



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Iona Drukteinienė

ES FINANSUOJAMŲ PROJEKTŲ SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ
VERTINIMO MODELIS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. Rūta Čiutienė

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**ES FINANSUOJAMŲ PROJEKTŲ SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ
VERTINIMO MODELIS**

Įmonių valdymas (kodas 621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Ilona Drukteinienė, VMGTVL-6 gr.

2017 m. gruodžio 18 d.

Vadovė

prof. Rūta Čiutienė

2017 m. gruodžio 18 d.

Recenzentas

lekt. dr. Vitalija Venckuvienė

2017 m. d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Ilona Drukteinienė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „ES finansuojamų projektų suinteresuotų šalių vertinimo modelis“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 18 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Ilonos Drukteinienės** baigiamasis magistro darbas tema „ES finansuojamų projektų suinteresuotų šalių vertinimo modelis“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Ilona Drukteinienė. Assessment Model of Stakeholder by EU-Funded Projects. Master`s Final Thesis in Enterprises Management Program / supervisor prof. Rūta Čiutienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration.

Key words: EU-Funded Projects, EU Support, Project Financing Opportunities, Project Stakeholder, Project Stakeholder Identification, Assessment Model.

Kaunas, 2017. 63 p.

SUMMARY

Relevance of the topic. Projects funded by the European Union are contemporary opportunities for obtaining investments from European Union (EU) Structural Funds and investing in one of the programs approved by the Government of the Republic of Lithuania. In particular, EU Member States and the European Commission identify problems in order to anticipate the direction of investment and use the necessary part to tackle the EU's monetary problems. The Government of the Republic of Lithuania, together with the ministries, identifies the priority areas for which financing may be granted in Lithuania. Priorities are included in the operational program. In order to obtain EU funding, the Ministry of Finance of the Republic of Lithuania provides an action program and a signed partnership agreement for approval by the European Commission. Subsequently, the ministries determine measures for implementation of priorities prepare and approve documents defining the procedure for financing projects. An implementing agency is designated for issuing invitations to tender under the envisaged measures. Invitations to tender and requirements in accordance with approved procedures are regularly published on updated project-related portals. Not only companies, cooperatives, regions or municipalities are entitled to receive investment in the European Union, but also individual farmers or any person which meet the requirements of the application criteria and which are properly able to use the funds are also entitled. They can apply for EU investment.

Subject of research – Assessment model of stakeholder by EU-funded projects.

The aim of the thesis is to formulate assessment model of stakeholder by EU-funded projects.

Objectives of the research:

1. To perform the analysis and evaluation of the problem of stakeholder assessment model;
2. To conceptualize the assessment model of stakeholder by EU-funded projects;
3. To check empirically the use of assessment model of stakeholder by EU-funded projects, using the criteria indicators.

Mains results of the work. The theoretical assessment model of stakeholder by EU-funded projects, using the criteria indicators, allows identifying and evaluating the project stakeholders. In addition, the theoretical model shows the biggest influence the interested parties have on EU-funded projects. This is done by identifying stakeholders interested in EU-funded projects and assessing their

impact on the project itself. Total estimated impact value is also provided. The calculation was made by aggregating all the assessments of identified countries according to the level indicators and dividing the number of indicators presented.

After testing the assessment model of stakeholder by EU-funded project and using the criteria indicators it may be stated that identifying stakeholders and assessing its impact on the project is very important. However, using the results of the 8 expert answers in the deep semi - structured interview questionnaire and comparing the assessment of stakeholders interested in 5 projects receiving EU funding, we may see their different influence on the project. Therefore, it can be concluded that experts talk about the influence of the impact as the most important one, however after exploring the project in practice different result may be seen. According to the empirically assessed theoretical model, results show that further research recommends the use other experts or re-surveys the same ones due to the addition of indicators at the model level in order to make stakeholder assessment even more effective and more objective.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	7
Lentelių sąrašas	8
ĮVADAS.....	9
1. ES FINANSUOJAMŲ PROJEKTŲ SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ VERTINIMO PROBLEMATIKA.....	11
1.1. Suinteresuotų šalių vaidmuo projekto sėkmei	11
1.2. Projektų finansavimo galimybės: ES parama	14
2. PROJEKTŲ SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI	17
2.1. Projektų suinteresuotų šalių koncepcija	17
2.2. Suinteresuotų šalių klasifikavimas	19
2.3. Suinteresuotų šalių vertinimas.....	25
3. TYRIMO METODOLOGIJA.....	34
3.1. Empirinio tyrimo problema, objektas, tikslas, uždaviniai ir metodai.....	34
3.2. Tyrimo dalyviai	35
4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	38
4.1. Tyrimo rezultatų analizė ir vertinimas.....	38
4.2. Tyrimo apribojimai, tolesnės kryptys ir perspektyvos	57
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	59
LITERATŪRA.....	61
PRIEDAI.....	64

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Suinteresuotų šalių vaidmuo	18
2 pav. Suinteresuotų šalių įtakos lygis	22
3 pav. Suinteresuotų, palaikančių ir stebinčių šalių valdymas	23
4 pav. Projekto komandos ir suinteresuotų šalių santykis	24
5 pav. Suinteresuotų šalių vertinimas pagal įtaką	26
6 pav. Suinteresuotų šalių įtraukimas ir vertinimas pagal įtaką	27
7 pav. Suinteresuotų šalių poveikio lygiai	28
8 pav. Penkių pakopų metodas	29
9 pav. Suinteresuotų šalių vertinimas pagal poreikius	30
10 pav. Organizacijų patirtis su ES finansuojamais projektais	36
11 pav. Ekspertų darbo patirtis su ES finansuojamais projektais	36
12 pav. Vandentvarkos, nuotekų šalinimo projektus vykdančios organizacijos ekspertų projektų suinteresuotų šalių suskirstymas pagal kriterijus ir citatų skaičius	39
13 pav. Techninės priežiūros ir projektų administravimą vykdančios įmonės ekspertų projektų suinteresuotų šalių suskirstymas pagal kriterijus ir citatų skaičius	41
14 pav. Biudžetinės įstaigos skyriaus ekspertų projektų suinteresuotų šalių suskirstymas pagal kriterijus ir citatų skaičius	43

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Suinteresuotų šalių samprata ir vaidmuo projektuose.....	17
2 lentelė. Tiesioginės ir netiesioginės projekto suinteresuotos šalys.....	21
3 lentelė. Suinteresuotų šalių vertinimas pagal dalyvavimą ir planavimą projekte.....	30
4 lentelė. Siūlomas suinteresuotų šalių raiškos vertinimo modelis	32
5 lentelė. „Projekto 1“ suinteresuotų šalių vertinimas.....	45
6 lentelė. „Projekto 2“ suinteresuotų šalių vertinimas.....	47
7 lentelė. „Projekto 3“ suinteresuotų šalių vertinimas.....	49
8 lentelė. „Projekto 4“ suinteresuotų šalių vertinimas.....	51
9 lentelė. „Projekto 5“ suinteresuotų šalių vertinimas.....	54

IVADAS

Temos aktualumas. Europos Sąjungos finansuojami projektai – tai šiuolaikinės galimybės gauti investicijų iš Europos Sąjungos (toliau ES) struktūrinių fondų ir investuoti pagal kurią nors Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą programą. Visų pirma ES valstybės narės ir Europos Komisija identifikuoja problemas tam, kad galėtų numatyti investicijų kryptį ir panaudoti reikalingą dalį ES pinigų problemoms išspręsti. Lietuvos Respublikos Vyriausybė kartu su ministerijomis nustato prioriteto sritis, kurioms gali būti skiriamas finansavimas Lietuvoje. Prioritetai yra įtraukiami į veiksmų programą. Siekiant gauti ES finansavimą Lietuvos Respublikos finansų ministerija teikia veiksmų programą ir parengtą partnerystės sutartį tvirtinti Europos Komisijai. Po to ministerijos nustato priemones prioritetams įgyvendinti bei rengia ir tvirtina dokumentus, nustatančius projektų finansavimo tvarką. Paskiriama įgyvendinančioji institucija, kuri skelbia kvietimus teikti paraiškas pagal numatytas priemones. Kvietimai teikti paraiškas ir reikalavimai pagal patvirtintus tvarkos aprašus nuolat skelbiami atnaujintuose su projektais susijusiuose portaluose. Ne tik įmonės, kooperatyvai, regionai ar savivaldybės turi teisę gauti Europos Sąjungos skiriamą investicijų dalį, bet ir pavieniai ūkininkai ar bet kurie žmonės, atitinkantys paraiškos kriterijų reikalavimus bei tinkamai gebantys panaudoti skirtas lėšas. Jie gali teikti paraišką su prašymu gauti ES investicijas. Tačiau projekto pradžia, tai nėra paraiškos parengimas su prašymu gauti finansavimą. Vienas iš pirminių ir svarbiausių projekte darbų – tai projekto suinteresuotų šalių nustatymas ir jų vertinimas, nes tai gali lemti net paties projekto sėkmę arba žlugimą. Kartais, net geriausiai parengti projektai, patiria nesėkmes, nes juos veikia išoriniai ir vidiniai veiksniai, kuriuos svarbu iš anksto numatyti. Nustačius suinteresuotų šalių tikslus, nesvarbu ar jie gigantiško masto ar mini projektai, reikėtų tiksliai įvertinti ir numatyti, kaip suinteresuotos šalys gali paveikti projektą, sugebėti jas nukreipti sėkmingo įgyvendinimo keliu arba atmesti kaip nereikalingas. Todėl labai svarbu turėti modelį ir jį sugebėti tinkamai pritaikyti nustatant ir įvertinant suinteresuotas šalis, jų lūkesčius, galias ir tikslus.

Analizuojant ES finansuojamų projektų suinteresuotų šalių vertinimo modelius, reikėtų pasirinkti keletą kriterijų, priklausomai, kokiems projektams skiriamos ES investicijos, pagal kokias priemones galima gauti finansavimą, kokios suinteresuotos šalys dalyvauja projektų eigoje, kokie yra suinteresuotų šalių vertinimo metodai. Šiuos aspektus bus stengiamasi išanalizuoti šiame darbe.

Problema. ES finansuojamų projektų suinteresuotų šalių ir jiems aktualių interesų nustatymas lemia projektų lėšų gavimo tikslingumą, jų įsisavinimą, sėkmingą užbaigimą bei įgyvendinimą. Todėl keliamą mokslinę problemą: kokiais kriterijais remiantis vertinti suinteresuotų šalių vaidmenį ir poveikį ES finansuojamų projektų įgyvendinimui.

Tyrimo objektas. ES finansuojamų projektų suinteresuotų šalių vertinimas.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti suinteresuotų šalių vertinimo teorinius aspektus ir parengti ES finansuojamų projektų suinteresuotų šalių vertinimo modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti šiuolaikinių projekto suinteresuotų šalių vertinimo problematikos analizę;
2. Konceptualizuoti ES finansuojamų projektų suinteresuotų šalių vertinimo modelį;
3. Empiriškai patikrinti teorinį ES finansuojamų projektų suinteresuotų šalių vertinimo modelį, panaudojant kriterijų rodiklius.

Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros sisteminė analizė ir vertinimas;
- giluminis pusiau struktūruotas interviu;
- penkių ES finansuojamų projektų suinteresuotų šalių identifikavimas ir didžiausios įtakos vertinimas pagal pasiūlytą suinteresuotų šalių vertinimo modelį;
- empirinio tyrimo rezultatų analizė, vertinimas ir apibendrinimas, išvadų bei rekomendacijų rengimas.

1. ES FINANSUOJAMŲ PROJEKTŲ SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ VERTINIMO PROBLEMATIKA

Analizuojant ES finansuojamų projektų suinteresuotų šalių vertinimo metodus, šioje dalyje pateikiami suinteresuotų šalių vertinimo metodų ir ES skiriamos paramų sąsajos, analizuojami skirtingų mokslininkų ir tyrėjų pateikti suinteresuotų šalių tikslai ir vertinimai. Taip pat atskleidžiamas ES projektų finansavimo lygis ir galimybės.

1.1. Suinteresuotų šalių vaidmuo projekto sėkmei

Vienas iš svarbiausių projekte darbų – suinteresuotų šalių nustatymas ir jų įvertinimas. Pagal McGrath ir Whitty (2017) suinteresuotosios šalys yra asmenys ar asmenų grupės, turinčios interesų ar tam tikrų teisių projekte, galinčios prisidėti žinių ar paramos forma, taip veikiant patį projektą. Autoriai, McGrath ir Whitty (2017) teigia, kad labiausiai projektą veikia finansiškai bei emociniu būdu prisidedantys asmenys, juos ir reikėtų laikyti pagrindinėmis projektų suinteresuotosiomis šalimis. Tada projekto valdymo suinteresuotos šalys lieka antrinės, o galutiniai vartotojai – trečiosios suinteresuotos šalys. Atlikto tyrimo tikslas – pasitelkus mokslininkų metodus, nustatyti projekto suinteresuotas šalis ir išsiaiškinti jų tikslus projektuose.

Dave ir kt. (2018) analizavo suinteresuotų šalių įsitraukimo į projektą problemas. Atlikto tyrimo tikslas buvo įtraukti projekto suinteresuotas šalis į tarpusavio bendradarbiavimo ir pasitikėjimo ratą. Taip pat buvo svarbu sukurti atitinkamą pasitikėjimo vertinimo sistemą, kad suinteresuotų šalių bendras tikslas būtų grindžiamas pagarbiu abipusiu santykiu sėkmingai įgyvendinat projektą. Tyrimo rezultatai parodė, kad sėkmingam suinteresuotų šalių įsitraukimui reikia skaidraus bendravimo, abipusiškai pagarbių santykių, tvarumo, partnerystės, metodikos patikimumo sprendžiant iškilusias problemas.

Yaylaci ir Düzgün (2018) teigia, kad projekto vertinimo rezultatai gali skirtis, jei konkrečias projekto problemas ir prioritetus nustato būtent projektų suinteresuotos šalys. Tačiau pagal Pierlot ir kt. (2017) tam, kad tinkamai būtų pasirenkamos projekto įgyvendinimui strategijos, suinteresuotoms šalims reikia praktinių priemonių, tinkamai pasirinkti projekto įgyvendinimo rodiklius ir jo pasiekimų galimybes.

Gerard ir Kowarsch (2017) teigia, kad bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis projekto planavimo stadijoje turėtų būti naudojamas kaip priemonė tikslams pasiekti. Atlikto tyrimo tikslas – suinteresuotų šalių įtraukimo metodo nagrinėjimas ir jo taikymas. Tam labai svarbu parengti alternatyvius suinteresuotųjų šalių dalyvavimo metodus bei apsvaistyti galimybę tobulinti ar net atsisakyti pirminių tikslų, susijusių su suinteresuotųjų šalių dalyvavimu. Atsižvelgiant į daugybę

iššūkių ir rizikų, susijusių su suinteresuotųjų šalių įsitraukimu į projektus, itin svarbu atidžiai įvertinti suinteresuotų šalių įtraukimo į procesą būdus tam, kad būtų galima pasiekti užsibrėžtų projekto tikslų.

Kovacs ir kt. (2017) nustatė, kad per pastaruosius dešimtmečius suinteresuotų šalių dalyvavimas projektuose tapo itin svarbus. Projektuose suinteresuotų šalių indėlis yra neatsiejama dalis, kuri tampa projekto sėkmės veiksniais, iš kurių minimi: 1) suinteresuotų šalių įtraukimas į planavimo procesą; 2) atliekamas tik vienas (planavimo) procesas vienu metu; 3) ankstesnė suinteresuotų šalių patirtis planavimo stadijoje; 4) mokėjimo schemų pasiūlymas kaip paskata projektų įgyvendinimui. Tačiau suinteresuotų šalių dalyvavimas projektuose gali įtakoti ir neigiamai, pvz., per ankstyvas noras dalyvauti projekto planavimo stadijoje, per daug apibrėžiami projekto pasiekimo tikslai ir konfliktinių situacijų iškėlimas bei jų nesugebėjimas suvaldyti ir išspręsti. Tam, kad būtų galima išvengti neigiamo poveikio projektams ir kad būtų galima įgyvendinti suinteresuotų šalių lūkesčius, projektų reikalavimai atlieka labai svarbų vaidmenį planavimo, projektavimo ir įgyvendinimo procesuose. Reikalavimų svarba ir nuolatinis jų atnaujinimas susijęs su suinteresuotų šalių tikslais (Hein, Voris ir Morkos, 2017).

Reikėtų nepamiršti, kad pačios suinteresuotos šalys ir jų indėlis projektų įgyvendinimui yra skirtingas, nes patys projektai ir jų įgyvendinimo mastas taip pat skiriasi. Gigantiški projektai yra apibūdinami kaip itin didelio masto infrastruktūros projektai, kurie paprastai kainuoja daugiau nei 1 mlrd. Eur. Jie yra ypač sudėtingi. Daug metų reikia ieškoti būdų, kaip įtraukti įvairias suinteresuotąsias šalis (viešąsias ir privačias), kad būtų galima įgyvendinti siūlomus transformacinius privalumus, kurie gali turėti įtakos milijonams žmonių. Tokių projektų pobūdis (priklausomai nuo jų valdymo) turi teigiamą ir neigiamą poveikį suinteresuotosioms šalims bei stipriai įtakoja projekto sėkmę kainos, kokybės ir laiko kontekste. Todėl dažnai naudojamos socialinės atsakomybės iniciatyvos, siekiant geriau valdyti suinteresuotųjų šalių riziką ir skatinti sėkmingą projektų įgyvendinimą (Dyer, 2017). Remiantis suinteresuotųjų šalių socialiniu ir kultūriniu supratimu, mažinant stereotipų atsiradimą, galima sėkmingai įgyvendinti net tokius gigantiškus projektus, kurie atrodo tik idėjiniai ir neįmanomi. Tačiau atsitinka ir taip, kad ne visada atsižvelgiama į suinteresuotąsias šalis ir jų interesus. Tuomet neišvengiamas konfliktas virsta socialiniu atsakomybės skandalu, o tai neigiamai įtakoja projekto baigtumą. Todėl įgyvendinant ne tik mažus bet ir didelio masto projektus reiktų skirti didžiausią dėmesį toms suinteresuotoms šalims, kurios skiria finansavimą ir yra projekto partneriais (Kolk ir Pinske, 2006).

Flyberg (2014) teigia, kad didelio masto projektų sėkmei gali stipriai įtakoti neigiamas ir teigiamas suinteresuotų šalių kišimasis į projektų valdymą. Jis pristatė tris vadinamas „puikybes“:

1. Politinė „puikybė“, kuri prisiima visus laurus už projekto kūrimą ir įgyvendinimą. Dideli projektai pritraukia daugybę žiniasklaidos dėmesio, o tai leidžia politikams parodyti, kaip jie aktyviai veikia.

2. Ekonomiška „puikybė“ – tai verslo skatinimas. Tokių projektų biudžetas leidžia pritraukti investuotojus, inžinierius, rangovus, architektus ir kt., kurie siekia padidinti pelną atitinkamoms įmonėms.

3. Estetikos „puikybė“, kuri skatina pasitenkinimą veikla, tačiau užmirštami pagrindiniai projekto įgyvendinimo tikslai.

„Geležinis trikampis“ (angl. Iron Triangle) – tai projekto komponentai, kurių sąveika tarpusavyje sukuria atitinkamą ryšį (Morris, McWhorter Sember, 2010). Anot Albert, Balve ir Spang (2017), „geležinis trikampis“ yra pagrįstas laiko, sąnaudų ir veiklos rezultatais, kurie lemia projekto sėkmę. Laikui bėgant šie komponentai išplėsti dėl suinteresuotųjų šalių pasitenkinimo lygio populiarėjimo. Autoriai stengiasi tarp „geležinio trikampio“ komponentų nustatyti papildomus pagrindinius veiksnius, kurie nusakytų, kas lemia projekto sėkmės vertinimą ir kokius projekto sėkmės kriterijus tam reikia pasirinkti. Akivaizdu, kad projekto sėkmės vertinimas skiriasi dėl suinteresuotųjų šalių motyvų skirtumo vykdant projektą, pvz., buhalteris gali laikyti sėkmingu projektą, jei tinkamos išlaidos yra mažesnės už biudžetą, priešingai – architektas vertina projektą estetiniais aspektais. Pagal Litsikakis (2009), vykdomas projektas dažniausiai pats parenka pagrindinius sėkmingo projekto veiksnius, pvz., Greito projekto įvykdymo sėkmingas veiksnys tampa laikas. Žmonės vykdo projektą ir sprendžia jo poveikį, todėl daro didelį poveikį jo sėkmei. Projektą planuojant, vykdant ir tvirtinant gali dalyvauti įvairios suinteresuotos šalys.

Projekte labai svarbu nustatyti ir įvertinti suinteresuotas šalis. Taip pat svarbu identifikuoti jų poreikius projekto atžvilgiu bei sukurti pasitikėjimą komunikuojant tiek su viena ar kita šalimi (Parker, Kunde ir Zeppetella, 2017). Didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas išorės suinteresuotoms šalims ir tiems projektams (tarptautiniams), kuriuos sudaro daugiakultūrė komanda, kad neatsirastų bendravimo barjero, kas gali sužlugdyti net ir patį sėkmingiausiai suplanuotą projektą. Kaip autoriai mini, svarbiausia projektuose sukurti pasitikėjimo atmosferą ir laikytis visų dokumentinių reikalavimų.

Apibendrinant galima teigti, kad projektuose suinteresuotųjų šalių dalyvavimas ir jų poreikių nustatymas gali lemti net paties projekto sėkmę arba žlugimą. Tačiau ne mažesnis indėlis vertinat – tai sugebėti, pasitelkus komunikavimą, nuolatinį bendradarbiavimą visais klausimais, pasitikėjimo skatinimą, svarbu suinteresuotas šalis „privesti“ prie sėkmingo projekto užbaigimo. Iš mokslininkų pasitelktų metodų, vertinant suinteresuotas šalis, pastebima, kad didžiausią dėmesį turėtų turėti tos suinteresuotos šalys, kurios dalyvauja kaip investicijų davėjai ar emociniu pagrindu projektą veikiančios šalys. Nustačius suinteresuotųjų šalių tikslus, nesvarbu ar jie gigantiško masto ar mini projektai, reikėtų, atmetant „puikybes“ ir kitus nereikalingus aspektus, tiksliai įvertinti ir numatyti, kaip suinteresuotos šalys gali paveikti projektą, sugebėti jas nukreipti sėkmingo įgyvendinimo keliu arba atmesti kaip nereikalingas. Todėl labai svarbu turėti modelį ir jį sugebėti pritaikyti tinkamai nustatant ir įvertinant suinteresuotas šalis, jų lūkesčius, galias ir tikslus.

1.2. Projektų finansavimo galimybės: ES parama

ES parama, skiriama įgyvendinti projektus, mažina ekonominius bei socialinius skirtumus tarp ES narių ir atskirų regionų. Išskiriant pamatines paramos vertybes, atsiranda dvi sąvokos – „solidarumas“ ir „sanglauda“. Solidarumo tikslas – padėti Europos Sąjungos regionams, kurie lyginant su ES vidurkiu, yra socialiai ir ekonomiškai skurdesni. Sanglaudos sąvoka apibrėžia, kad turčinis skirtumo mažinimas yra be galo naudingas tiek skurdesniems, tiek ir turtingesniems regionams.

ES finansavimas skiriamas įvairiems projektams ir programoms: regionų ir miestų plėtros, užimtumo ir socialinės įtraukties, žemės ūkio ir kaimo plėtros, jūrų ir žuvininkystės politikos, mokslinių tyrimų ir inovacijų, humanitarinės pagalbos. ES reglamentai numato struktūrinių fondų finansavimą tik reikalingiems tikslams pasiekti, pvz., 2007–2013 metams ES struktūrinė parama buvo skiriama šiems projektams:

- *konvergencijos prioritetą* buvo skirtas silpniau išsivysčiusioms ES narėms, regionams. Net 82 proc. visų ES sanglaudos politikai numatytų lėšų buvo skirta būtent šiam prioritetui;
- *regioninio konkurencingumo ir užimtumo prioritetą* buvo skirtas vidutinio išsivystymo lygio regionams. Šiam prioritetui buvo panaudota apie 16 proc. visų ES sanglaudos politikai numatytų lėšų;
- *Europos teritorinio bendradarbiavimo prioritetą* buvo skirtas abipusiam bendradarbiavimui tarp ES vidaus sienų ir tarp šalių narių, kuriam buvo skiriama 2,5 proc. visų ES sanglaudos politikai numatytų lėšų.

Lietuva ES struktūrinę paramą 2007–2013 metais gavo pagal konvergencijos ir ES teritorinio bendradarbiavimo prioritetus. Paramą skirstant pagal ES struktūrinius fondus, galima ją suskirstyti į grupes:

1. *Europos socialinis fondas*, kuris remia projektus, susijusius su užimtumo, socialinėmis problemomis – tai švietimas ir profesinis mokymas, įsidarbinimo galimybių plėtra, švietimo ir profesinio mokymo sistemų tobulinimas, mokslinių tyrimų ir technologijų plėtra;

2. *Sanglaudos fondas*, kuriuo finansuojami didelių transportų ir aplinkos apsaugos projektai. Šis fondas įsteigtas pagal įsigaliojusią 1993 m. Maastrichto sutartį;

3. *Europos regioninės plėtros fondas*, kuris teikia įvairią finansinę paramą regionams. Investicijos skirtos gamybai, infrastruktūrai gerinti (keliams, telekomunikacijoms, energetikai), smulkiam ir vidutiniam verslui vystyti (konsultavimui, rinkos ir mokslo tyrimams), technologijų plėtrai (LR finansų ministerija, 2008).

ES programos finansavimas vykdomas dvejopai: tiesiogiai ir netiesiogiai. Tiesioginiam finansavimui lėšas skirsto ES institucijos dotacijų arba sutarties pavidalu. Konkretiems projektams, susijusiems su ES politika, yra skiriama dotacija. Dotacijai gauti paskiriama įgyvendinančioji

institucija, kuri skelbia kvietimus teikti paraiškas pagal numatytas priemones. Kvietimai teikti paraiškas ir reikalavimai joms pagal patvirtintus tvarkos aprašus nuolat skelbiami atnaujintuose su projektais susijusiuose portaluose. Dotacija skiriama tik tokiems projektams, kurie padeda siekti ES tikslų, prisideda prie jos politikos ar programos.

Sutartys tarp ES institucijų ir lėšų gavėjų sudaromos įsigyjant prekių, paslaugų ar darbų, reikalingai jų veiklai, pvz., atliekant tyrimus, mokymų ar konferencijų organizavimui, įrangai. Visos sutartys sudaromos tik po atliktų konkursų.

Netiesioginis ES finansavimas sudaro apie 80 proc. ES biudžeto. Netiesiogines finansavimo lėšas administruoja regioninės ir nacionalinės institucijos naudojantis penkiais dideliais fondais – ES struktūriniais (*Europos socialinis fondas (ESF)*; *Europos regioninės plėtros fondas (ERPF)* ir *Sanglaudos fondas (SF)*) ir investicijų (*Europos žemės ūkio fondas kaimo plėtrai (EŽŪFKP)* ir *Europos jūrų reikalų ir žuvininkystės fondas (EJRŽF)*) fondais. Netiesioginė ES finansavimo dotacija skiriama taip, kaip ir tiesioginiam finansavimui, teikiant paraišką, kuri turi būti pateikta atitinkamoms valstybės narėms, regioninėms ar nacionalinėms institucijoms, kitaip vadinamoms vadovaujančioms institucijoms. Pvz., Lietuvos žemės ūkio ministerija yra atsakinga už Europos žemės ūkio fondo kaimo plėtrai lėšų skyrimą (Europos Sąjunga, 2013).

Taigi, siekiant gauti ES finansavimą, paramos gavėjais gali būti ne tik įmonės, nevyriausybines organizacijos, kooperatyvai, regionai ar savivaldybės, bet ir pavieniai ūkininkai ar bet kurie žmonės, atitinkantys paraiškos kriterijų reikalavimus ir tinkamai gebantys panaudoti skirtas lėšas.

Visi jie gali gauti ES finansavimą įvairių sričių veiklai: užimtumo ir socialinės įtraukties, žemės ūkio ir kaimo plėtrai, miestų ir regionų plėtrai, jūros reikalams ir žuvininkystei, tyrimams ir inovacijai, humanitarinei pagalbai. Nors finansinė pagalba skiriama skirtingoms sritims, tačiau ji turi tris bendrus principus: subsidijos tik papildo finansavimą, kadangi ES nefinansuoja projektų 100 proc., jų tikslas yra ne praturtinti paramos gavėjus, bet padėti jiems pasiekti finansinį balansą. Subsidijos negali būti skiriamos atgaline data jau baigtiems projektams. Daugiau kaip trys ketvirtadaliai ES biudžeto (bendrai su nacionaline ir regionų valdžia) skiriama penkiems struktūriniais ir investicijų fondams. Jie yra Europos augimo strategijos iki 2020 metų dalis, tai yra Europos regioninės plėtros fondas (199,4 bilijonai eurų); Europos socialinis fondas (88,8 bilijonai eurų); Europos žemės ūkio fondas kaimo plėtrai (85 bilijonai eurų); Europos jūrų reikalų ir žuvininkystės fondas (6,4 bilijonai eurų) ir sanglaudos fondas (63,6 bilijonai eurų). Pagrindinis finansinės paramos tikslas yra ES regionų ekonomikos suartėjimas. Europos Parlamentas svarsto jų biudžetus ir balsuoja už juos, taip pat gali patarti fondus skirstančioms nacionalinėms ir regioninėms institucijoms, kaip maksimaliai pasinaudoti fondais. Kitus fondus ES valdo tiesiogiai. Parama skiriama konkreitiems projektams ir organizacijoms, atitinkantiems ES politiką. Tai apima žemės ūkį, jaunimą ir ekonomiką. Norintieji gauti finansinės

pagalbos turi teikti paraiškas projektų įgyvendinimui bei vykdyti sutarties sąlygas (Europos Sąjunga, 2013).

Apibendrinant galima teigti, kad norint gauti ES finansavimą, paramos gavėjais gali būti ne tik įmonės, nevyriausybinės organizacijos, kooperatyvai, regionai ar savivaldybės, bet ir pavieniai ūkininkai ar bet kurie žmonės, atitinkantys paraiškos kriterijus ir tinkamai panaudojantys skirtas lėšas. Pagrindinis finansavimo tikslas yra ES regionų ekonomikos suartėjimas. Parama skiriama konkrečioms projektams ir organizacijoms, atitinkantiems ES politiką. Todėl labai svarbu dar projekto inicijavimo stadijoje atlikti vidinį tyrimą, išsiaiškinti, kokios yra siekiamo gauti ES finansavimo paramą projekto suinteresuotos šalys, kokie jų tikslai projekto atžvilgiu ir kam bus teikiama nauda.

2. PROJEKTŲ SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šioje dalyje analizuojama projektų suinteresuotų šalių koncepcija bei pateikiamas jų vaidmuo projektuose, suinteresuotų šalių tipai, rūšys, vertinimo metodai. Teorinėje analizėje pateikiamas suinteresuotų šalių vertinimo modelį.

2.1. Projektų suinteresuotų šalių koncepcija

Vis dažniau versle projektai laikoma priemone, kuri padeda sėkmingiau valdyti pačią organizaciją ir didinti jos konkurencingumą. Iki XX a. vidurio projektas buvo suprantamas kaip planas veiklos įgyvendinimui. Šiuolaikiniuose literatūros šaltiniuose vis dažiau apibūdinama pati projektų valdymo sąvoka. Pasak Būdos ir Chmieliausko (2006), projektas yra nesikartojantis veiklų rinkinys, turintis pradžią ir pabaigą. Jis išreiškiamas kaip laikinumo ir unikalumo sąvoka, apibrėžta tikslu pradžios ir pabaigos momentu (Project Management Institute [PMBOK], 2013). Šis procesas – tai vienkartinis darbas, kurio tikslas yra išreikštas kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais bei laikina organizacine struktūra, parengiant dokumentaciją, kurios tikslas būtų sukurti kažką naujo ar sukurtą tam tikrą objektą rekonstruoti ir tobulinti (Lessel, 2007), pagrindžiant tai finansiškai, techniškai ir socialiai (PMBOK, 2013).

Šiandieninėje aplinkoje projektai sparčiai plinta įvairiose organizacijose. Kiekvienas projektas turi skirtingas suinteresuotas šalis, ir net ne vieną. Išanalizavus mokslinę literatūrą ir autorių požiūrį į projektų suinteresuotas šalis, pateikiama jų nuomonė, ką vadinti suinteresuota šalimi ir koks jos vaidmuo projektuose (žr. 1 lent.).

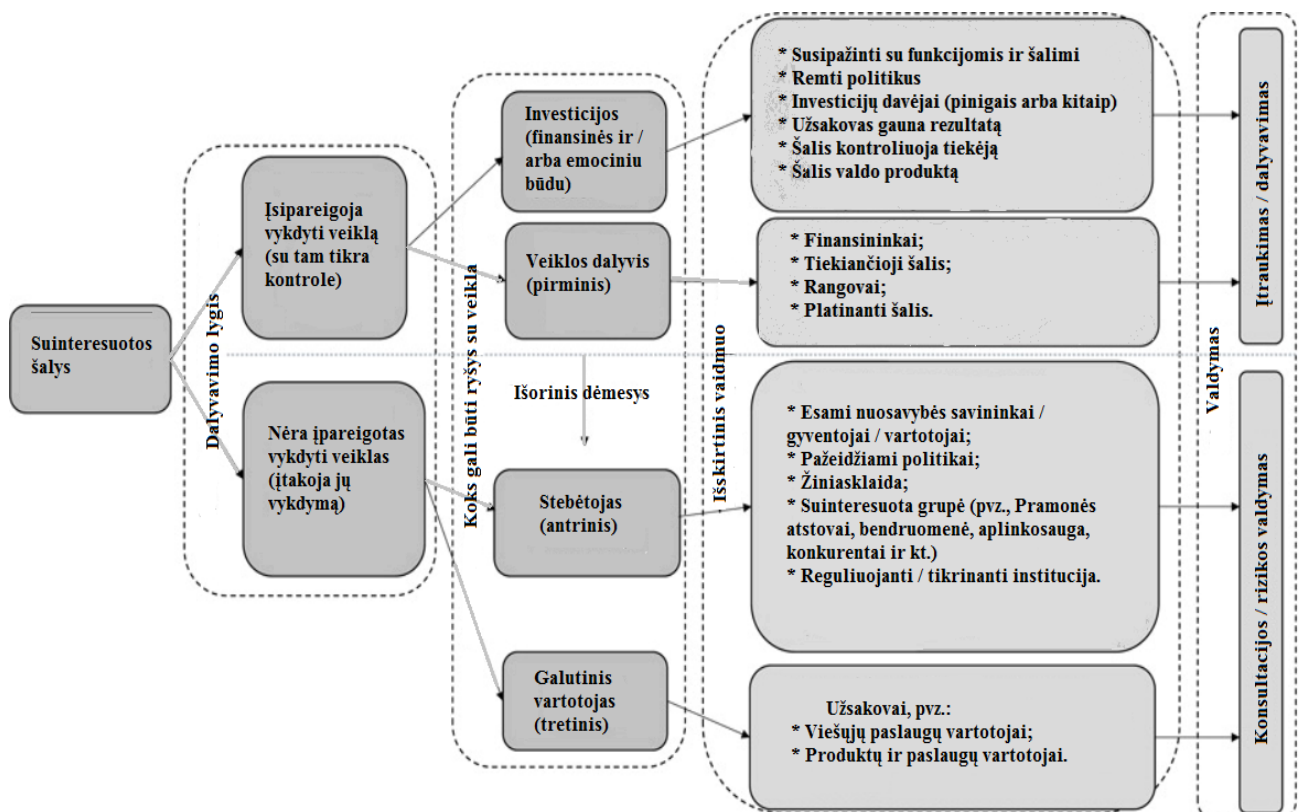
1 lentelė. Suinteresuotų šalių samprata ir vaidmuo projektuose (sudaryta autorės, 2017)

Autorius	Suinteresuotų šalių samprata ir vaidmuo projektuose
Miles (2012)	Suinteresuotų šalių sąvoka projektuose tapo svarbiausia verslo sumetimais, tačiau bendro sutarimo, kas yra tos suinteresuotos šalys, neaišku.
Eskerod ir Huemann (2013)	Ateityje svarbiausia apsvarstyti projekto privalumus ir trūkumus įtraukiant suinteresuotų šalių apibrėžimą, t. y. apimant daugelį suinteresuotų šalių, nepriklausomai nuo jų galios, darant įtaką projekto procesams ar rezultatams.
Littau (2010)	Suinteresuotos šalies supratimas artėja prie daugiau išsamesnės ir daugiašalės nuomonės. Suinteresuotosios šalys laikomos svarbesnėmis projekto valdymo kontekste ir yra projekto "vairuotojai".
Cleland (1985)	Suinteresuotos šalys yra organizacijos ar asmenys, kurie turi arba reikalauja turėti interesą valdant projektą. Projekto rezultatų vertinimas turi būti atliekamas visų suinteresuotų šalių požiūriu.

Mainardes (2011)	Suinteresuotų šalių koncepcija kildinama iš mokslinės verslo literatūros. Šiuolaikinėje literatūroje suinteresuotos šalys siejamos su interesais priimant strateginius sprendimus.
Fassin (2009)	Suinteresuota šalis - tai asmuo, grupė žmonių ar organizacija, kuri projekte turi didžiausią akcijų / finansavimo paketą.
McGrath ir Whitty (2017)	Suinteresuota šalis yra asmenys ar grupės, turinčios interesų ar tam tikrų teisių ar nuosavybės aspektų projekte, gali prisidėti žinių ar paramos forma, taip veikiant patį projektą. Labiausiai projektą veikia finansiškai bei emociniu būdu finansuojantys asmenys.

Išanalizavus 1 lentelę, matoma, kad Miles (2012) ir Mainardes (2011) suinteresuotas šalis projektuose vadina verslininkais, kurie turi didžiausią įtaką projektų strateginiams sprendiniams, valdymui. Su projekto valdymo vaidmeniu suinteresuotas šalis sieja Cleland (1985) ir Littau (2010). Eskerod ir Huemann (2013) apibrėždami suinteresuotas šalis siūlo atsižvelgti į daromą jų teigiamą ir neigiamą įtaką projekto procesams ir rezultatams. Autoriai teigia, kad žinant projekto privalumus ir trūkumus svarbu kontaktuoti ir bendradarbiauti su visomis suinteresuotomis šalimis.

Galima teigti, kad Fassin (2009) ir McGrath, Whitty (2017) samprata apie suinteresuotas šalis yra labai panaši į Miles (2012) ir Mainardes (2011). Autoriai teigia, kad didžiausią įtaką projektams turi finansiškai suinteresuotos šalys, taip apsprendžiant jų svarbą, vaidmenį ir galių turėjimą projektuose (žr. 1 pav.)



1 pav. Suinteresuotų šalių vaidmuo (sudaryta pagal McGrath ir Whitty, 2017)

1 paveiksle matoma, kad suinteresuotų šalių projekte dalyvavimo lygis yra skirstomas į dvi dalis: į suinteresuotas šalis, kurios vykdo veiklas (tiesiogiai) ir į tas, kurios pačios nevykdo veiklos, bet įtakoja jų vykdymą. Autorių nuomone, tos suinteresuotos projekto šalys, kurios tiesiogiai vykdo veiklą įvardijamos kaip investuotojai ir pirminiai veiklos vykdytojai, o kurios įtakoja veiklų vykdymą – įvardijamos kaip stebėtojai (antrinės suinteresuotos šalys) ir galutiniai vartotojai (tretinės suinteresuotos šalys). Taip pat matome, kad kiekvienos įvardintos suinteresuotos šalies vaidmuo yra skirtingas, pvz., investuotojų vaidmuo – remti politikus, susipažinti su projekto funkcijomis ir kitomis šalimis, kontrolė. Pirminių veiklos vykdytojų tiesioginis vaidmuo susijęs su rangovais, finansininkais, tiekėjais ir kt. Šias suinteresuotas šalis būtina įtraukti į projekto dalyvavimą. Stebėtojų suinteresuotų šalių vaidmuo siejamas su institucijų tikrinimu, reguliavimu, žiniasklaida ir t.t. Galutiniai vartotojai siejami su užsakovais. Autorių nuomone, šias suinteresuotas šalis būtina nuolatos konsultuoti, nes gali atsirasti neigiamų veiksnių dėl projekto įgyvendinimo. Išanalizavus 1 paveikslą galima teigti, kad jis padeda suprasti suinteresuotų šalių užimamą vietą ir vaidmenį projektuose. Suinteresuotų šalių vaidmuo projektuose pateikiamas kaip priemonė, leidžianti projektų valdymo sudėtingumą pritaikyti suinteresuotų šalių teorijai.

Apibendrinant galima teigti, kad suinteresuotos šalys – tai organizacijos ar asmenys, kurie aktyviai dalyvauja projekte, ir jų interesai gali teigiamai ar neigiamai įtakoti projekto vykdymą bei projekto rezultatus (PMBOK, 2013). Vienas iš svarbiausių projekto iššūkių yra suinteresuotų šalių identifikavimas. Mokslininkai ir tyrėjai suinteresuotas šalis sieja su daugeliu dalykų: finansais, rezultatais, tikslų siekimu ir pan. Jų įtaka projektuose vaidina labai svarbų vaidmenį. Todėl planuojant projektus reikėtų nusistatyti suinteresuotų šalių svarbą sugrupavus jas, taip kad būtų galima įvertinti jų poreikius ir daromą įtaką ne tik teoriniu, bet ir praktiniu aspektu.

2.2. Suinteresuotų šalių klasifikavimas

Autoriai Miller ir Oliver (2015) išskiria suinteresuotų šalių svarbą projektuose. Jų nuomone, projektai turi prasidėti ne nuo projekto planavimo, bet nuo minties dėl suinteresuotų šalių nustatymo ir jų įtraukimo į projektą. Autoriai teigia, kad tai vienas iš veiksnių lemiančių projekto sėkmę. Projektų suinteresuotos šalys, kurios nėra orientuotos vien tik į savo pačių vaidmenį, bet domisi ir kitomis projekto suinteresuotomis šalimis, prisideda prie lengvesnio projektų vykdymo. Tam, kad būtų aiškiau, kokios suinteresuotos šalys gali būti projekte ir kaip jos sąveikauja tarpusavyje bei, ko iš jų galima tikėtis projekto įgyvendinimo metu, reikia išsiaiškinti, pagal kokius kriterijus yra klasifikuojamos projekto suinteresuotos šalys.

Suinteresuotas projekto šalis galima klasifikuoti pagal: atsakomybę, svarbą (t. y. ryšius), įtakos ir elgsenos pobūdį projekte. Suinteresuotos šalys pagal atsakomybės lygį projekte skirstomos į:

- naudos gavėjus (tikslinės grupės) – tai tos suinteresuotos šalys, kurios siekia gauti finansavimą (projekto pareiškėjai);
- įgyvendintojai – tai suinteresuotos šalys, kurios yra tarp naudos gavėjų ir sprendimų priėmėjų (įgyvendinančioji projektus institucija);
- sprendimų priėmėjai – tai suinteresuotos šalys, kurios priima visus galutinius sprendimus ir teikia juos vienai ar kitai suinteresuotai šaliai;
- finansuotojai – tai pati aukščiausia ir didžiausią galią turinčios suinteresuotos šalys, kurios apsprendžia projekto sėkmingą baigtumą (PMBOK, 2013).

Suinteresuotų šalių vaidmuo kiekviename projekte yra skirtingas. Suinteresuotos šalys gali periodiškai dalyvauti darbo grupėse ar nuolatos komunikuoti su projekto valdymo komandos nariais. Taip pat jos gali aktyviai dalyvauti įgyvendindamos projektą, pvz., nuolatos dalyvauti projekto šalių susitikimuose ar imtis įtakos projekto įgyvendinimui turinčių veiksmų. Todėl suinteresuotas šalis projekto įgyvendinimo metu pagal vaidmenį skirstoma į:

- suinteresuotas šalis, kurios vykdo projektą;
- suinteresuotas šalis, kurios įtraukiamos į projekto vykdymą;
- suinteresuotas šalis, kurios informuojamos apie projektų eigą ir rezultatus (LR Vidaus Reikalų ministerija, 2014).

Anot Mainardes (2011), atsižvelgiant į platų suinteresuotų šalių teorijos kontekstą, galima teigti, kad suinteresuotosios šalys pagal ryšius yra skirstomos į dvi dalis:

- pirminės suinteresuotos šalys – tai asmenys, turintys formalius ar oficialius santykius su organizacijomis ir tiesioginius įsipareigojimus su projektu, t. y. klientai, tiekėjai, darbuotojai, akcininkai ir t.t. Pirminės suinteresuotos šalys yra tiesiogiai susijusios su projekto vykdymu, todėl ir jų ryšys su projektu būna tiesioginis. Galima teigti, kad ir jų daroma įtaka projekto vykdymui būna didesnė nei kitų suinteresuotų šalių.

- antrinės suinteresuotos šalys – neturinčios tokių santykių ir tiesiogiai nesusijusios su projektu. Tai valdžios institucijos ar vietos bendruomenė, viešosios organizacijos, visuomenė ir t.t. Antrinės suinteresuotos šalys dažnai yra nepastovios, tad ir jų ryšys yra ne toks aktyvus kaip pirminių suinteresuotų šalių. Galima teigti, kad jos reiškiasi projekte iki tam tikro lygio, kol patenkinamas naudos gavimo poreikis. Antrinės suinteresuotos šalys veikia projektą netiesiogiai.

Išanalizavus Mainardes (2011) suinteresuotų šalių klasifikavimo būdą pagal ryšius, pateikiamos pirminės (tiesioginės) ir antrinės (netiesioginės) suinteresuotos šalys (žr. 2 lent.)

2 lentelė. Tiesioginės ir netiesioginės projekto suinteresuotos šalys (sudaryta autorės, 2017)

Pirminės, tiesioginės suinteresuotos projekto šalys	Antrinės, netiesioginės suinteresuotos projekto šalys
Organizacijos ir jos padalinių vadovai	Politinės ir viešosios organizacijos
Projekto komandos nariai, partneriai	Visuomenės ir privatūs piliečiai
Užsakovai, rangovai, prekių ir paslaugų tiekėjai ir kt. išoriniai subjektai	Neformalios grupės ar pavieniai asmenys
Vartotojai ir galutiniai vartotojai	Valdžios institucijos
Kontraktoriai, subkontraktoriai	Konkurentai
Kreditoriai, akcininkai, rėmėjai, finansuotojai	Žiniasklaida

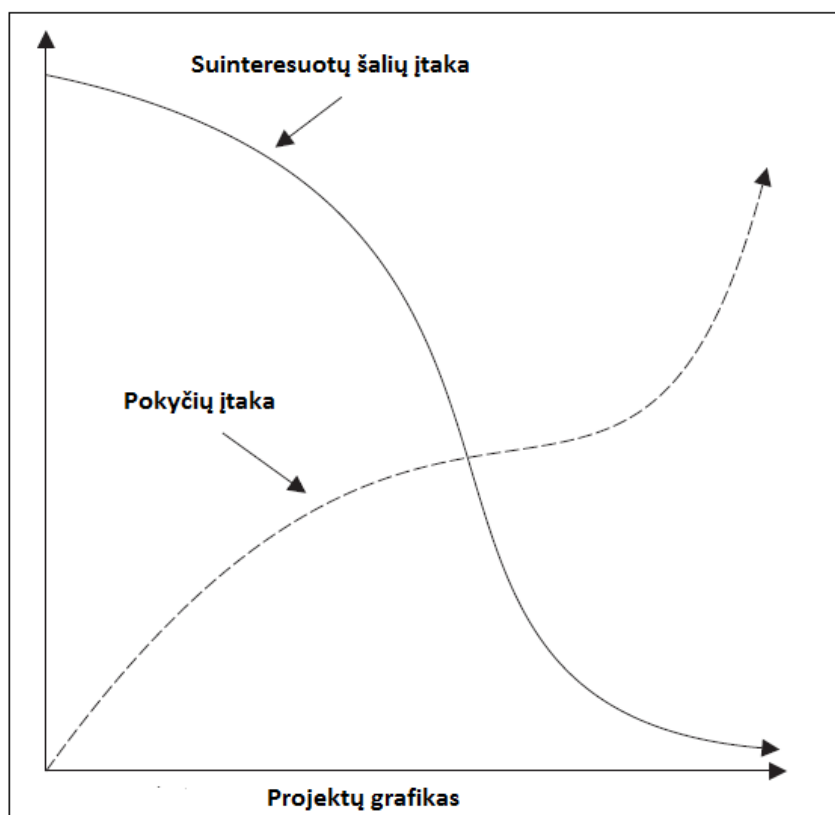
2 lentelėje matoma, kaip suskirstytos projekto pirminės ir antrinės suinteresuotos šalys. Pirminės projekto suinteresuotos šalys tiesiogiai veikia projektą, todėl yra dar vadinamos ir tiesioginėmis suinteresuotomis šalimis. Šiai grupei priklauso tiesioginę įtaką turinčios šalys: Organizacijos ir jos padalinių vadovai; projekto komandos nariai bei jų partneriai; užsakovai, rangovai, prekių ir paslaugų tiekėjai bei kiti išoriniai subjektai; vartotojai ir galutiniai vartotojai; visi asmenys ar organizacijos susijusios su projekto finansavimu. Antrinės suinteresuotos šalys veikia projektą netiesiogiai ir jos pasireiškia laikinai projekto vykdymo metu, todėl dar vadinamos netiesioginėmis projekto šalimis. Šiai grupei yra priskiriamos: politinės ir viešosios organizacijos; neformalios grupės ar pavieniai asmenys; žiniasklaida; visuomenės ir privatūs piliečiai; valdžios institucijos, konkurentai. Projekto įgyvendinimo metu, būtina atsižvelgti į abi suinteresuotas šalis, jų poreikius ir reikalavimus.

Projektų suinteresuotos šalys pagal įtakos ir elgsenos pobūdį skirstomos į:

- šalis, kurios remia projektą ir yra itin svarbios. Tokios suinteresuotos šalys turi būti įtraukiamos į glaudų bendradarbiavimą su projekto komanda;
- šalis, kurios neremia projekto, bet yra svarbios, todėl reikia daug dirbti, kad jų paramos lygis padidėtų, pvz., nustatant projekto naudą ir ją pritaikant.
- šalis, kurios remia projektą, bet nėra svarbios. Tokios suinteresuotos šalys gali blaškyti projekto komandos narius, bet dėl jų paramos turėtų būti pripažintos ir tinkamai suvaldytos.
- šalis, kurios nei remia projekto, nei yra svarbios. Jos turėtų būti nuolatos stebimos, kad būtų aiškus jų įtakos lygis projektui, taip pat, kad būtų galima išvengti projekto komandos narių blaškymo (Fassin, 2008).

Kitaip nei Fassin (2008), Phillips (2014) suinteresuotas projekto šalis pagal įtakos pobūdį skirsto į teigiamas, neigiamas ir neutralias. Autorius teigiamas suinteresuotas šalis įvardina tas, kurios teigiamai nusiteikusios projekto atžvilgiu ir palankiai vertina projekto rezultatus, todėl ir jų įtaka būna teigiama. Neigiamos suinteresuotos šalys yra tos, kurios nusiteikusios negatyviai ir darys viską, kad tik projektas sužlugtų. Autoriaus įvardinta trečioji grupė suinteresuotų šalių pagal daromą įtaką projektui yra neutralios suinteresuotos šalys, kurios gali vienaip ar kitaip paveikti projektą, bet jos dažniausiai būna vangios ir abejingos siekiamiems rezultatams. Šių suinteresuotų šalių įtaka yra menka. Phillips

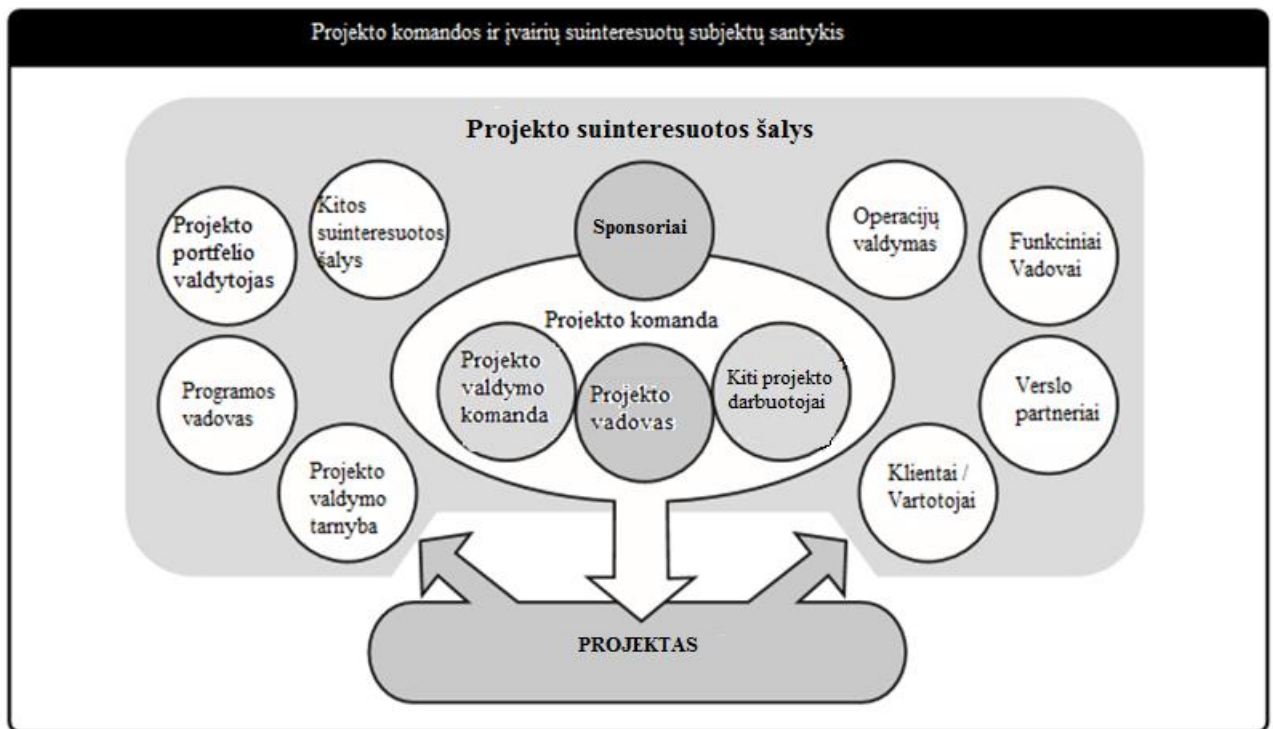
(2014) teigimu, labiausiai reikėtų vengti neigiamų suinteresuotų šalių įtakos, nes jos gali bandyti įtakoti projektą įvairiais būdais, pvz., politinėmis priemonėmis, pertekliniais reikalavimais, neigiamos informacijos sklaida ir t.t. Suinteresuotų šalių didžiausias įtakos lygis pavaizduotas 2 paveiksle.



2 pav. Suinteresuotų šalių įtakos lygis (sudaryta pagal Phillips, 2014)

2 paveiksle matoma, kad suinteresuotų šalių įtaka, tiek teigiama, tiek ir neigiama, didžiausia būna inicijavimo stadijoje. Vėlesnėje stadijoje, artėjant projektui įgyvendinimo pabaigos link, suinteresuotų šalių įtaka mažėja. Pagal 2 paveikslą matome, kad įvedama ir pokyčių įtakos rodiklis, kuris projekto inicijavimo stadijoje yra žemas, tačiau pokyčių įtaka vis didėja įgyvendinant ir siekiant projekto rezultatų. Taip pat, artėjant projekto pabaigos link, didėja pakeitimų ir klaidų taisymo išlaidos, kurios pagal Phillips (2014) yra tapatinamos su pokyčių įtaką projekte.

Fassin (2008) pateikia suinteresuotų šalių modelį organizacijoje, kuris parodo, kaip veikiamos projekto šalys, esančios už valdymo „šerdis“, apsuptos projekto dalyvių ir kitų šalių (žr. 3 pav.). Autorius įveda naujas šalis, kurios pagal savo įtaką vadinamos stebinčiomis ir palaikančiomis šalimis. Suinteresuotos šalys įvardinamos kaip projekto naudos gavėjai, darbuotojai, finansų skyrėjai, projekto vykdytojai, verslininkai, bendruomenė ir kt. Stebinčiomis šalimis autorius įvardina specialių interesų grupes, institucinius investuotojus, auditorius, sąjungas, konkurentus, visuomenės interesų grupes ir kt. Palaikančiomis šalimis Fassin (2008) vadina žiniasklaidą, įstatų leidėjus, teismus, vertybinių popierių analitikus, pilietinę visuomenę ir kt.



4 pav. Projekto komandos ir suinteresuotų šalių santykis (sudaryta pagal PMBOK, 2013)

4 paveiksle matoma, kad dalyvavimas projekte suinteresuotosioms šalims turi skirtingą atsakomybės ir įgaliojimų lygį. Šis lygis gali pasikeisti per projekto gyvavimo ciklą. Didžiausia atsakomybė tenka projekto komandos nariams ir dalinai projekto finansuotojams (sponsoriams). Suinteresuotų šalių dalyvavimas gali būti įvairus: nuo atliekamų apklausų ir tikslinių grupių įnašų iki visiško projekto rėmimo, kuris apima finansinę, politinę ar kitokią paramą. Kai kurios suinteresuotos šalys gali pasyviai ar aktyviai mažinti projekto sėkmę, todėl jos reikalauja projekto vadovo dėmesio per visą projekto gyvavimo ciklą.

Remiantis ISO 21500:2012, suinteresuotos šalys gali būti iš vienos organizacijos ar susidėti iš kelių – tai projekto savininkai (projektą inicijuojanti organizacija), partneriai, projekto rėmėjai (sponsoriai), klientai, vartotojai, rangovai ir subrangovai, visuomenė, organizacijos darbuotojai. Sudarius suinteresuotų šalių sąrašą, privalu jas sugrupuoti į asmenis, kurie vykdys projektą, kurie bus įtraukti į projekto vykdymą, kurie bus nuolatos informuojami apie projekto vykdymo eigą ir pasiekiamus rezultatus. Po to aiškiai aprašomos jų funkcijos ir atsakomybės (LR Vidaus Reikalų ministerija, 2014). Todėl projektui tapus jungtine veikla, bendradarbiaujant ir komunikuojant tarpusavyje būtina išpildyti visų suinteresuotų šalių reikalavimus ir poreikius, kad projektas sėkmingai finišuotų. Tą pažymi savo veikale Missonier ir Loufrani-Fedida (2014) teigdami, kad projekto nesėkmės priklauso ne nuo projekto trūkumų ar praktikos stokos projekto valdymo srityje, o nuo netinkamos socialinės sąveikos tarp projekto suinteresuotų šalių. Autoriai nori atkreipti dėmesį ne tik į tipavimo ar suinteresuotų šalių klasifikavimo būdus, bet ir į poreikį atlikti suinteresuotų šalių analizę

tam, kad būtų aišku, kaip reikia bendradarbiauti ir komunikuoti su kiekviena projekto suinteresuota šalimi kartu ir atskirai.

Davis (2017) analizavo suinteresuotųjų šalių suvokimą apie projektų sėkmę, kas lemia akivaizdžiai didelių projektų trūkumo priežastis. Atlikto tyrimo tikslas buvo padėti geriau suprasti, kaip vadovybė, projekto pagrindinė komanda ir projekto gavėjų suinteresuotųjų šalių grupės suvokia projekto sėkmę ir kaip šis suvokimas prisideda prie projekto tikslų pasiekimo bei suteikia galimybę tiems, kurie pradeda vykdyti projektus, efektyviau valdyti kelis suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir taip padidintų sėkmingų projektų skaičių.

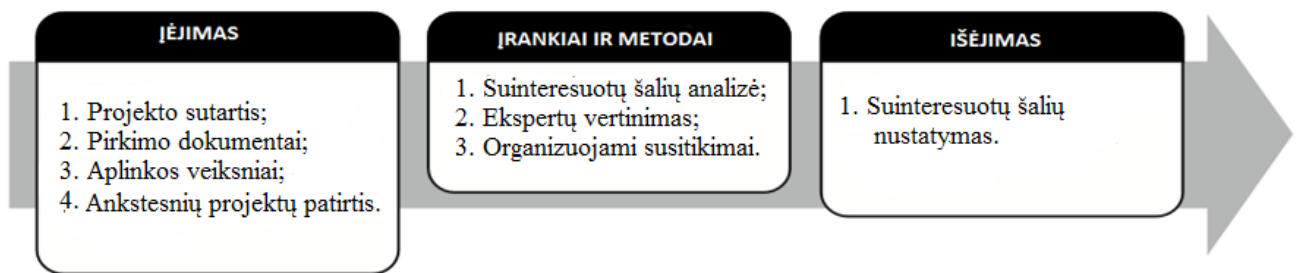
Apibendrinant galima teigti kad mokslinėje literatūroje sutinkami skirtingi suinteresuotų šalių klasifikavimo būdai. Kiekviena projekto šalis gali vienaip ar kitaip paveikti projektą, nepaisant to, ar ji suinteresuota pačiu projektu ar ne. Taip pat išryškėja, kad suinteresuotų šalių klasifikavimas gali padėti išsiaiškinti, koks vaidmuo projektuose tenka kiekvienai šaliai ir kaip išvengti neigiamo jų poveikio.

2.3. Suinteresuotų šalių vertinimas

Projekto suinteresuotų šalių vertinimas prasideda jau inicijavimo stadijoje. Inicijavimo stadijoje yra svarbu ištirti suinteresuotas šalis, nustatant jų poreikius ir problemas, sukuriant suinteresuotų šalių ir partnerių nuosavybės jausmą planuojamam projektui, užtikrinant sąlygas projekto tęstinumo ir plėtros vykdymui pagal vaidmenį ir svarbą projekte, pagal jų daromą įtaką ir elgseną. Norint tiksliai identifikuoti suinteresuotas šalis yra siūloma atsakyti į šiuos klausimus:

1. Kam įgyvendinamas projektas?
2. Kam svarbūs projekto rezultatai?
3. Kas valdo projekto žmogiškuosius, materialiuosius ir finansinius išteklius?
4. Kam reikės atsiskaityti už projekto rezultatus? (LR Vidaus Reikalų ministerija, 2014)

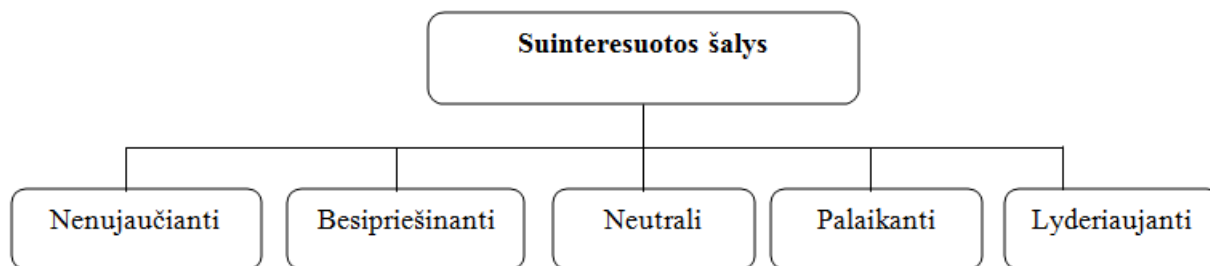
Tinkamas suinteresuotųjų šalių nustatymas ir įvertinimas padės tinkamai suinteresuotas grupes įtraukti į skirtingus projekto etapus – planuojant, įgyvendinant projektą, vykdamas stebėseną ir vertinimą. Remiantis PMBOK (2013), nustačius suinteresuotas šalis, išsiaiškinama kaip jos gali paveikti projekto sprendinius, vykdomą veiklą bei rezultatus. Todėl, išanalizavus ir įvertinus suinteresuotų šalių įtaką projektui, galima skirti tam atitinkamą dėmesį. Siekiant veiksmingo suinteresuotų šalių identifikavimo ir jų daromos įtakos nustatymo, naudojamas *suinteresuotų šalių vertinimas pagal įtaką*. Šio metodo įėjimai, įrankiai ir metodai bei išėjimai pavaizduoti 5 paveiksle.



5 pav. Suinteresuotų šalių vertinimas pagal įtaką (sudaryta pagal PMBOK, 2013)

5 paveiksle matoma, kad pagal daromą įtaką galima nustatyti suinteresuotas projekto šalis. Tai padeda išsiaiškinti „įėjimo“, „įrankių ir metodų“ ir „išėjimo“ lygiai bei juos nusakantys rodikliai. Remiantis PMBOK (2013) „įėjimo“ lygio rodikliai yra projekto sutartis, pirkimo dokumentai, aplinkos veiksniai, ankstesnių projektų patirtis. Projekto sutarties rodiklis gali atskleisti suinteresuotų šalių daromą įtaką projekto rezultatams viduje ar iš išorės. Pirkimo dokumentų rodiklis įvardija pagrindines suinteresuotas šalis, jų daroma įtaka yra pati svarbiausia. Aplinkos veiksnių rodiklis atskleidžia daromą įtaką iš aplinkos, pvz., organizacinės kultūros, politikų ar tikslinių grupių įtaka. Ankstesnių projektų patirties rodiklis teigiamai įtakoja projektą, todėl tokios suinteresuotos projekto šalys yra itin svarbios. Jų pasidalijimas teigiama ir neigiama patirtimi, padeda išvengti projekto nesėkmių. Nustačius suinteresuotų šalių įtaką pagal „įėjimo“ lygio rodiklius, pereinama prie „įrankių ir metodų“ lygio rodiklių, kurių dėka yra nustatomas ryšys tarp suinteresuotų šalių ir jų interesų projekto atžvilgiu. Išskiriami trys rodikliai: Suinteresuotų šalių analizė, ekspertų vertinimas ir organizuojami susitikimai. Suinteresuotų šalių analizės rodiklio tikslas – sistemingai išanalizuoti santykius ir interesus tarp projekto šalių, siekiant padidinti projekto sėkmės tikimybę. Ekspertų vertinimo rodiklis įtraukia patirties turinčius asmenis vertinant suinteresuotų šalių įtaką ir sprendžiant iškilusias problemas dėl jų. Organizuojamų susitikimų rodiklis skirtas suprasti svarbiausias projekto suinteresuotas šalis, jų įtaką. Analizuojant ir vertinant gaunamą informaciją apie kiekvieno projekto suinteresuotos šalies vaidmenį, žinias, patirtį, interesus ar bendrą poziciją, galima išvengti ar pakeisti projekto daromos įtakos eigą. „Išėjimo“ lygio rodiklis – suinteresuotų šalių nustatymas, tai suinteresuotų šalių vertinimo metodo pagal įtaką rezultatas. Jame pateikiama visa informacija apie nustatytas suinteresuotas šalis, jų reikalavimai, pagrindiniai lūkesčiai ir potenciali daroma įtaka. Kadangi suinteresuotų šalių įtaka gali keistis, pvz., iš teigiamos į neigiamą ir atvirkščiai, ar net pačios suinteresuotos šalys pasikeisti (atsirasti naujų), tai šis suinteresuotų šalių nustatymo rodiklis turėtų būti nuolat peržiūrimas viso projekto įgyvendinimo metu.

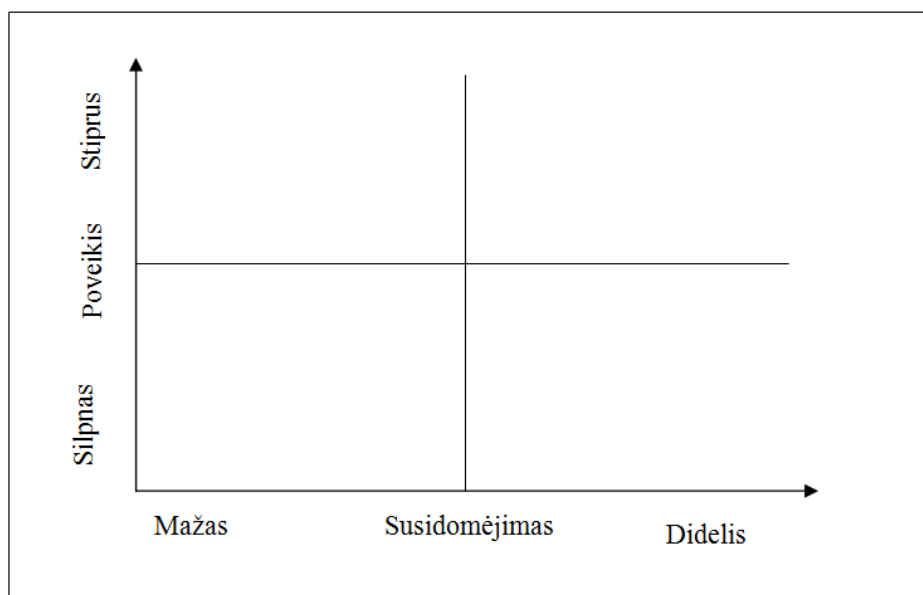
Skirtingai nei PMBOK (2013), Phillips (2014) siūlo suinteresuotas šalis vertinti pagal įtaką paprastesniu būdu. Visų pirma siūloma jas įtraukti dalyvauti projekto veiklų vykdyme ir tik tada jas vertinti pagal jų daromą įtaką projektui (žr. 6 pav.).



6 pav. Suinteresuotų šalių įtraukimas ir vertinimas pagal įtaką (sudaryta pagal Phillips, 2014)

6 paveiksle matoma, kad įtraukiant suinteresuotas šalis į projekto vykdymą, jų įtaką autorius siūlo vertinti pagal tokius rodiklius, kaip nenujaučianti, besipriešinanti, neutrali, palaikanti ir lyderiaujanti suinteresuota šalis. Nenujaučiančios suinteresuotos šalys, tai tiesiogiai nedalyvaujančios šalys projekte, bet dalinai įtakojančios jo vykdymą ir įgyvendinimą. Besipriešinančių suinteresuotų šalių įtaka yra nenuspėjama ir gali pakreipti projekto rezultatus bei baigtį nepageidaujama linkme. Jas reikia nuolatos stebėti ir kontroliuoti. Neutralių projekto šalių įtaka yra menka. Palaikančios suinteresuotos šalys dažniausiai įtakoja projektą teigiamai, todėl jų vaidmuo projekte yra svarbus. Labiausiai siūloma atkreipti dėmesį į lyderiaujančių suinteresuotų šalių įtaką, nes jų įtaka yra aktyvi ir tiesiogiai susijusi su projekto vykdymu, valdymu ir rezultatų siekimu. Nustačius ir įvertinus suinteresuotas šalis pagal pasiūlytą Phillips (2014) metodą, galima lengviau stebėti ir kontroliuoti kiekvieną šalį atskirai. Taip pat siekiant sėkmingo projekto užbaigimo, neigiamai veikiančias ir įtakojančias suinteresuotas šalis reikėtų eliminuoti iš projekto. Išanalizavus 6 paveikslą, galima teigti, kad šis pasiūlytas metodas, vertinti suinteresuotas šalis pagal įtaką yra patogesnis ir paprastesnis negu PMBOK (2013) metodas. Taip pat yra neapribojamas įtakos vertinimo laikas, pvz., nuo projekto sutarties sudarymo, po atliktų pirkimų. Įtraukimas ir įtakos vertinimas gali būti atliktas net projekto inicijavimo stadijoje, kas gali padėti išvengti nesėkmių tolimesniuose projekto įgyvendinimo etapuose.

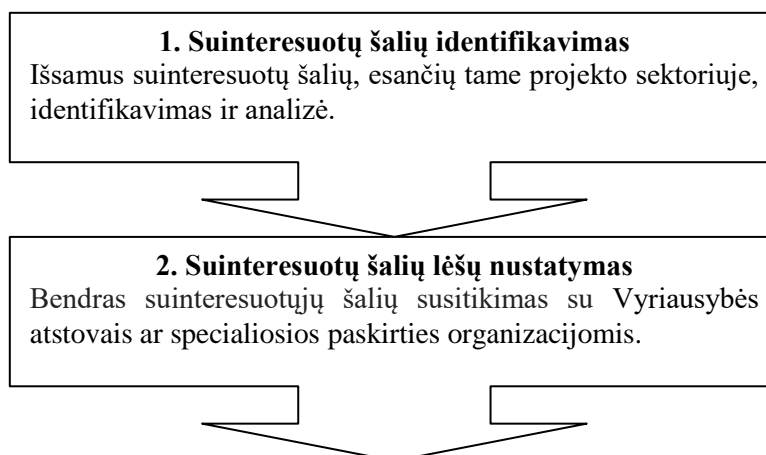
Phillips (2014) teigia, kad vienos suinteresuotos šalys yra svarbesnės už kitas pagal poveikio dydį projektui. Pagal parengtas Centrinės projektų valdymo agentūros (CPVA) Vystomojo bendradarbiavimo projektų valdymo gaires (2017) siūloma vertinant suinteresuotas šalis pasinaudoti *suinteresuotų šalių poveikio vertinimo metodu* pagal pasidarytą lentelę (žr. 7 pav.). Vėlesnėje projekto stadijoje suinteresuotų šalių skaičius ir poveikis gali keistis, todėl reikėtų nuolatos stebėti ir atnaujinti suinteresuotų šalių lentelę.

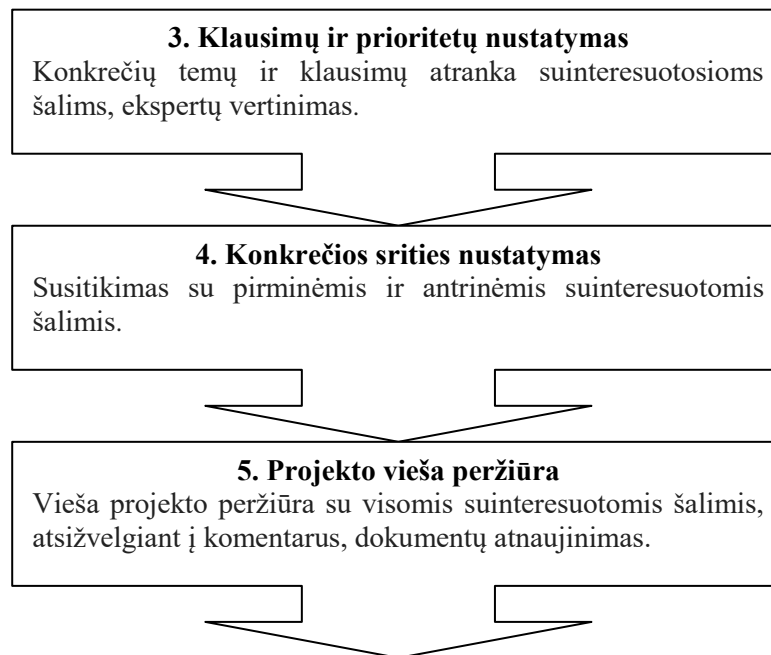


7 pav. Suinteresuotų šalių poveikio lygiai (sudaryta pagal Phillips, 2014 ir CPVA, 2017)

7 paveiksle matoma, kad suinteresuotų šalių įvertinimas vėlesniame etape gali būti naudingas organizuojant darbo grupes. Tai gali padėti išsiaiškinti nuomonių ir poreikių skirtumus projekte. Taip pat, identifikuojant suinteresuotas šalis, nustatyti konfliktuojančias puses ir taip išvengti potencialių projekto rizikų. Paveiksle matome, kad jei suinteresuotų šalių poveikis silpnas projektui, tada ir susidomėjimas juo yra mažas. Kartais vertinant suinteresuotas šalis matome, kad poveikis jų būna stiprus, bet susidomėjimas pačiu projektu mažas. Tokiu atveju reikėtų didinti suinteresuotų šalių susidomėjimą projektu, pateikiant joms iš projekto aiškiai gaunamą naudą. Taip pat gali būti poveikis projektui silpnas, bet susidomėjimas juo didelis.

Pagal Land, Macura, Bernes ir Johansson (2017) pateiktą *suinteresuotų šalių penkių pakopų vertinimo metodą* (žr. 8 pav.) galima kitaip įvertinti suinteresuotas šalis ir jų daromą poveikį projektui. Pagrindinis šio proceso privalumas yra tai, kad jis suteikia aiškų ir veiksmingą planą. Svarbu, kad bendraujant projekto šalims tarpusavyje, būtų pasiektas projekto tikslų įgyvendinimas.



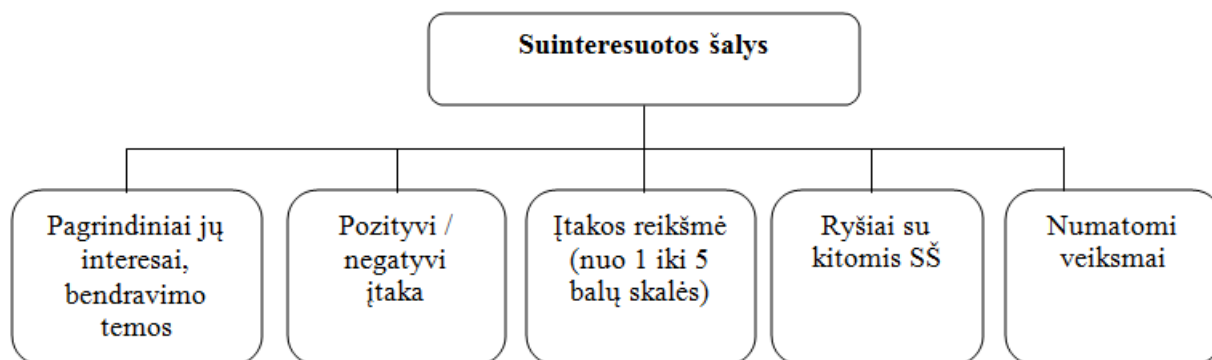


8 pav. Penkių pakopų metodas (sudaryta pagal Land, Macura, Bernes ir Johansson, 2017)

8 paveiksle matoma, kad pirmoje pakopoje reikia nustatyti suinteresuotas šalis. Antroji pakopa skirta suinteresuotų šalių lėšų identifikavimui, nustatant, kiek planuoja kiekviena šalis skirti projektui paramos. Trečioji pakopa svarbi nustatyti ir įvertinti suinteresuotų šalių poreikius. Kita pakopa skirta susitikimui su pirminės grandies suinteresuotomis šalimis tam, kad paskutinėje pakopoje būtų viešai aptartas projektas, įtraukiant visas šalis į diskusiją.

Projekto suinteresuotos šalys yra tos šalys, kurios yra veikiamos įgyvendinamo projekto, todėl ir jos pačios teigiamai ar neigiamai gali paveikti projektą (Phillips, 2014).

Kadangi *suinteresuotų šalių poreikių vertinimo modelis* gali teigiamai ar neigiamai paveikti projekto tikslus, jos gali išvelgti sau teigiamų ar neigiamų rezultatų. Pavyzdžiui, bendruomenės verslo lyderiai, kuriems bus naudingas pramonės plėtros projektas, suteiks bendruomenei teigiamą ekonominę naudą: papildomas darbo vietas, infrastruktūrą, mokamus mokesčius ir pan. Jei suinteresuotosios šalys turi teigiamų lūkesčių dėl projekto, jų interesai padės sėkmingai įgyvendinti projektą. Taip pat jos gali sužlugdyti projektą ar įtakoti jo veiklą neigiamai. Tada rezultatas gali būti naudingas tik vienai pusei. Neigiami suinteresuotų šalių interesai gali padidinti tikimybę, kad atsiras projekto veiklos vėlavimai ar kiti neigiami reiškiniai, o pats projektas gali žlugti. Norint to išvengti reikia iš anksto įvertinti suinteresuotas šalis, jų poreikius, o tam gali padėti suinteresuotų šalių vertinimas pagal poreikius (žr. 9 pav.).



9 pav. Suinteresuotų šalių vertinimas pagal poreikius (sudaryta pagal CPVA, 2017)

9 paveiksle matoma, kad efektyviam suinteresuotų šalių valdymui reikalingas jų suasmeninimas, t. y. už tam tikrą svarbią sritį yra paskiriama suinteresuota šalis, o ne institucija ar organizacija. Projekto vadovo atsakomybė yra pati svarbiausia valdant suinteresuotų šalių lūkesčius, o tai atlikti gali būti sunku, nes suinteresuotų šalių tikslai dažnai būna labai skirtingi, todėl jie turi užtikrinti, kad projekto komandai profesionaliai bendradarbiaujant su suinteresuotomis šalimis būtų išvengta rizikingų veiksmų. Projekto vadovai gali įtraukti projekto rėmėją ar kitus komandos narius iš skirtingų vietovių, kad būtų galima lengviau nustatyti ir įvertinti suinteresuotas šalis. 9 paveiksle matoma, kad pasirinkti įvertinti suinteresuotas šalis tokie kriterijai, kurie nusako jų poreikius projekto atžvilgiu: pagrindiniai suinteresuotų šalių interesai, bendravimo temos; pozityvi ir negatyvi įtaka; įtakos reikšmė; ryšys su kitomis suinteresuotomis projekto šalimis; numatomi veiksniai projekte.

Bryson (2007) teigia, kad suinteresuotų šalių analizė projektuose visada buvo svarbi, ir visi sukurti metodai šiai analizei atlikti yra taip pat labai reikšmingi. Autorius teigia, kad *suinteresuotų šalių vertinimas pagal dalyvavimo ir planavimo modelį* yra tiksliausias suinteresuotų šalių identifikavimo ir jų dalyvavimo bei planavimo projekte įvertinimas (žr. 3 lent.). Lentelėje matome, kad dalyvavimo projekte lygis labai skirtingas: pradedant nuo informacijos pateikimo suinteresuotoms šalims iki galių suteikimo, kai suinteresuotoms šalims ar tam tikram jų pogrupiui suteikiama sprendimų priėmimo laisvė.

3 lentelė. Suinteresuotų šalių vertinimas pagal dalyvavimą ir planavimą projekte (sudaryta pagal Bryson, 2007)

Strateginio valdymo funkcija arba veikla	Suinteresuotos šalies požiūris, kuris reiškia:				
	Informuoti	Konsultuoti	Įtraukti	Bendradarbiauti	Suteikti galios
	<i>Pažadame, kad mes jus informuosime.</i>	<i>Pažadame, kad mes jus informuosime, klausysimės ir suteiksime atsiliepimų apie tai, kaip jūsų sprendimai turėjo įtakos.</i>	<i>Pažadame bendradarbiauti, kad patenkintume susirūpinimą dėl sprendimų įtakos.</i>	<i>Pažadame įtraukti jūsų patarimus ir rekomendacijas.</i>	<i>Pažadame įgyvendinti pateiktus jūsų sprendimus.</i>

Organizuoti dalyvavimą					
Kurti strateginių intervencijų idėjas (įskaitant problemos formulavimą ir sprendimų ieškojimą)					
Kurti pasiūlymų rengimo peržiūrą ir priėmimą					
Įgyvendinti, stebėti ir vertinti strategines intervencijas					

3 lentelėje matoma, kaip skatinami projekto planuotojai aptarti iškilusius klausimus dėl projekto strateginių tikslų įgyvendinimo. Taip galima ne tik identifikuoti suinteresuotas šalis ar jas įtraukti į projekto vykdomas veiklas, bet ir įvertinti pagal jų dalyvavimo lygį. Norint išvengti netinkamo projekto įgyvendinimo pavojaus, reikia rimtai atsižvelgti į suinteresuotų šalių pranašumus, tinkamai reaguoti į jų dalyvavimą ir vykdomą veiklą. Išanalizavus 3 lentelę matome, kad suinteresuotos šalys projekte gali dalyvauti skirtinguose lygiuose. Todėl labai svarbu jas nuolatos stebėti, vertinti ir kontroliuoti. Tam gali padėti pasirinkti pagal Bryson (2007) sudarytą lentelę rodikliai, nusakantys suinteresuotų šalių dalyvavimo lygį projekte: informuoti, konsultuoti, įtraukti, bendradarbiauti, suteikti galios. Išvardinti rodikliai padeda susipažinti su kiekviena projekto suinteresuota šalimi, sklandžiai bendradarbiaujant ir intensyviai komunikuojant įvertinamas jų dalyvavimas ir pasekmės projekte.

Apibendrinant išanalizuotus projektų suinteresuotų šalių vertinimo modelius pagal skirtingus vertinimo kriterijus ir lygius, suformuotas suinteresuotų šalių raiškos vertinimo modelis (žr. 4 lent.), kuriuo bus vadovaujama tolimesniame darbo tyrimo etape. Modelis sudarytas pagal *suinteresuotų šalių įtakos vertinimo modelį, suinteresuotų šalių poveikio vertinimo, suinteresuotų šalių penkių pakopų vertinimo, suinteresuotų šalių poreikių vertinimo, suinteresuotų šalių vertinimo pagal dalyvavimo ir planavimo modelių* kriterijus. Palyginus išnagrinėtų mokslininkų siūlomus suinteresuotų šalių vertinimo modelius ir jų kriterijus, nuspręsta, kad tinkamiausi kriterijai būtų šie: finansai, poreikis, poveikis, suteikiama galia (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Siūlomas suinteresuotų šalių raiškos vertinimo modelis (sudaryta autorės, 2017)

Projekto suinteresuotų šalių vertinimo modelio lygiai	Lygi nusakantys rodikliai
1 Lygis „Finansai“	Projekto pagrindinis finansavimo šaltinis
	Projekto antrinis finansavimo šaltinis
	Finansavimo išteklių valdymas ir skirstymas
2 Lygis „Poreikis“	Projektui keliami reikalavimai
	Projektui keliami tikslai
	Projektui keliami netiesioginiai tikslai (užslėpti)
	Projektams keliami stebėsenos pasiekimai
3 Lygis „Poveikis“	Projektui keliami uždaviniai
	Teigiama įtaka projekto rezultatams
	Neigiama įtaka projekto rezultatams
	Tiesioginis poveikis projekto tikslams
	Netiesioginis poveikis projekto tikslams
	Laikina intervencija
4 Lygis „Suteikiama galia“	Nuolatinė intervencija
	Projekto problemų iškėlimas (problemų įvardijimas)
	Problemų sprendimo būdų pateikimas
	Problemų sprendimo būdų priėmimas
	Problemų sprendimo būdų įvertinimas ir taikymas
	Komunikavimo aukštas lygis (reikalaujantis paklusti, vadovaujantis įsakymais)
	Komunikavimo vidutinis lygis (paklusiantis)
Komunikavimo žemas lygis (neturintis reikšmės)	

4 lentelėje matoma, kad pagal iškeltus projekte kriterijus: finansai, poreikis, poveikis, suteikiama galia, bus identifikuojamos visos suinteresuotos šalys. Kiekvieną kriterijų nusako tam tikri rodikliai. Pagal kriterijų *finansai* aiškiai matome, koks suinteresuotos šalies indėlis yra projekte. Kriterijų nusakantys rodikliai yra trys: projekto pagrindinis finansavimo šaltinis; projekto antrinis finansavimo šaltinis; finansavimo išteklių valdymas ir skirstymas. Pagal kriterijų *poreikis* nustatome suinteresuotos šalies tikslus ir tai, ko tikimasi iš projekto. Kriterijų nusakantys rodikliai yra penki: projektui keliami reikalavimai; projektui keliami tikslai; projektui keliami netiesioginiai tikslai (užslėpti); projektams keliami stebėsenos pasiekimai; projektui keliami uždaviniai. Pagal kriterijų *poveikis* išsiaiškiname suinteresuotos šalies įtaka projekto rezultatams ir eigai. Kriterijų nusakantys rodikliai yra šeši: teigiama įtaka projekto rezultatams; neigiama įtaka projekto rezultatams; tiesioginis poveikis projekto tikslams; laikina intervencija; nuolatinė intervencija; netiesioginis poveikis projekto tikslams. Pagal kriterijų *suteikiama galia* išsiaiškiname galios lygį projekte. Kriterijų nusakantys rodikliai yra septyni: projekto problemų iškėlimas (problemų įvardijimas); problemų sprendimo būdų pateikimas; problemų sprendimo būdų priėmimas; problemų sprendimo būdų įvertinimas ir taikymas; komunikavimo aukštas lygis (reikalaujantis paklusti, vadovaujantis įsakymais); komunikavimo vidutinis lygis (paklusiantis); komunikavimo žemas lygis (neturintis reikšmės). Išanalizavus ir identifikavus visas projekto suinteresuotas šalis, toliau jas vertiname pagal įtakos reikšmę projektui (vertinama nuo 1 iki 5 balų

skalėje). Visų kriterijų surašyti vertinimai sukalkuliuojami atskirai. Tai padės įvertinti pagal kokį kriterijų, kokia suinteresuota šalis turi didžiausią įtaką projektui.

Apibendrinant išanalizuotą mokslininkų literatūrą ir pateiktas teorijas, galima teigti, kad suinteresuotų šalių analizavimas ir vertinimas yra labai svarbūs. Tačiau pateikiami kiekvieno analizuoto autoriaus metodai yra gana skirtingi savo pasirinkimo kriterijais ir jų vertinimo rodikliais. Galime teigti, kad nors kriterijai yra ir skirtingi, tačiau turi vieną bendrą tikslą – sėkmingą projekto užbaigimą. Norint išanalizuoti ir tinkamai įvertinti projekto suinteresuotas šalis, siūloma taikyti projekto suinteresuotų šalių raiškos vertinimo modelį, kuris atskleidžia, kokius kriterijaus rodiklius taikant yra lengviau nustatyti suinteresuotų šalis pagal poreikius, finansų skyrimą, poveikį ir didžiausią turimą projektui galią. Taip galima lengviau kontroliuoti projektų suinteresuotas šalis, siekiant bendro tikslo – sėkmingo projekto įgyvendinimo.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant empiriškai įverti teorinį projektų suinteresuotų šalių vertinimo modelį, suformuluota tyrimo problema, objektas, tikslai ir uždaviniai.

3.1. Empirinio tyrimo problema, objektas, tikslas, uždaviniai ir metodai

Tyrimo problema. Organizacijos, norėdamos gauti ES paramą, netinkamai detalizuoja ir įsivertina suinteresuotas šalis, todėl jos susiduria su sunkumais įgyvendinant projektus, o galutinis rezultatas dažnai būna ne toks, koks numatytas pradinėje projekto stadijoje. Nepaisant didelio susidomėjimo projektais ir skiriamos ES paramos dydžiu, šiuo metu pamirštama pati svarbiausia projektų sudedamoji dalis – tai suinteresuotos šalys ir jų vertinimo modelis. Todėl, remiantis sudarytu teoriniu suinteresuotų šalių vertinimo modeliu, bus siekiama išanalizuoti pagal kriterijų rodiklius didžiausią suinteresuotos šalies įtaką ES finansuojamiems projektams.

Tyrimo objektas – ES finansuojamų projektų suinteresuotų šalių vertinimas.

Tyrimo tikslas – patikrinti sudarytą teorinio suinteresuotų šalių vertinimo modelį, panaudojant kriterijų rodiklius pasirinktiems projektams.

Tyrimo tikslui pasiekti išskelti uždaviniai:

1. Pasirinkti empirinio tyrimo instrumentus.
2. Pasirinkti ir argumentuoti empiriniam tyrimui tinkamus ekspertus.
3. Remiantis pasirinkto tyrimo instrumentais, atlikti teorinio suinteresuotų šalių vertinimo modelio empirinį tyrimą, panaudojant kriterijų rodiklius.
4. Išanalizuoti gautus rezultatus ir pateikti išvadas.

Tyrimo metodai. Šiame darbe empiriniam tyrimui atlikti naudojamas kokybinis tyrimas, kuriam atlikti surinktų duomenų pagalba siekiama išsiaiškinti teorinio suinteresuotų šalių vertinimo modelio tinkamumą ir didžiausią suinteresuotos šalies įtaką ES finansuojamiems projektams. Duomenys buvo renkami giluminiu pusiau struktūruotu interviu (žr. 1 priedą) bei analizės metodu pagal suinteresuotų šalių vertinimo kriterijaus rodiklius (Bitinas ir kt., 2008).

Tyrimo eiga. Empiriniam kokybiniam tyrimui pasirenkamas ekspertinio vertinimo metodas. Pasirinkti ekspertai buvo apklausiami giluminiu pusiau struktūruotu interviu. Kokybiniam tyrimo tikslui pasiekti buvo pasirinkti ekspertų pateikti 5 ES finansavimo paramą siekiantys gauti projektai (žr. 2 priedą). Buvo tiriamos suinteresuotos projektų šalys pagal suinteresuotų šalių vertinimo metodo kriterijų rodiklius.

Kokybinio tyrimo instrumentas. Kokybinis tyrimas šiam darbui pasirinktas todėl, kad buvo siekiama ne tik išanalizuoti pasirinktų projektų suinteresuotų šalių vertinimo modelį, bet ir ištirti realų didžiausią suinteresuotos šalies įtaką ES finansuojamiems projektams. Vienas iš pasirinktų metodų yra

pusiau struktūrinis interviu, kuris leido atskleisti ekspertų sampratą apie ES finansuojamų projektų suinteresuotas šalis ir jų vertinimą, panaudojant suinteresuotų šalių modelio kriterijaus rodiklius. Interviu metu ekspertams sudaroma galimybė lengviau analizuoti bei vertinti ES projektų suinteresuotų šalių veiklą. Tokia galimybė kiekybiniu metodu būtų ribojama. Šis pasirinktas metodas palaiko interviu struktūrą ir yra sudarytas pagal 4 lentelės siūlomą suinteresuotų šalių raiškos vertinimo modelį. Interviu sudaro 3 blokai klausimų. Pirmuoju bloku siekiama išsiaiškinti, kaip ekspertai vertina ES finansuojamais projektais suinteresuotas šalis. Antruoju – įvertinti suinteresuotas šalis pagal kriterijaus rodiklius. O trečiuoju bloku ekspertų yra klausama apie jų veiklą organizacijoje ir įgytą patirtį dirbant su ES finansuojamais projektais. Įvertinus ekspertų atsakymus ir siekiant sistemingo duomenų apdorojimo, naudojama MAXQDA 12 kokybinio tyrimo sistema. Pasitelkus programą yra užkoduojami ekspertų atsakymai pagal suinteresuotų šalių vertinimo modelio kriterijų rodiklius.

Vėlesnėje stadijoje bandoma išanalizuoti, kokią didžiausią įtaką turi suinteresuota šalis ekspertų pateiktiems 5 ES finansavimo paramą siekiantiems gauti projektams (žr. 2 priedą). Pagal suinteresuotų šalių vertinimo modelio kriterijaus rodiklius bus identifikuojamos kiekvienu projektu suinteresuotos šalys. Po to bus vertinama kiekvienos identifikuotos šalies įtaka (vertinimas nuo 1 iki 5 balų skalėje). Išanalizavus visus 5 projektus, bus įvertinta, kokia suinteresuota šalis turi didžiausią įtaką projektams.

Apibendrinant galima teigti, kad susidomėjimas ES finansuojamais projektais yra toks didelis, kad labai dažnai pamirštama, jog sėkmingam jų užbaigimui labai svarbus vienas iš kriterijų – tai suinteresuotos projekto šalys. Galima teigti, kad ši tema dar iki galo nėra išanalizuota. Šio darbo tyrimo tikslas yra patikrinti sudaryto teorinio suinteresuotų šalių vertinimo modelį, panaudojant kriterijų rodiklius pasirinktiems projektams, bei iširti, kokią didžiausią įtaką turi suinteresuota šalis ES finansuojamiems projektams.

3.2. Tyrimo dalyviai

Kokybinio tyrimo dalyviai yra 8 ekspertai iš trijų organizacijų, kurios vykdo arba kuruoja ES finansuojamus projektus. Empiriniam tyrimui atrinktos šios organizacijos:

1. Vandentvarkos, nuotekų šalinimo projektus vykdanči organizacija.
2. Įmonių konsultavimo, techninės priežiūros ir projektų administravimą vykdanči įmonė.
3. Biudžetinės įstaigos skyriai, vykdančys statybos ir priežiūros projektus.

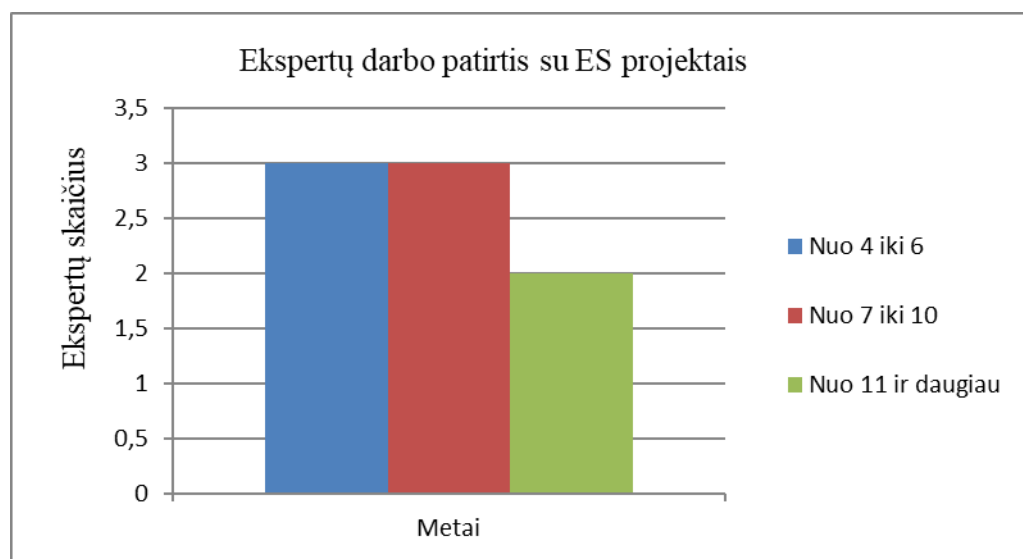
Pasirinktos organizacijos ne tik vykdo, bet ir ieško investicijų projektams gauti. Visos šios organizacijos projektuose dalyvauja nuo planavimo iki įgyvendinimo ir tęstinumo stadijos. Jų veikla yra vykdoma daugiau nei 9 metus (žr. 10 pav.).



10 pav. Organizacijų patirtis su ES finansuojamais projektais (sudaryta autorės, 2017)

10 paveiksle matoma, kad pasirinktų organizacijų mažiausia patirtis dirbant su ES finansuojamais projektais yra 9 metai. Tai organizacija, vykdanči vandentvarkos, nuotekų šalinimo projektus. Daugiausia patirties (18 metų ir daugiau) turi įmonių konsultavimo, techninės priežiūros ir projektų administravimą vykdanči įmonė.

Iš kiekvienos įmonės buvo atrinkta po 3 ekspertus. Vienoje įmonėje apklausti pavyko tik 2 ekspertus, todėl iš viso buvo apklausti 8 ekspertai. Ekspertai buvo atrinkti neatsitiktiniai, tik tie, kurie ne tik turi supratimą apie ES finansuojamus projektus ir jų suinteresuotas šalis, bet ir jų darbinė veikla ir pareigos susijusios su įvairių projektų rengimu. Ekspertų darbo patirtis pateikta 11 paveiksle.



11 pav. Ekspertų darbo patirtis su ES finansuojamais projektais (sudaryta autorės, 2017)

11 paveiksle matoma, kad pasirinkti ekspertai yra tinkami, nes mažiausia darbo patirtis su ES finansuojamais projektais yra nuo 4 metų, o tai sudaro 37,5 proc. visų ekspertų. Didžiausia ekspertų patirtis yra 11 ir daugiau metų (25 proc.).

4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Siekiant suformuoti teorinio ES finansuojamų projektų suinteresuotų šalių vertinimo modelio tyrimo rezultatus ir diskusiją, šiame skyriuje pateikiami empirinio tyrimo rezultatų analizė ir vertinimas.

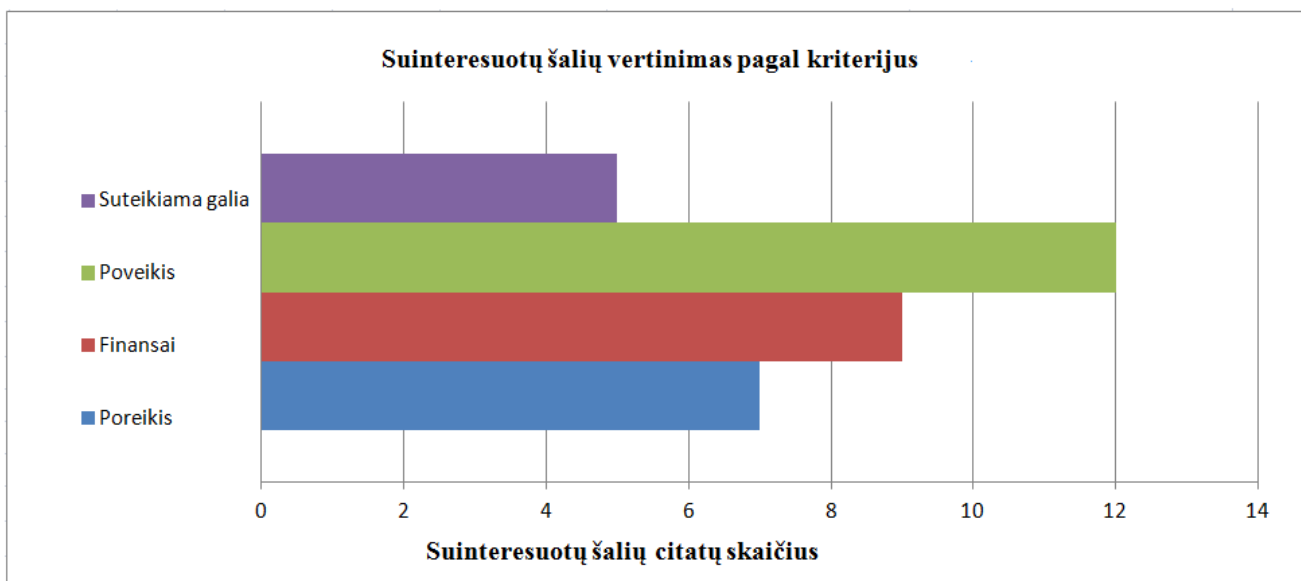
4.1. Tyrimo rezultatų analizė ir vertinimas

Siekiant praktiškai pritaikyti ES finansuojamų projektų suinteresuotų šalių vertinimo modelį, pasitelkus kriterijų rodiklius, buvo apklausti 8 ekspertai iš 3 organizacijų, kurios vykdo arba kuruoja ES finansuojamus projektus: vandentvarkos, nuotekų šalinimo projektus vykdanči organizacija, įmonių konsultavimo, techninės priežiūros ir projektų administravimą vykdanči įmonė, biudžetinės įstaigos skyriai, vykdančys statybos ir priežiūros projektus. Tyrimo rezultatai pateikiami juos suskirsčius pagal kiekvieną įmonę atskirai, o išvados apibendrinamos.

Vandentvarkos, nuotekų šalinimo projektus vykdančioje organizacijoje apklausti 3 ekspertai. Visų pirma, buvo tikimasi išsiaiškinti jų sampratą apie ES finansuojamų projektų suinteresuotas šalis. Visi apklausti ekspertai dėl suinteresuotų šalių įtakos projektui iš karto identifikavo suinteresuotas projekto šalis, nors to nebuvo prašoma. Organizacijos pirmas ir antras ekspertai išskyrė tik tris šalis: užsakovą, rangovą, techninę priežiūrą. Jų nuomone, šios trys šalys projekte yra pačios svarbiausios norint pasiekti sėkmingą projekto rezultatą, kadangi jų veika yra tiesiogiai susijusi su projektu. Taip pat jie pripažįsta, kad suinteresuotų šalių yra žymiai daugiau negu nesuinteresuotų. Antro eksperto teigimu: „*Suinteresuotų šalių yra daug ir jos kiekviename projekte gali būti skirtingos, o tai priklauso nuo projekto dydžio, finansavimo ir siektinų tikslų.*“ Vandentvarkos organizacijos trečias ekspertas atsakinėdamas į interviu klausimus neprašomas identifikavo žymiai daugiau suinteresuotų projekto šalių, taip pat jas iš karto ir sugrupavo. Trečio eksperto teigimu, *suinteresuotų šalių įtaka projekto rezultatams gali būti tiesioginė, priklausanti nuo užsakovo, rangovo bei kitų tiekėjų, ir netiesioginė, priklausanti nuo politikų, įvairių organizacijų: agentūrų, ministerijų ir pan.*

Atsižvelgiant į ekspertų sampratą apie projektų suinteresuotas šalis, galima teigti, kad šios įmonės ekspertai į suinteresuotas projekto šalis žiūri labai siaurai, tik iš savo darbinės su projektais patirties. Nors interviu metu buvo bandoma aptarti ir kitas projekte dalyvaujančias suinteresuotas šalis, kurios nepriklausomai nuo projekto vykdymo, gali teigiamai ir neigiamai įtakoti patį projektą, bet ekspertai vis grįždavo prie jų organizacijai aktualių projektų ir jų suinteresuotų šalių. Galima teigti, kad ekspertai supranta, jog suinteresuotų šalių yra ir daugiau, o kiekviename projekte jos gali būti skirtingos, tačiau to neakcentuoja.

Toliau pateikiami apibendrinimai iš ekspertų atsakymų, kuriais siekiama įvertinti suinteresuotas šalis pagal kriterijaus rodiklius (žr. 12 pav.).



12 pav. Vandentvarkos, nuotekų šalinimo projektus vykdančios organizacijos ekspertų projektų suinteresuotų šalių suskirstymas pagal kriterijus ir citatų skaičius (sudaryta autorės, 2017)

12 paveiksle matoma, kad suinteresuotos šalys suskirstytos pagal keturis kriterijus: suteikiama galia, poveikis, finansai ir poreikis. Išanalizavus vandentvarkos organizacijos 3 ekspertų interviu atsakymus ir juos paskirsčius pagal suinteresuotų šalių vertinimo modelio kriterijus, matome, kad labiausiai suinteresuotų šalių vertinimas tapatinimas su kriterijumi *poveikis*, nes jis pavartotas interviu metu 12 kartų. Ekspertų nuomone, mažiausiai įtakos turi *suteikiama galia*, kuri paminėta 5 kartus. Kriterijai, *finansai* ir *poreikis*, pagal ekspertus yra taip svarbūs projekto vertinime. Pagal atliktą analizę matome, kad kriterijus *finansai* yra antroje vietoje pagal įtakos lygų, pavartotas 9 kartus, o trečioje vietoje – *poreikis*, paminėtas 7 kartus.

Poveikis

Pasak pirmo eksperto, suinteresuotų šalių poveikis gali būti tiesioginis ir netiesioginis. Tiesioginis poveikis įvardijamas kaip *atsakingas darbas*. Netiesioginiu poveikiu vadina *naudos ieškojimą sau, o tai gali neigiamai įtakoti projekto rezultatus*. Dažnai projekto sėkmingą užbaigimą veikia aplinkybės, kurios nepriklauso nuo suinteresuotų šalių finansų, poreikio ar suteikiamos galios (trečias ekspertas). Projektus gali paveikti *užduočių skyrimas, kuris dažnai būna ne pagal reikalavimus*, ir tai neigiamai įtakoja projekto rezultatus (antras ekspertas).

Ekspertai pažymi, kad suinteresuotų šalių poveikis projektui yra vienas iš svarbiausių identifikavimo ir vertinimo kriterijų, o tai lemia teigiamų rezultatų pasiekimą įgyvendinant projekto tikslus ir uždavinius.

Finansai

Teigiama, kad *institucija kuri duoda, gali ir atimti*, ir tai lemia didžiausią suinteresuotos šalies įtaką projektui. Kitaip tariant, *kas moka pinigus, tas ir muziką užsako* (antras ekspertas). Pasak trečio eksperto, suinteresuotos šalys *gali įtakoti projektus finansavimo dydžiu*, todėl patiriami didžiausi sunkumai dėl neteisingo suinteresuotų šalių išteklių valdymo ir skirstymo, o *tai įtakoja projekto kokybę* (pirmas ekspertas).

Poreikis

Ekspertai įvardina, kad suinteresuotų šalių poreikių išsakymas gali ne tik išspręsti kylančias problemas, bet ir sutrumpinti projekto įgyvendinimo laikotarpį. Tačiau, *vykdant viešuosius pirkimus dėl politikų spaudimo, dažnai trūksta skaidrumo* (antras ir trečias ekspertai). Laimėjusi viena iš suinteresuotų šalių nėra suinteresuota tinkamai tenkinti poreikius. Dėl to nukenčia projekto stebėsenos rodiklių duomenų objektyvus teikimas bei tinkamas tikslų pasiekimas.

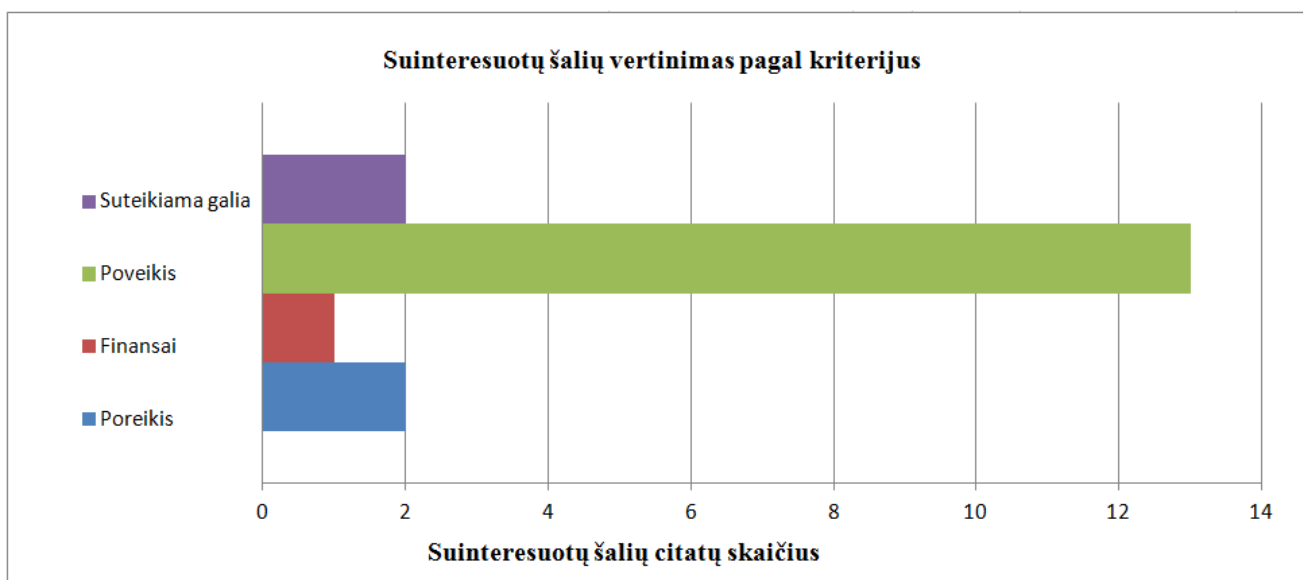
Suteikiama galia

Pasak antro eksperto, didžiausią galią suteikia *bendradarbiavimas ir nuolatinė komunikacija su pačia mažiausia, netiesiogiai suinteresuota šalimi, nes tai gali padėti išvengti daugybės klaidų. Nuolatinis bendravimas tarp suinteresuotų šalių – tai projekto sėkmė*, kitaip tariant, neįgyvendinamų projektų negali būti (pirmas ekspertas). Trečias ekspertas suinteresuotų šalių galią įvardija kaip gebėjimą *eliminuoti projekto rizikas*.

Apibendrinant galima teigti, kad vandentvarkos organizacijoje dirbantys ekspertai vertindami suinteresuotas šalis didžiausią įtakos reikšmę skiria poveikiui. Taip pat, ekspertų nuomone, finansai yra dar viena neatsiejama projekto dalis, turinti įtakos jos įgyvendinimui. Mažiausia įtakos turi suinteresuotų šalių suteikiamos galios kriterijus.

Techninės priežiūros ir projektų administravimą vykdančioje įmonėje pavyko apklausti tik 2 ekspertus. Jų samprata apie projekto suinteresuotas šalis labai panaši. Pasak pirmo eksperto, *dalis suinteresuotų šalių – nustatytų rodiklių ir pelno siekiančios, dalis – tik nustatytų siektinų rodiklių, todėl vertinimo pjūviai turi skirtis*. Antro eksperto teigimu, *suinteresuotos šalys ne tik skirtingos, bet ir jų poreikiai bei siekiai kiekviename projekte yra skirtingi, todėl vertinimas turi būti atsakingas procesas*. Pagal suinteresuotų šalių apibūdinimą, galima teigti, kad šios įmonės ekspertai dirba su įvairiais projektais, kurie finansuojami pagal skirtingas finansavimo priemones. Tai leidžia jiems pažvelgti į suinteresuotas šalis iš skirtingų prizmės kampų. Pastebimas ir skirtingas supratimo lygis, lyginant su vandentvarkos organizacijos apklaustų ekspertų nuomone.

Toliau pateikiamas suinteresuotų šalių vertinimas pagal kriterijaus rodiklius (žr. 13 pav.).



13 pav. Techninės priežiūros ir projektų administravimą vykdančios įmonės ekspertų projektų suinteresuotų šalių suskirstymas pagal kriterijus ir citatų skaičius (sudaryta autorės, 2017)

13 paveiksle matoma, kad labiausiai suinteresuotų šalių vertinimas tapatinimas su kriterijumi *poveikis*, pavartotas jis ekspertų 13 kartų. *Suteikiama galia* ir *poreikis* pavartoti po lygiai – 2 kartus. Pagal įmonės ekspertų atsakymus *finansai* užima žemiausią suinteresuotų šalių vertinimo lygį ir turi mažiausiai įtakos projektui. Todėl galima teigti, kad suinteresuotų šalių poveikis, lyginant su varentvarkos organizacijos ekspertų įvertinimu, yra pats svarbiausias instrumentas, siekiant sėkmingo projekto užbaigimo. Visi kiti kriterijai interviu metu pagal ekspertų pavartojimo dažnumą vertinant projektus mažai juos įtakoja.

Poveikis

Ekspertai į poveikio kriterijaus rodiklių visumą įveda dar vieną lygį nusakantį rodiklį – požiūrį, kuris jų teigimu, *suinteresuotos šalies atsakingas požiūris į projekto įgyvendinimą lemia projekto įgyvendinimo sėkmingumą* (pirmas ir antras ekspertai). Kitas svarbus žingsnis, pasak antro eksperto, projekto sėkmei įgyvendinti *būtina atsižvelgti į poveikį, kadangi be tam tikrų suinteresuotų šalių nuolatinės intervencijos, projekto tikslų siekimo eiga nebūtų tokia struktūrizuota bei sklandi*. Pirmas ekspertas teigia, kad projektui didelį poveikį turi kontrolę vykdančios suinteresuotos šalys, tačiau neigiamą jų poveikį įvardina kaip *suinteresuotų šalių perteklinių reikalavimų tenkinimą* (antras ekspertas).

Finansai

Ekspertų teigimu, suinteresuotų šalių finansai tik iš dalies įtakoja galios turėjimą projekte. Jų manymu, didesnę galią turi poveikis ir kontrolė.

Poreikis

Bendrų tikslų turėjimas ir bendras jų siekimas lemia projekto įgyvendinimo sėkmingumą (pirmas ir antras ekspertai). Suinteresuotų šalių poreikio įtaka projektui, palyginus su kitais kriterijais, yra menka.

Suteikiama galia

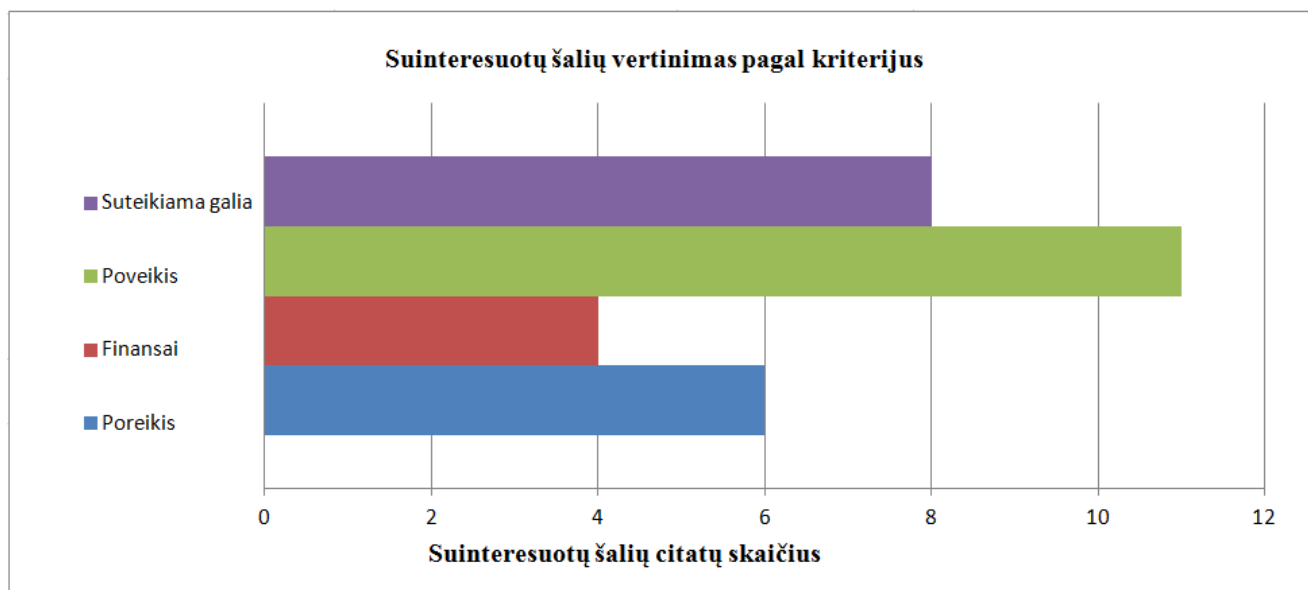
Tyrimo metu apie projekto suinteresuotų šalių suteikiamą galią kaip vertinimo kriterijaus rodiklį įvardinama nuolatinė komunikacija, kuri, pasak ekspertų, *eliminuoja daugelį sėkmingam projekto įgyvendinimui kylančių rizikų*. Tuomet galima teigti, kad norint išvengti projekte kylančių rizikų didžiausia galios priemonė yra komunikacija.

Apibendrinant galima teigti, kad techninės priežiūros ir projektų administravimą vykdančios įmonės apklausti ekspertai teigia, kad didžiausią įtaką turi suinteresuotos šalys, kurios yra vertinamos pagal poveikio kriterijus. Jų nuomone, poveikis yra pagrindinis veiksnys, kuris gali vienaip ar kitaip įtakoti projekto pasiekimo rezultatus. Kiti kriterijaus rodikliai yra tik iš dalies svarbūs ir mažai turi projektui lemiamos reikšmės.

Biudžetinės įstaigos skyriaus ekspertai, vykdančys statybos ir priežiūros projektus, turi visai kitokią sampratą apie suinteresuotas projektų šalis negu prieš tai aptartų dviejų įmonių ekspertai. Pirmo eksperto nuomonė apie suinteresuotas šalis kiekviename projekte yra dvejopa. Jo nuomonė, kad *kiekvieno projekto šalys yra Europos Komisija, Finansų ir šakninės ministerijos, agentūros ir projektų vykdytojai bei tikslinės grupės*. Dar prie šalių galima būtų priskirti rangovus ir prekių tiekėjus bei paslaugų teikėjus, gyventojus, tokiu atveju, kiekvieno projekto šalys yra tiek vienodos (ministerijos, agentūros ir kt., taip pat gyventojai) tiek skirtingos, t. y. rangovai, prekių tiekėjai, paslaugų teikėjai ir tikslinės grupės. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad nepaisant projekto masto ir skirtingų finansavimo priemonių, iš dalies visos projekto suinteresuotos šalys yra vienodos, tik jų pavadinimai skiriasi. Antras ekspertas mano, kad suinteresuotų šalių įvairumas projekte priklauso nuo skirtingų rezultatų gausos. Pasak trečio eksperto, *suinteresuotosios šalys - tai visi projekto darbo grupės nariai, vidinės ir išorinės organizacijos bei kiti fiziniai bei juridiniai objektai*. Šio eksperto nuomone, suinteresuotų šalių kiekviename projekte gausa priklauso nuo projekto poreikių ir siekiamų rezultatų.

Apibendrinant galima teigti, kad visų ekspertų samprata apie suinteresuotas šalis yra skirtinga. Tai gali būti dėl skirtingo darbo krūvio dirbant su projektais ar jų įsigilinimo į paties projekto vykdymą ir jame dalyvaujančias suinteresuotas šalis. Įsigilinus į pirmo eksperto nuomonę galima pastebėti, kad šis ekspertas su projektais ir jų suinteresuotomis šalimis susiduria labai dažnai, todėl jam jos tapo per daug vienodos. Ekspertas teigia, kad suinteresuotos šalys projektuose yra tik iš dalies skirtingos, tas skirtumas yra tik formalus pavadinimo pakeitimas. Jo nuomone, visų jų įtaka projektui yra vienaip ar kitaip vienoda. Antro eksperto samprata apie suinteresuotas šalis ganėtinai paviršutiniška, o trečias ekspertas juos identifikuoja abstrakčiai.

Toliau pateikiamas biudžetinės įstaigos skyriaus ekspertų suinteresuotų šalių vertinimas pagal kriterijaus rodiklius (žr. 14 pav.).



14 pav. Biudžetinės įstaigos skyriaus ekspertų projektų suinteresuotų šalių suskirstymas pagal kriterijus ir citatų skaičius (sudaryta autorės, 2017)

14 paveiksle matoma, kad, kaip ir kitų apklaustų įmonių ekspertų, taip ir šios įstaigos, labiausiai suinteresuotų šalių vertinimas tapatinimas su kriterijumi *poveikis*, nes jis paminėtas 11 kartų. Tačiau, ekspertų nuomone, *suteikiamos galios* (8 kartai) ir *poreikio* (6 kartai) turėjimas projekte taip pat yra be galo svarbūs. Žemiausią suinteresuotų šalių vertinimo lygį ir mažiausiai projektui įtakos turi *finansai*, paminėti 4 kartus.

Poveikis

Didžiausios projekto sėkmės ir nesėkmės kyla dėl skirtingo poveikio lygio. Dažnai jis būna tiesioginis ir reikalingas, bet pasitaiko ir netiesioginio poveikio, kuris gali atitolinti projekto rezultatus. Kaip teigia pirmas ekspertas, *didelės įtakos turi ir politikai, kurie priima sprendimus*. Kitas labai svarbus poveikio veiksnys yra *suinteresuotų šalių motyvacijos priemonių ir skatinimo galimybės*. Tai gali duoti teigiamų rezultatų įgyvendinant projektus. Didžiausi sunkumai projekte - tai netiesioginis poveikis: *nuolatinio mokymosi būtinybė, per didelė teisės aktų kaita, per plati darbų sfera* (pirmas ekspertas), *netinkamų dokumentų paruošimas, nesąžiningi viešieji pirkimai* (antras ekspertas). Trečias ekspertas mano, kad *suinteresuotos šalies daromas poveikis nekenkia projekto įgyvendinimo kokybei*.

Finansai

Visų apklaustų ekspertų teigimu, finansavimas turi labai didelės įtakos projekto vykdymui. Kiekviena suinteresuota šalis, kuri skiria didžiausią finansavimą, turi ir didžiausios galios projekto rezultatams ir tikslams: *kuo didesnis skiriamas finansavimas, tuo didesnė įtaka sėkmingam projektų vykdymui, tuo didesnė kontrolė iš finansavimą skyrusios šalies* (pirmas ekspertas). Pasak antro

eksperto, didžiausios įtakos projektui *turi tai, kad pagrindinis projekto finansuotojas turi būti atsakingas už projektą ir jį įtakoti.*

Poreikis

Vertinant ekspertų atsakymus, matome, kad poreikio kriterijaus tikslų rodiklis yra dažniausiai išskiriamas. Pirmo eksperto nuomone, *tiksmai neturėtų būti siejami su suinteresuotomis šalimis, jie turi būti objektyvūs ir standartizuoti.* Trečias ekspertas teigia, kad kiekvienas projektas turi turėti aiškų tikslą. *Jei tikslas yra neaiškus arba tas tikslas iškeltas netinkamai, tolimesnis projekto vystymas gali būti ir nesėkmingas.* Panašiai mano ir antrasis ekspertas, tik jis projekto tikslus įvardina kaip priemonę suinteresuotų šalių problemoms spręsti.

Suteikiama galia

Kaip ir kitų apklaustų įmonių ekspertų, taip ir šios įstaigos suteikiamą galią siejama su suinteresuotų šalių gebėjimu komunikuoti bei daryti įtaką projektui. Pasak pirmo eksperto, *intensyvus bendravimas gali sąlygoti net pažeidimų išvengimą,* o tai labai svarbu visiems finansuojamiems projektams. *Dėka tarpusavio bendradarbiavimo galima išspręsti visus projekto vykdymo metu kylančius sunkumus, taip išvengiant problemų susidarymo tolimesniame projekto vykdymo etape* (trečias ekspertas). Antras ekspertas išskiria ne vien tik komunikaciją, bet ir įveda *diskusiją,* kaip dar vieną suteikiamos galios kriterijaus rodiklį. Pasak jo, *diskusijos ir bendravimas priveda prie bendrų problemų sprendimo ir aiškių priemonių įgyvendinimo, padeda išspręsti projekte iškilusias problemas.*

Apibendrinat visų trijų tirtų įmonių ekspertų įvertinimus apie ES finansuojamų projektų suinteresuotų šalių vertinimo modelį, pasitelkus kriterijų rodiklius, galima teigti, kad samprata apie suinteresuotas šalis yra labai skirtinga. Vieni jas tiesiog identifikavo iš savo darbinės patirties, kiti apibrėžė abstrakčiai, nesigilindami, o tretį apibrėžė ganėtinai tiksliai, netgi suklasifikavo jas. Tai rodo kiekvienos įmonės ekspertų darbinę patirtį su projektais. Suskirsčius interviu atsakymus pagal suinteresuotų šalių vertinimo modelio kriterijus (suteikiamą galią, poveikį, poreikį, finansus), matoma, kad visų ekspertų nuomonė gana panaši. Pirmoje vietoje aiškiai matomas suinteresuotų šalių vertinimo tapatinimas su kriterijumi *poveikis.* Kiti kriterijai yra vertinami skirtingai, pvz., vandentvarkos organizacijos ekspertai mano, kad po *poveikio* kriterijaus suinteresuotų šalių vertinimas turi būti tapatinimas su likusiais kriterijais tokia tvarka: *finansai, poreikiai ir suteikiama galia,* turinti mažiausiai įtakos. Kitaip mano techninės priežiūros ir projektų administravimą vykdančios įmonės apklausti ekspertai. Jų nuomone, kad po *poveikio* kriterijaus suinteresuotų šalių vertinimas turi būti tapatinimas su likusiais kriterijais tokia tvarka: *poreikiai ir suteikiama galia* (vienodai įtakos ir galios turintys kriterijai), *finansai* (mažiausia įtaka). Biudžetinės įstaigos skyrių ekspertai teigia, kad po *poveikio* kriterijaus suinteresuotų šalių vertinimas turi būti tapatinimas su likusiais kriterijais visai kitokia tvarka nei prieš tai išanalizuotos įmonės: *suteikiama galia, poreikiai ir finansai* (mažiausia įtaka).

Siekiant išsiaiškinti, ar pasiūlytas modelis yra tinkamai sudarytas, ekspertų buvo prašoma pakomentuoti, ko reikėtų atsisakyti ir ką papildyti. Iš 8 apklaustų ekspertų 7 teigia, kad pasiūlytas suinteresuotų šalių vertinimo modelis pagal kriterijų rodiklius yra teisingas, ir jie nieko nekeistų. Tik vienas ekspertas pasiūlė komunikavimo rodiklį skirstyti ne pagal galią paklusti, o pagal naudojamą komunikavimo priemonių spektrą. Išanalizavus pateiktus atsakymus ir siūlymą galima teigti, kad pasiūlytas modelis yra tinkamas suinteresuotų šalių identifikavimui ir jų vertinimui. Todėl tolimesniame tyrime bandoma išanalizuoti, kokią didžiausią įtaką turi suinteresuota šalis ekspertų pateiktiems 5 ES finansavimo paramą siekiantiems gauti projektams. Pagal suinteresuotų šalių vertinimo modelio kriterijaus rodiklius bus identifikuojamos kiekvieno projekto suinteresuotos šalys. Po to bus vertinama kiekvienos identifikuotos šalies įtaka (vertinimas nuo 1 iki 5 balų skalėje). Išanalizavus visus 5 projektus, bus įvertinta, kokia suinteresuota šalis turi didžiausią įtaką projektams. Siekiant konfidencialumo, projektai pavadinti „Projektas 1“, „Projektas 2“, „Projektas 3“ ir t.t.

Darbe bus identifikuojamos ES finansuojamo „Projekto 1“ suinteresuotos šalys bei pateikiamas jų įtakos vertinimas pačiam projektui. Taip pat pateikiama bendrai apskaičiuota įtakos reikšmė. Skaičiavimas atliktas sukalkuliuojant visus identifikuotų šalių vertinimus pagal nusakančius lygio rodiklius ir padalinus iš pateiktų rodiklių skaičiaus (žr. 5 lent.).

5 lentelė. „Projekto 1“ suinteresuotų šalių vertinimas (sudaryta autorės, 2017)

„Projekto 1“ suinteresuotų šalių vertinimas pagal pasiūlytą modelį				
Projekto suinteresuotų šalių vertinimo modelio lygiai	Lygi nusakantys rodikliai	Projekto šalių sąrašas (šalių identifikavimas)	Projekto šalių įtakos reikšmė projekte (vertinimas nuo 1 iki 5 balų skalės)	Bendra įtakos reikšmė pagal lygius
1 Lygis „Finansai“	Projekto pagrindinis finansavimo šaltinis	Europos Komisija, ministerija, agentūra	5	4,33
	Projekto antrinis finansavimo šaltinis	Projekto vykdytojas – savivaldybė	3	
	Finansavimo išteklių valdymas ir skirstymas	Agentūra, ministerija	5	
2 Lygis „Poreikis“	Projektui keliami reikalavimai	Europos Komisija, ministerija, agentūra	5	2,6
	Projektui keliami tikslai	Europos Komisija, ministerija, agentūra	5	
	Projektui keliami netiesioginiai tikslai (užslėpti)	Politikai, projekto vykdytojas, agentūra	1	
	Projektams keliami stebėsenos pasiekimai	Europos Komisija, ministerija, agentūra	1	
	Projektui keliami uždaviniai	Europos Komisija, ministerija, agentūra	1	

3 Lygis „Poveikis“	Teigiama įtaka projekto rezultatams	Agentūra, projekto vykdytojas, gyventojai (plačiąja prasme), tikslinės grupės (siaurąja prasme), rangovai, prekių tiekėjai, paslaugų teikėjai	5	3
	Neigiama įtaka projekto rezultatams	Projekto vykdytojas, rangovai, prekių tiekėjai, paslaugų teikėjai	1	
	Tiesioginis poveikis projekto tikslams	Europos Komisija, ministerija, agentūra	5	
	Netiesioginis poveikis projekto tikslams	Gyventojai, tikslinės grupės	1	
	Laikina intervencija	Ministerija, agentūra, politikai	5	
	Nuolatinė intervencija	Ministerija, agentūra, rangovas, Projekto vykdytojas	1	
4 Lygis „Suteikiama galia“	Projekto problemų iškėlimas (problemų įvardijimas)	Projekto vykdytojas, rangovai, paslaugų teikėjai, prekių tiekėjai	5	3,86
	Problemų sprendimo būdų pateikimas	Agentūra, Ministerija	5	
	Problemų sprendimo būdų priėmimas	Projekto vykdytojas, rangovai, paslaugų teikėjai, prekių tiekėjai	5	
	Problemų sprendimo būdų įvertinimas ir taikymas	Projekto vykdytojas, rangovai, paslaugų teikėjai, prekių tiekėjai	5	
	Komunikavimo aukštas lygis (įsakmus, reikalaujantis paklusti)	Europos Komisija, ministerija, agentūra, projekto vykdytojas	5	
	Komunikavimo vidutinis lygis (paklusiantis)	Projekto vykdytojas, rangovas, paslaugų teikėjai, prekių tiekėjai	1	
	Komunikavimo žemas lygis (neturintis reikšmės)	Gyventojai, tikslinės grupės	1	

5 lentelėje matoma, kad įvardijamos suinteresuotos šalys yra: Europos Komisija, ministerija, agentūra, projekto vykdytojas, rangovas, prekių ir paslaugų tiekėjai, gyventojai, tikslinės grupės ir

politikai. Išanalizavus išvardintas suinteresuotas šalis galima teigti, kad „Projektas 1“ yra nedidelės apimties, vykstantis mažoje savivaldybėje. Nustačius suinteresuotų šalių įtaką projektui, matome, kad didžiausią įtaką turi su finansavimu susijusios suinteresuotos šalys. Jų įtaka siekia net 4,33 balo (5 balų skalėje). Tai reiškia, kad turintys finansų ir juos skiriančios suinteresuotos šalys gali daug daugiau įtakoti projektą nei kitos. Pagal „Projekto 1“ išanalizuotą suinteresuotų šalių vertinimą mažiausiai įtakos turi poreikius išsakanti ir nustatanti suinteresuota šalis. Jų įtaka siekia 2,6 balo. Tai rodo, kad nors ir iš šalies gali atrodyti, jog poreikius išsakančios ir juos nustatančios suinteresuotos šalys turėtų stipriai įtakoti projektą, tačiau atlikus tyrimą, paaiškėja, kad taip nėra. Taip pat „Projekto 1“ poveikį suinteresuotos šalys įtakoja mažiau (3 balai) patį projektą nei suteikiamos galios turinčios suinteresuotos šalys (3,86 balo).

Siekiant kokybiškų rezultatų, tyrimas yra kartojamas su „Projektu 2“ (žr. 6 lent.).

6 lentelė. „Projekto 2“ suinteresuotų šalių vertinimas (sudaryta autorės, 2017)

„Projekto 2“ suinteresuotų šalių vertinimas pagal pasiūlytą modelį				
Projekto suinteresuotų šalių vertinimo modelio lygiai	Lygi nusakantys rodikliai	Projekto šalių sąrašas (šalių identifikavimas)	Projekto šalių įtakos reikšmė projekte (vertinimas nuo 1 iki 5 balų skalės)	Bendra įtakos reikšmė pagal lygius
1 Lygis „Finansai“	Projekto pagrindinis finansavimo šaltinis	Europos Komisija, ministerija, agentūra	5	4
	Projekto antrinis finansavimo šaltinis	Projekto vykdytojas	3	
	Finansavimo išteklių valdymas ir skirstymas	Agentūra, ministerija, regionas	4	
2 Lygis „Poreikis“	Projektui keliami reikalavimai	Europos Komisija, ministerija, agentūra, regionas	5	3,4
	Projektui keliami tikslai	Europos Komisija, ministerija, agentūra, regionas	5	
	Projektui keliami netiesioginiai tikslai (užslėpti)	Regionas, projekto vykdytojas, verslininkai, politikai	3	
	Projektams keliami stebėsenos pasiekimai	Europos Komisija, ministerija, agentūra, regionas	2	
	Projektui keliami uždaviniai	Europos Komisija, ministerija, agentūra, regionas	2	
3 Lygis „Poveikis“	Teigiama įtaka projekto rezultatams	Agentūra, projekto vykdytojas, gyventojai, rangovas, prekių tiekėjai, paslaugų teikėjai	5	3,8

	Neigiama įtaka projekto rezultatams	Projekto vykdytojas, rangovas, prekių tiekėjai, paslaugų teikėjai, verslininkai, politikai	3	
	Tiesioginis poveikis projekto tikslams	Europos Komisija, ministerija, agentūra	5	
	Netiesioginis poveikis projekto tikslams	Gyventojai, verslininkai, politikai	3	
	Laikina intervencija	Ministerija, agentūra, regionas, politikai, verslininkai, gyventojai	5	
	Nuolatinė intervencija	Agentūra, projekto vykdytojas, rangovas, paslaugų ir prekių tiekėjai	2	
4 Lygis „Suteikiama galia“	Projekto problemų iškėlimas (problemų įvardijimas)	Regionas, agentūra, projekto vykdytojas, rangovas, paslaugų ir prekių tiekėjai, gyventojai, verslininkai	5	3,14
	Problemų sprendimo būdų pateikimas	Agentūra, ministerija, regionas	5	
	Problemų sprendimo būdų priėmimas	Agentūra, projekto vykdytojas, rangovas, paslaugų ir prekių tiekėjai	5	
	Problemų sprendimo būdų įvertinimas ir taikymas	Projekto vykdytojas, rangovais paslaugų ir prekių tiekėjai	4	
	Komunikavimo aukštas lygis (įsakmus, reikalaujantis paklusti)	Europos Komisija, ministerija, agentūra, projekto vykdytojas, regionas	1	
	Komunikavimo vidutinis lygis (paklusiantis)	Agentūra, projekto vykdytojas, rangovas, paslaugų ir prekių tiekėjai	1	
	Komunikavimo žemas lygis (neturintis reikšmės)	Politikai, gyventojai, rangovas, paslaugų ir prekių tiekėjai	1	

6 lentelėje matoma, kad identifikuojamos keletas papildomų suinteresuotų šalių – tai regionas ir verslininkai. Taip pat nebelieka tikslinės grupės. Išanalizavus identifikuotas šalis galima teigti, kad „Projekto 2“ mastas yra panašus kaip ir prieš tai tiriamo projekto. Skirtumas tik tas, kad „Projektas 2“ turi patenkinti ne tik ministerijų bei agentūrų, bet regiono ir verslininkų reikalavimus. Dėl to galima

teigti, kad „Projekto 2“ vertinimas ir finansavimas yra „išsmulkinamas“, labiau detalizuojamas vertinant. Nustačius suinteresuotų šalių įtakos projektui, matome, kad didžiausios įtakos projektui turi kaip ir prieš tai analizuoto „Projekto 1“ su finansavimu susijusios suinteresuotos šalys. Jų įtaka siekia net 4 balus (5 balų skalėje). Tačiau nedaug atsilieka pagal poveikį identifikuotos suinteresuotos šalys. „Projekto 2“ rezultatai parodė, kad jos taip pat stipriai įtakoja projektą (3,8 balo). Tai reiškia, kad ne tik turinčios finansų ir juos skiriančios suinteresuotos šalys gali įtakoti projektą, bet ir tos, kurių poveikis yra tiesiogiai ar netiesiogiai labai stiprus projekte. Mažiausią įtaką turi suteikiamos galios turinčios suinteresuotos šalys. Jų įtaka siekia 3,14 balo. Galima teigti, kad galios suteikimas analizuojamame „Projekte 2“ nėra toks reikšmingas kaip prieš tai analizuojamame „Projekte 1“.

Toliau tyrimui pasirinktas pagal kitą priemonę ES finansuojamas „Projektas 3“. Jo rezultatai pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. „Projekto 3“ suinteresuotų šalių vertinimas (sudaryta autorės, 2017)

„Projekto 3“ suinteresuotų šalių vertinimas pagal pasiūlytą modelį				
Projekto suinteresuotų šalių vertinimo modelio lygiai	Lygi nusakantys rodikliai	Projekto šalių sąrašas (šalių identifikavimas)	Projekto šalių įtakos reikšmė projekte (vertinimas nuo 1 iki 5 balų skalės)	Bendra įtakos reikšmė pagal lygius
1 Lygis „Finansai“	Projekto pagrindinis finansavimo šaltinis	Europos Komisija, ministerija, agentūra 1,	5	4,67
	Projekto antrinis finansavimo šaltinis	Projekto vykdytojas, projekto partneris	4	
	Finansavimo išteklių valdymas ir skirstymas	Agentūra 1, ministerija, regionas	5	
2 Lygis „Poreikis“	Projektui keliami reikalavimai	Europos Komisija, ministerija, agentūra 1, agentūra 2, regionas	5	3,2
	Projektui keliami tikslai	Europos Komisija, ministerija, agentūra 1, agentūra 2, regionas, projekto partneris	5	
	Projektui keliami netiesioginiai tikslai (užslėpti)	Regionas, projekto vykdytojas, gyventojai, politikai, projekto partneris	4	
	Projektams keliami stebėsenos pasiekimai	Europos Komisija, ministerija, agentūra 1, agentūra 2, regionas, projekto partneris	1	
	Projektui keliami uždaviniai	Europos Komisija, ministerija, agentūra	1	

		1, agentūra 2, regionas, projekto partneris		
3 Lygis „Poveikis“	Teigiama įtaka projekto rezultatams	Ministerija, agentūra 1, agentūra 2, projekto vykdytojas, projekto partneris, gyventojai, rangovas, prekių ir paslaugų teikėjai	5	4
	Neigiama įtaka projekto rezultatams	Projekto vykdytojas, projekto partneris, rangovas, prekių ir paslaugų teikėjai, politikai, gyventojai	4	
	Tiesioginis poveikis projekto tikslams	Europos Komisija, ministerija, agentūra 1, agentūra 2, regionas, projekto vykdytojas, projekto partneris	5	
	Netiesioginis poveikis projekto tikslams	Gyventojai, politikai, projekto partneris	4	
	Laikina intervencija	Ministerija, agentūra 1, agentūra 2, regionas, politikai, gyventojai, projekto partneris	5	
	Nuolatinė intervencija	Agentūra 1, projekto vykdytojas, rangovas, paslaugų ir prekių tiekėjai	1	
4 Lygis „Suteikiama galia“	Projekto problemų iškėlimas (problemų įvardijimas)	Regionas, agentūra 1, agentūra 2, projekto vykdytojas, projekto partneris, rangovas, paslaugų ir prekių tiekėjai, gyventojai	4	3,14
	Problemų sprendimo būdų pateikimas	Agentūra 1, ministerija, regionas, projekto partneris	4	
	Problemų sprendimo būdų priėmimas	Agentūra 1, projekto vykdytojas, rangovas, paslaugų ir prekių tiekėjai	5	
	Problemų sprendimo būdų įvertinimas ir taikymas	Projekto vykdytojas, projekto partneris	3	
	Komunikavimo lygis (įsakmus, reikalaujantis	Europos Komisija, ministerija, agentūra 1, agentūra 2, projekto vykdytojas, regionas,	3	

	paklusti)	projekto partneris, politikai		
	Komunikavimo vidutinis lygis (paklusiantis)	Agentūra 1, projekto vykdytojas, rangovas, paslaugų ir prekių tiekėjai	2	
	Komunikavimo žemas lygis (neturintis reikšmės)	Gyventojai	1	

7 lentelėje matoma, kad identifikuojama dar viena suinteresuota šalis – tai projekto partneris ir agentūra 2. Projekto partneris „Projektui 3“ ne tik skiria dalį finansavimo, bet ir dalyvauja visuose vertinimo lygiuose. Identifikuota dar viena agentūra (agentūra 2). Tai institucija, kuri neskiria finansavimo, bet gali įtakoti „Projekto 3“ sėkmingą užbaigimą. Ją pagal Fassin (2008) pateiktą suinteresuotų šalių modelį organizacijoje galime įvardinti ir nesuinteresuotą šalį, kuri visgi stipriai įtakoja „Projekto 3“ veiklą ir pasiekimo rezultatus. Šis projektas kaip ir prieš tai du aptarti projektai yra vykdomas mažoje savivaldybėje. Jo tikslas yra konkretus ir aiškus, todėl suinteresuotų šalių ratas projekte yra mažas. Nustačius suinteresuotų šalių įtaką projektui, matome, kad didžiausią įtaką turi (kaip ir prieš tai išanalizuoti „Projektas 1“ ir „Projektas 2“) su finansavimu susijusios suinteresuotos šalys. Jų įtaka siekia net 4,67 balo (5 balų skalėje). Tai įrodo, kad finansai labiausiai įtakoja projektą. Taip pat identifikuotos šalys šį projektą pagal poveikį įtakoja stipriai (4 balai). Mažiausiai „Projektą 3“ suinteresuotos šalys įtakoja pagal poreikį (3,2 balo) ir suteikiamą galią (3,14 balo).

Siekiant dar gilesnio ir kokybiškesnio tyrimo analizuojamas „Projektas 4“. Jo rezultatai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. „Projekto 4“ suinteresuotų šalių vertinimas (sudaryta autorės, 2017)

„Projekto 4“ suinteresuotų šalių vertinimas pagal pasiūlytą modelį				
Projekto suinteresuotų šalių vertinimo modelio lygiai	Lygi nusakantys rodikliai	Projekto šalių sąrašas (šalių identifikavimas)	Projekto šalių įtakos reikšmė projekte (vertinimas nuo 1 iki 5 balų skalės)	Bendra įtakos reikšmė pagal lygius
1 Lygis „Finansai“	Projekto pagrindinis finansavimo šaltinis	Europos Komisija, ministerija, agentūra 1, agentūra 2	5	4
	Projekto antrinis finansavimo šaltinis	Projekto vykdytojas, projekto partneris 1, projekto partneris 2	3	
	Finansavimo išteklių valdymas ir skirstymas	Agentūra 1, agentūra 2, ministerija, projekto vykdytojas	4	
2 Lygis „Poreikis“	Projektui keliami reikalavimai	Europos Komisija, ministerija, agentūra 1, agentūra 2	5	3,6
	Projektui keliami	Europos Komisija,	5	

	tikslai	ministerija, agentūra 1, agentūra 2, projekto vykdytojas, projekto partneris 1, projekto partneris 2		
	Projektui keliami netiesioginiai tikslai (užslėpti)	Projekto vykdytojas, projekto partneris 1, projekto partneris 2, gyventojai, politikai, verslininkai, tikslinės grupės, rangovas, tiekėjai	5	
	Projektams keliami stebėsenos pasiekimai	Europos Komisija, ministerija, agentūra 1, agentūra 2, projekto vykdytojas, projekto partneris 1, projekto partneris 2	1	
	Projektui keliami uždaviniai	Europos Komisija, ministerija, agentūra 1, agentūra 2, projekto vykdytojas, projekto partneris 1, projekto partneris 2, politikai, verslininkai, tikslinės grupės	2	
3 Lygis „Poveikis“	Teigiama įtaka projekto rezultatams	Ministerija, agentūra 1, agentūra 2, projekto vykdytojas, Projekto partneris 1, Projekto partneris 2, gyventojai, rangovas, teikėjai	5	4,5
	Neigiama įtaka projekto rezultatams	Projekto vykdytojas, projekto partneris 1, projekto partneris 2, rangovas, teikėjai, politikai, gyventojai, verslininkai, žiniasklaida	5	
	Tiesioginis poveikis projekto tikslams	Europos Komisija, ministerija, agentūra 1, agentūra 2, projekto vykdytojas, projekto partneris 1, projekto partneris 2	5	
	Netiesioginis poveikis projekto tikslams	Gyventojai, verslininkai, rangovas, tiekėjai, politikai, projekto partneris 1, projekto partneris 2, žiniasklaida	5	

	Laikina intervencija	Ministerija, agentūra 1, agentūra 2, žiniasklaida, politikai, gyventojai, verslininkai	5	
	Nuolatinė intervencija	Agentūra 1, agentūra 2, projekto vykdytojas, rangovas, tiekėjai, projekto partneris 1, projekto partneris 2	2	
4 Lygis „Suteikiama galia“	Projekto problemų iškėlimas (problemų įvardijimas)	Ministerija, agentūra 1, agentūra 2, projekto vykdytojas, projekto partneris 1, projekto partneris 2, rangovas, tiekėjai, gyventojai, žiniasklaida	5	3,86
	Problemų sprendimo būdų pateikimas	Ministerija, agentūra 1, agentūra 2, projekto vykdytojas, projekto partneris 1, projekto partneris 2	4	
	Problemų sprendimo būdų priėmimas	Agentūra 1, agentūra 2, projekto vykdytojas, rangovas, tiekėjai	5	
	Problemų sprendimo būdų įvertinimas ir taikymas	Projekto vykdytojas, projekto partneris 1, projekto partneris 2	5	
	Komunikavimo aukštas lygis (reikalaujantis paklusti, vadovaujasi įsakymais)	Europos Komisija, ministerija, agentūra 1, agentūra 2, projekto vykdytojas, projekto partneris 1, projekto partneris 2, politikai, žiniasklaida	5	
	Komunikavimo vidutinis lygis (paklusiantis)	Agentūra 1, agentūra 2, projekto vykdytojas, projekto partneris 1, projekto partneris 2, rangovas, tiekėjai, verslininkai	2	
	Komunikavimo žemas lygis (neturintis reikšmės)	Gyventojai, verslininkai, tikslinės grupės	1	

8 lentelėje matoma, kad įvardijamos dar keletas naujų suinteresuotų šalių – tai partneris 1 ir partneris 2, agentūra 1 ir agentūra 2 (susijusios tiesiogiai su finansavimu ir valdymu), žiniasklaida, verslininkai. Šis tiriamas projektas yra tarptautinis, todėl įtraukiama žiniasklaidos suinteresuota šalis ir net 2 partneriai iš skirtingų šalių. Galime tik įsivaizduoti, koks reikšmingas ir kokio masto yra

projektas, kad įtraukiami net keli partneriai ir kelios agentūros. Taip pat įtraukiamos, kaip suinteresuotos šalys skirtingų kultūrų gyventojai (vartotojai ir galutiniai vartotojai) ir verslininkų grupės. Jos atskirai neišvardijamos, taikomas bendras apibrėžimas – gyventojai, verslininkai. Nors būtų galima išskirti, pvz., šalis 1, šalis 2, šalis 3 gyventojus (3 skirtingų šalių ir kultūrų gyventojai), šalis 1 bei šalis 2 verslininkus (2 skirtingų šalių verslininkai). Tokiu būdu būtų nustatytas aiškesnis ir platesnis suinteresuotų šalių identifikavimas.

Siekiant išanalizuoti „Projekto 4“ suinteresuotų šalių įtaką projektui, matome, kad didžiausią įtaką turi su poveikiu susijusios suinteresuotos šalys. Jų įtaka siekia net 4,5 balo (5 balų skalėje). Tai reiškia, kad „Projekte 4“ labiausiai įtakoja jo sėkmę vienaip ar kitaip veikiančios suinteresuotos šalys. Kita svarbi suinteresuotų šalių įtaka yra finansai (4 balai). Mažiausiai „Projektą 4“ įtakoja poreikį (3,6 balo) nusakančio lygio ir suteikiamos galios turinčios (3,86 balo) suinteresuotos šalys. Išanalizavus „Projekto 4“ rezultatus, galima teigti, kad poveikis įtakoja labiausiai šį projektą, nes jis, negu visi prieš tai analizuoti projektai, yra tarptautinis ir didelio masto. Taip pat jį veikia ir didelis kiekis skirtingų kultūrų suinteresuotų šalių, o viena iš tokių suinteresuotų šalių kaip žiniasklaida yra pagrindinė suinteresuota šalis, kuri netiesiogiai, bet plačiai veikia projektą. Todėl ir poveikio įtakos lygis šiame projekte yra pats aukščiausias.

9 lentelėje pateikiami paskutinio „Projekto 5“ rezultatai.

9 lentelė. „Projekto 5“ suinteresuotų šalių vertinimas (sudaryta autorės, 2017)

„Projekto 5“ suinteresuotų šalių vertinimas pagal pasiūlytą modelį				
Projekto suinteresuotų šalių vertinimo modelio lygiai	Lygi nusakantys rodikliai	Projekto šalių sąrašas (šalių identifikavimas)	Projekto šalių įtakos reikšmė projekte (vertinimas nuo 1 iki 5 balų skalės)	Bendra įtakos reikšmė pagal lygius
1 Lygis „Finansai“	Projekto pagrindinis finansavimo šaltinis	Europos Komisija, ministerija, agentūra,	5	4,33
	Projekto antrinis finansavimo šaltinis	Projekto vykdytojas	4	
	Finansavimo išteklių valdymas ir skirstymas	Agentūra, ministerija	4	
2 Lygis „Poreikis“	Projektui keliami reikalavimai	Europos Komisija, ministerija, agentūra	5	3,4
	Projektui keliami tikslai	Europos Komisija, ministerija, agentūra	5	
	Projektui keliami netiesioginiai tikslai (užslėpti)	Europos Komisija, ministerija, agentūra	5	
	Projektams keliami stebėsenos pasiekimai	Europos Komisija, ministerija, agentūra	1	
	Projektui keliami	Europos Komisija,	1	

	uždaviniai	ministerija, agentūra		
3 Lygis „Poveikis“	Teigiama įtaka projekto rezultatams	Agentūra, projekto vykdytojas, gyventojai (plačiąja prasme), tikslinės grupės (siaurąja prasme) rangovai, prekių tiekėjai, paslaugų teikėjai	5	3,6
	Neigiama įtaka projekto rezultatams	Projekto vykdytojas, rangovai, prekių tiekėjai, paslaugų teikėjai	3	
	Tiesioginis poveikis projekto tikslams	Europos Komisija, ministerija, agentūra	5	
	Netiesioginis poveikis projekto tikslams	Gyventojai, tikslinės grupės	3	
	Laikina intervencija	Ministerija, agentūra	5	
	Nuolatinė intervencija	Ministerija, agentūra	1	
4 Lygis „Suteikiama galia“	Projekto problemų iškėlimas (problemų įvardijimas)	Projekto vykdytojai, rangovai, paslaugų teikėjai, prekių tiekėjai	5	3,88
	Problemų sprendimo būdų pateikimas	Agentūra, ministerija	5	
	Problemų sprendimo būdų priėmimas	Projekto vykdytojai, rangovai, paslaugų teikėjai, prekių tiekėjai	5	
	Problemų sprendimo būdų įvertinimas ir taikymas	Projekto vykdytojai, rangovai, paslaugų teikėjai, prekių tiekėjai	5	
	Komunikavimo aukštas lygis (reikalaujantis paklusti, vadovaujasi įsakymais)	Europos Komisija, ministerija, agentūra, projekto vykdytojas	5	
	Komunikavimo vidutinis lygis (paklusiantis)	Europos Komisija, ministerija, agentūra, projekto vykdytojas	1	
	Komunikavimo žemas lygis (neturintis reikšmės)	Europos Komisija, ministerija, agentūra, projekto vykdytojas	1	

9 lentelėje matoma, kad suinteresuotos šalys yra įvardijamos tokios pačios kaip ir „Projekte 1“: Europos Komisija, ministerija, agentūra, projekto vykdytojas, rangovas, prekių ir paslaugų tiekėjai, gyventojai, tikslinės grupės. Nелиеka tik politikų. Išanalizavus išvardintas suinteresuotas šalis galima

teigti, kad „Projektas 5“ yra taip pat nedidelės apimties, mažo finansavimo ir vykdomas mažoje savivaldybės teritorijoje. Nustačius suinteresuotų šalių įtaką projektui, matome, kad didžiausios įtakos projektui turi su finansavimu susijusios suinteresuotos šalys. Jų įtaka siekia net 4,33 balo (5 balų skalėje). Antroje vietoje pagal įtaką užima suteikiamos galios turinčios suinteresuotos šalys (3,86 balo). Mažiausiai „Projektą 5“ įtakoja poreikį (3,4 balo) nusakančio lygio ir poveikį turinčios (3,6 balo) suinteresuotos šalys. Išanalizavus „Projektą 5“ galima, teigti, kad šiam projektui kaip ir kitiems („Projektas 1“, „Projektas 2“ ir „Projektas 3“) didžiausią įtaką turi tos suinteresuotos šalys, kurios finansiškai remia projektą.

Apibendrinant galima teigti, kad pasirinktomis skirtingomis priemonėmis ir skirtingų mastų ES finansuojami projektai atskleidė gana panašią suinteresuotų šalių įtaką. 4 iš 5 aptartų projektų didžiausios įtakos turi su finansais susijusios suinteresuotų šalių. „Projektas 4“ yra vienintelis, kuriam didžiausią įtaką turi su poveikiu susijusios suinteresuotos šalys. Galima daryti prielaidą, kad tai susiję su projekto dydžiu ir suinteresuotų šalių gausa. Pagal gautus rezultatus „Projektas 1“ ir „Projektas 5“ yra gana panašūs: didžiausios įtakos turi su finansais susijusios suinteresuotos šalys, antroje vietoje pagal įtaką užima suteikiamos galios turinčios suinteresuotos šalys, o mažiausiai „Projektą 1“ ir „Projektą 5“ įtakoja poreikį nusakančio lygio ir poveikį turinčios suinteresuotos šalys. „Projekto 2“ ir „Projekto 3“ įtakos rezultatai taip pat panašūs: pirmoje vietoje – finansai, antroje – poveikis, toliau – poreikis, o mažiausiai įtakos turi suteikiama galia. Tai leidžia daryti prielaidą, kad nors projektai parinkti pagal skirtingas finansuojamas priemones, tačiau kiekvieno projekto suinteresuotų šalių įtaka pasiskirsi panašiai. Todėl galėtumėme iš dalies sutikti su vieno iš Biudžetinės įstaigos skyriaus eksperto nuomone, kad: „Kiekvieno projekto šalys yra Europos Komisija, Finansų ir šakninės ministerijos, agentūros ir projektų vykdytojai bei tikslinės grupės. Dar prie šalių galima būtų priskirti rangovus ir prekių tiekėjus bei paslaugų teikėjus, gyventojus, tokiu atveju, kiekvieno projekto šalys yra tiek vienodos (ministerijos, agentūros ir kt., taip pat gyventojai) tiek skirtingos, t. y. rangovai, prekių tiekėjai, paslaugų teikėjai ir tikslinės grupės“.

Pasitelkus giluminio pusiau struktūruoto interviu klausimyno 8 ekspertų atsakymų rezultatus ir palyginus su 5 ES finansavimo paramą siekiančių gauti projektų suinteresuotų šalių vertinimu, matome jų įtaką projektui skirtinga. Ekspertų teigimu didžiausią įtaką turi poveikį turinčios suinteresuotos šalys. Išanalizavus 5 ES finansuojamus projektus pastebimi kitokie rezultatai: didžiausią įtaką turi su finansais susijusios suinteresuotos šalys. Tačiau pastebima, kad iš 5 analizuotų projektų tik 4 rezultatai yra tokie. Galime daryti prielaidą, kad taip yra dėl analizuotų projektų dydžio. 4 analizuoti projektai buvo nedideli, o suinteresuotos šalys panašios ir jų taip pat ne daug. Galima teigti, kad dėl šios priežasties didžiausią įtaką turi su finansais susijusios suinteresuotos šalys. Būtent nuo jų priklauso ne tik projekto baigtumo sėkmė, bet ir paties projekto egzistavimas (įgyvendinimo galimybė). „Projektas 4“ yra vienintelis projektas, kurio rezultatas skiriasi nuo kitų: didžiausia įtaka turi poveikį turinčios

suinteresuotos šalys. Šis analizuotas projektas yra vienintelis toks didelis, turintis labai daug suinteresuotų šalių. Jų yra daug dėl projekto masto. Pasirinktas analizuoti projektas yra tarptautinis, turintis kelis partnerius. Projekte dalyvauja skirtingų tautų, mentalitetų ir kultūrų suinteresuotos šalys. Taip pat išryškėja netiesiogiai veikiančios suinteresuotos šalys, pvz., žiniasklaida (visose 3 šalyse). Jų poveikio įtaka projektui ženkliai didesnė negu vietinio, mažesnio projekto. Galime daryti prielaidą, kad dėl suinteresuotų šalių gausos ir paties projekto masto didžiausia įtaką daro poveikį turinčios suinteresuotos šalys. Palyginus gautus ekspertų ir 5 ES projektų rezultatus, galima daryti išvadą, kad ekspertai kalba apie poveikio įtaką kaip pačią svarbiausią, nes jie į suinteresuotas projekto šalis žiūri iš savo darbinės su projektais patirties, kalba apie projektus plačiąją prasme, nevertina kiekvieno atskirai. Tačiau ištyrus projektą praktiškai, matomas kitoks rezultatas.

4.2. Tyrimo apribojimai, tolesnės kryptys ir perspektyvos

Tyrimo apribojimai. Empirinio tyrimo tikslas buvo patikrinti siūlomo ES finansuojamų projektų suinteresuotų šalių vertinimo modelio pritaikomumą, pasitelkus kriterijaus rodiklius. Kokybiniame tyrime dalyvavo 8 kompetentingi ekspertai iš trijų organizacijų, kurios vykdo arba kuruoja ES finansuojamus projektus: vandentvarkos, nuotekų šalinimo projektus vykdanči organizacija, įmonių konsultavimo, techninės priežiūros ir projektų administravimą vykdanči įmonė, biudžetinės įstaigos skyriai, vykduos statybos ir priežiūros projektus. Giluminiu pusiau struktūruotu interviu metu aiškintasi ekspertų samprata apie projektų suinteresuotas šalis, gilnamasi, kaip ekspertai vertina suinteresuotas šalis pagal kriterijaus rodiklius bei klausta jų nuomonės, ar reikėtų tobulinti teorinį suinteresuotų šalių vertinimo modelį. Tolimesnis tyrimas padėjo išanalizuoti, kokią didžiausią įtaką turi suinteresuota šalis ekspertų pateiktiems 5 ES finansavimo paramą siekiantiems gauti projektams. Pagal suinteresuotų šalių vertinimo modelio kriterijaus rodiklius identifikuotos suinteresuotos šalys kiekvienam projektui atskirai ir įvertinta jų daroma didžiausia įtaka.

Tolesnės tyrimo kryptys ir perspektyvos. Pateikti neišsamūs ekspertų atsakymai ir siūlymai dėl pasiūlyto suinteresuotų šalių vertinimo modelio kriterijaus rodiklių pasirinkimo tinkamumo. Taip pat nepakankamas kiekis ištirtų projektų, siekiant nustatyti, kaip reikėtų tobulinti suinteresuotų šalių vertinimo modelį.

Apibendrinant galima teigti, kad pasiūlytas teorinis suinteresuotų šalių vertinimo modelis veikia ne tik norint identifikuoti suinteresuotas projekto šalis, bet ir vertinant jų įtaką projektui. Tačiau tolimesniuose tyrimuose reikėtų dar kartą apklausti ekspertus arba pasirinkti kitus, kompetenciją atitinkančius ekspertus, dėl modelio lygio rodiklių papildymo. Kad suinteresuotų šalių vertinimas būtų dar efektyvesnis ir objektyvesnis, siūloma plačiau patyrinėti, kaip suinteresuotų šalių vertinimo modelis pasireiškia skirtingus finansavimus gaunančiuose projektuose. Taip pat reikėtų tęsti tyrimus,

nuolatos tobulinant pasiūlyto suinteresuotų šalių vertinimo modelio rodiklius, kad jų įvertinimas būtų tikslesnis.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus nagrinėtą mokslinę literatūrą apie projektų suinteresuotas šalis bei atlikus jų vertinimą su 5 ES finansavimo siekiančiais gauti projektais, galima padaryti keletą išvadų:

1. Atlikus šiuolaikinių projektų suinteresuotų šalių vertinimo problematikos analizę nustatyta, kad projektuose suinteresuotų šalių dalyvavimas ir jų poreikių nustatymas lemia net paties projekto sėkmę arba žlugimą. Taip pat vertinat, pasitelkus komunikavimą, nuolatinį bendradarbiavimą visais klausimais, pasitikėjimo skatinimą, svarbu suinteresuotas šalis „privesti“ prie sėkmingo projekto užbaigimo. Iš mokslininkų pasitelktų metodų, vertinant suinteresuotas šalis, pastebima, kad didžiausią dėmesį turėtų turėti tos suinteresuotos šalys, kurios dalyvauja kaip investicijų davėjai ar emociniu pagrindu projektą veikiančios šalys. Nustačius suinteresuotų šalių tikslus, nesvarbu ar jie gigantiško masto ar mini projektai, reikėtų, atmetant „puikybes“ ir kitus nereikalingus aspektus, įvertinti tiksliai suinteresuotas šalis ir jas identifikavus numatyti, kaip jos paveiks projektą, nukreipti sėkmingo įgyvendinimo keliu arba atmesti kaip nereikalingas. Todėl labai svarbu turėti modelį ir jį sugebėti pritaikyti tinkamai nustatant ir įvertinant suinteresuotas šalis, jų lūkesčius ir tikslus.

2. Atlikus projekto suinteresuotų šalių vertinimo teorinę analizę nustatyta, kad suinteresuotos šalys – tai organizacijos ar asmenys, kurie aktyviai dalyvauja projekte, ir jų interesai gali teigiamai ar neigiamai įtakoti projekto vykdymą bei projekto rezultatus. Viena iš svarbiausių projekto problemų yra suinteresuotų šalių identifikavimas. Mokslininkai ir tyrėjai suinteresuotas šalis sieja su daugeliu dalykų: finansais, rezultatais, tikslų siekimu ir pan. Jų įtaka projektuose vaidina labai svarbų vaidmenį. Planuojant projektus reikėtų nusistatyti suinteresuotų šalių svarbą sugrupavus jas, kad būtų galima įvertinti jų poreikius ir daromą įtaką ne tik teoriniu, bet ir praktiniu aspektu. Taip pat atlikus suinteresuotų šalių vertinimo modelių analizę, suformuotas projekto suinteresuotų šalių raiškos vertinimo modelis, kuris atskleidžia, kokius kriterijaus rodiklius taikant yra lengviau nustatyti suinteresuotų šalių poreikius, tikslus, poveikį ir didžiausią turimą projektui galią. Jis parodo, kaip galima lengviau kontroliuoti projektų suinteresuotas šalis, siekiant bendro tikslo – sėkmingo projekto įgyvendinimo.

3. Sudarytas teorinis suinteresuotų šalių vertinimo modelis, leidžia tinkamai identifikuoti ir įvertinti projektų suinteresuotas šalis. Taip pat teorinis modelis parodo, kokią didžiausią įtaką turi suinteresuota šalis ES finansavimo paramą siekiantiems gauti projektams. Tai daroma identifikuojant ES finansuojamų projektų suinteresuotas šalis bei pateikiant jų įtakos vertinimą pačiam projektui. Taip pat pateikiama bendrai apskaičiuota įtakos reikšmė. Skaičiavimas atliktas sudėjus visus identifikuotų šalių vertinimus pagal nusakančius lygio rodiklius ir padalinus iš pateiktų rodiklių skaičiaus.

4. Empiriškai patikrinus teorinį ES finansuojamų projektų suinteresuotų šalių vertinimo modelį, galima teigti, kad projektų suinteresuotų šalių vertinimo modelis yra svarbus įrankis

identifikuojant suinteresuotas šalis. Taip pat vertinant jų įtaką ir galią projektui. Pasitelkus giluminio pusiau struktūruoto interviu klausimyno 8 ekspertų atsakymų rezultatus ir palyginus su 5 ES finansavimo paramą siekiančių gauti projektų suinteresuotų šalių vertinimu, matome jų įtaką projektui skirtinga. Ekspertų teigimu didžiausią įtaką turi poveikį turinčios suinteresuotos šalys. Išanalizavus 5 ES finansuojamus projektus pastebimi kitokie rezultatai: didžiausią įtaką turi su finansais susijusios suinteresuotos šalys. Todėl galima daryti išvadą, kad ekspertai kalba apie poveikio įtaką kaip pačią svarbiausią, nes jie į suinteresuotas projekto šalis žiūri iš savo darbinės su projektais patirties, kalba apie projektus plačiąją prasme, nevertina kiekvieno atskirai. Tačiau ištyrus projektą praktiškai, matomas kitoks rezultatas.

Atsižvelgiant į empirinio tyrimo rezultatus, teikiamos **rekomendacijos** tyrėjams dėl projekto suinteresuotų šalių vertinimo modelio:

1. Tyrėjams būtina nustatyti pasiūlyto projekto suinteresuotų šalių vertinimo modelio veiksmingumą praktikoje, giliau ištirti atskiras modelio dalis.

2. Atsižvelgiant į pasiūlyto suinteresuotų šalių vertinimo modelio kriterijaus rodiklius ir jau gautus rezultatus, apklausti kitus pasirinktus kompetentingus ekspertus tam, kad būtų galima palyginti modelio tinkamumą.

3. Kad suinteresuotų šalių vertinimas būtų dar efektyvesnis ir objektyvesnis, siūloma plačiau patyrinėti, kaip suinteresuotų šalių vertinimo modelis pasireiškia skirtingus finansavimus gaunančiuose projektuose.

4. Tikslinga plėtoti tyrimus, kaip (kokiais metodais) gali būti įvertintos projekto suinteresuotos šalys, kokių kriterijų papildomai reikia įtraukti (be jau šiame darbe išryškintų).

5. Tęsti tyrimus, nuolatos tobulinant pasiūlyto suinteresuotų šalių vertinimo modelio rodiklius, kad jų įvertinimas būtų tikslesnis.

LITERATŪRA

Albert, M., Balve, P., Spang, K. (2017). Evaluation of project success: a structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 796-821. [žiūrėta 2017-11-10]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2017-0004>

Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vilnius: Socialinių mokslų kolegija.

Bryson, J. (2007). What to do when stakeholders matter? *Public Management Review*. 6(1). 21-53. doi: 10.1080/14719030410001675722

Būda, V., Chmieliauskas, A. (2006). *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija.

Centrinė projektų valdymo agentūra. (2017). *Vystomojo bendradarbiavimo projektų valdymo gairės*. [žiūrėta 2017-10-02]. Prieiga per internetą https://www.cpva.lt/lt/veikla/paramos-administravimas/lietuvos-vystomojo-bendradarbiavimo-projektai/viesinimas_682.html

Cleland, D. I. (1985). A strategy for ongoing project evaluation. *Project Management Journal*, 16(3), 11–17. [žiūrėta 2017-11-11]. Prieiga per internetą <https://www.pmi.org/learning/library/strategy-ongoing-project-evaluation-1798>

Dave, G., Frerichs, L., Jones, J., Kim, M., Burke, J., Corbie-Smith, G. (2018). Conceptualizing trust in community-academic research partnerships using concept mapping approach: A multi-CTSA study. *The official journal of the Evaluation and Program Planning*, 66(2018), 70-78. [žiūrėta 2017-11-08]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.10.007>

Davis, K. (2017). An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success. *International Journal of Project Management*, 35(4), 604-617. [žiūrėta 2017-11-10]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.004>

Dyer, R. (2017). Cultural sense-making integration into risk mitigation strategies towards megaproject success. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1338-1349. [žiūrėta 2017-11-10]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.11.005>

Eskerod, P. ir Heumann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: what standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*. 6(1), 36-50. doi: 10.1108/17538371311291017

Europos Sąjunga. (2013). *ES finansavimas. Lėšų valdymas*. [žiūrėta 2017-10-02]. Prieiga per internetą https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants_lt

Europos Sąjunga. (2013). *ES finansavimas. Finansavimo paraiškos*. [žiūrėta 2017-10-02]. Prieiga per internetą https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants_lt

Fassin, Y. (2009). The Stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*. 84(1), 113-135. doi: 10.1007/s10551-008-9677-4

Flyberg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: an overview. *International Journal of Project Management*, 6-19

Gerard, J. ir Kowarsch, M. (2017). If at first you don't succeed: Evaluating stakeholder engagement in global environmental assessments. *Journal of Environmental Science & Policy*, 77(2017), 235-243. [žiūrėta 2017-11-08]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2017.02.007>

Hein, P.H., Voris, N., Morkos, B. (2017). Predicting requirement change propagation through investigation of physical and functional domains. *Article in Press: Research in Engineering Design*, 1-20. doi: 10.1007/s00163-017-0271-6

Yaylacı, E. D., Düzgün, H. Ş. (2018). Evaluating the mine plan alternatives with respect to bottom-up and top-down sustainability criteria. *Journal of Cleaner Production*, 167(2018), 837-849. [žiūrėta 2017-11-08]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.248>

Kolk, A. ir Pinske, J. (2006). Stakeholder Mismanagement and Corporate Social Responsibility Crises. *European Management Journal*, 24(1), 59-72. doi: 10.1016/j.emj.2005.12.008

Konsultus mokymai, VšĮ. (2010). Projektinės veiklos ir jų valdymas. [žiūrėta 2017-11-17]. Prieiga per internetą <http://www.bchi.lt/LBD/saitas/files/Projektines%20veiklos%20ir%20ju%20valdymas.pdf>

Kovacs, E., Kelemen, E., Kiss, G., Kaloczkai, A., Fabok, V., Molnar, D. (2017). Evaluation of participatory planning: Lessons from Hungarian Natura 2000 management planning processes. *Journal of Environmental Management*, 204(2017), 540-550. [žiūrėta 2017-11-08]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2017.09.028>

Land, M., Macura, B., Bernes, C., Johansson, S. (2017). A five-step approach for stakeholder engagement in prioritisation and planning of environmental evidence syntheses Neal Haddaway, Sally Crowe. *The official journal of the Collaboration for Environmental Evidence*, 6(1), 25. doi: 10.1186/s13750-017-0104-0

Lessel W. (2007). *Projektų valdymas*. Vilnius: Alma litera.

Litsikakis, D. (2009). Analysis of Project Success Criteria and Success Factors. [žiūrėta 2017-12-02]. Prieiga per internetą <http://knol.google.com/k/analysis-of-project-success-criteria-and-success-factors>

Littau, P., Jujagiri, N. J. ir Adlbrecht, G. (2010). 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984-2009). *Project Management Journal*. 41(4), 17-29. doi: 10.1002/pmj.20195

LR Finansų ministerija. (2008). *Kas yra struktūrinė parama*. [žiūrėta 2017-10-02]. Prieiga per internetą <http://www.esparama.lt/kas-yra-strukturine-parama>

LR Finansų ministerija. (2014). *Finansavimo skyrimo, vertinimo ir įgyvendinimo schemas*. [žiūrėta 2017-09-18]. Prieiga per internetą <http://www.esinvesticijos.lt/lt/finansavimas/finansavimo-skyrimo-schema>

LR Vidaus Reikalų ministerija. (2014). *Projektų ir Procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės*. [žiūrėta 2017-09-25]. Prieiga per internetą <http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=527>

LST ISO 21500:2012 (2013). *Nurodymai dėl projektų vadybos*.

Mainardes, E. W., Alves, H., Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*. 49(2), 226-252. doi: 10.1108/00251741111109133

McGrath, S. K. ir Whitty, S. J. (2017). Stakeholder defined. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 721-748. [žiūrėta 2017-11-11]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2016-0097>

Miller, D., Oliver, M. (2015). Engaging Stakeholders for Project Success. *PMI*. [žiūrėta 2017-12-11]. Prieiga per internetą <https://www.pmi.org/~media/PDF/learning/engaging-stakeholders-project-success.ashx>

Miles, S. (2012). Stakeholder: essentially contested or just confused? *Journal of Business Ethics*. 108(3), 285-298. doi: 10.1007/s10551-011-1090-8

Missonier, S., Loufrani-Fedida, S. (2014). Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. *International Journal of Project Management*. 32(2014), 1108-1122. [žiūrėta 2017-11-17]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.02.010>

Morris, R. A., McWhorter Sember, B. (2010). *Sėkminga projektų vadyba*. Vilnius: Verslo žinios.

Parker, D. W., Kunde, R., Zeppetella, L. (2017). Exploring communication in project-based interventions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(2), 146-179. [žiūrėta 2017-11-11]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2015-0099>

Phillips, J. (2014). *CAPM / PMP Project Management Certification All-in-One Exam Guide, 3th ed.* [žiūrėta 2017-12-02]. Prieiga per internetą <http://biblio.upmx.mx/textos/81834.pdf>

Pierlot, F., Marks-Perreau, J., Real, B., Carluer, N., Constant, T., Bockstaller, Ch. (2017). Predictive quality of 26 pesticide risk indicators and one flow model: A multisite assessment for water contamination. *Journal of Science of The Total Environment*, 605-606(2017), 655-665. [žiūrėta 2017-11-08]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2017.06.112>

Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 5th ed.* [žiūrėta 2017-10-11]. Prieiga per internetą http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf

PRIEDAI

1 PRIEDAS. GILUMINIS PUSIAU STRUKTŪRUOTAS INTERVIU

Giluminio pusiau struktūruoto interviu klausimynas

Klausimas 1. Ar pritariate teiginiui, kad projekto suinteresuotos šalys turi įtakos sėkmingam projekto įgyvendinimui? Pakomentuokite.

Klausimas 2. Ar pritariate teiginiui, kad kiekvieno projekto suinteresuotos šalys yra skirtingos, todėl jas reikia identifikuoti ir vertinti atsakingai? Pakomentuokite.

Klausimas 3. Ar pritariate teiginiui, kad projekto suinteresuotų šalių raiškos modelis leidžia tinkamai įvertinti suinteresuotas šalis? Pakomentuokite.

Klausimas 4. Ar pritariate teiginiui, kad projektų tikslai turi būti siekiami neatsižvelgiant į suinteresuotų šalių poveikį? Pakomentuokite.

Klausimas 5. Ar pritariate teiginiui, kad projektuose suinteresuotos šalys, kurios skiria didžiausią finansavimą, turi didžiausią galią projekto vykdymui? Pakomentuokite.

Klausimas 6. Ar pritariate teiginiui, kad nuolatinis bendradarbiavimas tarp suinteresuotų projekto šalių gali padėti išvengti kylančių sunkumų bei problemų įgyvendinant projektą? Pakomentuokite.

Klausimas 7. Prašome pakomentuoti:

Klausimas 7.1. Ko šiame modelyje reikėtų atsisakyti?

Klausimas 7.2. Kuo šį modelį reikėtų papildyti?

Klausimas 7.3. Kiek šis modelis gali padėti vertinant suinteresuotas šalis?

Klausimas 8. Kiek laiko veikia jūsų organizacija? Ir kiek laiko jūs dirbate joje?

Klausimas 10. Kokia veiklą vykdo jūsų organizacija?

Klausimas 11. Kokia jūsų patirtis su ES finansuojamais projektais?

Klausimas 12. Su kokiais sunkumais dažniausiai susiduriate įgyvendinant projektus?

2 PRIEDAS. SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ VERTINIMAS

Siūlomas suinteresuotų šalių vertinimo modelis vertinant 5 ES finansuojamus projektus			
Projekto suinteresuotų šalių vertinimo modelio lygiai	Lygi nusakantys rodikliai	Projekto šalių sąrašas (šalių identifikavimas)	Projekto šalių įtakos reikšmė projekte (vertinimas nuo 1 iki 5 balų skalės)
1 Lygis „Finansai“	Projekto pagrindinis finansavimo šaltinis		
	Projekto antrinis finansavimo šaltinis		
	Finansavimo išteklių valdymas ir skirstymas		
2 Lygis „Poreikis“	Projektui keliami reikalavimai		
	Projektui keliami tikslai		
	Projektui keliami netiesioginiai tikslai (užslėpti)		
	Projektams keliami stebėsenos pasiekimai		
	Projektui keliami uždaviniai		
3 Lygis „Poveikis“	Teigiama įtaka projekto rezultatams		
	Neigiama įtaka projekto rezultatams		
	Tiesioginis poveikis projekto tikslams		
	Netiesioginis poveikis projekto tikslams		
	Laikina intervencija		
	Nuolatinė intervencija		
4 Lygis „Suteikiama galia“	Projekto problemų iškėlimas (problemų įvardijimas)		
	Problemų sprendimo būdų pateikimas		
	Problemų sprendimo būdų priėmimas		
	Problemų sprendimo būdų įvertinimas ir taikymas		
	Komunikavimo aukštas lygis (reikalaujantis paklusti, vadovaujantis įsakymais)		
	Komunikavimo vidutinis lygis (paklusiantis)		
	Komunikavimo žemas lygis (neturintis reikšmės)		