

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Daiva Janušauskaitė

INOVACINIŲ PROJEKTŲ REZULTATŲ VERTINIMAS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas prof. dr. Bronius Neverauskas

KAUNAS, 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

INOVACINIŲ PROJEKTŲ REZULTATŲ VERTINIMAS

ĮMONIŲ VALDYMAS

MAGISTRO DARBAS

Studentė
(parašas)

Daiva Janušauskaitė, VMGMVL-4
2015 m. gruodžio 17 d.

Vadovas
(parašas)

Prof. dr. Bronius Neverauskas
2015 m. gruodžio 17 d.

Recenzentas
(parašas)

Doc. dr. Edmundas Jasinskas
201.... m. d.

KAUNAS, 2015

SUMMARY

Master's final thesis analyses "Evaluation of the Results of Innovative Projects". With the increase of competition companies had to renew forms of management and organization, methods of processes, search for alternative and exceptional technologies or supplements. As the economy globalizes, business more and more often chooses innovations which allow distinguish them from their competitors. In order to increase business economics growth and competitive advantage, companies create projects, in other words – investigated, reasoned ideas with a purpose to reach a unique vision, which are also documented as required.

Scientific problem: how to make up eligible decisions for subsequent innovative projects management.

The objective of the final work is evaluation results of innovative projects.

The purpose of the final work is to select methods that allow to evaluate the results of innovative projects to make up adequate managerial decisions.

Research methods: scientific literature analysis and evaluation, interview of experts; formation conclusions and recommendations.

The thesis consists of four parts:

1. First part describes the topics, explains the main concepts, performs the theoretical aspects of the analysis of the concepts of innovation and innovative projects (Innovations and projects: problematic aspects and assessment problems of their concepts and interactions);

2. The second part estimates and discusses scientific literature on innovative projects, the concept of their assessment, principles, models, the assessment of the results and chooses the most efficient theoretical model – "The Method of Four Actions (Aspects of the assessment of innovative projects)";

3. The third part presents methodology of the research, instrumentation, process and proceeding.

4. The fourth part discusses the results of the research applied and the assessment of the results.

The conclusions, recommendations and the list of literature are provided at the end of the thesis.

To sum up, the scientific literature and the research which includes structured interview and analysis of its content concludes that the thesis provides information on: how to adequately assess innovative projects and improve their possible results:

- To apply managerial method of assessment for the evaluation of the projects: "The Method of Four Actions";

- Together with the qualifications and experience, the method enables to apply the “lessons” learned for the future projects;

- It is possible to reach maximum possible results if the mistakes are avoided and the aforementioned aspects are applied in every part of the cycle of the project.

Scope of the thesis – 74 p. of text without appendixes, 13 pictures, 20 tables and 30 references to the used literature sources. Appendixes included.

Keywords: innovation, innovative projects, project objectives, evaluation, four – step approach.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Inovacijos klasifikavimas, apibūdinimas ir detalizavimas	14
2 lentelė. Inovacijų tipai ir apibūdinimai	22
3 lentelė. Inovacinės veiklos palyginimas su neinovacine	23
4 lentelė. Vertinimo kategorijos	36
5 lentelė. Tyrimo ekspertų charakteristika	50
6 lentelė. „X“ įmonės bendra paskutinių projektų suvestinė	55
7 lentelė. INVEST LT – 2 projekto charakteristika	56
8 lentelė. INVEST LT – 2 projekto rezultatų vertinimas	56
9 lentelė. INVEST LT – 2 projekto vertinimas „4 veiksmų“ metodu	58
10 lentelė. INVEST LT – 2 veiklos grafikas	59
11 lentelė. Lyderis LT projekto charakteristika	61
12 lentelė. Lyderis LT projekto rezultatų vertinimas	61
13 lentelė. Lyderis LT projekto vertinimas „4 veiksmų“ metodu	62
14 lentelė. Lyderis LT veiklos grafikas	64
15 lentelė. „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas įmonėse“ projekto charakteristika	67
16 lentelė. Bendri projekto „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas įmonėse“ rezultatai	67
17 lentelė. „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas įmonėse“ rezultatų vertinimas	68
18 lentelė. „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas įmonėse“ „4 veiksmų“ metodu	69
19 lentelė. „4 veiksmų“ raiška inovaciniuose projektuose	70

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Tiesinis inovacinio proceso modelis	13
2 pav. Inovacijų klasifikavimas pagal OECD	15
3 pav. Projekto įtraukimas į strategiją	16
4 pav. Organizacijos tikslų ir siekių atskleidimo iki konkretaus projekto schema	17
5 pav. Projektų vertinimo proceso schema	20
6 pav. Projektų klasifikavimas	27
7 pav. Keturių fazių projekto gyvavimo ciklas	29
8 pav. Projektų dalyvių grupavimas	30
9 pav. 2014 – 2020 m. ES investicijų veiksmų programos lėšų investavimo būklė (2015 07 24 duomenys, ES fondų lėšos, mln. eurų)	32
10 pav. Ekonominio ir socialinio vertinimo etapai	45
11 pav. Vertės matrica	47
12 pav. Keturių veiksmų metodas	48
13 pav. Projekto vertinimo metodas	52

TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. INOVACIJOS IR PROJEKTAI: JŲ SAMPRATOS IR SĄVEIKOS PROBLEMINEIAI ASPEKTAI, VERTINIMO PROBLEMATIKA	11
2. INOVACINIŲ PROJEKTŲ VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	21
2.1. Inovaciniai projektai ir jų aplinka.....	21
2.2. Inovacinių projektų vertinimo samprata	32
2.3. Inovacinių projektų vertinimo modeliai.....	38
3. TYRIMO METODOLOGIJA	49
4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	52
4.1. Įmonės bendroji charakteristika	52
4.2. Kokybinis ekspertų vertinimas.....	54
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	71
LITERATŪRA.....	73
PRIEDAS	75

IVADAS

XXI amžiuje mokslo, technologijų, verslo plėtojimas vystosi labai sparčiai. Tai sudaro sąlygas pasidalyti darbui ar kooperacijai. Jau nuo XX a. pradėjo vis daugiau kurtis naujos ir plėtėsi jau esančios pasaulio ekonominės sąjungos, tarptautinės įmonės, įvairios organizacijos. Didėjant konkurencijai, įmonės turėjo atnaujinti valdymo ir organizuotumo formas, procesų metodus, ieškoti alternatyvių ir išskirtinų technologijų ar priedų. Vykstant ekonomikos globalizacijai, verslas vis dažniau pasirenka inovacijas, leidžiančias jiems išsiskirti iš konkurentų.

Šiandieninėje tiek visuomenėje, tiek versle, vis dažniau vartojama sąvoka – inovacija. Pasak Europos komisijos, tai galima vadinti produktų, paslaugų ir susijusių rinkų atnaujinimą ir padidinimą, naujų gamybos, tiekimo ir distribucijos metodų sukūrimą; pokyčių vadyboje, darbo aplinkoje ir darbuotojų kompetencijose įdiegimą. Ekonominės krizės ir nuosmukiai Europoje padarė didelę įtaką ir Lietuvos ekonomikai (Pogosian, S., Dzemyda, I., 2012). Norint įveikti krizes, išlaikyti konkurencingumą, gauti maksimalų pelną išleidžiant minimalius kaštus, gali padėti – inovacijos: nauji (arba tobulinami esami) produktai, technologijos, procesai ar verslo modeliai. Verslo ekonomikos augimui ir konkurenciniam pranašumui didinti įmonėse kuriami projektai, kitaip tariant, iširtos, pagrįstos idėjos, nukreiptos unikaliam vizijai pasiekti, ir tuo pačiu įforminamos reikalinga dokumentacija.

Aktualumas. Sėkmingai ir produktyviai konkuruoti nacionalinėje, monopolistinėje Europos Sąjungoje ar globalioje rinkoje gali įmonės, gebančios adaptuotis prie esamos aplinkos – iš jos išsiskirti, atsinaujinti. Vis dažniau tiek versle, tiek ir politikoje naudojamos inovacijos. Daugelis įmonių, norėdamos sustiprinti vykdomą veiklą ir išlikti dabartinėmis ypač konkurencingomis sąlygomis, plėtoja inovacinius projektus. Tai suteikia galimybę išbandyti naujausias tendencijas: automatizuotas technologijas, kurti kokybiškus ir išskirtinus gaminius ar paslaugas, išvystyti naujas darbo vietas, plėtoti organizaciją.

Vadinasi, galima teigti, kad dabartinėje ekonomikoje vis daugiau dėmesio skiriama inovaciniams projektams, - jų svarba ypač išaugusi versle, rezultatai vertinami gamyboje ar organizacijoje. Tokių organizacijų veiklos orientuotos į daugybę įvairios tematikos projektų, iš kurių formuojami portfeliai organizacijos strategijos realizavimui.

Problema. Užsienyje globalizacijos procesų aplinkoje inovacijos tapo ekonomikos augimo variklis, leidžiantis įmonėms pasiekti aukštą verslo efektyvumą ir pelningumą ir kitų konkurencingumą lemiančių ir apibrėžiančių rodiklių. Tačiau Lietuvoje tai dar tik įgauna pagreitį. Mūsų visuomenėje tai palyginus naujas reiškinys, kuris labiau pradėtas plėtoti nuo 2007 metų, kada pradėta įgyvendinti ES parama (Pogosian, S., Dzemyda, I., 2012). Parama suteikė galimybes plėtoti Lietuvos įmonių verslą, augti besivystančiai ir atsigaunančiai nuo krizės ekonomikai. Lietuvos

organizacijose, taip pat ir pasirinktoje įmonėje, retai pasirodo sėkmingų inovacinių projektų. Jos linkusios imituoti gyvavimo strategiją ir pasitenkinti iš preliminarių naujovių. Todėl, norint įsivertinti galimą ekonominę ar socialinę inovacinio projekto naudą, atliekami projekto rezultatų vertinimai.

Darbe pagrindinė analizuojama problema pristatoma: kaip kompleksiška įvertinti inovacinius projektus, siekiant priimti įmonės veiklos stiprinimui reikalingus racionalius vadybinius sprendimus.

Tikslas: remiantis mokslinės literatūros analize ir atliktų tyrimų rezultatais, parinkti metodus, leidžiančius įvertinti inovacinių projektų rezultatus, siekiant priimti adekvačius vadybinius sprendimus.

Tyrimo uždaviniai:

- atlikti inovacijos, inovacinių projektų sampratų analizę teoriniu aspektu;
- išanalizuoti ir įvertinti mokslinę literatūrą inovacinių projektų ir jų rezultatų vertinimo klausimais;
- pagrįsti ir parinkti adekvatų inovacinių projektų vertinimo metodą, tinkamą inovacinių projektų rezultatams vertinti ir jų gerinimui priimti adekvačius valdymo sprendimus;
- parengti išvadas ir rekomendacijas, inovacinių projektų rezultatų gerinimui.

Tyrimo objektas: inovacinių projektų vertinimas.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės – teorinės literatūros analizė, kritinis vertinimas ir jos apibendrinimas (informacijos perteikimas iš įvairių literatūros šaltinių).
- Vykdomų ir baigtų vykdyti inovacinių projektų duomenų kokybinė analizė ir struktūrizuotas interviu, interviu turinio analizė ir vertinimas.

Baigiamasis darbas susideda iš keturių dalių: pirmoje dalyje aprašoma problematika, t.y. kokia situacija vyrauja šiuolaikiniame versle, kodėl įmonei aktualu realizuoti inovacijas, bendra teorija apie inovacijas, kokia inovacinių projektų sąsaja su strategija. Antroje dalyje aptariama inovacinių projektų, jų vertinimo samprata, principai, modeliai, pasirenkamas autoriaus nuomone produktyviausias teorinis modelis. Trečioje dalyje pateikiama tyrimo metodologija, instrumentarijus, procesas ir eiga. Ketvirtame skyriuje aptariami naudoto tyrimo rezultatai ir jų vertinimas. Taip pat darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos, inovacinių projektų vertinimo tobulinimui ir rezultatų gerinimui.

Raktiniai žodžiai: inovacijos, inovaciniai projektai, projekto tikslai, vertinimas, keturių veiksmų metodas.

1. INOVACIJOS IR PROJEKTAI: JŲ SAMPRATOS IR SĄVEIKOS PROBLEMINIAI ASPEKTAI, VERTINIMO PROBLEMATIKA

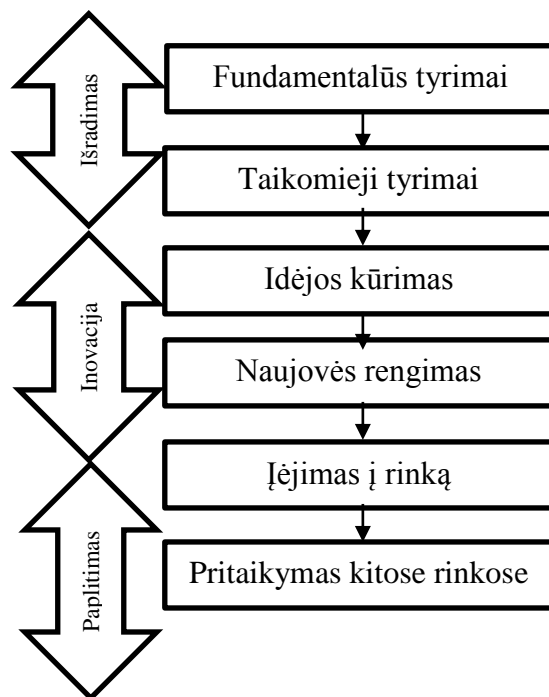
Inovacijų sampratų paradigma. Inovacijos, šiuolaikiniame išsivysčiusiame pasaulyje, yra technologinis – ekonominis reiškinys, kuris yra vienas svarbiausių aspektų, leidžiančių išlikti konkurencingoje vidaus ir užsienio rinkoje. Į inovatyvias technologijas orientuotos organizacijos ieško variantų, kaip racionaliau panaudoti esamas ar atsirandančias inovacines technologijas: t.y. minėtos įmonės stengiasi kuo anksčiau pereiti nuo vyraujančių brandžių technologijų prie inovatyvių, todėl gauti konkurencinį pranašumą (Žydzžiūnaitė, V., 2010), kas tampa vienu pagrindinių ekonominių variklių. Visos naujos Europos Sąjungos narės, ypač buvusios socialistinės, tuo tarpu ir Lietuvoje, negalinčios konkuruoti su tokiais valstybėmis kaip Indija ar Kinija, kurios populiaros itin pigia darbo jėga, yra priverstos perorientuoti realizuojamus ar rengiamus projektus, finansines struktūras į Vakarų valstybių konkurencingą globalią aplinką. Siekiant to išvengti tiek Lietuvos, tiek viso pasaulio įmonės stengiasi įsivesti inovacijas, leidžiančias aplenkti susiklosčiusią situaciją ir išlikti konkurencingoje erdvėje (Jucevičius, G., Uus, I. 2008).

Lietuvoje yra parengtas dokumentas – pagrindinis inovacijų politikos strateginio planavimo dokumentas (Lietuvos inovacijų plėtros 2014 – 2020 metų programa). Inovacijų aplinkos gerinimo politiką formuoja, organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą Ūkio ministerija. Programa parengta siekiant sutelkti valstybės išteklius Lietuvos inovatyvumui didinti ir kurti konkurencingą, aukšto lygio žiniomis, naujausiomis technologijomis, kvalifikuotais žmogiškaisiais ištekliais ir sumania specializacija grindžiamą ekonomiką.

Kadangi minėtoje programoje fiksuojamos inovacijos, pirmiausia, aptariama šio žodžio prasmė. Inovacijos žodžio kilmė siejama su XV a. vidurio Prancūzija „inovacyon“ – „atnaujinimas“, „naujo pavidalo suteikimas esančiam daiktui“. Taip pat inovacija yra laikoma tarptautiniu terminu, o tuo tarpu „Lietuviškasis“ – „naujovė“. Literatūros šaltiniuose yra randami tokie terminai:

- Inovacija – bandymas daryti įtaką mikro lygiu, sietinas su konkrečių aspektų tobulinu (Adamonienė, R., 2009).
- Inovacijos – naujų technologijų pritaikymas (Norkus, Z., 2010).
- Inovacija – funkcinė, pažangi naujovė, orientuota pakeisti nusistovėjusį produktą (paslaugą) nauju. Inovacijomis gali būti vadinama idėja, vizija, materialus objektas, esantis naujiena žmonėms (jų grupei, darbuotojams, įmonei), kurie ją įgyvendina ir naudoja (Mumford, M.D., 2000).
- Pasak Europos komisijos, inovacija – produktų / paslaugų ar susijusių asortimentų atnaujinimas ir padidinimas, pritaikant naujus darbo metodus, optimizuojant darbo našumą, įvairių pokyčių įvedimą (valdyme, procese, personalo valdyme) (Kirstukas, J., Vazonis, B., Serva, E., Rakštys, R., 2013).

Iš pastarųjų teiginių matyti, jog apibrėžimai inovaciją traktuoja kaip naujovę, seno pokyčiu į naują, leidžiantį būti pranašesniu. Tačiau remiantis įvairiais straipsniais, realiomis įmonėmis, galima teigti, jog iš esmės inovacijos būna ne visada visiškai unikali ar originali, o konkurencinė kova tarp įmonių, vyksta rinkų, išteklių, laiko dimensijoje.



1 pav. Tiesinis inovacinio proceso modelis (pagal J. Mačerinską ir R. Garucką 2008)

Pasak J. Mačerinsko ir R. Garucko (2008 m.), inovacijos sąvokoje esminis dalykas yra naujumo supratimas. Taip pat, jie teigia, kad praktika leidžia inovaciją traktuoti kaip procesą, kadangi įmonė, norėdama įsivesti naujovę, turi pereiti keletą etapų (1 pav.). Pateiktame paveiksle matyti, jog tiesinį inovacinio procesą modelį sudaro šeši pagrindiniai etapai: fundamentalūs tyrimai – skirti pažinti reiškinį esmę, o ne gautus rezultatus pateikti konkrečiam tikslui ir numato perspektyvą moksliniams atradimams; taikomieji tyrimai – skirti fundamentaliųjų atliktų tyrimų rezultatų pritaikymui konkrečioje situacijoje; idėjos kūrimas – rezultatas, vizija, ką galima naujo pagaminti ar sukurti; naujovės rengimas – skirtas iširti vartotojų poreikius, norus, nustatyti galimą paklausą ir sukurti naujo produkto / paslaugos pavyzdį arba kitaip tai yra būsimos naujovės koncepcijos rengimas; įėjimas į rinką – materializuotos vizijos masinė gamyba; pritaikymas kitose įmonėse – kada naujovę (naują produktą ar paslaugą) pradeda naudoti ir kitos organizacijos. Vadinasi, pateiktas pastarasis modelis atspindi inovacinės veiklos kompleksiskumą ir tai, kad inovacija yra laikoma procesu, kuris glaudžiai susijęs su strategija.

Inovacijų klasifikavimas. Pasak Jakubavičiaus (2008 m.), išskiriamos 8 skirtingos inovacijos, kurios apibūdinamos 1 lentelėje.

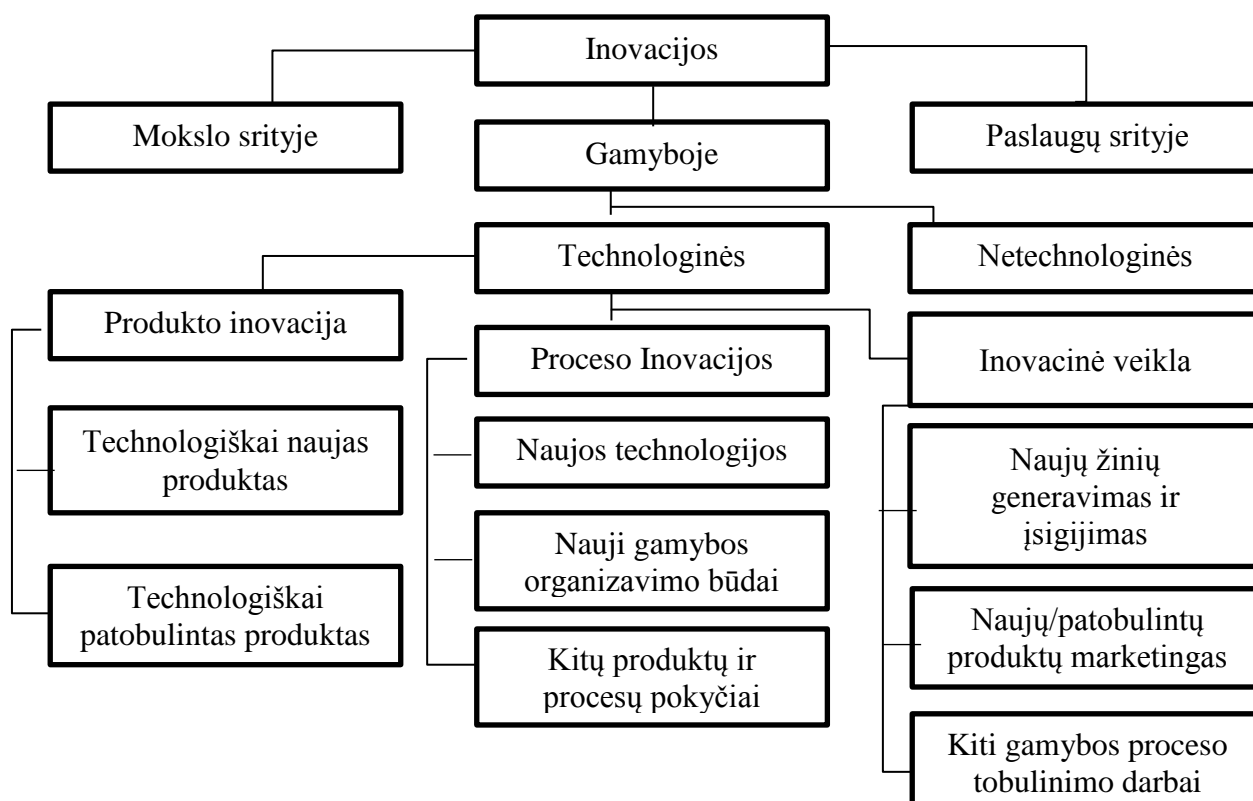
1 lentelė. Inovacijos klasifikavimas, apibūdinimas ir detalizavimas (Pagal Jakubavičių, 2008)

Inovacijos klasifikacijos požymis	Klasifikacijos apibūdinimas	Detalizavimas
Turinys (kas yra nauja?)	Produkto, technologinės, socialinės, kompleksinės	Produkto – naujų galutinių produktų sukūrimas arba esamų ar jų kokybės patobulinimas ir jų gamyba, tuo pačiu procesų optimizavimas; technologinės- naujų technologijų kūrimas ar jau esamų patobulinimas ir pradėjimas taikyti procesuose; socialinės – įvairių struktūrų ir formų (ekonominių, valdymo, personalo) kūrimas ir taikymas; kompleksinės – bendras kompleksas tarp minėtų technologinių, produktų ir socialinių inovacijų.
Įgyvendinimo lygis	Žmogus, įmonė, ūkio šaka, visuomenė ar valstybė	žmogus; įmonės, įstaigos ar institucijos tipo organizacija; ūkio šaka ar kita veikla pasižyminčio sektoriaus tipo organizacija; visuomenė ir valstybė; ekologiška aplinka;
Įgyvendinimo mastas	Vienkartinės, daugkartinės	Vienkartinės – inovacijos, kurios buvo įgyvendintos tik vieną kartą. Daugkartinės – inovacijos, kurios buvo įgyvendintos daugiau nei vieną kartą.
Naujumo laipsnis	Radikalios, modifikuojančios	Radikalios – naujų priemonių sukūrimas (sukuriama tai, ko dar nebuvo) arba kardinalus pakeitimas to, kas jau buvo; Modifikuojančios – esamo tobulinimas ar gerinimas, papildymas, naudojant esamas ar žinomas priemones, pritaikant jas pagal besikeičiančius poreikius.
Organizacinės ypatybės	Vidaus organizacinės, tarporganizacinės	vidaus organizacinės – inovacijos įgyvendinamo proceso organizavimas tik vienoje organizacijoje; tarporganizacinės – inovacijos įgyvendinimo proceso atskirų funkcijų paskirstymas tarp įvairių organizacijų;
Pobūdis	Kiekybinės, kokybinės	Kiekybinės – našumo, gamybos apimčių ir t. t. Didinimas kiekybiniais aspektais; Kokybinės – gamybos, valdymo ir t. t. kokybės gerinimas.
Galutinis rezultatas prasme	Fundamentinė, eksperimentinė, bazinė, difuzinė, sąlyginė	Fundamentinė – labai toli pažengęs, inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra mokslinė teorija, pateikta rašytine forma; Eksperimentinė – inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra remiantis moksline teorija sukurtas eksperimentinis produkto pavyzdys; Bazinė – inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra sukurto eksperimentinio produkto pavyzdžio naudojimas masinei gamybai konkrečioje organizacijoje pirmą kartą; Difuzinė – inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra kur nors jau gaminamo produkto gamybos patirties pritaikymas masinei gamybai konkrečioje organizacijoje, tam tikrame regione, pasižyminčiame individualia specifika; Sąlyginė – inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra masinėje gamyboje esančio produkto dalinis modernizavimas ir atnaujinimas, gaunamas visai kitas ar panašus, bet kitų techninių charakteristikų produktas.
Poveikis	Ekonominis, socialinis, ekologinis, kompleksinis	Ekonominis – didėjantis darbo našumas, pelnas ir mažėjančios sąnaudos, didėjantis eksportas; Socialinis – mažėjantis nedarbas, motyvuoti darbuotojai, socialinių paslaugų plėtra, visuomenės sluoksnių diferenciacijos mažėjimas; ekologinis (aplinkosauginis) – aplinkos taršos mažėjimas, ekologinių problemų sprendimas; Kompleksinis – ekonominio, socialinio ir ekologinio poveikio bendras kompleksas.

Iš 1 lentelės matyti, jog yra išskiriamos 8 pagrindinės klasifikacijos pagal: turinį, įgyvendinimo lygį ir mastą, naujumo laipsnį, organizacines ypatybes, pobūdį, galutinio rezultato prasmę, poveikį.

Visos klasifikacijos yra išskiriamos į du ir daugiau porūšių, kurie detalizuojami, t.y. kokioje konkrečioje srityje jie pasireiškia. Šis klasifikavimas leidžia atsispindėti inovacinės veiklos specifiką ir suprasti kiekvienos inovacijos daugialypiškumą atskirai: t.y. kad inovacijos gali būti ne tik nauji kuriami produktai / paslaugos, bet ir esamų tobulinamas.

Lietuvos ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (OECD) klasifikuoja inovacijas pagal 2 pav. pateiktą struktūrą (Kirstukas, J., Vaznonis, B., Serva, E., Rakštys, R., 2013). Joje matyti, kad išskiriamos trys pagrindinės dalys: mokslo, gamybos, paslaugų. Gamybines išskiria į technologines ir netechnologines, kurias detalizuoja.

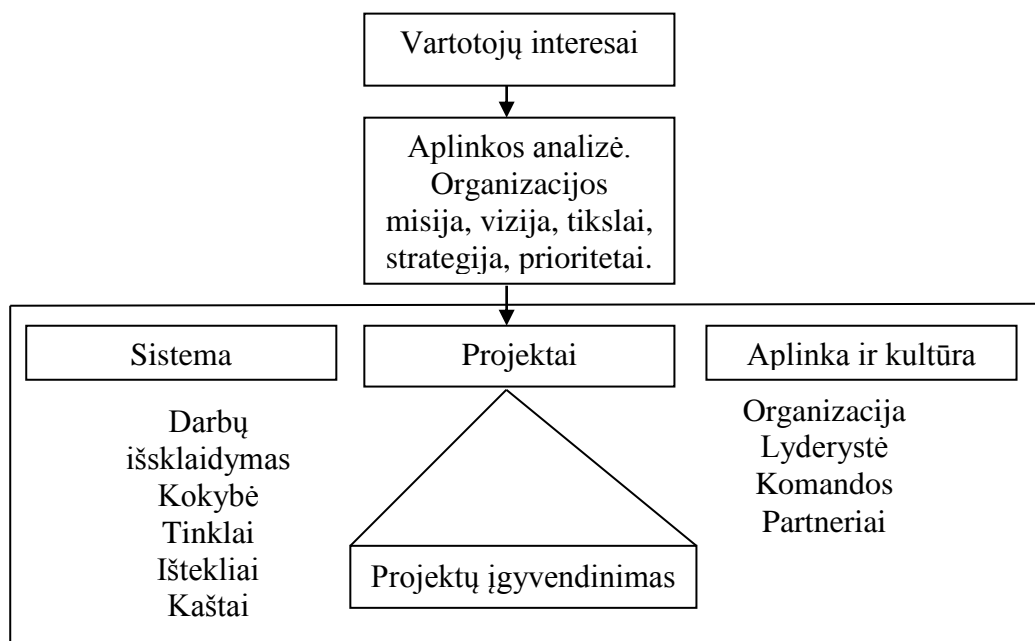


2 pav. Inovacijų klasifikavimas pagal OECD (Kirstukas, J., Vaznonis, B., Serva, E., & Rakštys, R. 2013)

Visi klasifikavimo metodai, minimi literatūros šaltiniuose, padeda suprasti inovacijas kaip sistemą, kuri turi kompleksinį pobūdį. Taip pat tai leidžia kurti inovacijų, inovacinių projektų valdymo metodus ir algoritmus ar nustatyti veiklos tikslines nišas (Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K., 2003).

Inovacinių projektų sąsajos su strategine aplinka. Įmonėse vykdomi inovaciniai projektai visada susiję su organizacijų vystymusi ir plėtra. Pastarieji procesai susieti su organizacijos strategija. Praktika rodo, kad geriausias ir optimaliausias būdas organizacijos strategijai įgyvendinti yra tinkamų

projektų, kurie glaudžiai susiję su organizacijos strateginiu planu, įgyvendinimas. Projektas įsilieja į bendrą organizacijos gyvavimo ir valdymo procesą, kai šie integruojasi į organizacijos strateginio planavimo procesą. Planavimo proceso metu siekiama išskirti tam tikrus aspektus (Krušinskas, R., Čiutienė, R., Meilienė, E., Stankevičius, V., 2012): organizacijos misiją, viziją, kiekybinius ir kokybinius tikslus, valdymą. Strateginis organizacijos valdymo procesas vyksta keliais etapais. Pastaraisiais laikoma: įvertinama misija, nustatoma vizija; suformuluojami siekiami ilgalaikiai tikslai ir uždaviniai; numatomos galimybės; sudaroma strategija minėtiems tikslams pasiekti; pasitelkiant projektus realizuojama sudaryta strategija. 3 pav. pavaizduotas projektų įtraukimas į strateginį planavimą (Krušinskas, R., Čiutienė, R., Meilienė, E., Stankevičius, V., 2012).



3 pav. Projekto įtraukimas į strategiją (Krušinskas, R., Čiutienė, R., Meilienė, E., Stankevičius, V., 2012)

Iš pateikto 3 paveikslėlio matyti, jog norint susieti projektą su strategija, reikia nuodugniai ištirti vartotojų poreikius, kas yra laikoma pagrindu atsirasti strategijai. Jos tikslai padeda suformuluoti plėtros uždavinius, kurie pasiekiami per projektus.

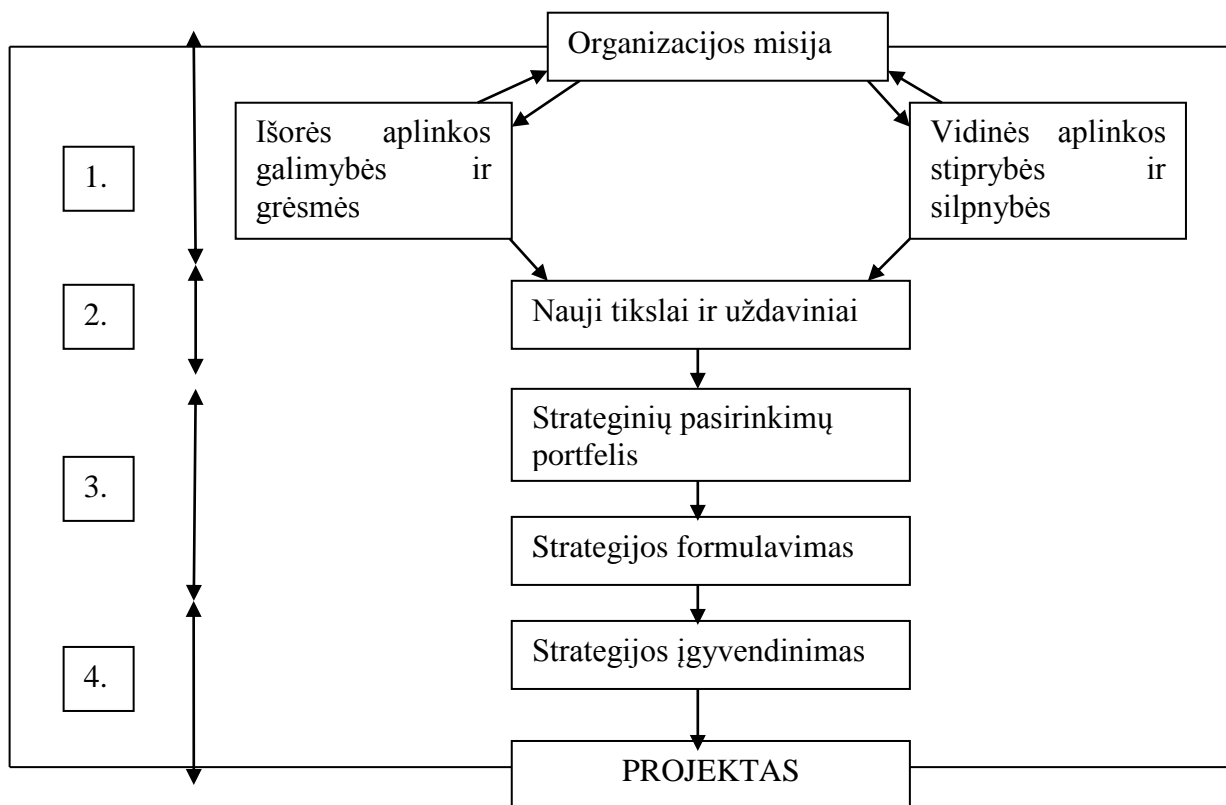
Kalbant apie strategiją susietą su projektais, reikėtų išsiaiškinti sąvokų „strategija“, „planavimas“, „strateginis planavimas“ reikšmes. Literatūros šaltiniuose strategijos apibrėžimas yra organizacijos vadybos planas, kuriame įvardinamos priemonės ir būdai, reikalingi pasirinktiems ilgalaikiams organizacijos tikslams ir uždaviniams įgyvendinti. Tuo tarpu planavimas yra traktuojamas kaip formalizuotas intelektinis procesas, kurį sudaro keletas etapų: proceso iniciavimas, planavimo prielaidų apibrėžimas, konkrečių tikslų formulavimas, galimų alternatyvų identifikavimas ir įvertinimas, geriausios alternatyvos parinkimas, atraminių planų kūrimas, numatyto plano įgyvendinimas. Tačiau strateginis planavimas yra problemos sprendimo procesas, siekiant pritaikyti

organizaciją jos ateities aplinkai. Tuo metu būtina numatyti įvykius ir spręsti, ką įmanoma, būtina padaryti, jog organizacija pasinaudotų vyraujančiomis galimybėmis ir gautų iš to naudos, apsisaugotų nuo visko, kas gali trukdyti jos sėkmei ar gali grėsti išlikimui.

Organizacijose yra du esminiai strateginio planavimo aspektai (Kaziliūnas, A., 2009):

- ✓ Reagavimas į išorės makro aplinkos pokyčius. Jo metu nuolatos stebima išorinė aplinka;
- ✓ Įmonės išteklių paskirstymas siekiant užtikrinti jos konkurencingumą prieš kitas organizacijas.

Strategijos planavimo minėti etapai yra tarpusavyje susiję, daro tiesioginę įtaką organizacijos ateičiai. Strateginis valdymas reikalauja, kad glaudžiai būtų susiję šie dalykai: misija (apibūdina esminę organizacijos paskirtį), tikslai (formuluojami konkretūs uždaviniai), uždaviniai (išplečia tikslus ir formuluoja strategiją), įgyvendinimo strategija (reikalauja numatyti konkrečius veiksmus). Praktika rodo, kad geriausias būdas įgyvendinti strategiją yra vykdyti įvairius projektus. Šąsąją su projektais pabrėžia 1 pav. (Kaziliūnas, A., 2009).



4 pav. Organizacijos tikslų ir siekių atskleidimo iki konkretaus projekto schema (Kaziliūnas, A., 2009)

Iš 4 paveikslėlio matyti, jog strateginio planavimo procesas, kuris numatytas įgyvendinti per projektus, gali būti suskirstytas etapais:

1. Misijos apibrėžimas, mikroaplinkos stiprybių ir silpnybių, makroaplinkos galimybių ir grėsmių analizė. Misija, kurios teiginiai padeda priimti sprendimus, įvertina organizacijos siekius

produkcijos ir paslaugų srityje. Šio etapo metu nusakomi aiškūs, konkretūs tikslai. Misijos sudedamosios dalys: produktai / paslaugos, rinka, pirkėjai, geografinė padėtis;

2. Ilgalaikių organizacijos tikslų ir numatomų uždavinių nustatymas. Jie sukonkretina misiją ir ją papildo specifiniais, tema susijusiais terminais. Atsako į klausimus: „kur dabar yra organizacija?“, „kur ji bus ateityje?“. Jie apima: rinką, vartotojus, produktus, inovacijas, našumą, kokybę (atitinkamų standartų, taisyklių atitikimas, ir tuo pačiu kokybės reikalavimų patenkinimas, kuris išreiškiamas kokybės kriterijais, juos sudarančiais rodikliais), kaštus, pelningumą ir personalą. Organizacijos uždavinys tampa organizacijos strategija, kurią norint įgyvendinti įmonės konkretūs skyriai iškelia specialius atitinkamus uždavinius ir pagal tai parengia projektą jiems įgyvendinti. Tuo tarpu kiti skyriai atitinkamai taip pat ruošiasi projektui. Taip įgyvendinami uždaviniai tampa projektais, šiuo atveju – inovaciniais projektais;

3. Strategijų, kurios įgyvendins numatytus tikslus, uždavinius, analizavimas ir formulavimas. Ši dalis traktuojama klausimo forma: „ką reikia įvykdyti, kad uždaviniai būtų įgyvendinti?“. Vykdoma analizė: nustatomi konkretūs uždaviniai, užduotys atskiriems ir konkretiems skyriams, padaliniams, asmenims;

4. Strategijos realizavimas pasitelkiant projektų kūrimą. Klausimas: „Kaip strategija bus įgyvendinta?“. Šiame etape nurodomi išteklių (kapitalas, personalas, įranga ir kt.), kurie bus reikalingi numatytam pirmame žingsnyje tikslui pasiekti. Taip pat įkuriama formali / neformali organizacija, kuri papildo ar paremia strategiją. Planavimo ir kontrolės, stebėsenos sistemos sutapatinamos su projektų veikla. Tuo pačiu šiame etape vykdoma ir motyvacijos programa.

Anot S. Spalek (Spalek, S., 2013) organizacinė veikla ir strategija yra stipriai susieta su projekto gyvavimo ciklu, todėl priklauso nuo operacijų efektyvumo daugiaprojektėje aplinkoje. Efektyvus didėjančio projektų skaičiaus tvarkymas reikalauja diegti inovacijas ir jų valdyme. Autorius teigia, jog viena iš jų yra Projektų valdymo biuro (PVB) įkūrimo koncepcija. Straipsnyje minima, jog nustatyta, kad dabartinis žinojimas, kaip įkurti ir tvarkyti sėkmingai veikiančią PVB, yra nutolęs nuo daug platesnio šiandieninio PVB. Spalek atliktų tyrimų rezultatai labai svarbūs pramonei, kai kompanijos vykdo vis daugiau projektų, kodėl labai reikia padidinti pramoninės inžinerijos (šiuo atveju maisto pramonės) veiklą, tobulinant kompanijos strategiją organizacijoje. Norint pasiekti šio tikslo, svarbiausią vaidmenį atlieka PVB, kuris turėtų suteikti geresnę, tikslesnę žinių, gautų iš buvusių inžinerinių projektų, panaudojimą naujuose projektuose ir turėtų sustiprinti kompanijos veiklą daugiaprojektėje aplinkoje.

Problemos inovacinių projektų aplinkoje. Norint būti konkurencinga įmone, daugelis jų pasiryžta naujiems projektams. Jei organizacijoje veikia trumpalaikiai produkcijos gyvavimo ciklai, tada joms būdinga, jog strategijos planavimo ir įgyvendinimo etapuose ir darbuose dalyvauja visų kvalifikacijų ir lygių darbuotojai. Literatūroje minima, jog bemaž 80 procentų gamybos ar paslaugas

teikiančiose organizacijose strategijas formuluoja aukščiausio lygio vadovai, o jas įgyvendinti pavedama funkcinų skyrių vadovams. Detalesnes strategijas ir uždavinius parengia skyrių vadovai. Kai įvairiuose lygiuose ar grupėse parengiama informacija ar užduotys, dažnai nesiderina prie vadovybės sukurtos strategijos, kas ir sukelia didelių problemų.

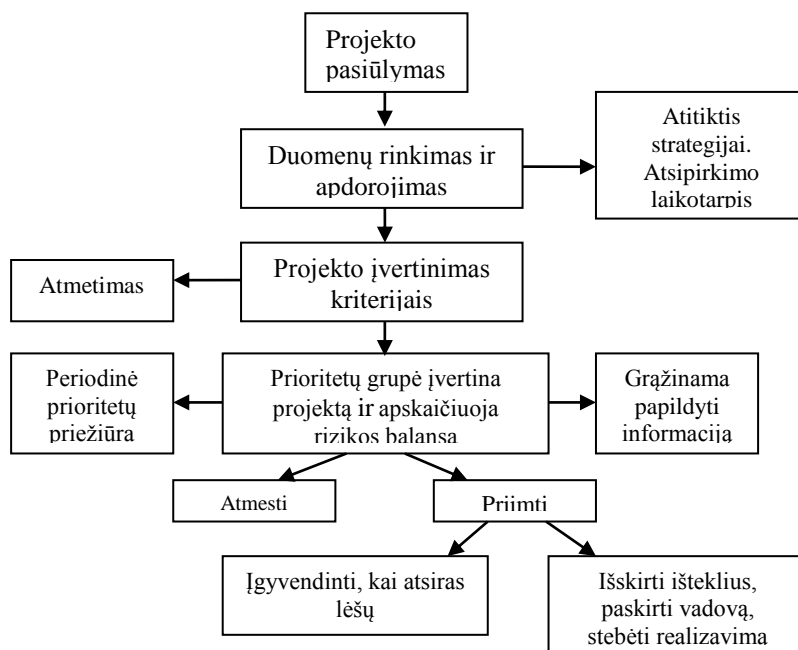
Problemomis, kylančiomis dėl minėtų veiksnių yra laikomos:

- Konfliktai tarp žemesniojo lygio vadovų, kai jie įgyvendina strategijas, kas ir sukelia nepasitikėjimą;
- Įvairūs susitikimai ar susirinkimai, rengiami dėl prioritetų persvarstymo klausimo;
- Jei įmonės darbuotojai vienu metu dirba ne su vienu, bet su keliais projektais, nebebūna suprantama, kas yra svarbiau ir skubiau atliktina. Tai sumažina darbo produktyvumą, todėl darbai nespėjami atlikti pagal nustatytą grafiką, tiek inovaciniai, tiek visų tematikų projektai vykdomi pavėluotai, dėl ko atsiranda papildomų išlaidų ar net baudų, t.y. projekto vertinimo pasėkoje matyti neigiami rezultatai.
- Išteklių išskaidymas neapgalvotai ir nepagrįstai, kas suteikia galimybę, esant per mažiems kaštams, neįgyvendinti siektino projekto tikslo: sukuria tokių konkrečių problemų – projektų tarpusavio priklausomybę ir poreikis dalintis finansais, o jų dalybų klausimas auga su didėjančiu projektų skaičiumi.

Išvardintos problemos sukelia neigiamą poveikį organizacijai: aplinka tampa nefunkcionuojanti, paini; strategijos įgyvendinimą ir projektų veiksmingumą; kelia nesusipratimų ir nesutarimų tarp skirtingų lygių vadovų, įgaunamas nepasitikėjimas.

Norint įgyvendinti projektus, reikėtų išvengti minėtų problemų racionaliai paskirstant darbus ir neužsibrėžiant daug projektų vienu metu, perskaičiuoti galimus finansus prieš ir po projektų, įvertinti išorinę ir vidinę aplinkas, taip paskirstyti kaštus ir atsikratyti nenaudingų projektų, siekiant padidinti personalo, kuris įgyvendina projektą, efektyvumą ir produktyvumą. Taigi būtina sukurti ir įdiegti aiškų projektų atrankos procesą, gerinantį įmonės strategijos supratimą ir vertinimą visuose hierarchiniuose lygiuose, leidžiantį palengvinti resursų skirstymą naudingiausiems projektams, kas suteiktų galimybę visiems darbuotojams siūlyti projektus, kurie atitiktų įmonės strateginius tikslus.

Jeigu įmonė siekia kryptingai ir sėkmingai ir konkurencingai vystyti veiklą, privaloma įsieti projektų atrankos infrastruktūrą, kurios schemą vaizduoja 5 pav. (Kaziliūnas, A., 2009). Sukuriama projektų vertinimo ir atrankos sistema, kuri privalo derėti su organizacijos tikslu ir strategija. Jeigu projektas bus griežtai atrinktas, tai sumažina rizikos tikimybę, detalesnį resursų ir atsakomybės paskirstymą ir konfliktų išvengimą. Jei projektas bus suderintas su įmonės vykdoma strategija, tik tada organizacijai kurs pridėtinę vertę.



5 pav. Projektų vertinimo proceso schema (Kaziliūnas, A. 2009)

Poreikis vertinti projektą, jo rezultatus ir jų poveikį atsiranda dėl to, kad svarbu turėti konkrečius įrodymus apie įvykdytus pasiekimus ir jų socialinę, ir (ar) ekonominę / finansinę, ir (ar) ekologinę naudą. Kiekvienas projektas turi tenkinti keliamus reikalavimus, o projekto sąraše vykdomos veiklos turi derėti prie projekto tikslų ir uždavinių juos įgyvendinant per konkretų nustatytą laikotarpį. Turint konkrečius įrodymus apie projekto rezultatus ir jų poveikį, galima įrodyti sukurtą minėtą naudą (Žydžiūnaitė, V., 2010). Projektų efektyvumo ar naudingumo vertinimo procesas yra sudėtingas klausimas teoretikams ir net praktikams. Tai yra aktualu, kada finansuoti skiriama ES parama. Nuo efektyvaus tokios tematikos projektų realizavimo priklauso Lietuvos ūkio konkurencingumas ir galima tolesnė plėtra artimiausiu laikotarpiu (Tamošiūnienė, R., Šidlauskas, S., Trumpaitė, I., 2006)

Vertinant projekto rezultatų poveikio efektyvumą, yra prasminga orientuotis į kriterijus, kurie praktiškai realizuojami naudojant konkretų rezultatą ar produktą: vartotojų veiksmingas ir efektyvus numatytų tikslų pasiekimas; nesudėtingas mokymasis; galimybės išvengti klaidų ir (ar) jas ištaisyti; kokybiškas produktas / paslauga; vartotojų pasitenkinimas; konkretaus rezultato dermė su konkrečiu kontekstu.

Pirmosios dalies apibendrinimas. Apibendrinant pirmąjį skyrių, galima teigti, jog įmonės ar įvairaus profilio organizacijos, norėdamos išlikti konkurencingoje šiuolaikinėje aplinkoje ir versle, privalo adekvačiai vertinti situaciją, todėl pritaiko inovacijas ir inovacinius projektus. Susiedamos inovacijas ir projektus su strategija, įgyvendindamos juos, turi galimybę gauti Europos Sąjungos paramą. Pasitelkiant ES paramą, banko paskolas, projekto vykdančiojo lėšas, įmonės gali augti ir didinti apyvartą, sustiprinti vartotojų lojalumą; siūlyti aukštesnės kokybės prekes ir paslaugas už prieinamą kainą, būti produktyvesnėms (efektyviau išnaudoti sukauptus resursus) ir kt. Norint gauti

minėtą paramą ir sužinoti, ar inovaciniai projektai nebus nuostolingi, tikslinga turėti konkrečius argumentus apie laukiamus pasiekimus ar socialinę naudą, reikalingas ir tam tikras projektų įvertinimas. Vadinasi, reikia išanalizuoti teorinius inovacinių projektų vertinimo esminius klausimus. Šiai problematikai yra skirta antroji baigiamojo darbo dalis, kurie bus pateikiami.

2. INOVACINIŲ PROJEKTŲ VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Pirmajame skyriuje išsiaiškinta, jog dabartinėje globalioje ekonomikoje, tuo pačiu ir Lietuvoje, išlieka tik konkurencingumą nugalėjusios įmonės. Tokiomis organizacijomis laikomos tos, kurios geba vyraujančią strategiją pakreipti inovacijų linkme per projektus. Projekto realizacijos ir pabaigos metu reikia įvertinti galimą projekto naudą: ekonominę, socialinę, finansinę, ekologinę ar kt. Todėl, pirmiausia, pradedant kalbėti apie inovacinių projektų vertinimą, galimybę pagerinti rezultatus, reikėtų plačiau išsiaiškinti apie inovacijas, inovacinius projektus, jų sampratą, svarbą, klasifikavimus ir kita. Šioje dalyje taip pat jame aprašomi pagrindiniai vertinimo metodai ir pasirenkamas, autoriaus nuomone, greičiausias ir produktyviausias, apibendrinantis visus, leidžiantis optimizuoti ir pagerinti projektų rezultatus metodas, pagal kurį bus atliekas empirinis tiriamasis darbas (žr. 3 skyrių).

2.1. Inovaciniai projektai ir jų aplinka

Pirmiausia, pradedant kalbėti apie inovacinius projektus, reikėtų suprasti, kad daugelis inovacijų, inovacinių projektų, jų kūrimas ir kt, remiasi su esamomis mokslo ar technologijų tendencijomis, tačiau, kaip ir dera, kiekviena įmonė individualiai patobulina idėją, atsižvelgdama į klimata, geografinę, demografinę padėtį, susiklosčiusią ekonominę situaciją ar kt. Dabartinėje visuomenėje inovacija vertinama įvairiose srityse (Kirstukas, J., Vazonis, B., Serva, E., & Rakštys, R., 2013):

- Mokslo – inovacijų kūrimas ar pritaikymas remiantis moksline tendencija ;
- Rinkos – inovacijos, kurios atsirado dėl galimų rinkos poreikių;
- Technologijų – inovacijos, kurių prielaidos: technologinės naujovės – aparatai, sistemos, jų sukeltos inovacijos. Rezultatas: naujų produktų / paslaugų sukūrimas ar senų, esamų patobulinimas ar atnaujinimas.
- Socialinėje – inovacijos, kurios siejamos su žmonėmis ir santykiais.

Įvertinant inovaciją, atsižvelgiama į jos nagrinėjamą tematiką. Pagal tematiką yra išskiriami keturi pagrindiniai jų tipai, kurie apibūdinami 2 lentelėje.

2 lentelė. Inovacijų tipai ir apibūdinimai

Inovacijos tipas	Apibūdinimas
Produkto – paslaugos	Naujų ar patobulintų produktų – paslaugų pateikimas
Proceso	Naujų funkcijų, įrengimų, technologijų gamyboje ar pristatyme pateikimas
Rinkodaros	Inovacija, kuri galimai stipriai pakelia rinkos lygį: esamo produkto – paslaugos pakavimas, reklamavimo pakeitimas, kainos pokyčiai.
Organizacinė	Esamos ar naujos organizacinės praktikos ir procesų įgyvendinimo patobulinimas ar pakeitimas.

Remiantis 2 lentele, matyti, kad yra išskiriami 4 pagrindiniai inovacijų tipai: produkto, proceso, rinkos, organizacinė. Jie apima naujus produktus / paslaugas, senų tobulinimą, praktiką, patirtį, kainą. Tačiau norint įvertinti inovacijų plitimą valstybiniu lygiu yra sukurti modeliai – indeksai (Daugeliene, R., Juocepyte, S., 2012), kurie leidžia identifikuoti inovacijos raiškos lygį, kitaip tariant atskleidžia inovacijų raišką kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais (moksliniai tyrimai, rinkos liberalumas, socialinis ryšys). Tai taip pat leidžia apibrėžti šalies raidos tempus ir planuoti tolimesnes gaires ekonomikai planuoti. Pagal tai, inovacijų procesas ir instrumentai yra apibrėžiami kaip mechanizmas, planuojantis tolimesnius veiksmus, susijusius su naujovių kūrimu. Dažniausiai, norint įvertinti naujovių plėtros lygį valstybiniu atžvilgiu yra naudojami tokie indeksai (Daugeliene, R., Juocepyte, S., 2012):

- Pasaulinis inovacijų indeksas (*Global Innovation Index*), kuris leidžia palyginti pasaulio regionus;
- Lisabonos indeksas (*Lisabon Index*), arba kitaip – kiekybinis rodiklis;
- Europos inovacijų rezultatų suvestinė (*European Innovation Scoreboard*);
- Inovacijų barometras (*Innobarometr*), kuris nagrinėja atskirų valstybės sektorių investicijas diegiant inovacijas.

Veikla gali būti inovacinė ir neinovacinė. Pastarosios veiklos nėra tapatinamo, tai, vykdant inovacinę veiklą, leidžia priimti adekvačius sprendimus. Neinovacinė veikla labiau traktuojama kaip pasižymėti daugkartiniu pasikartojimu ir steoretipiškumu ir valdymu. Tuo tarpu inovacinė veikla skiriasi valdymu ir kitais aspektais (Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K., 2003): detalesnis paaiškinimas pateikiamas 3 lentelėje.

3 lentelė. Inovacinės veiklos palyginimas su neinovacine

Kriterijai:	Veikla	
	Inovacinė veikla	Neinovacinė veikla
Veiklos kryptis	Naujo produkto / paslaugos kūrimas	Pastovūs produktai / paslaugos
Tikslinė orientacija	Nuolatinis modernizavimas	Esamo lygio palaikymas
Proceso tipas	Diskretinis, ciklinis	Nepertraukiamas
Ūkinis mechanizmas	Remiasi ekonomika, jei yra didelė konkurencija	Remiasi ekonomika, pasižyminčia laikina konjunktūra
Valdymas	Programinis, tikslinis	Operatyvūs
Tikslo siekimas	Atotrūkis laike	Realiam laike
Kolektyvo interesai	Laikinais suvaržyti	Tam tikrą laiką pastovūs
Kaštai	Laikinais auga	Sąlygiškai pastovūs
Galima rizika	Neišvengiama, proporcinga naujumui	Minimali
Vartotojų reakcija	Prognozuojama – nežinoma	Pastovi ir žinoma

Iš 3 lentelės matyti, jog inovacinę veiklą galima laikyti kompleksiška, kuri apima naujovių kūrimą, tobulinimą ir pateikimą į rinką. Taip pat inovacinę veiklą galima traktuoti kaip dinaminę sistemą, kurios efektyvumas ir naudingumas priklauso nuo keleto aspektų (Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K., 2003). Vieni iš jų yra vidinis mechanizmas ir jo sąsaja su išorine aplinka.

Taip pat literatūroje yra minimi kriterijai, lemiantys inovacijų sėkmę (Pogosian, S., Dzemyda, I., 2012). Pirmiausia minima, jog organizacija turėtų nebijoti ir nenustoti veikti ir siekti tikslo. Kitais veiksniais laikomi:

1. Priežastys ir prievolės, dėl ko diegiama inovacija;

2. Trikdžiai, neleidžiantys arba stabdantys inovacijos atsiradimui ir įdiegimui. Trikdžiai gali būti ekonominiai (pelningumo prasme) ir vadybiniai (organizacine prasme). Ekonominiais trikdžiais yra laikomi: baimė prarasti pinigus ar neišplėtoti inovacijos sukurto produkto / paslaugos; silpnas pasitikėjimo ryšys ir maža paskata investuoti; galimybė prarasti kaštus – senų technologijų naikinimas ar kt. Vadybiniais trikdžiais galima laikyti: esamų gebėjimų praradimą; emocinį prisirišimą; vyraujančią nusistatymą ar nuomone konkrečiu klausimu.

3. Ryšys su išorine aplinka;

4. Įvairūs informaciniai šaltiniai.

Vadinasi, inovacija yra naujovė arba seno produkto / paslaugos patobulinimas. Tai yra kompleksiška veikla, besiskirianti nuo neinovacinės. Ji klasifikuojama pagal pagrindinius požymius. Įmonė, siekdama įsivesti inovaciją, turėtų atsižvelgti į duotus patarimus – nebijoti, įveikti trikdžius, bendradarbiauti su išorine aplinka, naudotis įvairiais informacijos šaltiniais.

Inovaciniai projektai. Pirmiausia, kalbant apie inovacinius projektus, reikėtų išsiaiškinti pačios sąvokos „projektai“ sampratą. Projektas neatsiejama šiandieninės vadybos dalis. Šiuolaikinėje visuomenėje, įvairiuose literatūros šaltiniuose randama daug ir visokiausių „projekto“ aiškinimų. Vieni iš jų:

- Projektas – viena efektyviausių priemonių, norint užtikrinti efektyvų inovacijų diegimą (Pogosian, S., Dzemyda, I., 2012);

- Projektas – priemonė, leidžianti sėkmingiau valdyti organizaciją ir didinti konkurencingumą (Ramanauskienė, J., 2010);

- Projektas – laikina veikla, orientuota į unikalų tikslo pasiekimą, turinti pradžią ir pabaigą ir baigtinius resursus (PMI – projektų valdymo institutas);

- Projektas – tai kompleksinės, koordinuojamos, vienkartinės pastangos apribotos laiko, biudžeto, resursų, ir kryptingų atlikimo specifikacijų skirtų patenkinti vartotojų poreikius.

- Projektas – dokumentas, veikla (procesas) ir rezultatas (Neverauskas B., Venckus A., Stankevičius V. 2008).

Remiantis literatūros šaltiniais, galima teigti, jog projektas yra kaip ir daugumos įmonių dokumentas, apskaičiavimai ir veikla, leidžianti sukurti objektą ir juo patenkinti vartotojų grupės poreikius.

Tuo tarpu inovaciniu projektu vadinamas projektas, kuriame numatomas mokslo, technikos ar technologinių naujovių įdiegimas, pasitelkiant konkurencingų prekių kūrimą ir technologinius procesus (Neverauskas B., Venckus A., Stankevičius V. 2008). Pasak Ramanauskienės (Ramanauskienė, J., 2010) inovacinį projektą galima laikyti priemonių, užtikrinančių per nustatytą laiko tarpą naujos rūšies produkcijos arba technologijos sukūrimą, gamybą ir realizacijos pradžią, sistemą, norint padidinti pelną arba siekiant kito naudingo efekto. Ši sąvoka vartojama keliais aspektais: kaip verslas, veikla, priemonė, siekianti įgyvendinti kompleksą; kaip organizacinių teisinių ir atsiskaitymo finansinių dokumentų sistema; kaip inovacinės veiklos galutinių rezultatų procesas. Dabartinėje praktikoje pastarosios sąvokos susijusios su investicine veikla, kuri apima tendencijas: tikslą, išteklius; aplinką; rezultatą / rezultatus.

Visos įmonės vykdo dokumentais ir reglamentais nustatytą veiklą, kurioje gali išsiskirti unikaliais procesais ar vykdomais projektais. Tarp minėtų vykdomų operacijų, kurios yra daugmaž pastovios ir atsikartojančios, ir inovacinių projektų, kurie tuo tarpu yra laikini ir vienkartiniai, yra panašumų: turi konkrečius siekius; dalyvauja personalas; būtini tam tikri išteklių tikslui pasiekti; valdymo būtinybė. Vadinasi, projektams svarbu naujumas – inovacijos, kurios orientuotos į esminius vykdomos sistemos pokyčius, ir jie turi tikslią pradžią ir tuo pačiu pabaigą.

Remiantis literatūros šaltiniais, galima išskirti pagrindines projektų savybes, kurios atitinkamai yra tokioms pat ir inovaciniams projektams. Tai būtų:

- Aiškus ir konkretus nustatytas galutinis tikslas. Prieš pradėdant įgyvendinti projektą yra vadinamoji ikiprojektinė stadija, kurios metu bet kuri įmonė parengia projekto konkretų ir aiškų tikslą, ko siekia projektu.
- Pasikeitimai – pasiektas rezultatas turi pakeisti arba patobulinti aplinką, kurioje ir realizuojamas projektas.
- Laiko ribojimas – apibrėžta laiko atkarpa nuo projekto pradžios iki pabaigos. Šiuo laikotarpiu kontroliuojami darbų atlikimo terminai, jog viskas būtų atliekama pagal grafiką.
- Unikalumas – tai išskirtinė savybė, kuri leidžia išsiskirti iš konkurentų ir būdinga visam projektui kaip visumai. Jo metu turi būti sukurta kažkas naujo.
- Panaudojamų išteklių apribojimai – rengiant ir įgyvendinant inovacinius projektus, naudojami įvairūs išteklių: materialiniai ir nematerialiniai – finansai, darbo jėga ir kt., kurie gali būti ribojami esant terminui.
- Kompleksiškumas – įvertinami vidiniai ir išoriniai veiksniai, kurie gali tiesiogiai ar netiesiogiai veikti projektą.

- Personalo pokytis ir dalyvių įvairovė – dažnai projektui įgyvendinti sukuriama specifinė organizacinė struktūra, kurioje būtina išskirti vadovą. Vykdamas ar rengiant projektą turi dalyvauti daug įvairių specialistų: nuo eilinio įvairių kvalifikacijų darbuotojų iki vadybininkų, finansininkų, teisininkų ar kokybės kontrolės specialistų.

Vadinasi, norint išsiskirti iš konkurentų ir išgyventi globalioje šiuolaikinėje aplinkoje, įmonė turėtų rengti inovacinius projektus, kurie turėtų pasižymėti tokiomis savybėmis kaip konkretus nustatytas tikslas, unikalumas, kompleksiskumas, ir kt.

Projektų klasifikavimas. Kaip ir inovacijos, taip ir projektai pagal tam tikrus aspektus yra klasifikuojami. Pirmiausia, projektai yra išskiriami į grupes pagal tai, kaip aiškiai apibrėžti tikslai ir metodai kaip juos pasiekti (Krušinskas, R., Čiutienė, R., Meilienė, E., Stankevičius, V., 2012):

- Inžineriniai;
- Produkto / paslaugos kūrimo;
- Sistemų kūrimo;
- Tyrimų ir organizacijų transformacijų.

Pagal problemų turinį, kuris nurodo aktualumą, sprendimo naujumą, projektai klasifikuojami į (56 pav. (Krušinskas, R., Čiutienė, R., Meilienė, E., Stankevičius, V., 2012):

- Tipinius (galimybė atkurti, prisitaikant prie naujų aplinkos sąlygų);
- Unikalius (neatkartojami);

Pagal projekto sudėtį ir veiklos struktūrą, projektai skirstomi į klases (6 pav. (Krušinskas, R., Čiutienė, R., Meilienė, E., Stankevičius, V., 2012):

- Monoprojektai (atskiri, nepriklausomi);
- Multiprojektai (iš monoprojektų susidedantis projektų kompleksas);
- Megaprojektai (keletas mono – ir multiprojektų kartu);

Pagal projekto pagrindinę veiklos sritį, kurioje jie įgyvendinami, projektai skirstomi į tipus (6 pav. (Krušinskas, R., Čiutienė, R., Meilienė, E., Stankevičius, V., 2012):

- Socialiniai;
- Ekonominiai;
- Organizaciniai;
- Techniniai;
- Mišrieji;

Pagal projekto veiklos sritis projektai skirstomi į rūšis (6 pav. (Krušinskas, R., Čiutienė, R., Meilienė, E., Stankevičius, V., 2012):

- Mokymo – švietimo;
- Tyrimų ir vystymo;

- Inovaciniai;
- Investiciniai;
- Kombinuotieji;

Pagal trukmę projektai skirstomi į (6 pav. (Krušinskas,R., Čiutienė, R., Meilienė, E., Stankevičius, V., 2012):

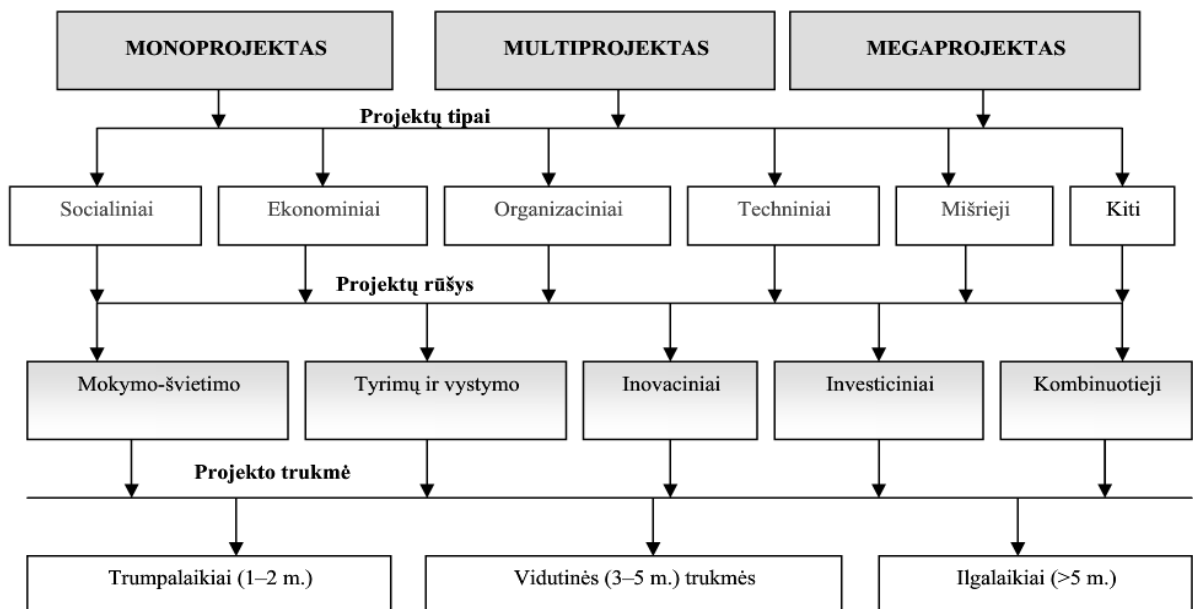
- Trumpalaikius (iki 3 mėn.);
- Vidutinės trukmės (3 – 5 mėn.);
- Ilgalaikius (> 5 m.);

Pagal sudėtingumą projektai skirstomi į (6 pav. (Krušinskas,R., Čiutienė, R., Meilienė, E., Stankevičius, V., 2012):

- Paprasti;
- Sudėtingi;
- Labai sudėtingi;

Pagal dydį, dalyvių skaičių ir įtaka projektai skirstomi į (6 pav. (Krušinskas,R., Čiutienė, R., Meilienė, E., Stankevičius, V., 2012):

- Smulkūs;
- Vidutiniai;
- Stambūs;
- Labai stambūs;



6 pav. Projektų klasifikavimas (Krušinskas,R., Čiutienė, R., Meilienė, E., Stankevičius, V., 2012)

Pateiktas klasifikavimas yra sąlyginis. Literatūros šaltiniuose minimas ir kitas vertinimas, leidžiantis nustatyti projekto didumą, t.y.: tarpvalstybiniai, tarptautiniai, nacionaliniai, regioniniai ir kt.

Inovacinio projekto gyvavimo ciklas. Vienas iš projekto bruožų yra jo gyvavimo ciklas, kuris projektą atskiria nuo einamosios veiklos. Sąvoka „Projekto gyvavimo ciklas“ yra apibrėžiama kaip logiškas veiklų nuoseklumas, padedantis pasiekti projekto nustatytus tikslus. Projekto gyvavimo ciklo metodikos pagalba, projektų vadovai gali globaliai matyti ir valdyti veiklų tarpusavio priklausomybes.

Remiantis šaltiniais galima teigti, jog projektams yra būdingi tam tikri lygiai, kurie atspindi veiklą nuo vizijos iki baigimo. Minėti lygiai tarpusavyje susiję ir yra priklausomi nuo vienas kito, kas yra laikoma, kad projekto gyvavimo ciklu. Literatūroje autoriai mini tris arba keturias gyvavimo ciklo fazes. Trijų fazių gyvavimo ciklas susideda iš:

1. Įžanginė fazė. Į ją įeina projekto koncepcijos parengimas ir iškeliamą vizija, ko siekiama. Atliekamos analizės, pokalbiai, apsvarstomos galimybės ar investicijos.

2. Investicinė fazė. Jos metu parengiami projektiniai ir projektavimo sprendimai, finansiniai sprendimai – pirkimų planavimas ir organizavimas ir įgyvendinimas, įvairios derybos su tiekėjais, rengiami konkursai ir aukcionai. Atliekamos analizės ir ataskaitos, pradedamas įgyvendinti projektas.

3. Eksploatacinė fazė. Paskutinioji fazė, kurios metu vykdomas projekto įvertinimas ir priėmimas, tuo pačiu išbandomas rezultatas. Jei rezultatas pasitvirtina, parengiami darbuotojai, įsigyjamoms reikiamos žaliavos ir atliekamas projekto objekto eksploatavimas.

Didesniems projektams ir daugeliui kitų yra būdingas keturių fazių gyvavimo ciklas. Jis pavaizduotas paveiksle Nr. 7 (Kaziliūnas, A., 2009).

Iš keturių fazių projekto gyvavimo ciklo, pavaizduoto 7 paveiksle, matyti, jog ciklą sudaro:

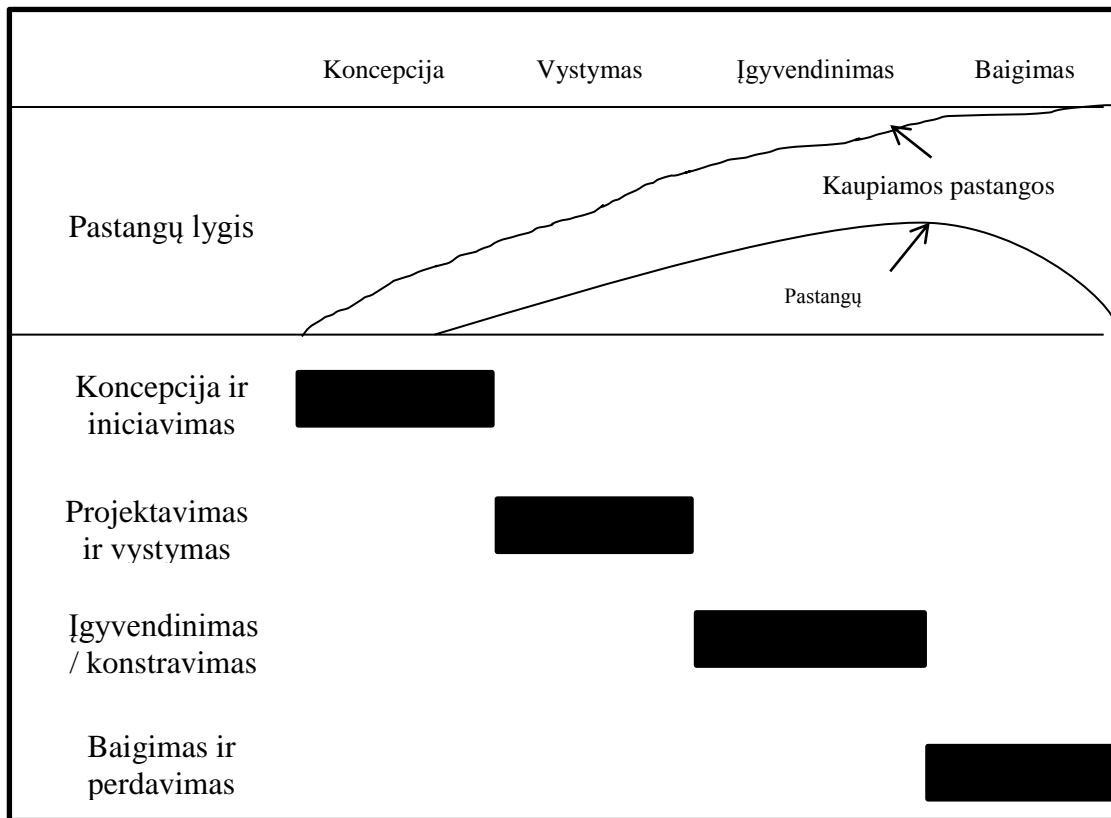
1. Koncepcijos fazė – iniciacija. Ji apima atliekamas projekto įgyvendinimo techninis ekonominis pagrindimas ir formuluojami aiškūs tikslai.

2. Projekto plėtojimo fazė – planavimas. Jos metu nustatomi darbai ir vykdytojų struktūros, sudaromi darbų kalendoriniai grafikai ir kaštų sąmata, pasirašomos įvairios tematikos sutartys (su rangovais ar tiekėjais, kt.).

3. Įgyvendinimo (konstravimo) fazė. Jos metu vykdomi projektiniai darbai ir numatyti planai. Šioje fazėje galimi tam tikri pakeitimai, norint išvengti ar išspręsti susidariusias klaidas ar tiesiog veiksmingiau ir efektyviau atlikti darbus.

4. Koncepcijos fazė – iniciacija. Ji apima atliekamas projekto įgyvendinimo techninis ekonominis pagrindimas ir formuluojami aiškūs tikslai.

5. Projekto plėtojimo fazė – planavimas. Jos metu nustatomi darbai ir vykdytojų struktūros, sudaromi darbų kalendoriniai grafikai ir kaštų sąmata, pasirašomos įvairios tematikos sutartys (su rangovais ar tiekėjais, kt.).



7 pav. Keturių fazių projekto gyvavimo ciklas (Kaziliūnas, A., 2009)

6. Įgyvendinimo (konstravimo) fazė. Jos metu vykdomi projektiniai darbai ir numatyti planai. Šioje fazėje galimi tam tikri pakeitimai, norint išvengti ar išspręsti susidariusias klaidas ar tiesiog veiksmingiau ir efektyviau atlikti darbus.

7. Užbaigimo fazė – uždarymas. Šios fazės metu patikrinamas ir patvirtinamas projekto įgyvendinimas ir priimami rezultatai, tuo pačiu atliekami perdavimo ir priėmimo darbai (pavyzdžiui, atliekama bandomoji eksploatacija).

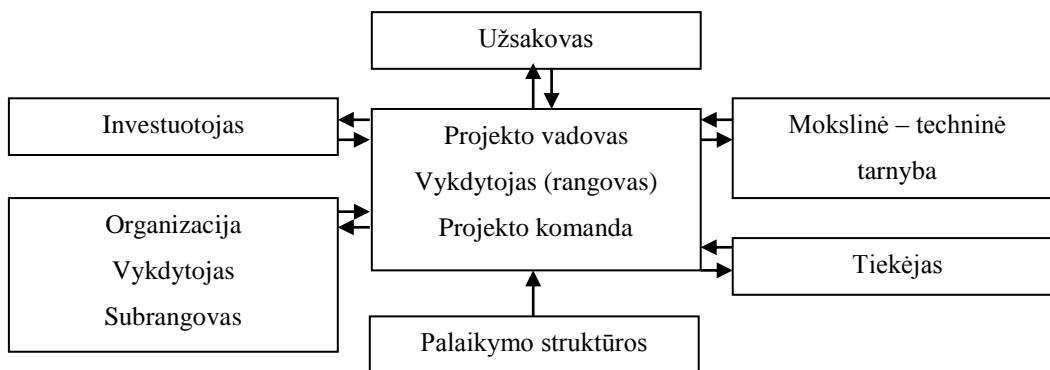
Pabaiga gali būti fiksuojama vadovo ar rangovo, o visos fazės atskirai gali būti planuojamos ir kontroliuojamos kaip atskiras projektas ir gali būti atliekama skirtingų departamentų ar sutarties dalyvių. Tačiau yra keletas smulkesnių elementų, kurie įeina į visą gyvavimo ciklą, tai: kiekvienos stadijos įeiga, procesas ir rezultatas; veiklos, gairės, palaikymo taškai ir patvirtinimas kiekvienoje stadijoje atskirai; stadijų sutapimas; pastangų kiekis ir lygis; stadijos įtaka pokyčių kainai; įvairūs kaštai.

Literatūroje (Kaziliūnas, A., 2009) yra fiksuojamas ir penkių stadijų gyvavimo ciklas. Jis nuo kitų ciklo modelių skiriasi tuo, jog vystymosi fazė padalinta į dvi grupes: detaliojo plano parengimo ir kita – plano įtvirtinimo. Kitos dalys, einančios po šių, yra plano įtvirtinimas, įgyvendinimo valdymas, užbaigimas. Tokį projektą rengti paskatina tokie veiksniai kaip: sistemų ar įrangos atnaujinimas, organizacijos kuriamos inovacijos, rinkos pokyčiai, siekis gerinti kokybę ar kt.

Projekto dalyviai. Pasak Ramanauskienę (2010 m.) projekto dalyviais yra laikomi fizinių ir juridinių asmenų grupės, kurios, įgyvendinant numatytą projektą, atlieka tam tikrus darbus kaip: užsakymas, investavimas, projektavimas, konsultavimas.

Pagrindiniu projekto dalyvių struktūriniu vienetu yra laikoma projekto komanda. Ja vadinama speciali ir savarankiška (gali būti ir nesavarankiška) projekto dalyvių grupė. Ši grupė sudaroma rengimo arba vykdymo laikotarpiu ir paskui išformuojama.

Projekto dalyviai yra suskirstyti į tam tikras kategorijas, kurios pavaizduotos 8 pav.



8 pav. Projektų dalyvių grupavimas

Iš pateikto „Projektų dalyvių grupavimo“ paveikslo matyti, jog projekto dalyviai suskirstyti į atskiras septynias grupes, kurie atlieka skirtingą vaidmenį įgyvendinant projektą. Užsakovas, kuris gali būti fizinis ar juridinis asmuo, viena ar kelios organizacijos, būna būsimas projekto rezultatų valdytojas ir realizuotojas. Investuotoju yra laikomas subjektas, kuris skiria lėšas projektui įgyvendinti. Kai kuriais atvejais užsakovas būna tas pats asmuo kaip ir investuotojas, jei to nėra, sudaroma sutartis. Projektuotojai yra specializuotos projektinės organizacijos, kurios atsakingos už reikiamos dokumentacijos (šiuo atveju projektinę sąmatą) rengimą. Tiekėjais yra laikomos organizacijos, kurios aprūpina projektą materialiai ir techniškai. Rangovas, kuris gali būti generalinis arba subrangovas, yra juridinis asmuo, kuris atsakingas už minėtoje sutartyje suplanuotų darbų realizavimą. Konsultantai (firmos, specialistai), kurie pasirašius sutartis tiekia konsultacines paslaugas projekto dalyviams įvairios tematikos klausimais. Projekto vadovas arba kitaip vadybininkas, kuriam užsakovas arba investuotojas suteikia įgaliojimus vadovauti suplanuotiems darbams. Dalyvių gali būti ir daugiau negu pavaizduotoje schemoje, pavyzdžiui, bankai, kuri kaip dalyvis atlieka operacijas su pinigais ir vykdo projekto finansavimą.

Inovacinių projektų valdymo svarba. Norint įgyvendinant kokį nors projektą, reikia įrodyti, jog projektas yra ir bus naudingas. To padeda siekti Europos Sąjungos regioninės politikos idėjos. Nuo to priklauso gautina parama, jos dydis. Pasak M. Rodriguez (2014 m.) dabartinėje visuomenėje regioniniai skirtumai yra pagrindinė daugelio sričių: ekonomikos, politikos ar geografijos, tema. Tokie

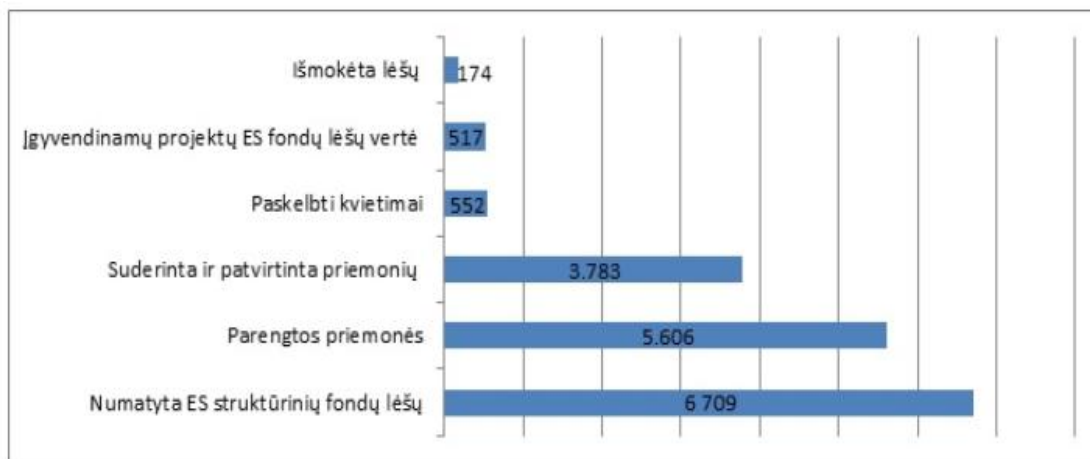
veiksniai kaip investicijos į tiriamąją ir plėtros veiklą arba socialinės ir institucinės sąlygos, sudaro regioninės inovacijos esmę. Regionų plėtra priklauso nuo pačių pastangų ir savybių, nuo gebėjimo pritraukti ir įsisavinti kitur sukurtas ir sukauptas žinias / informaciją, inovacijas. Žinios, kurios gali būti kaip inovacijos, klasifikuojamos į aiškias, galinčias lengvai koduoti ir perduoti nemokamai, ir numanomas. Tiesioginis poveikis nurodo pačių naujovių plėtrą (gaminio, proceso arba organizacinę).

Informacijos paskleidimo poveikis inovacijoms dažniausiai yra sumodeliuoti panaudojant išplėstinės žinių kūrimo funkcijos struktūrą, kuri buvo pritaikyta 240 Europos regionų 23-ose šalyse: Austrijoje, Belgijoje, Čekijos respublikoje, Danijoje, Estijoje, Suomijoje, Prancūzijoje, Vokietijoje, Graikijoje, Vengrijoje, Airijoje, Italijoje, Latvijoje, Lietuvoje, Olandijoje, Lenkijoje, Portugalijoje, Rumunijoje, Slovakijoje, Slovėnijoje, Ispanijoje, Švedijoje ir Jungtinėje Karalystėje.

Europos valstybės kaip Suomija ar Švedija, kitos Skandinavijos šalys, (Liutkutė, R., Vijeikis, J., 2014) yra daug pasiekusios inovacijos srityje, tačiau Bulgarija, Latvija, Rumunija ir Lietuva yra priskiriamos prie besivejančių šalių ir dar tik neseniai jose suvokta inovacijų svarba, kuri vis skatinama ir kuriama (Liutkutė, R., Vijeikis, J., 2014): 2009 m. spalio pirmą dieną pakeista LR ūkio ministerijos struktūra; 2010 metais įkurta MITA (internetinė prieiga: <http://mita.lt/>) – Mokslų, inovacijų ir technologijų agentūra, besirūpinanti su inovacijomis susijusiomis programomis, kad jos būtų įgyvendintos tikslingai. Siekiant nustatyti kryptingą ir koordinuotą Lietuvos inovatyvumo didinimo politiką yra parengtas Lietuvos inovacijų strategijos 2010 – 2020 m. projektas – „Europa 2020“. 2010 – 2020 m. Lietuvos strategijoje pateikta – inovacijų strategija, vizija, uždaviniai ir siejami rezultatai, kurie turi būti įgyvendinti iki 2020 metų. Strategijoje numatyta Lietuvos ekonominio vystymosi pagrindas: didelės pridėtinės vertės produktų gamyba ir paslaugos; aplinka konkurencingoje globalioje rinkoje; plėtros sistemos (mokslo, švietimo, tyrimų). Vadinasi, galima teigti, jog Lietuvos ekonominė plėtra yra tiesiogiai susijusi su inovacijomis. Šis projektas yra – 2010 m. pradėtas įgyvendinti Europos Sąjungos dešimties metų ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo strategija, kuria siekiama įveikti krizę, šalinti ES augimo modelio trūkumus ir sudaryti sąlygas pažangiam, tvariam ir integraciniam augimui. Taip pat yra penki pagrindiniai tikslai, kuriuos ES turi pasiekti iki 2020 m. pabaigos: užimtumo, mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros, klimato ir energetikos, švietimo, socialinės įtraukties ir skurdo mažinimo. Europos komisija teigia, jog strategijos tikslų įgyvendinimo siekti padeda septynios iniciatyvos, kurias vykdydamos Europos Sąjunga ir nacionalinės valdžios institucijos suvienija pastangas minėtos strategijos prioritetus padedančiose įgyvendinti įvairiose srityse: inovacijos, skaitmeninė ekonomika, užimtumas, jaunimas, pramonės politika, skurdas ir efektyvus išteklių naudojimas. Tikslams pasiekti padeda ir kiti ES svertai: Europos bendroji rinka, ES biudžetas ir ES išorės politikos darbotvarkė. 2014 m. kovo mėn. Komisija paskelbė komunikatą. Jame apžvelgiami strategijos „Europa 2020“ rezultatai, o 2014 m. gegužės mėn. pradėtos viešos

konsultacijos, į kurias nuo tada bus atsižvelgta atliekant strategijos „Europa 2020“ laikotarpio vidurio peržiūrą.

Remiantis 9 paveikslu „2014–2020 m. ES investicijų veiksmų programos lėšų investavimo būklė“ (internetinė prieiga: <http://www.esinvesticijos.lt/lt/es-fondu-panaudojimo-statistika>) galima teigti, jog ES investavimo būklė ir išmokėtų lėšų iki 2015 metų liepos mėnesio siekia 174 mln. Eurų. Taip pat yra numatyta jog fondas sieks 6709 mln.eurų. Vadinasi, įgyvendinant įvairaus masto projektus, Lietuvai numatyta finansinė parama, kuri padės augti ir konkuruoti atsinaujinant ar tobulėjant.



9 pav. 2014–2020 m. ES investicijų veiksmų programos lėšų investavimo būklė (2015 07 24 duomenys, ES fondų lėšos, mln. eurų)

Šiuolaikinėje visuomenėje inovacijos tampa svarbiu atskirų šalių, verslo struktūrų, atskirų asmenų sėkmę lemiančiu veiksniumi. Jei minėti objektai vykdo inovacinius projektus, jie plėtoja ekonomiką. Siekiant inovacijų ir kitų naujovių, ši veikla skatinama tam tikromis priemonėmis, t.y. išskiriamos tam tikros paramos rūšys: tyrimai, finansinė, konsultacinė. Inovacijų paramos žemėlapis pateikiama internete, prieiga: http://www.inovacijos.lt/inopagalba/lt/inovaciju_paramos_zemelapis/. Jame numatyta, jog tyrimus sudaro mokslai: biomedicininiai, technologijos, humanitariniai, socialiniai, fiziniai; Finansinę paramą sudaro: ES fondai, rizikos kapitalas, paskolos, verslo angelai, kiti instrumentai; Konsultacinę: inovatyvių įmonių plėtra, technologinis bendradarbiavimas; finansavimas; intelektinė nuosavybė; kita. Lietuva pagal bendrų įvykdytų mokėjimų dalį 7 vietoje (82,9 proc.). Pirmoje – Portugalija. Pagal ESF (internetinė prieiga: <http://www.esf.lt/>) duomenis – LT 10 vietoje (82 proc.). Pirmoje - Portugalija (87,8 proc.). Pagal ERDF ir CF – LT 9 vietoje (83,1 proc.), pirmoje – Danija (87,5 proc.). Toliau seka Didžioji Britanija (UK), Bulgarija (BG), Latvija (LV), Slovėnija (SI), Estija (EE), Suomija (FI), Belgija (BE), Švedija (SE), Nyderlandai (NL), Malta (MT), Austrija (AT), Kipras (CY), Airija (IE), Danija (DK), Croatia (HR), Liuksemburgas (LU). Internetinė prieiga:

<http://www.esparama.lt/ataskaitos/palyginimas-su-kitomis-es-salimis>; priede nr. 1 pateikta lentelė su detalesne informacija.

Dokumentuose ir rašytiniuose šaltiniuose teigiama, jog inovaciniai projektai siejami su platesnėmis konkurencingumo galimybėmis, produktyvumo padidėjimu, socialinėmis sanglaudomis. Taip pat tai leidžia įvairiapusiškai automatizuoti ar modernizuoti gamybos / paslaugų teikimo struktūras, optimizuoti procesus, patobulinti esamus ar sukurti naujus produktus ar paslaugas. Norint užtikrinti pelną, organizacijoms labai svarbu mažinti išleidžiamus kaštus – didinti našumą ir tuo pačiu sumažinti gamybos sąnaudas. Gamyba ar teikiama paslauga turi būti atlikta taip, kad suvartotų kuo mažiau energijos. Šalys ir įmonės privalo vykdyti inovacinius projektus, nes tai joms padeda:

- išgyventi ir pasilikti konkurencingoje globalioje rinkoje;
- augti ir didinti apyvartą, tuo pačiu pelną;
- patenkinti reiklų šiuolaikinį vartotoją, kitaip tariant sustiprina vartotojų lojalumą;
- sėkmingai konkuruoti su novatoriškomis ir inovatyviomis organizacijomis;
- sugebėti siūlyti aukštesnės kokybės prekes ir paslaugas už prieinamą kainą;
- būti produktyvesnėms (efektyviau išnaudoti sukauptus resursus);
- įgyvendinti savininkų keliamas strategijas, tikslus ar uždavinius;
- pritraukti ir išlaikyti, motyvuoti geriausią ir tinkamiausią personalą;
- inovacijos gali padidinti turimą rinkos dalį ir sudaro palankias sąlygas plėstis į naujas rinkas;
- padidina mokslinį techninį potencialą;
- suformuoja dinamišką pažangios ir inovatyvios įmonės įvaizdį dabartinėje visuomenėje, kitaip tariant pagerina organizacijos reputaciją.

Vadinasi, inovaciniai projektai vykdomi ne be reikalo. Juos skatina Europos sąjunga dar 2010-2020 metų planais ir strategija, LŽŪ ministerija ir kita. Vykdamas inovacinius projektus, šalys įgyja tam tikrus privalumus lyginant su jų nevykdančiomis šalimis. Taigi galima teigti, kad inovacijos daro didelę įtaką veiklos funkcionavimui ir turi tiesioginį ryšį su vykdoma strategija: 1) sujungia materialijų produktą ir paslaugų gamybos procesą; 2) skatina atsirasti naujas paslaugų rūšis; 3) padeda taupyti kai kurių paslaugų teikimo išlaidas, resursus.

2.2. Inovacinių projektų vertinimo samprata

Išdėsčius bendrąją teoriją apie inovacijas ir projektus, jų reikšmę, ir siejant pagerinti galimus rezultatus, atsiranda poreikis išsiaiškinti, kaip ir kam inovaciniai projektai vertinami. Norint išsiaiškinti ar inovacinis projektas, ar kitos tematikos projektas, bus naudingas ir duos pelną ar kitokią naudą organizacijai, šaliai, jis yra įvertinamas. Vertinimas dažniausiai vyksta visą projekto gyvavimo ciklą. Tačiau „projektų vertinimas“ yra traktuojamas, kaip susijęs su tam tikrų standartų ar kriterijų taikymu,

siekiant nustatyti galimą projekto vertę / naudą. Vertinimas (evaluation) siejamas su: kiekybiniais parametrais; eksperimentiniais tyrimais; ekonominio vertinimo kriterijais, kurie įgalima konkrečių rezultatų ar produktų kūrėjus ir vertintojus aktyviai dalyvauti inovacinio projekto vertinime. Vertinimas naudojamas tam, kad tai gali padėti apibrėžti projekto sėkmę, detalizuoti, ką reikia pasiekti ar / ir būtų galima pagerinti ir taip suteikti vietovės plėtrai / organizacijos veiklai postūmį.

Literatūroje minima ir specifinė vertinimo prasmė, kada kalbama apie konkrečiame projekte sukurtų produktų kokybę ir jų poveikio efektyvumą, vertinimas sudaro prielaidas ir atskaitomybei (vidinei ir išorinei) keliomis kryptimis:

- projekto rengėjams įsivertinant realizuojamos veiklos kokybę;
- projekto rengėjams prieš projekto rezultatų vartotojus / tikslinių projekto grupių atstovus;
- projekto rengėjams prieš projektą finansuojančią instituciją;
- projekto rengėjams prieš projekto užsakovus, kurie gali būti skirtingi nei projekto teikėjai ar finansuojanti institucija.

Apibendrinant sąvoką „vertinimas“, galima teigti, jog konkretaus proceso eigoje vykdomas dar vienas – vertinimo procesas – turi būti sistemingai kartojamas, lyginant gautus rezultatus. Tai yra – įvertinimas vykdomas kiekvieno proceso – projekto ciklo dalies pabaigoje arba tarpiniuose etapuose, o jo objektais yra laikomi projekto rezultatai. Remiantis pastaraisiais rezultatais ir apibendrinimais, nusakomi sprendimų priėmimai, konkrečios kiekybinės ir kokybinės vertės ar sprendimai apie vertingumą (Žydžiūnaitė, V., 2010). Svarbi rezultatų įvertinimo dalis turėtų būti įsivertinimas, kuris gali būti realizuojamas įvairiuose lygmenyse – individualiame, bendruomenės, organizacijos, visuomenės.

Inovacinių projektų vertinimo samprata. Tiek inovacinius, tiek ir kitos rūšies projektus galima vertinti pagal jų suteikiamą naudą organizacijai ar šaliai, kurioje yra minėta įmonė. Prieš aprašant vertinimo metodus, šiame skyriuje aptariamos bendros vertinimo sampratos ir principai, leidžiantys susidaryti teorinį vaizdą nagrinėjama tematika.

Pirmiausia, prieš pateikiant paraišką projektui įgyvendinti ir gauti paramą, yra užduodami tam tikri klausimai. Yra išskiriami 5 strateginiai klausimai projektui vertinti dar prieš jam realizuojantis: aktualumas – ar tai yra gera idėja? Efektyvumas – ar tai (užsibrėžti tikslai, uždaviniai) bus pasiekta? Naudingumas – ar ištekliai bus naudojami optimaliai? Poveikis, įtaka – ar ir kiek prisidės prie galimų ilgalaikių tikslų įgyvendinimo? Tvarumas - ar teigiamas poveikis tęsis po to, kai baigsis parama 3 ar 5 metus? Pasak Norvaišienės ir Krušinsko (2008 m.) yra išskiriami keturi projektų vertinimo tikslai:

1. Nuspręsti → kuriems projektams geriausiai naudoti organizacijos kaštus;
2. Užtikrinti → jog iš įgyvendintų projektų bus gauta optimali nauda;
3. Garantuoti → jog įgyvendinamo projekto ir visos įmonės rizika bus minimali;
4. Padaryti → pagrindus ateityje įgyvendinamų projektų vykdymo analizei.

Literatūroje minimos trys vertinimo rūšys:

- Formuojamasis vertinimas. Prasideda ankstyvoje stadijoje – nuolatinis vertinimas, galintis padėti nustatyti pagrindinius projekto turinio ir veiklos trūkumus (pvz., kas bus padaryta ir kaip) ir pasiūlyti būdus, kaip tai patobulinti. Didesnio masto.

- Proceso vertinimas. Naudojamas įsitikinti ir stebėti darbams, ar projektas įgyvendinamas pagal nustatytą grafiką. Mažesnio masto, tačiau ir yra daug panašumų: tiek pirmasis, tiek antrasis vertinimai atkreipia dėmesį į veiksmingumą ir abu prasideda labai anksti; reikalauja griežto stebėjimo mechanizmo, antrasis skirtas stebėti kasdienę veiklą ir kaupti informaciją, susijusią su procesu.

- Apibendrinantis vertinimas. Vertina bendrą projekto veiksmingumą ir pasiekimus: ar projektu įgyvendinta tai, kas buvo suplanuota ir suteikia informacijos tolesnės strategijos planavimui. Paprastai šis apibendrinantis vertinimas nėra tiesiogiai susijęs su dabartiniu projektu, bet padeda apsispręsti dėl panašių galimų projektų ateityje.

- Rezultatų vertinimas. Įvertinama koku mastu pasiekti rezultatai, kokias pasekmes (tiek teigiamas, tiek neigiamas) sukėlė projekto dalyviams, aplinkai. Norint atlikti rezultatų vertinimą, reikia gerai suvokti projekto įgyvendinimo procesą ir eigą, jo rezultatus ir santykį tarp jų.

Norint tinkamai įvertinti projektus, įvairūs autoriai teigia, jog reikia pasikliauti vertinimo proceso etapais. Literatūroje jie traktuojami tokie:

- Administracinės atitikties vertinimas. Užduodami tokie klausimai: ar tinkamai užpildyta paraiška?; ar su paraiška pateikti visi reikalingi dokumentai? Jei vertinant pažymimas bent vienas „ne“ atsakymas, pareiškėjo prašoma pateikti trūkstamus dokumentus ir (arba) patikslinti duomenis.

- Tinkamumo skirti paramą vertinimas. Šiame atsakoma į tokius klausimus: ar vietos projekto paraiška yra tinkama finansuoti pagal strategiją?; ar tinkami pareiškėjai ir partneriai?; ar tinkamos vietos projekto išlaidos ir paramos lyginamoji dalis?.

Jei vertinant pažymimas bent vienas „ne“ atsakymas – pareiškėjo prašoma patikslinti duomenis.

- Naudos ir kokybės vertinimas. Šiame atsakoma į tokius klausimus: kurie iš tinkamų finansuoti vietos projektų yra naudingiausi (rezultatų prasme)?; kuriuose projektuose atsispindi efektyviausias lėšų panaudojimas?; kurių vietos projektų įgyvendinimas yra geriausiai suplanuotas? Šiame vertinime projektų nauda ir kokybė vertinama balais ir vertina ne mažiau kaip 2 vertintojai.

Taip pat išskiriami vertinimo kriterijai. Vertinimo kriterijų apibrėžimas yra viena svarbiausių veiklų, kurią rekomenduojama atlikti projekto kūrėjams. Aiškūs ir tikslūs vertinimo kriterijai sudaro galimybes pagrįstai investuoti į mokslo ir technologijų kokybę (šiuo atveju inovacijas). Tai leis būti konkurencingam, taip pat įrodyti pridėtinę vertę ES politikai, kad gautų paramą pinigine verte; pagrįsti jog bus atliekamas indėlis socialiniai, ekonominiai, ekologiniai klausimais; numatyti perspektyvas ar išteklius ir jų vadybą (Žydzūnaitė, V., 2010). Literatūroje yra išskiriamos ir vertinimo kriterijų kategorijos:

- Kiekybiniai – kai vertinama pagal sukurtų darbo vietų skaičių, įtrauktų vietos gyventojų dalį ir t.t.;

- Kokybiniai – kai vertinamas novatoriškumas, bendradarbiavimo kokybė, rezultatų ilgalaikiškumas ir t.t.

Literatūroje teigiama, jog dažniausiai vertinami projekto rezultatai, kuriuos dažniausiai įvertina atskira konsultacinė organizacija kartu su analizuojamą projektą inicijavusia institucija. Vertinant galutinius projekto rezultatus, traktuojami ir apibendrinami tokie dalykai kaip: tikslų pasiekimas, nutartų sprendimų atitikimas priešprojektiniam investicijų pagrindimui; techninių ir finansinių rodikliu atitikmuo; vieta; apimtys; techninių sprendimų užtektinumas ir efektyvumas; darbo sauga ir apimtis; grafikai; kaštai, biudžetas; subkontraktai; komercinės pusės; finansinis valdymas; rizikos valdymas; ekonominė analizė.

Pasak Žydžiūnaitės (2010 m), norint įvertinant projekto rezultato kokybę, vertintojui reikia atsižvelgti į šio rezultato kategoriją, tipą, potipį ir pobūdį, t.y. skirtingose projektų rezultatų kategorijose vertinimas ir įvertinimas turi skirtingus veiksnius (Žydžiūnaitė, V. 2010). Literatūroje yra išskiriamos 5 pagrindinės kategorijos, jos detalios aprašytos 4 lentelėje.

4 lentelė. Vertinimo kategorijos (pagal Žydžiūnaitę, 2010)

Kategorija	Vertinamas veiksnys	Pavyzdys
Edukacinė	interakcinis / sąveikos	mokymai, komandiruotės, siekiamybės, konferencijos, forumai
	medžiaginis	leidiniai (įvairios knygos, metodikos, programos, mokymo medžiagos, metodiniai leidiniai)
	informacinių technologijų	rekomendacijos elektronine forma, informacinės apybraižos internete, elektroninis informacinis biuletenis, tinklapio sukūrimas ir administravimas
	kognityvus	vertimas, leidinio parengimas, informacinio bukletų kūrimas, vadovėlio rengimas
	audiovizualinis	vaizdinė medžiaga: klipai, fotoalbumas, reklama, TV laida
	leidybos	leidyba (knyga)
	švietimo	vieši: renginiai, pristatymai, kalbos; straipsniai spaudai;
	politikos	konceptija, veiksmų planas, politikos koordinavimo strategija
	administravimo	leidinių platinimas, tinklapio sukūrimas ir / ar administravimas
	informavimo	spauda, TV, neformalūs socialiniai tinklai
Tyrimai / empirinė	interakcinis / sąveikos	tikslinės tyrimo dalyvių grupės atranka, konferencija, diskusija, pranešimas
	informacinių technologijų	Kompiuterinės programos: duomenų matrica, duomenų masyvas, susisteminti tyrimo duomenys
	medžiaginis	antro lygmens (tyrėjo) duomenų analizės tekstas, straipsnis, tyrimo ataskaita
	kognityvinis	detalus pasirinktos alternatyvos: apibūdinimas, pagrindimas, išvados, rekomendacijos
	proceso	Įvykdyta apklausa, interviu, patikra ar kitas tyrimas, atlikta

		patikra, turinio analizė
	edukacinis	testuotas modulis, adaptuotas modulis, modulio recenzija
	leidybos	galimybių studijos leidyba
Rekreacija	lavinimo	pažintinės ekskursijos (vizitai, išvykos), filmų pirkimas, peržiūra
	papildomo ugdymo	vaikų užimtumas: užsiėmimai, sportas, rankdarbiai, būrelis
	socializacijos	Rengiama: stovykla, koncertas, konkursas
Parama	medžiaginis	Inventorius (nusipirktas)
	mokymo/si	Knygos (nusipirktos), rengiami seminarai ar apmokymai
	savišvietos	sudarytos galimybės naudotis: internetu, spauda
	proceso	funkcionuojantis paramos centras
	paslaugos	medicinos paslaugos
	farmacinis	medikamentai, vitaminai
Informacinės technologijos	kognityvinis	interneto puslapio / tinklalapio sukūrimas, elektroninės skilties parengimas, reklaminių skydelių sukūrimas
	proceso	interneto svetainės turinio administravimas, įregistruotas domenai, elektroninės skilties patalpinimas internete

Iš pastarosios lentelės matyti, jog yra išskiriamos penkios pagrindinės kategorijos: edukacinė, tyrimų, rekreacijos, paramos, informacinių technologijų, pagal kurių veiksmus yra įvertinamas pasiektas rezultatas po kiekvieno projekto ciklo gyvavimo dalies. Tai leidžia įvertinti susidariusią situaciją ir ką vykdomas ar jau baigtas projektas suteikė organizacijai ar šaliai.

Tačiau, vertinant konkretų projekto rezultatą, t. y. projekto rezultato kokybę, prasminga remtis konkrečiais projekto rezultatų vertinimo punktais, kurie yra 7:

- Projekto rezultato kokybės kriterijai ir juos sudarančių rodikliai. Šiame etape apibrėžiami projekto kiekvieno rezultato kriterijai, ir juos sudarantys rodikliai, kurie susiję su konkrečiu rezultato priskyrimu kategorijai, tipui ir potipiui, ir yra kaip konkretūs tikslai, į kuriuos privalo orientuotis vykdytys asmenys. Kriterijai, juos sudarantys rodikliai ir jų apibūdinimai pateikiami projekto rengėjų ir (ar) vykdytojų. Projekto rengėjai ir (ar) vykdytojai patys priima sprendimą, kiek kiekvienas planuojamas projekto rezultatas apims kokybės kriterijų ir kiek rodiklių sudarys kiekvieną iš šių kriterijų. Kriterijų ir juos sudarančių rodiklių formuluotės turi būti pamatuojamos, o jų apibūdinimai turi būti tikslūs, aiškūs.

- Kiekybinių verčių kokybės kriterijams ir juos sudarantiems rodikliams numatymas. Numatomos kiekybinės vertės kiekvienam projekto rezultato kokybės kriterijui: kiekvienas kriterijus turi minimalią ir maksimalią bendrąją vertę, kuri gaunama susumavus kiekvieną kriterijų sudarančių rodiklių kiekybines vertes.

- Projekto rezultato kokybės rodikliams darančių faktorių apibrėžimas. Apibrėžus siekiamo / kuriamo projekto rezultato kokybės kriterijus ir kiekvieną kriterijų sudarančius rodiklius / indikatorius, apibrėžiami faktoriai, galintys projekto eigoje daryti įtaką kiekvienam rodikliui konkrečiame kriterijuje. Vykdytojai turi numatyti ir įvardyti konkrečius faktorius ir susieti juos su projekto

konkreto rezultato kokybės, nurodyti, kuris faktorius ir kiek gali mažinti ar didinti konkretaus.

- Projekto rezultato vertinimo tipų ir metodų parinkimas. Literatūroje minimi trys vertinimo tipai: kiekybinis, kokybinis ir mišrus. Kiekviename įvardytame tipe svarbūs duomenų rinkimo ir analizės metodai: kiekybiniame - duomenims rinkti taikomos apklausos raštu (naudojant uždaro tipo klausimyną), struktūruoti interviu, struktūruoti stebėjimai, o duomenims analizuoti taikomos įvairios statistinės procedūros, atliekamos konkrečiomis kompiuterinėmis programomis; kokybiniame vertinimo tipe duomenys renkami pusiau struktūralizuotais ir nestruktūralizuotais individualiaisiais interviu, focus grupių interviu, pusiau struktūralizuotais ir nestruktūralizuotais stebėjimais, ekspertų apklausa, o rezultatai analizuojami, taikant kokybinę turinio analizę, teminę ar aprašomąją interpretuojamąją fenomenologiją; mišriajame vertinimo tipe derinami kiekybiniai ir kokybiniai duomenų rinkimo ir analizės metodai pagal projekto konkretaus rezultato kokybės kriterijus ir juos sudarančius rodiklius.

- Projekto rezultatų vertinimo instrumentų sudarymas. Renkama informacija, kuri bus panaudota įvertinti projekto konkrečių rezultatų kokybę.

- Projekto rezultatų vertinimo duomenų interpretavimas. Vertinimo duomenys apie kiekvieną projekto rezultatą interpretuojami pagal rezultato priskyrimą kategorijai, o ypač – rezultato tipui ir potipiui. Gauta kiekybinė ir / ar kokybinė informacija lyginama su apibrėžtais kokybės kriterijais ir rodikliais, projekto tikslais ir / ar uždaviniais. Svarbu apibūdinti, ką šis vertinimas reiškia projekto vadovams, veiklų koordinatoriams ir vykdytojams, tikslinei projekto grupei? Kurie vertinimo rezultatai labiausiai kelia nerimą, o kurie vertinami gerais pasiekimais?

- Projekto rezultatų vertinimo išvadų formulavimas. Atlikti minėti vertinimai leidžia formuluoti išvadas kryptimis kaip:

- kuriomis kryptimis reikia tobulinti konkrečius projekto rezultatus? Kodėl? Kokios reikalingos veiklos, pokyčiai, priemonės?
- kurie komponentai iš išvardytų yra prioritetiniai? Kodėl?
- kurie pokyčiai projekte yra svarbiausi? Kodėl?
- kuriuos iš išvardytų pokyčių galima įgyvendinti projekto eigoje pirmiausia, siekiant geresnės konkrečių projekto rezultatų kokybės?

Apibendrinant galima teigti, jog esminiai projekto rezultatų vertinimo akcentai yra šie: vertinamo rezultato supratimas (kategorija, tipas, potipis, pobūdis); vertinamo rezultato kokybės kriterijų ir juos sudarančių rodiklių apibrėžimas (kiekybinis ir (ar) kokybinis) ir rezultatų kokybei įtaką darančių faktorių įvardijimas ir poveikio apibrėžimas; projekte dirbančių veiklų koordinatorių ir (ar) vykdytojų savo metodologinės kompetencijos įsivertinimas; sprendimas, kokios vertinimo informacijos reikia apie konkrečių projekto rezultatų kokybę; vertinimo tipo ir duomenų rinkimo ir analizės metodų parinkimas; vertinimo instrumento sukūrimas; vertinimo duomenų rinkimas ir analizė ir

interpretavimas; vertinimo išvadų formulavimas; vertinimo rezultatų ataskaitos parengimas.

Norint, kad įmonė galėtų išlikti globalioje ir konkurencingoje šiuolaikinėje visuomenėje, tokių organizacijų vadovai dažniausiai renkasi realizuoti inovacinius projektus. Projektai atneša maksimalią naudą, jeigu projekto bendras rezultatas yra naudingas: t.y. kiekvienoje projekto gyvavimo ciklo dalyje jis realizuoja naudą. Rezultatai visada vertinami pagal pagrindinius kriterijus: trukmę (laiką), kainą, kokybę (Palubinskas, G.T., 1999). Norint įvertinti projektą, reikia pirmiausia išsiaiškinti, kokie gali būti vertinimo modeliai, kokius geriau naudoti ekonominėje, ir kuriuos vadybinėje srityje.

2.3. Inovacinių projektų vertinimo modeliai

Remiantis projektų vertinimo principais ir siekiant įgyvendinti projektus, jie yra analizuojami, adekvačiai vertinami. Šiame skyriuje aptariami pagrindiniai vertinimo metodai, kurie apima labiau ekonomikos sritį, tačiau pasiūlomas ir racionalus vadybinis metodas, leidžiantis priimti adekvačius vadybinius sprendimus projektų valdyme.

Projektuose yra vertinama kiekviena paraiškos dalis. Jie gali būti vertinami įvairiais aspektais (Ramanauskas, J., 2012). Pagrindiniais aspektais yra laikomi: gamybinis – technologinis aspektas (pagrindą sudaro darbo ir įrengimų našumas; pastatų ir įrenginių eksploatavimo laikas; apsirūpinimas gamybos priemonėmis; naudojami resursai, galimybė plėstis ir būti perspektyviems), energinis (gauto produkto ir energijos sąnaudų santykis), socialinis, ekonominis, finansinis.

Jei vertinami galutiniai projekto rezultatai, tai atskleidžiamos projekto eigoje iškilusios problemos, klaidos, į kurias derėtų atsižvelgti norint įgyventi analogiškos tematikos projektus ateityje. Pasak literatūros šaltinių yra išskiriami tam tikri vertinimo rodiklių blokai pagal inovacinio projekto poveikio sferas (lygius, kryptis, vertinimą):

- Moksliniai techniniai;
- Ekonominiai – socialiniai.
- Ekologiniai.
- Kompleksinis.
- Finansinis.

Pasak Ramanauskienę (2010 m.), naujovių ekonominis vertingumas vartotojui tiesiogiai pasireiškia laukiamu naudingumu sprendžiant išteklių ribotumo problemą. Inovacijų vertė jų pardavėjui tiesiogiai priklauso nuo laukiamos jų pardavimo naudos. Vadinas, inovacijų vertės ir naudingumo sąvokos ekonomikos kontekste identifikuojamos abipusės kokybės ir kiekio priklausomybės ir traktuojamos kaip:

- gaminamų ar paslaugų vertybių;
- atliekamo darbo (darbų, funkcijų);

- gamybos ir pardavimo sąnaudų pokyčių;
- padavimo apimčių, rinkos dalies, pelno ir kitų rodiklių konkurencingumo pokyčių neviršijant esamos paklausos analizės kontekste.

Apibendrinant galima teigti, kad inovacijų efektas yra:

- ekonominis – didėjantis darbo našumas ir pelnas, mažėjančios sąnaudos, didėjantis eksportas;
- socialinis – mažėjantis nedarbas analizuojamoje aplinkoje, socialinių paslaugų plėtra, visuomenės skirtingų sluoksnių diferenciacijos mažėjimas;
- ekologinis – aplinkos taršos mažėjimas, ekologinių problemų sprendimas;
- kompleksinis – ekonominio, socialinio ir ekologinio poveikio sintezė.

Inovacijų efektyvumas tiesiogiai išreiškia konkretų jų sugebėjimą sutaupyti atitinkamą darbo, laiko, išteklių, pinigų kiekį, tenkantį būtinų ir numatomų efektų (kuriamų produktų ir paslaugų, technologinių sistemų ir struktūrų) vienetui, o sugebėjimas sutaupyti pasireiškia ekonominiu rezultatu (darbo, materialinių ir gamtinių išteklių taupymu arba gamybos apimčių didinimu nedidinant šių išteklių sąnaudų), socialiniu rezultatu (žmogaus ir visuomenės poreikių tenkinimu) ir aplinkosauginiu rezultatu (kokybiškų išteklių rezervu ateities kartoms).

Moksliniai – techniniai vertinimo metodai. Šie vertinimo metodai remiasi į naujausias technologines ir mokslines tendencijas. Atliekami įvairūs laboratoriniai tyrimai, kurių metu fiksuojami duomenys. Taip pat atsako į tokius klausimus kaip: koku laipsniu priimti techniniai sprendimai atitinka šiuolaikinius išvystytų šalių technologinius reikalavimus ir sudaro sąlygas įgyvendinti naują technologinę gamybos struktūrą; koks projekto, jo sudedamųjų dalių intelektualumo, naujoviškumo masto lygis; ar perspektyvūs numatomi projekte technologijų ir techninio aprūpinimo lygiai ir į kokias rinkas – vidaus, užsienio – orientuota jų pagrindu gaminama produkcija.

Finansinis vertinimo metodas. Vienas svarbiausių ir dažniausiai taikomų metodų yra finansinis vertinimo metodas, kuris gali nulemti projekto riziką. Literatūros šaltiniuose yra gausu „rizikos“ sąvokos reikšmių. Kelios iš jų:

- Rizika – (Tarptautinis žodžių žodynas): ryžtas veikti, nors yra tikimybė nepasiekti tikslo; pasiryžimas žinant galimybę neigiamu aspektu; nepasisekimo tikimybė;
- Rizika – galimybė patirti neigiamą įvykį, tikimybė, grėsmė patirti nuostolį;
- Rizika – galimas nukrypimas nuo norimo rezultato.

Tuo tarpu sąvoka projekto rizika apibrėžiama kaip galimų projekto rezultatų nuokrypio nuo laukiamo rezultato galimybė. Projekto rizika yra siejama su tam tikromis savybėmis: kompleksiskumu, objektyviu reiškiniu, vertinama pagal projekto etapus, glaudžiai susijusi su bendra organizacijos veiklos rizika, didelę įtaką daro laiko veiksnys, rizikos laipsnis yra kintamas dydis, informacijos ir rinkos indikatorių stygius, ir vertinimo subjektyvumas. O „finansinė rizika“ yra traktuojama kaip

nesugebėjimas padengti finansinių sąnaudų. Kitaip tariant, tai yra tiesioginis finansavimo sprendimų pasireiškimo rezultatas (Ramanauskas, J., 2012). Vadinasi, projektų rizika galime laikyti projektų rezultatų nuokrypio tikimybę.

Mokslinėje literatūroje minima, jog šis vertinimas pagrįstas piniginių srautų metodu. Yra išskiriami keletas finansinio vertinimo metodai:

- Nenuostolingumo (lūžio taško) analizė. Tai yra finansinės analizės ir planavimo metodas, kuris leidžia nustatyti lūžio tašką, parodantį pardavimų apimtį. Pasataroji yra būtina, jog projektas padengtų veiklos sąnaudas. Lūžio tašku vadinami tokie prekių skaičiai ar piniginė išraiška, kuri garantuoja pardavimus dar negavus pelno, tačiau jau patyrus nuostolius. Kuo didesnė kritinio pardavimo kiekio reikšmė, tuo didesnė rizika ir galimybė patirti tam tikrus nuostolius. Vertinimo metodo trūkumai: sunku vertinti bendrą projekto rizikos lygį aplinkos mastu; nevertinama investicijų suma ir pinigų laiko vertė ar kapitalo kaina; sunku įtraukti įsprendimo priėmimo procesą.

- Jautrumo analizė. Ji duoda tiklų įvertinimą, kaip stipriai pasikeis projekto efektyvumas, pasikeitus vienam ar kitam pradiniam parametru. Tuo pačiu kuo didesnė pastaroji priklausomybė, tuo didesnė projekto realizacijos rizika. Jautrumo analizė taikoma projekto rezultatams įtakingiausių faktorių nustatymui ir lyginamajai projektų analizei, t.y. nustatoma, kaip sunkiai prognozuojami faktoriai turės įtakos projekto efektyvumui. Ši analizė atliekama: atrenkamas pagrindinis rodiklis, pagal kurį bus nustatinėjamas projekto jautrumas ir parenkami veiksniai, kurie turi įtakos (tiesioginės ar netiesioginės) pasirinkto rodiklio reikšmei. Tada apskaičiuojamas pagrindinis rodiklis pakitus kitų rodiklių reikšmėms. Trūkumais traktuojamas vienafaktoriškumas (metodas orientuojasi tik į vieno faktoriaus pasikeitimą, kas neleidžia įvertinti galimų sąsajų tarp atskirų kintamųjų); sunkumas įvertinti bendrą projekto rizikos lygį, nes rezultatyvumo rodiklis nevienodai jautrus skirtingų rodiklių pasikeitimui; didelis projekto jautrumas, kuris nebūtinai reiškia didelį projekto rizikingumą ir todėl negalima spręsti apie projekto riziką vien tik iš jautrumo, neįvertinus kitus galimus faktorių poveikius.

- Atsipirkimo įvertinimas – labiau taikomas investiciniams projektams, kada investuojama savų lėšų. Atsipirkimo laikas – periodas – yra apskaičiuojamas metais, kurių reikia, jog būsimais srautais būtų padengtos pradinės buvusios investicijos. Laikotarpį lengviausiai apskaičiuoti susumuojant pinigų srautus, kol visą jų suma tampa teigiama. Kuo trumpesnis laikotarpis yra atsipirkimui, tuo projektas yra geresnis. Atkreipiamas dėmesys į projekto atsipirkimo trukmę, nes ilga atsipirkimo trukmė yra rizikinga ir atitraukia lėšas, kurios gali būti reikalingos verslui tam tikru laikotarpiu, t.y. anksčiau, negu minėtas projektas atsiperka. Kaip ir kiekvienas metodas, taip ir šis turi trūkumų: neįmanoma įvertinti bendro projekto rizikos lygio, kadangi yra neatsižvelgiama į pinigų srautus, kurie yra gautini po projekto atsipirkimo laikotarpio, kitaip tariant, neįvertinami projekto padarinių ateityje.

- Eksperimentinis metodas. Tai yra rizikos įvertinimas, kada panaudojamos ekspertų žinios. Ekspertai yra žmonės, kurie sukaupę daug reikalingos informacijos, kodėl jas panaudojant galimoms

rizikos zonoms galima nustatyti zonų pasėkmes. Algoritmas galimas toks: sudaromas sąrašas galimos rizikos pagal atskiras projekto įgyvendinimo ciklos fazes, t.y. rizika lygiuojama pagal reikšmingumą; duotos rizikos pasireiškimo tikimybė; rizikos pavojingumas, kiek reikšmingas duotos rizikos turės įtakos neigiamas rezultatas. Metodo trūkumais yra laikomi: ekspertinių įvertinimų subjektyvumas ir rezultatų patikimumo priklausomybė nuo ekspertų kompetencijos.

- Scenarijaus analizė. Šis metodas leidžia nustatyti kelių veiksnių tarpusavio sąveiką, kitaip tariant pastarųjų kitimą vienu metu ir tokiu būdu nustatyti jų kombinuotą įtaką projekto grynajai dabartinei vertei. Analizė pagrįsta galimų piniginių srautų modeliavimu trimis (pesimistiniam – visiems kintamiesiems suteikiamas blogiausios prognozuojamos reikšmės, tikėtina – įėjimo kintamiesiems suteikiamos labiausiai tikėtinos reikšmės, optimistiniam – kintamiesiems suteikiamos geriausios prognozuojamos reikšmės) galimiems projekto įgyvendinimo sąlygų variantams. Pastariesiems randama grynoji dabartinė vertė ir įvykio tikimybė. Literatūroje minima, jog optimistinis ir pesimistinis variantas, jų grynujų verčių skirtumas rodo rizikos laipsnį ir kuo jis didesnis, tuo projektas yra rizikingesnis. Metodo trūkumais yra laikoma tai, kad analizuojami tik keletas diskretinių projekto rezultatų, bet galimų rezultatų gali būti daugybė; ir kad gauti rezultatai dažniausiai yra nerealiūs ir nepatikimi, kadangi nelabai tikėtinos situacijos, kada visi parametrai minami blogiausi ar geriausi.

- Sprendimų medžio analizė – sietina su sudėtingais projektais vykdomais ilgesnį laikotarpį ir per kelis etapus, rizikos analizei, kuri turi ribojantį skaičių vystymosi scenarijų. Leidžia pavaizduoti sudėtingo daugiaetapio sprendimo priėmimo kelią – sudarant medį nustatoma projekto gyvavimo ciklo sudėtis ir fazių trukmė, pagrindiniai veiksmai, ir formuluoti ir nustatyti galimo sprendimo, kiekvieno projekto įgyvendinimo etapo, įvertinimą. Trūkumai: jei yra nustatynėjamas didelis skaičius sprendimų, galimybių aplinkų skaičius, tada sudėtingas galutinės tikslo funkcijos reikšmės apskaičiavimas, duomenų surinkimas ir jų įvertinimas; vertas naudoti, kai yra tik santykinai mažam neapibrėžtų kintamųjų skaičiui; įvertinama tik viena tikslo funkcija; ir negalima įvertinti kintamųjų reikšmių nukrypimų.

- Monte Karlo imitacinio modeliavimas – t.y. skaičiavimo algoritmas yra universalus metodas būsimų tyrimų metu, pagrįstas statistiniu modeliavimu ir gautų rezultatų apdorojimu statistiniais metodais, kas leidžia brangiai kainuojančius bandymus pakeisti modeliavimu kompiuteriais ir labai sumažina tyrimų trukmę. Analizė naudojama fizikinių ir matematinių sistemų modeliavimui, kai neįmanoma gauti tikslių rezultatų naudojant deterministinį algoritmą. Metodo etapai: pirmiausia sudaromas prognozuojamas modelis, išrenkami pagrindiniai faktoriai, kurie gali kaip nors įtakoti rezultatus, tada nustatomos tikimybės pagrindiniams projekto faktoriams ir koreliacinė priklausomybė tarp kintamųjų, tada generuojami scenarijai, kurie būna pagrįsti apribojimais ir galiausiai paskutiniame etape laikoma imitacinio modeliavimo rezultatų statistinė analizė. Trūkumai: rezultatai gali būti nelabai patikimi, t.y. jų patikimumas priklauso nuo sudaryto pradinio modelio patikimumo; taip pat yra sunku

įvertinti parametų tarpusavio koreliacijos ryšius ir jeigu nėra statistinio stebėsenos fiksuotų žinių, tada yra sunku įvertinti parametų paskirstymo funkcijos tipą.

- Koeficientas β – taikomas akcijos vertės ir pajamingumo tyrimo instrumentarijus, kitaip vadinamas kapitalinių aktyvų kainos nustatymo modelis, kuris įvertina rinkos riziką ir specifinę riziką ir polinkį rizikuoti. Juo koeficientas didesnis, tuo ir rizika didesnė.

- Vidutinis kvadratinis nuokrypis. Dispersija vadinama statistinė imties charakteristika, atspindinti labiausiai tikėtiną eilinio matavimo vertės nukrypimą nuo aritmetinio vidurkio arba nuokrypis nuo vidurkio kvadratų vidurkinis dydis. Kadangi dispersijos formulė neturi tų pačių matavimo vienetų, tai iš jos formulės išreiškiamas ir vidutinis kvadratinis nuokrypis. Norint nustatyti dviejų nagrinėjamų reiškinių tarpusavio ryšius, apskaičiuojamas ir koreliacijos koeficientas – tikimybinis rodiklis, kuris kinta nuo -1 iki +1 ir parodo rezultatinio požymio variacijos dalį, sąlygojančio faktorinio požymio pokyčių. Koreliacijos koeficientas nurodo ryšį: t.y. jei jis teigiamas, tai ryšiai yra tiesioginiai, o jeigu neigiamas tai netiesioginiai, ir kuo koeficientas arčiau vieneto, tuo glaudesni, o kuo arčiau nulio – priešingai.

Ekonominis – socialinis vertinimo metodas. Šio metodo pagrindinis tikslas yra įvertinti, kokią socialinę-ekonominę naudą projektas sukurs vietovei, kurioje bus įgyvendinamas. Taip pat įvertinama projekto teikiama nauda lyginant ją su rezultatams pasiekti reikalingomis sąnaudomis. Vertinamas ekonominis pagrindumas, atsižvelgiant į projekto investicijas ir būsimas sąnaudas, kitaip tariant, šis vertinimas atliekamas tam tikroms programoms ar projektams, siekiant nustatyti jų įgyvendinimo efektyvumą (17). Apskaičiuojami šie pagrindiniai ekonominiai rodikliai: ekonominė grynoji dabartinė vertė (angl. economic net present value) (ENPV), ekonominė grąžos norma (angl. Economic rate of return) (ERR), sąnaudų (naudos) santykis (angl. benefit/cost ratio)

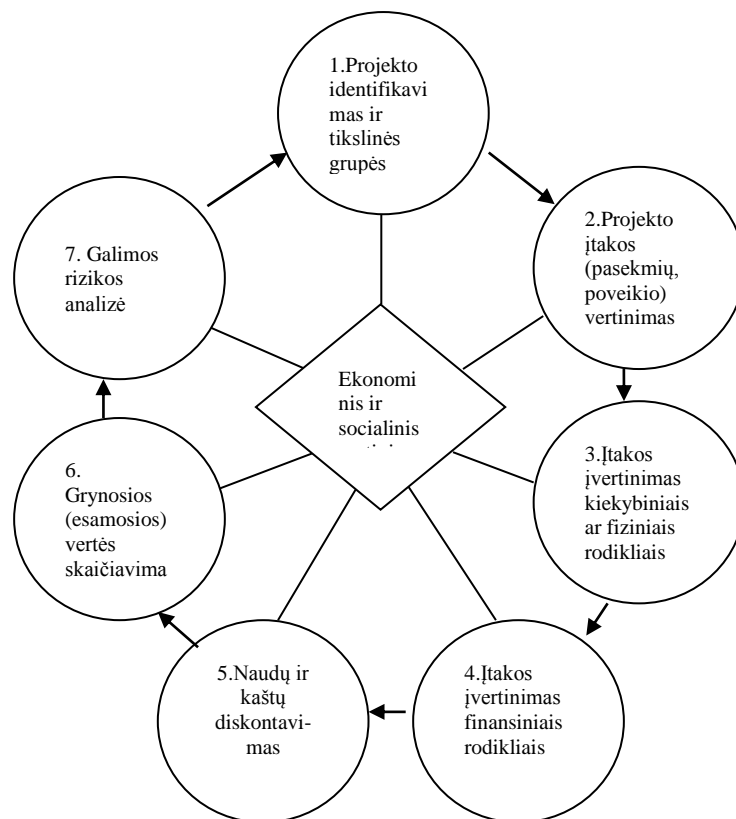
Literatūros šaltiniuose, pavyzdžiui pasak Ramanauskienę (9), ekonominis ir socialinis vertinimas yra išskiriami į atskiras grupes:

- Ekonominiu metodu laikomas toks metodas, kuris apima rodiklių sistemą, išreiškiančią sąnaudų ir rezultatų santykį (naudos – sąnaudų analizės metodas). Ekonominis metodas parodo platesnį ekonominės gerovės pokytį, kadangi vertinimo kriterijais laikomi: išorės veiksniai konvertuojami į piniginę vertę (kitaip sakant ekonominė nauda); ekonominė grynoji dabartinė vertė; ekonominės grąžos tarifas; vidinė ir ekonominė pajamų normos, sąnaudų ir naudos santykis. Rinkos ekonomikos sistemos sąlygomis svarbiausieji rinkos kriterijai (jais laikomi pelno maksimizavimas ir konkurencingumo didinimas) nulemia inovacinio projekto ekonominio vertinimo proceso struktūrą: rinkos paklausos ir pardavimų kiekių pokyčių tam tikru laikotarpiu vertinimą; realių produkcijos, investicijų, einamųjų sąnaudų, finansinės veiklos srautų vertinimą; prognozuojamos kainos, susietos su sąnaudomis, bendruoju ir grynuoju pelnu, kapitalo kaina, infliacijos tempais, vertinimą. Kartu su išvardintais pagrindiniais ekonominio vertinimo elementais nustatomi papildomi ekonominiai projekto

vertinimai – gamybos išteklių (darbo, materialinių, finansinių, teritorijos potencialo) panaudojimo gerinimo, intelektualinės nuosavybės, sukuriamos įgyvendinant projektą, pardavimų kiekių pokyčio ir pan. vertinimas.

- Socialiniais laikomas metodas, kuris atspindi projekto indėlį gerinant socialinę sferą, t. y. žmonių gyvenimo kokybės didinimą, išreiškiamą tokiais vertinimais: gyvenimo lygio – gyventojų pajamos (darbo užmokestis ir kitos išmokos); užtikrinimas vartojimo prekėmis ir paslaugomis; prekių ir paslaugų kainos ir tarifai; maisto produktų suvartojimas; ne maisto prekių ir paslaugų naudojimas; suteikiamas gyvenamas plotas, tuo pačiu ir pasirūpinama komunalinėmis paslaugomis; gyvenimo stiliaus – gyventojų užimtumas (naujų darbo vietų skaičius), personalo rengimas (darbuotojų perkvalifikavimas, kvalifikacijos kėlimas, naujų profesijų įgijimas); gyventojų aprūpinimas švietimo ir kultūros įstaigų paslaugomis; meno, sporto įstaigų tinklas, jų prieinamumas ir panaudojimo lygis; teisinis saugumas; sveikatos ir gyvenimo trukmės – darbo sąlygų gerinimas (darbo sunkiomis ir pavojingomis sąlygomis vietų mažinimas, profesinio sergamumo ir gamybinių traumų mažėjimas). Socialiniai inovacinio projekto vertinimai yra dvejopi: projekto socialinio kryptingumo ir socialinių projekto pasekmių. Pirmuoju atveju socialiniai vertinimai atspindi projekto tiksluose, antruoju – kaip inovacinio projekto įgyvendinimo rezultatų vertinimai.

Pirmiausia, norint įvertinti projektą socialiniu ar ekonominiu metodu (Norvaišienė, R., Krušinauskas, R., 2008), yra išskiriamos pagrindinės vertinimo ištakos: problema, tikslas, alternatyvos, alternatyvų atranka, neįgyvendinamų alternatyvų atmetimas, alternatyvų ekonominis ir socialinis vertinimas. Taip pat atsakoma į klausimus: kokius inovacinio (ar kitokios tematikos) projektus įgyvendinimo alternatyvos yra svarstomos?; Ar projektas X, ar programa XX turi būti iš viso įgyvendinami? Jei atsakymas į pastarąjį klausimą yra teigiamas, tada planuojamo projekto ekonominė ir socialinė nauda suma turėtų viršyti projekto realizacijai reikalingas lėšas ar kitas investicijas. Priešingu atveju, turėtų būti atvirkštinis variantas. Vadinasi, projektą reikėtų įgyvendinti jei $N > I$ (esamoji naudos veiksmų vertė > už esamosios investicijų vertę), o jei $N < I$, atitinkamai nerealizuoti.



10 pav. Ekonominio ir socialinio vertinimo etapai (Norvaišienė, R., Krušinauskas, R.)

Vertinant šiuo metodu yra išskiriami etapai, kurie išskirstomi pagal atliekamų veiksmų nuoseklumą, norint išgauti projekto realizavimo efektyvumą ir naudingumą atskleidžiančius rodiklius, visa tai detalizuoja paveikslas nr. 10 (Norvaišienė, R., Krušinauskas, R., 2008). Remiantis pastaruoju paveikslu matyti, jog minėtą vertinimo metodą sudaro septyni pagrindiniai etapai. Pirmame etape, tai yra projekto identifikavimo ir tikslinės grupės nustatymo metu, nustatomi veiksniai, kurie planuojami atlikti sprendžiant vieną ar kitą problemą, ir kur bus nukreipiamos investicijos, kokios galimos alternatyvos bus analizuojamos. Vienas svarbiausių taškų, kuris būtinai turi būti atliekamas šiame etape, yra pagrindinio taško pasirinkimas – situacijos, nuo kurios bus formuluojamas ir vertinamas problemos sprendimo alternatyvos, kurių skaičius nėra griežtai ribojamas. Taip pat šis etapas susijęs su tikslinės grupės pasirinkimu ir identifikavimu, nustatant visus, gausiančius ar patirsiančius nuostolius dėl projekto įgyvendinimo. Antrasis etapas, Projekto įtakos (pasekmių, poveikio) vertinimas, atliekamas vertinant projekto alternatyvų realizacijos eigoje atsirandančią ekonominę ir socialinę naudą tikslinės grupės ar suinteresuotų šalių, visuomenės atžvilgiu. Etape nustatomi ir įvertinami laukiamos įtakos veiksniai, planuojamų investicijų naudingumo vertinimo veiksniai. Toliau įtaka yra vertinama kiekybiniais – fiziniiais rodikliais, kada nustatomi planuojamos projekto naudos ir kaštų fiziniai kiekiai ir jų paskirstymas laike, ir piniginiiais rodikliais – analizuojama rinkoje esančius produktus ar paslaugas. Tuo tarpu penktasis etapas – naudų ir kaštų diskontavimas naudojamas norint įvertinti patiriamas išlaidas ir planuojamą naudą iš dabartinės pozicijos, o grynoji dabartinė vertė

apskaičiuojama dėl galutinio alternatyvų vertinimo rezultatų, kuris gaunamas įvertinus projekto įtaką minėtais kiekybiniais ir piniginiiais rodikliais iš dabartinės pozicijos, sudėjus visus kaštus ir gaunamą naudą. Paskutinis, septintasis etapas yra rizikos analizė. Jos metu dažniausiai apsiribojama jautrumo analize.

Ekologinis vertinimo metodas. Šis vertinimo metodas apima: emisijos ir atliekų ir aplinkos vertinimą (hidrosfera, atmosfera, žemės išteklių, miško išteklių, biosfera), lyginant nuodingų medžiagų poveikį aplinkai prieš projekto įgyvendinimą ir po jo įgyvendinimo pagal ekologinę teritorijos imlumą ir ekologinę riziką (katastrofų, susijusių su inovacijomis, kilimo tikimybės mažėjimas); gamybos be atliekų lygio vertinimą (uždaro technologinio proceso ciklo perdirbant žaliavas tobulinimas arba susidarantių atliekų perdirbimas ir atliekų utilizavimas); naujų technologijų taikymo lygis (perėjimas nuo gamtinių išteklių perdirbimo technologijų prie beveik natūralių produktų su uždaru materialiu energetiniu ciklu gamybos ar produktų, mažinančių gamtinių išteklių perdirbimo apimtį, gamybos). Ypatinę reikšmę ekologiniame inovacinių projektų vertinime įgyja ekologinio saugumo aspektai, nes dažnai, kuriant sudėtingas technologines sistemas, labai padidėja technologinės apkrovos, ekologinio saugumo ir ekologinės rizikos grėsmės. Vadinasi labai išauga reikalavimai sudėtingų techninių sistemų projektavimo, jų įgyvendinimo ir eksploatavimo kokybei, šių sistemų patikimumui, techninei įrangai, automatiškai blokuojančiai darbo organizavimo trūkumų (ar klaidų), avarių ir jų pasekmių likvidavimo technikai ir technologijoms.

Kompleksinis vertinimo metodas. Kompleksinis. Inovacinių projektų efektyvumo vertinimas – inovacinės veiklos efektas, sąlygojantis efektyvumo didėjimą, yra daugiapusis ir tarpusavyje siejantis: mokslinį techninį efektą; socialinį efektą; ekonominį efektą. Šie efektai kokybiškai skirtingi, tačiau glaudžiai tarpusavyje susiję ir persipynę. Jie, kiekvienas atskirai arba visi kartu, įgyvendina inovacinio projekto rezultata, tačiau visada tik pagal jiems būdingus kriterijus ir rodiklius. Inovacijų įgyvendinimo (inovacinio projekto realizavimo) efekto apimtys nustatomos laukiama (numatoma) nauda, pasireiškiančia: fizine (materialia) išraiška – kokybės pagerėjimu ar asortimento plėtra; technologine išraiška – darbo našumo augimu ir darbo sąlygų gerėjimu; funkcinė išraiška – vadybos kokybės didėjimu; socialine išraiška – gyvenimo kokybės gerėjimu.

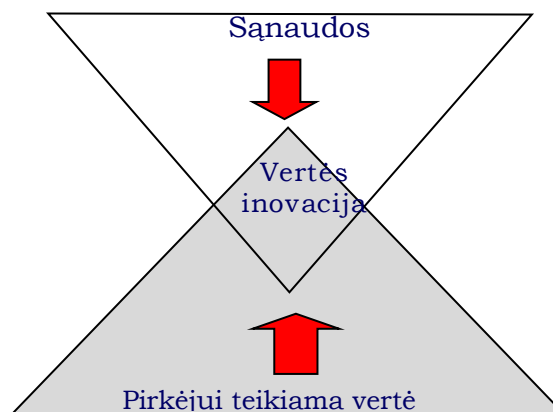
Literatūroje yra minima, jog ne visi projektai yra realizuojami. Siūloma atmesti tokius projektus, kurie neatitinka tam tikrų kriterijų. Kriterijais laikoma kai:

- Vidinė gražos norma yra lygi arba net mažesnė už vidutinę ūkio šalys, rinkos gražos normą;
- Vidutinis rinkos ar šakos pelningumas yra didesnis nei investicijų pelningumas;
- Atsipirkimo trukmė yra galimai ilgesnė negu vidutinis atsipirkimas galimai ūkio šakoje ar pačiame ūkyje;
- Projekto grynoji dabartinė vertė siekia neigiamą arba net nulinę reikšmę;

Vadinasi, dažniausiai pasirenkamas vertinimo metodas tik atsižvelgiant į projekto tematiką, turinį ir ką siekiama juo gauti, koks jo tikslas. Išvardinti vertinimo metodai: finansinis, kompleksinis, ekonominis ir kt. yra tam tikrų ekonominių porcijų vertinimas. Tačiau, siekiant įvertinti projektą, šiuo atveju inovacinį, iš vadybinės pusės, reikia parinkti adekvatų ir racionalų vertinimo metodą. Jis leistų patobulinti ir pagreitinti vertinimą, apgalvojant tai, kad darbuotojai ne visada būna kompetentingi. Tuo pačiu optimizuoti projektų vadybą, užtikrinant maksimalią naudą projekto rengėjams.

Žydrųjų vandenų teorija. Skyriuje paminėti vertinimo metodai yra reikalaujantys laiko, darbo sąnaudų. Siekiant projektus įvertinti iš vadybinės pusės, kiek įmanoma taupyti darbuotojų laiką, tuo pačiu numatant, jog darbuotojai ne visada turi pakankamai kompetencijos nustatyti ar apskaičiuoti, reikia trumpinti užduotį. Tam šio darbo autoriaus nuomone reikia pasinaudoti patirtimi ir juos vertinti kompleksiškai: t.y. projektus vertinti Keturių veiksmų novatoriško požiūrio teorija. Ją pristatė Chan, Kim, Mauborgne (2006 m.) ir įvardino knygoje kaip Žydrųjų vandenų strategija (knyga angl. „Blue Ocean Strategy“).

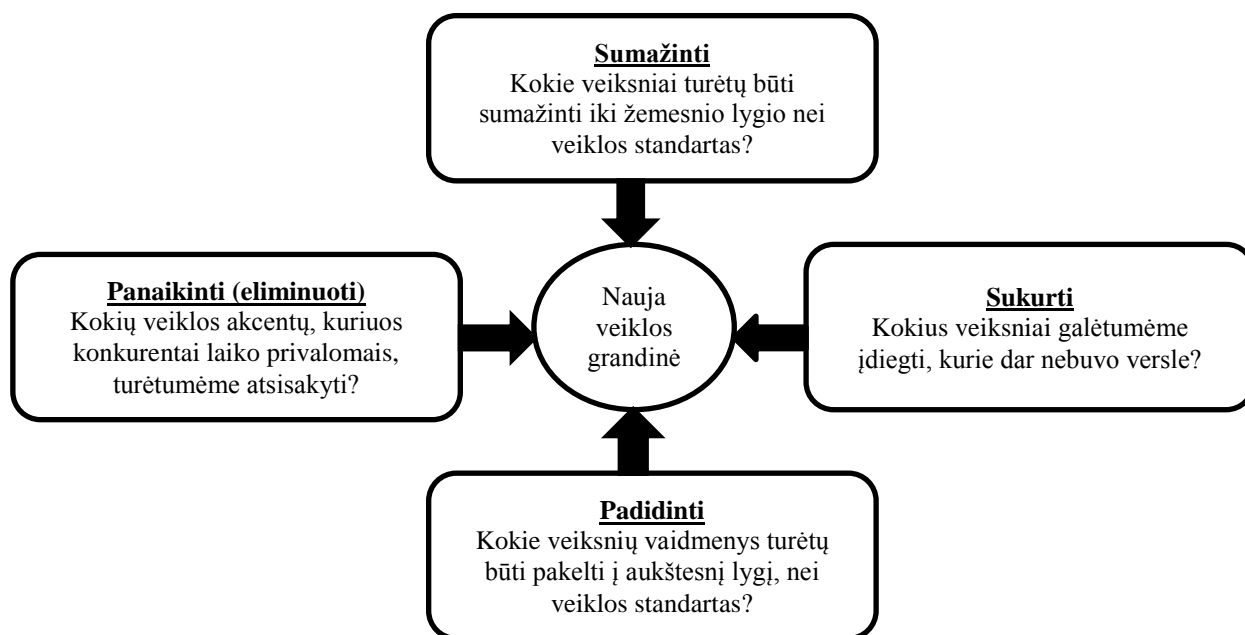
Pastarojoje knygoje nagrinėjama „vertės inovacijos“ koncepcija, kurios pagrindu laikomas klausimas: kaip pasiūlyti naują vertę vartotojui ir iš naujo pažvelgti pakeičiant nusistovėjusias rinkoje „žaidimo taisykles“? Vertės inovacija, kuri nepaklūsta kokybės ir kainos nusistovėjusiam kompromisui – yra naujas, visą organizacijos sistemą apimantis strateginio mąstymo ir strategijos įgyvendinimo būdas, leidžianti sukurti žydruosius vandenynus ir išsiskirti (11 pav).



11 pav. Vertės matrica (sudaryta pagal Chan, Kim W., Mauborgne, R 2006)

Iš 11 paveikslo matyti, jog vertės matrica, kuri pavaizduota taip pat analizuojamoje knygoje, sudaryta iš sąnaudų, pirkėjų teikiamos vertės. Pastarieji komponentai sudeda vieną ir bendrą vertę – vertės inovaciją. Vadinasi, įmonės, kurios kuria žydruosius vandenynus, siekia ir išskirtinės kokybės ir tuo pačiu mažų kainų. Kaip pavyzdį knygos autoriai pasirenka cirką „Cirque Du soleil“, kurio aukso amžius laikomas 1960-1970 metais, kada sėkmę lėmė alternatyvus laiko praleidimas, sukurta operinė aplinka: didžiulė, prabangiai įrengta pasirodymų palapinė; atsisakyta suolų ir seniųjų; sumažinti

gyvūnėlių pasirodymai; pakylėti klounų pasirodymai. Vadinasi, remiantis cirku, atsirado metodas „keturių veiksmų“, leidžiantis sukurti vertės inovacijas (12 pav.)



12 pav. Keturių veiksmų metodas (sukurtas pagal Chan, Kim W., Mauborgne, R 2006)

Vadinasi, minimos strategijos formulavimas yra siejamas su nusistovėjusių industrijos normų ir buvusių sėkmės veiksmų peržiūrėjimu ir pakeitimu. Todėl autoriai išskiria tris pagrindines strategijos charakteristikas naujai sukurtai kreivei:

1. Fokusuota. Organizacija turėtų fokusuotis ties svarbiausiais klausimais ir vykdomais projektais, nesutelkti vienodai dėmesio kiekvienam minėtam realizavimui. Svarbiausia identifikuoti veiksmus, kurie turi neproporcingai didelį poveikį galimai galutinei sėkmei.

2. Skirtis nuo konkurentų. Turi atsirasti įmonių alternatyvų peržiūrėjimas.
3. Lengvai „atkoduojamas“.

Yra išskiriami trys pagrindiniai bruožai gerai strategijai apibūdinti (Jucevičius, G., Uus, I., 2008):

1. Konkurencija į Jūsų įmonei esminius konkurencinės esmės veiksmus;
2. Jūsų įmonės kuriamos vertės kreivės yra skirtingos nuo konkurentų kuriamų;
3. Jūsų organizacijos kuriamas portfelis yra lengvai atkoduojamasis rinkoje ir vartotojams;

Autoriai siūlo šešis pagrindinius veiksmus, galinčius rekonstruoti organizaciją valdomoje rinkoje ar susidariusiomis situacijomis:

1. Peržiūrėti alternatyvias industrijas. Peržiūrėti ne tik toje pačioje industrijoje esančias įmones, bet ir kitas paslaugas ar produktus siūlančias industrijas.

2. Peržiūrėti strategines grupes industrijų viduje. Tai yra įvertinti tarpusavyje konkuruojančias organizacijų strategines grupes ir tuo pačiu įsivardinti klausimą, ar ir ką galėtumėte perimti iš kiekvienos grupės padidinant sukurtą vertę vartotojui ir kuo labiau sumažinant veiklos kaštus.

3. Peržvelgti skirtingas pirkėjų grandis. Atsakyti į klausimus kaip „kas yra mūsų vartotojas?“ ir „kokiam pirkėjui gali būti skirtas mūsų kuriamas produktas ar paslauga?“.

4. Paieškoti galimybių, papildančių kuriamus produktus ir paslaugas. Skirti dėmesį surasti išanalizuoti esamus produktus ir surasti naujų galimų.

5. Įsivertinti funkcinį ir emocinį patrauklumą kuriamo produkto vartotojui;

6. Apžvelgti besiformuojančias ateities tendencijas, kuriamas paslaugas ar produktus.

Apibendrinant Žydrųjų vandenų strategiją galima teigti, jog pasitelkdamos keturių veiksmų modelį (sumažinti, sukurti, eliminuoti, padidinti) ir kurdami inovacinius produktus, ieškodami naujų rinkų, įmonės ir jų vadovai gali būti konkurencingos. Ši strategija organizacijoms leidžia realizuotis naujose teritorijose, kurti naujas rinkas ir didinti paklausą, kas sudaro pagrindą atsiriboti nuo tradicinės konkurencijos sampratos.

Antrosios dalies apibendrinimas. Vadinasi, apibendrinant antrąją darbo dalį, galima teigti, jog norint realizuoti inovacinį projektą, pirmiausia jis pradedamas vertinti, ar atsipirks, kokia bus nauda, ar bus pasiektas norimas ir įvardintas tikslas. Literatūros šaltiniai teigia, kad siekiant gauti maksimaliai teigiamą rezultatą iš vykdomo projekto, reikia jį vertinti kiekvienoje ciklo dalyje. Tam padaryti yra išskiriami tam tikri metodai: ekonominiai, socialiniai, finansiniai, kompleksiniai, moksliniai, ekologiniai. Tačiau minėti metodai projektus vertina labiau iš ekonominių pozicijų ir užima pakankamai daug laiko, reikia kompetentingų darbuotojų. Siekiant, kad projektas ir paskaičiuota nauda realizuotųsi tinkamai, darbo autoriaus nuomone, projektus reikėtų vertinti iš vadybinės pusės. Tam pasitelkiamas racionalus vertinimo metodas: „Keturių veiksmų“ metodas. Naudojant pastarąjį metodą, pasitelkiant ekspertų patirtį, galima užtikrinti minimalų neigiamą nuokrypį nuo projekto sudarytų darbų ar kaštų tvarkaraščio ir tuo pačiu užtikrinti maksimalią naudą. Todėl akivaizdu, kad yra tikslinga išanalizuoti ir įvertinti vykdytų ar vykdomų inovacinių projektų „pamokas“. Remiantis aukščiau išdėstytais teoriniais samprotavimais, siekiant išskirti potencialias galimybes didinti inovacinių projektų rezultatus, prioritetą teiktinas „Keturių veiksmų metodui“. Šio metodo taikymo naudingumo nustatymui atliekamas empirinis tyrimas.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Antroje dalyje išanalizavus inovacinio projekto realizacijos būtinybei priskiriamus aspektus kaip vertinimo metodus, atsirado būtinybė patikrinti, ar šie aspektai vertinami ir realioje įmonėje. Todėl trečioje dalyje aprašomas empirinis tyrimas: tikslai ir uždaviniai, metodika.

Empirinio tyrimo charakteristikos

Teoriniams pagrindams patikslinti bus atliekamas empirinis tyrimas. Pirmiausia identifikuojamas empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai, objektas, respondentai.

Tyrimo objektas. Inovacinio projekto rezultatų vertinimas.

Tyrimo tikslas. Patikrinti „Keturių veiksmų metodo“ taikymo inovacinių projektų rezultatų vertinimui tinkamumą.

Nustatytam tikslui pasiekti yra keliami šie **uždaviniai**:

- Pasirinkti kompetentingus asmenis, dalyvaujančius inovaciniuose projektuose, jų vertinimo ir valdymo procesuose;
- Argumentuotai parinkti inovacinius projektus „X“ organizacijoje;
- Apklausti ekspertus, siekiant išsiaiškinti inovacinių projektų rezultatų vertinimą ir jų gerinimo galimybes.
- Parengti išvadas ir rekomendacijas inovacinių projektų rezultatų gerinimui, priimant adekvačius projektinės veiklos valdymo sprendimus.

Tyrimo laikas. 2015 m. rugpjūtis – spalvis.

Tyrimo respondentai – ekspertai. Interviu metu apklausti 4 ekspertai, kurie profesinės ir gyvenimiškos patirties pagalba turi sukauptą kompetenciją ir gali suteikti reikiamos informacijos apie tiriamąjį objektą. Tyrimo metu (šiuo atveju interviu) apklaustų ekspertų detalesnė charakteristika pateikiama 5 lentelėje.

5 lentelė. Tyrimo ekspertų charakteristika

Eksperto vardas	Dabartinės pareigos	Apibūdinimas
Rita	Projektų vadovė	Užimamos pareigos jau apie 10 metų. Magistro laipsnis MRU. Atsakinga už įvairios tematikos projektus: t.y. pagrindinis asmuo, kuris rengia projektus
Andrius	Ekonomistas	Užimamos pareigos jau apie 6 metus. KTU Ekonomikos bakalauras. Atsakingas už visus projektus, kurie susiję su finansais.
Kostas	Technikas – inžinierius	Užimamos pareigos jau apie 8 metus. Kauno kolegijos Inžinerijos profesinis bakalauras. Atsakingas už visus projektus, kurie susiję su inžinerija, technika, įranga, montavimu ar kt.
Erika	Personalo vadovė	Užimamos pareigos jau apie 2 metus. KTU Vadybos magistras. Atsakingas už visus projektus, kurie susiję su socialiniais ryšiais.

Iš „Tyrimo ekspertų charakteristikos“ lentelės matyti, jog ekspertai, kurie yra kvalifikuoti ir turintys patirtį analizuojamoje įmonėje palyginus didelę, yra atsakingi už įvairios tematikos inovacinius projektus kaip: inžineriniai, personalo (socialiniai), ekonominiai, kompleksiniai (atsakingi už įvairios tematikos inovatyvius projektus bendrai), naujų gaminių kūrimo. Vieno interviu trukmė apytiksliai truko nuo 30 iki 45 minučių. Kiekvienas pokalbis buvo fiksuojamas diktofonu. Išlaikant konfidencialumą tyrimo metu, jų vardai pakeičiami.

Tikimasi, jog pasitelkiant ekspertus, jų nuomonę, bus galima įvertinti inovacinius projektus adekvatiems projektinės veiklos valdymo sprendimams priimti.

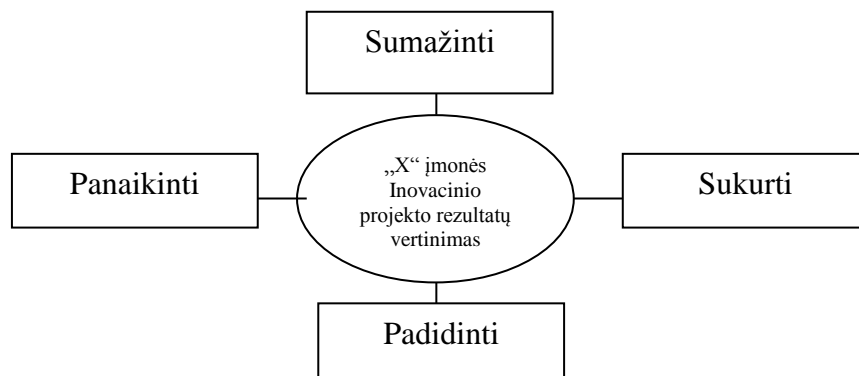
Empirinio tyrimo metodologija. Pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti apie analizuojamą įmonę, apklaustųjų profesinę patirtį, užimamą dabartinę padėtį organizacijoje ir sąsają su vykdomais inovaciniais projektais. Tada buvo svarbu nustatyti respondentų – ekspertų nuomonę apie vyraujančius inovacinius projektus, jų vertinimo metodiką. Todėl siekiant atskleisti vyraujančią inovacinių projektų vertinimo situaciją, siekiant padaryti išvadas, kaip galima pagerinti rezultatus ir kitus minėtus prioritetus, pasirinkti tam tikri metodai:

1. *Interviu.* Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas sociologinis kokybinis tyrimas, kurio pagrindu naudojamas struktūrizuotas interviu metodas. Jo metu ekspertai atsako į sukurta klausimyną (Kairys, I., 2015). Interviu yra metodas, kada duomenys yra gaunami, užduodant klausimus žodžiu (Charles, C.M., 1999). Naudojant šį metodą, tyrėjas bendrauja su pasirinktu respondentu, užduoda tam tikrus iš anksto parengtus klausimus. Metodas tinkamas tiriant vertinimus, nuostatas, veiklos ar vertybių prioritetus, atliekant viešosios nuomonės tyrimus. Interviu užtikrina duomenų išsamumą ir gali papildyti informacija kitais metodais gautus duomenis (Kaffemanienė, I., 2006). Interviu respondentai, šiuo atveju, pasirinkti taikant tikslinę atranką. Tikslinėje atrankoje dalyvauja tie žmonės, kurie gali geriausiai ir tiksliausiai atsakyti į problemos keliamus klausimus (Valackienė, A., 2007). Tyrimo metu atliekamas struktūrizuotas interviu, kada klausimai ir eiga, procedūra numatomi iš anksto. Jo eigoje mažai kas keičiama, yra galimybės, kad situacija būtų apibrėžta. Kitaip tariant, darbe naudojamas struktūruotas interviu, kuriame numatytos konkrečios klausimų formuluotės, jų seka (galimai ir atsakymų formuluotės). Pateikiami atviri klausimai, kad ekspertai gali pateikti savo nuomonę atvirai, išsaugant privatumą. Darbo tyrėjas užduoda klausimus tokia seka ir formuluote, kokia yra pateikta interviu plane (analizuojami konkretūs projektai, įvertinami iš vadybinės pusės ekspertų nuomone). Darbe svarbu, kad klausimų formuluotės būtų nedviprasmiškos, aiškios, lengvai suprantamos visiems apklausiamiems respondentams. Vykdamas tokio tipo interviu, su respondentais bendraujama akis į akį, todėl yra galimybė atvirai reikšti nuomonę ir pabrėžti esminius dalykus. Traktuojamos apklausėjo užduotys: rasti informantą, gauti sutikimą tyrimui, apklausti, įrašyti atsakymus, duoti savo / tyrėjo / tyrimo organizatoriaus kontaktus; tačiau jis turi pasižymėti tokiomis savybėmis kaip: sugebėjimas

klausyti ir suprasti, gera atmintis ir greita reakcija, susidomėjimas ir gebėjimas sukurti komfortabilią aplinką.

2. *Turinio analizė*. Tai yra tekstų, piešinių, dokumentų turinio tyrimas. Taikant šį metodą, būtina nagrinėjamų tekstų turinyje aptikti būdingus, tipinius struktūrinius vienetus, juos užkoduoti, užfiksuoti tekstų analizės matricoje, tada įmanoma atlikti ir kiekybinę analizę, pavyzdžiui, gauti duomenis apie struktūrinių vienetų statistinius dažnumus. Turinio analizė buvo taikoma, atliekant interviu duomenų analizę.

3. *Keturių veiksmų metodas*. 13 pav (Chan, Kim W., Mauborgne, R., 2006). Šis metodas remiasi keturiais klausimais, į kuriuos turi atsakyti įmonė, siekdama pertvarkyti pirkėjo suvokiamos vertės elementus: kuriuos veiksnius pramonės šakoje laikomus savaime suprantamais reikėtų panaikinti? kuriuos veiksnius reikėtų sumažinti gerokai žemiau įprasto pramonės šakos standarto? kuriuos veiksnius reikėtų pakylėti gerokai aukščiau įprasto pramonės šakos standarto? kokių veiksmų, kurių pramonės šakoje dar niekas nėra pasiūlęs, reikėtų sukurti?



13 pav. Projekto vertinimo metodas (sudarytas pagal Chan, Kim, Mauborgne, 2006)

Vadinasi, siekiant kompleksiskai, iš vadybinės pusės, įvertinti inovacinius projektus ir priimti valdymo sprendimus, pasitelkiama patirtis ir Keturių veiksmų metodas. Naudojamas struktūrizuotas interviu, kuris atliekamas pasirinktoje „X“ gamybinėje įmonėje. Empirinio tyrimo rezultatai pateikiami 4 skyriuje.

4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Ketvirtojoje baigiamojo darbo dalyje pateikiama leidžiama bendroji informacija apie empiriniam tyrimui pasirinktą įmonę „X“. Antrasis šios dalies klausimas skirtas atskleisti gautus empirinio tyrimo, atlikto pasitelkiant struktūrizuotą interviu su pasirinktai kompetentingais ekspertais, rezultatus, juos analizuoti ir įvertinti.

4.1. Įmonės bendroji charakteristika

Analizuojama „X“ įmonė veiklą Marijampolėje pradėjo 1998 metais. Iš pradžių ji veikė kitu vardu. 1999 m. sausio 16 d. pavadinimas pakeistas į dabartinį naudojamą. Tais pačiais metais įkurta dukterinė įmonė: UAB „X įmonės prekyba“, kuri valdo kavinių ir firminių gaminių parduotuvių tinklą „Nica“, „Sotas“. Įmonės steigėjas ir vadovas Vienas asmuo. Visų naujų minčių ir idėjų įgyvendintojai – darnus, kompetentingas draugiškas kolektyvas. Pirmiausia analizuojama įmonė importavo iš Prancūzijos rinkai palyginus naują, Lietuvoje negamintą produkciją – šaldytus, prancūziškus, kokybiškai paruoštus kepiniai duonos ir pyrago gaminius. Jų asortimentą sudarė: prancūziški batonai, įvairios bandelės, sluoksniuotos tešlos gaminiai, pyragėliai su standartiniais įdarais, spurgos. Tokiu būdu įmonė padėjo pamatą atlikti rinkos tyrimą ir pripratinti Lietuvos vartotojus prie visiškai naujo, savito produkto, prie naujų maitinimosi tradicijų bei kokybės ir. Organizacija „X“ nuomojo kepinio, kildinimo krosnelės, neturinčioms kepyklėlėms ir norinčioms įgauti panašų asortimentą ir tuo pačiu tiekė minėtus šaldytus duonos ir pyrago gaminius. Po truputį įkuriami filialai Lietuvos didžiuosiuose miestuose: t.y. Vilniuje,

2000 m. pradžioje „X“ maisto pramonės vadovai nusprendė pradėti gaminti šaldytus duonos Lietuvoje. Įvertinusi rinkos galimybes, planuodama šaldytą duoną ir pyragaičius pasiūlyti Latvijos, Estijos ir Rusijos pirkėjams, įmonė atidarė gamyklą. Gamykloje veikė vakarietiškos linijos. Šiuo metu UAB „X įmonė“ – yra didžiausia šaldytų duonos ir pyrago gaminių įmonė Baltijos šalyse, sėkmingai gyvuojanti ir beplečianti, gamindama šaldytus duonos, pyragėlių ir bandelių pusgaminius pagal pačias naujausias ir pažangiausias technologijas.

Įkurtas „X“ įmonės 2 cechus („X 2), kuriame veikia 6 pagrindinės maisto ruošimo linijos – duonos, picų, sumuštinių, sriubų. Šio cecho siūlomas asortimentas prasiplėtė 35 naujais gaminiais, o vėliau planuojama pristatyti dar apie 50 naujienų – šviežių ir šaldytų užkandžių.

2015 metais atidarytas ir trečiasis cechus „X 3“. Jo pagrindinė paskirtis bus: gaminti dideliu našumu kuo sveikesnius produktus, naudojant naujausias automatizuotas technologijas.

„X“ įmonės misija – gaminti kokybiškus, saugius šaldytus duonos, pyrago gaminius, atvėsintus užkandžius, ir tuo pačiu numatyti vartotojų ateities poreikius šiandien.

„X“ įmonės vizija – būti lyderiu šaldytos duonos, pyrago, atvėsintų gaminių rinkoje Lietuvoje,

užsienyje, gaminant ir pateikiant vartotojui aukščiausios kokybės ir saugius produktus.

TIKSLAS – gaminti kokybiškus ir saugius produktus, atitinkančius aukščiausius vartotojo reikalavimus, tenkinti jo poreikius bei lūkesčius, pasiūlant naujus gaminius. Nuolat mažinti neigiamą poveikį aplinkai, įgyvendinant taršos prevencijos priemones. Būti lyderiu Lietuvos rinkoje, išlaikyti tvirtas pozicijas ir plėsti rinką užsienio Šalyse.

Darbo vietos: praėjusiais metais įmonių grupėje dirbo vidutiniškai 1199 darbuotojai (2013 metais – 1064). Plėsti eksportą padeda ir Europos Sąjungos parama, gaunama ruošiant projektus. Dabar „X“ įmonės bendras darbuotojų skaičius siekia: 1045 darbuotojai (Sodros duomenimis, Internetinė prieiga: <http://rekvizitai.vz.lt/imone/mantinga/darbuotoju-skaicius/>). Įmonė samdo darbuotojus iš įvairių Lietuvos miestų, ypač aplink miestą, kuriame įmonė įsikūrusi. Maždaug 40 km atstumu darbuotojus pasiima ir parveža namo specialūs užsakyti autobusai. Taip pat ši įmonė integruoja ir socialiai pažeidžiamus asmenis į darbo rinką.

Kalbant apie įmonės reklaminę veiklą užsienyje, būtina paminėti, kad UAB „X“ pristatė savo produktus parodose: INTERCOOL (Vokietija), SIAL (Prancūzija), ANUGA (Vokietija), PLMA (Nyderlandai), MODERN BAKERY (Maskva). Iš visų parodų UAB „X“ parsivežė įvairius diplomus, apdovanojimus.

Pagrindiniai konkurentai: Lenkijos gamintojai; Skandinavijos šalių gamintojai kaip Vaasan group; CSM; Lantmannen; Fazer; Biržų duona; Vilniaus duona ir kitos maisto pramonės organizacijos.

Apyvarta: dabar apie 40 proc. savo produkcijos parduoda Lietuvoje, likusią dalį užsienyje. „X“ įmonė praėjusiais 2014 metais gavo 44,548 mln. eurų pajamų – 14,5 proc. daugiau nei 2013 metais, kai įmonių grupės apyvarta buvo 38,898 mln. eurų. Bendrovės grynasis pelnas per metus padidėjo 43,3 proc. iki 2,382 mln. eurų, teigiama Registrų centrui pateiktoje konsoliduotoje „X įmonės“ 2014 metų ataskaitoje. Įmonių grupės pardavimo savikaina per metus nuo 2014 metų ūgtelėjo 15,7 proc. iki 29,7 mln. eurų, veiklos sąnaudos – 5,4 proc. iki 10,7 mln. eurų, ikimokestinis pelnas - 46,1 proc. iki 2,8 mln. eurų. 2014 – ujų pabaigoje „X“ turėjo sukaupusi 7,1 mln. eurų nepaskirstyto pelno. Įmonių grupę sudaro pagrindinė bendrovė „X“ ir jos antrinė greito maisto gamybos įmonė „X 2“.

Įmonė vykdo įvairios tematikos projektus: „Lyderis“, Procesas M“, „Procesas MF“, „Naujos galimybės (2009 – 2014)“, „E – verslas“, „INVEST LT – 2“ ir kt. Projektai pateikiami agentūroms: LPVA (Lietuvos projektų vadybos asociacija – vienijanti skirtingus ir įvairių sektorių tiek fizinius, tiek juridinius narius, konsultantus, ekspertus ar kita, nežiūrint, kokį galimai sertifikatą ar patirtį jie turi), ESFA (Europos socialinio fondo agentūra, internetinė prieiga: <http://www.esf.lt/>), MITA (mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra; internetinė prieiga: <http://www.mita.lt/>). Tai jai padeda plėstis tiek Lietuvoje, tiek užsienyje, kur parduodamų produktų kiekis vis didėja. Tiriamojoje darbo dalyje, remiantis ekspertų interviu, analizuojami vykdomi (įvykdyti) inovaciniai projektai. Tam pasirinkti 4 kompetentingi ekspertai. Jų detalesnis apibūdinimas pateikiamas 6 lentelėje. Vardai pakeičiami,

siekiant ir užtikrinant konfidencialumą.

Pasak projektų vadovės (ekspertas Nr.1), visi projektai, nesvarbu kokios tematikos, jie yra vertinami prieš įgyvendinant projektus (aprašoma verslo plane), jų realizavimo metu ir po jo. Todėl, pasirenkami 4 įmonės projektai ir analizuojami tam tikri pagrindiniai galimi vertinimo kriterijai.

4.2. Kokybinis ekspertų vertinimas

Analizuojama įmonė yra įvykdžiusi įvairios tematikos projektų. Per LPVA realizuoti projektai: „Lyderis“, Procesas M“, „Procesas MF“, „Naujos galimybės (2009 – 2014)“, „E – verslas“, „INVEST LT – 2“ ir kt; per ESFA: „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas“, „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas 2013“; per MITA: „Patentavimas“. Bendra vienu iš paskutinių projektų finansinė suvestinė pateikiama 6 lentelėje.

6 lentelė. „X“ įmonės bendra paskutinių projektų suvestinė

Projektai LPVA			
Nr.	Priemonė (Projektas)	Skirtas finansavimas, (apytiksliai) tūkst.€	Projekto vykdytojo lėšos, (apytiksliai) tūkst.€
1.	Lyderis	1 237, 70	8978,20
2.	Procesas M	29,50	28,96
3.	Procesas MF	34,75	34,80
4.	Naujos galimybės 2009	34,75	72,41
5.	Naujos galimybės 2011	39,10	98,50
6.	Naujos galimybės 2013	30,40	20,550
7.	Naujos galimybės 2014	18,50	12,20
8.	E – verslas	42,00	120,20
9.	INVEST LT – 2	2867,20	3098,900
Viso, Eur		4300,00	12,50
Bendra projektų suma, Eur		16800,00	
Projektai ESFA			
1.	Žmogiškųjų išteklių tobulinimas	98,40	42,00
2.	Žmogiškųjų išteklių tobulinimas 2013	8,2	5,36
Viso, Eur		106,60	47,36
Bendra projektų suma, Eur		153,00	
Projektai MITA			
1.	Patentavimas	4,80	0,367
Viso, Eur		4,80	0,367
Bendra projektų suma, Eur		5,2167	

Iš 6 suvestinės lentelės matyti, jog bendra projektų suma beveik 17 mln. Eurų. Į juo įeina virš 4 mln. Eurų investicijų lėšų, kurias suteikia Europos sąjunga. Matyti, jog daugiausia Europos Sąjungos pinigų yra sulaukę projektai yra Invest LT – 2, Lyderis. Jie abu susiję su projektais, kurių rengimas ir finansavimas siejamas su LPVA. Šie projektai inicijavo naujų cechų, kuriuose automatizuotos linijos,

kardinaliai kompiuterizuota valdymo sistema, kūrimą. Inovacijos atžvilgiu – minėti projektai yra siejami su įmonės inovacija. Pirmiausia pateikiamas vienas iš naujausių, dar realizuojamų, „X“ įmonės projektų, apie kurį yra sukaupta pakankamai daug ir naudingos informacijos. Tai yra INVEST LT – 2. Detalesnė informacija pateikiama 7 lentelėje. 8 – oje išdėstomi 5 pagrindiniai kriterijai: kaštai, laikas, kokybė (atitinkamų standartų, taisyklių atitikimas, ir tuo pačiu kokybės reikalavimų patenkinimas, kuris išreiškiamas kokybės kriterijais, juos sudarančiais rodikliais), socialinė atsakomybė (darbo vietos), bendras darbo rezultatas (ar viskas atlikta, ar buvo pakeitimų, pvz., iš užsakovo ar klientų pusės). Minėti kriterijai, turi būti susieti su projekto tikslu. Darbe jie įvertinami ir detalizuojami (pastabos). 9 lentelėje pateikiamas vadybinės pozicijos projektų vertinimo atskleidimas, pasitelkiant 4 veiksmų metodą, kuris, įvertinus kriterijus, leidžia pasinaudoti sukauptomis žiniomis ir patirtimi, išvengti klaidų sekančiuose projektuose.

7 lentelė. INVEST LT – 2 projekto charakteristika

Projekto pavadinimas	Inovacijos paskirtis	Pagrindiniai tikslai / uždaviniai	Baigtumas	Pastabos
INVEST LT – 2 (Verslo produktyvumo didinimas ir aplinkos verslui gerinimas)	Įmonės inovacija – pilnai automatizuotų, naujų įrengimų įsigijimas	Tikslas – skatinti tiesiogines vidaus investicijas, kurti naujas darbo vietas. Uždavinys – padidinti įmonių produktyvumą (įgyvendinimą); patobulinti valdymo sistemą.	Nebaigtas	Šis projektas skirtas: pastato statybai, gamybos plėtrai (naujos ir automatizuotos įrangos įsigijimui ir montavimui, skirtų gaminti duonos ir saldiems gaminiams). Pagal verslo planą ir projektą numatyta rekonstruoti gamybinį pastatą, įsigyti virš trisdešimt vienetų techninės įrangos. Taip pat realizavimo metu ir 3 metai po to, siektina įdarbinti 83 naujus darbuotojus: įvairių kvalifikacijų (formuotojai, technologai, fasuotojai, personalo vadybininkai, skyrių vadovai ir kt.).

Remiantis 7 lentele, galima teigti, jog INVEST LT – 2 projektas dar yra vykdomas, t.y. realizuojamas. Šiuo projektu siekiama atidaryti naują cechą, padalinį, kuriame bus pilnai automatizuotos įrangos. Taip pat, įgyvendinus projektą, bus padidintas organizacijos produktyvumas ir patobulinta valdymo sistema, leidžianti racionaliai paskirstyti organizacijos išteklius ir optimizuoti procesus.

8 lentelė. INVEST LT – 2 projekto rezultatų vertinimas

Vertinimo kriterijai	Rezultatas (atitinka / neatitinka numatytų etapo rezultatus)	Pastabos
Kaštai	Viršytas	Skirtas Europos sąjungos finansavimas – beveik 2,85 ml. Eurų. Taip pat yra numatyta projekto vykdytojo skirta parama, kuri siekia virš 3 ml. Eurų. Todėl bendra numatoma projekto suma siekia beveik 6 ml. Eurų. Papildomi mokėjimai buvo reikalingi pakartotinam formavimo įrengimo automatizavimo darbuotojams, dėl vėluojančios vėsinimo įrangos. Taip pat kaštai siejami su komunalinėmis paslaugomis, darbuotojų atlyginimais. Dėl pakeistos detalės (kuri buvo sugadinta bandymų metu) papildomų pinigų nereikėjo. Dėl sugadintos detalės (numetimo grandinės), įmonė „X“ turi papildomai investuoti iš savo kapitalo. Siekiant įsivesti daugiau įrangų, projekto vykdytojas investavo dar lėšų.
Laikas (grafikas)	Prasilenkia su numatytu grafiku	Pagal esamus įrašus projektas bus įgyvendintas laiku. Tačiau projekto metu vėsinimo įrangos kompanija nespėjo ir nepristatė perkamos įrangos laiku, todėl darbai nusikėlė, bet planuojama, kad iki projekto pabaigos bus sumontuoti ir paleisti įrengimai.
Kokybė	Tarpiniai etapų rezultatai dar neatitinka nustatytų reikalavimų	Dėl minėtų atsiradusių nesklandumų negalima paleisti kitų įrengimų ir įvertinti pastarųjų kokybės bei tuo pačiu ir atliktų darbų kokybės. Taip pat linijos paleidimo metu, su linijos tiekėjo technologais, viena dalis įrangos buvo subjaukota dėl minėtų technologų kaltės, tačiau organizacija pripažino savo klaidą ir žalą kompensavo (t.y. sugadintą dalį pakeitė nauja). Montuojant inventorių, dėl neatidumo sugadinta dar viena dalis (numetimo grandis) dėl „X“ įmonės darbuotojų neatidumo. Jos pataisyti įmonė turi skirti papildomas savas lėšas.
Socialinė atsakomybė	Dar pilnai nepasiekta	Kadangi yra numatyta, jog projekto realizacijos metu būtina įdarbinti 43 naujus darbuotojus, tai jau yra įvykdyta. Pasirašyta naujų darbo sutarčių skaičius siekia 45 vnt. Tačiau pagal nustatytus kriterijus reikia įdarbinti, per 3 metus nuo realizacijos pabaigos, dar 38 darbuotojus. Tačiau, turint omeny, jog įmonė plečiasi, tikėtina, jog atsiras ir daugiau naujų darbo vietų ir bus įvykdytas ir net viršytas nustatytas darbo vietų skaičius. Taip pat buvo numatyta, jog tik įdiegus įrangą, turi dirbti 10 darbuotojų, kurie galės padėti kitų įmonių automatikams ir mechanikams. Todėl „X“ įmonė buvo atsiuntusi iš kito padalinio tuos darbuotojus per anksti. Vadinasi, jų laikas ir darbas išnaudotas neproduktyviai.
Galutinis rezultatas	Prognozuojamas	Dėl minėtų užsakovų klaidos neatlikti pagrindiniai darbai: nepaleisto gamybos linijos ir kt. Taip pat projekte buvo numatyta, kad visas įrangos dalis galės pristatyti skirtingi tiekėjai. Tačiau, stengiantis išvengti kokybės klaidų (realizuojant gamini), konfliktų, perskirstyti tiekėjai: pasirinkta, jog tas pats tiekėjas bus atsakingas už daugiau įrangų: pvz. buvo planuota, jog vėsinimo spirale (jos tiekimu, montavimu, paleidimu) pasirūpins „Y“ įmonė, tačiau vėliau tai atliko pečių, kildinimo realizacijos organizacija „Z“. Išvengta konfliktų, kadangi įmonė „Y“ buvo pasilikta dėl šaldymo įrangos įdiegimo. Bendras projekto galutinis vertinimas: projektas, nepaisant atsiradusių trukdžių, turėtų būti įgyvendinamas laiku.

Remiantis 8 lentele, galima teigti, jog apibendrinti vertinimo kriterijai skyrėsi nuo planuojamų. Pirmiausia, realizuojant projektą buvo viršyti kaštai. Kaip ir daugelyje projektų, laiko grafikas prasilenkia: t.y. nukeliami tam tikri veiksmais, siekiant išvengti konfliktų. Kokybės dar negalima adekvačiai įvertinti, kadangi dar pilnai nebaigti įrengimai, o žiūrint iš socialinės pusės, matyti, jog ji

dar pilnai nepasiekta, tačiau planuojama, jog viršys nustatytos ribos. Apibendrinant galutinį rezultatą, kuris yra prognozuojamas, galima manyti, jog projektas turėtų būti įgyvendintas laiku, kadangi žiūrint į laiko ir kaštų sąnaudas bei likučius, jų turėtų pakakti iki nustatytos inovacinio projekto įgyvendinimo pabaigos. Tačiau, siekiant projektą įvertinti iš vadybinės pusės, pasitelkiamas „Keturių veiksmų metodas“. Detalesnis vertinimas pateikiamas 9 lentelėje.

9 lentelė. INVEST LT – 2 projekto vertinimas „4 veiksmų“ metodu

Analizuotas Kriterijus	„4 veiksmų“ metodo veiksmų kriterijus	Eksperto nuomonė
Kaštai	Panaikinti	–
	Sumažinti	Kiek įmanoma greičiau padaryti galimus darbus, kad būtų galimybė sumažinti dienų skaičių iki minimumo ir tuo pačiu nereiktų papildomai mokėti;
	Sukurti	Reiktų kuo daugiau sukurti grafikų, kuriuose aiškiai matytųsi reali situacija. Šiuo atveju „Kaštų panaudojimo grafikas. Tam tikrų projekto realizacijos tvarkaraščio valdymas, kitaip tariant kiekybinis trukmės valdymo metodas, pvz. Gantt'o grafikas.“; Sukurti bendrą vertinimo metodą, kuris leistų lengvai ir greitai išanalizuoti galimus kaštus;
	Padidinti	Kaštų kontrole rūpinasi ekonomistai ir finansininkai. Jie veda vadinamąjį biudžetą, kurį sudaro išlaidų planas. Jis apima projekto veiklos sritis, dėl ko biudžeto kontrolės metu privaloma padidinti reguliarių peržiūrėjimą ir atnaujinti projektų išlaidų lenteles, finansų judėjimo srautus, fiksuoti viską dokumentaliai. Plane nebuvo numatyta, jog reiks papildomai mokėti už atvykimą, todėl susidarė papildomi dokumentai
Laikas (grafikas)	Panaikinti	Panaikinti išankstinį darbo jėgos paskirstymą, kol dar nereikia
	Sumažinti	Sumažinti neproduktyvias laiko sąnaudas (darbuotojų atžvilgiu).
	Sukurti	Projekto realizacijos tvarkaraščio valdymas; rengti daugiau susitikimų su tiekėjais, kad galėtume įvertinti jų specifiką
	Padidinti	Pagrindinis veiklos grafikas galėtų būti detalesnis, t.y. tikslesnėmis datomis nurodyti, kas ir kada bus padaryta, kad išvengtume konfliktų su realizacijos ar kitais
Kokybė	Panaikinti	Panaikinti darbuotojų galimybę liesti inventorių, jei nėra būtinybės: t.y. kol įranga nėra pilnai sumontuota, darbuotojai privalo tik stebėti esamą situaciją.
	Sumažinti	Sumažinti galimybę paprastiems (t.y. nekompetentingiems) darbuotojams liestis, dirbti prie įrangos, kai nėra būtina, siekiant išvengti detalių sugadinimo
	Sukurti	Rengi pasitarimus, kuriuose būtų galima aptarti galimus variantus, kad užtikrintume kokybišką darbą
	Padidinti	Projektų kokybės valdymą sudaro nuolatinis užduočių stebėjimas, palyginimas su prieš įgyvendinimą nustatytais reikalavimais ir priemonių taikymais. Todėl siekiant išvengti klaidų ar konfliktų reikia „padidinti“ nuolatinį stebėjimą, palyginimą
Socialinė atsakomybė	Panaikinti	-
	Sumažinti	Kiek įmanoma labiau sumažinti darbuotojų skaičių, kol nėra būtinybės išnaudoti jų darbo jėgą
	Sukurti	Rengti bendrus susirinkimus su darbuotojais (ir paprastais, t.y. formuotojais, fasuotojais, ir pan). siekiant, kad jie gautų kuo daugiau informacijos ir, kad kiltų kuo mažiau klausimų.
	Padidinti	Padidinti darbuotojų apmokymų valandų skaičių, siekiant išaiškinti, ką jiems galima daryti, o ko ne, kai yra montuojama įranga.

Iš pateiktų lentelių matyti, jog projektas INVEST LT – 2, nors ir vykdymo eigoje sulaukė netikėtų eigos pokyčių, paskatinto organizacijos tiesiogines vidaus investicijas ir sukūrė 45 naujas darbo vietas (po 3 metų bus daugiau kaip 83 naujos darbo vietos). Taip pat padidinto įmonės produktyvumą: Europos sąjungos lėšomis įsigijo naujų ir modernizuotų įrengimų, kurie šiuo metu montuojami ir testuojami. Tačiau, apibendrinant ekspertų interviu, galima teigti, jog iš šio projekto reikėtų pasimokinti, kad ateities vykdomuose projektuose reikėtų:

- panaikinti: išankstinį darbo jėgos paskirstymą; darbuotojų galimybę liesti inventorių, jei nėra būtinybės;
- sumažinti: neproduktyvias laiko sąnaudas (darbuotojų atžvilgiu); galimybę paprastiems (t.y. nekompetentingiems) darbuotojams liesti, dirbti prie įrangos, kai nėra būtina, siekiant išvengti detalių sugadinimo;
- sukurti: grafikų, kuriuose aiškiai matytųsi reali situacija; rengti daugiau susitikimų su tiekėjais; rengti pasitarimus, kuriuose būtų galima aptarti galimus variantus ir išvengti klaidų tarpiniame etape; sukurti bendrus susirinkimus su darbuotojais;
- padidinti: padidinti kaštų kontrolę – reguliary peržiūrėjimą ir atnaujinti projektų išlaidų lenteles, finansų judėjimo srautus, fiksuoti viską dokumentaliai; detalizuoti pagrindinį veiklos grafiką (jis pateikiamas 10 lentelėje); nuolatinį stebėjimą, palyginimą; darbuotojų apmokymų valandų skaičių.

10 lentelė. INVEST LT – 2 veiklos grafikas

Projekto veiklos	Pradėta iki sutarties pasirašymo dienos	Veiklos pradžios data	Veiklos pabaigos data	Projekto veiklų valdymas				
				14-01	14-02	14-03	14-04	14-05
Gamybinei veiklai skirto pastato rekonstrukcija	Ne	2015-01	2015-05					
Automatinių duonos gaminių gamybos, sluoksniuotos tešlos gaminių kepimo (šaldymo) technologinių linijų ir kitos įrangos įdiegimas	Ne	2014-01	2015-08	X	X	X	X	X
Naujų darbo vietų sukūrimas	Ne	2014-02	2015-08		X	X	X	X
Projekto veiklos	Pradėta iki sutarties pasirašymo dienos	Veiklos pradžios data	Veiklos pabaigos data	Projekto veiklų valdymas				
				14-06	14-07	14-08	14-09	14-10
Gamybinei veiklai skirto pastato rekonstrukcija	Ne	2015-01	2015-05					
Automatinių duonos	Ne	2014-01	2015-08	X	X	X	X	X

gaminių gamybos, sluoksniuotos tešlos gaminių kepimo (šaldymo) technologinių linijų ir kitos įrangos įdiegimas									
Naujų darbo vietų sukūrimas	Ne	2014-02	2015-08	X	X	X	X	X	
Projekto veiklos	Pradėta iki sutarties pasirašymo dienos	Veiklos pradžios data	Veiklos pabaigos data	Projekto veiklų valdymas					
				14-11	14-12	15-01	15-02	15-03	
Gamybinei veiklai skirto pastato rekonstrukcija	Ne	2015-01	2015-05			X	X	X	
Automatinių duonos gaminių gamybos, sluoksniuotos tešlos gaminių kepimo (šaldymo) technologinių linijų ir kitos įrangos įdiegimas	Ne	2014-01	2015-08	X	X	X	X	X	
Naujų darbo vietų sukūrimas	Ne	2014-02	2015-08	X	X	X	X	X	
Projekto veiklos	Pradėta iki sutarties pasirašymo dienos	Veiklos pradžios data	Veiklos pabaigos data	Projekto veiklų valdymas					
				15-04	15-05	15-06	15-07	15-08	
Gamybinei veiklai skirto pastato rekonstrukcija	Ne	2015-01	2015-05	X	X				
Automatinių duonos gaminių gamybos, sluoksniuotos tešlos gaminių kepimo (šaldymo) technologinių linijų ir kitos įrangos įdiegimas	Ne	2014-01	2015-08	X	X	X	X	X	
Naujų darbo vietų sukūrimas	Ne	2014-01	2015-08	X	X	X	X	X	

Iš 10 lentelės matyti, jog projekto INVEST pagrindiniais darbais yra laikoma: gamybinei veiklai skirta pastato rekonstrukcija, automatinių duonos gaminių gamybos, sluoksniuotos tešlos gaminių kepimo (šaldymo) technologinių linijų ir kitos įrangos įdiegimas, naujų darbo vietų sukūrimas. Minėtiems darbams atlikti buvo skirtas laiko intervalas: 2013-12-02 iki 2015-08-31. Šiuo laikotarpiu pasirašytos sutartys ir baigiami įgyvendinti darbai.

Kitas analizuojamas projektas yra „Lyderis LT“. Tai panašios tematikos projektas, lyginant su INVEST LT. Iš 6 lentelės matyti, jog Lyderis Lt projektas, kuris buvo vykdomas 2009-06-20 iki

2012-05-31, gavo paramos iš Europos Sąjungos beveik 1,3 mln. Eurų, o projekto vykdytojas dar papildomai investato beveik 9,5 mln. eurų. Detalesnė informacija pateikiama 11 lentelėje. 12 – oje išdėstomi 5 pagrindiniai kriterijai: kaštai, laikas, kokybė (ar kokybiškai atlikti darbai ar kt.), socialinė atsakomybė (darbo vietos), darbo turinys (ar viskas atlikta, ar buvo pakeitimų, pvz., iš užsakovo ar klientų pusės. Minėti kriterijai įvertinami ir detalizuojami (pastabos). 13 lentelėje pateikiamas 4 veikslių metodą, kuris, įvertinus kriterijus, leidžia pasinaudoti sukauptomis žiniomis ir patirtimi, išvengti klaidų sekančiuose projektuose.

11 lentelė. Lyderis LT projekto charakteristika

Projekto pavadinimas	Inovacijos paskirtis	Pagrindiniai tikslai / uždaviniai	Baigtumas	Pastabos
Lyderis LT (Nauja greito maisto gamykla)	Įmonės inovacija – naujų produktų, apskaitos ir gamybos valdymo informacinės sistemos įdiegimas įmonėje	Tikslas – skatinti įmonių investicijas, kuriomis didinamas jų darbo našumas ir eksportas ar pradedama naujų produktų gamyba ir realizacija tiek Lietuvos, tiek užsienio rinkoms. Uždavinys – padidinti įmonių produktyvumą.	Baigtas	Šis projektas skirtas: įdiegti naują cechą, kuriame bus gaminama naujausia produkcija. Pagal planą buvo numatyta: sumontuoti dviaukštę automatizuotą natūralaus akmens krosnis, vieną moderniausių Rytų Europoje produktų pakavimo įrangą, įdiegti modernią apskaitos ir gamybos valdymo informacinę sistemą, efektyvios energijos taupymo sistemas.

Remiantis 11 lentele, galima teigti, jog Lyderis LT projektas yra įgyvendintas, t.y. jau realizuotas. Šiuo projektu buvo siekiama (ir pasiekta) atidaryti naują greito maisto gamyklą, padalinį, kuriame bus pilnai automatizuotos įrangos. Taip pat, įgyvendinus projektą, padidintas organizacijos produktyvumas ir patobulinta apskaitos ir gamybos valdymo informacinė sistema, leidžianti produktyviai ir racionaliai paskirstyti vykdomus procesus.

12 lentelė. Lyderis LT projekto rezultatų vertinimas

Vertinimo kriterijus	Rezultatas	Pastabos
Kaštai	Viršytas	Skirtas Europos sąjungos finansavimas – beveik 1,3 ml. Eurų. Taip pat yra numatyta projekto vykdytojo skirta parama, kuri siekia virš 1,8 ml. Eurų. Todėl bendra numatoma projekto suma siekia virš 3 ml. Eurų. Tačiau įmonė įgyvendindama projektą dar papildomai skyrė beveik 7 ml. Eurų. Todėl galutinė bendra suma siekė virš 10 ml. Eurų. Europos Sąjungos lėšos buvo paskirstytos: inžineriniams tinklams apie 0,28 ml eurų, gamybiniais įrengimams apie 1 ml eurų. Papildomi mokėjimai buvo reikalingi: papildomiems įrengimams įsigyti; papildomiems tinklams ir jų montavimui bei realizavimui. Taip pat kaštai siejami su komunalinėmis paslaugomis, darbuotojų atlyginimais. Papildomų kaštų leisti dėl pačių sugadinto inventoriaus nereikėjo, vamzdyno

		keitimą atliko rangovai už tą pačią sumą, nes pripažino savo kaltę. Papildomi kaštai technikos tiekėjams – už papildomas detales.
Laikas (grafikas)	Ne pagal grafiką	Pagal esamus įrašus projektas buvo įgyvendintas laiku. Tačiau projekto metu nusikėlė linijų paleidimas, kadangi buvo perkama papildoma, modernesnė įranga, kuriai nupirkti ir įmontuoti prireikė papildomo laiko. Taip pat linijų paleidimo metu buvo gedimas įrangoje (akmens pečių automatizavimas). Nusikėlė bandymai, tačiau projektas įvykdytas laiku. Sutrumpėjo laikas ieškant papildomų detalių, kadangi už jų užsakymą ir pristatymą pasirūpino technikos tiekėjai. Anksčiau nei buvo numatyta atvežtos maišyklės, tačiau tai problemų nesukėlė.
Kokybė	Nevisiškai atitinka	Darbų metu atsirado tam tikrų nesklandumų: bandymų metu pastrigo pečių automatizavimas, t.y. nepasileido automatiniai davikliai; taip pat buvo keblumu su keltuvu, LSS gedimas, netinkamas vamzdyno parinkimas (keitimas kitu). Tačiau tai neturėjo didelės įtakos projekto įgyvendinimui, kadangi viskas buvo sutvarkyta tiekėjų mechanikų ir automatikų.
Socialinė atsakomybė	Pasiektas	Kadangi projekto plane nebuvo konkrečiai numatyta, kiek privalo įmonė pasisamdyti darbuotojų, todėl konkretūs darbo vietų skaičiai nebuvo fiksuojami. Tačiau, remiantis naujausia informacija, šis cechasis jau dirba apie 3 metus ir įdarbino apie 400 žmonių. Nauja valdymo sistema sukūrė naujų darbo vietų ir paskatino vykdyti darbuotojų apmokymus, leidžiančius kuo greičiau persiimti IT naujoves.
Galutinis rezultatas	Pasiektas	Dėl minėtų technikų klaidos neatlikti pagrindiniai darbai: nepaleisto gamybos linijos ir kt. Taip pat projekte buvo numatyta, kad visas įrangos dalis galės pristatyti įvairūs tiekėjai. Tačiau, stengiantis išvengti kokybės klaidų (realizuojant gaminį), konfliktų, persikirstyti tiekėjai: pasirinkta, jog tas pats tiekėjas bus atsakingas už daugiau įrangų. Iš pradžių galvota, jog detalės bus perkamos iš statybinių medžiagų rangovo, tačiau nuspręsta, jos atitinkamas reikalingas papildomas detales parduos technikos montuotojai. Tačiau, nors ir atsirado tam tikrų problemų, projektas buvo įvykdytas laiku.

Remiantis 12 lentele, galima teigti, jog apibendrinti vertinimo kriterijai skyrėsi nuo planuojamų. Pirmiausia, realizuojant projektą buvo šiek tiek viršyti kaštai: numatyta pirkti mažiau įrengimų, tačiau, pasiėmus paskolą, nupirka daugiau, kad būtų galima išsiskirti iš konkurentų ir iškart tiekti tam tikrus gaminius. Kaip ir daugelyje projektų, laiko grafikas prasilenkia: t.y. nukeliami tam tikri veiksmais, anksčiau atvežti tam tikri įrengimai. Vertinant kokybę: darbų metu atsirado tam tikrų nesklandumų: keblumai su įranga, netinkamas vamzdyno pasirinkimas, tačiau tai nesudarė didelės įtakos projekto įgyvendinimui. Žiūrint iš socialinės pusės, matyti, projekte nenumatytas konkretus skaičius naujoms darbo vietoms sukurti, bet įmonė plečiasi ir samdo darbuotojus. Apibendrinant galutinį rezultatą, galima teigti, jog projektas, nors ir buvo tam tikrų nesklandumų, projektas realizuotas ir priduotas laiku. Tačiau, siekiant projektą įvertinti iš vadybinės pusės, pasitelkiamas „Keturių veiksmų metodas“. Detalesnis vertinimas pateikiamas 13 lentelėje.

13 lentelė. Lyderis LT projekto vertinimas „4 veiksmų“ metodu

Analizuotas Kriterijus	„4 veiksmų“ metodo veiksmų kriterijus	Eksperto nuomonė
Kaštai	Panaikinti	–
	Sumažinti	Sumažinti kiek įmanoma finansinę riziką: dėl to reikėtų įsivertinti, kad reikalui esant, įmonė turi imti banko paskolą. Jei pastaroji nebus gauta, taip pat ir ES parama, tada viskas užsitęsia ir įgyvendinama per ilgesnį laiką.
	Sukurti	Norint išvengti nepageidaujamų kaštų papildomų ir nereikalingų viršijimų, projektui koordinuoti reikėtų sukurti kvalifikuotų ir patirties su ES lėšomis turinčių bendrovės specialistų.
	Padidinti	Kadangi privalėjo mokėti už papildomas detales, todėl reikėjo geriau išsiaiškinti dar prieš užsisakant inventorių. Tam reikia padidinti tiekėjų apklausą, didesnę dėmesį skirti jų patirčiai; Siekiant užtikrinti projekto finansavimo pakankamumą už įrangą, suteiktas paslaugas, geriausia būtų padidinti reikalavimus tiekėjams, kad būtų galimybė atsiskaityti etapais; padidinti griežtą sąnaudų kontrolę. Padidinti bausmes tiekėjams, jei jie nepristato ar nesumontuoja nustatytu laiku.
Laikas (grafikas)	Panaikinti	–
	Sumažinti	Sumažinti neproduktyvias laiko sąnaudas (darbuotojų atžvilgiu).
	Sukurti	Projekto realizacijos tvarkaraščio valdymas; rengti daugiau susitikimų su tiekėjais, kad galėtume įvertinti jų specifiką;
	Padidinti	Padidinti dėmesio sutelkimą ties tiekėjais. Užtikrinti, kad bus bendradarbiaujama tik su patikimais verslo partneriais, kurie gali užtikrinti teikiamų žaliavų ir paslaugų kokybę, ir jas pristatys laiku
Kokybė	Panaikinti	Panaikinti popierines žaliavų pasiskirstymo ataskaitas, pakeičiant jas terminalais, siekiant užtikrinti, kad naujausia įranga bus išnaudota tinkamai, siekiant vesti tikslų žaliavų pasiskirstymą, žaliavų likučių ir sąnaudų fiksavimą terminalais.
	Sumažinti	–
	Sukurti	Rengi pasitarimus, kuriuose būtų galima aptarti galimus variantus, kad užtikrintume kokybišką darbą ir produktyvų įrangos montavimą
	Padidinti	Padidinti terminalų jautrumą: geriausia veikia tik atvėsintų gaminių gamybos procesų ir tam reikalingų žaliavų užtikrinimas, siekiant plėsti įmonę, reikia patobulinti terminalus.
Socialinė atsakomybė	Panaikinti	–
	Sumažinti	Sumažinti darbo valandas, kai montuojama įranga, kadangi mūsų darbuotojams nebūtina būti pilną darbo dieną, nes pagrindiniuose darbuose jie tik stebi iš šono;
	Sukurti	Kaip ir buvo minėta, siekiant išvengti problemų, projektui koordinuoti reikėtų sukurti kvalifikuotų ir patirties su ES lėšomis turinčių bendrovės specialistų; sukurti naujų darbo vietų, kadangi įmonė plečiasi ir reiks darbo jėgos: kuo greičiau rasti tinkamus ir apmokyti operatorius, technikus, kurie galėtų mokytis elgtis su technika jau nuo pirmų dienų, stebėti montavimą, analizuoti galimas klaidas.
	Padidinti	Padidinti reikiamų darbo vietų su kvalifikuotais darbuotojais. Nauja valdymo sistema sukūrė naujų darbo vietų ir paskatino padidinti poreikį darbuotojų apmokymams, kurie leis kuo greičiau pasiimti IT naujoves.

Iš pateiktų lentelių matyti, jog projektas Lyderis – LT, nors ir vykdymo eigoje sulaukė netikėtų eigos pokyčių, kaip ir kiekvienas projektas, tačiau paskatino įmones investuoti, padidino darbo našumą

ir eksportą. Tuo pačiu pradėta naujų produktų gamyba ir realizacija tiek Lietuvos, tiek užsienio rinkoms. Taip padidino įmonės produktyvumą. Europos sąjungos lėšomis įsigijo naujų ir modernizuotų įrengimų, įdiegė modernią apskaitos ir gamybos valdymo informacinę sistemą, efektyvią energijos taupymo sistemas, įdiegta 10 terminalų (kitaip tariant pramoninių kompiuterių AAEMON-FOX), 4 pramoniniai etikečių spausdintuvai ZEBRA S4M, 15 kaupiklių DATALOGIC FALCON X3 ir gamyklos tinklo įranga CISCO. Tačiau, apibendrinant ekspertų patirtis interviu metu, galima teigti, jog iš šio jau realizuoto projekto reikėtų pasimokyti, kad ateities projektuose reikėtų:

- panaikinti: popierines žaliavų pasiskirstymo ataskaitas, nes jas pakeičia IT naujovės (pvz. terminalai), kurios padės užtikrinti tikslų žaliavų pasiskirstymą, žaliavų likučių ir sąnaudų fiksavimą.
- sumažinti: kiek įmanoma finansinę riziką; darbo valandas tiems darbuotojams, kurie neturi kompetencijos, kai montuojama įranga ir pagrindiniuose darbuose jie tik stebi iš šono;
- sukurti: projektui koordinuoti kvalifikuotų ir patirties su ES lėšomis turinčių bendrovės specialistų; parengti projekto realizacijos tvarkaraščio valdymą; rengti daugiau susitikimų su tiekėjais; Rengi pasitarimus, kuriuose būtų galima aptarti galimus variantus; sukurti naujų darbo vietų, nes įmonė plečiasi ir reiks darbo jėgos (operatoriai, technikai); rengti apmokymus darbuotojams, kurie galėtų dirbti su technika jau nuo pirmų dienų, analizuoti galimas klaidas;
- padidinti: susidomėjimą tiekėjais (padidinti tiekėjų apklausą; didesnę dėmesį skirti jų patirčiai) – geriau išsiaiškinti dar prieš užsisakant inventorių; reikalavimai tiekėjams, kad jie užtikrintų teikiamų žaliavų ir paslaugų kokybę, ir jas pristatys laiku; pasirūpinti galimybe atsiskaityti etapais; padidinti griežtą sąnaudų kontrolę. Padidinti terminalų jautrumą: geriausia veikia tik atvėsintų gaminių gamybos procesų ir tam reikalingų žaliavų užtikrinimas. Padidinti reikiamų darbo vietų su kvalifikuotais darbuotojais.

14 lentelė. Lyderis LT veiklos grafikas

Projekto veiklos	Pradėta iki sutarties pasirašymo dienos	Veiklos pradžios data	Veiklos pabaigos data	Projekto veiklų valdymas				
				2009-08	2009-09	2009-10	2009-11	2009-12
Gamybinei veiklai skirto pastato rekonstrukcija	Ne	2010-05	2011-08					
Automatinių atvėsintų gaminių, duonos ir picos gaminių gamybos, kepimo (šaldymo) technologinių linijų ir kitos įrangos įdiegimas	Ne	2009-08	2012-05	X	X	X	X	X
Apskaitos ir gamybos valdymo informacinės sistemos įdiegimas	Ne	2012-01	2012-05					

Projekto veiklos	Pradėta iki sutarties pasirašymo dienos	Veiklos pradžios data	Veiklos pabaigos data	Projekto veiklų valdymas				
				2010-01	2010-02	2010-03	2010-04	2010-05
Gamybinei veiklai skirto pastato rekonstrukcija	Ne	2010-05	2011-08					X
Automatinių atvėsintų gaminių, duonos ir picos gaminių gamybos, kepimo (šaldymo) technologinių linijų ir kitos įrangos įdiegimas	Ne	2009-08	2012-05	X	X	X	X	X
Apskaitos ir gamybos valdymo informacinės sistemos įdiegimas	Ne	2012-01	2012-05					
Projekto veiklos	Pradėta iki sutarties pasirašymo dienos	Veiklos pradžios data	Veiklos pabaigos data	Projekto veiklų valdymas				
				2010-06	2010-07	2010-08	2010-09	2010-10
Gamybinei veiklai skirto pastato rekonstrukcija	Ne	2010-05	2011-08	X	X	X	X	X
Automatinių atvėsintų gaminių, duonos ir picos gaminių gamybos, kepimo (šaldymo) technologinių linijų ir kitos įrangos įdiegimas	Ne	2009-08	2012-05	X	X	X	X	X
Apskaitos ir gamybos valdymo informacinės sistemos įdiegimas	Ne	2012-01	2012-05					
Projekto veiklos	Pradėta iki sutarties pasirašymo dienos	Veiklos pradžios data	Veiklos pabaigos data	Projekto veiklų valdymas				
				2010-11	2010-12	2011-01	2011-02	2011-03
Gamybinei veiklai skirto pastato rekonstrukcija	Ne	2010-05	2011-08	X	X	X	X	X
Automatinių atvėsintų gaminių, duonos ir picos gaminių gamybos, kepimo (šaldymo) technologinių linijų ir kitos įrangos įdiegimas	Ne	2009-08	2012-05	X	X	X	X	X
Apskaitos ir gamybos valdymo informacinės sistemos įdiegimas	Ne	2012-01	2012-05					
Projekto veiklos	Pradėta iki sutarties pasirašymo dienos	Veiklos pradžios data	Veiklos pabaigos data	Projekto veiklų valdymas				
				2011-04	2011-05	2011-06	2011-07	2011-08
Gamybinei veiklai skirto pastato rekonstrukcija	Ne	2010-05	2011-08	X	X	X	X	X

14 lentelės tęsinys

rekonstrukcija								
Automatinių atvėsintų gaminių, duonos ir picos gaminių gamybos, kepimo (šaldymo) technologinių linijų ir kitos įrangos įdiegimas	Ne	2009-08	2012-05	X	X	X	X	X
Apskaitos ir gamybos valdymo informacinės sistemos įdiegimas	Ne	2012-01	2012-05					
Projekto veiklos	Pradėta iki sutarties pasirašymo dienos	Veiklos pradžios data	Veiklos pabaigos data	Projekto veiklų valdymas				
				2011-09	2011-10	2011-11	2011-12	2012-01
Gamybinei veiklai skirto pastato rekonstrukcija	Ne	2010-05	2011-08					
Automatinių atvėsintų gaminių, duonos ir picos gaminių gamybos, kepimo (šaldymo) technologinių linijų ir kitos įrangos įdiegimas	Ne	2009-08	2012-05	X	X	X	X	X
Apskaitos ir gamybos valdymo informacinės sistemos įdiegimas	Ne	2012-01	2012-05					X
Projekto veiklos	Pradėta iki sutarties pasirašymo dienos	Veiklos pradžios data	Veiklos pabaigos data	Projekto veiklų valdymas				
				2012-02	2012-03	2012-04	2012-05	
Gamybinei veiklai skirto pastato rekonstrukcija	Ne	2010-05	2011-08					
Automatinių atvėsintų gaminių, duonos ir picos gaminių gamybos, kepimo (šaldymo) technologinių linijų ir kitos įrangos įdiegimas	Ne	2009-08	2012-05	X	X	X	X	
Apskaitos ir gamybos valdymo informacinės sistemos įdiegimas	Ne	2012-01	2012-05	X	X	X	X	

Remiantis 14 lentele galima teigti, jog projekto Lyderis LT pagrindiniais darbais buvo laikoma: gamybinei veiklai skirto pastato rekonstrukcija, automatinių atvėsintų gaminių, duonos ir picos gaminių gamybos, kepimo (šaldymo) technologinių linijų ir kitos įrangos įdiegimas, apskaitos ir gamybos valdymo informacinės sistemos įdiegimas. Minėtiems darbams atlikti buvo skirtas laiko intervalas: 2009-06-20 iki 2012-05-31 Šiuo laikotarpiu pasirašytos sutartys ir įgyvendinti fiksuoti darbai. Taip pat pasiekti tikslai ir uždaviniai: paskatintos įmonių investicijos, kuriomis padidintas jų

darbo našumas, eksportas; tuo pačiu pradėta naujų produktų gamyba ir realizacija tiek Lietuvos, tiek užsienio rinkoms. Taip padidintas įmonių produktyvumas.

Kadangi analizuoti projektai yra su galimybe plėsti veiklą, kuriamus naujus cechus, reikėtų plačiau paanalizuoti, ar „X“ įmonė skiria dėmesį ir darbuotojams. Interviu metu išsiaiškinta, jog, prieš atsidarant antrajam cechui (projektas „Lyderis LT“) ir pradėdant vykdyti gamybą, darbuotojų apmokymams buvo rengiamas projektas (Projektai per ESFA) „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas įmonėse“. Detalesnė informacija pateikiama 15 lentelėje. 16 – oje pateikiamas bendras darbo rezultatas (ar viskas atlikta, ar buvo pakeitimų, pvz., iš užsakovo ar klientų pusės). 17 lentelėje pateikiami 5 kriterijais, kuriais apibendrintai aptariami pasiekti rezultatai ar nukrypimai nuo jų. 18 lentelėje pateikiamas vadybinės pozicijos projektų vertinimo atskleidimas, pasitelkiant 4 veiksmų metodą, kuris, įvertinus kriterijus, leidžia pasinaudoti sukauptomis žiniomis ir patirtimi, išvengti klaidų sekančiuose projektuose.

15 lentelė. „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas įmonėse“ projekto charakteristika

Projekto pavadinimas	Inovacijos paskirtis	Pagrindiniai tikslai / uždaviniai	Baigtumas	Pastabos
Žmogiškųjų išteklių tobulinimas įmonėse“	Įmonės inovacija – darbuotojų apmokymai, kaip elgtis su pilnai automatizuotais, naujais įrengimais	Tikslas – patobulinti įmonių darbuotojų ir vadovų kvalifikaciją, žinias ir gebėjimus, didinti darbuotojų gebėjimus prie įmonės reikmių ir darbo rinkos pokyčių Uždavinys – didinti darbuotojų ir įmonių prisitaikymą prie rinkos poreikių – įgyvendinimo	Baigas	Šis projektas skirtas: darbuotojų kvalifikacijai kelti. Buvo keliama rinkodaros specialistų, technologų (technikų), operatorių kvalifikacijos kėlimo mokymai. Dalis vyko Lietuvoje su Lietuvos dėstytojais arba technologais – technikai iš kitų pasaulio šalių, dalis vyko užsienyje.

Remiantis 15 lentele, galima teigti, jog „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas įmonėse“ projektas yra įgyvendintas, t.y. jau realizuotas. Šiuo projektu buvo siekiama (ir pasiekta) patobulinti įmonių darbuotojų ir vadovų kvalifikaciją, žinias ir gebėjimus, didinti darbuotojų gebėjimus prie įmonės reikmių ir darbo rinkos pokyčių. Taip pat, įgyvendinus projektą, buvo pakelta darbuotojų: rinkodaros specialistų, technologų (technikų), operatorių – kvalifikacija.

16 lentelė. Bendri projekto „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas įmonėse“ rezultatai

Apmokymai skirti operatoriams			
Mokymų pavadinimas	Įmonė, kuri apmokino	Dalyvių skaičius	Renginio data
Srautinis fasavimas	ILAPAK	19	2012 m. vasario 6 – 13 d.
Sūrio ir daržovių pjaustyklės	METOS	20	2012 m. vasario 1 d.
Duonos ir picų gamybos linija	FRITSCH	10	2012 m. sausio 19,20,23 – 28,30,31 d.
Tūtinių dozatorių ir sūrio / kumpio pjaustyklės	GROTE	20	2012 m. sausio 23 – 24 d.
Bandelių pjaustyklės / sviesto užtepimo įrengimai	DOVAINA	20	2012 m. sausio 16 – 17 d.
Daržovių ir salotų plovimas, pjaustymas	KRONEN	20	2012 m. sausio 18 d.
Gamybinių transporterių ir plovimo dezinfekavimo įrenginys; Pakėlimo įrenginys ir mišrinių maišyklės; Vaisių ir daržovių pjaustyklės	KARTAGENA	20	2012 m. sausio 12 – 13 d, 16 – 17, 19 – 20 d.
Apmokymai skirti technikams, technologams, rinkodaros specialistams			
Srautinis fasavimas	ILAPAK	19	2012 m. vasario 6 – 13 d.
Sūrio / daržovių pjaustyklės	METOS	20	2012 m. vasario 1 d.
Duonos ir picų gamybos linija	FRITSCH	10	2012 m. sausio 19,20,23 – 28,30,31 d.
Sumuštinių gamybinės linijos įrengimai, konstrukcija, aptarnavimas, praktiniai mokymai	Italija	3	2011 m. liepos 28-30 d.
Atšaldytų ir užšaldytų picų, mėsainių pakavimo Europos rinkai tendencijų, Pakavimo sistemos, įranga ir medžiagos	Prancūzija	3	2011 m. lapkričio 22 – 24 d.
Greito maisto produktų receptūrų kūrimas, pakavimas, marketingas, higiena, maisto sauga	Šveicarija	7	2011 m. kovo 7 – 12 d.

Iš 16 lentelės matyti, jog apmokymams Lietuvoje dalyvavo tokios įmonės kaip: ILAPAK, FRITSCH, METOS, GROTE, DOVAINA, KRONEN, KARTAGENA. Apmokymai vyko ir užsienio šalyse: Italijoje, Šveicarijoje, Prancūzijoje. Bendras dalyvavusių skaičius siekė 50 darbuotojų. Nuo 2011 – 01 – 01 iki 2012 – 01 – 31 vyko 7 skirtingi apmokymai operatoriams ir 6 – skirti technikams, technologams, rinkodaros specialistams.

17 lentelė. „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas įmonėse“ rezultatų vertinimas

Vertinimo kriterijus	Rezultatas	Pastabos
Kaštai	Neviršytas	Skirtas Europos sąjungos finansavimas – beveik 100 tūkst. Eurų. Taip pat yra numatyta projekto vykdytojo skirta parama, kuri siekia beveik 42 tūkst. Eurų. Todėl bendra numatoma projekto suma siekia virš 142 tūkst. Eurų. Projekto finansavimo intensyvumas 70 proc. Papildomi mokėjimai buvo reikalingi: siejami su komunalinėmis paslaugomis, darbuotojų atlyginimais, maitinimu ir apgyvendinimu, jeigu apmokymai vyko svečioje šalyje.
Laikas (grafikas)	Pagal grafiką	Apmokymai vyko pagal grafiką (detalesnė informacija pateikiama 17 lentelėje); tačiau buvo vos nepavėluota į apmokymus Prancūzijoje, dėl vėluojančio lėktuvo – kilo grėsmė neateiti į seminarą.
Kokybė	Atitinka	Apmokymų metu pilnai išdėstyta sutartyje ir plane nurodyta teorinė dalis. Tačiau apmokymų metu trūko praktikos užsiėmimų, kurių pagalba darbuotojai galėtų teoriją pritaikyti praktiškai;
Socialinė atsakomybė	Pasiektas	Apmokyti 50 skirtingų kompetencijų darbuotojai: 7 skirtingi seminarai buvo skirti operatoriams; ir 6 – skirti technikams, technologams, rinkodaros specialistams. Projekto metu darbuotojai turėjo galimybę ne tik susipažinti su naujausia įranga, tačiau ir į darbą pažiūrėti iš gerosios pusės: t.y. jeigu seminarai vyko svečioje šalyje, organizacija kompensavo visas apgyvendinimo lėšas; darbuotojai, laisvu metu, turėjo galimybę pasidomėti svečia šalimi, jos kultūra.
Galutinis rezultatas	Pasiektas	Apibendrinant galutinį ir bendrą rezultatą, galima sakyti, jog jis buvo pasiektas: seminaruose dalyvavo per 50 darbuotojų, visi gavo pažymėjimus, kad praėjo apmokymus;

Remiantis 17 lentele, galima teigti, jog projekto apibendrinti vertinimo kriterijai nesiskyrė nuo planuojamų. Papildomi kaštai siejami tik su pragyvenimu, grafiko atžvilgiu – kokybiškai 50 dalyvių apmokymai vyko laiku ir nustatytoje vietoje. Apibendrinant galutinį rezultatą, galima teigti, jog projektas realizuotas ne tik pridurtas laiku, bet ir tai, kad darbuotojai turėjo galimybę susipažinti su naujausia įranga, į darbą pažiūrėti iš gerosios pusės: t.y. jeigu seminarai vyko svečioje šalyje, organizacija kompensavo visas apgyvendinimo lėšas; darbuotojai, laisvu metu, turėjo galimybę pasidomėti svečia šalimi, jos kultūra. Tačiau, siekiant projektą įvertinti iš vadybinės pusės, pasitelkiamas „Keturių veiksmų metodas“. Detalesnis vertinimas pateikiamas 18 lentelėje.

18 lentelė. „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas įmonėse“ „4 veiksmų“ metodu

Analizuotas Kriterijus	„4 veiksmų“ metodo veiksmų kriterijus	Eksperto nuomonė
Kaštai	Panaikinti	Panaikinti maitinimui ir apgyvendinimui, jeigu apmokymai vyko svečioje šalyje, reikalingą finansavimą: t.y. susirasti įmones, kurios vykdys apmokymus ir tuo pačiu galės dalį išlaidų, susijusių su pragyvenimu, kompensuoti.
	Sumažinti	–
	Sukurti	–
	Padidinti	Padidinus darbuotojų skaičių, kurie galėtų dalyvauti seminaruose, padidės

		poreikis ir papildomiems kaštams
Laikas (grafikas)	Panaikinti	-
	Sumažinti	Siekiant išvengti pasikartotinų klaidų (vos spėta į seminarą Prancūzijoje), reikėtų sumažinti kelionės trukmę: t.y. keliauti dieną prieš į nutartą šalį, o ne valandą prieš – dėl ko galimas diskomfortas.
	Sukurti	Apsvarstyti galimybes, kad kitą kartą, rengiant panašios tematikos projektą, kad apmokymai vyktų kitais laikais: t.y. kad ir minėti operatoriai, ir technologai (technikai) ar rinkodaros specialistai, galėtų dalyvauti visuose užsiėmimuose ir pasisemti su jų darbo specifika nesusijusia informacija, tačiau gali susidaryti bendrą vaizdą.
	Padidinti	Padidinti galimų apmokymų valandų skaičių, kiek įmanoma daugiau, kadangi ne visi darbuotojai vienodai greitai įsisavina jiems suteikiamą naują ir dar nežinomą informaciją;
Kokybė	Panaikinti	–
	Sumažinti	–
	Sukurti	Sukurti grupes, neskaitant kurioje srityje dirbi (ar rinkodaroje, ar technologu, ar operatoriumi), kurios galėtų dalyvauti ne tik savo kvalifikacijai skirtuose apmokymuose, bet ir kitose; tai leistų susidaryti bendrą platesnį vaizdą
	Padidinti	Padidinti praktikinių apmokymų;
Socialinė atsakomybė	Panaikinti	–
	Sumažinti	–
	Sukurti	Sukurti motyvacijos sistemą: kelionėmis ir apmokymais motyvuoti darbuotojus, jų darbą ir kokybę, kadangi analizuojamas projektas suteikė ne tik žinių, bet ir pakeitė susidariusią aplinką.
	Padidinti	Padidinti dalyvių skaičių, siekiant apmokinti kuo daugiau darbuotojų ir suteikti galimybę pažvelgti į darbą iš kitos pusės ir tuo pačiu sukurti komfortabilėnę aplinką ir sąlygas toliau dirbti.

Iš pateiktų pastarųjų lentelių matyti, jog projektas „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas įmonėse“, vykdomo eigoje nesulaukė netikėtų eigos pokyčių, tačiau suteikė naujų žinių, patobulino įmonių darbuotojų ir vadovų kvalifikaciją, žinias ir gebėjimus, padidino darbuotojų gebėjimus prie įmonėsreikmių ir darbo rinkos pokyčių. Tuo pačiu padidino darbuotojų ir įmonių prisitaikymą prie rinkos poreikių – įgyvendinimo. O apibendrinant 18 lentelę, ekspertų patirtį interviu metu, galima teigti, jog iš šio jau realizuoto projekto reikėtų pasimokyti, kad ateities projektuose reikėtų:

- panaikinti: Panaikinti kaštus maitinimui ir apgyvendinimui, jeigu apmokymai vyko svečioje šalyje, reikalingą finansavimą: t.y. susirasti įmones, kurios vykdys apmokymus ir tuo pačiu galės dalį išlaidų, susijusių su pragyvenimu, kompensuoti.

- sumažinti: siekiant išvengti pasikartotinų klaidų (vos spėta į seminarą Prancūzijoje), reikėtų sumažinti kelionių trukmes;

- sukurti: naujus apmokymo laikus, kad ir minėti įvairių kvalifikacijų darbuotojai, galėtų dalyvauti visuose užsiėmimuose ir pasisemti su jų darbo specifika nesusijusia informacija. Sukurti grupes, neskaitant kurioje srityje dirba, kurios galėtų dalyvauti ne tik savo kvalifikacijai skirtuose apmokymuose, bet ir kitose; Sukurti motyvacijos sistemą: kelionėmis ir apmokymais motyvuoti darbuotojus, jų darbą ir kokybę;

- padidinti: padidinus darbuotojų skaičių, kurie galėtų dalyvauti seminaruose, padidės poreikis ir papildomiems kaštams; galimų apmokymų valandų skaičių; Padidinti praktikinių apmokymų; Padidinti dalyvių skaičių, siekiant apmokinti kuo daugiau darbuotojų ir suteikti galimybę pažvelgti į darbą iš kitos pusės ir tuo pačiu sukurti komfortabilesnę aplinką ir sąlygas toliau dirbti.

Iš analizuotų projektų paaiškėjo, jog vertinimo kriterijais laikomi kaštai, laikas, kokybė ir socialinė atsakomybė. Jiems pritaikytas „4 veiksmų“ vertinimo metodas su identifikuotais kriterijais: panaikinti, sumažinti, sukurti, padidinti. Identifikuotų veiksmų raiška analizuotose inovaciniuose projektuose pateikiama 19 lentelėje.

19 lentelė. „4 veiksmų“ raiška inovaciniuose projektuose

Analizuotas kriterijus	„4 veiksmų“ metodo veiksmų pobūdis	Identifikuotų veiksmų raiška vertintuose inovaciniuose projektuose dažnumas, kartais
Kaštai	Panaikinti	Vienas kartas
	Sumažinti	Du kartai
	Sukurti	Du kartai
	Padidinti	Trys kartai
Laikas (grafikas)	Panaikinti	Vienas kartas
	Sumažinti	Trys kartai
	Sukurti	Trys kartai
	Padidinti	Trys kartai
Kokybė 19 lentelės tęsinys	Panaikinti	Du kartai
	Sumažinti	Vienas kartas
	Sukurti	Trys kartai
	Padidinti	Trys kartai
Socialinė atsakomybė	Panaikinti	Nulis kartų
	Sumažinti	Du kartai
	Sukurti	Trys kartai
	Padidinti	Trys kartai

Remiantis 19 lentelėje pateiktais rezultatais, galima teigti, jog analizuotos įmonės inovaciniuose projektuose (INVEST LT – 2; Lyderis LT, „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas įmonėse“), jų vertinime ir valdyme, ekspertai dažniausiai mato galimus pokyčius: kaštuose (padidinti srityje), laike (sukurti ir padidinti srityse), kokybėje (sukurti ir padidinti srityse), socialinėje atsakomybėje (sukurti ir padidinti srityse). Taip pat matyti, jog mažiausiai koreguotina ir optimaliausiai vertinami kriterijai: kaštai (panaikinti srityje), laikas (panaikinti srityje), kokybė (sumažinti srityje), socialinė atsakomybė (panaikinti srityje). Taip pat galima teigti, jog analizuojama „X“ įmonė palyginus stabiliai vadovauja personalui, nes iš 19 lentelės matyti, jog ties panaikinimo kriterijumi nėra raiškos dažnumo.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą inovacinių projektų rezultatų gerinimui klausimu, galima daryti tokias išvadas:

1. Šalys, siekdamos konkurencinio pranašumo, būti produktyviomis ar padidinti vartotojų lojalumą, rengia ir realizuoja inovacinius projektus. Inovaciniais projektais yra laikomas projektas, kuriame numatomas mokslo, technikos ar technologinių naujovių realizavimas ar esamų tobulinimas, ir tuo pačiu kuriant konkurencingą produkciją / paslaugas, plėtojant vykdomą veiklą.

2. Siekiant inovacinių projektų maksimaliai galimų rezultatų, norint priimti įmonės veiklos stiprinimui reikalingus racionalius vadybinius sprendimus, pasitelkiama užbaigtų ir dar vykdomų projektų rezultatų analizė ir vertinimas. To dėka priimami objektyvūs sprendimai, kurie tapatinami su sprendimų priėmimu. Gauta objektyvi informacija leidžia organizacijoms kryptingai panaudoti „išmoktas pamokas“, įvertinti pasiektus privalumus, orientuoja į potencialias galimybes maksimizuojant įvairias projekto veiklas ir rezultatus.

3. Literatūros analizė parodė, kad dažniausiai naudojami įprastiniai vertinimo metodai, kurių pagalba projektų rezultatai vertinami iš ekonominių, finansinių, ekologinių ir pan. aspektų. Tačiau, norint inovacinius projektus įvertinti iš vadybinės prieigos, pasitelktinas „Keturių veiksmų metodas“. Šio metodo pagalba analizuojami ir vertinami inovacinio projekto tarpinių ir galutinių rezultatų pasiekimui naudotų priemonių ir resursų analizė ir kritinis vertinimas, siekiant pritaikyti keturis skirtingų krypties veiksmus: sumažinti, padidinti, panaikinti, sukurti.

4. „Keturių veiksmų metodo“ taikymo veiksmingumo nustatymui empirinio tyrimo metu buvo pasitelktas struktūrizuotas ekspertų interviu. Šių dviejų tyrimo įrankių integruotas taikymas davė sinerginio poveikio rezultatus.

5. Empiriniam tyrimui iš 12 įvairios tematikos projektų buvo pasirinkti 3 projektai, kurių tematika ir rezultatai susiję su įmonės inovacine veikla. „Keturių veiksmų metodo“ ir ekspertų struktūrizuoto interviu pagalba kompleksiskai buvo įvertinti inovaciniai projektai: INVEST LT – 2, Lyderis – LT, Žmogiškųjų išteklių tobulinimas įmonėse“. Inovacinių projektų rezultatai buvo vertinami pasitelkiant kriterijais: kaštai, laikas, kokybė ir socialinė atsakomybė.

Siekiant maksimizuoti inovacinių projektų rezultatus, remiantis inovacinių projektų rezultatų vertinimo empirinio tyrimo metu gautais rezultatais, adekvačių vadybinių sprendimų parengimui ir priėmimui **rekomenduotina**:

- Baigtų projektų rezultatų aptarimui, ar rengiant individualius apmokymus, organizuoti diferencijuotus lankstaus grafiko seminarus pagal darbuotojų interesų grupes ir kryptis. Šie rezultatai turėtų būti panaudojami tiek vykdomuose, tiek būsimuose projektuose

- Vykdomų projektų vadovams pasiektus tarpinius rezultatus periodiškai aptarti ir įvertinti tiek su projekto komanda, tiek juos pristatant įvairaus lygmens gamybiniuose pasitarimuose ar seminaruose.

- Tiek vykdomuose, tiek būsimuose projektuose detaliau apsvarstyti galimus tiekėjus, produktyviai išnaudoti darbo jėgą ir laiko sąnaudas: optimizuoti tvarkaraščių valdymą, racionaliai paskirstyti personalą ir gamybiniams procesams, ir administraciniams poreikiams atlikti.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R. (2009). Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 16(1), 6-14.
2. Chan, Kim W., Mauborgne, R. (2006). Žydrųjų vandenų strategija. *Verslo žinios*.
3. Charles, C.M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma littera.
4. Daugeliene, R., Juocepyte, S., (2012). The Evolvent of Criteria for Assessment of Innovation Expression in the State Level; *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 23(2), 154-162; internetinė prieiga [žiūrėta 2015-09-15]: <http://www.vpa.ktu.lt/index.php/EE/article/view/1540/1389>
5. *Verslo žinios*, Internetinė prieiga [žiūrėta 2015-11-21] : <http://rekvizitai.vz.lt/imone/mantinga/darbuotoju-skaicius/>;
6. Jakubavičius, A; Strazdas, R; Gečas, K; 2003 Inovacijos procesai, valdymo modeliai, galimybės.
7. Jucevičius, G., Uus, I. (2008). *Verslo modelio inovacijos: teorija ir atvejai*. Mokomoji knyga.
8. Kaffemanienė, I. (2006). *Negalės ir socialinės gerovės tyrimų metodologiniai aspektai. Metodinė priemonė bakalaurams ir magistrantams*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
9. Kairys, I. (2015). Lietuvos paramos sveikatos apsaugai Rytų regione vertinimas ekspertų požiūriu.
10. Kaziliūnas, A. (2009). *Strateginis projektų valdymas*. MRU.
11. Kirstukas, J., Vazonis, B., Serva, E., & Rakštys, R. (2013). *Inovacijų ir techninių pokyčių ekonomika*.
12. Krušinskas, R., Čiutienė, R., Meilienė, E., Stankevičius, V. (2012). *Projektų valdymas: pagrindiniai žingsniai nuo iniciavimo iki įgyvendinimo*. Kaunas
13. Liutkutė, R., Vijeikis, J. (2014). *Inovatyvių įmonių plėtros Lietuvoje vertinimas*. *Tiltai*, 58(1), 71-90.
14. Mačerinskas, J., & Garuckas, R. (2008). *Inovacinio verslo vystymo galimybių analizė Lietuvoje Europos Sąjungos kontekste*. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (48), 35-53.
15. Morris, R. A., Sember, B. Mc. (2010). *Sėkminga projektų vadyba. Kas žinotina, norint gerai atlikti darbą, kaip komunikuoti ir spręsti problemas*. Vilnius: UAB *Verslo žinios*.
16. Mumford, M.D. (2000). *Managing creative people: strategies and tactics for innovation*. *Human Resource Management Review*.
17. Neverauskas B., Venckus A., Stankevičius V. (2008). *Inovacijų vadyba*. Vilnius.
18. Norkus, Z. (2010). *Kondratjevo bangos ir kapitalizmo tipai*. *Sociologija. Mintis ir veiksmas*, (02), 13-33.

19. Norvaišienė, R., Krušinauskas, R. (2008). Projektų ekonominis ir socialinis vertinimas.
20. Palubinskas, G.T. (1999). Strateginio planavimo procesas. Vilnius.
21. Pogosian, S., Dzemyda, I. (2012). Inovacijos versle ir jas lemiantys veiksniai teoriniu ir politiniu aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(25), 63-76.
22. Ramanauskas, J. (2012). Projektų vertinimas. Klaipėda;
23. Ramanauskienė, J. (2010). Inovacijų ir projektų vadyba. Kaunas: Akademija.
24. Rodriguez, M. (2014) Innovation, Knowledge Spillovers and High-Tech Services in European Regions, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 25(1), 31–39; internetinė prieiga [žiūrėta 2015-10-28]: <http://www.vpa.ktu.lt/index.php/EE/article/view/3207/3426>
25. Spalek, S., (2013). Improving Industrial Engineering Performance through a Successful Project Management Office, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, , 24(2), 88-98; internetinė prieiga [žiūrėta 2015-10-11]: <http://www.vpa.ktu.lt/index.php/EE/article/view/3087/2470>
26. Staškevičius, J.; Jakubavičius, A.; Zabelavičienė, I.; Jančiauskas, B.; Maceika, A. (2008). Inovacijų vadyba.
27. Šiugždiniene, J., Kirstukaitė, I., Rimkutė, E. (2015). Viešojo sektoriaus veiklos valdymas Lietuvoje: pažanga ir iššūkiai diegiant į rezultatus orientuotą valdymą.
28. Tamošiūnienė, R., Šidlauskas, S., Trumpaitė, I. (2006). Investicinių projektų efektyvumo daugiakriterinis vertinimas.
29. Valackienė, A. (2007). Sociologinis tyrimas. Kaunas: Technologija.
30. Žydzūnaitė, V. (2010). Projektų rezultatų ir poveikio efektyvumo vertinimo metodika. Mokomoji medžiaga.

PRIEDAS

Europos Komisijos įvykdytų tarpinių ES struktūrinių fondų mokėjimų palyginimas

ES šalis narė	Skirtas ES struktūrinių fondų finansavimas 2007-2013*			Europos Komisijos (EK) įvykdyti tarpiniai mokėjimai				EK įvykdytų mokėjimų dalis nuo visų skirtų ES struktūrinių fondų
	Europos socialinio fondo, ESF (MEUR)	Europos regioninės plėtros fondo, ERDF (MEUR)	Sanglaudos fondo, CF (MEUR)	ESF duomenys*		ERPF+CF duomenys*		
				MEUR	%	MEUR	%	
Lenkija (PL)	10.007,40	34.791,00	22.387,15	8.582,50	85,8%	46.811,30	81,9%	82,4%
Ispanija (ES)	8.073,02	23.052,67	3.543,21	4.968,40	61,5%	19.129,80	71,9%	69,5%
Vengrija (HU)	3.629,88	12.638,53	8.642,32	2.462,90	67,9%	14.520,20	68,2%	68,2%
Čekija (CZ)	3.787,80	13.932,83	8.819,02	2.663,90	70,3%	13.846,60	60,9%	62,2%
Graikija (GR)	4.363,80	12.149,30	3.697,16	3.359,70	77,0%	13.344,00	84,2%	82,6%
Vokietija (DE)	9.380,65	16.107,31	0,00	7.583,70	80,8%	12.683,50	78,7%	79,5%
Italija (IT)	6.960,54	20.992,07	0,00	5.324,10	76,5%	12.673,00	60,4%	64,4%
Portugalija (PT)	6.853,39	11.498,20	3.059,97	6.019,70	87,8%	12.567,80	86,3%	86,8%
Rumunija (RO)	3.684,15	8.851,29	6.522,22	1.324,70	36,0%	8.362,50	54,4%	50,8%
Prancūzija (FR)	5.494,55	8.051,76	0,00	4.096,50	74,6%	6.234,40	77,4%	76,3%
Slovakija (SK)	1.497,74	6.099,99	3.898,74	925,80	61,8%	5.248,00	52,5%	53,7%
Lietuva (LT)	1.028,31	3.441,95	2.305,24	843,20	82,0%	4.775,70	83,1%	82,9%
Didžioji Britanija (UK)	4.498,92	5.392,02	0,00	2.990,00	66,5%	4.066,70	75,4%	71,3%
Bulgarija (BG)	1.185,46	3.205,13	2.283,04	958,00	80,8%	3.454,00	62,9%	66,1%
Latvija (LV)	583,10	2.407,57	1.539,80	482,40	82,7%	3.070,80	77,8%	78,4%
Slovėnija (SI)	755,70	1.933,78	1.411,57	649,90	86,0%	2.592,40	77,5%	79,1%
Estija (EE)	391,52	1.860,21	1.151,73	321,00	82,0%	2.548,00	84,6%	84,3%
Suomija (FI)	618,56	977,40	0,00	541,20	87,5%	824,60	84,4%	85,6%
Belgija (BE)	1.073,22	989,62	0,00	832,40	77,6%	822,60	83,1%	80,2%
Švedija (SE)	691,55	934,54	0,00	570,00	82,4%	813,00	87,0%	85,1%
Nyderlandai (NL)	830,00	830,00	0,00	672,20	81,0%	662,70	79,8%	80,4%
Malta (MT)	112,00	443,98	284,15	75,50	67,4%	517,30	71,0%	70,6%

PRIEDO 1 tęsinys

Austrija (AT)	524,41	680,07	0,00	458,90	87,5%	485,60	71,4%	78,4%
Kipras (CY)	119,77	279,46	213,20	97,50	81,4%	378,90	76,9%	77,8%
Airija (IE)	375,36	375,36	0,00	303,30	80,8%	310,00	82,6%	81,7%
Danija (DK)	254,79	254,79	0,00	199,00	78,1%	222,90	87,5%	82,8%
Croatia (HR)	152,41	424,76	281,10	32,20	21,1%	77,40	11,0%	12,8%
Liuksemburgas (LU)	25,24	25,24	0,00	20,90	82,8%	20,90	82,8%	82,8%

*** Parengta pagal Europos Komisijos Biudžeto generalinio direktorato duomenis, 2015-05-30.**