šio tipo projektų pagrindinė problema yra ta, kad projekto vadovas yra atsakingas ne tik už techninę, bet ir už komercinę sėkmę. Nors projekto ir produkto valdymas yra integruoti, reikia atskirti specifinius jų tikslus.

Sistemų kūrimo projektai – tikslai nėra tiksliai apibrėžti, tačiau metodai jiems pasiekti yra aiškiai aprašyti. Sistemų kūrimo projektai, ypač informacinių sistemų projektai susiduria tiek Lietuvoje, tiek visame pasaulyje su tais pačiais sunkumais. Vartotojai nežino, ko jie nori iš naujos

---

<sup>10</sup> Kerzner H. Project Management. A systems approach to planning, scheduling, and Controlling. 7<sup>th</sup> edition. - New York, 2001. P.29.



informacinės sistemos, kol patys jos neišbandė. Tik išbandžius atsiranda daug naujų reikalavimų, pakeitimų, papildymų. Tokie projektai yra vis tobulinami ir tobulinami.

Tyrimų ir plėtros bei organizacinių transformacijų (pokyčių) projektai – šių projektų nei tikslai, nei projektai nėra aiškiai apibrėžti. Daugelis šalių turi patirties iš tų laikų, kai projektai būdavo finansuojami iš valstybės biudžeto. Dažniausiai tyrimai būdavo skiriami kariniams tikslams, todėl nebuvo taikoma biudžeto apribojimai, o projekto trukmė nesunkiai būdavo pratęsiama tiek, kiek reikia. Dabar valstybės finansuojamų tyrimų projektų sumažėjo. Projekto finansinio įvertinimo patirties stoka yra pagrindinė problema trukdanti sėkmingai vykdyti tyrimo projektus. Pokyčių projektų valdymas yra sudėtingas, nes sunku nustatyti projekto apimtį. Norint įgyvendinti tam tikrus pokyčius vienoje srityje, labai dažnai tenka padaryti pokyčius ir kitose srityse. Jei projektas bus nutrauktas įgyvendinus tik jo tam tikrą dalį, pokyčių rezultatai ne tik kad neatneš naudos, bet gali pridaryti žalos.

Kaip atskirą projektų tipą galima išskirti viešojo sektoriaus projektus. Viešojo sektoriaus projektuose dažniausiai pasitaikančias problemas galima būtų skirstyti į dvi grupes:

1. Įgyvendinant viešuosius projektus akcentuojami finansuotojų, o ne vartotojų interesai. Ši problema pasitaiko iš užsienio finansuojamuose projektuose. Užsakovas - Lietuvos institucija – turi užtikrinti, kad projekto rezultatai bus naudingi galutiniam vartotojui. O finansuojanti užsienio institucija laikoma pagrindine projekto sprendimų priėmėja, todėl mažai dedama pastangų, kad būtų tiksliai apibrėžiami projektų tikslai. Todėl dažniausiai projektų pasiūlymai atitinka finansuojančiosios institucijos interesus, o ne vartotojų interesus. Projekto užsakovai turėtų aktyviau dalyvauti rengiant projektą.

2. Projekto įgyvendinimas nukrypsta į fragmentinius, pavienius tikslus. Planuojant projektus svarbu įvertinti atskiro projekto ir kitų projektų įtaką vienas kitam.

Šiuo metu galima išskirti dar vieną projektų rūšį, tai - e.valdžios projektai<sup>11</sup>. Tai sudėtingi technologiniu požiūriu projektai, reikalaujantys tam tikros srities specialistų išmanymo juos įgyvendinant. E.valdžios projektai išskirtiniai tuo, kad jų realizavimas vyksta elektroninėje erdvėje, taip pat jų įgyvendinimas galimas tik sudėtingų naujausių technologijų dėka.

Dar projektai gali būti skirstomi į tipinius ir unikalius projektus<sup>12</sup>. Tipiniai projektai gali būti naudojami skirtingose situacijose pakoregavus pagal savo sąlygas. Unikalūs projektai - netiražuojami, jų negalima atkurti, nes jų situacija nesikartoja. Projekto tipą lemia veiklos sritis, kurioje jis įgyvendinamas: socialinis, ekonominis, organizacinis, techninis, mišrusis.

Projektus galima suskirstyti ir pagal veiklos sritis: mokymo-švietimo projektai, tyrimų ir vystymo projektai, inovaciniai projektai, investiciniai projektai, kombinuoti projektai.

---

<sup>11</sup> Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. gruodžio 31 d. nutarimas Nr. 2115 „Dėl Elektroninės valdžios koncepcijos patvirtinimo“. // Valstybės žinios. 2003, Nr. 2-54.

<sup>12</sup> Neverauskas B., Stankevičius V., Viliūnas V., Černiūtė I. Projektų valdymas. - Kaunas, Technologija, 2001. P.10.

Pagal laiko trukmę projektus galima skirti į tris grupes<sup>13</sup>: trumpalaikiai (iki 3 metų), vidutinės trukmės (nuo 3 metų iki 5 metų) ir ilgalaikiai (daugiau kaip 5 metai). Dar projektus galima skirstyti pagal projekto dydį: smulkūs, viduriniai, stambūs, labai stambūs. Pagal sudėtingumą: paprasti, sudėtingi, labai sudėtingi.

Dar projektai yra skirstomi į 4 lygius<sup>14</sup>:

Pirmo lygio – trumpalaikiai paprasti projektai. Pirmo lygio projektų valdymas yra nesudėtingas. Net jei toks projektas neįvykdomas, nuo to organizacija nenukenčia.

Antro lygio – didesni, sudėtingesni projektai. Tokiuose projektuose dalyvauja daugiau žmonių, kelios organizacijos.

Trečio lygio – tai kompleksiniai projektai, ilgesnės trukmės, didesnės rizikos, reikalaujantys didesnių išteklių. Trečio lygio projektai gali apimti kelis tarpusavyje susijusius projektus.

Ketvirto lygio – tai dideli superprojektai, kuriuose analizuojama daugiau problemų, gaunami reikšmingi rezultatai.

Projektus galima skirstyti įvairiai. Kiekvienas projektas gali turėti kelių tipų bruožų, ypač tai yra būdinga visiems viešiesiems ir e.valdžios projektams.

### **1.1.3 Projektų gyvavimo fazės**

Bet kokia programa, projektas ar produktas turi vystymosi fazes. Šių fazių žinojimas ir supratimas leidžia geriau kontroliuoti turimas lėšas ir efektyviau pasiekti užsibrėžtų tikslų. Laikotarpis nuo projekto pradžios iki užbaigimo yra vadinamas projekto gyvavimo ciklu<sup>15</sup> (life-cycles). Pagal H. Kerzner yra išskiriamos 5 projekto gyvavimo fazės, pagal kurias yra planuojami projekto darbai: konceptualinė, planavimo, testavimo, įgyvendinimo, užbaigimo fazės.

Pirmojoje fazėje nustatoma projekto techninis, ekonominis pagrindumas, tikslų suformavimas. Konceptualinė fazė apima projekto idėjos įvertinimą ir plėtojimą. Vienas iš pagrindinių šios fazės privalumų – atliekama preliminarinė rizikos analizė, nustatomi laiko, kainos ir veiksmų reikalavimai, numatoma kaip bus įtakojama pati institucija. Konceptinės fazėje nustatoma, ar užteks turimų išteklių - tiek finansinių, tiek žmogiškųjų, projektui įgyvendinti.

Konceptualinės fazės metu:

Apibrėžiami esamos sistemos poreikiai.

---

<sup>13</sup> Ališauskas K., Kazlauskienė Ž. Investicinių projektų rengimas, valdymas ir vertinimas. - Šiauliai, 2005.P.6.

<sup>14</sup> Neverauskas B., Stankevičius V., Viliūnas V., Černiūtė I. Projektų valdymas. - Kaunas, Technologija, 2001.P.12.

<sup>15</sup> Kerzner H. Project Management. A systems approach to planning, scheduling, and Controlling. 7<sup>th</sup> edition. - New York, 2001.P.76.

Suformuojama sistemos koncepcija, kurioje nustatoma strategijos gairės, dėl išteklių perpildymo ar trūkumo.

Apibrėžiamas pirminis institucijos techninis, aplinkos ir ekonominis tinkamumas ir galimybės taikyti projekte numatytus veiksmus.

Nustatomi alternatyvūs tikslų siekimo keliai.

Atsakoma į klausimus: Kiek kainuos? Kada pradės veikti? Kokia bus vykdoma veikla? Kaip integruosis į esamą institucijos struktūrą ir veiklą?

Apibrėžiami žmogiškieji ir nežmogiškieji ištekliai.

Nustatomi veiksmai, kuriais bus siekiama apibrėžtų tikslų.

Nustatoma projekto aplinka.

Nustatomas struktūros organizavimas.

Antrojoje planavimo fazėje nustatoma darbų kalendorinis grafikas, biudžetas, darbų ir vykdytojų struktūra. Sekančioje projekto testavimo fazėje yra atliekami testavimo darbai, kuriais nustatoma, kaip gali baigtis vykdomos operacijos. Projekto įgyvendinimo fazėje atliekama projekto darbų realizacija. Projekto užbaigimo fazėje perduodami dokumentai užsakovui, atliekami bandymo darbai ir projektas perduodamas eksploatacijai.

#### **1.1.4 Projektų dalyviai**

Projekto dalyviai - tai asmenys ir organizacijos, kurios aktyviai įtrauktos į projektą, arba kurių interesai gali būti teigiamai ar neigiamai paveikti projekto vykdymu ar jo rezultatais<sup>16</sup>. Projektavimo komanda turi išsiaiškinti kas yra projekto dalyviai, kokie jų poreikiai ir lūkesčiai, ir atsižvelgdami į juos garantuoti projekto įgyvendinimą. Diegiant e.valdžios projektus taip pat labai svarbu įvertinti projekto dalyvius, jų poreikius. Naujas e.valdžios projektas gali atrodyti, jog yra nereikalingas, bet ištyrus vartotojų poreikius, galima tikėtis, kad projekto produktu naudosis nemaža vartotojų dalis, kuris laikui bėgant vis didės. Dažnai, nustatyti visus projekto dalyvius yra sunku, pavyzdžiui, ar darbuotojas, kurio ateitis priklausys nuo organizacijoje įdiegtos naujos vadybos, yra suinteresuotas projekto dalyvis? Ar valstybinės institucijos darbuotojas, kuris, įgyvendinus e.valdžios projektą, turės keisti savo darbo profilį arba iš viso gali prarasti savo darbo vietą, nes jo atliekamos funkcijos taps automatizuotomis, ar jis bus suinteresuotas projekto sėkme?

Pagrindiniai projektavimo dalyviai<sup>17</sup> yra:

1. Projekto vadovas (vadybininkas) - asmuo, atsakingas už projekto vadybą;

<sup>16</sup> Tamošaitis R. Projektų vadybos metodiniai nurodymai. Metodinė knyga. – Vilnius: Technika. 2004. P.11.

<sup>17</sup> Ališauskas K., Kazlauskienė Ž. Investicinių projektų rengimas, valdymas ir vertinimas. - Šiauliai, 2005. P. 24.

2. Vartotojas - organizacija ar asmuo, kuris naudosis projekto produktu - šiuo atveju, nauja informacijos vadybos sistema;

3. Rangovas - įstaiga, kurios darbuotojai įtraukti į projektavimo darbus;

4. Investuotojas - asmuo ar grupė, kuri projekto vykdymui tiekia finansinius resursus.

Be išvardintų pagrindinių projekto dalyvių, yra ir kitų suinteresuotų veikėjų bei jų kategorijų: vidiniai ir išorės, savininkai ir įkūrėjai, tiekėjai ir partneriai, komandos nariai ir jų šeimos, valstybinės institucijos ir informavimo priemonės, piliečiai, laikinos ar pastovios spaudimo organizacijos bei visuomenė apskritai<sup>18</sup>. Identifikuojant projekto suinteresuotus dalyvius, svarbu išsiaiškinti, kurie iš visų galimų projekto dalyvių save traktuoja kaip suinteresuotus projektu.

Vidiniai projekto dalyviai įgyvendina projekto tikslus. Jie yra skirstomi į tam tikras kategorijas<sup>19</sup>:

1. Užsakovas. Tai svarbiausias projekto dalyvis, kuris bus projekto produkto naudotoju. Užsakovu gali būti fizinis arba juridinis asmuo, viena arba kelios organizacijos. E.valdžios projektų užsakovais dažniausiai būna valstybinės institucijos teikiančios viešąsias paslaugas.

2. Investuotojas. Tai fizinis arba juridinis asmuo, kuris naudoja savo kapitalą projekto įgyvendinimui. Lietuvoje investuotoju gali būti: valstybiniai organai, visuomeninės organizacijos kiti juridiniai ir fiziniai asmenys. E.valdžios projektai dažniausiai yra finansuojami iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšų, ES bendrųjų programų lėšų, ES struktūrinių fondų ir kt. finansavimo šaltinių.

3. Inžinierius. Jis apima planavimo, testavimo projekto eksploatavimo, kontrolės darbus. E.valdžios projektų rengime inžinierius atsako už technologinę dalį, specifikacijų rengimą, dalyvauja projekto valdymo darbe.

4. Tiekėjas. Atsako už materialinį ir techninį projekto aprūpinimą.

5. Rangovas. Projekto savininkas rangovą pasamdo projekto darbams atlikti. Kai kuriais atvejais rangovas suranda subrangovą atlikti tuos darbus, kurių savo jėgomis nepajėgia pats atlikti. E.valdžios projektų rengime būna, jog techninės dalies vykdytojas nespėja ar nepajėgia atlikti darbų, todėl kai kuriems darbams atlikti samdoma kompetentinga institucija.

6. Projekto vadovas (vadybininkas) – vadovauja projekto komandai, atsako už projekto planavimą, kontroliavimą, kitų projekto dalyvių darbų koordinavimą.

7. Projekto komanda – projekto vykdytoja. Jai vadovauja projekto vadovas. Projekto komanda yra sudaroma projekto įgyvendinimo laikotarpiui.

---

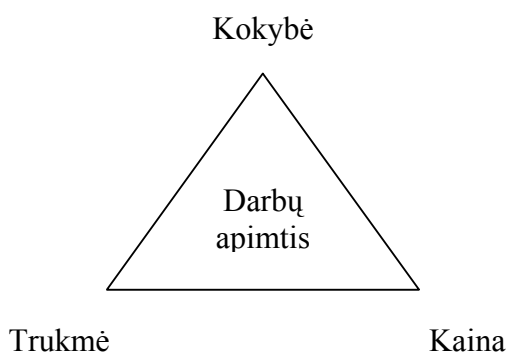
<sup>18</sup> Ališauskas K., Kazlauskienė Ž. Investicinių projektų rengimas, valdymas ir vertinimas. - Šiauliai, 2005.P.37-40.

<sup>19</sup> Neverauskas B., Stankevičius V., Viliūnas V., Černiūtė I. Projektų valdymas. - Kaunas: Technologija, 2001.P.14.

8. Vartotojai – tai svarbiausia suinteresuotoji dalis, kurios poreikiams patenkinti yra įgyvendinamas projektas.

Projekto dalyvių įvardijimas padeda nustatyti tuos fizinius ir juridinius asmenis kurie susiję su projektu. Dažnai projekto dalyvių interesai skiriasi, prieštarauja vieni kitiems. Visų projekto dalyvių prieštaravimai turi būti išspręsti taip, kad nenukentėtų užsakovo interesai. Žinoma, projekto dalyvių poreikiai neturi būti ignoruojami, sprendimų suradimas, ginčų išsprendimas yra viena iš sudėtingiausių projektų valdymo dalių. Projektų dalyvių poreikiai labai priklausomi vieni nuo kitų. Galima būtų išskirti šiuos pagrindinius poreikius: darbų apimtis, laikas, kaina, kokybė (1 paveikslas).

**1 paveikslas.** Darbų apimties, kainos, laiko ir kokybės priklausomybė<sup>20</sup>



Keičiant bent vieno parametro vertę, pasikeičia ir kitų parametrų vertės. Pvz. Gerinant darbų kokybę, išaugs projekto kaina ir gali prailgėti atlikimo terminas.

## 1.2 Projektų valdymo koncepcija

Projektų valdymas – tai profesionali veikla, orientuota į aukštus rezultatus, kuri yra grindžiama šiuolaikinėmis mokslo žiniomis ir technologijomis. Dar 1970-80m. buvo nemažai projektų valdymo kritikų<sup>21</sup>, kurie teigė, kad tai laikinas reiškinys, kad su laiku jis išnyks. Tie, kas tuo metu kritikavo projektų valdymą kaip atskirą mokslo sritį, šiuo metu yra projektų valdymo šalininkai ir teigia, kad projektų valdymas šiomis dienomis yra ne tik reikalingas, bet yra būtinas. Projektų valdymas tikslą leidžia pasiekti pačiu racionaliausiu ir logiškiausiu būdu, pirmiausiai suplanuojant, po to vykdant ir galiausiai – įvertinant. Labai svarbu nepamiršti įvertinimo. Tik įvertinus veiklos rezultatus pamatysime, ar viskas vykdoma taip, kaip buvo planuota, ar buvo įvykdyta tai, kas buvo suplanuota, kas buvo praleista ir kaip reikės elgtis ateityje. Projektai

<sup>20</sup> Tamošaitis R. Projektų vadybos metodiniai nurodymai. Metodinė knyga. – Vilnius: Technika. 2004.P.7.

<sup>21</sup> Kerzner H. Project Management. A systems approach to planning, scheduling, and Controlling. 7<sup>th</sup> edition. - New York, 2001.P.48.

grindžiami detaliu planavimu. Kuo detalesnis planas, tuo geriau numatomi darbo procesai. Planuojant reikėtų pirmiausia apibrėžti svarbiausius projekto darbus, tada sujungti juos su antraeiliais veiksmais.

Pagrindinis projekto tikslas – patenkinti vartotojų lūkesčius. Visuomenė pradės remti projektą tik tuomet, kai pripažins strateginio planavimo svarbą. Todėl labai svarbu apie e. valdžios projektą informuoti visuomenę, aiškiai nusakyti, kokių rezultatų bus laukiama iš vykdomo projekto ir kokią naudą atneš to projekto atsiradimas. Projektas turi būti iš anksto gerai suplanuotas ir parengtas objekto ar sistemos sukūrimas. Ruošiant projektą turi būti nustatyta<sup>22</sup>:

1. Tikslas. Kad pasiekti nustatytą tikslą, turi būti suplanuoti konkretūs uždaviniai, kuriuos reikia pasiekti per tam iš anksto nustatytą laiko tarpą.
2. Ištekliai. Tai ir materialiniai ir žmogiškieji ištekliai reikalingi projektui įgyvendinti.
3. Aplinka. Turi būti aiški aplinka, kurioje bus kuriamas ir realizuojamas projektas.
4. Rezultatas. Poreikių patenkinimas, fiziniai objektai, technologijos, sistemos, tyrimai ir kita.

Projektų vadyba pagal H.Kerzner tai projekto planavimas, monitoringas ir apima tokius veiksmus:

Projekto planavimas:

Darbo sąlygų apibrėžimas;

Darbo kokybės apibrėžimas;

Reikalingų išteklių apibrėžimas.

Projekto monitoringas:

Proceso stebėseną;

Lyginama tai kas vyksta su tuo kas numatyta;

Analizuojamas projekto poveikis;

Veiksmai koreguojami pagal situaciją.

Sėkmingu projekto valdymu galima laikyti kai projekto tikslai buvo pasiekti laiku, panaudojus ir neviršijus numatytų išlaidų, tinkamai atlikus veiksmus, kokybe, technologiniu lygiu. Projekto plane numatyti ištekliai panaudoti efektyviai ir efektingai<sup>23</sup>.

Didėjant projektų apimtims ir jų sudėtingumui atsirado profesionalių projektų valdymo metodų poreikis. Projektų valdymas leidžia ne tik laiku baigti projektą, bet ir sutaupyti finansinius bei darbo išteklius. Projektai gali būti grandioziniai ir smulkūs. Žinoma, nedideliems projektams atlikti nėra būtina naudotis formaliais projektų valdymo metodais. Bet realizuojant

---

<sup>22</sup> Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Sylva. - North Carolina, 1996. P.102.

<sup>23</sup> Kerzner H. Strategic planning for project management using a project management maturity model. – New York: John Wiley & Sons, 2000. P.4.

sudėtingus, stambius projektus, reiktų atsižvelgti į projektų valdymo metodus, nes kitaip gali išaugti projekto kaštai, laiko sąnaudos, netgi patys rezultatai gali būti mažesni nei buvo tikėtasi.

Projektų valdymo būtinumą lemia šie veiksniai: projekto sudėtingumas, darbo apimtys ir kaštai, projekto dalyvių skaičius, projekto terminas ir pan.

Projektų valdymo turinys apima<sup>24</sup>:

1. kokybės valdymą;
2. laiko valdymą;
3. kaštų valdymą;
4. riziką;
5. žmogiškųjų išteklių valdymą;
6. komunikacijų valdymą;
7. pokyčių valdymą.

Kokybės valdymas apima visus projekto gyvavimo ciklus ir yra realizuojamas nustatant reikalavimus ir standartus projekto rezultatams, kokybei. E.valdžios projektams keliami dideli kokybės reikalavimai. Įdiegtos sistemos turi nepriekaištingai veikti ir užtikrinti kokybišką paslaugų teikimą.

Laiko valdymas apima projekto pradžios ir pabaigos trukmės ir nuoseklumo nustatymą, kalendorinio plano sudarymą ir jo vykdymo kontrolę, darbų, etapų ir viso projekto baigimo terminų prognozavimą. Dažnai e.valdžios projektų parengimui yra numatomi trumpi įvykdymo terminai, todėl labai svarbu teisingai suplanuoti darbų trukmę, kad neviršyti nustatytos projekto trukmės.

Kaštai yra pats svarbiausias projektų valdymo objektas<sup>25</sup>, kaštai nulemia projekto rezultatus. Kaštų valdymas apima išlaidų kontrolę ir išlaidų sąmatos sudarymą, pinigų srautų nustatymą, pajamų ir pelno prognozavimą.

Rizika gali kliudyti pasiekti planuojamus projekto rezultatus nustatytu laiku, gali sudaryti prielaidas atsirasti nuostoliams. Rizikos valdymas apima rizikingų įvykių prognozavimą, analizę, įvertinimą ir išvengimo metodų nustatymą. E.valdžios projektų atveju galima būtų paminėti teisės aktų pasikeitimus. Kuriant e.valdžios projektus reikia atsižvelgti į esamą teisinę bazę, jos apribojimus. Dažnai naujas e.valdžios projektas reikalauja tam tikrų teisės aktų pakeitimo, papildymo. Gali atsitikti taip, kad projektas jau įvykdytas, bet negalima juo naudotis, nes dar nėra patvirtinti nauji teisės aktai.

---

<sup>24</sup> Neverauskas B., Stankevičius V., Viliūnas V., Černiūtė I. Projektų valdymas.- Kaunas: Technologija, 2001. P. 18.

<sup>25</sup> Ten pat. P.56.

Žmogiškųjų išteklių valdymas apima kandidatų paiešką ir atranką, kvalifikacijos kėlimą, atsakomybės nustatymą, darbo sąlygų suteikimą, konfliktų sprendimą, darbo apmokėjimo nustatymą. E.valdžios projektų įgyvendinimui reikalingi aukštos kvalifikacijos specialistai.

Komunikacijų valdymas apima komunikacinių sistemų planavimą, projekto dalyvių tarpusavio ryšio užtikrinimą bei aprūpinimą reikiama informacija.

Pokyčių valdymas apima galimus įvairius vidinius ir išorinius pokyčius, jų prognozavimą ir išaiškinimą bei analizę, profilaktikos priemonių planavimą, pokyčių kontrolę ir rezultatų įvertinimą. Vykdamas pokyčių kontrolę dažnai tenka numatyti projekto pakeitimus, pakeitimų analizę ir realizavimą.

### **1.2.1 Projektų diegimo etapai**

Projektų valdymo funkcijos vykdomos visuose projekto etapuose ir fazėse, bei apima: planavimą, projekto kontrolę, analizę, sprendimų priėmimą, projekto biudžeto sudarymą, projekto vykdymo organizavimą, monitoringą, vertinimą, atskaitomybę, ekspertizę, patikrą ir priėmimą, apskaitą, administravimą<sup>26</sup>. Kadangi šiuo metu dar nėra atsiras e.valdžios projektų rengimo metodikos, tenka rengiant e.valdžios projektus remtis bendrąja projektų valdymo metodologija. Pats projektų valdymas yra naujas mokslas, o e.valdžios projektai - tai tik paskutiniaisiais metais sparčiai evoliucionuojantis reiškinys. Todėl rengiant e.valdžios projektus tenka remtis šiuo metu plačiai naudojama, daugelio autorių išanalizuota ir aprašyta projektų valdymo metodika. Įgyvendinant e.valdžios projektą reiktų atsižvelgti į bendrųjų projektų rengimo etapus<sup>27</sup>, tai yra:

Planavimas. Projekto planavimas prasideda rengiant projekto koncepciją, o baigiasi tik uždarant projektą. Planavimas vykdomas visuose projektų valdymo posistemiuose, įskaitant projekto finansavimo planavimą, darbo ir kitų išteklių planavimą, kokybės planavimą ir kt.

Kontrolė. Kontrolė taip pat vykdoma visuose projekto etapuose, fazėse ir posistemiuose, įskaitant ir projekto kokybės kontrolę, išlaidų, darbų trukmės, rizikos kontrolę, projekto biudžeto kontrolę ir kt.

Analizė. Vykdoma šių rūšių analizė: aplinkos analizė, socialinė analizė, finansinė analizė, ekonominė analizė, kaštų analizė, įplaukų analizė ir kt.

Sprendimų analizė. Projektų sprendimų analizės būtinumą sąlygoja tai, kad sprendimai visuomet yra priimami veikiant prieštaringsiems veiksniams, rizikai.

---

<sup>26</sup> Kerzner H. Project Management. A systems approach to planning, scheduling, and Controlling. 7<sup>th</sup> edition. - New York, 2001. P.486.

<sup>27</sup> Ten pat. P.589.



Biudžeto sudarymas ir vykdymas. Sudaryta sąmata leidžia tik prognozuoti projekto kainą. Galutinė kaina išaiškėja tik galutinai užbaigus projektą. Todėl biudžeto formavimo, jo vykdymo kontrolė yra atliekama kiekviename projekto etape.

Projekto vykdymo organizavimas. Organizavimo funkcija apima projekto organizacinį projektavimą, žmogiškųjų išteklių organizavimą, rizikos analizės organizavimą, pakeitimų fiksavimą ir kt.

Monitoringas. Monitoringas apima projektų planų vykdymo monitoringą, faktinių sąnaudų su sąmatoje numatytomis sąnaudomis palyginimą.

Vertinimas. Vertinimas atliekamas prieš pradėdant įgyvendinti projektą, taip pat vertinami technologinių sprendimų pagrįstumas, žmogiškųjų išteklių įvertinimas, rangovo darbų įvertinimas.

Atskaitomybė. Projekto įgyvendinimo metu rengiama nemažai tarpinių ataskaitų. Tai ir faktiškų išlaidų ataskaita, pelno ir nuostolių ataskaita, atliktų darbų ataskaita ir kt.

Ekspertizė. Projektas yra orientuotas į ateitį, todėl jam būdingas neapibrėžtumas. Todėl didelė dalis priimamų sprendimų yra vertinami ekspertiniais metodais, atliekama planavimo, kontrolės, biudžeto ekspertizės ir kt.

Patikrinimas ir priėmimas. Nuolat atliekamas projekto ir atskirų jo sprendimų patikrinimas. Tai leidžia surasti tobulesnius sprendimo variantus.

Buhalterinė apskaita. Buhalterinė apskaita fiksuoja visas ūkines operacijas – projekto turta, išteklius, išlaidas, investicijas, pajamas.

Administravimas. Administravimas remiasi šiuolaikiniais vadybos metodais. Administravimo dėka projektų vadovai gauna visą projektų kontrolei reikiamą informaciją

Projektų valdymo metodai leidžia suformuoti projekto struktūrą (tikslai, uždaviniai, darbai), finansavimo dydį ir šaltinius, projekto dalyvius, projekto įgyvendinimo terminus, įvertinti riziką, užtikrinti kontrolę. Šiandieną yra sukaupta didelė projektų valdymo metodų naudojimo patirtis. Dažniausiai naudojami projektų valdymo metodai<sup>28</sup>:

Tinklinio planavimo ir valdymo metodai – labiausiai paplitę, padeda vykdyti įvairias funkcijas.

Projekto modeliavimas – numatoma darbų sudėtis, sudaroma modelių hierarchinė sistema, atspindinti įvairių lygių vadovybės ir projekto dalyvių interesus.

Projekto laiko analizės metodas – padeda apskaičiuoti projekto įgyvendinimo terminus.

Projektų išteklių analizė – numatomas išlaidų kiekis ir jų panaudojimo terminai.

Projekto monitoringas – remiantis grafikais ir ataskaitomis, analizuojama projekto būklė, prognozuojama tolimesnė eiga.

---

<sup>28</sup> Neverauskas B., Stankevičius V., Viliūnas V., Černiūtė I. Projektų valdymas.- Kaunas: Technologija, 2001. P.38.

Išlaidų planavimo metodai – yra galimi du būdai, tai aktyvusis ir pasyvusis būdas. Aktyvusis – pagrįstas projekto vertės minimizavimu varijuojant kintamaisiais, pasyvusis – remiasi kaštų apskaičiavimu pagal analogiškiems projektams taikytus normatyvus.

Išlaidų kontrolė – remiantis projektiniais rodikliais sudarinėjami grafikai, vedama apskaita, įvertinama projekto eiga, biudžeto vykdymas.

Rizikos valdymo metodai – įvertina atskirų projekto fazių riziką.

Kokybės valdymo metodai – visų projekto gyvavimo fazių kokybės planavimas ir kontroliavimas.

Konfliktų valdymo metodai – leidžia išspręsti iškilusius konfliktus tarp komandos narių, vykdytojų. Konfliktų valdymo metodai leidžia prognozuoti konfliktus ir taip jų išvengti.

Pasikeitimų valdymo metodai – jie leidžia prognozuoti pakeitimus, juos įvertinti ir taip apsaugoti projektus.

Kontraktų valdymo metodai – skirti kontraktų parengimo ir įforminimo kontrolei ir vykdymui.

Projektų valdymo organizavimo metodai – padeda sudaryti organizacines struktūras, projektų dalyvių ir projekto komandos tarpusavio ryšius.

### **1.3 Projektų valdymo procesai**

Projekto valdymo sistemą sudaro: valdymo objektas, tai yra pats projektas ir valdymo subjektas - projekto komanda. Projekto valdymo procesus galima suskirstyti į grupes<sup>29</sup>: inicijavimo, planavimo, vykdymo (gamybos), kontrolės ir užbaigimo procesus.

Visi projektų valdymo procesai vykdomi tam tikru nuoseklumu. Projekto inicijavimą galima vadinti projekto pradžios formalų pripažinimą<sup>30</sup>. Dažniausiai projekto inicijavimo idėja atsiranda analizuojant susidariusią problemą. Projektas gali atsirasti dėl įvairiausių priežasčių, tai ir dėl išteklių trūkumo, išlikimo rinkoje, nepakankamos paklausos ir t.t. Projekto atsiradimo priežastys atsispindi projekto tiksluose ir uždaviniuose. Projekto inicijavimas apima projekto koncepcijos parengimą, techninį-ekonominį pagrindimą, projekto įvertinimą, patvirtinimą. Tvirtinant projekto idėja labai svarbu nustatyti, kiek projekto pasisekimas padės išspręsti susidariusią problemą. Gali paaiškėti, kad užbaigus projektą, problema taip ir liks neišspręsta, tuomet tokio projekto idėja yra atmetama ir ieškoma nauja.

Inicijavus projekto pradžią yra pereinama prie tolimesnio projekto valdymo proceso, tai yra prie projekto planavimo. Projekto planavimas tęsiasi nuo projekto inicijavimo iki pat jo

---

<sup>29</sup> Neverauskas B., Stankevičius V., Viliūnas V., Černiūtė I. Projektų valdymas. – Kaunas: Technologija, 2001.P.15.

<sup>30</sup> Ališauskas K., Kazlauskienė Ž. Investicinių projektų rengimas, valdymas ir vertinimas. - Šiauliai, 2005.P.30.

užbaigimo<sup>31</sup>. Planavimu yra siekiama surasti pačią optimaliausią veiksmų eigą, numatyti būsimų darbų kompleksą, sudaryti darbų įvykdymo tvarkaraštį, apskaičiuoti ir numatyti reikalingus išteklius, sudaryti biudžetą. Planavimas vykdomas orientuojantis į numatytą galutinį tikslą. Siekiant galutinio projekto tikslo, reikia suplanuoti projekto turinį. Tai yra sudėtingas procesas, reikalaujantis atlikti projekto turinio identifikavimą ir projekto turinio detalizavimą. Projekto turinio identifikavimo metu yra nustatomi projekto tikslai, nustatomos projekto rezultatų charakteristikos. Suformulavus pagrindinį projekto tikslą, pereinama prie smulkesnių, ne tokių svarbių tikslų apibrėžimo. Identifikuojant projekto turinį yra sudaromas turinio valdymo planas. Jame nurodoma kas bus vykdoma siekiant projekto tikslo, taip pat numatoma, kaip ir kada gali keistis projekto turinys, kada turinio keitimasis gali būti nuostolingas.

Projekto turinio detalizavimas, tai uždavinių skirtų tikslui pasiekti skaidymas į smulkesnius komponentus. Šis procesas reikalingas tam, kad būtų galima sukurti duomenų bazę, kuri leis suplanuoti projekto biudžetą, sukurti kontrolės ir įvertinimo pagrindus, nustatyti atliekamų darbų, tikslo pasiekimo terminus. Nuo projekto turinio detalizavimo gali priklausyti visas projekto įgyvendinimas. Net sudėtingiausias projektas, detalizavus jo turinį, tampa išskaidytas į smulkius, aiškiai apibrėžtus tam tikrus darbus. Projekto tikslai išskaldomi į mažesnius, lengviau valdomus elementus.

Planuojant projektus labai svarbų vaidmenį atlieka kalendorinis planavimas<sup>32</sup>, tai kai yra tiksliai nustatoma projekto darbų pradžia ir pabaiga. Visas projektui atlikti numatytų darbų sąrašas pateikiamas pagal jų eiliškumą, taip pat nurodant kiekvieno darbo atlikimo trukmę, bei terminą. Planuojant kokius projekto darbus reiks atlikti, planuojamas ir personalas, ištekliai ir techninė įranga - reikalinga tiems darbams atlikti.

Projekto vertės planavimas vienas iš veiksnių, kurie įtakoja sėkmingą projekto įgyvendinimą. Išteklių planavimas, projekto vertės nustatymas, biudžeto parengimas ir kaštų kontrolė – tai pagrindiniai projekto vertės planavimo etapai<sup>33</sup>.

Projekto eiga turi būti nuolat kontroliuojama, pagrindinis jos tikslas – palyginti esamą projekto vykdymo situaciją su projekte numatytais veiksmiais. Projekto kontrolės pagrindiniai uždaviniai:

1. Bendra pasikeitimų kontrolė.
2. Veiksmų plano kontrolė – kalendorinio veiklos plano kontrolė.
3. Biudžeto pasikeitimų kontrolė.
4. Kokybės kontrolė.

---

<sup>31</sup>Neverauskas B., Stankevičius V., Viliūnas V., Černiūtė I. Projektų valdymas.- Kaunas: Technologija, 2001. P.49.

<sup>32</sup>Tamošaitis R. Projektų vadybos metodiniai nurodymai. Metodinė knyga. – Vilnius: Technika. 2004.P.21.

<sup>33</sup>Kerzner H. Project Management. A systems approach to planning, scheduling, and Controlling. 7<sup>th</sup> edition. - New York, 2001.P.560.

Vienas iš svarbiausių kontrolės uždavinių – kalendorinio veiklos plano laikymosi kontrolė.

Projekto eigą kontroliuoja projekto vadovas, taip pat gali kontroliuoti komandos nariai arba išorinė kontrolės institucija.

Labai retai projektas įgyvendinamas visiškai nenukrypstant nuo sudaryto plano. Projekto planas gali keistis dėl daugelio priežasčių: atlikimo terminų pasikeitimo, techninių sąlygų pasikeitimo, poreikių pasikeitimo, išorinių sąlygų pasikeitimo, projekto valdymo nuostatų pasikeitimo ir kt. Projektų pakeitimų valdymas apima<sup>34</sup>:

Būsimų pasikeitimų prognozavimą, planavimą, analizavimą, galimas jų pasekmes.

Monitoringo organizavimą.

Dokumentų apie pasikeitimus rinkimą, analizę ir vertinimą.

Projektų kaštų kontrolės uždaviniai: numatyti faktiškus projekto kaštus, atlikti projekto biudžeto koregavimus, tikslinti biudžetą. Kaštų kontrolės rezultatai: biudžeto modifikacija, finansinių rodiklių įvertinimas, koregavimo veiksmai, išlaidų sąmatos peržiūrėjimas.

Ir vykdomi ir jau užbaigti projektai gali būti patikrinti audito. Tikrinant dar vykdomus projektus ir laiku pastebėjus pažeidimus dar gali keisti projekto planą ir koreguoti jo eigą. Jau baigti projektai yra tikrinami tam, kad ateityje vykdant panašius projektus būtų išvengta klaidų. Projekto patikrinimas gali būti vidinis arba išorinis. Kokį projekto patikrinimo būdą pasirinkti, turėtų nuspręsti projekto vadovas atsižvelgdamas į vykdomo projekto sudėtingumą, riziką ir pan. Jei yra vykdomas dar vykstančio projekto patikrinimas, jis turėtų tęstis kuo trumpiau. Nes bet koks patikrinimas neigiamai veikia komandos narių darbą, sukelia neigiamas emocijas, prieštaravimus. Projekto vadovas turi sudaryti auditui sąlygas laisvai bendrauti su komandos nariais, nesudaryti dirbtinių apribojimų. Juk tikrinimo esmė nustatyti ne kas ką darė, kas ko nepadarė, o tikrinama yra projekto eigos rezultatai. Pagrindinis tikrinimo tikslas – nustatyti projektų valdymo gerinimo prielaidas.

Projekto audito ataskaitoje pateikiama<sup>35</sup>:

Bendra informacija apie projektą. Tai ir projekto dydis, pobūdis, perspektyvumas.

Projekto misija ir tikslai. Naudojamos sistemos, ištekliai.

Rekomendacijos ir pasiūlymai.

Nustatytos klaidos, patarimai kaip tokių klaidų būtų galima išvengti ateityje.

Priedai – papildantys audito pateiktas išvadas.

Paprastai audito išvadose būna pateikiami barjerai, dėl ko projektas nebus užbaigtas laiku. Tai gali būti ir dėl netinkamo planavimo, nenumatytų tam tikrų situacijų, neįvykdytų tam

<sup>34</sup> Ališauskas K., Kazlauskienė Ž. Investicinių projektų rengimas, valdymas ir vertinimas. - Šiauliai, 2005.P.65.

<sup>35</sup> Neverauskas B., Stankevičius V., Viliūnas V., Černiūtė I. Projektų valdymas.- Kaunas: Technologija, 2001.P.67.

tikrų darbų, atsiradus pakeitimams ir t.t. Svarbu ar vykdant projektą laikomasi kalendorinio plano, ar laikomasi grafikų ir pan. Auditas gali nustatyti, kad projekto pabaigti laiku nepavyks dėl prasto vadovavimo, prasto projekto valdymo organizavimo, nekvalifikuotos projekto komandos ar nekompetentingo projekto vadovo klaidų. Jeigu vykdant projektą nėra kontrolės, taip pat didelė tikimybė, kad projektas nebus laiku pabaigtas, nes nebus pastebėti neatlikti ar nepilnai atlikti darbai, neišspręstos problemos.

Kiekvienas projektas turi nustatytą pabaigos datą<sup>36</sup>. Bet gali būti, kad projektas bus baigtas kitu metu, nei buvo numatyta. Yra išskiriami keli projektų uždarymo atvejai.

Tipiniai projektai – tai kai projektas baigiasi, yra uždaromas ir perduodamas užsakovui.

Priešlaikiniai – kai projektas baigiamas ir uždaromas anksčiau numatyto termino. Taip dažniausiai nutinka dėl to, kad viso projekto vykdymo metu yra vykdomas stebėjimas ir daromi pakeitimai. Gali būti taip, kad kai kurios projekto dalys buvo pašalintos, dėl to visas projektas buvo užbaigtas anksčiau.

Begaliniai projektai – kai projektai dėl tam tikrų priežasčių yra tęsiami jau seniai pasibaigus nustatytiems terminams.

Neįvykę projektai – kai nustatoma, kad projekto vykdymas neatneš naudos, nebus efektyvus ir nusprendžiama projekto net nepradėti.

Pasikeitę projektai – kai dėl sąlygų pasikeitimo ar audito išvadų priimamas sprendimas tokius projektus uždaryti.

Projekto uždarymo fazė trunka apie 12 % bendro projekto gyvavimo ciklo<sup>37</sup>. Projekto baigimui dažniausiai sudaromas specialus planas. Plane nustatomi reikalingi veiksmai, terminai ir vykdytojai. Sėkmingu projekto užbaigimu yra suinteresuoti visi projekto dalyviai. Pagrindiniai sėkmingo projekto kriterijai: projekto užbaigimas nustatytu laiku, projekto užbaigimas neperžengiant biudžeto rėmų, minimalūs projekto objektinės srities pokyčiai.

Projekto įgyvendinimo rezultatus vertina atskira konsultacinė įmonė su projektą inicijavusia įmone. Vertinami šie dalykai:

1. Projekto tikslų pasiekimo strategija.
2. Darbo apimtis, kalendorinis grafikas, jo laikymasis.
3. Biudžeto išlaidų vertinimas.
4. Finansinių išteklių valdymo efektyvumas.
5. Rizikos valdymo įvertinimas.

---

<sup>36</sup> Neverauskas B., Stankevičius V., Viliūnas V., Černiūtė I. Projektų valdymas.- Kaunas: Technologija, 2001.P.59.

<sup>37</sup> Neverauskas B., Stankevičius V., Viliūnas V., Černiūtė I. Projektų valdymas.- Kaunas: Technologija, 2001.P.60.

### 1.3.1 Projektų rizikos įvertinimas

Kadangi projektai nėra vienadieniai ir planuojami keliems mėnesiams, o dažnai net keliems metams į priekį, todėl yra neišvengiami pasikeitimai. Kad ir kaip gerai suplanuotum projektą, ne viskas vyksta pagal planą. Neįmanoma išvengti rizikos, kuri gali įtakoti projekto nesėkmę ar vykimo nesklandumus, nukrypimą nuo darbo plano. Projekto plane turi būti nustatytos prielaidos rizikos faktoriui atsirasti. Projekto rizika – tai neapibrėžtumas, susijęs su galimybe projektą įgyvendinant pasireikšti nenumatytoms situacijoms ir su tuo susijusiomis pasekmėmis atsirasti<sup>38</sup>. Siekiant sumažinti ar visai išvengti rizikos padarinių, projektų rizikos rūšys yra klasifikuojamos į išorinę ir vidinę riziką<sup>39</sup>. Išorinė rizika dar gali būti skirstoma į nuspėjamą (vyriausybinius reguliavimus, gamtos stichijas, ekologiniai, socialiniai reiškiniai) ir nuspėjamą, bet nenumatytą (rinkos pasikeitimai, valiutų kursų pasikeitimai, infliacija ir kt.). Vidinė rizika dar išskiriama į keturias grupes: techninė (technologijų pasikeitimai, gamybos kokybės sumažėjimas ir kt), netechninė (darbo jėgos, medžiagų trūkumas, lėšų viršijimas ir kt.), teisinė (teisminiai procesai, kontraktų nevykdymas ir kt.), apdraudžiamoji (tiesioginis kenkimas turtui, bendradarbių draudimas).

Patys rizikingiausi yra investiciniai projektai. Projektui rizika gali būti dvejopa, tai kai poveikis gali būti ir nuostolingas ir pelningas (dinaminė rizika) ir kaip poveikis yra nuostolingas (statinė rizika). Dinaminės rizikos pavyzdys gali būti rinkos kainų, valiutos kursų pasikeitimas. Statinės rizikos pavyzdys – įrengimų gedimas.

Rizikos valdymo procesas susideda iš rizikos identifikavimo, analizės, atsakomųjų veiksmų parinkimo ir kontrolės.

Rizikos identifikavimo tikslas nustatyti, kokios rizikos gali pasitaikyti įgyvendinant projektą ir kokybiškai bei kiekybiškai apibūdinti potencialias projekto rizikas. Rizikos analizė vykdoma dviem kryptimis: priežastis – rezultatas ir rezultatas – priežastis. Pirma rizikos numatymo kryptis priežastis – pasekmė, kai nustatoma, kas gali įvykti ir kokios bus to įvykio pasekmės, o antra kryptis numato, kokios gali būti pasekmės ir tiriama kas tas pasekmes sukėlė.

Projekto rizika priklauso nuo jo metu kuriamo produkto ar paslaugos rizikos. Kuo projekto įgyvendinimui naudojamos sudėtingesnės technologijos, tuo rizika bus didesnė. Identifikuojant riziką remiamasi išorine duomenų informacija, kur informacija yra surinkta iš skirtingų duomenų bazių. Tai pat naudojama archyvinė informacija, daugiausiai tokios informacijos yra sukaupę ekspertai. Projekto rizikos atpažinimo procesas prasideda nuo bendrojo rizikingumo įvertinimo. Po to nustatomas potencialių rizikos faktorių sąrašas pagal atskiras

---

<sup>38</sup> Stravinskas J. Viešojo sektoriaus investicinių projektų rengimo metodika. - Vilnius, 2004.P.36.

<sup>39</sup> Kerzner H. Project Management. A systems approach to planning, scheduling, and Controlling. 7<sup>th</sup> edition. - New York, 2001.P.773.

projekto ciklo fazes, taip pat potenciali rizika išdėstoma pagal reikšmingumą. Potencialūs rizikos įvykiai priklauso nuo veiklos srities, projekto dydžio. Rizikos požymiai netiesiogiai gali parodyti rizikos dydį. Pavyzdžiui, neteisingas išlaidų paskaičiavimas gali privesti prie sąmatos padidėjimo ir lėšų stygiaus.

Rizikos analizės tikslas – pateikti informaciją, kuri padėtų apsispręsti dėl projekto vykdymo. Rizikos analizė apima rizikos nustatymą ir jos poveikio projekto kaštams įvertinimą. Rizikos analizės metu naudojami įvairūs metodai.

Į projekto planą turi būti įtraukta numatytų rizikos išvengimo priemonių planas. Projekto vadovas turi žinoti, kokie gali iškilti sunkumai atliekant vieną ar kitą projekto plane numatytą darbą. Galbūt kai kuriuos darbus reiktų net perplanuoti, tam kad išvengti nustatytos rizikos pasekmių. Projekto vadovas žinodamas, kas jo laukia projekto vykdymo eigoje galės projektą pasukti kita linkme.

### **1.3.2 Projektų teisinė aplinka**

Projektų vadybai labai svarbus socialinis ekonominis reguliavimas, kuris pasireiškia per teisės aktų leidybą. Pagrindiniai dokumentai, darantys įtaką projektų vadybai yra šie:

Direktyvos – Europos dokumentai, kurių privalo laikytis visos Europos Sąjungos tikrosios narės.

Įstatymai ir kt. teisės aktai – tai aukščiausios valstybinės valdžios aktai, teisiškai reguliuojantys visuomeninius santykius.

Reglamentai – dokumentai, kurie nustato produkto ar paslaugos savybes.

Taisyklės – Ministerijų, Vyriausybės įstaigų ir kitų valstybės įstaigų priimti dokumentai, kurie nurodo reglamentų įgyvendinimo būdus ir metodus.

Standartai – pagal Tarptautinę standartų organizaciją (ISO) tai yra dokumentai, kurie nustato bendras, pakartotiniam naudojimui taisykles, nurodymus ar savybes produktams, procesams, paslaugoms, kurių taikymas nėra privalomas. Lietuvoje tai yra nustatyta tvarka priimti Lietuvos standartai, taip pat tarptautiniai ir Europos standartai, kuriuos Lietuva yra parėmusi.

Techniniai liudijimai – tai Vyriausybės įgaliotos institucijos nustatyta tvarka parengti dokumentai. Jie rengiami tuomet, kai nėra parengtų atitinkamų Lietuvos ar Europos standartų.

Metodiniai nurodymai, rekomendacijos – tai dokumentai, kurie nurodo būdus ir metodus, kaip įgyvendinti techninius reglamentus.

Reglamentai yra privalomi visiems fiziniams ir juridiniams asmenims. Taisyklės, standartai, techniniai liudijimai yra taikomi savanoriškai, nebent reglamentuose ar teisės aktuose

nurodoma, kad juos taikyti yra privaloma. Ruošiant projekto planą, daugelis teisinių aktų yra gerai žinomi ir būna aiškus jų poveikis. Jei yra naujas teisinis aktas, tuomet yra sunkiau numatyti jo įtaką projekto įgyvendinimui. Tuomet būtina tokią įtaką įvertinti projekto rizikos valdymo skyriuje.



## 2. E.VALDŽIOS PROJEKTŲ YPATUMAI

### 2.1 E.valdžios projektų specifika

Šioje dalyje išanalizuosiu kuo skiriasi e.valdžios projektų valdymas nuo įprastų projektų valdymo. Bet koks projektas, ar tai būtų e.valdžios ar statybinis projektas ar kitoks projektas skiriasi savo unikalumu, specifika. Visi projektai turi bendrų bruožų, bet tuo pačiu yra labai išskirtiniai ir turi savą specifika.

E.valdžios projekto apibrėžimas pateiktas Elektroninės valdžios koncepcijoje<sup>40</sup> - e.valdžios projektas – projektas, kuris apima vienos institucijos ar bendrus kelių institucijų telekomunikacijų, informacinių technologijų, teisės aktų rengimo, vadybos ir kitus projektus ir kurio tikslas – perkelti viešųjų paslaugų teikimą į skaitmenines technologijas.

Norint pasiekti nustatytą e.valdžios projekto tikslą, reikia projektus koordinuoti, stebėti. Lietuvos Respublikos Vyriausybė yra nustačiusi institucijas, kurios yra atsakingos už:

e.valdžios projektų valdymą;

e.valdžios projektų koordinavimą ir stebėjimą;

viešųjų paslaugų teikimo naudojant skaitmenines technologijas priežiūrą.

Pagal 2003 m. lapkričio 25 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimą Nr. 1468 „Dėl elektroninės valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių plano patvirtinimo“ Vidaus reikalų ministerija<sup>41</sup> – institucija, atsakinga už elektroninės valdžios projektų valdymą ir viešųjų paslaugų teikimo naudojant skaitmenines technologijas priežiūrą.

Prie Lietuvos Respublikos Vidaus Reikalų ministerijos sukurtas Informacinės politikos departamentas<sup>42</sup>.

Svarbiausi Informacinės politikos departamento uždaviniai: dalyvauti koordinuojant valstybės institucijų informacinių technologijų saugos užtikrinimą; dalyvauti sprendžiant elektroninės valdžios projektų valdymo ir viešųjų paslaugų teikimo naudojant skaitmenines technologijas priežiūros klausimus; dalyvauti organizuojant ir koordinuojant vidaus reikalų ministro patvirtintos informacinių technologijų ir telekomunikacijų (toliau – ITT) plėtros strategijos įgyvendinimą, užtikrinant ITT projektų ir jų sudedamųjų dalių tarpusavio suderinamumą.

Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės<sup>43</sup> - institucija, atsakinga už elektroninės valdžios projektų koordinavimą ir stebėjimą. Informacinės

<sup>40</sup>Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. lapkričio 25 d. nutarimas Nr. 1468 „Dėl elektroninės valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių plano patvirtinimo“. // Valstybės žinios. 2003, Nr. 112-5022.

<sup>41</sup>Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. <http://www.vrm.lt/index.php?id=4>: prisijungimo laikas 2006-10-14.

<sup>42</sup>Informacinės politikos departamentas. <http://www.vrm.lt/index.php?id=48>: prisijungimo laikas 2006-10-14.

<sup>43</sup>Informacinės visuomenės plėtros komitetas. <http://www.ivpk.lt/main.php?cat=0>: prisijungimo laikas 2006-10-14.

visuomenės plėtros komitetas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau - IVPK) yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstaiga. IVPK misija yra planuoti, organizuoti ir koordinuoti informacinės visuomenės plėtros procesus, siekiant atviros, išsilavinusios, nuolat besimokančios ir žiniomis savo veiklą grindžiančios visuomenės, kurios nariai turi galimybę ir geba visose savo veiklos srityse efektyviai naudotis šiuolaikinių ITT priemonėmis, kūrimosi.

Svarbiausieji IVPK uždaviniai yra šie: dalyvauti formuojant valstybės informacinės visuomenės plėtros Lietuvos Respublikoje politiką ir koordinuoti jos įgyvendinimą; pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintus informacinės visuomenės plėtros planavimo dokumentus koordinuoti informacinės visuomenės plėtrą valstybėje – užtikrinti visiems Lietuvoje esantiems asmenims vienodas galimybes naudotis informacinėmis ir elektroninių ryšių technologijomis (toliau vadinama – IRT) ir elektroniniu turiniu, skatinti fizinių ir juridinių asmenų bendravimą elektroninėmis priemonėmis su valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis, didinti viešųjų paslaugų prieinamumą elektroninėmis priemonėmis ir Lietuvos gyventojų kompetenciją IRT naudojimo srityje; koordinuoti elektroninio turinio, IRT infrastruktūros ir IRT inovacijų kūrimą ir diegimą.

Centrinė projektų valdymo agentūra<sup>44</sup> - viešoji įstaiga, kurią įsteigė Lietuvos Respublikos finansų ministerija. Centrinės projektų valdymo agentūros misija yra administruoti ir įgyvendinti valstybės, savivaldybių bei kitų subjektų programas ir projektus, finansuojamus iš Europos Sąjungos, tarptautinių finansinių organizacijų, valstybės, savivaldybių, agentūros ir kitokių lėšų.

Centrinės projektų valdymo agentūros veiklos tikslai<sup>45</sup>: užtikrinti efektyvų Europos Sąjungos, tarptautinių finansinių organizacijų ir kitų institucijų suteiktos finansinės paramos naudojimą; užtikrinti efektyvų programų ir projektų valdymą – parengimą, atranką, vertinimą, pirkimų organizavimą, įgyvendinimo priežiūrą ir kontrolę, lėšų išmokėjimą ir apskaitą; palaikyti ir stiprinti santykius su partneriais, remti ir skatinti Europos Sąjungos, tarptautinių finansinių organizacijų ir kitų institucijų investicines programas bei projektus, dalintis projektų administravimo patirtimi.

Centrinė projektų valdymo agentūra teikia visapusišką paramą klientams visuose projekto įgyvendinimo etapuose: projektų rengime; finansavimo šaltinių nustatyme; projektų vertinime; viešuosiuose pirkimuose; projektų įgyvendinimo įvertinime; organizacijų pajėgumų vystyme.

Kalbant apie e.valdžios projektus reikia pastebėti, kad tai pakankamai nauja Lietuvoje. Todėl galima teigti, kad turėtume remtis kitų šalių sėkmingų projektų pavyzdžiais ir juos pritaikyti Lietuvoje. Jau yra įvykdyta arba vykdoma nemažai e.valdžios projektų. Reikia

---

<sup>44</sup> Centrinė projektų valdymo agentūra. // <http://www.cpva.lt/index.php?-1459969925>: prisijungimo laikas 2006-10-04.

<sup>45</sup> Centrinės projektų valdymo agentūros veiklos tikslai. Centrinė projektų valdymo agentūra. // <http://www.cpva.lt/index.php?-1459969925>: prisijungimo laikas 2006-10-04.

pastebėti, kad negalima sakyti, jog projektas įvykdytas sėkmingai, jei viskas buvo atlikta laiku, pagal nustatytą planą, neviršijant biudžeto ir pan. Svarbu, ar tikrai buvo pasiektas tikslas ir gautas rezultatas ir kokios matomos gauto rezultato pasekmės. Taip pat daugelis e.valdžios projektų reikalauja atitinkamos specializacijos ir išsilavinimo specialistų, kurie galėtų efektyviai ir tikslingai parinkti ir panaudoti reikalingą programinę įrangą.

Įgyvendinant e.valdžios projektus tikimasi daug pasikeitimų susijusių su valstybės valdymo modernizavimu, biurokratinio aparato sumažinimu. E.valdžios projektų įgyvendinimas paliečia ir paprastus valstybės gyventojus, organizacijas ir valstybines institucijas. Gyventojams suteikiamas geresnis priėjimas prie informacijos, informacinių technologijų pagalba viešąsias paslaugas galima gauti internetu. Taip pat pritaikius technologines galimybes neįgaliems tampa lengviau integruotis į visuomenę. Gyventojai įgyja teisę pasisakyti ir apginti savo interesus internetiniame tinkle. Organizacijoms ir gyventojams įgyvendinus e.valdžios projektus tampa paprasčiau ir veiksmingiau bendrauti su valstybinėmis institucijomis ir gauti visas jiems reikalingas paslaugas neatsitraukiant nuo savo personalinio kompiuterio, neišeinant iš namų ar biuro. Taip pat e.paslaugas galima gauti 24 val. per parą, 7 dienas per savaitę<sup>46</sup>.

E.valdžios projektai viešojo administravimo institucijoms padeda orientuotis į vartotojus ir savo darbe pritaikyti verslo valdymo modelius. E.valdžios projektų diegimas valstybinio sektoriaus tarnautojus skatina siekti naujų įgūdžių ir žinių, susijusių su informacinėmis technologijomis ir verslo bei projektų valdymu.

Kad ir kaip planuotume, dažnai gali nutikti taip, kad dėl nenumatytų aplinkybių, nepaskaičiuotos rizikos, projektas bus pasmerktas žlugti arba neatneš tokios naudos, kokios buvo tikimasi. Vykdamas įprastus projektus, dėl to galime patirti didžiulius finansinius nuostolius. Kalbant apie e.valdžios projektus, nesėkmės atveju bus patiriami ne tik finansiniai nuostoliai, bet ir prarandamas visuomenės pasitikėjimas. Kaip pavyzdį galima būtų pateikti e.balsavimą, kokių pasekmių galėtume tikėtis jei po balsavimo būtų nustatyti sukčiavimo atvejai? Ar visuomenės ir taip nedidelis pasitikėjimas elektroninėmis galimybėmis nesumažėtų dar labiau? Kuriant e.valdžios projektą, didžiausia atsakomybė tenka projekto vykdytojui, programinės įrangos kūrėjui. Yra viena sugalvoti, bet visai kas kita tai įgyvendinti realybėje. Net mažiausia spraga, nedidelė klaidelė gali sužlugdyti visą projektą ir taip sukelti didžiulį visuomenės nepasitikėjimą bei pasipiktinimą. Visada kas nauja, tas gąsdina ir kelia nepasitikėjimą. Todėl įgyvendinant e.valdžios projektus svarbu remtis metodiniais projektų rengimo etapais.

E.valdžios projektai, kaip ir įprasti projektai turi galutinius ir tarpinius tikslus ir uždavinius, yra orientuoti į pasikeitimus, turi nustatytą pradžios ir pabaigos datą. Dažniausiai

---

<sup>46</sup> Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. gruodžio 31 d. nutarimas Nr. 2115 „Dėl Elektroninės valdžios koncepcijos patvirtinimo“. // Valstybės žinios. 2003, Nr. 2-54.

e.valdžios projektas būna paslaugos, o ne produkto gamyba. Kaip pavyzdį galima būtų pateikti projektą „Nekilnojamojo turto sandorių viešoji elektroninė paslauga“ (toliau NETSVEP)<sup>47</sup> projekto vykdytojas – Valstybės įmonė Registrų centras. Šio projekto tikslas: sukurti elektroninę paslaugą, apimančią nekilnojamojo turto registro ir kadastro informacijos pateikimą internetu notarams ir sandorio dalyviams, automatizuotą sandorio duomenų ir dokumentų parengimą ir pasikeitusių juridinių faktų bei pačių sandorių įregistravimą nekilnojamojo turto registre. Nustatyta projekto įgyvendinimo trukmė 30 mėnesių, sutarties pasirašymo data 2005 m. balandžio 29 d. E.valdžios projektai nors ir turi aiškiai apibrėžtą pradžios ir pabaigos datą, vėliau yra atnaujinami ir tęsiami toliau. Todėl e.valdžios projektus galime vadinti tęstiniais projektais.

Institucija vykdanči e.valdžios projektą turi atsiskaityti Lietuvos Respublikos įgaliotai institucijai – Informacinės visuomenės plėtros komitetui (IVPK) apie pasiektus tarpinius, o vėliau ir galutinius tikslus. Jeigu vykdančioji institucija nepasiekia reikiamų rezultatų numatytu laiku, IVPK gali inicijuoti projekto peržiūrą ir finansavimą.

Viena iš projektų savybių – projekto unikalumas. E.valdžios projektai unikalūs tuo, kad naudojantis informacinėmis komunikacinėmis technologijomis suteikia naujas galimybes vartotojams. Kalbant apie projekto NETSVEP unikalumą, reikia akcentuoti elektroninę paslaugą, kuri leis institucijoms ir piliečiams informaciją, duomenis ir dokumentus gauti elektroniniu būdu. E.valdžios projektų diegimas yra unikalus tuo, kad yra tęstinis procesas.

E.valdžios projektai dažniausiai yra finansuojami iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšų, ES bendrųjų programų lėšų, ES struktūrinių fondų ir kt. finansavimo šaltinių. Kiti finansavimo šaltiniai gali būti projektą vykdančiosios institucijos vidaus ištekliai, verslo investicijos, biudžetinių įstaigų lėšos už teikiamas paslaugas, paskolos, gautos valstybės vardu, taip pat paskolos gautos su valstybės garantija, kitos paskolos ir kt. Pvz. NETSVEP projekte numatyta išlaidų vertė sudaro 5 082 tūkst. Lt. ES lėšos sudaro 3 153 tūkst. Lt, Valstybės lėšos – 1 166 tūkst. Lt., kitos -762 tūkst. Lt. Lėšos reikalingos e.valdžios projektų įgyvendinimui yra numatytos Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strateginiame plane, patvirtintame Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. rugpjūčio 10 d. nutarimu Nr. 984 (Žin., 2001, Nr. 71-2534). Už projektų įgyvendinimą, jų stebėjimą ir koordinavimą yra atsakinga IVPK.

E.valdžios projektų įgyvendinime dalyvauja visos valstybinės institucijos, taip pat pritraukiami verslo subjektai. Elektroninės valdžios koncepcijoje<sup>48</sup> yra numatyta, kad visos Lietuvos Respublikos institucijos privalo dalyvauti e.valdžios projektų valdyme. E. valdžios

---

<sup>47</sup> Nekilnojamojo turto sandorių viešoji elektroninė paslauga (NETSVEP). // [http://www.esparama.lt/lt/bpd/igyvendinami\\_projektai/sekmingi\\_projektai/?id=7308](http://www.esparama.lt/lt/bpd/igyvendinami_projektai/sekmingi_projektai/?id=7308): prisijungimo laikas 2006-12-06.

<sup>48</sup> Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. gruodžio 31 d. nutarimas Nr. 2115 „Dėl Elektroninės valdžios koncepcijos patvirtinimo“. // Valstybės žinios. 2003, Nr. 2-54.

projektai – viešieji projektai, todėl dažniausiai už jų vykdymą yra atsakinga valstybinė institucija. NETSVEP projekto pavyzdžiu – tai yra Valstybės įmonė Registrų centras. Kuriamiems e.valdžios projektams gali vadovauti viena arba kelios institucijos.

E.valdžios projektus, kaip ir įprastus projektus galima būtų suskirstyti į keletą tipų: trumpalaikius, vidutinės trukmės ir ilgalaikius. Taip pat e.valdžios projektus galėtume skirstyti pagal dydį: smulkūs, vidutiniai, stambūs, ir labai stambūs. Pagal sudėtingumą: paprasti, sudėtingi, labai sudėtingi. Lietuvoje dažniausiai vykdomi trumpalaikiai (iki 3 metų trukmės) ir vidutinės trukmės projektai (nuo 3 metų iki 5 metų trukmės) e.valdžios projektai<sup>49</sup>.

Dar e.valdžios projektus būtų galima skirstyti į lygius:

Pirmo lygio – tai trumpalaikiai, nesudėtingi projektai. Kaip pavyzdžius galima būtų paminėti projektą „E-ambulatorinės sveikatos priežiūros sistemos sukūrimas ir įdiegimas Vilniaus miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose“<sup>50</sup>, šio projekto trukmė – 9 mėnesiai (atsakinga institucija Viešoji įstaiga Šeškinės poliklinika), dar vienas, 12 mėnesių trukmės projektas „Viešosios paslaugos „Liudijimų (gimimo, santuokos registravimo): užklauskas ir išdavimas““ (atsakinga – Lietuvos Respublikos Vidaus Reikalų ministerija).

Antro lygio – sudėtingesni ir didesni projektai. Pavyzdys: projektas „Teisės aktų registro modernizavimas ir plėtra“, projekto trukmė 30 mėnesių (atsakinga institucija Valstybės įmonė Teisinės informacijos centras).

Trečio lygio – tai jau sudėtingesni projektai, jie gali apimti kelis tarpusavyje susijusius projektus. Pvz. Projektas „E.sveikatos plėtros Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos sektoriuje“.

Ketvirto lygio- tai labai sudėtingi projektai.

H.Kerzner išskiria penkias projekto gyvavimo fazes. E.valdžios projektai taip pat apima šias gyvavimo fazes:

- Tyrimas ir plėtojimas.
- Įvedimas į rinką.
- Augimas.
- Branda.
- Smukimas.
- Pabaiga.

E. projekto gyvavimo ciklas apima:

- Konceptijos parengimo fazę.

---

<sup>49</sup> Wysocki Robert K. Effective project management: traditional, adaptive, extreme. - Indianapolis (Indiana): Wiley Publishing, 2003.P.231.

<sup>50</sup> „Elektroninė infrastruktūra projektai“. Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie LR Vyriausybės. <http://www.ivpk.lt/main.php?cat=65&gr=3>: 2006-12-05.

- Projekto apibrėžimo fazę.
- Projekto kūrimo fazę.
- Projekto vykdymo fazę.
- Pabaigą.

Pagrindinis e.projektų tikslas yra patenkinti vartotojų poreikius. Todėl ruošiant bet kurį projektą, pirmiausiai reikia nustatyti projekto tikslą, apskaičiuoti reikalingus išteklius, išsiaiškinti aplinką, kurioje bus realizuojamas projektas ir kokį rezultatą norėsime matyti pasibaigus projektui. Kalbant bendrai apie e.valdžios projektus, jų pagrindinis tikslas yra perkelti viešąsias paslaugas į elektroninę erdvę ir taip sumažinti išlaidas susijusias su tų paslaugų teikimu, taip pat sutrumpinti paslaugos gavimo laiką. Labai svarbu išsiaiškinti aplinką, kurioje bus realizuojamas projektas. Ar tikrai projekto įgyvendinimas duos tą naudą, kurią tikimasi gauti realizavus projektą, ar vartotojai pripažins projekto reikšmingumą ir jį parems? Įgyvendinant e.valdžios projektą negalima pamiršti apie socialinį marketingą. Negalėsime gauti to rezultato, kurio tikimės, jei visuomenė nebus informuota apie tai kas yra daroma, kuo tai yra naudinga, ar tai yra patikima ir efektinga. Pagal Europos Sąjungos programinius dokumentus yra numatyta 12 e.paslaugų gyventojams ir 8 e.paslaugos verslui (žiūr. 1 priedas). Kokia visuomenės dalis žino, kad daugelis šių paslaugų jau dabar galima gauti informacinių technologijų pagalba?

## 2.2 E.valdžios projektų įgyvendinimo techniniai sprendimai

Įgyvendinti e.valdžios projektai turi būti prieinami plačiai visuomenei per paplitusias ir plačiai naudojamas operacines sistemas, vartojamus įrenginius<sup>51</sup>. Diegiant e.valdžios projektą nėra griežtai nustatyta, kokia įranga turi būti naudojama, kiekvienu atveju nustatoma, kaip turės būti teikiamos paslaugos, kad vartotojas jas galėtų gauti pačiu priimtinausiu jam būdu. Informacijos, paslaugos pasiekimas turi būti prieinamas bet kuriam vartotojui ir neturi versti jo įsigyti specialią programinę įrangą tam, kad galėtų naudotis teikiamomis paslaugomis. Daugelis atskirų e.valdžios projektų tarpusavyje yra glaudžiai susiję, vienas kitą papildo, arba vienas be kito negalėtų duoti reikiamo rezultato. Todėl turi būti užtikrintas programinės įrangos suderinamumas, suderintų duomenų perdavimo formatų naudojimas<sup>52</sup>. E.valdžios projektai nefunkcionuos, jei nebus užtikrintas informacinių technologijų saugumas ir patikimumas, asmens duomenų apsauga ir slaptumas. Kuriant ir vykdant e.valdžios projektus būtina laikytis saugumo reikalavimų, nes kitaip projektas bus pasmerktas žlugti. Rengiant e.valdžios projektą,

<sup>51</sup> Keras A., Petrauskas R. Informacinės technologijos ir teisė kuriant elektroninę visuomenę // Jurisprudencija. LTA mokslo darbai. Vilnius, T.15 (7).

<sup>52</sup> Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. gruodžio 31 d. nutarimas Nr. 2115 „Dėl Elektroninės valdžios koncepcijos patvirtinimo“. // Valstybės žinios. 2003, Nr. 2-54.

reikia atsižvelgti į pasirinktos informacinės sistemos priežiūros ir palaikymo galimybes ateityje. Būtina atkreipti dėmesį ir numatyti priemones sistemos aptarnavimo valdymui. Kas prižiūrės ir organizuos sistemos priežiūros ir aptarnavimo darbus, kas atliks teikiamų paslaugų vertinimą ir kontrolę, duomenų priežiūrą ir koregavimą, problemų identifikavimą ir sprendimą - vidiniai ar išoriniai specialistai? Pasirinkta sistema turi garantuoti saugumą, taip pat turi užtikrinti veiklos tęstinumą ir suderinamumą su kitomis sistemomis. Kuriant informacines sistemas reikia parengti naudojimosi instrukcijas sistemos vartotojams. Taip pat garantuoti konsultacijas iškilus klausimams, informuoti apie pasikeitimus ar atsiradusias naujas galimybes.

### **2.3 E.valdžios projektų teisinis reguliavimas**

Pagrindinis teisinio reguliavimo tikslas užtikrinti, kad teisinė aplinka užtikrintų e. valdžios lankstumą, prisitaikymą prie pokyčių. Teisinė aplinka neturi sudaryti kliūčių inovacijoms. Vieni įstatymai remia, o kiti laužo e.valdžios projektų įgyvendinimo procesą. Naujos informacinės technologijos vystosi taip greitai, kad teisinė aplinka nespėja keistis, dėl to vyksta daug prieštaravimų. Teisinis reguliavimas turi užtikrinti, kad nebūtų šalutinių teisinių nuostatų, kurios stabdytų inovacinius procesus<sup>53</sup>. Keičiant senus ir kuriant naujus teisės aktus yra vadovaujama pagrindiniais principais:

1. Teisių ir laisvių pripažinimo principas.

1.1. Pagrindinės pilietinės teisės (žodžio laisvė, teisė į informaciją)

1.2. Politinės teisės (teisė dalyvauti rinkimuose, teisė rinkti, teisė būti renkamam)

1.3. Socialinės ekonominės teisės (teisė į darbą, teisė į poilsį, teisė į sveikatą)

1.4. Kultūrinės teisės (teisė į mokslą, autorių teisių apsauga)

2. Privatumo apsaugos ir duomenų saugumo principas. Laikantis šio principo bus skatinamas e.valdžios projektų diegimas, didės piliečių pasitikėjimas ir naudojimas teikiamomis e.valdžios paslaugomis.

3. E.valdžios iniciatyvų ir procesų technologinis neutralumas (specifinis principas)

Įstatymų leidėjai neturi riboti technologijų pasirinkimo, tai nulemia rinka. Jie numato kriterijus, kuriuos turi atitikti technologijos.

4. Visų vartotojų grupių aktualumas bei vartotojų lūkesčių teisinė aplinka. Užtikrinant socialinius interesus valstybė turi atsižvelgti į visų grupių poreikius. Naudotis e.valdžios teikiamomis paslaugomis turi būti sudarytos galimybės ir asmenims, turintiems specialiųjų poreikių.

---

<sup>53</sup> Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. gruodžio 31 d. nutarimas Nr. 2115 „Dėl Elektroninės valdžios koncepcijos patvirtinimo“. // Valstybės žinios. 2003, Nr. 2-54.

5. Skaidrumo ir atvirumo principas susijęs su e.valdžios projektų skaidrumu.

6. Viešosios informacijos prieiga. Akcentuojamos nutolusios vietovės – visiems prieiga turi būti užtikrinama.

7. Valdžios ir visuomenės bendravimas

Europos Žmogaus chartijos 20 str. įtvirtina nuostatas, kad:

- 1) individo problemos turi būti sprendžiamos kompetentingos institucijos
- 2) piliečių teisė turi būti užtikrinta sprendžiant tinkamiausiu būdu
- 3) turi būti sprendžiama be nereikalingo delsimo.

8. Universalios prieigos skatinimas prieinamomis kainomis. Akcentuojama: nutolusios vietovės – nepalikti nuošalyje; e.paslaugos turi būti teikiamos prieinamomis kainomis.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė įgaliojo Duomenų apsaugos inspekciją kontroliuoti duomenų apsaugą, ginti piliečių ir verslo subjektų teises. Yra priimta daug teisės aktų, kurie reglamentuoja, kaip reikia elgtis internetinėje erdvėje, kas yra leidžiama, o kas draudžiama. E.valdžios projektuose duomenų saugumas yra paremtas techninėmis priemonėmis, t.y. šifravimu, kodavimu<sup>54</sup>. Kuo duomenys slaptėsi, tuo didesnis saugumas, tuo rizika mažesnė. Žinoma, kad didesnis saugumo lygis kainuoja brangiau. Kiekviena institucija, kuri naudojami, keičiasi duomenimis, turi užtikrinti vienodą duomenų saugumo lygį, priklausantį nuo duomenų slaptumo.

## 2.4 E.valdžios projektų pavyzdžiai

Pateiksiu keletą Lietuvos ir kitų šalių sėkmingų e.valdžios projektų pavyzdžių.

Detaliau panagrinėsiu Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos Finansų ministerijos (toliau - VMI prie FM) įvykdytą projektą „Elektroninių viešųjų paslaugų teikimas mokesčių mokėtojams: Elektroninio deklaravimo sistema“<sup>55</sup> (toliau – EDS projektas).

Projektas buvo kuriamas įgyvendinant 2003-11-25 Vyriausybės nutarimu Nr.1468 patvirtinto Elektroninės valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių plano 5.12. punktą. Projekto įgyvendinimo terminas 2003-2006 m., atsakingi vykdytojai Finansų ministerija, VMI prie FM., numatyta skirti lėšų – 9240 tūkst. Lt. Projekto siekiamas rezultatas - sukurti elektroninio deklaravimo sistemą, mokesčių mokėtojams suteikti galimybę teikti deklaracijas VMI prie FM nuotoliniu būdu.

<sup>54</sup> Petrauskas R. Informacinių technologijų taikymas viešajame administravime. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2001.

<sup>55</sup> Elektroninio deklaravimo sistema. Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų Ministerijos // <http://deklaravimas.vmi.lt/PublicPages.aspx>; prisijungimo laikas 2006-10-16.



EDS projekto idėja gimė ieškant sprendimo kaip realizuoti deklaracijų, ataskaitų teikimą elektroniniu būdu ir užtikrinti grįžtamąjį ryšį. Šio projekto sėkmingas įgyvendinimas leido Lietuvoje sukurti pirmąją elektroninio deklaravimo sistemą. Ši sistema patogi ne tik tuo, kad fiziniai ir juridiniai asmenys gali deklaruoti elektroniniu būdu, bet ir todėl, kad visas procesas atliekamas daug greičiau, išvengiant klaidų, o esančias klaidas nustato EDS sistema. Taip pat užtikrinamas grįžtamasis ryšys, nes informacija apie deklaracijos pateikimą, priėmimą ar nustatytas klaidas siunčiame elektroniniu paštu taip informuojant vartotojus.

EDS projektas buvo kuriamas kartu su apskričių valstybinėmis mokesčių inspekcijomis (AVMI). Buvo paskelbtas konkursas projekto techniniam įgyvendinimui. Konkursą laimėjo ir projekto vykdytojais buvo atrinktos šios organizacijos<sup>56</sup>: AB „Alna“, UAB „Infotec“ ir Microsoft atstovybė Lietuvoje.

Pagrindiniai EDS projekto tikslai<sup>57</sup>:

1. Sukurti elektroninio deklaravimo sistemą, kuri sudarys sąlygas juridiniams ir fiziniams asmenims atlikti mokesčių deklaravimo procedūras panaudojant skaitmenines technologijas.
2. Supaprastinti mokesčių procedūras.
3. Patogumas mokesčių mokėtojams, laiko, darbo ir finansinių išteklių taupymas.
4. Siekiant abipusio mokesčių administravimo sąnaudų mažinimo ir savanoriško mokesčių sumokėjimo, palaikyti efektyvų grįžtamąjį ryšį su mokesčių mokėtojais.

EDS projekto tikslai numatyti šiuose teisės aktuose:

Elektroninės valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių planas (patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. lapkričio 25 d. nutarimu Nr. 1468)

VMI prie FM 2005-2007 metų strateginis veiklos planas (patvirtintas VMI prie FM viršininko 2005 m. liepos 22 dienos įsakymu Nr. V-137).

2004 - 2007 metų mokesčių mokėtojų aptarnavimo ir komunikavimo strategija ir jos įgyvendinimo priemonių planas, patvirtinti 2004-11-29 VMI prie FM viršininko pavaduotojos Birutės Černiuvienės.

Siekiant įgyvendinti nustatytus projekto tikslus buvo sukurtos IT darbo grupės, parengta EDS projekto specifikacija, paskelbtas konkursas ir pasirašyta sutartis, sudarytas EDS projekto įvykdymo planas. Taip pat didelis dėmesys buvo skirtas VMI darbuotojų apmokymams, buvo sukurtos naujos mokesčių deklaracijų formos ir patvirtinta nauja deklaracijų pateikimo elektroniniu būdu metodika, kuri buvo pateikta mokesčių mokėtojams.

---

<sup>56</sup> Elektroninis deklaravimas. Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos. // <http://deklaravimas.vmi.lt/PublicPages.aspx>; prisijungimo laikas 2006-09-10.

<sup>57</sup> Elektroninis deklaravimas. Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos. // <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=20153>; prisijungimo laikas 2006-09-10.

Keičiantis deklaracijų pateikimo būdai, buvo pakeisti teisės aktai susiję su deklaracijų pateikimu.

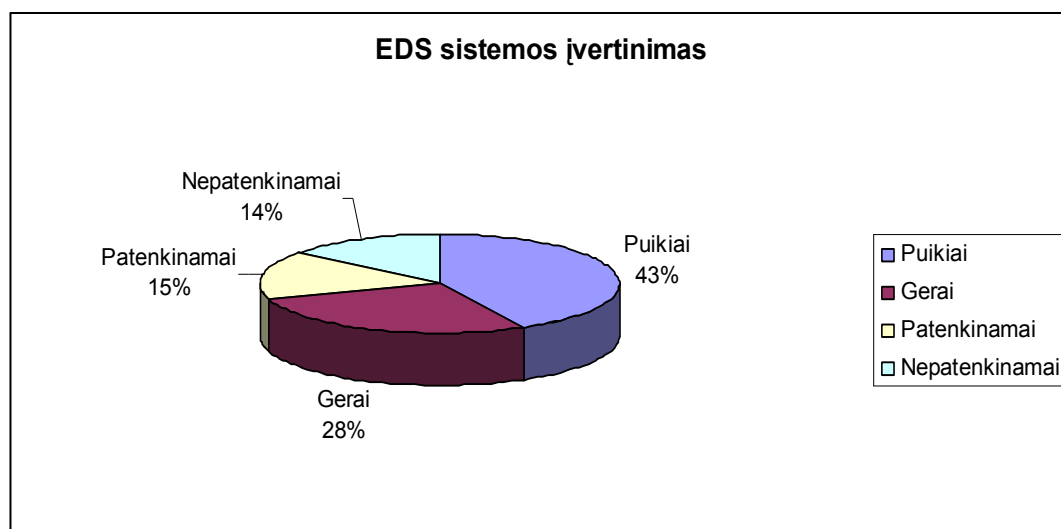
EDS projektas visą įgyvendinimo laiką buvo griežtai kontroliuojamas, atsiskaitoma apie pasiektus tarpinius tikslus. EDS projektas buvo įgyvendintas dviem lygiais:

1. Nuo 2004-03-15 riboto funkcionalumo EDS, tik gyventojams suteikta galimybė pateikti savo deklaracijas elektroniniu būdu.

2. Nuo 2004-06-10 pilno funkcionalumo EDS, visi fiziniai ir juridiniai asmenys gali pateikti deklaracijas elektroniniu būdu.

Šiuo metu EDS sistema puikiai veikia ir leidžia elektroniniu būdu pateikti net 37 formų deklaracijas. Įdiegus sistemą, buvo vykdoma vartotojų apklausa ir gautas teigiamas įvertinimas. Internetiniame tinklapyje VMI prie FM buvo įvykdyta apklausa, apklausta daugiau nei 1,5 tūkst. vartotojų. Net 64 proc. balsavusių nurodė, kad deklaracijų pateikimas elektroniniu būdu yra priimtinausias ir patogiausias. Kaip, vartotojai, kurie pasirinko elektroninį deklaravimą, EDS sistemą įvertino<sup>58</sup> teigiamai. Net 43 proc. deklaravusiųjų EDS sistemą įvertino puikiai, 28 procentai gerai, tik 15 proc. patenkinamai ir nepatenkinamai – 14 proc. (1 grafikas).

**1 grafikas.** EDS sistemos įvertinimas<sup>59</sup>



Per 2005 m. pirmą pusmetį EDS vartotojų skaičius padidėjo daugiau kaip 30 proc. ir siekė 115 tūkst. mokesčių mokėtojų (fizinių ir juridinių asmenų). Šiuo metu daugiau kaip 3 tūkst. arba 90% visų valstybės valdymo ir savivaldos institucijų ir 33,7 tūkst. arba 26% visų kitų juridinių asmenų sudarė sutartis ir teikia deklaracijas elektroniniu būdu.

<sup>58</sup> Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija.// [www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/): prisijungimo laikas 2006-10-14.

<sup>59</sup> Duomenų šaltinis: Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos.// <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=20153>: prisijungimo laikas 2006-09-10

Šiuo metu yra 293 tūkstančiai EDS vartotojų. Daugiau kaip 64 procentai juridinių asmenų pateikė deklaracijas elektroniniu būdu. 2006 m. pasinaudoję EDS sistema, deklaracijas elektroniniu būdu pateikė 226 tūkstančiai gyventojų, tai yra 46 procentai visų deklaravusiųjų pajamas. Tikimasi, kad kitais metais elektroniniu būdu pajamas deklaruos dar daugiau gyventojų.

Pernai, t.y. 2005 m. elektroniniu būdu deklaravo apie 25 procentus vartotojų. Per 2004-03-15 – 2005-08-15 laikotarpį elektroniniu būdu buvo pateikta 776 tūkst. įvairių formų deklaracijų ir ataskaitų. 2005 m. gyventojai elektroniniu būdu pateikė 97,8 tūkst. (2004 metais - 24,5 tūkst.) arba 19% visų gyventojų pajamų mokesčio deklaracijų, 15,2 tūkst. arba 32% visų metinės gyventojų (šeimos) turto deklaracijų. Nuo 2005 m. gegužės kiekvieną mėnesį elektroniniu būdu teikiama daugiau kaip 22 tūkst. arba 52% PVM deklaracijų ir 27 tūkst. arba 57% mėnesinių pajamų mokesčio nuo A klasės pajamų deklaracijų.

Šiuo metu Lietuvoje sparčiai populiarėjanti EDS sistema neliko pastebėta ir už respublikos ribų. 2006-08-23-25d. Rygoje vyko konferencija, kurioje buvo pristatytas EDS projektas, kaip sėkmingas pavyzdys tarp kitų 20-ies Baltijos šalių projektų.

EDS projekto pasiekimai ir rezultatai nuolat skelbiami spaudoje. VMI prie FM per žiniasklaidos priemones ragina gyventojus deklaruoti pajamas elektroniniu būdu, nes tai yra paprasčiau, greičiau ir patogiau nei pildyti popierinę deklaracijos formą. Kalbėjimas apie vykdomų projektų rezultatus, visuomenės informavimas apie projekto suteikiamas galimybes yra labai svarbus aspektas. Net ir sėkmingai įdiegus projektą, jei nebus praktiško jo taikymo, galima bus teigti, kad projektas nors ir įvykdytas, bet patyrė nesėkmę.

EDS projektas vienas iš sėkmingų e.valdžios projektų pavyzdžių Lietuvoje.

Dar vienas pavyzdys - projektas „Viešosios interneto prieigos taškų steigimas kaimo vietovėse“<sup>60</sup> (toliau VIPT). Projekto pareiškėjas Lietuvos Respublikos Vyriausybė, projektą prižiūri Vidaus reikalų ministerija<sup>61</sup>, projektą vykdo tarptautinį konkursą laimėjęs partnerių koncorciumas: AHT Group AG – PRO Management GmbH, UAB „S4ID“, Kauno technologijos universitetas, Vilniaus universitetas ir UAB „Noratus“. Projektui įgyvendinti buvo įsteigtas VIPT projekto koordinacinis centras. Projekto vadovu paskirtas italų kilmės tarptautinis ekspertas Paolo Sartorelli. Projektas yra remiamas iš Europos Sąjungos PHARE 2003 m. socialinės ekonominės sanglaudos programos. Skirta iš viso 3.15 mln. eurų, taip pat iš Lietuvos Respublikos Vyriausybės lėšų.

Projekto idėja gimė ieškant variantų kaip sumažinti skaitmeninę atskirtį ir padėti kaimo gyventojams išmokti naudotis informacinėmis technologijomis.

---

<sup>60</sup> Viešosios interneto prieigos taškai. // <http://www.vipt.lt:8080/cms/app>: prisijungimo laikas 2006-10-18.

<sup>61</sup> Viešosios interneto prieigos taškai. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija.// <http://www.vrm.lt/index.php?id=528>: prisijungimo laikas 2006-09-09.

Projektas buvo pradėtas 2003 metais, pagrindiniai projekto tikslai:

1. Įsteigti interneto prieigos taškus kaimo vietovėse, didžiausią dėmesį skiriant toms vietovėms, kuriose silpniausiai išplėtotą telekomunikacijų infrastruktūra.
2. Suteikti galimybę kaimo gyventojams nemokamai pasinaudoti kompiuterio ir interneto paslaugomis, kopijavimu, skenavimu ir kt.
3. Teikti gyventojams ir verslui aktualias elektronines paslaugas.

Siekiant numatytų tikslų šiuo metu jau yra įkurta daugiau nei 300 viešosios prieigos taškų, nupirktas kompiuterinė įranga (kompiuteriai, skenavimo, kopijavimo ir kt įranga), baldai, įvestas ir apmokėtas interneto ryšys. Prieigos taškai įkurti kaimų bibliotekose, kultūros namuose, mokyklose, kaimo bendruomenių, savivaldybių patalpose. Sukurtas internetinis portalas [www.vipt.lt](http://www.vipt.lt), kuriame nuolat skelbiamos naujienos iš visos Lietuvos, gausėja mokymosi ir elektroninių paslaugų skiltys. Siekiant kuo geriau atskleisti kaimo žmonių poreikius yra nuolat vykdomi poreikių tyrimai, kurie padeda nustatyti ir planuoti naujas portalo paslaugas. Projekto metu buvo atliktas išsamus kaimo žmonių elektroninių paslaugų poreikių tyrimas. Remiantis tyrimo rezultatais<sup>62</sup>, buvo sudarytas „e.paslaugų katalogas“, paskelbtas projekto portale [www.vipt.lt](http://www.vipt.lt) ir papildytas projektą pristatantis projekto CD. VIPT darbuotojai nuolat yra apmokomi, tam kad galėtų suteikti kuo profesionalesnes VIPT centrų lankytojams paslaugas. VIPT darbuotojai mokosi kompiuterinio raštingumo pagal „E-citizen“ programą, studijuoja Europos kompiuterio vartotojo pažymėjimo ECDL programą, mokosi marketingo ir projektų valdymo pagrindų. Mokymai vyksta per tinklapio [www.vipt.lt](http://www.vipt.lt) portalą ir tai leidžia darbuotojams įgauti žinias ir tobulėti neišvykstant iš savo darbo vietų. Efektyviai veikia portalo pagalbos sistema – patirtimi apie iškilusių techninių ir administracinių problemų sprendimą diskusijų forume dalinasi patys centrų darbuotojai, veikia speciali pagalbos linija. Po mokymų, VIPT darbuotojai organizavo mokymus vietos žmonėms- nemokamus seminarus apie interneto panaudojimo galimybes, t.y. e.bankininkystė, e.deklaravimas, e.darbo paieška. Taip pat vedė kompiuterinio raštingumo kursus.

Lankytojams yra nuolat organizuojami įvairūs konkursai, kurie sulaukia didelio susidomėjimo ir taip įtraukia į VIPT veiklą. Taip lankytojai tampa ne tik pasyviais informacijos vartotojais, bet ir patys įsitraukia į VIPT centrų veiklą, kuria, rašo straipsnius, domisi naujausiomis technologijomis, rašo savo pasiūlymus, pastebėjimus, diskutuoja forumuose.

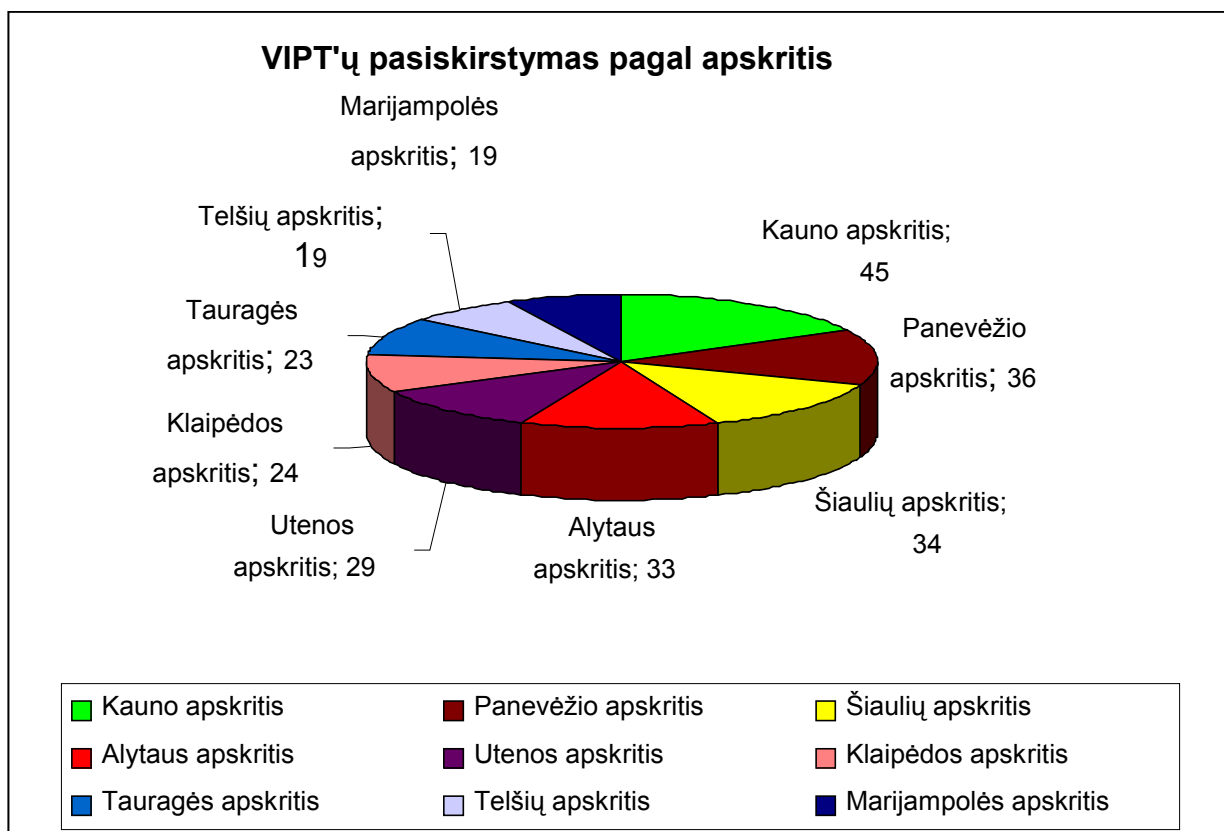
Daugiausia VIPT'ų įsteigta Kauno apskrityje (45), iš kurių net 15 centrų – Kėdainių rajone. Vilniaus apskrities gyventojai gali tobulinti savo žinias 38 VIPT'uose, Panevėžio apskrityje nemokamas internetas teikiamas 36 VIPT, 34 VIPT veikia Šiaulių apskrityje, 33

---

<sup>62</sup> „Viešosios interneto prieigos taškų kaimo vietovėse“ projektas. Viešosios interneto prieigos taškai. // <http://www.vipt.lt:8080/cms/app>: prisijungimo laikas 2006-10-05.

Alytaus, 29 Utenos, 24 Klaipėdos, 23 Tauragės apskrityse ir po 19 VIPT įsteigta Telšių bei Marijampolės apskrityse (žiūr. 2 grafikas).

**2 grafikas.** VIPT'ų pasiskirstymas pagal apskritis<sup>63</sup>



Projekto įgyvendinimo eigoje, Informacinės visuomenės plėtros komitetas (IVPK) prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės atliko Lietuvos žinių visuomenės plėtros analizę ir sukūrė „informacinės visuomenės plėtros“ modelį. Remiantis šiuo modeliu vykdomos programos turėtų padėti visiems Lietuvos žmonėms iki 2010 metų, nepriklausomai nuo jų socialinės, finansinės ar geografinės padėties, išmokti naudotis informacinėmis technologijomis ir tapti pilnaverčiais „informacinės visuomenės“ nariais. Yra tikimasi, kad iki 2010 metų ne mažiau kaip 65% Lietuvos gyventojų naudosis internetu. Vidaus reikalų ministerija jau gavo finansavimą iš Socialinių Europos Sąjungos fondų ir pradeda vykdyti VIPT kūrimo ir aktyvavimo tęstinį projektą „Viešųjų interneto prieigos taškų plėtra“, kurio metu bus įsteigti dar 400 viešųjų interneto prieigos taškų (VIPT'ų) labiausiai nutolusiose Lietuvos vietovėse ir atnaujinta dalis jau įsteigtų VIPT.

<sup>63</sup> Duomenų šaltinis: „Viešosios interneto prieigos taškų kaimo vietovėse“ projektas. Viešosios interneto prieigos taškai. // <http://www.vipt.lt:8080/cms/app>; prisijungimo laikas 2006-10-05.

Trumpai išanalizuosiu žingsnius, kas buvo daroma Estijos vyriausybės įgyvendinant e.projektą "E.balsavimas"<sup>64</sup>.

Pasiruošimas e.balsavimui Estijoje buvo pradėtas dar 2002 m., nors pats projektas buvo įgyvendintas tik 2005m. rudenį. Kad šis projektas sėkmingai būtų įgyvendintas, pirmiausiai turėjo būti tam reikalingos sąlygos, tai:

Įstatyminės bazės egzistavimas

Paplitęs ir populiarus ID kortelių naudojimas, kuris suteikė visas galimybes įvykdyti e.balsavimą.

Taip pat reikėjo egzistuojančių elektroninių balsavimo biuletenių.

Pagrindinis projekto tikslas: suteikti rinkėjams galimybę balsuoti elektroniniu būdu. Tai suteiktų rinkėjams galimybę balsuoti internetu iš jiems patogios vietos, nereikėtų vykti į balsavimo vietas. Taip pat e.balsavimas palengvintų rinkimų eigą, t.y. būtų išvengiama klaidų biuletenių skaičiavime, žymiai greičiau būtų suskaičiuojami balsai ir sužinomi rinkimų rezultatai.

Estijoje e.balsavimo projekto vykdytojas buvo pasirinktas tik 2003 m. liepos mėn. 25 d. Pačioje pradžioje buvo suformuluota projekto koncepcija, taip pat numatyta, kas atsakingas už projekto įgyvendinimą, darbų ir rezultatų priežiūrą bei kontrolę. Projekto koncepciją išanalizavo specialistų grupė ir pateikė rekomendacijas, ką reikėtų keisti e.balsavimo realizavimo techninėje pusėje. Atsižvelgus į šios grupės pateiktas rekomendacijas, buvo padaryti e.balsavimo koncepcijos pakeitimai ir pateikta kaip naujas dokumentas „General Description of E-Voting“. 2004 m. pradžioje buvo patvirtintas e.balsavimo projekto techninės programinės įrangos parinkimo dokumentas ir paskelbtas konkursas jai įsigyti. Konkurso nugalėtoja buvo paskelbta AS Cybernetica. Visa programinė įranga paruošta balsavimui elektroniniu būdu buvo paruošta 2004 m. rudenį. 2005 m. sausio mėnesį elektroniniu būdu įvyko pirmieji Talino savivaldos rinkimai Estijoje.

Elektroniniu būdu buvo pateikta 703 rinkėjų balsai, iš jų tinkamais pripažinti 697 balsai. Jokių sistemos gedimų ar sutrikimų nebuvo užfiksuota. Šie rinkimai buvo tarsi bandymas prieš 2005 m. rudenį vykusius vietinės valdžios rinkimus.

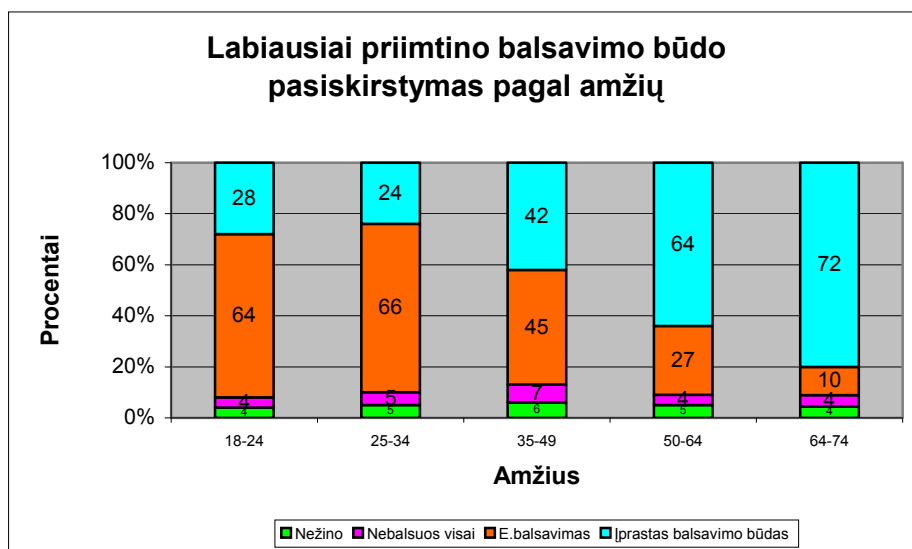
Ruošiantis e.balsavimui, Nacionalinė rinkimų komisija organizavo visuomenės informavimo apie rinkimus kompaniją. Visuomenė buvo informuojama ne tik apie artėjančius rinkimus, bet ir apie naują galimybę – balsuoti elektroniniu būdu. Prieš rinkimus buvo atliekami tyrimai, norint išsiaiškinti piliečių nuomonę apie naujai atsiradusį balsavimo metodą (žiūr. 3 grafikas). Galime matyti, kurį balsavimo būdą rinkęsi respondentai pagal amžiaus grupes.

---

<sup>64</sup>E.balsavimas. Estijos Nacionalinis balsavimo komitetas. // [http://www.vvk.ee/english/pilot\\_jan05.html](http://www.vvk.ee/english/pilot_jan05.html): prisijungimo laikas 2006-10-14.

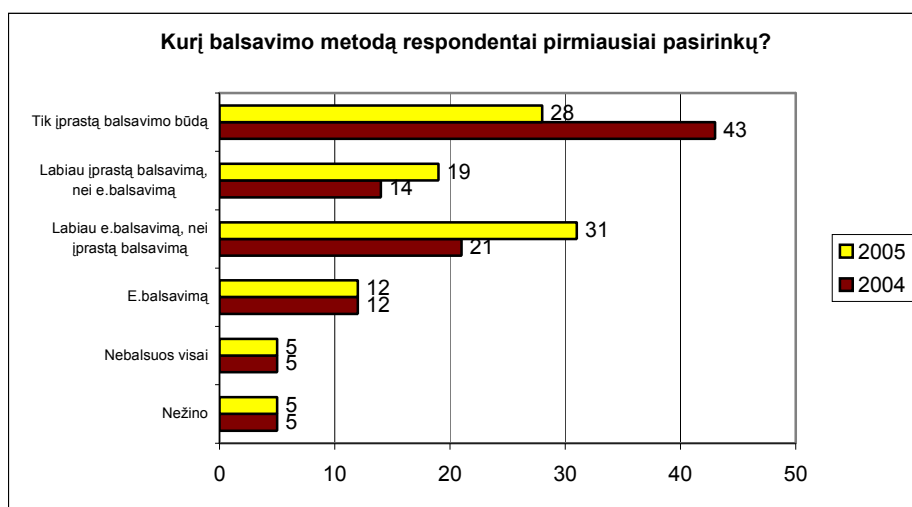
Daugiausiai, net 66 proc. 25-34 m. respondentų rinktūsi e.balsavimo metodą, mažiausiai – tik 10 proc. e.balsavimo metodą rinktūsi vyresnio amžiaus respondentai, t.y. 64-74 metų amžiaus. 64-74 metų amžiaus respondentams vis gi priimtinesnis yra įprastas balsavimo būdas.

**3 grafikas.** Labiausiai priimtino balsavimo būdo pasiskirstymas pagal amžių<sup>65</sup>



Atliekant tyrimą taip pat buvo norima išsiaiškinti, kokį balsavimo metodą pasirinktų Estijos piliečiai atėjus rinkimams (žiūr. 4 grafikas.). Grafike pateikiami ir palyginami 2004 m. ir 2005 m. duomenys. Matome, kad 2005 m. daugiau respondentų rinktūsi labiau e.balsavimo būdą, nei įprastą balsavimo būdą.

**4 grafikas.** Balsavimo metodų pasirinkimas<sup>66</sup>

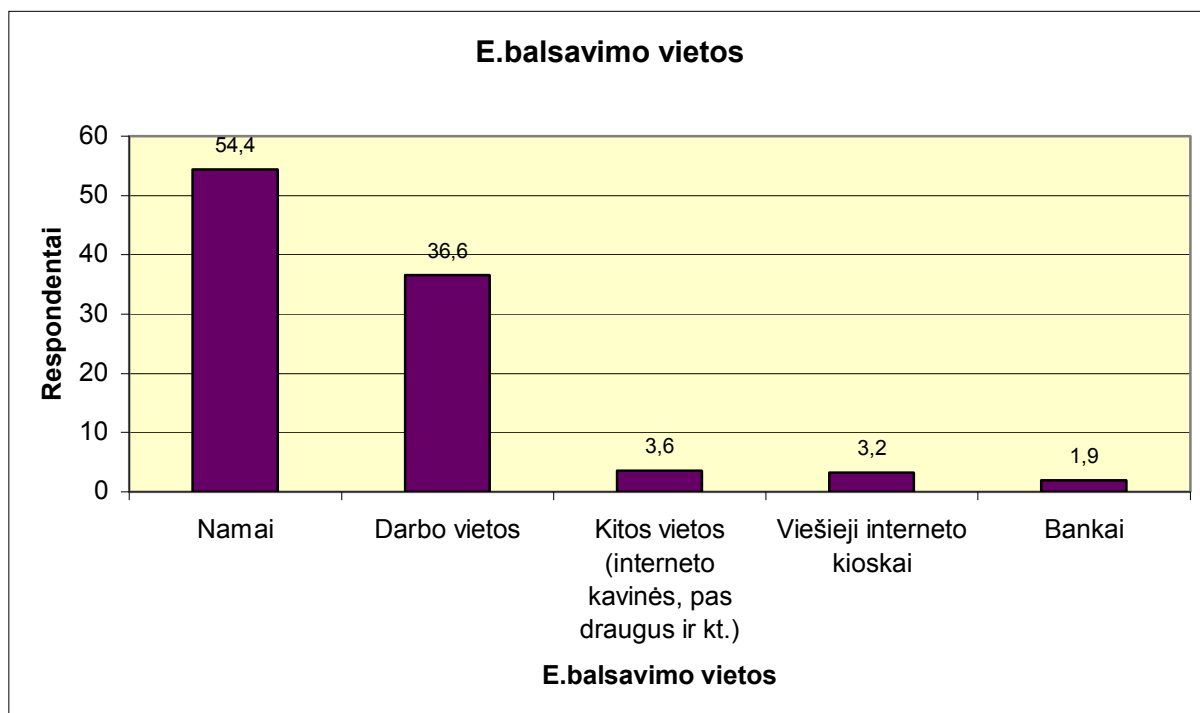


<sup>65</sup> Duomenų šaltinis: „E-voting project. Election results“. Estonian National Electoral Committee. // <http://www.vvk.ee/engindex.html>: prisijungimo laikas 2006-10-12.

<sup>66</sup> Šaltinis: E-voting project. Election results. Estonian National Electoral Committee. // <http://www.vvk.ee/engindex.html>: prisijungimo laikas 2006-10-12.

E.balsavimo būdas leidžia piliečiui laisvai pasirinkti balsavimo vietą. Balsuojant įprastu būdu, pilietis turi atvykti į balsavimo vietą, tam kad užpildyti balsavimo biuletenį. Balsuojant elektroniniu būdu yra sutaupoma laiko. Apklausus respondentus balsavusius elektroniniu būdu buvo nustatyta, kokias balsavimui vietas respondentai pasirinko (žiūr. 5 grafikas).

**5 grafikas.** E.balsavimo vietos<sup>67</sup>



Informaciją apie rinkimus ir e.balsavimo galimybę buvo galima išgirsti per TV, perskaityti spaudoje, internetinėse svetainėse ir kt. informavimo priemonėse. Viešųjų informavimo priemonių pagalba buvo sudarytos sąlygos diskutuoti apie galimybę balsuoti elektroniniu būdu. Instrukcijas kaip balsuoti elektroniniu būdu buvo galima rasti pagrindinėse internetinėse svetainėse, spaudoje, taip pat buvo platinamos skrajutės. Rugsėjo 16d. buvo surengta konferencija „E.balsavimas – galimybės ir iššūkiai“<sup>68</sup>. Šioje konferencijoje ne tik buvo supažindinta su e.balsavimo galimybėmis, pristatyta e.balsavimo sistema, teisinė bazė ir patikimumas, bet taip pat buvo galima atskiroje klasėje išbandyti e.balsavimo veikimą. Vykstančiose diskusijose buvo aptariamose grėsmės, kurios kyla balsuojant elektroniniu būdu, taip pat aptariami veiksmai, ką reikėtų daryti, kad užtikrinti slaptumą ir garantuoti patikimumą. Prieš balsavimą nuo rugsėjo 26 iki spalio 2 d. visiems balsavimo teisę turintiems piliečiams buvo sudaryta galimybė išbandyti e.balsavimą.

<sup>67</sup> Duomenų šaltinis: E-voting project. Election results. Estonian National Electoral Committee. // <http://www.vvk.ee/engindex.html>: prisijungimo laikas 2006-10-12.

<sup>68</sup> E-voting pilote in Tallin. Estonian National Electoral Committee. // [http://www.vvk.ee/english/pilot\\_jan05.html](http://www.vvk.ee/english/pilot_jan05.html): prisijungimo laikas 2006-10-14.



Remiantis Roberto Krimmer ir Melanie Volkamer straipsniu „Bits or Paper? Comparing remote electronic voting to postal voting“<sup>69</sup> trumpai pateiksiu e.balsavimo projekto, vykdyto Vokietijoje 2004 m., tikslus ir rezultatus. E.balsavimo projektas buvo parengtas ir įgyvendintas siekiant išsiaiškinti e.balsavimo galimybes, privalumus ir trūkumus. Ateityje tikimasi šio projekto pavyzdžiu rengti įprastinius rinkimus. Pagrindiniai projekto tikslai:

1. suteikti galimybę balsuoti elektroniniu būdu;
2. išbandyti naujausių technologijų galimybes;
3. patvirtinti e.balsavimo metodo patikimumą, slaptumą.

Šis bandomasis projektas buvo išbandytas renkant pirmininką nevyriausybinėje organizacijoje Gesellschaft für Informatik (GI). Rinkimuose buvo naudojama Micromata POLYAS sistema. 2004 metais Vokietijoje, pirmininkaujančiam sutikus, Micromata POLYAS sistema pradėjo veikti nuo rugsėjo 15 iki gruodžio 10d. 12val. (tokia buvo projekto trukmė). Rinkimai pavyko. Susumavus rezultatus, buvo nustatyta, kad rinkimuose dalyvavo 20395 legalūs rinkėjai. Net 4845 rinkėjai savo balsus nusprendė siųsti elektroniniu būdu ir tik 81 rinkėjas pasinaudojo balsavimo paštu galimybe. Palyginus praėjusius 2003 m. rinkimus, šie rinkimai buvo net 56% aktyvesni.

Norint, kad Micromatas POLYAS sistema veiktų nepriekaištingai, nuolatos vykdomi programos testavimai. Kalbant apie GI rinkimus, GI komisija paskyrė ekspertų grupę, kuri prižiūri rinkimų procesus, testuoja sistemą. Ekspertų grupė buvo sudaryta iš Vokietijos universiteto profesorių, kurie žinomi ne tik savo šalyje, bet ir užsienyje, taip pat turintys nemažai patirties informacijos apsaugoje ir iš ekspertų PTB (Physikalisch – Technische Bundesanstalt, Berlin). Galima būtų išskirti šiuos asmenis: prof. Dr. Brunnstein, prof. Dr. Grimm, prof. Dr. Pfitzman, prof. Dr. Dieter Richter. Kad Micromata POLYAS sistema veiktų užtikrintai ir stabiliai, yra naudojami atsarginiai serveriai, taip pat nuolat atliekami patvarumo testai (krūvio balansas). Serveris yra patikimai saugomas duomenų apdorojimo servizo centro. Kiekvienas priėjimas prie serverio yra registruojamas, galimas tik išimtiniais asmenims ir tik tuo atveju, jei dalyvauja dar du asmenys.

Apžvelgiant į aukščiau išnagrinėtus e.valdžios projektų pavyzdžius galima teigti, kad visi šie e.valdžios projektai skiriasi nuo įprastinių projektų. Pirmiausiai - nebus e.valdžios projekto be technologinių sistemų. Kiekvienam e.valdžios projektui įdiegti reikalinga sukurti ir parengti technologinę projekto pusę. E.valdžios projektai skiriasi nuo įprastinių tuo, kad jų realizavimas vyksta virtualioje erdvėje. Kiekvienais metais didėjantis interneto naudojimas (žiūr. 2 priedas) skatina gyventojus naudotis suteikiamomis e.paslaugomis vis dažniau. Dažnas e.valdžios

---

<sup>69</sup> Krimmer R., Volkamer M. „Bits or paper? Comparing remote electronic voting to postal voting“ // Trauner Verlag Kim V. Andersen, Ake Gronlund, Roland Traunmuller (eds.). Electronic Government. Workshop and Poster Proceedings of the Fourth International EGOV Conference, 22-26 August 200, Denmark, 2005.P. 225-331.

projektas reikalauja sukurti atskirą asmens identifikavimo sistemą, tam kad užtikrinti saugumą ir patikimumą. Norint užtikrinti sėkmingą projekto gyvavimą po jo sukūrimo, reikia atlikti projekto testavimą. Aukščiau aprašyti Vokietijos ir Estijos e.balsavimo projektų pavyzdžiai buvo testuojami prieš paleidžiant projektą viešajam naudojimui, siekiant išsiaiškinti, kaip veikia sukurta sistema. Kad e.valdžios projektai neliktų nepastebėti, būtina apie tai informuoti visuomenę. Aukščiau paminėti e.valdžios projektai buvo intensyviai reklamuojami, visuomenė apie jų atsiradimą galėjo sužinoti ne tik interneto svetainėse, bet ir spaudoje, televizijoje ir kitose visuomenės informavimo priemonėse. Todėl kiekvienais metais vis didėja besinaudojančių projektų suteikiamomis galimybėmis skaičius. E.valdžios projektai, kaip ir įprasti projektai turi būti rengiami laikantis tam tikrų reikalavimų ir etapų, nes kitaip būtų neįmanoma pasiekti optimalaus rezultato.

### 3. LIETUVOS E.VALDŽIOS PROJEKTŲ DIEGIMO ETAPAI IR MODELIAI

#### 3.1 E.valdžios projektų etapai

Dažniausiai rengiant projektus metodika remiamasi ne visa apimtimi, tai priklauso nuo daugelio faktorių, tokių kaip projekto apimtis, projekto aplinka, projekto teisinė aplinka ir kt.

Kadangi dar nėra visiškai tinkamos metodikos, kaip rengti e.valdžios projektus, toliau pateiksiu e.valdžios projektams pritaikytą metodiką, kurią sudariau remiantis išstudijuota literatūra. Šiuo metu galima rasti pasiūlymų, kaip rengti viešojo sektoriaus projektus<sup>70</sup>, deja atskirai nėra išskiriami e.valdžios projektai. Įgyvendinant e.valdžios projektus galima būtų išskirti tam tikrus privalomus projekto rengimo etapus. Taip pat reiktų pabrėžti, kad visi etapai persipina vienas su kitu tarpusavyje, kad tam tikri veiksmai yra atliekami viso projekto rengimo eigoje. Todėl galima išskirti diegimo etapus, tik negalima pamiršti, jog jų taikymas priklauso nuo konkretaus projekto, nuo konkrečios situacijos. Rengiant projektą reikia laikytis tam tikro nuoseklumo, bet kai kurie etapai vykdomi nuo projekto pradžios iki jo užbaigimo. E.valdžios projektų specifika reikalauja tam tikrų etapų, kurie skiriasi nuo etapų įgyvendinant įprastus projektus.

Labai svarbią reikšmę e.valdžios projektuose turi informacinių sistemų panaudojimas, tam tikrų bazių sukūrimas ir jų realizavimas.

E.valdžios projektų diegimo etapai:

1. Projekto identifikavimas.
2. Projekto planavimas.
3. Projekto vykdymas.
4. Projekto kontrolė.
5. Projekto testavimas.
6. Projekto priežiūra ir palaikymas.

Aukščiau pateikti etapai yra sudaryti remiantis išstudijuota literatūra, taip pat išanalizavus konkrečius e.valdžios projektus ir, mano nuomone, yra būtini rengiant e.valdžios projektus. Plačiau apie tai, kas turėtų būti daroma kiekviename etape rengiant e.valdžios projektą.

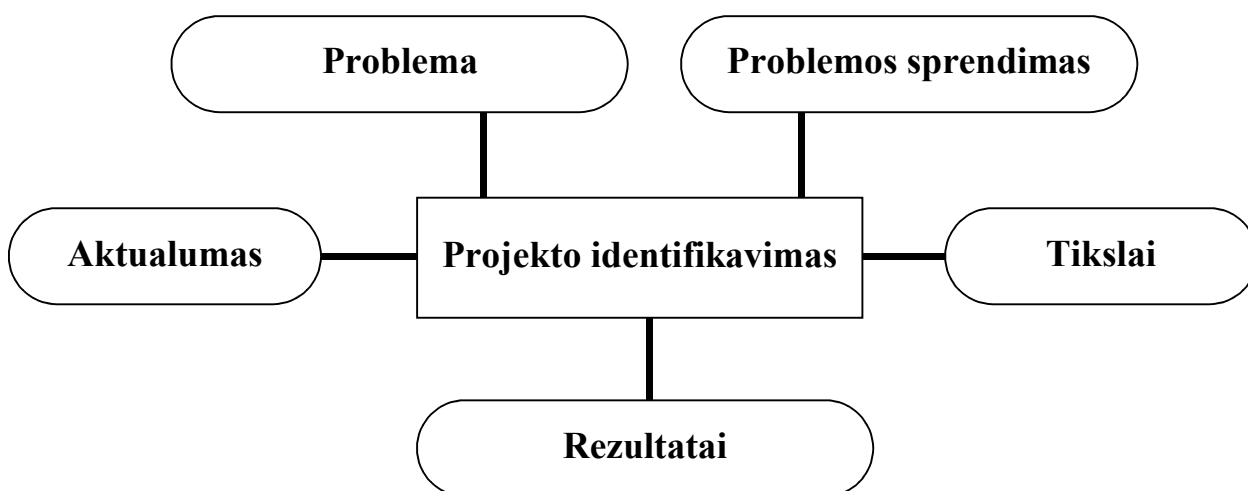
1. Projekto identifikavimas. Prieš pradėdant rengti projektą, pirmiausiai nustatoma problema, kurios išsprendimas reikalauja naujo projekto sukūrimo. Projekto identifikavimo etape

---

<sup>70</sup> Metodinė informacija projektų rengėjams. Centrinė projektų valdymo agentūra. // <http://www.cpva.lt/index.php?-864984895>: prisijungimo laikas 2006-11-04.

yra nustatoma problema, problemos sprendimas, numatomi projekto tikslai ir galutiniai rezultatai (žiūr. 2 paveikslas).

**2 paveikslas.** Projekto identifikavimo etapas



Prieš priimant sprendimą rengti projektą, reikia išsiaiškinti, ar tikrai būtent šis projektas šiuo metu reikalingas?. Ar planuojamas rengti projektas išspręs problemas, dėl kurių jis diegiamas? Identifikuojant projektą reikalinga nustatyti projekto prielaidas, tikslus, uždavinius, pagrįsti projekto poreikį. Taigi, projekto identifikavimas yra būtina sąlyga prieš nusprendžiant rengti e.valdžios projektą. Šiame etape nustatomi projekto dalyviai, projekto tikslinės grupės, jų poreikiai, taip pat numatomi laukiami projekto rezultatai.

2. Projekto planavimas. Nustačius, kad idėja rengti projektą yra teisinga ir reikalinga, pereinama prie sekančio projekto rengimo etapo, t.y. prie projekto planavimo. Planavimas yra vienas iš svarbiausių projekto įgyvendinimo etapų. Planavimas prasideda gimus idėjai apie projekto sukūrimą, ir baigiasi galutinai užbaigus projektą. Nuo teisingo planavimo priklauso visų priimamų sprendimų reikšmingumas, tikslų iškėlimas ir jų siekimas, priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimas. Neužtenka vien turėti daug idėjų, reikalinga viską suplanuoti į ateitį, numatyti galimas situacijas, problemas, rasti alternatyvas ir sudaryti reikalingą darbų seką užsiduotiems tikslams pasiekti. Teisingas ir kruopštus planavimas padeda racionaliausiu ir greičiausiu būdu pasiekti užsibrėžtų tikslų ir gauti siekiamus rezultatus. Planavimo etape reikalinga parengti techninę specifikaciją, t.y. pasirinkti vieną iš daugybės galimų techninių sprendimų. Tai yra labai svarbus žingsnis, nes žinant e.valdžios projektų specifiką, būtina parinkti tokį techninį sprendimą, kuris garantuotų pasirinktų technologijų suderinamumą. Kalbant apie e.valdžios projektus technologinis suderinamumas yra reikalingas ne tik tarp e.paslaugos tiekėjo ir vartotojo, bet ir tarp paslaugos tiekėjo ir kitų valstybinių institucijų. Tai padaryti yra labai sunku, nes nėra nustatyta, kokiomis pvz. duomenų bazėmis turi naudotis kiekviena

valstybinė institucija. Ne vienodų duomenų bazių naudojimas sukelia problemas dėl informacijos keitimosi, informacijos prieinamumo ir naudojimo. Parinkti kokios technologijos bus naudojamos, kokie bus reikalavimai įrangai, galima tik tuomet, jei yra atlikta rinkos analizė ir yra aišku už kokią kainą, kokius produktus galima įsigyti. Sekantis planavimo etape žingsnis turėtų būti techninės įrangos įdiegimo proceso suplanavimas. Reikia apsispręsti, kas įdiegs įsigytą programinę įrangą, ar tai bus vidaus specialistai ar bus skelbiamas konkursas ir taip pasirinkta įmonė iš išorės. Planavimo etape reikia numatyti ne tik kas įdiegs technologijas, bet kas jas vėliau prižiūrės ir užtikrins jų eksploatavimą. Dar vienas labai svarbus žingsnis planavimo etape yra kontrolės nustatymas. Reikalinga numatyti, kokie procesai vykdant projektą turi būti kontroliuojami, kas vykdys kontrolę. Planuojant konkretų darbą, kaip ir planuojant konkretų projektą labai svarbus laiko faktorius. Svarbu paskaičiuoti, kokios trukmės bus vykdomas projektas, kiek reikia laiko, kad būtų parengtas ir įgyvendintas projektas nuo jo identifikavimo iki naudojimo. Planavimo etape numatomas projekto biudžetas, paskaičiuojama, kiek reikės lėšų projekto įgyvendinimui. Taip pat nustatomos priemonės, kaip bus informuojama visuomenė apie naujo projekto atsiradimą, jo teikiamas galimybes, naudą, patikimumą, naudojimosi galimybes ir kt. Kaip jau minėjau, planavimo procesas yra vienas iš svarbiausių etapų rengiant e.valdžios projektus, jo teisingas sudarymas ir galimų įvykių suplanavimas įtakos projekto sėkmei.

Planavimo procesą būtų galima suskirstyti į šiuos atskirus etapus:

Techninės specifikacijos parengimas

Įdiegimo suplanavimas

Palaikymo suplanavimas

Kontrolės suplanavimas

Vartotojų informavimo suplanavimas

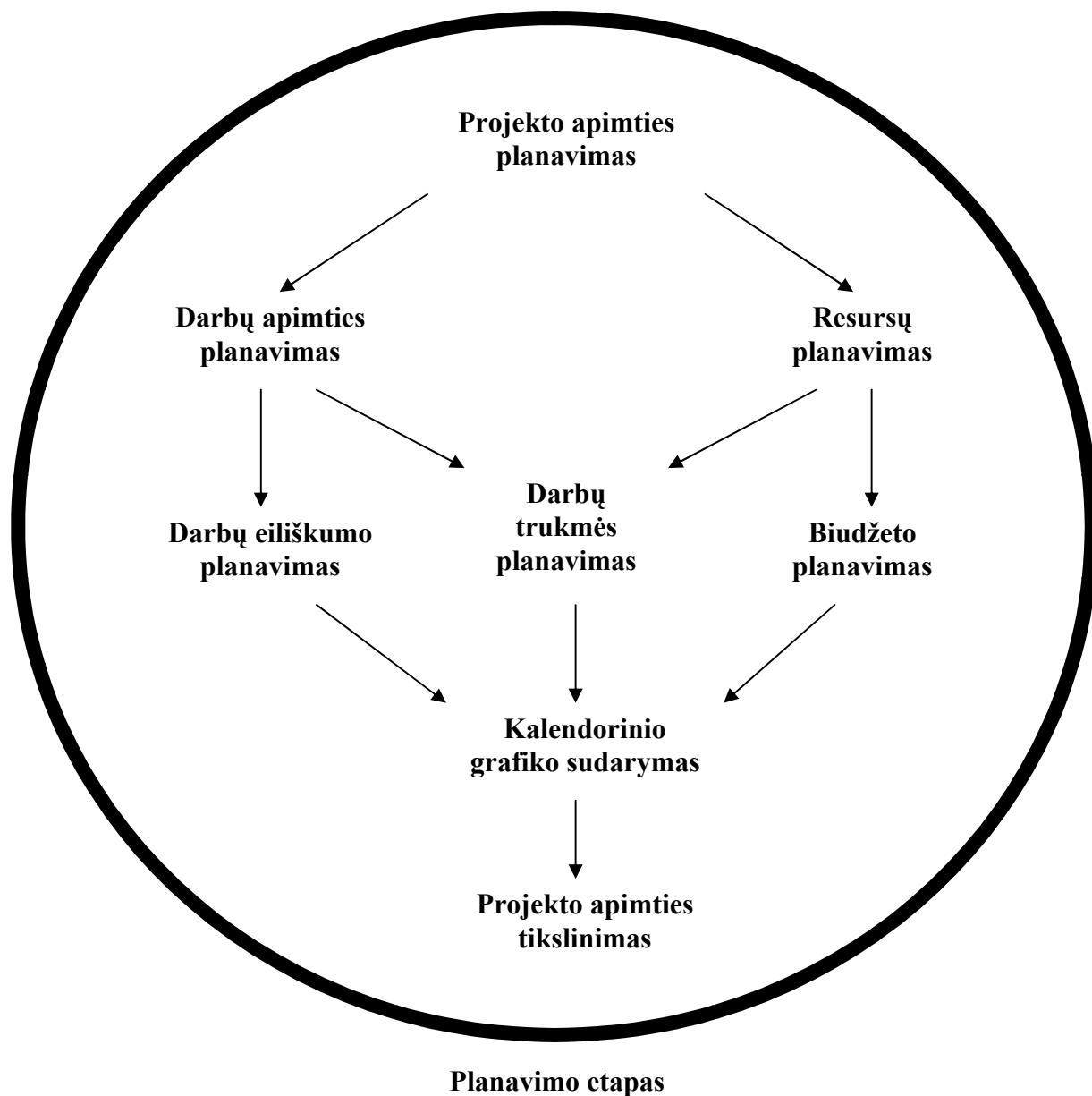
Projekto trukmės suplanavimas

Biudžeto suplanavimas

Projekto vykdymo darbų suplanavimas.

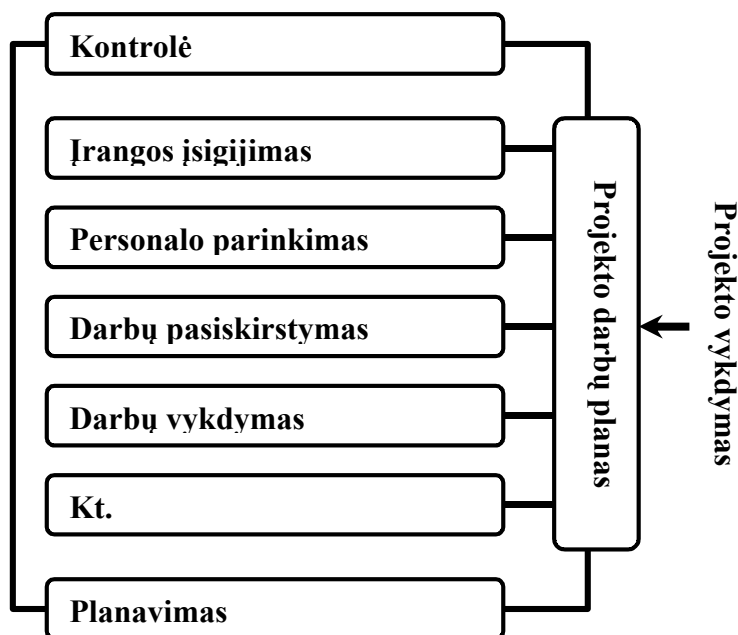
Planavimo procese labai svarbu realiai įvertinti turimą situaciją, nuosekliai suplanuoti reikalingų darbų seką tam, kad projekto vykdymas vyktų sklandžiai.

### 3 paveikslas. Projekto planavimo etapas



3. Projekto vykdymas. Po planavimo etapo seka sekantis etapas – projekto vykdymas (žiūr. 4 pav.). Šis etapas vykdomas po planavimo etapo, pagal numatytą planą. Projekto vykdymo etape yra atliekama programinės įrangos įsigijimas, projekto vykdyme dalyvaujančių įmonių ir žmonių parinkimas, darbų paskirstymas ir vykdymas. Lygiagrečiai su projekto vykdymu eina projekto planavimas ir kontrolė.

#### 4 paveikslas. Projekto vykdymo etapas



4. Projekto kontrolė. Kaip ir planavimas, taip ir projekto kontrolė turėtų būti vykdoma nuo projekto pradžios iki projekto pabaigos visuose projekto įgyvendinimo etapuose. Vykdamas kontrolę yra lyginama, kas yra padaryta su tuo, kas buvo suplanuota. Kontrolė padeda nustatyti nukrypimus nuo plano, leidžia laiku pakoreguoti tam tikrus projekto žingsnius atsižvelgiant į pasikeitusią situaciją.

5. Projekto testavimas (patikrinimas). Atlikus visus numatytus darbus reikalinga atlikti projekto testavimo darbus, patikrinti, ar viskas nepriekaištingai veikia, ar nėra padaryta klaidų. Taip pat šiame etape turėtų būti atlikti mokymai, specialistų kvalifikacijos kėlimas ir kt. Mokymai turi būti laisvai prieinami vartotojams. Vartotojai turi lengvi pasiekti informaciją susijusią su naujo projekto atsiradimu. Testavimas padeda nustatyti, ar visi specialistai ir vartotojai pasirengę priimti naujai parengtą projektą vartojimui ir ar projektas gali būti pateikiamas galutiniams vartotojams įvertinti ir naudoti.

6. Projekto priežiūra ir palaikymas. E.valdžios projektai ypatingi tuo, kad negalima sakyti, jog projektas yra užbaigtas. Dėl besikeičiančių technologinių galimybių, vartotojų poreikių, įstatyminės bazės pasikeitimų dažną jau vykdomą e.valdžios projektą reikia tobulinti papildyti. Taip pat reikalinga užtikrinti, kad sukurta technologinė sistema veiks sklandžiai, bus prižiūrima ir nuolatos stebimas jos veikimas.

Įgyvendinant e.valdžios projektą pirmiausiai turėtų būti sudarytas aiškus veiksmų ir konkrečių darbų planas. Tame plane reikalinga tiksliai numatyti visus reikalingus e.valdžios projekto įgyvendinimui etapus. Planas turi apimti projekto rengimą nuo pirmojo iki paskutinio

žingsnio. Kiekvienam projektui sudaromas atskiras, naujas planas, atsižvelgiant į būtinus etapus. Bet kokio e.valdžios projekto diegimas reikalauja tam tikros informacinės sistemos (toliau - sistemos) sukūrimo. Sistemos sukūrimo procesas yra ilgas darbas. Sukūrus sistemą, reikia patikrinti jos veikimą, galimas klaidas, nustatyti galimą riziką. Sistema gali būti sudaryta iš atskirų modelių, kurių sujungimas į vieną visumą reikalauja daug darbo, teisingų technologijų parinkimo, jau esamų pavyzdžių ir patirties panaudojimo. Sukurta sistema turi būti atvira tolimesniam jos vystymuisi ir integracijai su kitomis sistemomis. Taip pat turi būti pasirinktas ekonomiškiausias sistemos diegimo variantas, atsižvelgiant ir į tolimesnius eksploatavimo ir plėtros kaštus.

Dažniausiai e.valdžios projektai yra įgyvendinami tam tikrais lygiais. Kiekvienam lygiui yra numatomi etapai, kuriais sekant bus diegiamas projektas. Projekto įgyvendinimas tam tikrais numatytais lygiais garantuoja nuoseklų projekto rengimą, taip pat kokybės kontrolės galimybes kiekviename lygyje. Projekto įgyvendinimas tam tikrais numatytais lygiais leidžia tiksliau paskaičiuoti reikalingas lėšas, parinkti finansavimo šaltinius visiems projekto darbams atlikti<sup>71</sup>. Dažniausiai e.valdžios projektai apima skirtingų funkcijų, sprendimų spektrą, todėl labai svarbu užtikrinti vieningą skirtingų dalių funkcionavimą.

Sudarant projekto rengimo planą, reiktų nepamiršti projekto finansavimo ir iš anksto paskirstyti finansavimo lėšas kiekvienam projekto įgyvendinimo etapui per visą projekto diegimo trukmę.

E.valdžios projektai yra viešieji projektai, bet šiuo metu Lietuvoje nėra skiriama pakankamai dėmesio šių projektų viešinimui. Visuomenė nėra informuojama apie vykdomus projektus, sunku rasti informacijos kas yra daroma, kas jau padaryta. Todėl dažnai parengtas projektas yra pasmerktas jau vien todėl, kad visuomenė neturi informacijos ir suteiktomis naujomis galimybėmis nesinaudoja. Paskutiniaisiais metais vis dažniau kalbama apie vykdomus e.valdžios projektus, kaip pavyzdį galima būtų paminėti EDS projektą<sup>72</sup>. 2006m. jis intensyviai buvo reklamuojamas ne tik VMI internetinėje svetainėje, bet ir kitose internetinėse svetainėse, taip pat per radiją bei televiziją. Akivaizdžiai matomas rezultatas, 2006m elektroniniu būdu deklaracijas pateikė 46 proc. gyventojų. Estijoje vykę e.rinkimai buvo reklamuojami dar pačiame pirmame projekto rengimo etape<sup>73</sup>, buvo vykdomi tyrimai, ar piliečiai pasinaudos tokia galimybe, ar balsuos elektroniniu būdu. Apie projekto eigą visuomenė buvo informuojama visomis viešomis informavimo priemonėmis.

<sup>71</sup> Metodinė informacija projektų vykdytojams. Centrinė projektų valdymo agentūra. // <http://www.cpva.lt/index.php?-1472562675>: prisijungimo laikas 2006-11-04.

<sup>72</sup> Elektroninis deklavimas. Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos. // <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=20153>: prisijungimo laikas 2006-09-10.

<sup>73</sup> E-voting pilote in Tallin. Estonian National Electoral Committee. // [http://www.vvk.ee/english/pilot\\_jan05.html](http://www.vvk.ee/english/pilot_jan05.html): prisijungimo laikas 2006-10-14.



Analizuojant literatūrą apie projektų diegimo metodiką, pastebėjau, kad dauguma autorių siūlo projektų rengimo etapus, tik deja nėra nusistovėjusios terminologijos. Todėl kartais sunku suprasti, kuo vienas siūlomas etapas skiriasi nuo kito. Vienas autorius jį aiškina vienaip, o kitas jau kitaip. Rašydama apie e.valdžios projektų diegimo etapus susidūriau su ta pačia problema – nėra terminologijos. Kuo skiriasi projekto kontrolė, nuo projekto monitoringo ar projekto stebėsenos? Išanalizavus kelių autorių siūlomus etapus, teko pastebėti, kad nors kalba eina apie tą patį, bet deja pavadinimai yra interpretuojami pagal kiekvieno autoriaus supratimą.

Rašydama, kokius mano nuomone būtinai reikėtų naudoti e.valdžios projektų diegimo etapus, stengiausi tiksliai parašyti, ką kiekviename etape reikėtų daryti. Rengiant e.valdžios projektus, neišskyriau atskirai analizės etapo. Galima teigti, kad e.valdžia sparčiai vystosi ir skverbiasi į šių dienų gyvenimą nepaisant to, ar tam pritaria ar nepritaria visuomenė. Atliekami tyrimai dėl paslaugos perkėlimo į internetinę erdvę gali neduoti tikslaus atsakymo, ar ta paslauga bus tikrai naudojama. Kiekvienais metais vis daugėja skaičius besinaudojančių internetu (žiūr. 2 priedas), todėl galima teigti, kad viešųjų paslaugų pasiekimas elektroniniu būdu kiekvienais metais vis populiarės. E.valdžios projektai unikalūs tuo, kad kol nėra projektas parengtas, tol sunku yra pasakyti, ar patogiu ir ar sukurta sistema bus naudojama? Paprastai žmonės negali pasakyti, ar tai bus jiems priimtina, kol patys to neišbando, nepamato, kaip tai yra patogiu ir paprasta naudoti. Todėl dauguma e.valdžios projektų turi būti vykdomi be atskiros analizės. Tai visiškai kas kita, nei projektas prekės ar pastato statybai, kur rinkos analizė yra reikalinga ir neišvengiama.

Vykdamas e.valdžios projektus yra didelė tikimybė susidurti su biurokratinio mechanizmo įtaka. Privačiame sektoriuje vykdamas projektą kiekviename jo etape atliekama kontrolė, lyginama tai, kas yra padaryta. Tuo atveju, jei matoma, kad pasikeitus aplinkybėms projekto įdiegimas neatneš reikiamo rezultato, ar net bus nuostolingas – projekto įgyvendinimas gali būti nutrauktas<sup>74</sup>. Vykdamas e.valdžios projektus, toks projekto nutraukimas yra sunkiai įsivaizduojamas. Jei yra numatyta parengti projektą, jam yra paskirtos lėšos, tuomet projektas bet kokiame atveju bus baigtas.

Rengiant e.valdžios projektą reikėtų atsižvelgti į šias galimas klaidas<sup>75</sup>:

1. Aplinkos poreikių neįvertinimas. Jei nebus tiksliai nustatyti projekto paslaugos (produkto) vartotojai, ar duos sukurta projektas tą rezultatą, kurio tikimasi? Todėl labai svarbu kuriant projektą tiksliai įvertinti potencialius aplinkos vartotojų poreikius. Todėl turi būti atlikti išsamūs tyrimai, ar tikrai sukurta nauja paslauga (produktu) bus naudojama. Nes teigiamas

---

<sup>74</sup> Kerzner H. Project Management. A systems approach to planning, scheduling, and Controlling. 7<sup>th</sup> edition. - New York, 2001.P.236.

<sup>75</sup> Metodinė informacija projektų rengėjams. Centrinė projektų valdymo agentūra. // <http://www.cpva.lt/index.php?-864984895>: prisijungimo laikas 2006-11-24.

vartotojų požiūris į paslaugą (produktą) dar nereiškia, kad ta paslauga tikrai naudosis. Kalbant apie e.valdžios projektus labai sunku įvertinti vartotojų poreikius. Kiekvienais metais didėjantis interneto naudojimas įrodo, kad kuo daugiau visuomenės turės galimybę prieiti prie interneto ryšio, tuo labiau populiarės e.paslaugų naudojimas.

2. Nerealūs tikslai. Turi būti nustatyti konkretūs tikslai, o tiems tikslams pasiekti sudarytas darbų grafikas. Geriausiai sudaryti darbų grafiką su etapais, kur tam tikram etapui priskiriami tarpiniai tikslai. Sugalvoti yra viena, bet įvykdyti realybėje visai kas kita. Tai ypač aktualu e.valdžios projektams. Perkėlimas paslaugos į elektroninę erdvę nėra toks paprastas dalykas, ypač kai tai susiję su valstybinėmis institucijomis, o ne privačiu verslu. Dėl egzistuojančio biurokratinio aparato dažnai sunku realizuoti sumanytas idėjas, nes daug yra įstatymų ir kitokių apribojimų. Taip pat ne visos idėjas ir sumanymus įmanoma realizuoti techniškai.

3. Neobjektyvus problemų ir prielaidų įvertinimas. Negalima pamiršti galimų projekto trūkumų ir problemų, būtina sudaryti problemų ir alternatyvių sprendimų sąrašą. Visos projekto prielaidos turi būti pagrįstos organizacijos ir aplinkos analize. E.valdžios projektas neatneš finansinės naudos tiesiogine prasme, t.y.valdžios projektas suteiks piliečiams patogesniu ir greitesniu būdu pasiekti valstybines institucijas ir gauti reikalingą paslaugą. Todėl prieš diegiant e.valdžios projektą būtina įvertinti, ar tai tikrai bus naudinga, ar tai duos tokį rezultatą, kokio yra tikimasi.

4. Projekto neįvertinimas. Svarbu atlikti projekto rezultatų įvertinimą ir projekto gyvybingumą, tam kad gauti finansavimą. Projekto gyvybingumas pritraukia finansavimą. Kadangi e.valdžios projektai finansuojami iš valstybės biudžeto, ES struktūrinių fondų paramos lėšų, todėl labai svarbu teisingai ir objektyviai nustatyti projekto tikslus, jo reikalingumą ir naudą.

Siekdama išsiaiškinti, kaip šiuo metu Lietuvoje yra rengiami e.valdžios projektai, kokia metodika naudojama, kokiais etapais vykdomas projektų rengimas atlikau nedidelės apimties tyrimą.

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas ekspertų vertinimo metodas (lot. expertus – prityręs, įgudęs). Šis tyrimo metodas buvo pasirinktas neatsitiktinai. Ekspertų vertinimo metodas buvo pasirinktas todėl, kad tyrimui buvo reikalinga profesionalų, savo darbo sritį išmanančių ir patirties turinčių asmenų nuomonė. Apklausoje dalyvavo 12 respondentų - ekspertų, kurie buvo atrinkti pagal iš anksto sudarytą eksperto apibrėžimą, t.y. apklausoje dalyvavo tik tie respondentai, kurių pareigos tiesiogiai yra susijusios su e.valdžios projektų rengimu ar priežiūra. Tyrimui buvo pasirinkti tik tie respondentai, kurie nurodė, kad yra baigę aukštąjį mokslą (žiūr. 6

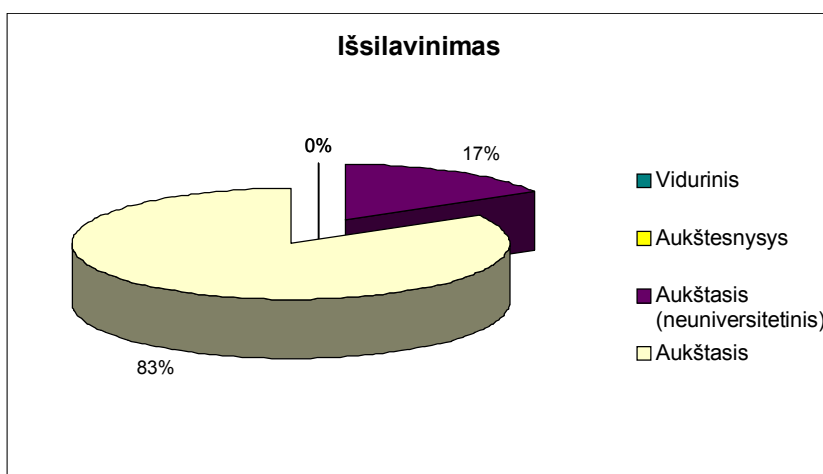
grafikas) ir turi ne mažesnę nei vienerių metų darbo patirtį rengiant e.valdžios projektus ir yra renge e.valdžios projektus.

Kokybinis ekspertų vertinimo tyrimas buvo atliktas 2006m. spalio mėn. 1d. – lapkričio mėn. 30d.

Tyrimo metodas – respondentų - ekspertų anketavimas pagal parengtus anketos klausimus. Apklausos duomenys buvo gauti užpildžius iš anksto parengtą anketą (žiūr. 3 priedas).

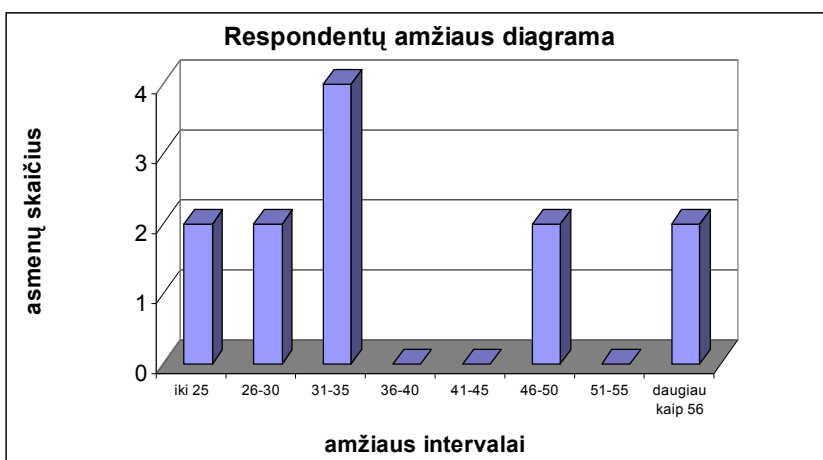
Tyrimas vyko visoje šalies teritorijoje, tyrimo metu buvo apklausta 12 respondentų – ekspertų.

**6 grafikas.** Respondentų išsilavinimas



Apklausoje dalyvavo skirtingo amžiaus respondentai. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas grafiškai (žiūr. 7 grafikas).

**7 grafikas.** Respondentų amžiaus diagrama

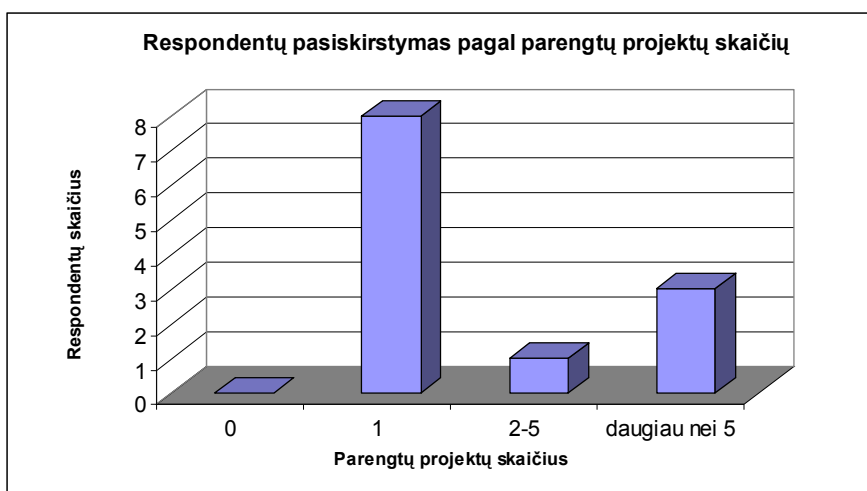


Tyrimo dalyvavo tik tie asmenys, kurie yra renge vieną ar daugiau e.valdžios projektų. Respondentų pasiskirstymas pagal atliktų e.valdžios projektų skaičių pateikiamas grafiškai (žiūr.

8 grafikas). Respondentai buvo apklausiami telefonu ir elektroniniu paštu pateikiant iš anksto sudarytas anketas. Pagrindinis mano tyrimo tikslas išsiaiškinti, ar ruošiant e.valdžios projektus remiamasi metodika, kurie iš e.valdžios projektų diegimo etapų yra patys svarbiausi, kurie etapai nėra būtini ar iš viso nereikalingi.

Atliekant tyrimą buvo apklausta 12 respondentų dirbančių institucijose atliekančiose e.valdžios projektų priežiūrą ir įgyvendinimą. Respondentai buvo apklausiami anonimine anketa pateikta elektroniniu paštu. Prieš pateikiant anketą su kiekvienu respondentu telefonu arba elektroniniu paštu buvo aptariamas vykdomas tyrimas.

**8 grafikas.** Respondentų pasiskirstymas pagal parengtų projektų skaičių



Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad Lietuvoje dauguma e.valdžios projektų yra vykdomi remiantis Centrinės projektų valdymo agentūros paruošta metodika. Visi apklaustieji respondentai atsakė, jog naudojami šios agentūros paruošta metodika. 16,6 proc. respondentų nurodė, kad taip pat rėmėsi bendrosios praktikos pavyzdžiais. Dėl to galima daryti išvadą, jog Lietuvoje nėra e.valdžios projektams pritaikytos metodikos.

Anketos pagalba norėjau išsiaiškinti ar prieš rengiant naują e.valdžios projektą Lietuvoje būna atliekamas projekto identifikavimas. Jei identifikavimas būna atliekamas, tai į ką pirmiausiai kreipiamas dėmesys, kas yra svarbiausia ir ką siekiama išsiaiškinti prieš pradėdant rengti projektą. Nei vienas iš apklaustųjų neatsakė, kad tyrimai visiškai nėra atliekami. Didžioji dauguma apklaustųjų atsakė, kad vienas iš svarbiausių uždavinių prieš pradėdant naują e.valdžios projektą yra išsiaiškinti projekto aktualumą, t.y. ar tikrai šiuo momentu toks projektas yra reikalingas, ar jis padės išspręsti problemą, dėl kurios projektas yra kuriamas, ar atneš reikiamą naudą ir pan. Iš visų apklaustųjų 83 proc. tvirtina, kad diegdami naują e.valdžios projekto atsiradimą lemia jo aktualumas. Todėl prieš pradėdant bet kokį naują e.valdžios projektą yra labai svarbus etapas – projekto identifikavimas.

Kad buvo atliktas finansinių galimybių tyrimas, prieš pradėdant rengti e.valdžios projektą, nurodė 10 apklaustųjų, t.y. 83 proc. Atsiradus idėjai kurti naują e.valdžios projektą didelis dėmesys skiriamas finansinių galimybių nustatymui. Ypač jei projektas finansuojamas iš valstybės biudžeto lėšų, tokiu atveju labai svarbu tiksliai nustatyti projekto biudžetą. Jei projektas finansuojamas iš ES lėšų, dar prieš pradėdant rengti projektą yra patvirtinama projektui skirtų lėšų suma.

Prieš pradėdant rengti e.valdžios projektą yra atsižvelgiama į technines galimybes. Iš 12 apklaustųjų 8 teigė, kad buvo atliekamas techninių galimybių tyrimas. Kadangi visi e.valdžios projektai neatsiejami nuo technologinių galimybių būtina iširti rinkoje esama pasiūla.

Atliekant respondentų - ekspertų apklausą buvo nustatyta, kad prieš rengiant e.valdžios projektą į projekto riziką nėra atsižvelgiama. Jei yra nustatoma, kad tam tikro e.valdžios projekto atsiradimas yra būtinas, atskirai nėra tiriama ar bus tuo projektu naudojama, ar jis atneš tokią naudą, kokios tikimasi. Todėl galima būtų teigti, kad e.valdžios projektai iš esmės visi yra tarsi iš anksto „palaiminami“. Jeigu tik atsiranda idėja, kaip viešąją paslaugą būtų galima teikti elektroniniu būdu, reikalinga tai įgyvendinti realybėje. Kadangi ateityje vis daugiau bus diegiama e.valdžios projektų, manoma, kad naujomis paslaugomis elektroninėje erdvėje naudosis vis daugiau ir daugiau piliečių.

Aštuoni ekspertai patvirtino, kad rengiant e.valdžios projektą svarbu nustatyti kas bus projekto dalyviai, t.y. kas naudosis sukurta nauja paslauga.

Kaip ir bet kokiame projekte, taip ir e.valdžios projekte svarbiausias iš etapų yra projekto planavimas. Tai patvirtino visi tyrime dalyvavę ekspertai. Projekto planavimas vykdomas visose projekto gyvavimo stadijose, pradėdant projekto trukmės nustatymu ir finansų paieška, baigiant projekto užbaigimo planavimu, mokymų organizavimu ir pan. Visi respondentai teigė, kad projekto planavimo etape buvo planuojamas įrangos įsigijimas, projekto darbų planavimas, trukmės nustatymas, biudžeto planavimas. Tik pusė, t.y. 50 proc. apklaustųjų teigė, kad projekto planavimo etape buvo nustatoma, kokiomis priemonėmis bus informuojama visuomenė apie pradedamą vykdyti projektą. Likusi dalis visuomenės informavimo nenurodė kaip svarbaus etapo. Todėl galima teigti, jog Lietuvoje visuomenė apie vykdomus naujus e.valdžios projektus sužino pavėluotai, informacija apie projektus skelbiama vangiai ir dėl to projektai ne iš karto būna pastebėti ir visuomenės įvertinti.

Rengdami e.valdžios projektus respondentai atliko išorinės ir vidinės e.valdžios projektų rizikos analizę. 83 proc. respondentų tvirtino, kad didžiausią riziką kėlė vyriausybės reguliavimas, į kurį reikėjo atkreipti didelį dėmesį, įvertinti galimus trukdžius, pasekmes. 33,33 proc. teigė, kad buvo atliekama analizė dėl galimų socialinių reiškinių ir 16,6 proc. teigė, kad buvo kreipiamas dėmesys į galimus rinkos pasikeitimus.

Atliekant vidinės rizikos analizę didžiausias dėmesys skiriamas darbo jėgos trūkumui. 83 proc. respondentų rengdami e.valdžios projektus atliko rizikos analizę dėl galimo darbo jėgos trūkumo. E.valdžios projektų įgyvendinimui reikalingi aukštos kvalifikacijos specialistai. Taip pat per trumpi projekto įgyvendinimo terminai reikalauja įvertinti darbo jėgos galimybes iš anksto, pasverti ar per numatytus terminus bus suspėta parengti e.valdžios projektą.

Atliekant tyrimą buvo užduotas klausimas: „kokią analizę atlikote rengdami e.valdžios projektą?“. Pusė respondentų teigė, kad analizė atskiros institucijos lygmenyje nėra atliekama, kad bet kokia analizė yra atliekama valstybiniame lygmenyje ir bet kuris e.valdžios projektas yra rengiamas neatliekant atskiros to projekto analizės. Deja, 50 proc. respondentų teigė, kad yra daroma finansinė, aplinkos, socialinė, ekonominė analizės. Visos šios išvardintos analizės yra atliekamos valstybiniu lygmeniu, todėl atskiros institucijos darydamos šias analizes gaišta laiką ir naudoja papildomus finansus šioms analizėms atlikti. E.valdžios projektų pagrindinis skirtumas nuo įprastinių projektų yra būtent tas, kad gali būti atlikta bendra šių projektų analizė, ir jei nustatoma, kad tokie projektai yra reikalingi, atskiru kiekvieno projekto atveju analizė jau nebedaroma. Deja, dėl didelio biurokratinio aparato mūsų valstybėje nemaža dalis darbų yra daroma dėl to, kad taip yra numatyta ir negali būti daroma kitaip. Todėl galima teigti, jog yra būtina sukurti metodiką pritaikytą e.valdžios projektų rengimui. Vadovaujantis bendrąja metodika ir atliekant visus projekto rengimo etapus galime prarasti didelę laiko ir lėšų dalį atliekant darbus, kurių e.valdžios projektų rengime nėra būtina atlikti.

Dar vienas e.valdžios projektų ypatumas – visi e.valdžios projektai susiję su technine ir programine įranga. Po projekto užbaigimo būtinas techninės įrangos palaikymas, priežiūra. Visi 100 proc. respondentų teigė, kad po projekto užbaigimo yra atliekamas projekto tolesnis palaikymas, techninės įrangos priežiūra, atnaujinimas. 50 proc. nurodė, kad projekto palaikymui yra skiriamas prižiūrintis personalas, kiti 50 proc. teigė, kad tolesnį projekto gyvavimą, po jo įdiegimo prižiūri institucijoje dirbantys specialistai.

Užbaigus e.valdžios projektą visuomenė informuojama apie jo galimybes ir pasiekiamumą. 16,6 proc. respondentų teigė, kad visuomenė informuojama apie vykdomą projektą ne po projekto užbaigimo, o projekto rengimo eigoje, atlikus svarbesnius projekto etapus, jei projektas atliekamas keliais lygiais, tai po kiekvieno lygio atlikimo. Likusioji dalis respondentų teigė, kad visuomenė apie projektą informuojama po projekto užbaigimo. Dažniausiai informaciją apie rengiamą projektą galima rasti institucijos arba kitose internetinėse svetainėse, plakatuose, pranešimuose žiniasklaidai, informaciniuose renginiuose. Kad informaciją rasti galima institucijos internetinėje svetainėje, teigė visi respondentai. 83 proc. nurodė, kad informaciją visuomenė gali rasti žiniasklaidos informavimo priemonėse, 50 proc. –

informaciniuose renginiuose, 50 proc. kitų institucijų internetinėse svetainėse, 16,3 proc. – plakatuose, 16,3 proc. – skelbimų lentose.

Labai skirtingai buvo nurodytas skelbimų visuomenei skaičius. Informacinėse priemonėse apie naują e.valdžios projektą pranešimai pasirodo nuo 1 iki 30 kartų. Nors informacija apie vykdomą projektą yra skelbiama, bet to neužtenka, kad didžioji visuomenės dalis apie projektą sužinotų. Dėl pasyvaus informacijos skleidimo Lietuvoje projektai ne iš karto pastebimi ir teigiamai įvertinami vartotojų.

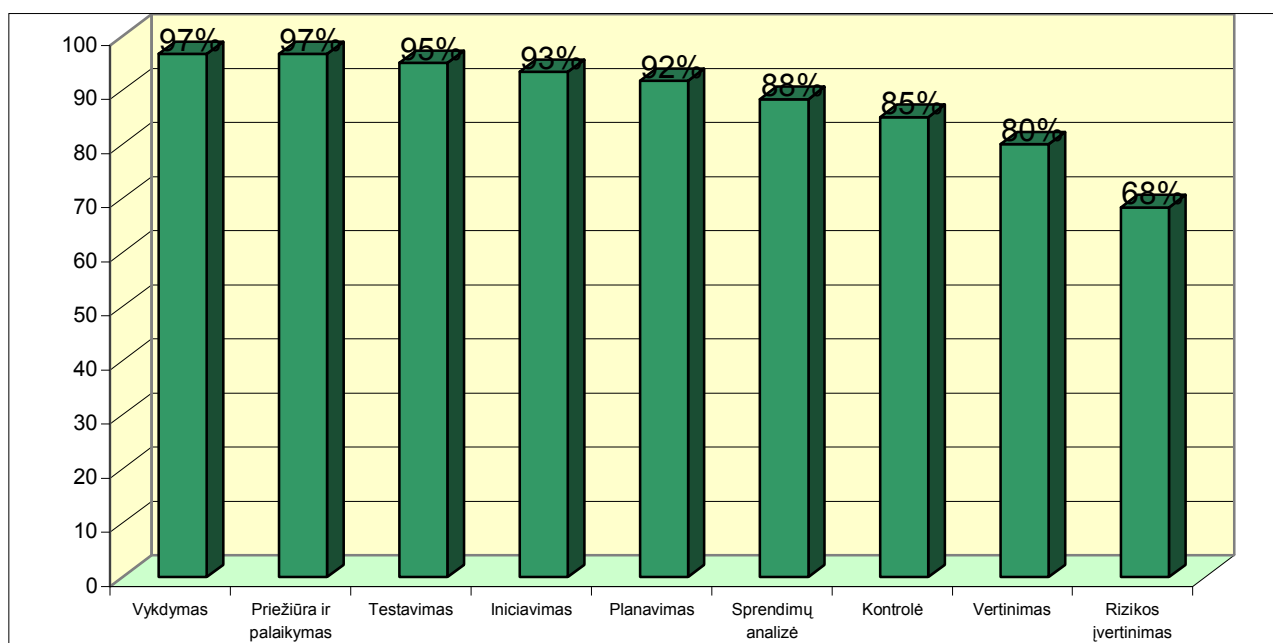
Norint išsiaiškinti, kurie etapai rengiant e.valdžios projektus Lietuvoje yra patys svarbiausia, respondentai – ekspertai išvardintus etapus įvertino dešimties balų skalėje, kur 1 balas reiškia visiškai nesvarbu, o 10 balų reiškia labai svarbu (žiūr. 3 priedas).

**1 lentelė.** Etapų svarbumo vertinimas

	Vykdymas	Priežiūra ir palaikymas	Testavimas	Inicijavimas	Planavimas	Sprendimų analizė	Kontrolė	Vertinimas	Rizikos įvertinimas
Balų suma	116	116	114	112	110	106	102	96	82
Maksimali suma	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Procentinė išraiška	97	97	95	93	92	88	85	80	68

Aukščiau pateiktoje lentelėje matyti, kurie e.valdžios projektų etapai respondentų – ekspertų nuomone yra svarbiausi ir kaip jie pasiskirstę procentine išraiška. Šie rezultatai pateikiami grafiškai (žiūr. 9 grafikas).

**9 grafikas.** Etapų svarbumo vertinimas



Pagal aukščiau pateiktą grafiką matosi, jog Lietuvos e.valdžios projektų vykdytojai svarbiausiais etapais išskyrė projekto vykdymą ir projekto priežiūrą ir palaikymą – 97 proc. Šiek tiek mažiau balų surinko projekto testavimas - 95 proc., projekto inicijavimas - 93 proc., ir projekto planavimas – 92 proc. Mažiausiai balų surinko, procentine išraiška 68 proc. – projekto rizikos įvertinimas.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, tenka pripažinti, kad Lietuvoje rengiant e.valdžios projektus vadovaujamosi CPVA parengta metodika. Kol kas CPVA metodika yra pritaikyta daugiau bendriesiems viešiesiems projektams, o ne e.valdžios projektams. Todėl institucijoms rengiančioms e.valdžios projektus tenka improvizuoti ir kai kuriuos punktus praleisti, kai kuriuos papildomai įvykdyti. Vykdamas projektą įgyvendinami visi patys svarbiausieji projekto etapai. Kai kuriais atvejais galima būtų kai kurius etapus praleisti, taip sutaupant laiko ir lėšų, pvz. analizė e.valdžios projektų rengime yra atliekama tarpvalstybiniame lygmenyje, o ne institucijos lygmenyje. Todėl, jei institucija rengdama projektą dar kartą atlieka analizę, galima teigti, jog dubliuoja darbus ir be reikalo išseikvoja laiką ir finansus. Didelis dėmesys rengiant e.valdžios projektus skiriamas projekto testavimui ir palaikymui po jo užbaigimo.

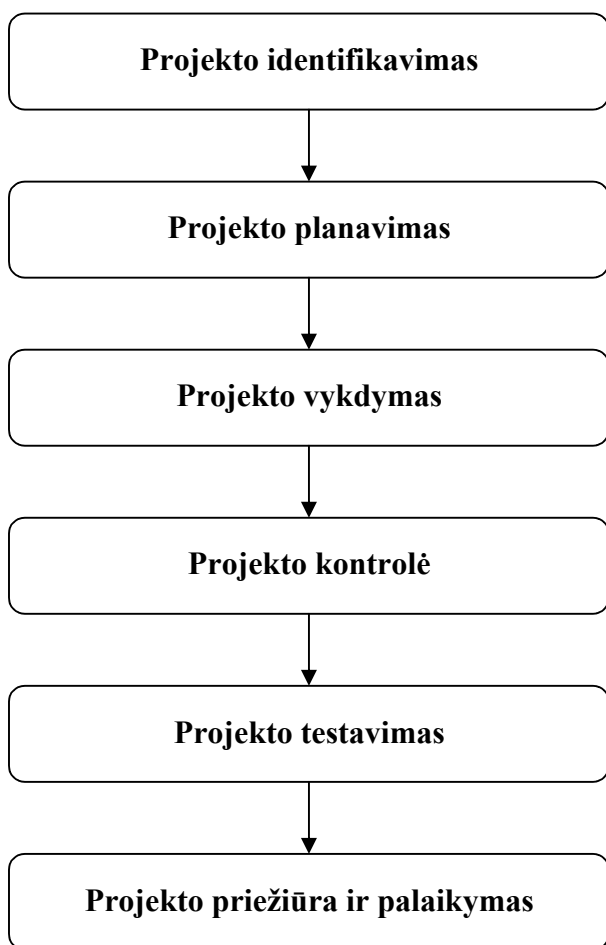
Perkeliant viešąją paslaugą į elektroninę erdvę būtina apie tai informuoti visuomenę. Neužtenka apie projektą paskelbti institucijos internetinėje svetainėje, būtina naudotis ir kitomis informavimo priemonėmis: žiniasklaida, informaciniai renginiai, plakatai ir kt. visuomenės informavimo priemonės.

### **3.2 E.valdžios projektų modeliai**

Aptarus e.valdžios projektų rengimo etapus, galima būtų sudaryti e.valdžios projekto modelį, susidedantį iš pagrindinių etapų: projekto identifikavimo, projekto planavimo, projekto vykdymo, projekto kontrolės, projekto priežiūros ir palaikymo. Priklausomai nuo to, kokio dydžio ir kokios trukmės rengiamas e.valdžios projektas, nuo to gali keistis projekto rengimo modelis. Kai kuriais atvejais gali nelikti pirmojo etapo – projekto identifikavimo. Remiantis kitų šalių gerosios patirties pavyzdžiais galima teigti, kad kai kurių e.valdžios projektų įgyvendinimas yra privalomas, nes diktuojamas būtinybės ir dėl to, kai kurie etapai nėra vykdomi, t.y. galima projektą pradėti rengti be projekto analizės etapo. Kiekvieną e.valdžios projekto etapą galima būtų suskaldyti į smulkesnius etapus. Kiekvieno rengiamo e.valdžios projekto smulkesnieji etapai visada skirsis, priklausys nuo to, kokios apimties, trukmės ir svarbumo yra rengiamas projektas. Atsižvelgiant į išvardintus svarbiausius e.valdžios projektų diegimo etapus, galima būtų sudaryti modelį tinkantį tik e.valdžios projektų rengimui (žiūr. 5 paveikslas).



**5 paveikslas. E.valdžios projekto rengimo modelis**



Mano nuomone labiausiai tinkantis e.valdžios projektų diegimui modelis turėtų apimti 5 paveiksle išvardintus etapus. Priklausomai nuo projekto savybių, modelis gali šiek tiek keistis. Bet dažniausiai e.valdžios projektų diegimui turėtų būti naudojamas toks projekto diegimo modelis.

## **PABAIGA**

Šiame darbe, remiantis literatūros ir teisinių dokumentų šaltiniais, bei atlikto tyrimo duomenų analizės rezultatais, buvo pasiektas iškeltas tikslas – išnagrinėti e.valdžios projektų specifiką, rengimo metodiką; aprašyti būtinus bei galimus e.valdžios projektų diegimo etapus, remiantis sėkmingais ir nesėkmingais jau įvykdytais e.valdžios projektais tiek Lietuvoje, tiek užsienyje; išnagrinėti teorinį projekto modelį, jį pritaikyti e.valdžios projektams.

Pasitvirtino darbe iškelta hipotezė, kad remiantis bendrąja projektų rengimo metodika ir atsižvelgiant į e.valdžios projektų specifiką, būtina sukurti teorinį e.valdžios projektų rengimo modelį tam, kad būtų lengviau įgyvendinti ir valdyti e.valdžios projektus.

## **IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS**

1. Remiantis išstudijuota literatūra projektų valdymo, projektų vadybos tematika, buvo atliktas palyginimas, kuo skiriasi ir kuo panašus įprastų projektų ir e.valdžios projektų diegimas. Galima teigti, kad įprastinė projektų vadyba labai skiriasi nuo šiuo metu atsiradusių ir sparčiai įgyvendinamų e.valdžios projektų, jų valdymo ir rengimo metodų.
2. Dėl e.valdžios projektų specifikos, ne visi klasikiniai projekto rengimo etapai yra reikalingi įgyvendinant e.valdžios projektus. Analizė ir rizikos įvertinimas nėra būtinas kiekvienam projektui atskirai, nes tai yra atliekama valstybiniame lygmenyje.
3. Dėl sudėtingos techninės dalies, e.valdžios projektų realizavimo virtualioje erdvėje, nuo 1950 m. naudojamos projektų rengimo metodologijos visiškai netinka naujiems ir labai specifiniams e.valdžios projektams. E.valdžios projektų diegimas ir realizavimas reikalauja išsilavinusių IT specialistų žinių, bei naujausių technologijų suteikiamų galimybių pritaikymo.
4. Šiuo metu plačiai naudojama projektų rengimo metodologija nėra pritaikyta e.valdžios projektams. Siūloma naudotis viešųjų projektų rengimo metodika, bet ji taip pat nėra visiškai tinkama e.valdžios projektų įgyvendinimui.

5. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad diegiant e.valdžios projektus dažniausiai yra remiamasi CPVA rekomendacijomis ir parengta viešojo sektoriaus projektų rengimo metodika. Ši metodika tik iš dalies yra tinkama sudėtingiems e.valdžios projektams.
6. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad Lietuvoje diegiant e.valdžios projektus dažnai pasitaiko klaidų jų rengime, tuomet kai yra vykdomi etapai visiškai neturintys įtakos sėkmingam projekto įgyvendinimui.
7. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad vienas iš svarbiausių e.valdžios projektų etapų yra projekto priežiūra ir palaikymas.
8. Lietuvoje per mažai dėmesio skiriama visuomenės informavimui apie vykdomus e.valdžios projektus.
9. E.valdžios projektų specifika reikalauja, kad būtų kuriama nauja projektų rengimo metodika, kuri būtų pritaikyta išskirtinių savybių turintiems e.valdžios projektams.
10. Diegiant naujus e.valdžios projektus Lietuvoje būtina remtis kitų užsienio šalių gerosios patirties pavyzdžiais ir praktika.
11. Būtina keisti dabartinį hierarchinį biurokratinį valdymo modelį, dėl kurio projektų įgyvendinimas neturi lankstumo ir neišnaudoja visų galimybių, į projektų valdymo modelį, kuris leistų greičiau pasiekti užsibrėžtus tikslus taupiau naudoti turimus resursus.
12. Siekiant populiarinti e.valdžios paslaugas būtina sukurti atskirą, e.valdžios projektų įgyvendinimui skirtą metodologiją, kurioje be įprastų ir būtinų projekto rengimų etapų būtų numatyti ir aiškiai apibrėžti specifiniai, tik e.valdžios projektams būtingi etapai.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

### LR įstatymai ir poįstatyminiai aktai:

1. Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. gruodžio 31 d. nutarimas Nr. 2115 „Dėl Elektroninės valdžios koncepcijos patvirtinimo“. // Valstybės žinios. 2003, Nr. 2-54.
2. Lietuvos Respublikos Seimo 2006 m. lapkričio 16 d. nutarimo projektas Nr. XP-1563 (2) „Dėl balsavimo internetu rinkimuose ir referendumuose koncepcija“. // [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=284688&p\\_query=&p\\_tr2=:prisijungimo laikas 2006-11-30](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=284688&p_query=&p_tr2=:prisijungimo laikas 2006-11-30).
3. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. lapkričio 25 d. nutarimas Nr. 1468 „Dėl elektroninės valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių plano patvirtinimo“. // Valstybės žinios. 2003, Nr. 112-5022.
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. rugpjūčio 10 d. nutarimas Nr. 984 „Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strateginis planas“. // Valstybės žinios. 2003, Nr. 71-2534.
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. vasario 28 d. nutarimas Nr. 229 „Dėl Lietuvos nacionalinės informacinės visuomenės plėtros koncepcijos“. // Valstybės žinios. 2001, Nr. 20-652.
6. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. birželio 8 d. nutarimas Nr. 625 „Dėl Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strategijos patvirtinimo“. // Valstybės žinios. 2005, Nr. 73-2649.
7. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. kovo 20 d. nutarimas Nr. 265 „Dėl Lietuvos Respublikos informacinės visuomenės paslaugų įstatymo projekto XP-867“. // Valstybės žinios. 2006, Nr. 32-1122.

### Knygos ir elektroniniai ištekliai lietuvių kalba:

8. Ališauskas K., Kazlauskienė Ž. Investicinių projektų rengimas, valdymas ir vertinimas. - Šiauliai, 2005.
9. Griškevičius A., Silickas J. Investicijų projektų valdymas. - Vilnius: LII, 1998.

10. Neverauskas B., Stankevičius V., Viliūnas V., Černiūtė I. Projektų valdymas. - Kaunas: Technologija, 2001.
11. Petrauskas R. Informacinių technologijų taikymas viešajame administravime. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2001.
12. Stravinskas J. Viešojo sektoriaus investicinių projektų rengimo metodika. - Vilnius, 2004.
13. Tamošaitis R. Projektų vadybos metodiniai nurodymai. Metodinė knyga. – Vilnius: Technika. 2004.
14. Valentinavičius S. Projektų valdymas. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2004.

**Knygos ir elektroniniai ištekliai užsienio kalbomis:**

15. Cleland David I. Project management: strategic design and implementation. - Boston: McGraw-Hill, 2002.
16. Burton C., Norma Michael. A Practical Guide to project management. - London, 1995.
17. Kerzner H. Project Management. A systems approach to planning, scheduling, and Controlling. 7<sup>th</sup> edition. - New York, 2001.
18. Kerzner H. Strategic planning for project management using a project management maturity model. – New York: John Wiley & Sons, 2000.
19. Krimmer R., Volkamer M. „Bits or paper? Comparing remote electronic voting to postal voting“ // Trauner Verlag Kim V.Andersen, Ake Gronlund, Roland Traummuller (eds.). Electronic Government. Workshop and Poster Proceedings of the Fourth International EGOV Conference, 22-26 August 200, Denmark, 2005.P. 225-331.
20. Lock Dennis. Project management, sixth edition. – New York: Gower Publishing Limited, 1996.
21. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Sylva. - North Carolina, 1996.
22. Wysocki Robert K. Effective project management: traditional, adaptive, extreme. - Indianapolis (Indiana): Wiley Publishing, 2003.

### **Periodika:**

23. Birnie J. Projektų vadyba sudarant vidutinio dydžio projektus ir kontroliuojant kaštus // Nekilnojamojo turto vertinimas ir investicijos (Real Estate Valuation and Investment). Vilnius: Technika, 1999, T.3, Nr. 2, P. 81–88.
24. Keras A., Petrauskas R. Informacinės technologijos ir teisė kuriant elektroninę visuomenę // Jurisprudencija. LTA mokslo darbai. Vilnius, T.15 (7).
25. Limba T., Pertraukas P. Ispanijos elektroninės valdžios projektų analizė // Viešoji politika ir administravimas. Vilnius: LTU, 2002, Nr. 2. P. 93-97.

### **Kita literatūra internete:**

26. Baušytė J. „P.Auštrevičius: rimtų kliūčių balsuoti internetu jau 2007 m. rinkimuose nėra“. // [http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5\\_show?p\\_d=56618&p\\_r=3944&p\\_k=1](http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_d=56618&p_r=3944&p_k=1): prisijungimo laikas 2006-10-12.
27. Elektroninis deklarasavimas. Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos. <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=20153>: prisijungimo laikas 2006-09-10.
28. Elektroninis deklarasavimas. Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos. <http://deklaravimas.vmi.lt/PublicPages.aspx>: prisijungimo laikas 2006-09-10.
29. E.sveikata. Sveikatos apsaugos ministerija. // <http://www.sam.lt/lt/sam/veikla/esveikata/>: prisijungimo laikas 2006-11-16.
30. E.sveikatos sistemos pilotinio projekto rezultatų pristatymas. Sveikatos apsaugos ministerija // <http://www.sam.lt/images/Dokumentai/AIDS/Programos%20ir%20projektai/E%20sveikata/prezentacija.pdf>: prisijungimo laikas 2006-11-28.
31. „Elektroninė infrastruktūra projektai“. Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie LR Vyriausybės. <http://www.ivpk.lt/main.php?cat=65&gr=3>: 2006-12-05.
32. Elektroninė sveikata. Optimalus e.sveikatos modelis. Sveikatos apsaugos ministerija. <http://www.sam.lt/images/Dokumentai/eSveikata/optimalmodelreport20030505v1.pdf>: prisijungimo laikas: 2006-10-01.

33. „Elektroninė valdžia ir elektroninės paslaugos“ projektai. Informacinės visuomenės plėtros komitetas. // <http://www.ivpk.lt/main.php?cat=65&gr=3>: prisijungimo laikas 2006-11-15.
34. Elektroninės viešosios paslaugos Lietuvoje. Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie LR Vyriausybės. // <http://www.ivpk.lt/main-aktual.php?cat=61&n=11>: prisijungimo laikas 2006-11-25.
35. E-voting project. The Government of the Republic of Estonia. // <http://www.valitsus.ee/?lang=en>: prisijungimo laikas 2006-10-26.
36. E-voting project. Election results. Estonian National Electoral Committee. // <http://www.vvk.ee/engindex.html>: prisijungimo laikas 2006-10-12.
37. E-voting pilote in Tallinn. Estonian National Electoral Committee. // [http://www.vvk.ee/english/pilot\\_jan05.html](http://www.vvk.ee/english/pilot_jan05.html): prisijungimo laikas 2006-10-14.
38. Informacinė sistema “Valdžios elektroniniai vartai”. // <http://www.evaldžia.lt/index.do>: prisijungimo laikas 2006-09-10.
39. Internet Voting at the Elections of Local Government Councils on October 2005. Estonian National Electoral Committee. // <http://www.vvk.ee/english/report2006.pdf>: prisijungimo laikas 2006-10-20.
40. Metodinė informacija projektų vykdytojams. Centrinė projektų valdymo agentūra. // <http://www.cpva.lt/index.php?-1472562675>: prisijungimo laikas 2006-11-04.
41. Metodinė informacija projektų rengėjams. Centrinė projektų valdymo agentūra. // <http://www.cpva.lt/index.php?-864984895>: prisijungimo laikas 2006-11-04.
42. Nekilnojamojo turto sandorių viešoji elektroninė paslauga (NETSVEP). // [http://www.esparama.lt/lt/bpd/igyvendinami\\_projektai/sekmingi\\_projektai/?id=7308](http://www.esparama.lt/lt/bpd/igyvendinami_projektai/sekmingi_projektai/?id=7308): prisijungimo laikas 2006-12-06.
43. Project information. European eGovernment Research Network. // <http://www.egovernet.org/templates/Page.aspx?id=133>: prisijungimo laikas 2006-09-02.
44. Recommendation of the Committee of Ministers to member states on legal, operational and technical standards for e-voting. Council of Europe, Committee of Ministers // [http://www.coe.int/t/e/integrated\\_projects/democracy/02\\_activities/02\\_e-](http://www.coe.int/t/e/integrated_projects/democracy/02_activities/02_e-)

[voting/01\\_Recommendation/00Rec%282004%2911E\\_rec\\_adopted.asp#TopOfPage:](#)  
prisijungimo laikas 2006-10-20.

45. „Viešosios interneto prieigos taškų kaimo vietovėse“ projektas. Viešosios interneto prieigos taškai. // <http://www.vipt.lt:8080/cms/app>: prisijungimo laikas 2006-10-05.
46. „Viešosios interneto prieigos taškų kaimo vietovėse“ projektas. Lietuvos Respublikos Vidaus Reikalų ministerija. // <http://www.vrm.lt/index.php?id=528>: prisijungimo laikas 2006-10-08.
47. „Viešosios interneto prieigos taškų kaimo vietovėse“ projektas. Informacinės visuomenės plėtros komitetas. // <http://www.ivpk.lt/riap/?t=about>: prisijungimo laikas 2006-10-10.



## SANTRAUKA

Darbo pavadinimas: Elektroninės valdžios diegimo etapai ir galimi modeliai.

Darbe analizuojami e.valdžios projektai, jų rengimo etapai, e.valdžios projektų savybės, specifika, e.valdžios projektų modeliai. Darbo tikslas: išnagrinėti e.valdžios projektų specifika, rengimo metodiką; aprašyti būtinus bei galimus e.valdžios projektų diegimo etapus, remiantis sėkmingais ir nesėkmingais jau įvykdytais e.valdžios projektais tiek Lietuvoje, tiek užsienyje; išnagrinėti teorinį projekto modelį, jį pritaikyti e.valdžios projektams. Darbo objektas: e.valdžios projektai, e.valdžios projektų diegimui reikalingi etapai, e.valdžios projektų valdymo metodika.

Raktiniai žodžiai: elektroninė valdžia, elektroninės valdžios projektai, elektroninės valdžios projektų įgyvendinimas, elektroninės valdžios projektų etapai.

Darbas sudarytas iš įvado, trijų pagrindinių dalių ir pabaigos. Pirmoje dalyje, remiantis, užsienio projektų valdymo specialistų, tokių kaip H.Kerzner, R.K. Wysocki, D.I. Cleland ir kt., taip pat ir Lietuvos autorių, nagrinėjusių projektų valdymo problematiką, A.V. Rutkausko, A. Griškevičiaus, B. Neverausko, J. Bivainio, S. Valentinavičiaus ir kt. autorių darbais, Centrinės projektų valdymo agentūros metodika, pateikiama projektų rengimui reikalingi bendriausi nurodymai. Remiantis aukščiau išvardintais autoriais atliekama lyginamoji analizė, t.y. palyginama, kas yra būdinga e.valdžios projektams, kuo jie panašus ir kuo skiriasi nuo įprastų projektų.

Antroje dalyje atskleidžiami e.valdžios projektų ypatumai, jų specifika, savybės, pateikiami e.valdžios projektų pavyzdžiai.

Trečioje dalyje analizuojami e.valdžios projektų diegimui labiausiai tinkantys ir būtini etapai ir modeliai ir pateikiami tyrimo rezultatai. Tyrimo metu nustatyta, kad Lietuvoje rengiant e.valdžios projektus naudojamosi bendraja projektų rengimo metodika. Tai patvirtina iškelta hipotezė, kad būtina sukurti metodiką pritaikytą specifinių e.valdžios projektų diegimui. Išsiaiškinta, kad svarbiausiais e.valdžios projekto etapai yra projekto technologinis parengimas, taip pat priežiūra ir palaikymas. Taip pat tyrimo metu nustatyta, kad Lietuvoje dėl egzistuojančio biurokratinio aparato trūksta lankstumo rengiant projektus, dėl ko dažnai kai kurios funkcijos yra dubliuojamos, tam gaištant laiką ir naudojant papildomus išteklius.

Dėl sudėtingos techninės dalies, e.valdžios projektų realizavimo virtualioje erdvėje, nuo 1950 m. naudojamos projektų rengimo metodologijos visiškai netinka naujiems ir labai specifiniams e.valdžios projektams. Lietuvoje per mažai dėmesio skiriama visuomenės informavimui apie vykdomus e.valdžios projektus.

## SUMMARY

Title: The implementation stages of electronic government projects and possible models.

The objectives of the work is to explore the specifics of e-government projects, methods of arrangement, manner of records and potential stages of e-government project implementation, on the ground of already implemented successful or unsuccessful e-government projects in Lithuania and abroad; to look at the theoretical model, apply it for e-government projects. The target is: e-government projects, necessary stages of e-government projects, management methodology of e-government projects.

Keywords: electronic government, electronic government projects, electronic government projects implementation, electronic government projects stages.

The work consists of introduction, three main chapters and the ending part. With reference to foreign project management specialists as H. Kerzner, R. K. Wysocki, D. I. Cleland and etc., also Lithuanian authors A. V. Rutkausko, A. Griškevičius, B. Neverausko, J. Bivainio, S. Valentinavičius and etc. who have been analyzing problems of the project management, common guidance for e-government project arrangement is provided in the first chapter.

Comparative analysis methods are used to find out what specifics are common to e-government projects, where difference between e-government projects and usual projects is and where they are similar.

The second chapter covers the aspects of e-government projects, the examples of e-government projects is provided.

The third chapter analyse which stages and models are most necessary in e-government projects, the results of the research is provided. The research shows what the common practice of project arrangement is used in Lithuania for e-government projects. That confirm the raised hypothesis it is necessary to develop the methodology which is adopted for the specifics of e-government projects implementation. There are described the most necessary stages for e-government projects implementation. The research also shows what there is lack of flexibility in e-government projects arrangement due bureaucracy in Lithuania, therefore some functions are redundant, the time and funds are wasted.

The e-government arrangement methodologies of 1950 are withdrawal due complexity of technical implementation in virtual environment. There is not enough focus on information for society about current e-government projects.

## **PRIEDAI**

**1 priedas.** Viešosios paslaugos, numatytos pagal Europos sąjungos programinius dokumentus<sup>76</sup>

### **VIEŠOSIOS PASLAUGOS, NUMATYTOS PAGAL EUROPOS SĄJUNGOS PROGRAMINIUS DOKUMENTUS**

#### **I. Gyventojams**

1. Pajamų deklaravimas (turto, pajamų).
2. Laisvų darbo vietų (iš jų ir valstybės tarnyboje) paieška.
3. Socialinės išmokos ir kompensacijos (bedarbio pašalpos, kompensacijos už vaistus, stipendijos, pašalpos daugiavaikėms šeimoms).
4. Asmens dokumentai (pasai, asmens tapatybės kortelės, vairuotojų pažymėjimai, autorių teisių apsauga).
5. Transporto priemonių registravimas.
6. Leidimai statyti pastatus.
7. Pranešimai policijai.
8. Leidinių, publikacijų paieška viešosiose bibliotekose.
9. Gimimo ir mirties liudijimai.
10. Gyvenamosios vietos deklaracijos.
11. Interaktyvios gydytojų konsultacijos ir registracija poliklinikose;
12. Paraiškos (mokyti universitete, kelti kvalifikaciją).

#### **II. Verslo subjektams**

13. Įmonių mokesčiai.
14. Pridėtinės vertės mokestis (PVM).
15. Naujų įmonių registravimas.
16. Duomenų teikimas Statistikos departamentui prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės.
17. Viešieji pirkimai.
18. Socialinės išmokos darbuotojams.
19. Muitinės deklaracijos.
20. Leidimai, kuriuos reikia derinti su aplinkos apsaugos tarnybomis.

---

<sup>76</sup> Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. gruodžio 31 d. nutarimas Nr. 2115 „Dėl Elektroninės valdžios koncepcijos patvirtinimo“. // Valstybės žinios. 2003, Nr. 2-54.

2 priedas. Kompiuterių ir interneto skvarba namų ūkiuose 2004-2005 metais

REGIONAS*	Gyventojų skaičius (15-	N (apklausta)		KOMPIUTERIŲ SKVARBA***		INTERNETO SKVARBA***	
		2004	2005	2004	2005	2004	2005
LIETUVA	2625409**	17238	19309	25,46%	31,10%	10,33%	15,45%
<b>VILNIAUS APSKRITIS</b>	<b>661055</b>	<b>4279</b>	<b>4791</b>	<b>33,90%</b>	<b>39,42%</b>	<b>15,38%</b>	<b>21,19%</b>
VILNIAUS MIESTO SAV.	439911	2882	3203	41,95%	46,69%	21,58%	27,97%
VILNIAUS RAJONO SAV.	66649	477	569	19,50%	29,44%	5,24%	11,83%
ŠALČININKŲ RAJ. SAV.	29114	268	318	9,33%	20,62%	1,87%	6,31%
TRAKŲ RAJONO SAV.	27934	279	272	22,61%	27,61%	6,38%	9,37%
UKMERGĖS R. SAV.	36132	238	407	20,59%	24,38%	5,04%	4,74%
<b>KAUNO APSKRITIS</b>	<b>533273</b>	<b>3555</b>	<b>3957</b>	<b>26,92%</b>	<b>33,32%</b>	<b>11,17%</b>	<b>19,23%</b>
KAUNO MIESTO SAV.	294552	1957	2161	34,18%	41,67%	15,59%	25,21%
KAUNO RAJONO SAV.	60914	385	430	25,97%	37,87%	12,21%	21,75%
JONAVOS RAJONO SAV.	39037	329	392	13,68%	18,28%	3,04%	8,45%
KAIŠIADORIŲ RAJ. SAV.	28031	289	287	15,92%	22,94%	4,84%	11,04%
KĖDAINIŲ RAJONO SAV.	48794	305	356	9,51%	18,55%	2,30%	8,95%
RASEINIŲ RAJONO SAV.	32052	254	312	9,45%	14,46%	2,36%	8,07%
<b>KLAIPĖDOS APSKRITIS</b>	<b>292632</b>	<b>1898</b>	<b>2117</b>	<b>20,24%</b>	<b>26,31%</b>	<b>7,75%</b>	<b>12,37%</b>
KLAIPĖDOS MIESTO SAV.	152587	1005	1122	22,59%	33,57%	10,45%	17,01%
KLAIPĖDOS RAJONO SAV.	33887	284	298	8,19%	11,27%	2,92%	5,85%
KRETINGOS RAJONO SAV.	33247	246	308	17,07%	21,03%	5,69%	7,62%
ŠILUTĖS RAJONO SAV.	39791	295	325	18,31%	20,51%	3,05%	7,97%
<b>ŠIAULIŲ APSKRITIS</b>	<b>274594</b>	<b>1806</b>	<b>2052</b>	<b>24,94%</b>	<b>29,29%</b>	<b>9,59%</b>	<b>13,70%</b>
ŠIAULIŲ MIESTO SAV.	102869	675	755	30,81%	38,68%	15,85%	22,65%
ŠIAULIŲ RAJONO SAV.	37443	274	399	26,64%	26,09%	7,66%	10,09%
JONIŠKIO RAJONO SAV.	23135	211	274	19,43%	26,44%	7,11%	10,19%
KELMĖS RAJONO SAV.	29604	204	270	10,78%	16,24%	2,45%	6,95%
RADVILIŠKIO RAJ. SAV.	38096	357	338	22,13%	25,16%	3,36%	7,46%

<b>PANEVĖŽIO APSKRITIS</b>	<b>221971</b>	<b>1466</b>	<b>1655</b>	<b>25,46%</b>	<b>27,00%</b>	<b>10,33%</b>	<b>10,56%</b>
PANEVĖŽIO MIESTO SAV.	91453	591	678	25,72%	35,90%	10,66%	13,93%
PANEVĖŽIO RAJONO SAV.	31037	176	226	20,45%	25,23%	5,11%	5,40%
BIRŽŲ RAJONO SAV.	25617	234	261	11,97%	12,05%	2,99%	5,07%
KUPIŠKIO RAJONO SAV.	17702	131	230	13,74%	24,12%	4,58%	8,75%
ROKIŠKIO RAJONO SAV.	31160	304	242	20,39%	25,01%	7,24%	14,11%
<b>ALYTAUS APSKRITIS</b>	<b>139182</b>	<b>914</b>	<b>958</b>	<b>27,40%</b>	<b>27,88%</b>	<b>9,30%</b>	<b>11,60%</b>
ALYTAUS MIESTO SAV.	54283	350	376	34,86%	40,90%	13,71%	19,30%
ALYTAUS RAJONO SAV.	23573	139	132	20,14%	25,08%	5,76%	10,18%
DRUSKININKŲ SAV.	18987	114	99	15,79%	11,60%	4,39%	6,82%
LAZDIJŲ RAJONO SAV.	19397	137	128	18,25%	18,46%	4,38%	2,25%
VARĖNOS RAJONO SAV.	22942	156	223	21,15%	19,18%	4,49%	6,27%
<b>MARIJAMPOLĖS APSKRITIS</b>	<b>137068</b>	<b>926</b>	<b>1052</b>	<b>14,60%</b>	<b>22,43%</b>	<b>2,60%</b>	<b>8,88%</b>
MARIJAMPOLĖS SAV.	52436	442	463	20,59%	30,47%	3,17%	12,35%
ŠAKIŲ RAJONO SAV.	27724	195	223	7,18%	18,59%	1,54%	9,93%
VILKAVIŠKIO RAJ. SAV.	36288	198	274	3,03%	8,85%	0,51%	3,46%
<b>TAURAGĖS APSKRITIS</b>	<b>96834</b>	<b>646</b>	<b>754</b>	<b>16,70%</b>	<b>21,13%</b>	<b>4,70%</b>	<b>8,02%</b>
TAURAGĖS RAJONO SAV.	38581	313	416	15,02%	20,85%	4,47%	6,42%
JURBARKO RAJONO SAV.	27602	239	294	17,99%	21,39%	4,60%	10,45%
<b>TELŠIŲ APSKRITIS</b>	<b>129844</b>	<b>871</b>	<b>972</b>	<b>19,40%</b>	<b>27,61%</b>	<b>9,60%</b>	<b>12,23%</b>
TELŠIŲ RAJONO SAV.	41887	311	361	18,33%	32,41%	6,75%	14,46%
MAŽEIKIŲ RAJONO SAV.	48978	327	345	26,30%	27,34%	15,29%	13,78%
PLUNGĖS RAJONO SAV.	31489	207	221	12,02%	22,54%	6,01%	6,81%
<b>UTENOS APSKRITIS</b>	<b>138956</b>	<b>877</b>	<b>1001</b>	<b>18,10%</b>	<b>27,03%</b>	<b>7,20%</b>	<b>11,53%</b>
UTENOS RAJONO SAV.	37607	313	401	18,85%	21,88%	3,19%	6,23%
VISAGINO SAV.	23660	146	151	22,60%	41,39%	19,86%	30,81%
ANYKŠČIŲ RAJONO SAV.	25406	221	266	11,31%	28,77%	1,36%	9,54%

IGNALINOS RAJONO SAV.	17128	120	162	15,00%	19,57%	4,17%	5,07%
MIESTE****	1795802	11644	13153	31,10%	37,16%	13,86%	20,20%
KAIME****	829607	5594	6156	14,20%	18,78%	3,28%	5,79%

█ - statistiškai reikšmingi skirtumai tarp 2004 ir 2005 metų duomenų<sup>77</sup>.

\* Nėra duomenų (nepakankama imtis) - Elektrėnų, Širvintų, Švenčionių sav. (Vilniaus apsk.); Birštono, Prienų sav. (Kauno apsk.); Palangos, Neringos, Skuodo sav. (Klaipėdos apsk.); Akmenės, Pakruojo sav. (Šiaulių apsk.); Pasvalio sav. (Panevėžio apsk.); Kalvarijos, Kazlų Rūdos sav. (Marijampolės apsk.); Pagėgių, Šilalės sav. (Tauragės apsk.); Rietavo sav. (Telšių apsk.) ir Molėtų, Zarasų sav. (Utenos apsk.).

\*\* Pagal 2001 metų Lietuvos gyventojų surašymo duomenis.

\*\*\* Kompiuterių skvarba - tai gyventojų dalis, turinti namuose kompiuterį.

Interneto skvarba -tai gyventojų dalis, turinti galimybę naudotis internetu namuose.

\*\*\*\* MIESTAI - gyvenamosios vietovės, kuriose gyvena daugiau nei 2 000 gyventojų,

KAIMAI - gyvenamosios vietovės, kuriose gyvena mažiau nei 2 000 gyventojų.

<sup>77</sup> Duomenų šaltinis: Kompanijos „TNS GALLUP“ tyrimas „Kompiuterių ir interneto skvarba namų ūkiuose 2004-2005 metais“. // [http://www.tns-gallup.lt/bin/Kompiuteriai\\_Internetas\\_2004-2005.pdf](http://www.tns-gallup.lt/bin/Kompiuteriai_Internetas_2004-2005.pdf): prisijungimo laikas 2006-09-10.

### 3 priedas.

### ANKETA

#### 1. Jūsų amžius

iki 25

41-45

26-30

46-50

31-35

51-55

36-40

56 ir daugiau

#### 2. Jūsų išsilavinimas

Vidurinis

Aukštasis (ne universitetinis)

Aukštesnysis

Aukštasis

#### 3. Jūsų darbo stažas:

---

#### 4. Kiek esate parengęs e.valdžios projektų?

Nei vieno projekto

Nuo 2 iki 5 projektų

Viena projektą

Daugiau nei 5 projektus

#### 5. Kokia projektų rengimo metodika naudojotės rengiant e.valdžios projektus? (atsakymą įrašykite)

---

#### 6. Kokius tyrimus atlikote prieš rengdami e.valdžios projektą? (galimi keli atsakymai)

Tyrimai nebuvo atliekami

Finansinių galimybių tyrimas

Techninių galimybių tyrimas

Projekto aktualumo tyrimas

Projekto rizikos tyrimas

Projekto dalyvių nustatymo tyrimas

Kt. \_\_\_\_\_

#### 7. Kokius etapus numatėte e.valdžios projekto planavime? (galimi keli atsakymų variantai)

Įrangos įsigijimo planavimą

Žmogiškųjų išteklių planavimą

Projekto trukmės planavimą

Projekto darbų eigos planavimą

Biudžeto planavimą

Vartotojų informavimo planavimą

Kt. \_\_\_\_\_

#### 8. Pažymėkite, kokie buvo nustatyti išorinės rizikos faktoriai, dėl kurių projektas galėjo būti neįgyvendintas? (galimi keli atsakymų variantai)

Išorinės rizikos faktoriai nebuvo nustatomi

Vyriausybiniis reguliavimas

Gamtos stichijos

Ekologiniai

- Socialiniai reiškiniai
- Rinkos pasikeitimai
- Valiutų kursų pasikeitimai
- Infliacija
- Kt. \_\_\_\_\_

**9. Pažymėkite, kokie buvo nustatyti vidinės rizikos faktoriai, dėl kurių projektas galėjo būti neįgyvendintas? (galimi keli atsakymų variantai)**

- Vidinės rizikos faktoriai nebuvo nustatomi
- Technologijų pasikeitimai
- Paslaugos kokybės sumažėjimas
- Darbo jėgos trūkumas
- Medžiagų trūkumas
- Lėšų viršijimas
- Teisminiai procesai
- Kontraktų nevykdymas
- Kt. \_\_\_\_\_

**10. Kokią analizę atlikote rengdami e.valdžios projektą? (galimi keli atsakymų variantai)**

- Analizė nebuvo atliekama
- Aplinkos
- Finansinė
- Socialinė
- Ekonominė
- Kt. \_\_\_\_\_

**11. Kokios buvo įgyvendintos priemonės projekto palaikymui (tolimesniam gyvavimui) po jo užbaigimo? (galimi keli atsakymų variantai)**

- Jokios
- Aparatūros techninis palaikymas
- Programinės įrangos techninis palaikymas
- Personalas, atsakingas už palaikymą
- Atnaujinimas
- Klaidų taisymas
- Visuomenės informavimas apie pasikeitimus ir naujas galimybes
- Kt. \_\_\_\_\_

**12. Kokiose informacinėse priemonėse visuomenei buvo paskelbta apie vykdomą projektą? (galimi keli atsakymų variantai)**

- Informacija apie vykdomus projektus informacinėse priemonėse nebuvo skelbiama
- Pranešimuose žiniasklaidai



- Informaciniuose renginiuose
- Skelbimų lentose
- Jūsų internetinėje svetainėje
- Kitose internetinėse svetainėse
- Plakatuose
- Kt. \_\_\_\_\_

**13. Kiek kartų buvo skelbiama informacija apie e.valdžios projektą informacinėse priemonėse? (atsakymą įrašykite)**

---

**14. Įvertinkite, kurie etapai Jūsų nuomone yra svarbiausi e.valdžios projektų diegime? Įvertinkite dešimties balų skalėje, kur 1 balas reiškia „visiškai nesvarbu“ ir 10 balų reiškia „labai svarbu“.**

	Visiškai nesvarbu								Labai svarbu	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inicijavimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planavimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kontrolė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rizikos įvertinimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vykdymas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Testavimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Priežiūra ir palaikymas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vertinimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sprendimų analizė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Dėkoju už atsakymus.**

**Jūsų pasiūlymai ir pageidavimai:** \_\_\_\_\_

---

Ilona Šiugždaitė

[ilona\\_siugzdaite@yahoo.com](mailto:ilona_siugzdaite@yahoo.com)