

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**AGNĖ KAULAKIENĖ**

**TARPTAUTINIŲ TURIZMO PROJEKTŲ VALDYMO  
VEIKSNIŲ ANALIZĖ**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas  
prof. dr. A. Baležentis**

**VILNIUS, 2010**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**TARPTAUTINIŲ TURIZMO PROJEKTŲ VALDYMO  
VEIKSNIŲ ANALIZĖ**

**Tarptautinio turizmo administravimo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 62603S204**

**Recenzentas**

2010 ... ..

**Vadovas**

**prof. dr. A. Baležentis**

2010 11 ...

**Atliko**

**TTkmn8-01 gr. stud.**

**A. Kaulakienė**

2010 11 25

**VILNIUS, 2010**

## TURINYS

<b>ĮVADAS.....</b>	<b>7</b>
<b>1. TEORINIAI PROJEKTŲ VALDYMO PAGRINDAI.....</b>	<b>10</b>
1.1. Projekto sąvoka ir ypatumai .....	10
1.2. Projektų tipai.....	14
1.3. Projektų valdymas.....	16
1.4. Tarptautinių projektų valdymo ypatumai.....	23
<b>2. TARPTAUTINIAI TURIZMO PROJEKTAI, FINANSUOJAMI PAGAL EUROPOS TERITORINIO BENDRADARBIAVIMO TIKSLŲ PROGRAMAS.....</b>	<b>27</b>
2.1. ES struktūrinė parama Lietuvai.....	27
2.2. Projektų valdymo sistema .....	29
2.3. Lietuvos ir Lenkijos BPS programa ir projektai .....	34
2.4. Latvijos ir Lietuvos BPS programa ir projektai .....	36
<b>3. TARPTAUTINIŲ TURIZMO PROJEKTŲ VALDYMO VEIKSNIŲ ANALIZĖ.....</b>	<b>39</b>
3.1. Tyrimo metodika .....	39
3.2. Teigiamų ir neigiamų veiksnių nustatymas .....	41
3.3. Veiksnių įtakos stiprumo tyrimas.....	50
3.4. Projekto gyvavimo ciklo etapų veiksnių tyrimas .....	54
<b>IŠVADOS IR SIŪLYMAI .....</b>	<b>63</b>
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS.....</b>	<b>67</b>
<b>ANOTACIJA .....</b>	<b>71</b>
<b>ANNOTATION .....</b>	<b>72</b>
<b>SANTRAUKA.....</b>	<b>73</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>75</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>77</b>

**LENTELĖS**

1 lentelė. Pagrindiniai projektų ypatumai.....	12
2 lentelė. Projektų tipai pagal Gray ir Larson (2003).....	15
3 lentelė. Projekto gyvavimo ciklo etapai.....	17
4 lentelė. Probleminiai tarptautinių projektų veiksniai .....	23
5 lentelė. Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslo programų valdymo organai.....	29
6 lentelė. Teigiamai tarptautinių turizmo projektų valdymą įtakojantys veiksniai.....	43
7 lentelė. Neigiamai tarptautinių turizmo projektų valdymą įtakojantys veiksniai.....	45
8 lentelė. Veiksnių vertinimo dažnumas.....	47

## PAVEIKSLAI

1 pav. Darbe analizuojami projektų tipai.....	16
2 pav. Efektyvi tarptautinio projekto komanda.....	22
3 pav. Darbe tiriamų projektų schema .....	28
4 pav. Tarptautinio turizmo projekto gyvavimo ciklo etapai .....	32
5 pav. Tyrimo schema .....	40
6 pav. Tarptautinių turizmo projektų neigiamų ir teigiamų veiksnių laukas .....	49
7 pav. Teigiamų veiksnių įtakos stiprumas tarptautinių turizmo projektų valdymui.....	51
8 pav. Teigiamų veiksnių įtakos stiprumo vertinimas, balų vidurkis.....	52
9 pav. Neigiamų veiksnių įtakos stiprumas tarptautinių turizmo projektų valdymui.....	53
10 pav. Neigiamų veiksnių įtakos stiprumo vertinimas, balų vidurkis.....	53
11 pav. Teigiamų veiksnių įtakos stiprumas tarptautinių turizmo projektų gyvavimo ciklo etapuose .....	55
12 pav. Neigiamų veiksnių įtakos stiprumas tarptautinių turizmo projektų gyvavimo ciklo etapuose.....	59

## SANTRUMPOS

PMI – Project Management Institute

ES – Europos Sąjunga

Lietuvos ir Lenkijos BPS programa – Lietuvos ir Lenkijos bendradarbiavimo per sieną programa,

Latvijos ir Lietuvos BPS programa – Latvijos ir Lietuvos bendradarbiavimo per sieną programa,

ERPF – Europos regioninės plėtros fondas

JSVK – Jungtinis stebėsenos ir valdymo komitetas

JTS – Jungtinis techninis sekretoriatas

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Lietuvoje vis daugiau idėjų ir tikslų įgyvendinama naudojant projektinio mąstymo ir veiklos principus. Kaip nurodo Bronius Neverauskas ir kt. (2006), „21-asis amžius tampa projektinio mąstymo principų įsigalėjimo amžiumi“ (p. 6). Ypač nuo 2004 m. gegužės 1 d., Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą (toliau – ES), atsivėrė galimybės plėtoti Lietuvos turizmo sferą pasinaudojant ES struktūrinių fondų parama, kuri skiriama konkrečioms projektams įgyvendinti. Narystė tarptautinėse organizacijose skatina tarptautinių projektų plėtrą. Šiandien vieni iš didžiausių Lietuvoje tarptautinių turizmo projektų yra įgyvendinami pagal ES struktūrinių fondų trečiąją Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslą – Lietuva nuo 2007 m. įgyvendina Lietuvos ir Lenkijos bendradarbiavimo per sieną programą (toliau – Lietuvos ir Lenkijos BPS programa) bei Latvijos ir Lietuvos bendradarbiavimo per sieną programą (toliau – Latvijos ir Lietuvos BPS programa), pagal kurias finansavimą gali gauti tiek Lietuvos, tiek Lenkijos ar Latvijos juridiniai asmenys, t.y. ne mažiau kaip du projekto partneriai iš abiejų šalių ([www.lietuva-polska.eu](http://www.lietuva-polska.eu)).

Projektų vykdymas, kaip priemonė tikslams pasiekti, reikšmingas globaliu mastu, tai patvirtina faktas, jog Tarptautinė standartų organizacija (ISO) nuo 2007 m. rengia naują tarptautinį standartą „Projektų valdymo standartas 21500“ (angl. Project Management Standard 21500, Guide to Project Management), kuris turėtų būti pradėtas publikuoti 2012 m. pabaigoje (Tarptautinė standartų organizacija, 2010). Taigi atsiradus tokiam standartui tarptautinių projektų valdymas turėtų patobulėti.

Tačiau vis dažniau projektų valdymo praktikai ir teoretikai teigia, jog, siekiant sėkmingai įgyvendinti tarptautinius projektus, neužtenka vadovautis vien standartinėmis projektų valdymo žiniomis ir įgūdžiais, o derėtų atsižvelgti į tarptautinių projektų valdymo ypatumus, pavyzdžiui kultūros ir vertybių skirtumus. Suomų mokslininkai Heli Aramo-Immonen ir Hannu Vanharanta (2009) teigia, jog „dideli tarptautiniai projektai gali turėti rimtų problemų dėl nepakankamo dėmesio tokiems kokybiškos vadybos ypatumams kaip kultūriniai skirtumai. <...> Šio ignoravimo pasekmė gali būti žemas projekto produktyvumas ir didelė rizika, jog projektas bus įvykdytas nekokybiškai.“ (p. 582). Žinant Bennet P. Lientz ir Kathryn P. Rea (2003), kurie penkiolika metų dirbo įvairių sričių tarptautiniuose projektuose, nuomonę, abejonių nelieka – standartiniai projektų valdymo metodai, įgyvendinant tarptautinius projektus, „yra linkę žlugti arba tik iš dalies veikia kompleksinėje aplinkoje. Statistika rodo, jog daugiau nei pusė tarptautinių projektų žlunga, neužbaigiami arba nesuteikia tokių rezultatų, kurie buvo pažadėti“ (p. 3-4).

Taigi siekiant, jog tarptautiniai turizmo projektai, finansuojami pagal Lietuvos ir Lenkijos BPS programą bei Latvijos ir Lietuvos BPS programą, būtų sėkmingai įgyvendinti, reikėtų atsižvelgti į

tarptautinių projektų valdymo ypatumus. Projektų vykdytojams naudinga ir aktualu žinoti veiksnius, įtakančius tarptautinių projektų valdymą.

**Temos naujumas.** Lietuvoje, kuri yra įvairių tarptautinių organizacijų narė ir kurioje įgyvendinama vis daugiau tarptautinių projektų, mažai dėmesio skiriama tarptautinių projektų valdymui: tarptautinių projektų valdymo problemos skurdžiai analizuojamos Lietuvos mokslininkų, nekalbant jau apie tarptautinių turizmo projektų sritį, taip pat trūksta metodinės literatūros apie tarptautinių projektų valdymą, aukštojo mokslo įstaigose tarptautinių projektų valdymas neišskiriamas kaip atskiras dalykas.

**Tyrimo problema.** Akivaizdu, jog tarptautinių projektų valdymas skiriasi nuo paprastų, vietinių projektų valdymo. Vykdam tarptautinius projektus, būtina įdėti daugiau pastangų, reikia atsižvelgti į tam tikrus ypatumus. Tačiau iki šiol neaišku, kas gali labiausiai lemti tarptautinių turizmo projektų vykdymą, kokie yra pagrindiniai teigiami ir neigiami veiksniai, veikiantys tokius projektus. Taip pat neaišku, ar veiksniai veikia vienodai viso projekto metu, ar jie aktualūs tik tam tikram projekto gyvavimo ciklo etapui. Galiausiai būtina išsiaiškinti, kaip galima patobulinti tarptautinių turizmo projektų valdymą.

**Tyrimo objektą sudaro** tarptautinių turizmo projektų, finansuotų pagal Lietuvos ir Lenkijos BPS programą bei Latvijos ir Lietuvos BPS programą, veiksmų valdymas.

**Darbo tikslas** – nustatyti veiksnius, labiausiai įtakančius tarptautinių turizmo projektų valdymą, ir pasiūlyti sprendimus, kaip patobulinti tarptautinių turizmo projektų valdymą.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti teorinius projektų valdymo aspektus.
2. Atlikti tarptautinių turizmo projektų, finansuojamų pagal Lietuvos ir Lenkijos BPS programą bei pagal Latvijos ir Lietuvos BPS programą, sistemos apžvalgą.
3. Nustatyti teigiamus ir neigiamus veiksnius, įtakančius tarptautinių turizmo projektų valdymą, ir jų įtakos stiprumą.
4. Nustatyti teigiamų ir neigiamų veiksmų įtakos stiprumą įvairiems tarptautinių turizmo projektų, finansuojamų pagal Lietuvos ir Lenkijos BPS programą bei pagal Latvijos ir Lietuvos BPS programą, gyvavimo ciklo etapams.
5. Parengti pasiūlymus, kaip sumažinti neigiamų veiksmų įtaką ir paskatinti teigiamų veiksmų įtaką tarptautiniams turizmo projektams.

#### **Tyrimo metodai:**

1. Literatūros analizė.
2. Ekspertų vertinimo metodas.
3. Anketinė apklausa.



**Informacijos šaltiniai:** darbas parašytas remiantis moksliniais straipsniais, monografijomis, teisės aktais, dokumentais, žodynais, internetiniuose puslapiuose pateikta informacija.

**Pagrindiniai darbo rezultatai.** Pirmoje dalyje išanalizuoti teoriniai projektų valdymo pagrindai. Projektų ypatumų ir tipų analizės pagrindu suformuotas tarptautinio turizmo projekto apibrėžimas. Tarptautinis turizmo projektas – unikali, kompleksinė, laiko, finansų ir išteklių apribota veikla, kurios tikslas patenkinti turistinius vartotojų poreikius ir kuri vyksta ne mažiau kaip tarp dviejų valstybių. Projektų valdymas analizuotas per projektų gyvavimo ciklo etapų (inicijavimo, planavimo, įgyvendinimo ir užbaigimo) prizmę, taip pabrėžiant, kokios veiklos turėtų būti valdomos kiekviename projekto etape. Galiausiai pirmoje dalyje apžvelgti užsienio autorių nustatyti veiksniai, galintys turėti įtakos tarptautiniams projektams.

Antroje darbo dalyje apžvelgta projektų, finansuotų pagal Lietuvos ir Lenkijos BPS programą bei pagal Latvijos ir Lietuvos BPS programą, valdymo sistema (institucijos ir jų funkcijos, teisės aktai), ir apžvelgti tiriami projektai, pabrėžiant jų įtaką turizmo infrastruktūrai pagerinti ir vartotojų turistiniams poreikiams patenkinti.

Trečioje darbo dalyje nustatyta, jog labai stiprią įtaką tarptautinių turizmo projektų valdymui turi šie teigiami veiksniai: kokybiškas planavimas, efektyvi komunikacija, efektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas. Stiprią teigiamą įtaką turi projektų valdymo kompetencija ir kultūrinių skirtumų supratimas, o vidutiniškai teigiamai tarptautinių turizmo projektų valdymą įtakoja palanki politinė, ekonominė ir socialinė aplinka, geografinės padėties įvertinimas, standartizuotas teisinis reguliavimas, išvystyta infrastruktūra ir aplinkosauga. Taip pat trečioje darbo dalyje nustatyta, jog labai stiprią įtaką tarptautinių turizmo projektų valdymui turi šie neigiami veiksniai: neefektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas ir neefektyvi komunikacija. Planavimo klaidos ir projektų valdymo kompetencijos trūkumas stipriai neigiamai įtakoja projektus. Visi kiti veiksniai: nepalanki politinė, ekonominė ir socialinė aplinka, neatsižvelgimas į geografinę padėtį, nacionaliniai teisinio reguliavimo skirtumai, neatsižvelgimas į kultūrinius skirtumus, neišvystyta infrastruktūra ir atstumas – yra vidutiniškai neigiamai tarptautinių turizmo projektų valdymą įtakojantys veiksniai.

Darbo pabaigoje pateikti pasiūlymai, kaip paskatinti teigiamų veiksnių įtaką ir sumažinti neigiamų veiksnių įtaką ir tokiu būdu patobulinti tarptautinių turizmo projektų valdymą. Darbo rezultatais gali naudotis tarptautinių projektų vykdytojai, projektų valdymo dalykų dėstytojai ir studentai.

**Darbo apimtis:** 88 puslapiai, aštuonios lentelės, dvylika paveikslų, penki priedai.

# 1. TEORINIAI PROJEKTŲ VALDYMO PAGRINDAI

## 1.1. Projekto sąvoka ir ypatumai

Norint suprasti projektų valdymo sąvoką ir procesą, pirmiausia reikia išsiaiškinti, kas yra projektas, kokios pagrindinės jį apibūdinančios ypatybės ir koks galimas projektų klasifikavimas.

Projekto sąvoka kilusi iš lotyniško žodžio *projectus*, kuris reiškia „mestas į priekį“, šio darbo kontekste tinkamiausia projekto reikšmė yra planas, sumanymas (Tarptautinių žodžių žodynas, 2004, p. 605). Tačiau šiandien projekto samprata yra kur kas platesnė.

Šiandieninėje literatūroje projektas apibūdinamas labai įvairiai: kaip vienkartinis darbas, turintis aiškų tikslą, išreikštą kokybės, trukmės, išlaidų bei projekto srities reikalavimais; laikiną organizacinę struktūrą, kuri likviduojama projektui pasibaigus (Sakalauskas A., Neverauskas B., 2005, p.35).

Projektų valdymo institutas (Project Management Institute (PMI), 2010), įsikūręs Jungtinėse Amerikos Valstijose, projekto sąvoką apibrėžia kaip laikiną veiklą unikaliam produktui, paslaugai ar rezultatui sukurti.

Pagal Jason Westland (2006, p. 2), projektas – unikali pastanga sukurti rezultatams, laikantis aiškiai nustatytų laiko, kainos ir kokybės apribojimų. Westland manymu, projektas išsiskiria iš kitų veiklų, nes jis pasižymi unikalumu, turi biudžeto, laiko ir resursų limitus, rizikos elementų.

Harold Kerzner (2006) projektą apibūdina kaip seriją veiklų ar užduočių, kurios:

- turi specifinį tikslą, kuris turi būti pasiektas laikantis tam tikrų sąlygų;
- turi apibrėžtą pradžią ir pabaigą;
- turi finansavimo limitus;
- naudoja žmogiškuosius ir nežmogiškuosius išteklius;
- yra daugiafunkcės (p. 2).

Keith Lockyer ir James Gordon (2005), teigia, jog vieno projekto apibrėžimo, tinkančio visoms situacijoms, nėra, tačiau standarte ISO 9000:2000 „Kokybės valdymo sistemos – pagrindiniai principai ir žodynas“ pateiktas projekto apibrėžimas yra priimtinas daugeliui vartotojų: „projektas – unikalus procesas, susidedantis iš koordinuojamų ir kontroliuojamų veiklų, turinčių pradžią ir pabaigą, įpareigojantis pasiekti tikslą, kuris turi specifinius reikalavimus, įskaitant laiko, kainos ir resursų apribojimus“ (p. 1).

Panašiai projektą apibūdina ir Adolfas Kaziliūnas (2009) – „projektas – kompleksinės, koordinuojamos, vienkartinės pastangos, apribotos laiko, biudžeto, išteklių ir kryptingų atlikimo

specifikacijų, skirtos patenkinti vartotojo poreikius“ (p. 15) – ir išskiria šiuos pagrindinius projekto ypatumus:

- nustatytas galutinis tikslas;
- apibrėžtas laiko tarpas nuo vykdymo pradžios iki pabaigos;
- kelių padalinių ir profesionalių darbuotojų įtraukimas;
- nauja unikali veikla;
- specialūs laiko, kainos ir atlikimo reikalavimai.

Trevor L Young (2007) išskiria dar daugiau projekto ypatumų. Jo nuomone (2007), projektas:

- turi aiškiai apibrėžtą tikslą;
- yra unikalus, nes vargu, ar būtų atkartotas lygiai tuo pačiu būdu tos pačios asmenų grupės ir

duotų tuos pačius rezultatus;

- nėra kasdieninis darbas, bet gali būti įtraukta įprastinių užduočių;
- susideda iš veiklų, kurias sieja bendras siekiamas rezultatas, rinkinio;
- turi aiškiai apibrėžtus trukmės ribas, t.y. datą, kada turi būti pasiektas rezultatas;
- yra kompleksinis, nes įtraukia žmones iš įvairių skyrių arba net skirtingų vietovių;
- turi būti lankstus, kad proceso metu prisitaikytų prie pokyčių;
- turi daug nežinomųjų: nuo komandos narių įgūdžių iki išorinių projekto poveikių;
- turi kainos ribas;
- apima kiekvieno etapo rizikas (p. 11).

Lietuvių autoriai Vytautas Būda ir Alfredas Chmieliauskas (2006) išskiria šiuos projektų ypatumus:

- projektas – tai veikla;
- projektas turi tikslą, siekiamą rezultatą;
- neapibrėžtumas, kuris kyla iš veiklos naujumo ir unikalumo;
- projekto rezultatas turi atitikti kokybės standartus ir rinkos reikalavimus;
- ribota trukmė;
- ribotas biudžetas;
- naudojami išteklių (materialūs, finansiniai, žmogiškieji ir kt.) (p. 5-7).

Projektų apibrėžimai yra gana įvairūs. Projektas dažniausiai apibrėžiamas kaip veikla ar veiklų serija, rečiau kaip pastangos, o dar rečiau – kaip darbas. Bet kuriuo atveju, ar projektas apibrėžiamas kaip veikla, pastangos ar darbas, jo esmė yra veiksmas, veikimas. Iš pateiktų projektų apibrėžimų ir projektų ypatumų matyti, jog kai kurie projektų ypatumai yra minimi visų šaltinių be išimties, o kai kurie išryškunami rečiau. Pamatyti pagrindinius (dažniausiai nurodomus) projektų ypatumus ir jų kartojimą įvairių autorių teiginiuose padės 1 lentelė, kurioje pateiktas kiekvieno projekto ypatumo

pasikartojimo skaičius. Dažniausiai kartojamiems projektų ypatumams suteikiama aukščiausia vieta (pirma vieta), o rečiausiai kartojamiems suteikiama žemiausia vieta (trylikta).

**1 lentelė. Pagrindiniai projektų ypatumai**

Projektų ypatumai	Informacijos šaltiniai								Kartojamų ypatumų skaičius	Vieta
	Sakalauskas A., Neverauskas B., 2005	PMI, 2010	Westland J., 2006	Kerzner H., 2006	Lockyer, Gordon (ISO 9000:2000), 2005	Kaziliūnas A., 2009	Young T. L., 2007	Būda V., Chmieliauskas A., 2006		
Tikslas (produktas, paslauga, rezultatas)	x	x	x	x	x	x	x	x	8	1-2
Trukmės apribojimas	x	x	x	x	x	x	x	x	8	1-2
Finansinis apribojimas	x		x	x	x	x	x	x	7	3-4
Unikalumas (vienkartinis)	x	x	x		x	x	x	x	7	3-4
Naudojami ištekliai			x	x	x	x		x	5	5
Kokybės reikalavimai	x		x					x	3	6
Kompleksiškumas						x	x		2	7-9
Nežinomybė, neapibrėžtumas							x	x	2	7-9
Rizika			x				x		2	7-9
daugiafunkciškumas				x					1	10-13
Lankstumas							x		1	10-13
Projekto srities reikalavimai	x								1	10-13
Laikina organizacinė struktūra	x								1	10-13

Čia: x – šaltinio išskiriamas projekto ypatumas

Šaltinis: sudaryta pagal Sakalauską ir Neverauską, 2005, p. 35; PMI, 2010; Westland, 2006, p. 2; Kerzner, 2006, p. 2; Lockyer, Gordon, 2005, p. 1; Kaziliūną, 2009, p. 15; Young, 2007, p. 11, Būdą ir Chmieliauską, 2006, p. 5-7.

Taigi pagrindiniai projektų ypatumai yra šie:

1–2. Visi autoriai, šaltiniai be išimties teigia, jog projektui svarbus yra **tikslas**, jog būtent dėl siekiamo tikslo, rezultato ir yra vykdoma veikla. Kai kurie autoriai tiesiogiai nepasako, jog veikla vykdoma siekiant tikslo, bet teigia, jog veikla yra skirta paslaugai, produktui ar rezultatui sukurti, pavyzdžiui, PMI – „veikla unikaliam produktui, paslaugai ar rezultatui sukurti“. Šis ir panašūs teiginiai magistro baigiamajame darbe prilyginami teiginiui, jog projekto veikla yra skirta projekto tikslui pasiekti. Taip pat visi šaltiniai nurodo, jog **laiko apribojimas** yra vienas iš skiriamųjų projekto ypatumų. Vadinasi, projektas laiko atžvilgiu yra apibrėžtas, jis turi pradžią ir pabaigą ir yra laikinas. Taigi svarbu kontroliuoti darbus ir užtikrinti, kad jie būtų atlikti suplanuotu laiku.

3–4. **Finansinis apribojimas**, kitaip atskirų autorių vadinamas biudžeto ribotumu, kainos reikalavimais, finansavimo limitu, yra vienas iš svarbiausių projekto ypatumų, kurį pripažįsta beveik visi autoriai. Vadinasi, projektas turi ribotus finansinius išteklius, su kuriais jis turi pasiekti numatytą projekto tikslą. **Unikalumas** – tai projekto ypatumas, kurį išskiria beveik visi šaltiniai. Projektas yra unikalus, nes tai nekasdienė veikla. Westland (2006, p. 2) teigia, jog projekte nėra pasikartojančių procesų. Kiekvienas projektas yra vienintelis ir išskirtinis, nes jis niekada nebus lygiai toks pat kaip kiti, nes projektas susideda iš daug kintamųjų: laikas, žmonės, finansai, vieta, tikslas, kokybė. Pasikeitus nors vienam iš šių kintamųjų, projektas jau tampa kitoks, išskirtinis. Kai kurie autoriai tiesiogiai unikalumo ypatumo neišskiria, bet teigia, jog projektas yra vienkartinė veikla, pastanga. Vienkartinė veikla ar vienkartinė pastanga taip pat pasižymi unikalumu, nes tai vieną kartą įvykusi veikla ar vieną kartą padaryta pastanga, vadinasi daugiau nebesikartosianti.

5. Daugiau nei pusė autorių teigia, jog **ištekliai** (materialūs, nematerialūs, žmogiškieji, nežmogiškieji), kurie naudojami siekiant projekto tikslo, yra taip pat svarbus projekto ypatumas. Kaip teigia Būda ir Chmieliauskas (2006), “patirtis rodo, kad, esant ribotiems ištekliams, sukurti laukiamą rezultatą laiku ir skirto biudžeto ribose yra labai sunku net ir vykdant projektą pačiomis palankiausiomis sąlygomis” (p. 6).

6. Šiek tiek mažiau nei pusė iš autorių pripažįsta, jog **kokybė** yra vienas iš svarbiausių projekto ypatumų.

7–9. Projekto **kompleksiškumas** pasireiškia tuo, kad jame dirba įvairių profesijų žmonės, kartais iš skirtingų padalinių arba įstaigų. **Neapibrėžtumas ir nežinomybė** – retai minimi ypatumai, tačiau vis dėlto aktualūs daugeliui projektų. Juk kiekvienas projektas – unikali veikla, kažkas naujo, dar nepatirto, todėl dažnai jis įgyvendinamas remiantis tam tikromis prielaidomis ir prognozėmis, kurios ateityje gali ir nepasitvirtinti. Projekte gali būti daug nežinomųjų pradedant nuo naujai sudarytos projekto komandos narių kompetencijos, baigiant aplinkos pokyčiais, kurie gali lemti projektą. Neapibrėžtumas ir nežinomybė yra neatsiejami nuo kito gana svarbaus projekto ypatumo – **rizikos**.

Viena iš svarbiausių projekto vadovo užduočių – apibrėžti projekto rizikas ir numatyti priemones joms valdyti, jog nebūtų padaryta žala projektui.

10–13. Gana retai minima projekto savybė **daugiafunkciškumas**, kuris pasireiškia tuo, jog projekto veiklos pereina per kelias funkcinės linijas, pavyzdžiui, viena veikla gali pereiti per finansų, rinkodaros, gamybos linijas. Mažai minimas, tačiau aktualus projekto ypatumas – **lankstumas**. Jau kalbėta, jog projektui būdinga nežinomybė, neapibrėžtumas, taigi natūralu, kad nepasitvirtinus tam tikroms prielaidoms, prireikia vieną ar kitą elementą projekte pakeisti. Taigi projektas turi būti lankstus ir sugebėti prisitaikyti prie pokyčių. **Projekto srities reikalavimai** – dar vienas projekto ypatumas, kuris yra vis šiek tiek kitoks kiekviename projekte – vieni reikalavimai bus taikomi turizmo projektui, kiti – švietimo projektui ir t.t. **Laikina organizacinė struktūra** – tai projekto komanda, kurią sudaro nariai, turintys aiškiai apibrėžtas (dažniausiai skirtingas) funkcijas ir siekiantys bendro tikslo. Projekto komanda laikina, nes vos tik projektas pasibaigia, ši struktūra išnyksta.

## 1.2. Projektų tipai

Projektus, kaip ir daugelį kitų analizuojamų objektų, galima suskirstyti į grupes, tipus pagal požymius.

Vaiva Zuzevičiūtė ir Vida Žvinienė (2007, p. 21) teigia, jog projektų rūšis galima išskirti atsižvelgiant į veiklos sritį. Taigi kaip atskirą projektų grupę galima išskirti ir turizmo projektus, kurių pagrindinis rezultatas (produktas ar paslauga) būtų susijęs su turizmu. „Aiškinamasis turizmo terminų žodynas“ (2009) turizmą apibrėžia taip:

- *Sporto, laisvalaikio ar aktyvaus poilsio viena veiklų – kelionė, išvyka, žygis pavieniui arba grupėmis sveikatai stiprinti, fizinėms ir asmenybės ypatybėms ugdyti, pramogai ar šviečiamuoju tikslu;*
- *kelionių organizavimo, apgyvendinimo, maitinimo, kultūros paslaugų turistams teikimo verslas;*
- *veikla, susijusi su kelionėmis ir jų tikslų įgyvendinimu (p. 97).*

Plačiai vartojamas projektų skirstymas pagal dydį. Atsižvelgiant į projekto dalyvių skaičių ar projekto biudžeto dydį, projektus galima skirstyti į mažus, vidutinius, didelius ir labai didelius.

Zuzevičiūtė ir Žvinienė (2007) projektų dydį ir tipą įvertina geografiniu aspektu – tarpvalstybiniai, tarptautiniai, nacionaliniai ir regioniniai projektai (p. 21). Oregono valstijos universiteto profesoriai Clifford F. Gray ir Erik W. Larson (2003) taip pat atsižvelgia į geografinį aspektą ir išskiria šiuos keturis projektų tipus: vidaus, užjūrio, užsienio, globalius.

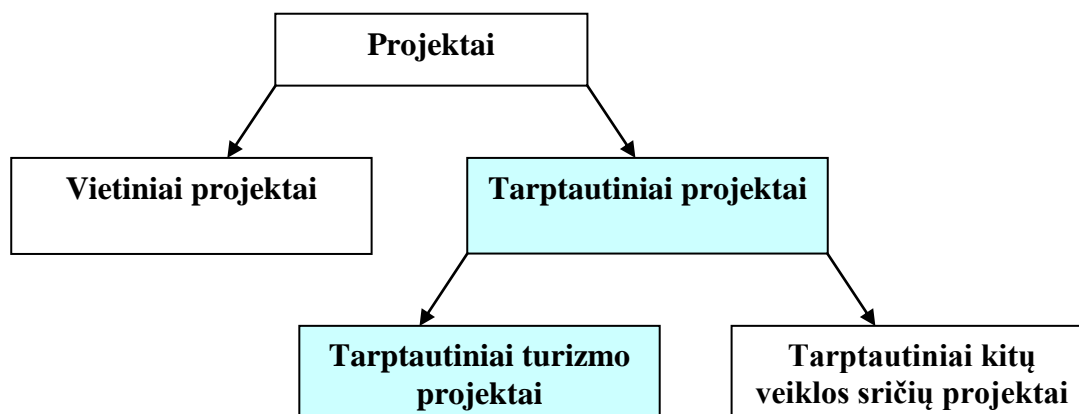
2 lentelė. Projektų tipai pagal Gray ir Larson (2003)

	Projekto tipas	Apibūdinimas
Tarptautiniai projektai	Vietinis	Projektas įgyvendinamas vietinės organizacijos savo šalyje.
	Užsienio ( <i>angl. overseas</i> )	Projektą įgyvendinanti organizacija ir projekto užsakovas yra iš tos pačios šalies; projektas įgyvendinamas užsienyje.
	Svetimos šalies ( <i>angl. foreign</i> )	Projektas įgyvendinamas užsienyje, o užsakovas yra užsienio organizacija.
	Globalus	Projektą įgyvendina bendrovės komandos, sudarytos iš kelių įvairių šalių, žemynų specialistų. Projekto rezultatai yra skirti visai bendrovei.

Šaltinis: adaptuota pagal Gray ir Larson, 2003, p. 511

Tris iš keturių Gray ir Larson (2003) pateiktų projektų tipų, t.y. užsienio (*overseas*), svetimos šalies (*foreign*) ir globalius, galima priskirti prie tarptautinių projektų, nes jie vyksta daugiau nei vienos šalies kontekste, t.y. tarp kelių šalių. Žodis *tarptautinis* reiškia „vykstantis tarp tautų, valstybių“ (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 1993, p. 832). Vadinasi, tarptautiškumui apibūdinti būtina sąlyga – vyksmas daugiau nei vienos valstybės kontekste, kitaip tariant, tarp kelių valstybių. Juo daugiau šalių įtraukta į projektą, tuo jis kompleksiškesnis ir sudėtingesnis. Projektų kompleksškumas didėja priklausomai nuo to, kiek šalių ar žemynų įtraukiama į projektą. Globalus projektas, kuriame dirba trys specialistų komandos Azijoje, Europoje ir Afrikoje, bus tikrai kompleksiškesnis, sudėtingesnis ir pareikalaus daugiau pastangų nei užsienio (*overseas*) tipo projektas, kurio užsakovas ir įgyvendintojas yra iš tos pačios šalies. Taigi kompleksškumas yra gana svarbi tarptautinių projektų savybė. Maria Adenfelt (2010), kuri analizuoja dalijimosi patirtimi poveikį tarptautinių verslo projektų vykdymui, tarptautinį projektą apibrėžia kaip laikiną, abipus valstybinių sienų esantį organizacinį vienetą, sudarytą iš individų, turinčių skirtingas specializuotas žinias, skirtą išspręsti bendrą globalią tarptautinių korporacijų užduotį. Toks tarptautinio projekto apibūdinimas tinka tik tiems projektams, kuriuos vykdo privačios tarptautinės kompanijos. Tačiau tarptautinius projektus gali įgyvendinti ir valstybinės įstaigos, vietinės įmonės ir t.t. Atsižvelgiant į anksčiau išdėstytus projektų apibrėžimus ir pagrindinius projektų ypatumus, galima apibrėžti, kas yra tarptautinis projektas. **Tarptautinis projektas** – unikali, kompleksinė, laiko, finansų ir išteklių apribota veikla, turinti tikslą bei vykstanti ne mažiau tarp dviejų valstybių. Šiame darbe didžiausias dėmesys skiriamas tarptautiniams projektams (žr. 1 pav.), nes tarptautiniai projektai tampa vis dažnesne tikslų įgyvendinimo priemone. Pasak David

I. Cleland ir Lewis R. Ireland (2002), „pasaulinei konkurencijai stiprėjant, bus vis daugiau pasaulinių projektų ir strateginių aljansų tarp kompanijų ir valstybių“ (p. 243).



**1 pav. Darbe analizuojami projektų tipai**

Mokslininkai (Būda, Chmieliauskas, 2006) teigia, jog „dažnai vienas projektas turi kelių tipų bruožus arba projekto vyraujantis tipas kinta vykstant projektui. <...> Planuojant kiekvieną projektą, svarbu identifikuoti jo tipą ir tinkamai atsižvelgti į šiam tipui būdingus valdymo ypatumus“ (p. 10). Tarptautiniai turizmo projektai turi dviems tipams būdingus ypatumus: tarptautiniams projektams ir turizmo projektams. Apibrėžus tarptautinį projektą, galima apibrėžti ir tarptautinį turizmo projektą. Kaziliūnas (2009) teigia, jog projektas skirtas tenkinti vartotojų poreikius (p. 15). Turizmo projektai turėtų būti skirti tenkinti turistų poreikiams. Taigi **tarptautinį turizmo projektą** galima apibrėžti kaip unikalią, kompleksinę, laiko, finansų ir išteklių apribotą veiklą, kuri turi tikslą patenkinti turistinius vartotojų poreikius bei vyksta ne mažiau kaip tarp dviejų valstybių.

Cleland ir Ireland (2002), tvirtina, jog tarptautiniai projektai skiriasi nuo vietinių projektų tuo, kad jų komandos, dirbančios skirtingų kompanijų ir valstybių plotmėje, susiduria su situacijomis, kurios sukelia naujus iššūkius tradicijose, kultūroje ir praktikoje (p. 243). Taigi būtina pabrėžti, jog identifikavus projekto tipą ir atsižvelgus į tam projekto tipui būdingus valdymo ypatumus, garantuojama didesnė projekto sėkmės tikimybė. Vadinasi, įgyvendinant tarptautinius turizmo projektus būtina atsižvelgti į veiksnius, nulemiančius tarptautinių projektų valdymo savitumą.

### **1.3. Projektų valdymas**

Jau išsiaiškinta, jog vienas iš svarbiausių projekto ypatumų yra trukmė, projektas turi laiko atžvilgiu apibrėžtą pradžią ir pabaigą. Kaip teigia Kaziliūnas (2009), „visiems projektams būdingi tam tikri lygiai – nuo idėjos iki jų baigimo. Kadangi tie lygiai tarpusavyje yra susiję ir vienas nuo kito priklausomi, yra visiškai teisinga sakyti, kad projektas turi savo gyvavimo ciklą“ (p. 17). Taigi



laikotarpis nuo projekto atsiradimo iki jo užbaigimo vadinamas projekto gyvavimo ciklu. Projekto gyvavimo ciklas susideda iš kelių etapų (lygių, fazių), tačiau jų skaičius nėra griežtai apibrėžtas. Visi projektai turi pradžios ir pabaigos etapus, o tarp jų yra tarpiniai etapai; priklausomai nuo projekto veiklos srities ir jo kompleksiskumo gali būti vienas arba daugiau tarpinių etapų (Baca C., Jansen P., Heldman K., 2005, p. 21). Taigi projektas gali mažiausiai turėti tris etapus: pradžios, tarpinį ir pabaigos.

Projekto etapai yra glaudžiai vienas su kitu susiję, nes kiekvieno etapo pabaigoje yra priimamas sprendimas, ar projektas turėtų būti tęsiamas ir pereiti į kitą etapą; vieno etapo pabaiga yra kito etapo pradžia (Baca C., Jansen P., Heldman K., 2005, p. 21). Kiekvieno projekto etapo pabaigoje sukuriama tam tikras rezultatas, jei šis rezultatas patvirtinamas, projektas pereina į kitą etapą. Taigi projekto išskaidymas į etapus ir kiekvieno projekto etapo apžvalga leidžia geriau atlikti projekto kontrolę, vadinasi, didina projekto efektyvumą.

Išanalizavus projektų valdymo literatūrą, galima teigti, jog projekto gyvavimo ciklą dažniausiai sudaro keturi etapai (žr. 3 lent.). Tačiau tarptautiniai turizmo projektai, finansuojami pagal Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslo programas, kurie analizuojami antroje ir trečioje šio darbo dalyse, turi penkis gyvavimo ciklo etapus – tarp planavimo ir įgyvendinimo etapų papildomai įsiterpia vertinimo ir atrankos etapas, nuo kurio priklauso, ar projektas pereis į kitą – įgyvendinimo etapą. Plačiau apie tai kalbama šio darbo antroje dalyje.

### 3 lentelė. Projekto gyvavimo ciklo etapai

<b>Autorius</b>	<b>Projekto gyvavimo ciklo etapai (fazės)</b>	<b>Etapų apibūdinimas</b>
Lockyer ir Gordon (2005)	1. koncepcija	Projekto idėjos apibrėžimas, galimybių analizės atlikimas (projekto kaina, produkto specifikacija, organizacijos galimybės įgyvendinti projektą laiku), projekto komandos surinkimas. Sprendimas: įgyvendinti projektą ar neįgyvendinti.
	2. Plėtra	Projekto plano parengimas, rezultatų specifikacijų tikslinimas.
	3. Įgyvendinimas	Projekto plano įgyvendinimas, plano koregavimas, pranešimų apie projekto pažangą sistemos sukūrimas, problemų sprendimas.
	4. Užbaigimas	Projekto ataskaitų analizė, projekto rezultato (produkto) perdavimas projekto užsakovui.
Būda ir Chmieliauskas	1. Inicijavimas	Įvertinama idėja, laukiama nauda ir rezultatai. Sprendimas: plėtoti idėją ar neplėtoti. Jei taip – suformuojama projekto komanda.

(2006)	2. Planavimas	Projekto įgyvendinimo, rizikų ir išteklių įvertinimas, komandos narių atsakomybių apibrėžimas, projekto įgyvendinimo tvarkaraščio, biudžeto ir komunikacijos plano parengimas.
	3. Vykdymas	Projekto plane numatytų veiklų įgyvendinimas, veiklų įgyvendinimo stebėseną ir kontrolę, plano koregavimas, projekto rezultatų sukūrimas.
	4. Baigimas	Galutinio projekto rezultato patvirtinimas ir administracinių procedūrų užbaigimas.
Kaziliūnas (2009)	1. koncepcija	Projekto idėjos pagrindimas, tikslo iškėlimas, galimybių ir pasirinkčių analizė, projekto įgyvendinimo reikalavimų nustatymas, komandos suformavimas.
	2. Plėtra	Projekto detalizavimas ir planavimas, reikalingų išteklių numatymas, tvarkaraščių ir biudžeto sudarymas.
	3. Įgyvendinimas ar konstravimas	Projekto planų įgyvendinimas, pakeitimų atlikimas.
	4. Baigimas	Projekto perdavimo ir priėmimo darbų atlikimas, išteklių perkėlimas, komandos išsiskirstymas.
Westland (2006)	1. Inicijacija	Problemos ir galimybių apibrėžimas, galimybių analizė, projekto srities, tikslų ir struktūros apibrėžimas, projekto komandos suformavimas. Sprendimas pereiti ar nepereiti į detalaus planavimo etapą.
	2. Planavimas	Projekto užduočių planavimas, grafikų sudarymas, išteklių (žmogiškųjų, materialinių ir kt.) suplanavimas, finansų planas, kokybės, rizikos valdymo, komunikacijos ir pirkimų planai. Sprendimas pereiti į vykdymo etapą.
	3. Vykdymas,	Planų įgyvendinimas, projekto įgyvendinimo stebėseną ir kontrolę. Sprendimas: kai užsakovas patvirtina galutinį rezultatą, projektas pereina į užbaigimo fazę.
	4. Užbaigimas.	Perduodama dokumentacija užsakovui, užbaigiamos sutartys su subtiekejais, nustojama naudotis ištekliais, projekto įgyvendinimo apžvalga įvertinti projekto sėkmę ir nustatyti pamokas, kurios svarbios ateities projektams.
Wysocki (2007)	1. Apibrėžimas	Problemos, projekto tikslo, sėkmės kriterijų, prielaidų, rizikų ir kliūčių nustatymas, projekto vadovo paskyrimas.
	2. Plano plėtojimas	Projekto užduočių, jų trukmės nustatymas, reikalingų išteklių apibrėžimas, projekto pasiūlymo parengimas.
	3. Plano parengimas	Projekto komandos suformavimas, darbo taisyklių nustatymas, išteklių patikslinimas, darbuotojų darbo planų parengimas.

	4. Stebėsenos ir kontrolė	Projekto veiklų įgyvendinimas, projekto pažangos fiksavimo sistemos sukūrimas, pokyčių valdymas, problemų sprendimas, projekto planų peržiūrėjimas, lyginimas su faktine projekto pažanga.
	5. Užbaigimas	Kliento pritarimas (kliento poreikių patenkinimas) galutiniam projekto rezultatui, užbaigiama projekto dokumentacija, atliekamas projekto auditas.

**Šaltinis:** sudaryta pagal Lockyer ir Gordon, 2005, p. 3-6, p. 205-212; Būda ir Chmieliauską, 2006, p. 14-15; Kaziliūną, 2009, p. 18; Westland, 2006, p. 3-5; Wysocki, 2007, p. 34-43

Kaip matyti iš pateiktos 3 lentelės „Projekto gyvavimo ciklo etapai“, dažniausiai projekto gyvavimo ciklas susideda iš keturių etapų: koncepcijos ar iniciacijos etapo, plėtros ar planavimo etapo, įgyvendinimo arba vykdymo etapo ir galiausiai užbaigimo etapo – rečiau projektų valdymo teoretikai ir praktikai, kaip pavyzdžiui Wysocki (2007), siūlo penkis projekto įgyvendinimo etapus.

Koncepcijos arba kitų autorių vadinamam iniciacijos etapui būdinga išanalizuoti iškilusią problemą, apibrėžti projekto idėją ir tikslą. Svarbi šio etapo veikla – projekto komandos formavimas, nes nuo žmonių, kurie įgyvendins projektą, sugebėjimų priklauso projekto sėkmė. Pirmiausia paskiriamas projekto vadovas, vėliau nustatomi potencialūs kiti projekto komandos nariai arba netgi galutinai suformuojama visa projekto komanda. Galima projekto komandą pabaigti formuoti ir planavimo etape. Dauguma autorių, kaip pavyzdžiui Lockyer ir Gordon (2005), Westland (2006), iniciacijos etape pataria atlikti išsamią galimybių analizę, kuri apimtų tokius klausimus: organizacijos galimybę įgyvendinti projektą iki reikalaujamo termino, projektui įgyvendinti reikalingus resursus (vidinius, išorinius, materialius, žmogiškuosius ir t.t.), projekto rezultato specifikacijos apibrėžimą (kokius kriterijus turi atitikti galutinis projekto rezultatas ir kt.), projekto išlaidas ir kt. Pasak Būdos ir Chmieliausko (2006), iniciacijos etape nebūtina tiksliai įvertinti projekto trukmę ir biudžetą – tai galima padaryti kitame, planavimo etape (p. 14). Atlikę išsamią galimybių analizę, projekto užsakovas ir projekto įgyvendintojas nusprendžia, ar įgyvendinti projektą ar jo neįgyvendinti, t.y. ar pereiti į planavimo etapą.

Planavimo etape, kitaip vadinamame plėtros etape, projekto komandos užduotis yra detalizuoti projektą, parengti projekto planą. Jei iniciacijos etape buvo numatomi preliminarūs ištekliai, darbų apimtis, rizikos ir kiti aspektai, tai planavimo etape visa tai išgryninama, tikslinama, apibrėžiama laiko atžvilgiu. Tiksliai apibrėžiama projekto rezultato specifikacija, nustatomi projekto rezultato akreditavimo kriterijai, kuriuos turės atitikti galutinis projekto rezultatas. Taip pat kiek įmanoma tiksliau įvertinami ir paskirstomi reikalingi ištekliai, rizikų valdymo plane nustatomos projekto rizikos ir būdai joms suvaldyti, sudaromi komunikacijos ir pirkimų planai, apibrėžiama komandos narių atsakomybė ir darbai. Kaip teigia Būda ir Chmieliauskas (2006), tvarkaraštis ir biudžetas yra būtinos

projekto plano dalys, „tvarkaraštis apibrėžia reikiamus atlikti darbus, jų vykdymo pradžią ir pabaigą, tarpusavio ryšius, naudojamus išteklius ir asmenis, atsakingus už šių darbų atlikimą, taip pat atliktų darbų kontrolės metodus“ (p. 14-15). Projekto biudžetas apibrėžiamas kaip „išlaidų planas (sąmata), apimantis visas projekto veiklos sritis, kurio sudarymo pagrindinis tikslas – kaštų kontrolė“ (Neverauskas, Sakalauskas, 2005, p. 51). Šiame etape labai svarbu viską kiek įmanoma tiksliau suplanuoti. Nuo planavimo etapo priklauso kito, t.y. įgyvendinimo, etapo efektyvumas. Gerai parengti planai padeda įgyvendinimo etapui. Pasak Kaziliūno (2009), planai padeda siekti nustatytos kokybės ir neviršyti nustatytų sąnaudų. Žinoma, įgyvendinimo etape planus, esant poreikiui, galima ir reikia koreguoti, tačiau įrodyta (Kaziliūnas, 2009), jog kuo projektas labiau išsibėgėjęs, tuo brangiau kainuoja pakeitimai. Pasak Kaziliūno (2009), „ekonominė logika aiškiai rodo, kad būtina skirti pakankamai laiko ir pastangų pirmosioms projekto gyvavimo ciklo fazėms, kad būtų tiksliai ir teisingai suplanuoti visi įgyvendinimo fazės darbai“ (p. 24). Kai projekto planai patvirtinami, priimamas sprendimas tęsti projektą ir pereiti į kitą, įgyvendinimo etapą.

Įgyvendinimo (vykdymo) etapo esmė – projekto plano įgyvendinimas, t.y. įgyvendinus projekto plane numatytas veiklas, pasiekiamas galutinis projekto rezultatas. Šiame etape svarbu atlikti vykdomų veiklų stebėseną ir kontrolę (Būda ir Chmieliauskas (2006), Westland (2006)). Tai galima padaryti projekto planą lyginant su faktine projekto pažanga. Atsiradus nuokrypiams nuo plano, būtina atlikti plano koregavimą. Wysocki (2007) apskritai šį etapą vadina „monitoringo ir kontrolės etapu“ – tai rodo stebėjimo ir kontrolės reikšmę projekto įgyvendinimo metu. Tam kad būtų lengviau atlikti projekto stebėseną ir kontrolę Lockyer ir Gordon (2005) bei Wysocki (2007) siūlo sukurti pranešimų apie projekto pažangą sistemą, kuri komandos nariams ir projekto užsakovams suteiktų informaciją apie projekto eigą, išlaidas, numatomus nepalankius įvykius, susijusius su projekto rizikomis, ir kt. Šio etapo pabaigoje sukuriamas galutinis projekto rezultatas, kuris pateikiamas projekto užsakovui įvertinti (vertinama pagal planavimo etape nustatytas projekto rezultato specifikacijas, akreditavimo kriterijus). Šis etapas pasibaigia sukūrus galutinį projekto rezultatą arba projekto užsakovo patvirtinimu, jog galutinis projekto rezultatas tinkamas priimti.

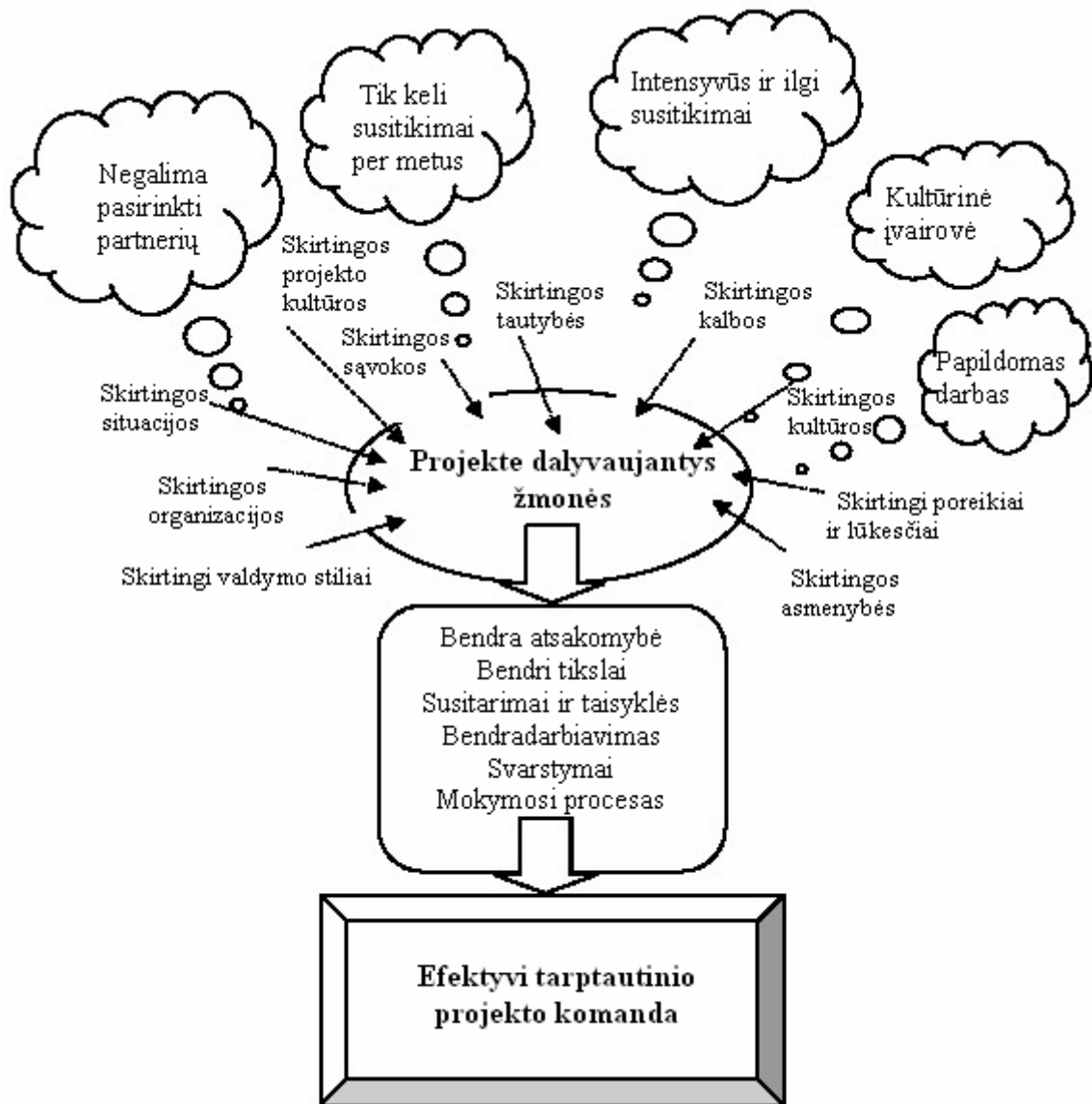
Projekto užbaigimo etape baigiama tvarkyti projekto dokumentacija, komanda išsiskirsto, ištekliai nebenaudojami ar perkeliama į kitą projektą, užbaigiamos sutartys su subteikėjais. Čia svarbiausia tai, kad projekto rezultatas perduodamas projekto užsakovui. Kai kurie autoriai rekomenduoja šiame atlikti projekto auditą, įgyvendinimo analizę, kuri gali būti naudinga įgyvendinant kitus projektus (Lockyer ir Gordon, 2005; Kaziliūnas, 2009). Tokia analizė leidžia įvertinti projekto sėkmės lygį ir nustatyti klaidas, iš kurių verta pasimokyti įgyvendinant ateities projektus. Įgyvendinus projekto užbaigimo etapą, projektas laikomas baigtu.

Kaip buvo minėta anksčiau, projekto gyvavimo ciklą galima suskaidyti ir į penkis etapus kaip siūlo Wysocki (2007). Esminis Wysocki siūlomo penkių etapų ciklo skirtumas nuo keturių etapų ciklo

yra tas, kad planavimo etapas išskaidomas į dvi dalis: plano plėtrą ir plano parengimą. Per plano plėtros etapą nustatomos projekto užduotys ir jų įgyvendinimo trukmė, apibrėžiami reikalingi ištekliai ir galiausiai parengiamas projekto pasiūlymas (Wysocki, 2007, p. 38-39). Tik kai projekto pasiūlymas yra patvirtinamas, pereinama į kitą etapą – plano parengimą. Šiame etape pirmiausia suformuojama projekto komanda, nustatomos veiklos (darbo) taisyklės, kuriomis komandos nariai remsis įgyvendinami projektą, pasidalijama atsakomybe. Kadangi jau aiškūs konkretūs žmonės, atsakingi už tam tikrų veiklų įgyvendinimą, būtina, kad kiekvienas jų patikslintų išteklius, kurių jam reikės veikloms įgyvendinti. Taip pat kiekvienas komandos narys parengia savo darbo planą (Wysocki, 2007, p. 40-41). Čia baigiamas planavimas ir pereinama į kitą etapą, kuriame suplanuotos veiklos įgyvendinamos, stebimos ir kontroliuojamos. Planavimo etapo išskaidymas į du etapus pabrėžia tikslaus planavimo svarbą.

Būtina atkreipti dėmesį, jog projekto etapai gali susikloti. Kaip teigia Kaziliūnas (2009), „jei darbai būna patvirtinami progresyviai ir nauji kitos fazės darbai prasideda nepatvirtinus ankstesniosios baigimo – tokie sutapimai vadinami *greituoju keliu (fast tracking)*” (p. 22).

Verta paminėti, jog projekto valdymas apima devynias sritis: projekto valdymo integravimą, projekto veiklos srities valdymą, projekto laiko valdymą, projekto išlaidų valdymą, projekto kokybės valdymą, projekto žmogiškųjų išteklių valdymą, projekto komunikacijos valdymą, projekto rizikos valdymą ir projekto pirkimų valdymą (PMI, 2010). Kiekvienas projekto vadovas su visomis šiomis sritimis susiduria įgyvendindamas projektą, tad siekdamas sėkmingai įgyvendinti projektą, jo vadovas turi gerai šias sritis išmanyti ir valdyti. Šios devynios projekto valdymo sritys yra glaudžiai susijusios su projekto gyvavimo ciklo etapais. Pavyzdžiui, laiko valdymas labiausiai pasireiškia projekto planavimo etape, kada apibrėžiamos veiklos ir nustatoma jų atlikimo trukmė, sudaromas tvarkaraštis, ir įgyvendinimo etape, kada stebima projekto pažanga ir žiūrima, ar veiklos neatsilieka nuo plano. Ypatinę dėmesį žmogiškųjų išteklių valdymui reikia skirti vykdant tarptautinius projektus. 2 pav. „Efektyvi tarptautinio projekto komanda“ parodo, kiek daug veiksmų – skirtingos tautybės, kultūros, kalbos, organizacijos, valdymo stiliai ir kt. – veikia tarptautiniame projekte dalyvaujančius žmones. Kaip teigia Bienzle et al. (2004), jeigu nustatoma bendra atsakomybė visiems projekte dalyvaujantiems žmonėms, jei jie tą atsakomybę prisiima, jei projekto komanda turi bendrą tikslą ir jo siekia, jei komanda turi nusistačiusi veiklos taisyklės, komandos nariai tarpusavyje bendradarbiauja, projekto eigą ir iškilusias problemas apsvarsto bei nuolat mokosi, tuomet įmanoma sukurti efektyvią tarptautinio projekto komandą.



Šaltinis: Bienze et al., 2004, p. 25

## 2 pav. Efektyvi tarptautinio projekto komanda

Apžvelgus projekto gyvavimo ciklo etapus ir projekto valdymo sritis, galima apibrėžti, kas yra projektų valdymas. **Projektų valdymas** – žinių, įgūdžių ir metodų pritaikymas veiksmingai vykdant projektus (PMI, 2010).

Tačiau norint veiksmingai vykdyti tarptautinius projektus neužtenka taikyti vien įprastus, standartinius projektų valdymo įgūdžius ir metodus. Būtina atsižvelgti į tarptautinių projektų valdymo ypatumus. Toliau šiame darbe bus ieškoma atsakymų į klausimą, kuo ypatingas yra tarptautinių projektų valdymas.

#### 1.4. Tarptautinių projektų valdymo ypatumai

Gray ir Larson (2003) ir John Rodney Turner (2009), aprašydami projektų valdymą, šiek tiek dėmesio skiria ir tarptautinių projektų valdymui. Turner, Gray ir Larson dėmesį skiria veiksniams, kurie gali paveikti tarptautinį projektą, sukelti problemų (žr. 4 lent.). Adenfelt (2010) taip pat šiek tiek užsimena apie veiksnius, darančius poveikį tarptautinių projektų vykdymui.

4 lentelė. Probleminiai tarptautinių projektų veiksniai

Probleminis tarptautinių projektų veiksnys	Gray ir Larson, 2003	Turner, 2009	Adenfelt, 2010
Teisinis ar politinis	x	x	
Kultūra	x	x	x
Geografinis	x	x	
Saugumas	x		
Infrastruktūra	x		x
Ekonomika	x		
Organizacija, valdymas, komunikacija		x	x
Produktyvumas, logistika		x	
Fizinis atstumas			x

Čia: x – autorių išskiriamas veiksnys

Šaltinis: sudaryta pagal Gray ir Larson, 2003, p. 513-517; Turner, 2009, p. 394-397, Adenfelt, 2010, p. 529-538.

Tikslinga apžvelgti minėtus veiksnius plačiau:

- Su **teisiniais** aspektais susijusį veiksnių išskiria tiek Gray ir Larson (2003), tiek Turner (2009). Pasak Gray ir Larson (2003), „politinis stabilumas ir vietiniai įstatymai stipriai paveikia projektų įgyvendinimą“ (p. 513). Jei tarptautinio projekto vadovas dirba užsienyje, tai jis turėtų veikti pagal priimančios šalies įstatymus. Turner (2009) pabrėžia, jog reikėtų atsižvelgti į teisinius aktus, reglamentuojančius sutarčių sudarymą, verslą, darbą, sveikatą ir saugumą, aplinkos apsaugą ir planavimą, rinkliavas (p. 397). Patariama pasisamdyti vietinį atstovą, kuris užtikrintų, jog vykdant projektą laikomasi įstatymų.

- **Kultūros veiksnys** bene plačiausiai analizuojamas Gray ir Larson (2003), Turner (2009), Sylvie Chevrier (2003), apie šį veiksnių taip pat užsimena ir kiti autoriai (Adenfelt, 2010, Tim Coles ir C. Michael Hall, 2008, Tom Baum, 2006). Kaip teigia Gray ir Larson (2003), „palyginus su visais kitais veiksniais, dirbti multikultūrinėje aplinkoje dažnai yra pats didžiausias projekto vadovo iššūkis”

(p. 517). Jie teigia, jog daugelyje tarptautinių projektų galutinių ataskaitų minimos problemos, susietos su kultūriniais skirtumais. Pasak Coles ir Hall (2008), tarpkultūriniame bendradarbiavime reikia suvokti, jog dirbama ne tik skirtingų valstybių, kurias skiria sienos, plotmėje, bet – skirtingų kultūrų plotmėje; tie, kurie nepaiso įgimtų kultūrinių skirtumų, rizikuoja netekti efektyvumo arba dar blogiau patirti nesėkmę (p. 138). Taigi dirbant tarptautiniame projekte svarbu suprasti kitas kultūras tam, kad būtų galima efektyviai dirbti su skirtingų kultūrų žmonėmis, nuspėti ir suprasti jų elgesį, jų neižeisti ir patiems neišžeisti. Turner (2009) aiškina, jog kultūrinis veiksnys pasireiškia per žmonių elgesį, kuris yra vizualių nuostatų, įsitikinimų, vertybių, neginčijamų prielaidų apie tai, kas yra gera ir bloga, pateikimas (p. 394). Remdamasis Gerd Hofstede mintimis, Turner (2009) taip pat teigia, jog neginčijamas prielaidas, kurios yra giliai žmonėse išsiskynę ir kurios lemia žmonių elgesį, suformuoja šeimos, išsilavinimo, lingvistikos, regioninis, religinis, lyties, socialinis ir etninis pagrindas (p. 394). Siekiant suprasti kitas kultūras, reikėtų turėti bent minimalų supratimą apie šias sritis: religiją, aprangos kodus, švietimo sistemą, šventes – nacionalines ir religines, kasdieninio valgymo įpročius, šeimos gyvenimą, dalykinį etiketą, socialinį etiketą, lygias galimybes (Gray ir Larson, 2003, p. 532). Gray ir Larson (2003) kultūros veiksmui priskiria ir komunikaciją. Jie teigia, jog komunikacijos problemos iškyla dėl skirtingų kalbų. Kalbos barjerą, kaip vieną iš papildomų tarptautinių projektų iššūkių, išskiria ir Adenfelt (2010). Baum (2006), remdamasis Failte Ireland (2005a), pateikia privalumus ir trūkumus, kuriuos sukelia kultūrinė darbuotojų įvairovė. Privalumai:

- Padidėjęs novatoriškumas, kuris paremtas tuo, kad skirtingos kultūros atneša naujų ir skirtingų idėjų, o kuo daugiau idėjų – tuo didesnė tikimybė būti pranašesniems.
- Skirtingų kultūrų darbuotojai pasiūlo skirtingas perspektyvas, kuriomis pasinaudojant galima patraukliau pristatyti naują produktą.
- Galimybė pritraukti ir įdarbinti geriausius ir talentingiausius specialistus renkantis darbuotojus iš vietinės ir tarptautinės darbuotojų pasiūlos (p. 171-172).

Trūkumai, kuriuos sukelia kultūrinė darbuotojų įvairovė:

- Padidėjusios kvalifikacijos kėlimo išlaidos, nes reikia tobulinti darbuotojų užsienio kalbos arba kultūros žinias.
  - Didesnė konfliktų tikimybė.
  - Poreikis prisitaikyti prie įvairių religinių ir kultūrinių lūkesčių, pavyzdžiui, šventos dienos arba dietos.
  - Atvirkštinė diskriminacija – kai daugumos narys skundžiasi, jog mažumos narys iškeliamas, išaukštinamas dėl mažumos statuso, o ne dėl jo gebėjimų ar kvalifikacijos (p. 171-172).
- S. Chevrier (2003), remdamasi atliktu tyrimu, pateikia strategijas, kuriomis vadovaujantis galima išvengti ar sumažinti problemas, iškilusias dėl kultūrų įvairovės tarptautiniuose projektuose. S. Chevrier išsiaiškino, jog tarptautiniuose projektuose taikomos trys strategijos:



1. Komandos narių tolerancijos ir savikontrolės ugdymas. Tolerancija leidžia lanksčiai žiūrėti, stengtis suprasti ir priimti kultūrų įvairovę, o komandos narių savikontrolė padeda neįsipliekti potencialiems konfliktams, kuriuos skatina kultūriniai skirtumai. Siekiant ugdyti toleranciją ir savikontrolę komandos nariai turėtų turėti tokias asmenines savybes kaip atvirumas ir kantrybė.

2. Kita strategija, įgyvendinama siekiant mažinti dėl kultūrų įvairovės atsiradusias problemas, yra komandos narių tarpusavio geresnis pažinimas. Šiai strategijai įgyvendinti efektyvi priemonė yra socialiniai renginiai, pavyzdžiui, bendros vakarienės. Jie skatina bendradarbiavimą, susipažinimą ir draugystę tarp projekto komandos narių. Teigiama, jog geri asmeniniai ryšiai, vienas kito pažinėjimas padeda rasti santarvei darbe.

3. Trečioji strategija – kreipti mažiau dėmesio į nacionaliniu pagrindu susiformavusią komandos narių kultūrą, o daugiau dėmesio skirti daugiašalei korporacinei kultūrai (tinka tik tuo atveju, jei projektas įgyvendinamas vienos korporacijos) arba profesinei kultūrai. Korporacinė kultūra ar profesinė kultūra sieja visus komandos narius, tad kyla mažiau nesutarimų, be to, šios kultūros sudaro geras sąlygas tarptautinei komunikacijai: informacijos mainų turinys, bendras profesinis žodynas, aplinka, suteikianti sąlygas geriems asmenų ryšiams.

- Turner (2009), Gray ir Larson (2003) išskiria **geografinį veiksni**, kuris turi įtakos tarptautiniams projektams. Gray ir Larson (2003) akcentuoja gamtos stichijas ir klimatą, kuriuos įtakoja geografinė padėtis. Žinoma, labiausiai geografinė vietovė, jos klimatas ir būdingos stichijos veikia projektus, vykstančius atviroje ore, tačiau tokie stichijų proveržiai, kaip potvyniai ar žemės drebėjimai, turi įtakos ir projektams įgyvendinamiems uždaroje patalpose. Turner (2009) akcentuoja laiko juostas ir jų sukeltus nepatogumus, pavyzdžiui, sudėtinga būtų bendradarbiauti žmonėms, gyvenantiems Niujorke ir Londone, nes dėl laiko juostų skirtumų skiriasi jų darbo valandos (p. 395). Taigi tarptautinio projekto planavimo procese reikėtų atsižvelgti į vietovės, kurioje bus įgyvendinamas projektas, klimatą, būdingus stichijų proveržius ir laiko juostas.

- Gray ir Larson išskiria (2003) **saugumo veiksni**, kuris, jų nuomone, turi įtakos tarptautiniams projektams. Požiūrį į saugumą ypač pakeitė 2001 m. rugsėjo 11 d. įvykiai Jungtinėse Amerikos Valstijose. Pasak autorių, po šių įvykių kelios amerikiečių įmonės atšaukė projektus, kurie buvo įgyvendinami karštuosiuose taškuose, tokiuose kaip Pakistanas (Gray ir Larson, 2003, p. 514). Nusikalstamumas taip pat svarbus veiksny, vengiama vykdyti projektus šalyse, kuriose yra didelis nusikalstamumo lygis, veikia mafija. Siekiant tarptautinį projektą įgyvendinti kuo sėkmingiau, tikslinga užtikrinti saugumą ne tik dėl galimų piniginių nuostolių, bet pirmiausia tam, kad būtų užtikrinta žmonių, dirbančių projekte, psichologinė gerovė.

- **Infrastruktūros veiksni** išskiria Gray ir Larson (2003) bei Adenfelt (2010). Projektui gali būti reikalinga tokia infrastruktūra, kaip komunikacijos, transportas, elektra, technologijos ir kt. Labai svarbu turėti patikimus telekomunikacijų tinklus, kadangi nuo to priklauso komunikacijos efektyvumas

tarp projekto dalyvių. Taip pat svarbu užtikrinti geras gyvenimo sąlygas tiems projektų darbuotojams, kurie dirba užsienio šalyje, ypač, jei į svečią šalį vyksta kartu su šeima. Šių darbuotojų ir jų šeimos gyvenimo gerovė ir komfortas svečioje šalyje vaidina labai svarbų vaidmenį norint pasiekti aukščiausių projekto rezultatų (Gray ir Larson, 2003).

- **Ekonominis veiksnys** taip pat labai svarbus, nes susijęs su projekto biudžetu. Importavimo kvotos ir tarifai, valiutų svyravimai, infliacija, rinkos dydis gali stipriai lemti projektą. Nereikėtų pamiršti natūrinių mainų (Gray ir Larson, 2003).

- Turner (2009) išskiria **organizacijos, valdymo ir komunikacijos** veiksnius. Jis teigia, jog tarptautiniai projektai reikalauja sudėtingesnių organizacinių struktūrų tam, kad būtų galima išspręsti klausimus, susijusius su specialiais finansavimo reikalavimais, nacionaliniu suinteresuotumu panaudoti vietinę darbo jėgą ir tiekėjus, patogumų suteikimu užsienyje dirbantiems projekto komandos nariams.

- **Produktyvumas ir logistika** – tai veiksniai, anot Turner (2009), kurie gali turėti neigiamos įtakos tarptautiniams projektams. Šie veiksniai apima darbo ypatumus (atlygio dydį, produktyvumą, darbo laiką, įpročius), transportą, sandėliavimą. Pavyzdžiui, jeigu darbo jėga pigesnė priimančioje šalyje, tuomet verta samdyti vietinius darbuotojus, bet tai darant būtina žinoti priimančios šalies darbuotojų produktyvumą, darbo ir poilsio laiką.

- **Fizinis atstumas**, pasak Adenfelt (2010) tai dar vienas iššūkis, su kuriuo susiduria tarptautiniai projektai. Juk dažnai projekto komandos nariai, o tuo labiau kitos suinteresuotos šalys yra ne tik skirtingose valstybėse, bet ir skirtinguose žemynuose. Chevrier (2003) atliktas tyrimas parodė, jog problemoms dėl fizinio atstumo spręsti efektyvi priemonė yra „projektų savaitės“, kai visi projekto komandos nariai susirenka į vieną vietą ir visą savaitę dirba kartu diskutuodami apie projekto iššūkius, ieškodami problemų sprendimų, priimdami bendrus susitarimus ir pan.

Apibendrinant šią darbo dalį, galima teigti, jog iš projektų ypatumų ir tipų analizės buvo galima suformuoti tarptautinio turizmo projekto apibrėžimą. Iš projektų valdymo analizuoto per projektų gyvavimo ciklo etapų prizmę, matyti, kurios veiklos turėtų būti vykdomos (valdomos) kiekviename projekto etape. Galiausiai apžvelgti tarptautinių projektų valdymo ypatumai ir veiksniai, galintys turėti įtakos tarptautiniams projektams. Taigi vykdant tarptautinius projektus reikia atkreipti dėmesį į teisinį, politinį, kultūros, geografinį, saugumo, infrastruktūros, ekonomikos, organizacijos, valdymo komunikacijos, produktyvumo ir logistikos, fizinio atstumo veiksnius. Tiriamojoje šio darbo dalyje siekiama nustatyti, kurie veiksniai įtakoja tarptautinius turizmo projektus, kuriuos įgyvendina partneriai iš Lietuvos, Lenkijos ir Latvijos pagal Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslo programas.

## **2. TARPTAUTINIAI TURIZMO PROJEKTAI, FINANSUOJAMI PAGAL EUROPOS TERITORINIO BENDRADARBIAVIMO TIKSLO PROGRAMAS**

### **2.1. ES struktūrinė parama Lietuvai**

Lietuvai įstojus į ES (2004 m.) atsirado naujų galimybių gauti finansinę paramą Lietuvos turizmo sferos plėtrai. Šiuo metu yra įpusėjęs 2007–2013 m. ES struktūrinių fondų finansinis laikotarpis. Kiekvienu finansiniu laikotarpiu ES nustato prioritetus, pagal kuriuos šalims narėms bus skiriama parama. 2007–2013 m. finansiniu laikotarpiu ES struktūrinė parama skiriama trims prioritetams ([www.esparama.lt](http://www.esparama.lt)):

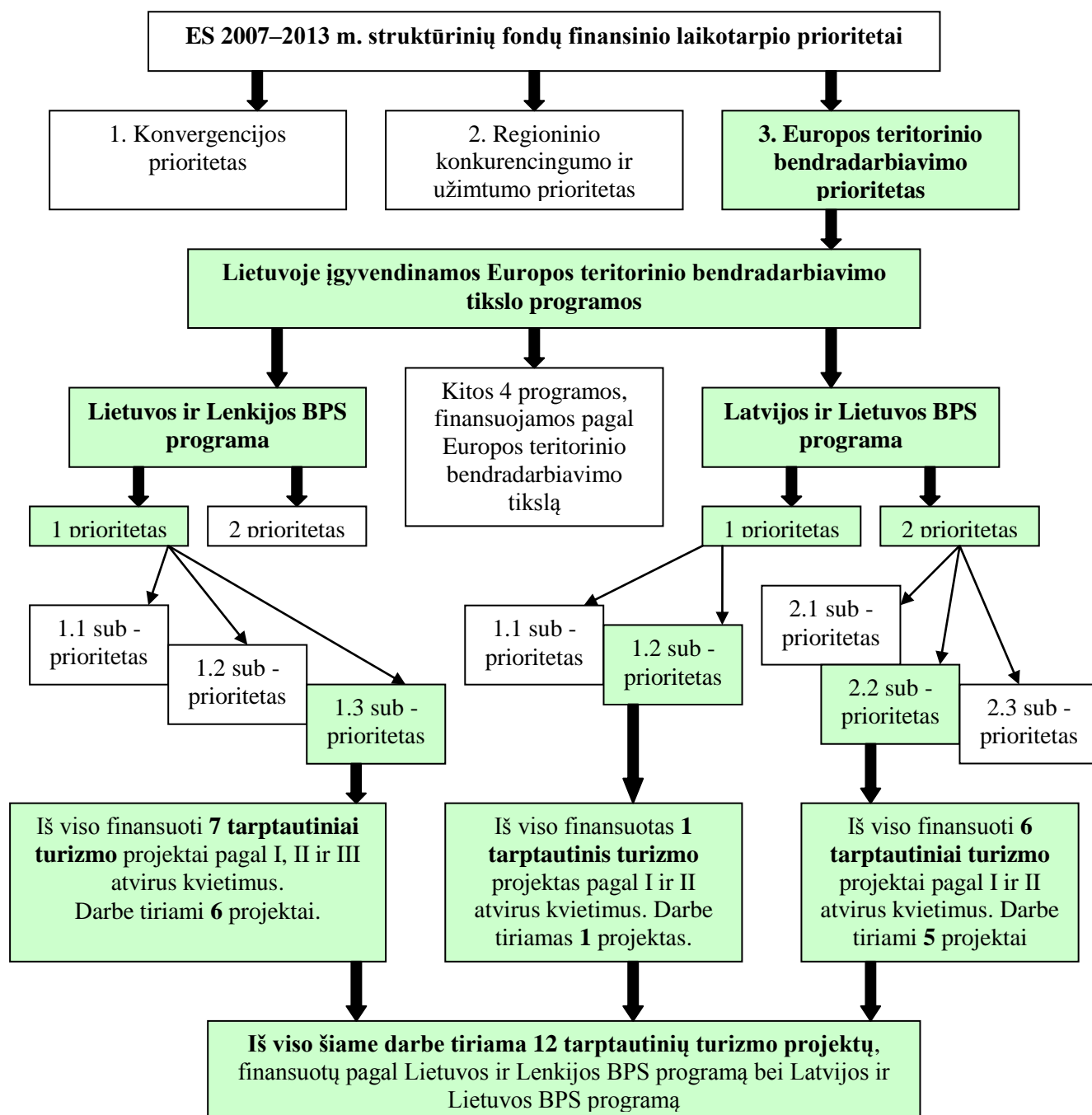
1. Konvergencijos prioritetas skirtas silpniau išsivysčiusioms šalims narėms ir regionams; prioritetui skiriama apie 82 % visų ES sanglaudos politikai numatytų lėšų.

2. Regioninio konkurencingumo ir užimtumo prioritetas skirtas labiau išsivysčiusiems regionams, kurie negali gauti paramos pagal konvergencijos prioritetą; prioritetui skiriama apie 16 % visų ES sanglaudos politikai numatytų lėšų.

3. Europos teritorinio bendradarbiavimo prioritetas skirtas bendradarbiavimui abipus ES vidaus sienų ir tarp šalių narių tam tikrose teritorinėse zonose; prioritetui skiriama apie 2,5 % visų ES sanglaudos politikai numatytų lėšų.

2007–2013 m. ES struktūrinė parama Lietuvai skiriama pagal konvergencijos ir Europos teritorinio bendradarbiavimo prioritetus. Šiame darbe analizuojami turizmo projektai, finansuojami pagal Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslo Lietuvos ir Lenkijos BPS programą bei pagal Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslo Latvijos ir Lietuvos BPS programą (žr. 3 pav.). Kaip teigiama Lietuvos ir Lenkijos BPS programos vadove ([www.lietuva-polska.eu](http://www.lietuva-polska.eu)), „bendradarbiavimas per sieną reiškia bendradarbiavimą tarp regionų, išsidėsčiusių išilgai visų vidinių ir kai kurių išorinių ES valstybių narių žemyninių/vandens sienų, besitęsiančių paprastai ne daugiau kaip 150 km“ (p. 6). Bendradarbiavimą per sieną remia Europos regioninės plėtros fondas (toliau – ERPF), kuris siekia plėtoti ekonomines, socialines ir aplinkosaugos veiklas abipus sienos. ERPF parama sudaro 85 % visų tinkamų projekto išlaidų. Likusieji 15 % išlaidų turi būti finansuojami iš projekte dalyvaujančių partnerių įnašų.

Įgyvendinant minėtas programas, finansuojami trijų rūšių projektai: projektai, atrinkti viešojo konkurso būdu pagal pateiktą paraišką, strateginiai projektai ir mažieji projektai.



3 pav. Darbe tiriamų projektų schema

Šiame darbe analizuojami viešojo konkurso būdu atrinkti projektai, t.y. atvirų kvietimų projektai, (žr. 3 pav.). Pagal Lietuvos ir Lenkijos BPS programą šiuo metu (aut. past. – 2010 m. lapkričio 6 d.) pagal atvirus kvietimus finansuoti 27 projektai, iš kurių 7 yra turizmo projektai ([www.lietuva-polska.eu](http://www.lietuva-polska.eu)). Pagal Latvijos ir Lietuvos BPS programą šiuo metu (aut. past. – 2010 m. lapkričio 6 d.) finansuojamas 41 konkurso būdu atrinktas projektas, iš kurių 7 yra turizmo projektai ([www.latlit.lt](http://www.latlit.lt)).

## 2.2. Projektų valdymo sistema

Lietuvos ir Lenkijos BPS programos valdymo struktūrą sudaro Jungtinis stebėsenos ir valdymo komitetas (toliau – JSVK), nacionaliniai patariamieji komitetai Lietuvoje ir Lenkijoje, vadovaujančioji institucija, tvirtinančioji institucija, audito institucija, nacionalinės institucijos, Jungtinis techninis sekretoriatas (toliau – JTS) ir regioniniai kontaktiniai centrai. Latvijos ir Lietuvos BPS programos valdymo struktūra yra šiek tiek platesnė, įsteigta auditorių grupė, kuri padeda Audito institucijai vykdyti funkcijas (žr. 5 lent).

**5 lentelė. Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslo programų valdymo organai**

Eil. Nr.	Programos valdymo organas	Institucija		Programos valdymo organo atsakomybė
		Lietuvos ir Lenkijos BPS programa	Latvijos ir Lietuvos BPS programa	
1.	JSVK	Komitetas sudarytas iš programai vadovaujančių institucijų ir programos teritorijos regioninių valdžios institucijų atstovų	Komiteto nariai yra nacionalinio, regioninio arba vietos lygio institucijų atstovai, ekonominiai, socialiniai partneriai iš Latvijos ir Lietuvos	Atsakingas už programos įgyvendinimo efektyvumą ir kokybę, Pagrindinė programos sprendžiamoji institucija, primanti sprendimus dėl pagrindinių programos įgyvendinimo, projektų finansavimo ir programos įgyvendinimo stebėsenos nuostatų.
2.	Nacionaliniai komitetai	Nacionaliniai patariamieji komitetai Lietuvoje ir Lenkijoje	Latvijos ir Lietuvos nacionaliniai pakomitečiai	Pataria ir padeda JSVK, užtikrina platesnį regioninių, vietos valdžios institucijų, ekonominių ir socialinių partnerių, nevyriausybinų organizacijų dalyvavimą įgyvendinant programą iš anksto aptardami šalies poziciją prieš JSVK susirinkimus.
3.	Vadovaujančioji institucija	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Regioninės politikos departamentas	Latvijos Respublikos regionų plėtros ir savivaldybių reikalų ministerijos Paramos priemonių skyriaus Bendradarbiavimo per sieną programos valdymo padalinys	Atsako už efektyvų ir teisingą programos įgyvendinimą, dalyvauja rengiant pagrindinius programos dokumentus, rengia veiksmų programą, teikia ją Europos Komisijai, inicijuoja veiksmų programos pakeitimus ir papildymus; užtikrina lėšų kontrolės sistemos sukūrimą ir jos veikimą, tikrina ir tvirtina paramos sutarčių ir susitarimų dėl jų pakeitimo projektus ir kt.
4.	Tvirtinančioji institucija	Lietuvos Respublikos finansų ministerija	Latvijos Respublikos regionų plėtros ir savivaldybių reikalų	Atsako už programos lėšų panaudojimo tvirtinimą laikantis Europos Bendrijos reglamentų

			ministerijos Finansų skyriaus Bendradarbiavimo per sieną programos finansavimo padalinys	nuostatų, gauna Europos Komisijos išmokas, atlieka mokėjimus pagrindiniam paramos gavėjui ir kt.
5.	Audito institucija	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos vidaus audito skyrius.	Latvijos Respublikos regionų plėtros ir savivaldybių reikalų ministerijos Audito skyriaus Europos Sąjungos struktūrinių fondų audito padalinys	Atsako už programos sistemos auditą ir atrinktų įgyvendintų projektų auditus bei deklaracijos dėl užbaigimo pateikimą Europos Komisijai.
6.	Auditorių grupė	-	Audito institucijos ir Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Vidaus audito tarnybos atstovai	Padedą Audito institucijai ir vykdo su tuo susijusias funkcijas.
7.	Nacionalinės institucijos	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, Lenkijos Respublikos regioninės plėtros ministerijos Teritorinio bendradarbiavimo departamentas	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija ir Latvijos Respublikos regionų plėtros ir savivaldybių reikalų ministerija	Atsako už programos nuostatų įgyvendinimą valstybių narių vardu.
8.	JTS	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsteigtas JTS (Vilnius)	Latvijos Respublikos regionų plėtros ir vietos valdžios ministerijos įsteigtos Latvijos valstybinėje regioninės plėtros agentūros Jungtinis techninis sekretoriatas (Ryga)	Atsakingas už kasdienį programos veiklos valdymą, už projektų vertinimą ir įgyvendinimo priežiūrą, rengia su programos įgyvendinimu susijusius dokumentus ir kt.
9.	Informaciniai centrai	Du regioniniai kontaktiniai centrai (Palenkės ir Varmijos–Mozūrų vaivadijose)	Keliaujantis informacinis biuras prie JTS	Užtikrina veiksmingą programos viešinimo ir informavimo sistemą.

Šaltinis: sudaryta pagal [www.latlit.eu](http://www.latlit.eu), [www.lietuva-polska.eu](http://www.lietuva-polska.eu), [www.vraa.gov.lv](http://www.vraa.gov.lv) (2010)

Kaip matyti iš 5 lentelės, Latvijos ir Lietuvos BPS programos atveju beveik visas programos valdymas sutelktas Latvijos Respublikos regionų plėtros ir savivaldybių reikalų ministerijoje, kuri atlieka ir Vadovaujančiosios, ir Tvirtinančiosios, ir Audito institucijos funkcijas, o Lietuvos ir Lenkijos BPS programos valdymas daugiausia sutelktas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos

rankose. Visi devyni programų valdymo organai turi aiškiai atskirtas funkcijas, kurias vykdydami prisideda prie programos valdymo. Valdydamos Lietuvos ir Lenkijos BPS programą bei Latvijos ir Lietuvos BPS programą šios institucijos vadovaujasi teisės aktai, kurie taip pat yra valdymo sistemos dalis. Taigi programų valdymo organai, kaip beje ir projektų vykdytojai, vadovaujasi šiais dokumentais:

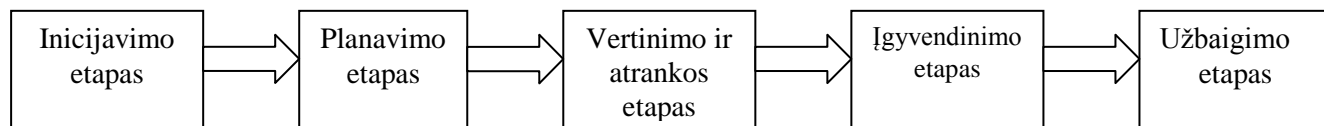
- Europos Sąjungos reglamentais (2006 m. liepos 11 d. Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1083/2006, nustatantis bendrąsias nuostatas dėl ERPF; 2006 m. liepos 5 d. Europos Parlamento bei Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1080/2006 dėl Europos regioninės plėtros fondo; 2006 m. gruodžio 8 d. Europos Komisijos reglamentas (EB) Nr. 1828/2006, nustatantis reglamentų Nr. 1083/2006 ir Nr. 1828/2006 įgyvendinimo taisykles) ir sprendimais (pavyzdžiui, 2007 m. gruodžio 20 d. Komisijos sprendimas Nr. K(2007)6530, patvirtinantis veiksmų programą „Lietuvos ir Lenkijos bendradarbiavimo per sieną programa“ (www.lietuva-polska.eu).
- Europos Komisijos sprendimais patvirtintomis Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslo programomis, kuriose apibrėžti programų tikslai, uždaviniai, programos teritorija, programų valdymo struktūra, finansinis planas ir kt. (www.lietuva-polska.eu, www.latlit.eu).
- Programų vadovais, kurie nustato programų įgyvendinimo taisykles ir procedūras (www.lietuva-polska.eu, www.latlit.eu).
- Išlaidų, patiriamų įgyvendinant Europos teritorinio bendradarbiavimo programas, atitikties finansavimo reikalavimams taisyklėmis, nustatančiomis „reikalavimus dėl Lietuvos partnerio išlaidų, patiriamų įgyvendinant Europos Sąjungos <...> Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslo programos <...> projektą, <...> tinkamumo finansuoti iš programos lėšų“ (www.litlex.lt).
- Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslo programų įgyvendinimo Lietuvoje taisyklėmis, kurios

*nustato Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, jos administracijos padalinių funkcijas įgyvendinant 2007–2013 metų Europos Sąjungos (toliau – ES) finansinio laikotarpio Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslo programas (toliau – programa (-os) Lietuvoje ir Lietuvos Respublikos finansų ministerijos, viešosios įstaigos Jungtinio techninio sekretoriato (toliau – JTS) funkcijas įgyvendinant Lietuvos ir Lenkijos bendradarbiavimo per sieną programą, programoms įgyvendinti skirtų lėšų naudojimą, projektų atrankos finansuoti principus, bendruosius projektų įgyvendinimo principus, pažeidimų nustatymo ir šalinimo tvarką (www3.lrs.lt).*

- Ir kitais dokumentais.

### 2.3. Tarptautinių turizmo projektų vykdymas

Pirmojoje šio darbo dalyje jau apžvelgti pagrindiniai projektų gyvavimo ciklo etapai, taip pat paminėta, jog tarptautiniai turizmo projektai, finansuojami pagal Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslo programas, turi penkis gyvavimo ciklo etapus – tarp planavimo ir įgyvendinimo etapų papildomai įsiterpia vertinimo ir atrankos etapas.



**4 pav. Tarptautinio turizmo projekto gyvavimo ciklo etapai**

Trumpai apžvelgsime tarptautinių turizmo projektų, finansuojamų pagal Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslo Lietuvos ir Lenkijos BPS programą bei Latvijos ir Lietuvos BPS programą, gyvavimo ciklo etapus. Inicijavimo etape sugalvojama projekto idėja, formuojama projekto komanda, surandami projekto partneriai, atliekama galimybių analizė. Planavimo etape projekto iniciatoriai pildo paraišką, kurioje nurodoma ir pagrindžiama projekto idėja, tikslai, veiklos, detalus biudžetas, įgyvendinimo tvarkaraštis ir kt. Planavimo etapas sėkmingai užsibaigia, jei paraiška laiku pateikiama JTS, kuris atlieka paraiškų vertinimą.

Vertinimo ir atrankos etapas labai svarbus, nes nuo jo priklauso, ar projektas toliau bus tęsiamas, t.y. ar pereis į įgyvendinimo etapą. Vertinimo ir atrankos proceso metu įvertinamos projektų paraiškos, tinkamos ir daugiausiai prie programos tikslų derančios paraiškos pasiūlomos finansuoti ERPF lėšomis. Kaip teigiama Lietuvos ir Lenkijos BPS programos vadove, vertinimo ir atrankos etapas susideda iš trijų mažesnių etapų:

1. Administracinės atitikties ir tinkamumo vertinimas – vertinamas paraiškos atitikimas formaliems reikalavimams ir projekto tinkamumas finansuoti. Visos šį vertinimo etapą sėkmingai baigusios paraiškos toliau tikrinamos kokybės atžvilgiu.

2. Tinkamų paraiškų kokybės vertinimas – nustatoma, kurios paraiškos geriausiai atitinka bendradarbiavimo per sieną aspektą, kurie projektai turi daugiausiai įtakos pasienio regionams, kurie yra ekonomiškiausi ir užtikrina veiksmingą bei sklandų įgyvendinimą. JTS pateikia rekomendacijas JSVK dėl finansuotinių projektų.

3. Paraiškų atranka – įvertintos paraiškos svarstomos JSVK posėdyje, priimamas sprendimas, kurias paraiškas finansuoti, o kurių nefinansuoti ([www.lietuva-polska.eu](http://www.lietuva-polska.eu)).



Taigi vertinimo ir atrankos etapui pasibaigus sėkmingai ir paraišką nutarus finansuoti, Vadovaujančioji institucija su pareiškėju pasirašo projekto finansavimo sutartį – prasideda įgyvendinimo etapas. Įgyvendinimo etapo metu projekto vykdytojas įgyvendina paraiškoje, sutartyje numatytas veiklas, teikia projekto įgyvendinimo ataskaitas JTS, kuris yra atsakingas už projekto pažangos stebėseną, atliekama išlaidų kontrolė, jei reikalinga, biudžeto, veiksmų plano ar kiti pakeitimai, galiausiai sukuriama numatyti projekto rezultatai. Įgyvendinimo etapas užbaigiamas sėkmingai, jeigu projektą tikrinančios institucijos neaptinka pažeidimų, padarytų įgyvendinant projektą. Priklausomai nuo pažeidimo sudėtingumo gali būti priimtas sprendimas nutraukti projektą, sumažinti paramą arba leisti ištaisyti pažeidimą. Taigi įgyvendinimo etapas taip pat yra lemiamas projektui. Sėkmingai įgyvendintas projektas, be pažeidimų pasiekęs visus projekto rezultatus, pereina į užbaigimo etapą, kuriame projekto vykdytojas pateikia JTS galutinę projekto įgyvendinimo ataskaitą, sutvarko ir paruošia saugojimui projekto dokumentaciją. Ataskaitoje nurodoma, jog projekto produktai ir rezultatai yra pasiekti šimtu procentų. Jei JTS patvirtina galutinę ataskaitą, projektas laikomas sėkmingai užbaigtu. Tačiau, jei nepasiekti numatyti rezultatai bei neužtikrintas projekto rezultatų patvarumas, dalis arba visos projekto išlaidos gali tapti netinkamos finansuoti – šiuo atveju projektas baigiamas nesėkmingai, projekto vykdytojas turėtų grąžinti arba visą gautą ERPF paramą, arba dalį paramos Tvirtinančiajai institucijai. Projektui pasibaigus, projekto sukurtais rezultatais gali naudotis tiesioginiai naudos gavėjai, numatyti projekto paraiškoje, sutartyje.

Atsižvelgiant į geografinį aspektą, projektai, finansuojami pagal Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslo programas, priskiriami tarptautiniams, kadangi projekte turi būtina dalyvauti ne mažiau kaip du partneriai iš ES šalių narių, kurios ribojasi bendra siena. Taigi Lietuvos ir Lenkijos BPS programoje turi būti bent vienas partneris iš Lietuvos ir bent vienas partneris iš Lenkijos, analogiška tvarka yra Latvijos ir Lietuvos BPS programoje. Kiekvienas projektas turi turėti vadovaujantįjį (pagrindinį) partnerį, kuris yra kitų partnerių įgaliotas veikti pagrindinės šalies teisėmis viso projekto ciklo metu (nuo paraiškos rengimo iki projekto užbaigimo), jis pasirašo paramos sutartį ir taip prisiima atsakomybę visų partnerių vardu už visų projekto veiklų įvykdymą, rezultatų pasiekimą, tinkamą išlaidų naudojimą, atsiskaitymą ir kt. ([www.lietuva-polska.eu](http://www.lietuva-polska.eu)). Kitas (kiti) projekto partneris (-iai) pasirašo partnerystės sutartį su pagrindiniu partneriu, prisideda prie projekto finansškai ir dalyvauja jį įgyvendinant, naudojasi projekto rezultatais.

Visi projektai, finansuojami pagal minėtas dvi programas, turi turėti aiškų poveikį abipus sienos, todėl, kaip nurodyta programų vadovuose, visi projektai turi atitikti bent du iš toliau nurodytų projekto partnerių tarpusavio bendradarbiavimo būdų:

- bendras projekto rengimas (visi partneriai kartu kuria projekto idėją, rengia paraišką finansavimui gauti);

- bendras projekto įgyvendinimas (į kiekvienos veiklos įgyvendinimą įtraukiami kai kurie arba visi partneriai);
- bendras projekto personalas (projektą vykdančioji grupė, kurią sudaro partnerių atstovai, koordinuoja projekto įgyvendinimo ir administravimo veiksmus);
- bendras projekto finansavimas (sudaromas bendras projekto biudžetas, visi partneriai prisideda prie kai kurių arba visų veiklų finansavimo) ([www.lietuva-polska.eu](http://www.lietuva-polska.eu), [www.lat-lit.eu](http://www.lat-lit.eu)).

Taigi Lietuvos ir Lenkijos BPS programos bei Latvijos ir Lietuvos BPS programos įgyvendinimą reglamentuojančiuose dokumentuose jau yra užprogramuotas tarptautinis bendradarbiavimas, netgi nurodytos labai aiškios projekto partnerių bendradarbiavimo formos.

### **2.3. Lietuvos ir Lenkijos BPS programa ir projektai**

Kaip nurodyta Lietuvos ir Lenkijos BPS programos vadove, bendrasis Lietuvos ir Lenkijos BPS programos „strateginis tikslas – skatinti tvarų pasienio regiono vystymąsi didinant ekonominę, socialinę ir teritorinę pasienio regiono sanglaudą“ ([www.lietuva-polska.eu](http://www.lietuva-polska.eu)).

Programa aprėpia Lietuvos ir Lenkijos pasienio regionus bei su pasienio regionais besiribojančias teritorijas. Programoje gali dalyvauti į buvusias Marijampolės ir Alytaus apskritis įeinantys rajonai, kaip pagrindinės teritorijos, t.y. pasienio regionai, o į buvusias Tauragės, Kauno ir Vilniaus apskritis įeinantys rajonai dalyvauja kaip su pasienio regionais besiribojančios teritorijos. Iš Lenkijos pusės programoje kaip pasienio regionai gali dalyvauti Balstogės – Suvalkų subregionas bei Elko subregionas, o kaip su pasienio regionais besiribojančios teritorijos yra Lomžos ir Olštyno regionai.

Lietuvos ir Lenkijos BPS programos strateginis tikslas įgyvendinamas finansuojant projektus, kurie atitinka vieną iš programos prioritetų (subprioritetų) ([www.lietuva-polska.eu](http://www.lietuva-polska.eu)):

1. *Pasienio regiono konkurencingumo ir našumo augimas:*
  - *mažos ekonominės infrastruktūros modernizavimas;*
  - *verslo aplinkos skatinimas;*
  - *tvaraus pasienio regiono abipusio turizmo skatinimas ir kultūros bei istorijos paveldo išsaugojimas.*
2. *Pasienio regiono sanglauda ir geresnė bendra pasienio teritorijos kokybė*
  - *naujų socialinio ir kultūrinio bendradarbiavimo tinklų kūrimas bei esamų tinklų stiprinimas;*
  - *gyvenamosios aplinkos stiprinimas.*

Šiame darbe analizuojami projektai, atitinkantys pirmojo prioriteto trečiąjį subprioritetą – tvaraus pasienio regiono abipusio turizmo skatinimas ir kultūros bei istorijos paveldo išsaugojimas. Pagal šį subprioritetą finansuojami projektai, susiję su turizmo paslaugomis ir produktais, jų įvairovės bei kokybės gerinimu abipus sienos, bendro regiono įvaizdžio propagavimu, turizmo infrastruktūros gerinimu, kūrimu. Programa skatina ekologinį turizmą, racionalų gamtos išteklių naudojimą, siekiama sukurti tvarius turizmo sektorius, kurie sudarytų įdarbinimo galimybes.

Visiems šiai dienai finansuotiems septyniems tarptautiniams turizmo projektams iš ERPF fondo skiriama 9 431 869,20 eurų (analizuojamiems šešiams projektams skiriama 9 288 348,40 eurų), o visos Lietuvos ir Lenkijos BPS programos vertė yra 71,7 mln. eurų, taigi turizmo projektams iki šiol skirta apie 13 % programos biudžeto lėšų. Analizuojami tarptautiniai turizmo projektai, finansuoti pagal Lietuvos ir Lenkijos BPS programą ([www.lietuva-polska.eu](http://www.lietuva-polska.eu)):

1. Projekto „Aktyvaus turizmo paslaugų plėtra abipus Lietuvos ir Lenkijos sienos“ tikslas – padidinti Lietuvos ir Lenkijos pasienio regiono aktyvaus turizmo paslaugų patrauklumą, išanalizuoti galimybes ir parengti techninę dokumentaciją irklavimo bazių infrastruktūrai išplėtoti, išpopuliarinti neprofesionalųjį irklavimą kaip aktyvaus turizmo rūšį.

2. Turizmo ryšių tobulinimas Lietuvos ir Lenkijos pasienyje dėl bendros rinkodaros. Projektas yra sėkmingai įgyvendinto projekto Nr. 2005/199 tęsinys. Ankstesniojo projekto Nr. 2005/199 rezultatai – du nauji turizmo centrai: vienas Lazdijuose (Lietuvoje), kitas Punske (Lenkijoje). Siekiant efektyviai įgyvendinti veiklas, atsirado būtinybė toliau tęsti ir plėtoti įgyvendintą projektą. Pagrindinė šio projekto bendradarbiavimo kryptis – sukurti bendrą turizmo rinkodaros produktą, kuris yra būtinas kasdieniam turizmo paslaugų teikimui naujuose turizmo centruose. Projektu siekiama, jog pravažiuojantys turistai pasiliktų regione.

3. Pasienio viešosios turizmo infrastruktūros plėtra atnaujinant Senųjų gydyklų parką Druskininkuose ir S. Augusto skverą Augustave. Svarbiausios projekto veiklos apima Žygimanto Augusto skvero ir Senųjų fizioterapijos gydyklų parko renovaciją Druskininkuose. Pagrindinis projekto tikslas yra tolygiai plėtoti pasienio turizmą ir išsaugoti istorinį paveldą. Kitos projekto veiklos: informaciniai terminalai turistams, interneto svetainių [www.druskininkai.lt](http://www.druskininkai.lt) ir [www.augustow.pl](http://www.augustow.pl) koregavimas, brošiūrų ir regiono žemėlapių išleidimas; turo operatorių ir žurnalistų apsilankymų organizavimas Augustave ir Druskininkuose siekiant parodyti projekto rezultatus, organizuojami renginiai siekiant parodyti regionines ir kultūrines Lietuvos ir Lenkijos tradicijas, apklausa turizmo paslaugoms, kainoms, turistų lūkesčiams įvertinti, baigiamoji rezultatų apibendrinimo konferencija Augustave, patirties sklaidos seminarai Augustavo ir Druskininkų savivaldybių personalui.

4. Projekto „Pasienio turizmo plėtra – palikimas ateities kartoms“ tikslas – skatinant pasienio bendradarbiavimą, pritraukti turistų, kurie domėtusi kultūros paveldo išsaugojimu Olecke ir Simne.

Pagrindinės projekto veiklos: suorganizuoti bendrus kultūrinius renginius, pagerinti istorinę - turistinę infrastruktūrą rekonstravus viešąsias aikštes Simne ir Olecke, organizuoti jaunimo mainus, įtraukiant ir neįgalų jaunimą, skleisti ir plėtoti liaudies kultūros palikimą.

5. Projekto „Aktyvi veikla pasienio ežeruose“ tikslas – pagerinti Pišo miesto sporto centro ir Daugų irklavimo bazės aktyvaus turizmo paslaugų paketą. Pagrindinės numatytos projekto veiklos: Pišo miesto sporto centro ir Daugų irklavimo bazės infrastruktūros plėtra ir pritaikymas teikti aktyvaus turizmo paslaugas.

6. Ekoturizmo vystymas Lietuvos ir Lenkijos pasienio regione – pagrindinis projekto tikslas skatinti ekologinį, rekreacinį ir kultūrinį turizmą Lietuvos ir Lenkijos pasienio regione. Pagrindiniai projekto rezultatai, numatyti Lazdijuose: rekonstruotas Lazdijų parkas, įrengti vandens valymo įrenginiai, dviračių bei pėsčiųjų takai, poilsio aikštelės.

## 2.4. Latvijos ir Lietuvos BPS programa ir projektai

Kaip nurodoma Latvijos ir Lietuvos BPS programos vadove ([ww.latlit.eu](http://www.latlit.eu)), “programos tikslas – prisidėti prie tvarios ir sanglaudos siekiančios socialinės ir ekonominės pasienio regiono plėtros ir didinti jo ekonominės ir verslo plėtros konkurencinį pranašumą bei patrauklumą gyventi ir lankytis žmonėms“. Programos tikslas įgyvendinamas finansuojant projektus, kurie atitinka vieną iš programos prioritetų (priemonių) ([www.latlit.lt](http://www.latlit.lt)):

1. *Socialinė ir ekonominė regiono plėtra ir konkurencingumo skatinimas:*
  - *remti verslo, darbo rinkos, tyrimų ir technologijų plėtrą;*
  - *gerinti pasienio regiono pasiekiamumą jo viduje ir iš išorės.*
2. *Patraukli gyvenamoji aplinka ir darni bendruomenė:*
  - *skatinti bendradarbiavimą viešųjų paslaugų ir gamtos išteklių valdymo srityse;*
  - *didinti pasienio regionų patrauklumą;*
  - *siekti darnios bendruomenės kūrimo (maži projektai).*

Šiame darbe analizuojami projektai, finansuoti pagal Latvijos ir Lietuvos BPS programos pirmojo prioriteto antrą subprioritetą – gerinti pasienio regiono pasiekiamumą jo viduje ir iš išorės, bei antrojo prioriteto antrąjį subprioritetą – didinti pasienio regiono patrauklumą. Būtent pagal šiuos du subprioritetus skiriamos investicijos turizmo sektoriui – skatinama plėsti ir įvairinti esamą turizmo infrastruktūrą, gerinti parkų, paplūdimių, turizmo objektų prieinamumą, kurti naujas turizmo paslaugas ir produktus. Programa siekia, jog pasienio regionas taptų patrauklesnis tiek vietiniams, tiek užsienio turistams.

Programa aprėpia Latvijos ir Lietuvos pasienio regionus bei su jais besiribojančias teritorijas. Programoje gali dalyvauti į buvusias Klaipėdos, Telšių, Šiaulių, Panevėžio ir Utenos apskritis

įeinantys rajonai, kaip pagrindinės teritorijos, t.y. pasienio regionai, o Kauno rajonas dalyvauja kaip su pasienio regionais besiribojanti teritorija. Iš Latvijos pusės programoje kaip pasienio regionai gali dalyvauti Kuržemės, Žiemgalos ir Latgalos regionai. Visiems šiai dienai finansuotiems septyniems tarptautiniams turizmo projektams iš ERPF fondo skiriama 10 714 538,46 eurų (analizuojamiems šešiams projektams skiriama 9 589 843,88 eurų), o visos Latvijos ir Lietuvos BPS programos vertė yra apie 60 mln. eurų, taigi turizmo projektams iki šiol skirta apie 18 % programos lėšų.

Analizuojami tarptautiniai turizmo projektai, finansuoti pagal Latvijos ir Lietuvos BPS programą ([www.latlit.eu](http://www.latlit.eu)):

1. Projekto „Tradicinių amatų tinklas kaip priemonė gerinti Latvijos ir Lietuvos pasienio patrauklumą“ tikslas – stiprinti Latvijos ir Lietuvos pasienio regiono patrauklumą ir konkurencingumą kuriant bei plėtojant pasienio regiono tradicinius menus ir amatus. Projekte numatyta organizuoti tarptautinius amatų plenerus, šventes, sukurti keliaujančią parodą, įsteigti centrus, kuriuose būtų demonstruojami amatai, parengti ir išleisti turizmo maršrutų katalogą, kuriame bus pažymėta, kur galima aplankyti amatininkus, ką pas juos pamatyti, ką įsigyti, kokių amatų pasimokyti.

2. Projekto „Žiemgalos ir Šiaurės Lietuvos muziejų pasiekiamumo ir patrauklumo gerinimas“ tikslas – sustiprinti devynių regioninių Biržų, Pasvalio, Rokiškio krašto, Panevėžio Gabrielės Petkevičaitės memorialinio, Bauskės pilies, Dobelės krašto, Jekabpilio istorijos, Jelgavos G. Eliaso istorijos ir meno ir Viesitės „Selijos“ muziejų bendradarbiavimą, jų patrauklumą bei pasiekiamumą lankytojams. Projekto metu bus rekonstruotos arba renovuotos muziejų patalpos, modernizuotas ekspozicijų apžiūrėjimas, pavyzdžiui, parengta garsinė ekskursija ir įsigyti garso gidai, paruoštas informacinis terminalas su internetinėmis svetainėmis.

3. Projekto „Naujos kokybės įvaizdis ir infrastruktūros plėtra nuošaliuose pasienio miestuose (Zarasai ir Kraslava)“ tikslas – gerinti miestų patrauklumą kuriant naują Zarasų ir Kraslavos įvaizdį.

4. „Subalansuotos vandens turizmo ir aktyvaus poilsio infrastruktūros plėtra ir pritaikymas bendruomenės poreikiams Kupiškio ir Rėzeknės rajonų savivaldybėse“ – turizmo ir rekreacijos infrastruktūros plėtra prie Kupiškio marių Lubano ežero, bendruomenės pagrindu plėtoti kaimo turizmą ir taip skatinti regiono gyventojų verslumą, ugdyti kompetenciją.

5. „Bendra vandens turizmo paslaugų pasiūla Latgalos regione ir Utenos apskrityje“ (vadovaujantysis partneris – Latgalos planavimo regionas, Latvija). Projekto tikslas - plėsti vandens turizmo paslaugas, gerinti infrastruktūrą ir jos prieinamumą regiono gyventojams ir lankytojams.

6. Projekto „Aktyvaus turizmo vystymas pasienio regione“ pagrindinis tikslas – dviračių turizmo plėtra Lietuvos – Latvijos pasienio regione. Vykdamas šį projektą bus rekonstruotas 12 km dviračių takas Palanga–Šventoji, Klaipėdos rajono ir Nicos turizmo informacijos centrai, parengta dviračių turizmo plėtros Lietuvos–Latvijos pasienyje galimybių studija, viešinami dviračių maršrutai Lietuvos – Latvijos pasienio regione.

Apibendrinant šį skyrių būtina pabrėžti, jog tarptautiniams turizmo projektams, finansuojamiems pagal Lietuvos ir Lenkijos BPS programą bei Latvijos ir Lietuvos BPS programą, skirta ERPF parama leis ženkliai pagerinti turizmo infrastruktūrą ir tenkinti vartotojų turistinius poreikius tiek Lietuvoje, tiek Lenkijoje, tiek Latvijoje. Tam, jog šie projektai būtų sklandžiai įgyvendinami, yra suskurta minėtų programų valdymo sistema, kurią sudaro devyni organai, atliekantys tam tikras funkcijas, ir įvairūs teisės aktai. Tačiau vien šios valdymo sistemos neužtenka, jog tarptautiniai projektai būtų sėkmingai įgyvendinti. Patys projektų vykdytojai turi žinoti ir atsižvelgti į veiksnius, įtakančius tarptautinius projektus, ir imtis priemonių, kad būtų sumažinta neigiamų veiksnių įtaka ir padidinta teigiamų veiksnių įtaka. Visa tai analizuojama plačiau kitoje darbo dalyje.

### 3. TARPTAUTINIŲ TURIZMO PROJEKTŲ VALDYMO VEIKSNIŲ ANALIZĖ

#### 3.1. Tyrimo metodika

Šio darbo teorinėje dalyje pabrėžta, kokią reikšmę projekto vykdymui turi projekto tipo nustatymas, apžvelgti projektų gyvavimo ciklo etapai ir pabrėžta, jog būtina atsižvelgti į veiksnius, įtakančius tarptautinių projektų valdymą. Kai kurie užsienio monografijų autoriai ar mokslininkai, pavyzdžiui Gray ir Larson, Turner, Adenfelt, analizuoja veiksnius, įtakančius tarptautinių projektų valdymo savitumą. Minėti autoriai tyrinėja šiuos veiksnius bendrame tarptautinių projektų kontekste, veiksniai nepriskiriami konkrečios veiklos srities projektams. Neaišku, ar šie veiksniai turi poveikį turizmo srities projektams. Taip pat naudinga išsiaiškinti, ar šie veiksniai vienodai stipriai pasireiškia įvairiuose projekto gyvavimo ciklo etapuose. Be to, lietuvių autoriai menkai analizuoja projektų valdymo tarptautiškumo aspektą, o veiksnį, įtakančių tarptautinių turizmo projektų valdymą apskritai neanalizuoja. Siekiant sėkmingai įgyvendinti Lietuvos kartu su Latvijos ir Lenkijos partneriais vykdomus tarptautinius turizmo projektus, būtina žinoti ir lietuvių ekspertų nuomonę apie veiksnius, įtakančius šių projektų valdymo savitumą.

Todėl šio darbo tyrimo **problema**, kokie veiksniai stipriausiai teigiamai ir neigiamai įtakoja tarptautinių turizmo projektų valdymą, kaip stipriai jie pasireiškia įvairiuose projekto gyvavimo ciklo etapuose.

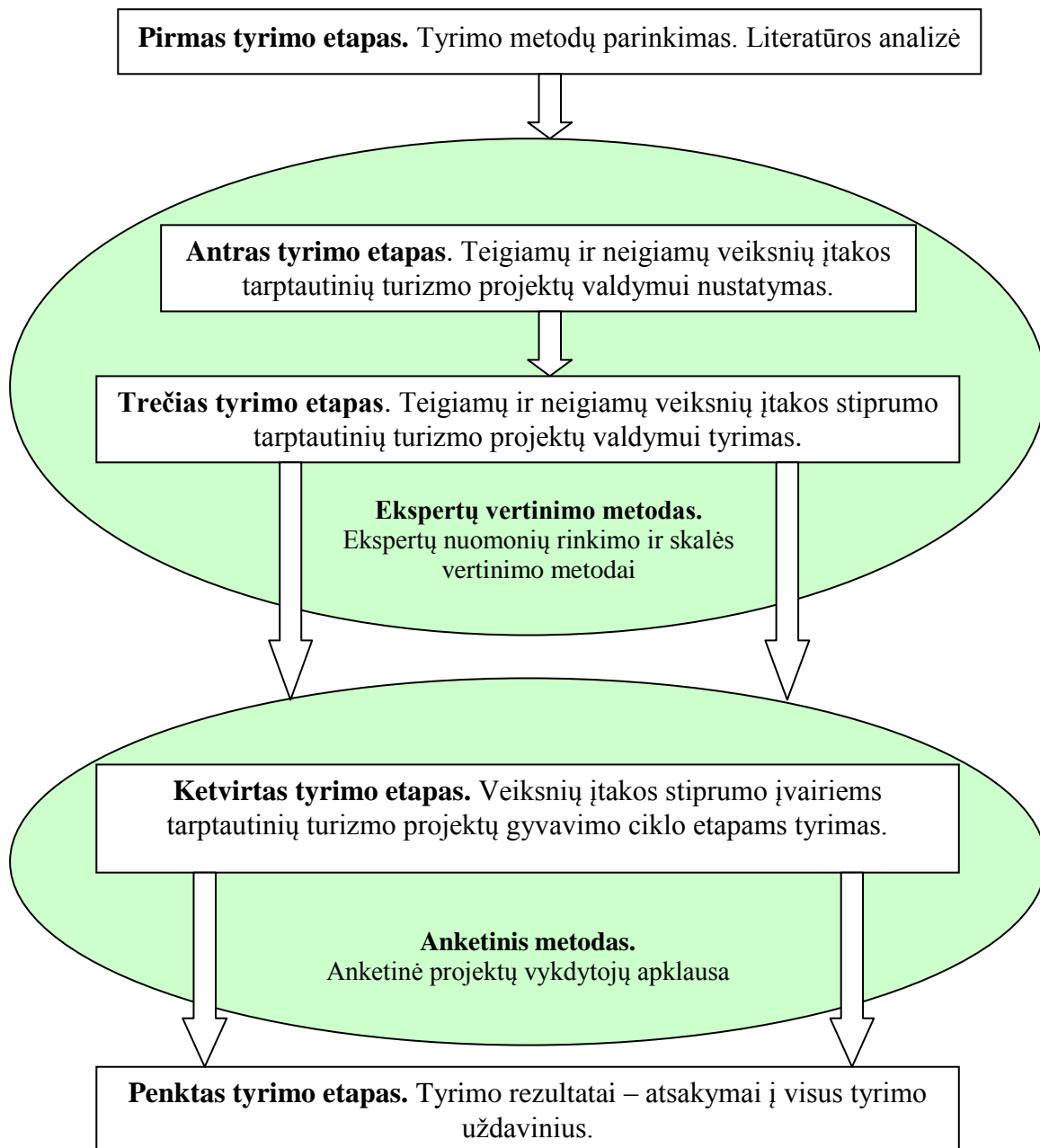
**Tyrimo objektas** – tarptautiniai turizmo projektai, finansuoti pagal Lietuvos ir Lenkijos BPS programą bei pagal Latvijos ir Lietuvos BPS programą; **tyrimo dalykas** – veiksniai, įtakoiantys tarptautinių turizmo projektų valdymą.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti veiksnius, stipriausiai įtakančius tarptautinių turizmo projektų valdymą, ir jų įtakos stiprumą tarptautinių turizmo projektų gyvavimo ciklo etapams.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti veiksnius stipriausiai, įtakančius tarptautinių turizmo projektų valdymą, atliekant anketinę projektų valdymo ekspertų apklausą.
2. Nustatyti veiksnį, įtakančių tarptautinių turizmo projektų valdymą, įtakos stiprumą įvairiuose projektų gyvavimo ciklo etapuose, atliekant anketinę tarptautinių turizmo projektų vykdytojų apklausą.

Magistro baigiamojo darbo tyrimą sudaro penki etapai (žr. 5 pav.).



**5 pav. Tyrimo schema**

Pirmasis tyrimo uždavinys įgyvendintas pasitelkus ekspertų vertinimo metodą, kuris, pasak Tidikio (2003), „plačiai taikomas sociologiniuose tyrimuose gauti nagrinėjamos srities empiriniams duomenims“ (p. 514-515). Ekspertų vertinimo metodo esmė – kvalifikuotų specialistų, kurie yra tiriamosios srities ekspertai ir žinovai, apklausa apie vertinamąjį objektą. Vienas iš šio metodo privalumų yra kvalifikuota informacija, kurią suteikia ekspertai. Šis metodas pasirinktas dar ir todėl, kad siekiama patikslinti tyrimo objektą – nustatyti veiksnis, įtakojančius tarptautinių turizmo projektų valdymą.



Ekspertų vertinimo tikslumas priklauso nuo ekspertų skaičiaus. Tidikis (2003) rekomenduoja, jog ekspertų grupę sudarytų penki–septyni ekspertai, iš esmės turėtų būti toks ekspertų skaičius, kuris užtikrintų gautos informacijos išsamumą, patikimumą, galimybę ją patikrinti. Tad atliekant ekspertinius vertinimus pirmajame tyrimo etape buvo apklausta dešimt ekspertų, o antrajame septyni.

Svarbu paminėti, jog ekspertų vertinimo metodo objektyvumas ir patikimumas priklauso nuo ekspertų kompetencijos, profesionalumo. Kaip teigia Tidikis (2003), „ekspertų kompetentingumo rodikliai yra pareigybinė padėtis, mokslinis laipsnis, tam tikro mokslinio ir praktinio darbo stažas” (p. 517). Todėl vertinamų ekspertų buvo klausama apie jų pareigas, mokslinį laipsnį, mokslinio ar praktinio darbo stažo turizmo ir (ar) projektų valdymo srityje.

Siekiant atsakyti į pirmąjį uždavinį buvo atlikti du ekspertiniai vertinimai (žr. 5 pav.). Atliekant pirmąjį ekspertų apklausą, kuria siekiama nustatyti apskritai visus galimus teigiamus ir neigiamus veiksnius, įtakojančius tarptautinių turizmo projektų valdymą, buvo pasirinktas neakivaizdus apklausos metodas – nuomonių rinkimas, kadangi pasitelkus šį metodą galima greitai surinkti ekspertų nuomonę, nepaisant jų gyvenamosios vietos ir užimtumo. Ekspertams elektroniniu paštu išsiųsti apklausos lapai – anketos, kuriuose jie pareiškia savo nuomonę apie veiksnius, nulemiančius tarptautinių turizmo projektų valdymą. Apklausa vyksta raštu, taigi eliminuojami tokie akivaizdinių metodų trūkumai kaip korespondento efektas, daugumos nuomonės efektas (Tidikis, 2003). Surinkti ir susisteminti pirmojo ekspertų vertinimo duomenys, t.y. visi visų ekspertų išskirti veiksniai, pateikiami ekspertams antrą kartą įvertinti antruoju ekspertų vertinimu, kuriuo siekiama išsiaiškinti veiksmų įtakos stiprumą tarptautinių turizmo projektų valdymui. Atliekant antrąjį ekspertinį vertinimą buvo pasirinktas neakivaizdus metodas – skalės vertinimų metodas. Kaip teigia Tidikis (2003), šis „metodas skirtas kokybinei informacijai gauti, naudojant ekspertų požiūrio į ekspertizės dalyką vertinimą pagal skalę” (p. 520). Ekspertų požiūrio vertinimui buvo pasirinkta ranginė skalė.

Antrajam uždaviniui atsakyti buvo pasirinktas anketinis metodas. Sudaryta oficiali atvirų ir uždarų klausimų anketa buvo išsiųsta tarptautinių turizmo projektų, finansuotų pagal Lietuvos ir Lenkijos BPS programą bei pagal Latvijos ir Lietuvos BPS programą, vykdytojams, nes jie geriausiai iš savo projektinės darbo patirties (neseniai baigė vykdyti arba šiuo metu vykdo tarptautinius turizmo projektus) žino, kurie veiksniai stipriausiai įtakoja skirtingus projektų gyvavimo ciklo etapus.

### **3.2. Teigiamų ir neigiamų veiksmų nustatymas**

Antrajame tyrimo etape buvo apklausta dešimt ekspertų pasitelkus ekspertų vertinimo metodą (žr. 5 pav.). Devyni iš dešimties ekspertų turi ne mažiau kaip 7 metų projektų valdymo patirties, šeši iš šių ekspertų turi tarptautinių programų, projektų valdymo patirties. Vienas iš dešimties ekspertų turi 32

metų turizmo valdymo darbo patirtį. Ekspertų amžiaus vidurkis yra 39 metai. Daugiau duomenų apie ekspertų kompetenciją pateikiama šio darbo 4 priede „Tyrimo dalyvavusių ekspertų sąrašas“. Pirmajam ekspertų vertinimui buvo pasirinktas neakivaizdinis apklausos metodas – nuomonių rinkimo metodas, pateikiant anketą ekspertams. Anketos įžanginėje dalyje ekspertams pristatomas tyrimo tikslas, taip pat trumpai užsimenama apie antrąjį tyrimo etapą. Pagrindinėje anketos dalyje ekspertams pateikiami du atviri klausimai:

- kurie veiksniai teigiamai įtakoja tarptautinių turizmo projektų valdymą;
- kurie veiksniai neigiamai įtakoja tarptautinių turizmo projektų valdymą.

Atviri klausimai pasirinkti todėl, jog neaišku, kurie veiksniai įtakoja tarptautinių turizmo projektų valdymą, nes remiantis šio darbo teorinėje dalyje apžvelgtais Turner, Gray ir Larson minimais veiksniais, buvo galima tik nuspėti kai kuriuos veiksnius. Taigi pateikiant atvires klausimus buvo siekiama nustatyti, patikslinti tyrimo objektą – visus galimus teigiamus ir neigiamus veiksnius. Anketos baigiamojoje dalyje ekspertams pateikiami klausimai apie jų amžių, pareigas, išsilavinimą, mokslinio ar praktinio darbo patirtį. Atsakymai į šiuos klausimus pagrindžia ekspertų kompetenciją. Anketa ekspertams išsiųsta elektroniniu paštu.

Gauti antrojo tyrimo etapo rezultatai buvo sisteminami sudarant teigiamų ir neigiamų veiksnių lenteles. 6 lentelė „Teigiamai tarptautinių turizmo projektų valdymą įtakojantys veiksniai“ buvo sudaryta iš ekspertų atsakymų į pirmąjį klausimą – kokie veiksniai teigiamai įtakoja tarptautinių turizmo projektų valdymą, o 7 lentelė „Neigiamai tarptautinių turizmo projektų valdymą įtakojantys veiksniai“ buvo sudaryta iš ekspertų atsakymų į antrąjį klausimą – kokie veiksniai neigiamai įtakoja tarptautinių turizmo projektų valdymą. Tiek į pirmą, tiek į antrą klausimą pateikti ekspertų atsakymai buvo grupuojami pagal kokį nors bendrą požymį, ir vėliau visi tam tikrą bendrą požymį turintys teiginiai buvo priskiriami tam tikram veiksniumi. Pavyzdžiui, atsakydami į pirmą klausimą, ekspertai daugiausiai pateikė teiginių apie projekto partnerius, projektą įgyvendinančios įstaigos personalą, projekto vadovą, projekto dalyvius, valdžią, žiniasklaidą ir pan. (žr. 6 lent.). Visi šie teiginiai turi bendrą požymį – tai yra asmenys arba organizacijos, susijusios su projektu ar galinčios jį įtakoti, kitaip tariant projektu suinteresuotos šalys. Taip pat šiuose teiginiuose dažniausiai minimas koks nors veiksmas, kurį atlieka suinteresuotos šalys, pavyzdžiui, bendradarbiavimas, įsipareigojimų laikymasis, dalijimasis patirtimi ir pan. Galiausiai visiems šiems teiginiams buvo priskirtas vienas teigiamas veiksnys – efektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas. Tokiu grupavimo principu visi teiginiai buvo sugrupuoti į dešimt grupių. Kiekvienai grupei priskirtas veiksnys, taigi iš viso gauta dešimt teigiamų veiksnių: efektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas, kokybiškas planavimas, projektų valdymo kompetencija, efektyvi komunikacija, kultūrinių skirtumų supratimas, geografinės padėties įvertinimas, palanki politinė, ekonominė ir socialinė aplinka, aplinkosauga, išvystyta infrastruktūra, standartizuotas teisinis reguliavimas (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Teigiamai tarptautinių turizmo projektų valdymą įtakojančios veiksniai

Eil. Nr.	Teigiamo veiksnio pavadinimas	Eksperto teiginys
1.	Efektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „personalas įtrauktas į projekto įgyvendinimą iš pačios įmonės, o ne visas projekto įgyvendinimas atiduodamas išorės ekspertams“ E2;</li> <li>• „akivaizdi iniciatyva ir motyvacija (valdžios palaikymas)“ E5;</li> <li>• visų įgyvendinančių pusių pritarimas projekto vizijai E8;</li> <li>• „vienodas projekte dalyvaujančių šalių suinteresuotumas projekto rezultatais“ E1;</li> <li>• „tinkamai parinkti žmogiškieji įgyvendinančios institucijos išteklių“ E5;</li> <li>• „visų dalyvių sutarimas“ E10;</li> <li>• „svarbu, kad tiek projekto vadovas, tiek visi projekto dalyviai pritartų sudarytam planui“ E10;</li> <li>• „bendri renginiai, susitikimai“ E6;</li> <li>• „dalyvavimas patirtimi“ E6;</li> <li>• „puikūs santykiai su projekto partneriais, žiniasklaida“ E5;</li> <li>• „asmeniniai projekto partnerių kontaktai“ E1;</li> <li>• „partnerystė“ E6;</li> <li>• „bendradarbiavimas“ E6;</li> <li>• „susitarimuose apibrėžti įsipareigojimai“ E2;</li> <li>• „nuoseklus įsipareigojimų laikymasis“ E8;</li> <li>• „tinkamai pasirinkti partneriai atitinkamose šalyse“ E7;</li> <li>• „gera ir stipri (neatsitiktinė) partnerystė“ E2;</li> <li>• „stiprus pagrindinis (vedantysis) projekto partneris“ E2;</li> <li>• „sėkminga partnerystė“ E8;</li> <li>• „glaudūs kontaktai su projekto partneriais“ E5;</li> <li>• „nauji ryšiai“ E6.</li> </ul>
2.	Kokybiškas planavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „aiškus projekto vizijos (turizmo objekto ar produkto) matymas“ E8;</li> <li>• „gera idėja ir aiškus tikslas, „tikru poreikiu pagrįsta idėja“ E5;</li> <li>• „novatoriški sprendimai (naujos idėjos, nauji sprendimai, naujas pateikimas) E5;</li> <li>• „projekto idėja kilusi iš apačios (bendruomenė, viešoji įstaiga, savivaldybė ir pan.)“ E1;</li> <li>• „tikslumas“, „aiškumas“, „loginis ryšys tarp poreikio (tikslų) ir veiklų (uždavinių)“ E5;</li> <li>• „alternatyvų išnagrinėjimas, tikslus turimų žmoniškųjų ir finansinių išteklių nustatymas, galimų rizikų įvertinimas“ E10;</li> <li>• „nuoseklus projekto veiklų išdėliojimas laike, atsižvelgiant į turimus žmoniškuosius ir finansinius išteklius“ E10;</li> <li>• „tinkamai išanalizuota situacija ir išoriniai veiksniai visose projekte dalyvaujančiose šalyse“ E7;</li> <li>• „aiškūs siejami rezultatai“ E2;</li> <li>• „bendri projekto rezultatai“ E6;</li> <li>• „naujos idėjos“ E6;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• „aiškiai ir tinkamai suplanuotos veiklos ir biudžetas (gerai ir kokybiškai parengta paraiška)“ E2;</li> <li>• „daugiau nei pakankami ištekliai tai idėjai įgyvendinti – žmogiškieji ir finansiniai. Tinkamai parengta paraiška“ E5.</li> </ul>
3.	Projektų valdymo kompetencija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „projekto vadovo kvalifikacija ir kompetencija projektų valdymo srityje“ E3;</li> <li>• „projektų valdymo principų organizacijoje atitikimas pasauliniams standartams“ E3;</li> <li>• „įgyta projektų įgyvendinimo patirtis“ E2;</li> <li>• „panaši darbo su projektais patirtis“ E1;</li> <li>• „galimybė susipažinti ir perimti kitų šalių geriausių turizmo projektų valdymo praktiką“ E4;</li> <li>• „sėkminga ankstesnio bendradarbiavimo patirtis“ E1.</li> <li>• „efektyvus rizikų (t.t. ir teigiamų) valdymas“ E3;</li> <li>• „punctualumas (savalaikis veiklų įgyvendinimas, grafiko laikymasis ir tinkamas jo koregavimas)“ E5;</li> <li>• „pasitikėjimas savimi“, „pareiškėjai pasitikėtų savo jėgomis ir paraiškas pildytų patys“ (aut. past. - nepirktų ekspertų paslaugų) E5;</li> <li>• „suinteresuotųjų šalių valdymas“ E3;</li> <li>• „pasiektų tarpinių rezultatų vertinimas“ E10;</li> <li>• „savalaikis reagavimas į iškilusias problemas“ E10;</li> <li>• „kad projektas būtų sėkmingai užbaigtas, būtina sutvarkyti projekto dokumentacija“ E10.</li> </ul>
4.	Efektyvi komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „efektyvus komunikavimas tarp projekto iniciatorių“ E8;</li> <li>• „kokybiška ir savalaikė komunikacija“ E7;</li> <li>• „užsienio kalba būtina“ E5;</li> <li>• „visuose projektų valdymo etapuose labai svarbi komunikacija“ E10;</li> <li>• „svarbu kad visiems projekto dalyviams būtų priimtina „darbinė“ kalba“ E10;</li> <li>• „tarptautinės komunikacijos praktika“ E4.</li> </ul>
5.	Kultūrinių skirtumų supratimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „gebėjimas atsižvelgti į kultūrinius, tautinius skirtumus“ E3;</li> <li>• „projekto komandos ir suinteresuotųjų asmenų kultūrinė įvairovė“ E4;</li> <li>• „svarbu žinoti kultūrinius skirtumus“ E10;</li> <li>• „nacionalinių skirtumų (kultūrinių skirtumų &lt;...&gt;) išmanymas“ E8.</li> </ul>
6.	Geografinės padėties įvertinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „nacionalinių skirtumų (&lt;...&gt; valstybių skirtingų teritorijų, gamtinės aplinkos atvykstantojo turizmo sektoriui ir kt.) išmanymas“ E8.</li> <li>• „svarbu &lt;...&gt; įvertinti geografinius ypatumus“ E10</li> </ul>
7.	Palanki politinė, ekonominė ir socialinė aplinka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tinkama politinė aplinka E5;</li> <li>• tinkama ekonominė aplinka („tarptautinių projektų visada susiję su „valiutos kursais, kainų pokyčiais“) E5;</li> <li>• tinkama socialinė aplinka („projekto tikslinės grupės aktyvumą, geranoriškumą ir atvirumą projekto idėjai“) E5;</li> <li>• „svarbu &lt;...&gt; įvertinti &lt;...&gt; politinius ir istorinius aspektus E10.</li> </ul>
8.	Aplinkosauga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „aplinkosauga“ E6</li> </ul>
9.	Išvystyta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „išvystyta infrastruktūra“ E9</li> </ul>

	infrastruktūra	
10.	Standartizuotas teisinis reguliavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>„standartizuoti reikalavimai, procedūros, formos“ E2.</li> </ul>

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės pagal pirmo ekspertų vertinimo anketas (2010)

Ekspertų atsakymai į antrąjį klausimą taip pat buvo sugrupuoti į dešimt grupių – iš viso gauta dešimt neigiamų veiksnių: neatsižvelgimas į kultūrinius skirtumus, projektų valdymo kompetencijos trūkumas, planavimo klaidos, neefektyvi komunikacija, neefektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas, nacionaliniai teisinio reguliavimo skirtumai, atstumas, nepalanki ekonominė, politinė, socialinė aplinka, neatsižvelgimas į geografinę padėtį ir neišvystyta infrastruktūra (žr. 7 lent.).

### 7 lentelė. Neigiamai tarptautinių turizmo projektų valdymą įtakojantys veiksniai

Eil. Nr.	Neigiamo veiksnio pavadinimas	Eksperto teiginys
1.	Neatsižvelgimas į kultūrinius skirtumus	<ul style="list-style-type: none"> <li>„kultūriniai skirtumai“ E2;</li> <li>„kultūriniai skirtumai“ E7;</li> <li>„skirtingos kultūros“ E6;</li> <li>„nacionalinių skirtumų (kultūrinių skirtumų &lt;...&gt;) neišmanymas“ E8;</li> <li>skirtingas mentalitetas, vertybės E9;</li> <li>neturėjimas „patirties dirbant daugiakultūrinėje aplinkoje“ E10;</li> <li>„nepakankamas šalių, kuriose vykdomas projektas (arba kurios įtakoja projektą), kultūros, tradicijų &lt;...&gt; pažinimas“ E4.</li> </ul>
2.	Projektų valdymo kompetencijos trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>„nesupratimas ką reikia kontroliuoti projektuose ir kaip“ E3;</li> <li>„nekompetentingas projekto valdymas“ E5;</li> <li>skirtinga darbo su projektais patirtis E1;</li> <li>nesėkminga ankstesnio bendradarbiavimo patirtis E1;</li> <li>„skirtingas išsivystymo lygis, patirtis ir pasitikėjimo lygmuo“ E2;</li> <li>„kompetencijos trūkumas, neišmanymas“ E5;</li> <li>„prastas suinteresuotųjų šalių valdymas“ E3;</li> <li>„atsakomybių paskirstymo nebuvimas (arba atsakomybių perpyrimas) tarp trijų projekto hierarchinių lygmenų – projekto kontrolės, projekto valdymo ir projekto vykdymo“ E3;</li> <li>„nežinojimas realių turimų žmogiškųjų ir finansinių išteklių“ E10;</li> <li>„neįvertinimas „išmuktų pamokų“ iš prieš tai įgyvendintų projektų“ E10;</li> <li>„netinkamos kvalifikacijos darbuotojai“ E10;</li> <li>„nepakankamas, nereguliarus ar netgi spontaniškas suinteresuotųjų asmenų/šalių valdymas“ E4.</li> </ul>
3.	Planavimo klaidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>aiškios projekto vizijos (turizmo objekto ar produkto) neturėjimas E8;</li> <li>projekto idėja kilusi iš viršaus (ne apačios) E1;</li> <li>„netolygus projekto biudžeto paskirstymas tarp partnerių“ E6;</li> <li>„nepakankamas projekto kaštų įvertinimas ir numatymas projekto</li> </ul>

		<p>biudžete“ E7;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „chaotiškas planavimas“ E10;</li> <li>• „realistiško projekto valdymo plano nebuvimas“ E3.</li> </ul>
4.	Neefektyvi komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „nepakankama komunikacija tarp įgyvendinančių institucijų“ E7;</li> <li>• neefektyvus komunikavimas tarp projekto iniciatorių E8;</li> <li>• „komunikacijos nepakankamumas“ E4;</li> <li>• „kalbos barjeras“ E2;</li> <li>• „kalbos barjeras“ E6;</li> <li>• „svarbu, kad nebūtų kalbos barjero“ E10;</li> <li>• „kalbos barjeras“ E7.</li> </ul>
5.	Neefektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asmeninių projekto partnerių kontaktų neturėjimas E1;</li> <li>• nevienodas projekte dalyvaujančių šalių suinteresuotumas projekto rezultatais E1;</li> <li>• „didelė ir įvairi partnerystė“ E2;</li> <li>• „pagrindinio partnerio silpnas vaidmuo“ E2;</li> <li>• „įmonės vadovybės palaikymo stoka“ E3;</li> <li>• „palaikymo nebuvimas“, „svarbu ir politinis palaikymas“ E5;</li> <li>• „motyvacijos stoka, atmestinas požiūris“ E5;</li> <li>• „visuomenės, politikų abejingumas“ E5;</li> <li>• nėra visų įgyvendinančių pusių pritarimo projekto vizijai E8;</li> <li>• nesėkminga partnerystė E8;</li> <li>• „lankstumo nebuvimas“ E2;</li> <li>• „įsipareigojimų nesilaikymas“ E8.</li> </ul>
6.	Nacionaliniai teisinio reguliavimo skirtumai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „skirtingi nacionalinių teisės aktų reikalavimai“ E6;</li> <li>• „skirtingas turizmo reguliavimas ir teisinės normos“ E7;</li> <li>• „skirtinga šalių patirtis ir skirtingi nacionaliniai reikalavimai (norima pritempti veiksmus prie šalyje galiojančių normų)“ E2;</li> <li>• „bendrų reikalavimų nebuvimas“ E2;</li> <li>• „nepakankamas šalių, kuriose vykdomas projektas (arba kurios įtakoja projektą) &lt;...&gt; teisinės aplinkos pažinimas“ E4.</li> </ul>
7.	Atstumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „atstumas“ E6;</li> <li>• „logistika, susisiekimas sudėtingas gali būti“ E9.</li> </ul>
8.	Nepalanki ekonominė, politinė, socialinė aplinka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „finansinė krizė, kilusios kainos, todėl neįmanoma užbaigti suplanuotų veiklų už turimą biudžetą“ E5;</li> <li>• populizmas. „spaudimas – politinis, ekonominis, socialinis. Reikia įsisavinti ES skirtas lėšas. &lt;...&gt; Politinių viešųjų kampanijų įtakojamos projektų idėjos.“ E5;</li> <li>• „nepalanki ekonominė / politinė / socialinė aplinka“ E5.</li> </ul>
9.	Neatsižvelgimas į geografinę padėtį	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „nacionalinių skirtumų (&lt;...&gt; valstybių skirtingų teritorijų, gamtinės aplinkos atvykstamojo turizmo sektoriui ir kt.) neišmanymas“ E8.</li> </ul>
10.	Neišvystyta infrastruktūra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neišvystyta infrastruktūra E9.</li> </ul>

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės pagal pirmo ekspertų vertinimo anketas (2010)

Galiausiai, buvo siekiama nustatyti, kurie veiksniai dažniausiai ekspertų išskiriami. Daroma prielaida, jog kuo daugiau ekspertų išskiria tą patį veiksni, tuo jis yra patikimesnis, realistiškesnis,

svarbesnis. Kai kurie ekspertai, kaip matyti iš 6 lentelės ir 7 lentelės, pateikė kelis teiginius apie vieną veiksnį – tokiu atveju buvo skaičiuojama, jog ekspertas išskyrė veiksnį vieną kartą. Taigi 8 lentelėje pažymėta, kiek ekspertų kurį veiksnį paminėjo, suskaičiuota ekspertų, išskyrusių tam tikrą veiksnį, suma. Tokiu būdu kiekvienam veiksmiui nustatyta vieta – kuo daugiau ekspertų paminėjo veiksnį, tuo aukštesnė vieta veiksmiui skiriama. Pavyzdžiui, teigiamą veiksnį „Efektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas“ paminėjo net aštuoni ekspertai – tai dažniausiai išskiriamas veiksnys, todėl jam skiriama pirmoji vieta (žr. 8 lent.).

**8 lentelė. Veiksmių vertinimo dažnumas**

Teigiami veiksniai	Ekspertai										Ekspertų, paminėjusių veiksnį, suma	Vieta
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10		
Efektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas	+	+			+	+	+	+	+	+	8	1
Kokybiškas planavimas	+	+			+	+	+	+		+	7	2
Projektų valdymo kompetencija	+	+	+	+	+					+	6	3
Efektyvi komunikacija				+	+		+	+		+	5	4
Kultūrinių skirtumų supratimas			+	+				+		+	4	5
Palanki politinė, ekonominė ir socialinė aplinka					+					+	2	6-7
Geografinės padėties įvertinimas								+		+	2	6-7
Aplinkosauga						+					1	8-10
Išvystyta infrastruktūra									+		1	8-10
Standartizuotas teisinis reguliavimas		+									1	8-10
<b>Neigiami veiksniai</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>	<b>E9</b>	<b>E10</b>	<b>Ekspertų, paminėjusių veiksnį, suma</b>	<b>Vieta</b>
Neatsižvelgimas į kultūrinius skirtumus		+		+		+	+	+	+	+	7	1
Planavimo klaidos	+		+			+	+	+		+	6	2-4
Projektų valdymo kompetencijos trūkumas	+	+	+	+	+					+	6	2-4
Neefektyvi komunikacija		+		+		+	+	+		+	6	2-4
Neefektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas	+	+	+		+			+			5	5
Nacionaliniai teisinio reguliavimo skirtumai		+		+		+	+				4	6
Atstumas						+			+		2	7

Neatsižvelgimas į geografinę padėtį										+	1	8-10
Neišvystyta infrastruktūra										+	1	8-10
Nepalanki ekonominė, politinė, socialinė aplinka					+						1	8-10

**Čia:** + – eksperto išskirtas veiksnys

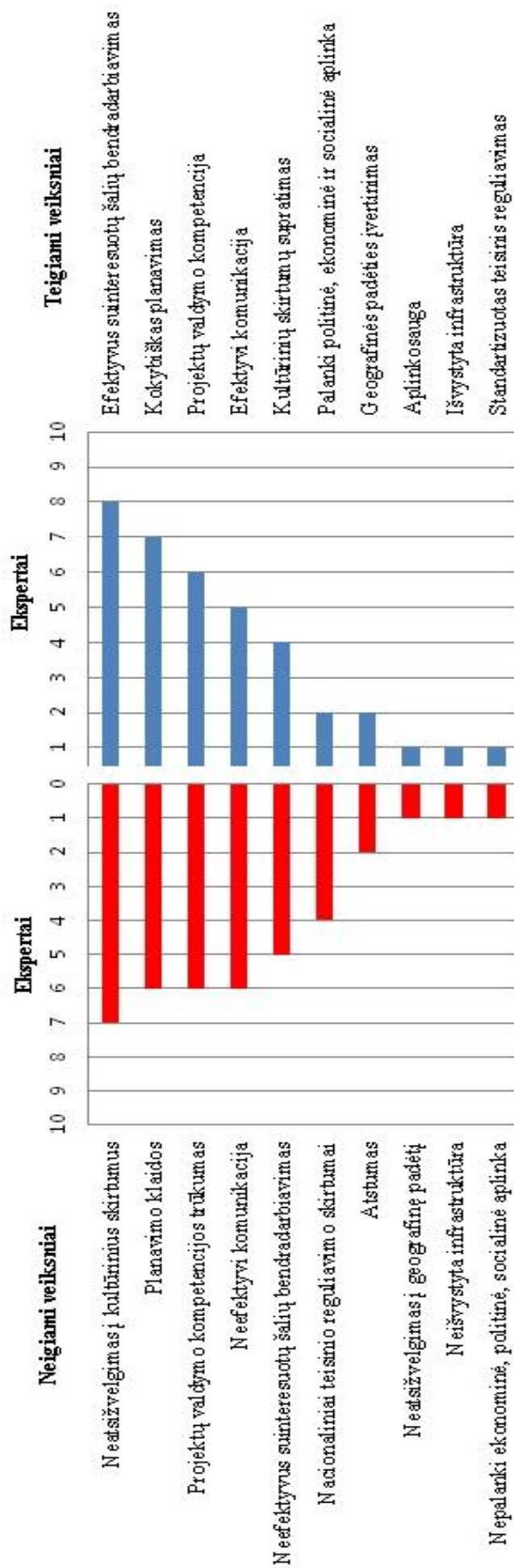
**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės pagal pirmo ekspertų vertinimo anketas (2010)

Taigi 8 lentelėje matyti, kurie veiksniai dažniausiai išskiriami. Tam, jog būtų galima geriau interpretuoti šio tyrimo duomenis, 8 lentelėje gauti rezultatai pavaizduoti grafiškai diagramoje (žr. 6 pav.).

Kaip matyti iš 6 pav., kaip teigiamą veiksnį 80 % ekspertų paminėjo efektyvų suinteresuotų šalių bendradarbiavimą, 70 % ekspertų – kokybišką planavimą, 60 % ekspertų – projektų valdymo kompetenciją, 50 % ekspertų – efektyvią komunikaciją ir 40 % – kultūrinių skirtumų supratimą.

Neatsižvelgimas į kultūrinius skirtumus buvo dažniausiai minimas neigiamas veiksnys – jį paminėjo 70 % ekspertų. Planavimo klaidas, projektų valdymo kompetencijos trūkumą ir neefektyvią komunikaciją kaip neigiamus veiksnius paminėjo 60 % ekspertų. Neefektyvų suinteresuotų šalių bendradarbiavimą kaip neigiamą veiksnį įvardino pusė ekspertų (50 %), o nacionalinius teisinio reguliavimo skirtumus – 40 % ekspertų.





6 pav. Tarptautinių turizmo projektų neigiamų ir teigiamų veiksnių laukas

### 3.3. Veiksnių įtakos stiprumo tyrimas

Atlikus antrąjį tyrimo etapą, paaiškėjo apskritai visi galimi teigiami ir neigiami veiksniai, įtakojantys tarptautinių turizmo projektų valdymą. Tačiau pirmasis tyrimo uždavinys iki galo dar neatsakytas, vis dar neaišku, kokie veiksniai stipriausiai įtakoja tarptautinių turizmo projektų valdymą. Į šį klausimą atsakys trečiasis tyrimo etapas.

Per antrąjį tyrimo etapą trys teigiami (standartizuotas teisinis reguliavimas, išvystyta infrastruktūra ir aplinkosauga) ir trys neigiami veiksniai (neišvystyta infrastruktūra, neatsižvelgimas į geografinę padėtį ir nepalanki ekonominė, politinė, socialinė aplinka) buvo ekspertų išskirti tik po vieną kartą, du teigiami veiksniai (palanki ekonominė, politinė, socialinė aplinka ir geografinės padėties įvertinimas) ekspertų buvo paminėti tik du kartus ir vienas neigiamas veiksnys (atstumas) buvo paminėtas tik du kartus (žr. 8 lent.). Todėl buvo daroma prielaida, jog šie retai paminėti veiksniai galėjo būti atsitiktiniai ir ne visai svarbūs. Tad atliekant trečiąjį tyrimo etapą buvo tikimasi, jog šiuos retai paminėtus veiksnius bus galima eliminuoti ir į ketvirtąjį tyrimo etapą neįtraukti. Be to, trečiasis tyrimo etapas reikalingas tam, kad būtų užtikrintas tyrimo antro etapo validumas, patvirtinti tyrimo rezultatai.

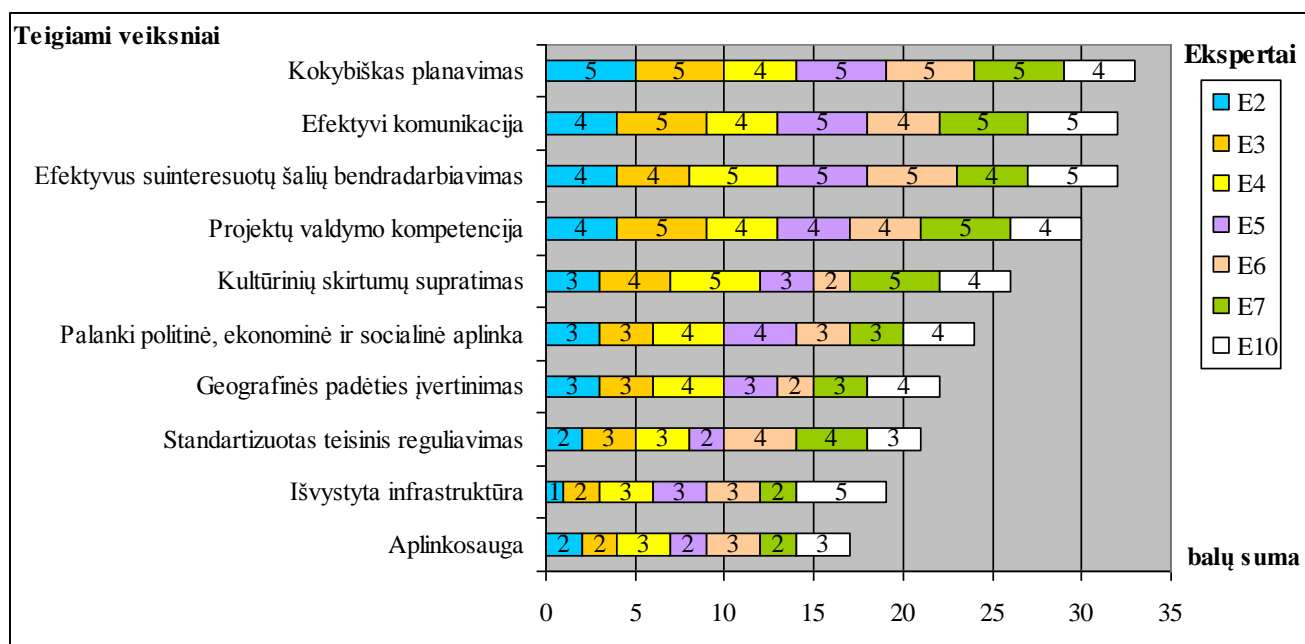
Trečiajame tyrimo etape ekspertams įvertinti pateikti antrojo tyrimo etapo rezultatai, t.y. visi visų ekspertų išskirti teigiami ir neigiami veiksniai. Ekspertai vertino veiksnių įtakos stiprumą tarptautinių turizmo projektų valdymui pagal skalės vertinimų metodą. Ekspertų požiūrio įvertinimui buvo pasirinkta ranginė skalė, kuri fiksuoja lyginimą. Buvo nustatyti penki rangai – labai silpnai teigiamai įtakoja (1), silpnai teigiamai įtakoja (2), vidutiniškai teigiamai įtakoja (3), stipriai teigiamai įtakoja (4) ir labai stipriai teigiamai įtakoja (5).

Anketos įžanginėje dalyje ekspertams pristatomas tyrimo trečiojo etapo tikslas. Pagrindinėje anketos dalyje ekspertams pateikiami du klausimai, iš kurių galima įvertinti veiksnių įtakos stiprumą:

- kiek išvardyti veiksniai teigiamai įtakoja tarptautinių turizmo projektų valdymą;
- kiek išvardyti veiksniai neigiamai įtakoja tarptautinių turizmo projektų valdymą.

Ekspertai kiekvieno veiksnio įtakos stiprumą turėjo įvertinti penkių rangų skalėje pažymėdami skaičių nuo 1 iki 5. Anketos ekspertams išsiųstos elektroniniu paštu. Ir antrajame ekspertų, ir pirmajame vertinime dalyvavo tie patys ekspertai, tik antrajame iš dešimties ekspertų savo vertinimus pateikė septyni ekspertai.

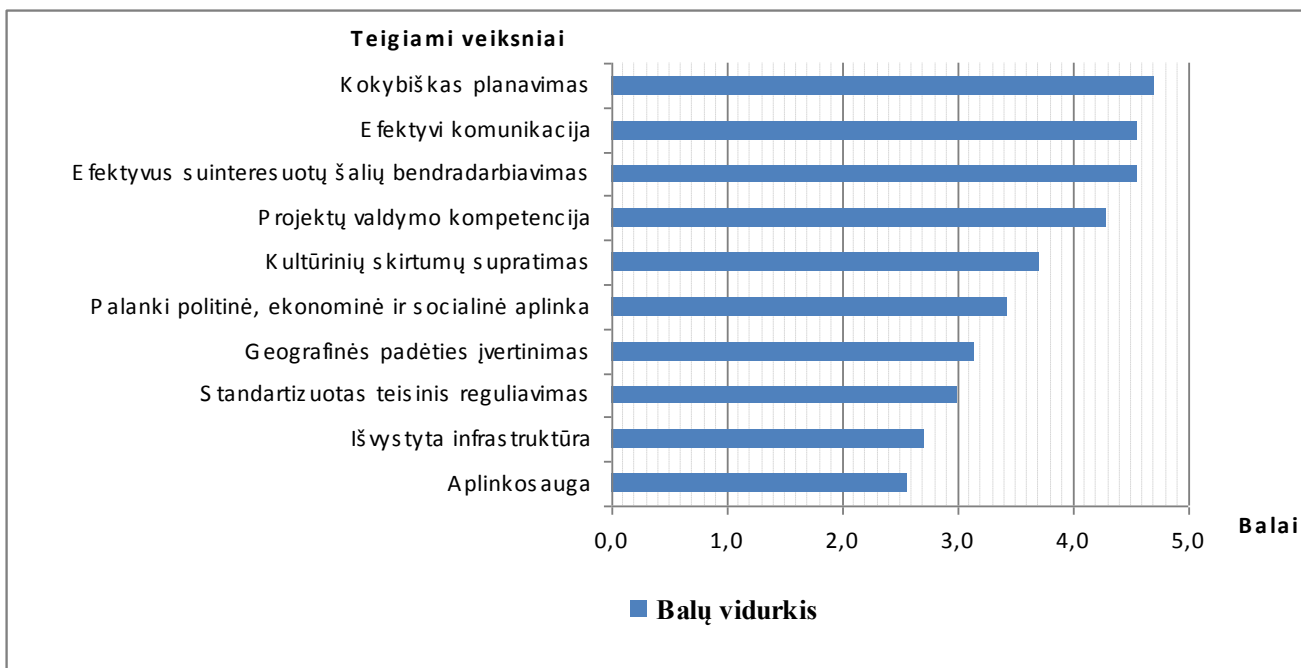
Gauti antrojo ekspertų vertinimo duomenys apdoroti Microsoft Excel programa ir pavaizduoti grafiškai 7 paveiksle „Teigiamų veiksnių įtakos stiprumas tarptautinių turizmo projektų valdymui“ ir 9 paveiksle „Neigiamų veiksnių įtakos stiprumas tarptautinių turizmo projektų valdymui“.



### 7 pav. Teigiamų veiksnių įtakos stiprumas tarptautinių turizmo projektų valdymui

Ekspertai daugiausiai balų skyrė kokybiškam planavimui, tad galima daryti prielaidą, jog tai yra tarptautinių turizmo projektų valdymą stipriausiai teigiamai veikiantis veiksnys; apie 70 % ekspertų šį veiksniį įvertino kaip darantį labai stiprią įtaką (įvertino 5 balais) (žr. 7 pav.). Efektyvi komunikacija ir efektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas – tai taip pat vieni iš daugiausiai balų surinkę teigiami veiksniai – beveik 60 % ekspertų šiuos veiksnius įvertino kaip labai stipriai (5 balai) teigiamai įtakojančius. 70 % ekspertų projektų valdymo kompetenciją įvertino kaip stipriai (4 balai) teigiamai tarptautinių turizmo projektų valdymą įtakojantį veiksniį. Beveik 30 % ekspertų kultūrinių skirtumų supratimą įvertino kaip labai stiprią teigiamą įtaką darantį veiksniį, beveik 30 % ekspertų – kaip stiprią teigiamą įtaką darantį veiksniį ir 30 % ekspertų – kaip vidutinišką teigiamą įtaką darantį veiksniį.

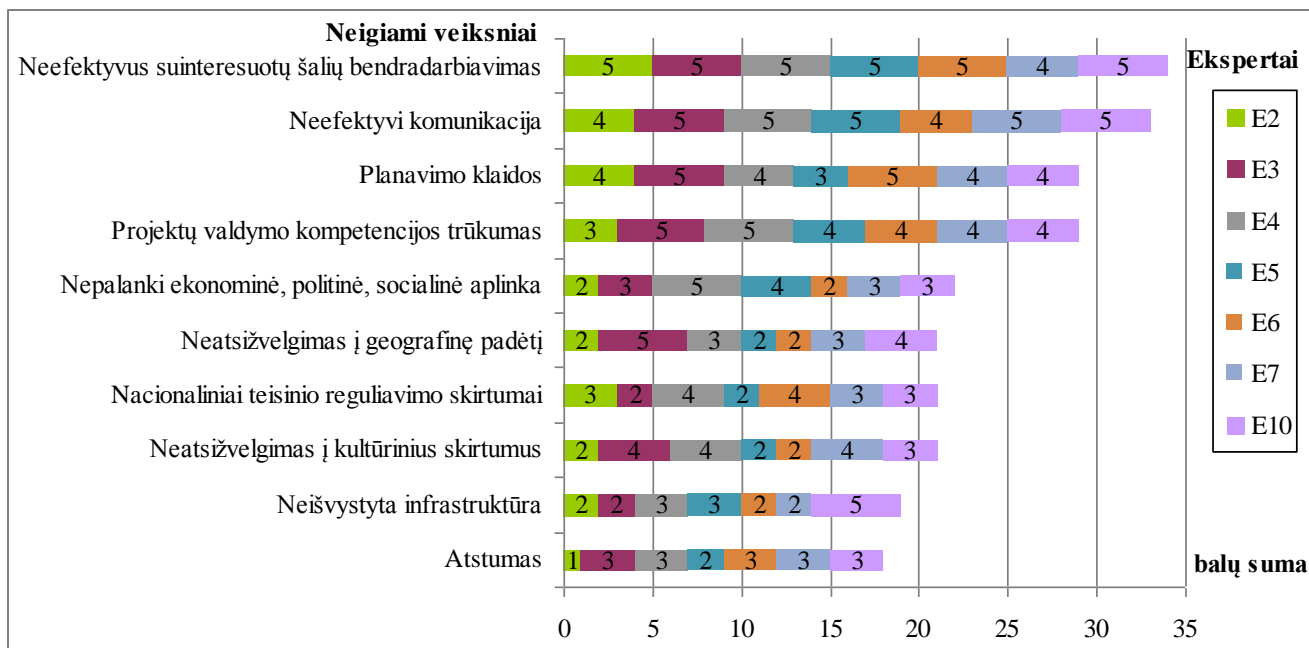
Veiksnių įtakos stiprumo vertinimą geriau galima apibendrinti skaičiuojant ekspertų vertinimų vidurkius (žr. 8 pav.). Kaip buvo minėta anksčiau, rangų reikšmė yra tokia: 1 – labai silpnai teigiamai įtakoja, 2 – silpnai teigiamai įtakoja, 3 – vidutiniškai teigiamai įtakoja, 4 – stipriai teigiamai įtakoja ir 5 – labai stipriai teigiamai įtakoja. Ekspertų vertinimo balų vidurkis, priskiriant jį kuriam nors rangui, apvalinamas pusės balo tikslumu, pavyzdžiui, jei veiksnio balų vidurkis nuo 5 iki 4,5 balų – labai stipriai įtakojantis veiksnys, jei veiksnio vidurkis nuo 4,4 iki 3,5 balų – stipriai įtakojantis veiksnys ir t.t. Pagal ekspertų vertinimo balų vidurkį (žr. 8 pav.) **kokybiškas planavimas, efektyvi komunikacija, efektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas yra labai stiprią teigiamą įtaką tarptautinių turizmo projektų valdymui darantys veiksniai, nes šių veiksnių balų vidurkis yra nuo 4,7 iki 4,6 balų (žr. 8 pav.).**



8 pav. Teigiamų veiksnių įtakos stiprumo vertinimas, balų vidurkis

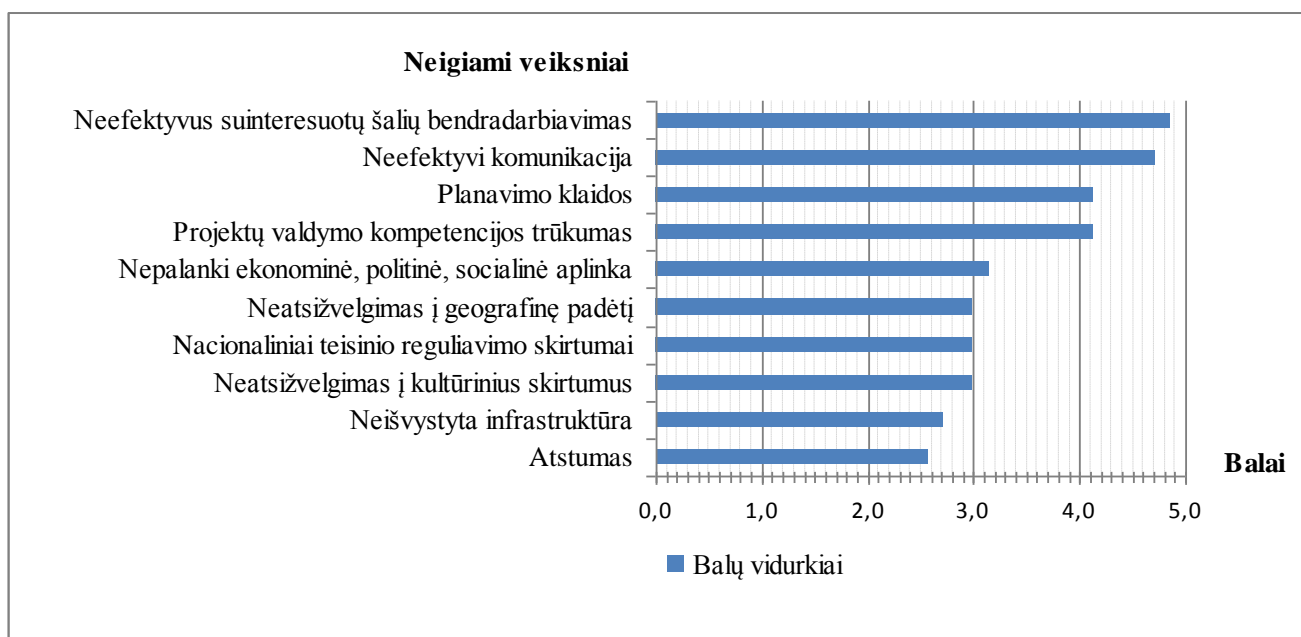
**Projektų valdymo kompetencija ir kultūrinių skirtumų supratimas, yra stipriai teigiamai** tarptautinių turizmo projektų valdymą **įtakoiantys veiksniai**, nes jų balų vidurkiai atitinkamai yra 4,3 balų ir 3,7 balų. Visi kiti veiksniai: palanki politinė, ekonominė ir socialinė aplinka, geografinės padėties įvertinimas, standartizuotas teisinis reguliavimas, išvystytos infrastruktūros ir aplinkosaugos balų vidurkis yra nuo 3,4 iki 2,6 balų, tad šie veiksniai vidutiniškai teigiamai įtakoja tarptautinių turizmo projektų valdymą. Nors po antrojo ekspertinio vertinimo buvo tikimasi eliminuoti per pirmąjį vertinimą retai ekspertų minėtus veiksnius, tačiau kaip matyti iš 10 paveikslo, nėra veiksnių, kurių vidurkis būtų buvęs lygus arba žemesnis 2,4 balų, tai yra kaip silpną arba labai silpną įtaką darantys veiksniai. Visi dešimt teigiamų veiksnių yra labai stipriai, stipriai arba vidutiniškai įtakoiantys tarptautinių turizmo projektų valdymą, todėl visi jie tyrinėjami ir ketvirtame tyrimo etape.

Toliau analizuojamas neigiamų veiksnių įtakos stiprumo tarptautinių turizmo projektų valdymui ekspertinis vertinimas (žr. 9 pav.). Ekspertai daugiausiai balų skyrė neefektyviam suinteresuotų šalių bendradarbiavimui, tad galima daryti prielaidą, jog tai yra stipriausiai neigiamai tarptautinių turizmo projektų valdymą veikiantis veiksnys; 85 % ekspertų šį veiksniį įvertino kaip darantį labai stiprią neigiamą įtaką (įvertino 5 balais) (žr. 9 pav. ). Neefektyvi komunikacija – antras neigiamas veiksnys pagal surinktų balų sumą, apie 70 % ekspertų šį veiksniį įvertino kaip darantį labai stiprią neigiamą įtaką (įvertino 5 balais). Beveik 60 % ekspertų planavimo klaidas ir projektų valdymo kompetencijos trūkumą įvertino kaip stipriai neigiamai įtakojančius veiksnius (įvertino 4 balais).



**9 pav. Neigiamų veiksnių įtakos stiprumas tarptautinių turizmo projektų valdymui**

Neigiamų veiksnių įtakos stiprumo vertinimą geriau galima apibendrinti remiantis ekspertų vertinimų balų vidurkiais (žr. 10 pav.).



**10 pav. Neigiamų veiksnių įtakos stiprumo vertinimas, balų vidurkis**

Pagal ekspertų vertinimo balų vidurkį (žr. 10 pav.) **neefektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas ir neefektyvi komunikacija yra labai stiprią neigiamą įtaką tarptautinių turizmo projektų valdymui darantys veiksniai**, nes šių veiksnių balų vidurkis yra atitinkamai nuo 4,9 iki 4,7 balų. **Planavimo klaidos ir projektų valdymo kompetencijos trūkumas yra stiprią**

**neigiamą įtaką** tarptautinių turizmo projektų valdymui darantys veiksniai, nes šių abiejų veiksnių balų vidurkis yra atitinkamai 4,1 balo. Visi kiti veiksniai: nepalanki politinė, ekonominė ir socialinė aplinka, neatsižvelgimas į geografinę padėtį, nacionaliniai teisinio reguliavimo skirtumai, neatsižvelgimas į kultūrinius skirtumus, neišvystyta infrastruktūra ir atstumas – yra vidutiniškai neigiamai tarptautinių turizmo projektų valdymą įtakojantys veiksniai, nes jų balų vidurkis yra nuo 3,1 iki 2,6 balų. Po antrojo ekspertų vertinimo buvo tikimasi eliminuoti per pirmąjį vertinimą retai ekspertų minėtus veiksnius, tačiau kaip matyti iš 10 paveikslo, nėra veiksnių, kurių balų vidurkis būtų buvęs lygus arba žemesnis nei 2,4 balų, tai yra kaip silpną arba labai silpną įtaką darantys veiksniai. Visi dešimt neigiamų veiksnių yra labai stipriai, stipriai arba vidutiniškai įtakojantys tarptautinių turizmo projektų valdymą, todėl visi jie tyrinėjami ir ketvirtame tyrimo etape.

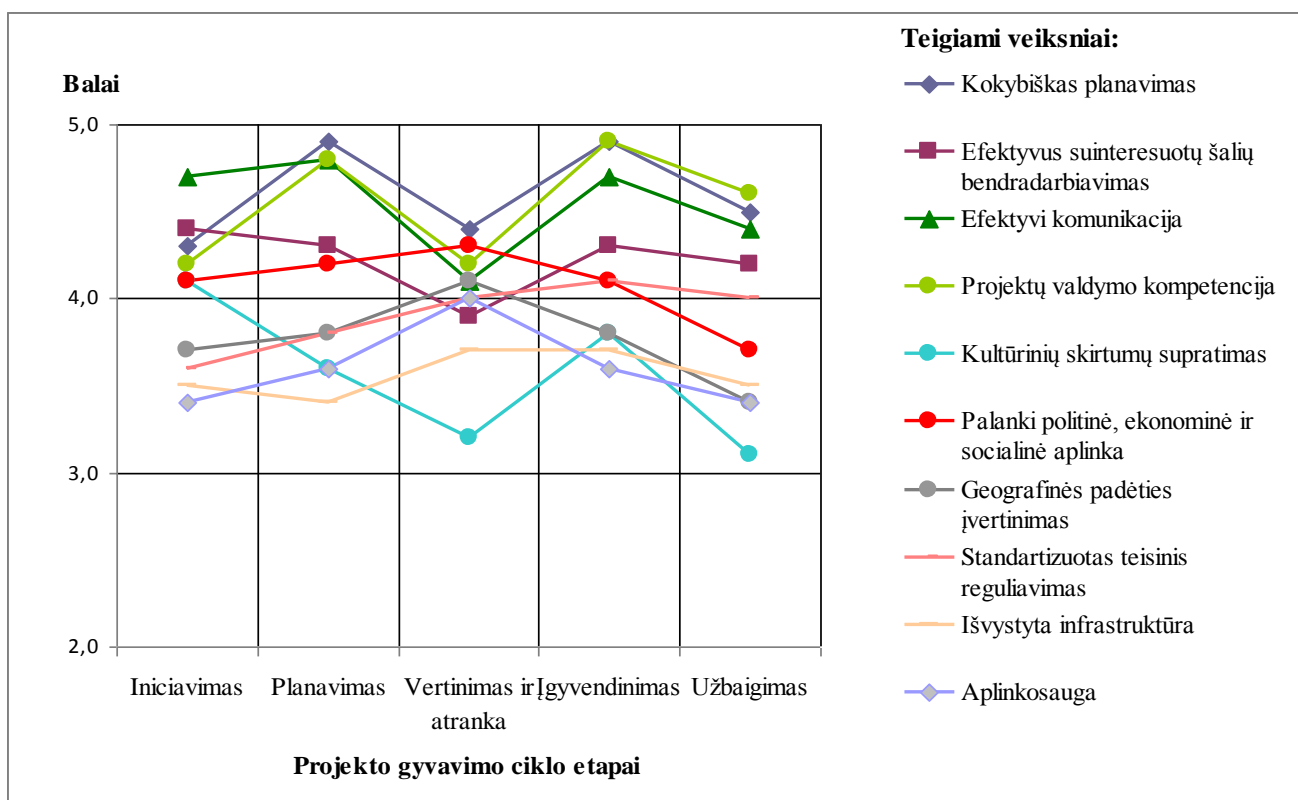
### **3.4. Projekto gyvavimo ciklo etapų veiksnių tyrimas**

Ketvirtajame tyrimo etape buvo siekiama atsakyti į antrąjį tyrimo uždavinį, t.y. nustatyti veiksnių, įtakojančių tarptautinių turizmo projektų valdymą, įtakos stiprumą skirtinguose projektų gyvavimo ciklo etapuose. Šiam uždaviniui atsakyti buvo atliekama tarptautinių turizmo projektų, finansuotų pagal Lietuvos ir Lenkijos BPS programą bei pagal Latvijos ir Lietuvos BPS programą, vykdytojų anketinė apklausa su atvirais ir uždariais klausimais. Atviri klausimai taip pat padės atsakyti į šio darbo penktą uždavinį, t.y. parengti pasiūlymus, kaip sumažinti neigiamų veiksnių įtaką ir paskatinti teigiamų veiksnių įtaką tarptautiniams turizmo projektams. Šie projektai pasirinkti tyrimui todėl, kad jie vyksta ne mažiau kaip tarp dviejų valstybių (tarp Lietuvos ir Lenkijos, tarp Latvijos ir Lietuvos), projektus įgyvendina tarptautinės komandos, projektų tikslas ir rezultatai skirti vartotojų turizmo poreikiams tenkinti. Atliekant šį tyrimą projekto vykdytojais laikomi tiek pagrindiniai projekto partneriai, tiek kiti projekto partneriai. Iš viso nuomonės teirautasi šešių tarptautinių turizmo projektų, finansuotų pagal Lietuvos ir Lenkijos BPS programą, vykdytojų ir šešių tarptautinių turizmo projektų, finansuotų pagal Latvijos ir Lietuvos BPS programą, vykdytojų (žr. 3 pav.). Tačiau gauta ne dvylika, o dešimt anketų, nes Alytaus rajono savivaldybės administracija yra trijų projektų vykdytoja, taigi iš šių trijų projektų gauta viena anketa su atsakymais. Taigi iš viso į anketos klausimus atsakė dešimt projekto vadovo, projekto koordinatoriaus arba projekto vadybininko pareigas turinčių asmenų, kurie vidutiniškai turi apie šešerius su puse metų projektų valdymo patirties (žr. 5 priedą).

Anketos įžanginėje dalyje projektų vykdytojams pristatomas tyrimo tikslas. Pagrindinėje anketos dalyje projektų vykdytojams pateikiami du uždari klausimai ranginės skalės principu:

- įvertinkite teigiamų veiksnių įtakos stiprumą tarptautinių turizmo projektų gyvavimo ciklo etapuose;
- įvertinkite neigiamų veiksnių įtakos stiprumą tarptautinių turizmo projektų gyvavimo ciklo etapuose.

Buvo nustatyti penki rangai – labai silpna įtaka etapo veikloms (1), silpna įtaka etapo veikloms (2), vidutiniška įtaka etapo veikloms (3), stipri įtaka etapo veikloms (4), labai stipri įtaka etapo veikloms (5). Projektų vykdytojai kiekvieno veiksnio įtakos stiprumą kiekvieno etapo veikloms turėjo įvertinti penkių rangų skalėje pažymėdami skaičiumi nuo 1 iki 5. Pagrindinėje dalyje taip pat pateikti ir penki atviri klausimai, tačiau tik mažuma projektų vykdytojų atsakė į šiuos klausimus, todėl jie nėra išsamiai analizuojami šiame tyrime. Anketos projektų vykdytojams išsiųstos elektroniniu paštu. Gauti trečiojo tyrimo etapo duomenys apdoroti Microsoft Excel programa ir pavaizduoti grafiškai 11 paveiksle „Teigiamų veiksmų įtakos stiprumas tarptautinių turizmo projektų gyvavimo ciklo etapuose“ ir 12 paveiksle „Neigiamų veiksmų įtakos stiprumas tarptautinių turizmo projektų gyvavimo ciklo etapuose“.



**11 pav. Teigiamų veiksmų įtakos stiprumas tarptautinių turizmo projektų gyvavimo ciklo etapuose**

Kokybiškas planavimas daro labai stiprią arba stiprią teigiamą įtaką visuose projekto gyvavimo ciklo etapuose, nes per visus etapus projektų vykdytojų vertinimo balų vidurkis svyruoja nuo 4,9 iki 4,3 (žr. 11 pav.). Efektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas stipriai įtakoja projekto veiklas visuose projekto gyvavimo ciklo etapuose (balų vidurkiai nuo 4,4 iki 3,9). Efektyvi komunikacija labai stiprią įtaką daro inicijavimo, planavimo ir įgyvendinimo etapuose (balų vidurkis 4,8 – 4,7 balų), o vertinimo ir atrankos bei užbaigimo etapuose šis veiksnys daro stiprią įtaką (balų vidurkis nuo 4,4 iki 4,1). Projektų valdymo kompetencija daro labai stiprią arba stiprią teigiamą įtaką visuose projekto gyvavimo ciklo etapuose, per visus etapus projektų vykdytojų vertinimo balų vidurkiai svyruoja nuo

4,9 iki 4,2 balų. Kultūrinių skirtumų supratimas stiprią (balų vidurkis 4,1 iki 3,6) teigiamą įtaką daro pačioje projekto pradžioje – inicijavimo ir planavimo etapuose – ir įgyvendinimo etape, o kituose etapuose daro vidutinišką įtaką (balų vidurkis nuo 3,2 iki 3,1). Palanki politinė, ekonominė ir socialinė aplinka stipriai teigiamai veikia visus projekto gyvavimo ciklo etapus (balų vidurkis nuo 4,3 iki 3,7). Geografinės padėties įvertinimas stipriai teigiamai veikia pirmuose keturiuose projekto gyvavimo ciklo etapuose (balų vidurkis nuo 4,1 iki 3,7), o užbaigimo etape veikia vidutiniškai (balų vidurkis 3,4). Standartizuotas teisinis reguliavimas stiprią teigiamą įtaką daro visuose projekto gyvavimo ciklo etapuose (balų vidurkis nuo 4,1 iki 3,6). Išvystyta infrastruktūra stipriai veikia beveik visuose projektų gyvavimo ciklo etapuose (balų vidurkis nuo 3,7 iki 3,5). Stipriai teigiamai planavimo, vertinimo ir atrankos bei įgyvendinimo etapuose veikia aplinkosaugos veiksnys (balų vidurkis nuo 4,0 iki 3,6). Atlikus tyrimą, paaiškėjo, jog nėra teigiamų veiksmų, kurie tik silpnai arba labai silpnai įtakotų projekto gyvavimo ciklo etapus, taigi visi veiksniai yra reikšmingi. **Apibendrinant galima teigti, jog dauguma teigiamų veiksmų, išskyrus kultūrinių skirtumų supratimo veiksmą (vidutiniškai veikia vertinimo ir atrankos bei užbaigimo etapuose), geografinės padėties įvertinimą (vidutiniškai veikia užbaigimo etape), išvystytos infrastruktūros veiksmą (vidutiniškai veikia planavimo etape), aplinkosaugos veiksmą (vidutiniškai veikia inicijavimo ir užbaigimo etapuose), visuose projekto gyvavimo ciklo etapuose veikia labai stipriai arba stipriai** (žr. 11 pav.). Todėl būtina visus teigiamus veiksmus skatinti, siekiant geriau įgyvendinti projektą.

Projektų vykdytojams buvo pateiktas atviras klausimas – kaip skatinate teigiamų veiksmų įtaką projekto valdymui. Projektų vykdytojai teigia, jog jie stengiasi suburti kompetentingą projekto komandą, renkasi didelę projektų vykdymo patirtį turinčius partnerius, viešina projektą visoms suinteresuotoms šalims, organizuoja projektų valdymo mokymus, rengia suinteresuotų šalių analizę, projekto rizikų valdymo planą, į planavimo procesą įtraukia partnerius ir kitus projektui svarbius asmenis.

Siekiant tobulinti tarptautinių turizmo projektų valdymą, šiame darbe buvo iškeltas uždavinys parengti pasiūlymus, kaip sumažinti neigiamų veiksmų įtaką ir padidinti teigiamų veiksmų įtaką tarptautiniams turizmo projektams. Taigi remiantis literatūros analize ir atliktais tyrimais, norint skatinti teigiamus veiksmus siūlomi tokie sprendimai:

1. Kokybiškas projekto planavimas apima gerą, novatorišką ir tikru poreikiu pagrįstą idėją, aiškų projekto tikslą ir siekiamus rezultatus, tiksliai suplanuotus išteklius, tinkamą projektų veiklų išdėstymą laiko atžvilgiu, rizikų įvertinimą ir kt. (žr. 6 lent.). Tad siekiant paskatinti kokybišką projekto planavimą, patariama į šį procesą įtraukti visus projekto partnerius ir kitus projektui svarbius asmenis, kurie gali daryti teigiamą ar neigiamą įtaką projektui. Planavimo procesas bus kokybiškesnis, jei visos projektu suinteresuotos šalys bus įtrauktos į planavimo procesą ir bus prieita konsensuso dėl projekto tikslo, rezultatų, finansinių ir žmogiškųjų išteklių ir kitų dalykų. Planavimo procese taip pat



vertėtų parengti projekto rizikų valdymo planą, nes taip būtų identifikuotos grėsmės ir numatytos priemonės joms eliminuoti.

2. Efektyvi komunikacija turi būti tarp visų projektu suinteresuotų šalių. Tarptautinių turizmo projektų vykdytojams būtina gerai mokėti užsienio kalbą, kuria bendraujama su visomis projektu suinteresuotomis šalimis. Jei projekto vykdytojai nepakankamai gerai moka užsienio kalbą, tuomet galima kelti kompetenciją – lankyti užsienio kalbos kursus, pirkti vertimo paslaugas. Projekto komunikaciją taip pat galima skatinti viešinant projekto tikslą, rezultatus, naudą ir pan. Komunikacija bus taip pat efektyvesnė, jei bus sudarytos geros sąlygos bendrauti pasinaudojant šiuolaikinėmis telekomunikacijų technologijomis.

3. Norint paskatinti efektyvų suinteresuotų šalių bendradarbiavimą projekto sumanytojams vertėtų parengti suinteresuotų šalių analizę, t.y. identifikuoti kas yra projektu suinteresuotos šalys, kokią teigiamą ar neigiamą įtaką jos gali turėti, nustatyti bendradarbiavimo strategijas kiekvienos suinteresuotos šalies atžvilgiu ir t. t. Kaip atskleidė tyrimas, efektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas yra labai stipriai veikiantis veiksnys inicijavimo, planavimo, įgyvendinimo ir užbaigimo etapuose – tad būtent per šiuos etapus verta dėti pačias didžiausias pastangas. Šį teigiamą veiksnių galima paskatinti organizuojant bendrus renginius, susitikimus, kuriuose būtų priklausomai nuo poreikio pristatomas projektas ar aptariama projekto eiga, ar dalijamasi gerąja patirtimi. Taip pat suinteresuotų šalių bendradarbiavimas galėtų būti efektyvesnis, jei suinteresuotos šalys būtų įtrauktos į projekto vykdymą, pavyzdžiui, projektas turėtų aiškiai apibrėžtą projekto vykdymo ir priežiūros grupę, į kurią galėtų įeiti ne tik projektą vykdančios organizacijos atstovai, partneriai, rėmėjai, bet ir valdžios atstovai.

4. Projektų valdymo kompetencija labai stiprus teigiamas veiksnys, kurį galima paskatinti kuo geresne projekto komandos, o ypač projekto vadovo projektų valdymo žiniomis, įgūdžiais, patirtimi. Vykdam tarptautinius turizmo projektus svarbu, jog organizacija vykdytų projektą vadovaudamasi pasaulinius standartus atitinkančiais principais. Taip pat šį veiksnių galėtų paskatinti perimta kitų šalių geroji turizmo projektų valdymo patirtis.

5. Tarptautiniuose turizmo projektuose taip pat aktualus kultūrinių skirtumų veiksnys. Kultūrinius skirtumus būtina ne tik žinoti, bet ir juos suprasti, į juos atsižvelgti. Kaip jau buvo minėta pirmoje šio darbo dalyje dirbant tarpkultūrinėje aplinkoje reikėtų turėti sampratą apie šias kultūros sritis: religiją, aprangos kodus, švietimo sistemą, šventes – nacionalines ir religines, kasdieninio valgybos įpročius, šeimos gyvenimą, dalykinį, socialinį etiketą, lygias galimybes. Siekiant paskatinti kultūrinių skirtumų supratimo veiksnių, galima suorganizuoti socialinį kultūrų pažinimo renginį.

6. Politinė, ekonominė ir socialinė aplinka – tai išoriniai veiksniai, kuriuos projekto vykdytojas nelabai gali kontroliuoti. Tačiau projekto inicijavimo ir planavimo etapuose projekto

rengėjai gali atlikti valstybių, kurių kontekste vyksta projektas, politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos ir jos įtakos projektui analizę, iš kurios išsiaiškintų, ar aplinka yra palanki projektui vykdyti.

7. Geografinės padėties įvertinimas – dar vienas turintis stiprią įtaką veiksnys. Siekiant įvertinti geografinės padėties įtaką projektui reikėtų atsižvelgti į tai geografini vietai, kurioje vyks projektas, būdingą klimatą ir gamtos stichijas. Taip pat verta atkreipti dėmesį į laiko juostas.

8. Standartizuotas teisinis reguliavimas apima vienodą arba kuo panašesnę teisinį reguliavimą (teisines normas, aktus, procedūras ir kt.) valstybėse, kurių kontekste vykdomas tarptautinis turizmo projektas. Šį veiksni konkrečiam projekto vykdytojui sudėtinga paskatinti, nes teisės aktų rengimas, keitimas yra tam tikrų valstybinių institucijų kompetencija. Tačiau projektų vykdytojas gali parodyti iniciatyvą ir tam tikrai valstybinei institucijai pateikti pasiūlymus dėl tam tikrų teisės aktų pakeitimo.

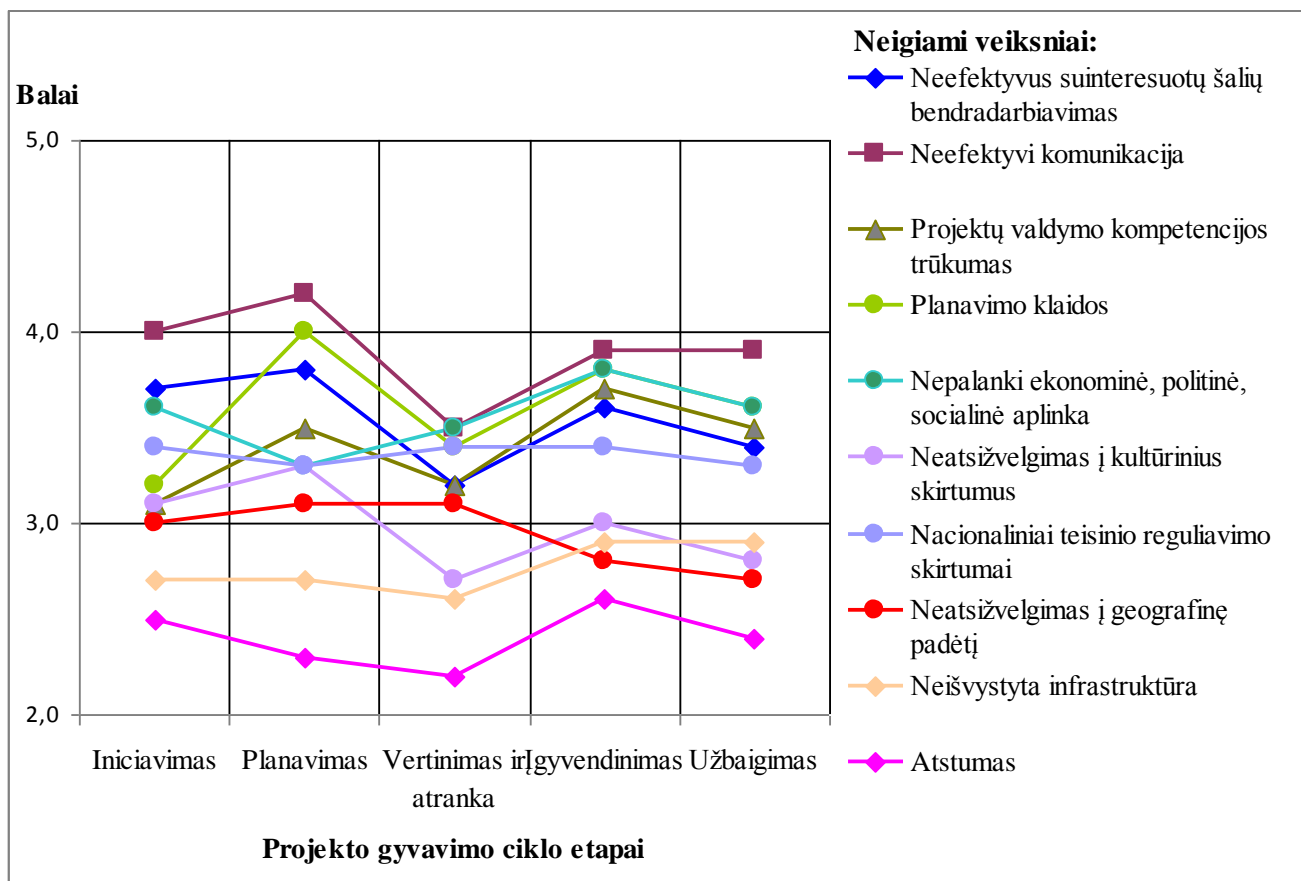
9. Išvystytos infrastruktūros veiksni apima pastatai, kuriuose vykdomas projektas, telekomunikacijų tinklai, transporto (susisiekimo) infrastruktūra, elektra ir kt. Tad projekto inicijavimo etape svarbu išanalizuoti valstybių, kurių kontekste bus įgyvendintas projektas, infrastruktūros išvystymo lygį.

10. Būtent turizmo projektai yra labai susiję su gamtos išteklių naudojimu, tad vykdant tarptautinį turizmo projektą ir norint paskatinti aplinkosaugos veiksni, reikėtų atkreipti dėmesį, jog teritorijoje, kurioje bus įgyvendinamas turizmo projektas, būtų išsaugota biologinė įvairovė, ekologinės sistemos, kraštovaizdis, užtikrinta sveika ir švari aplinka, gamtos ištekliai naudojami racionaliai. Be to, projektų, finansuojamų pagal Lietuvos ir Lenkijos BPS programą bei Latvijos ir Lietuvos BPS programą, paraiškose, jeigu tenkinami tam tikri aplinkosaugos kriterijai, galima gauti papildomų balų (tai reiškia padidėja tikimybė gauti finansavimą projektui). Tarptautiniais turizmo projektais galima skatinti turistų ekologinį sąmoningumą, taikyti tarptautinius standartus ISO 14.000/EMAS arba „ekologinius ženklus“, didinti energijos naudojimo efektyvumą ir atsinaujinančios energijos naudojimą turizmo sektoriuje.

Toliau pateikiami neigiamų veiksnių įtakos stiprumo įvairiuose tarptautinių turizmo projektų gyvavimo ciklo etapuose vertinimo rezultatai.

Neefektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas stipriai neigiamai paveikia projekto inicijavimo, planavimo ir įgyvendinimo etapus (balų vidurkis nuo 3,8 iki 3,6) ir vidutiniškai paveikia vertinimo ir atrankos bei užbaigimo etapus (balų vidurkis nuo 3,4 iki 3,2) (žr. 12 pav.). Neefektyvi komunikacija yra vienintelis neigiamas veiksnys, darantis stiprią neigiamą įtaką visuose projekto gyvavimo ciklo etapuose (balų vidurkis nuo 4,2 iki 3,5) (žr. 12 pav.). Projektų valdymo kompetencijos trūkumas bei planavimo klaidos stipriai neigiamai įtakoja planavimo, įgyvendinimo ir užbaigimo etapus (balų vidurkis nuo 4 iki 3,5), o kituose etapuose šie veiksniai veikia vidutiniškai. Nepalanki politinė, ekonominė ir socialinė aplinka stipriai (balų vidurkis nuo 3,8 iki 3,5) neigiamai veikia visus etapus, išskyrus planavimo, kurį veikia vidutiniškai (3,3 balo). Neatsižvelgimas į kultūrinius

skirtumus, nacionaliniai teisinio reguliavimo skirtumai, neatsižvelgimas į geografinę padėtį ir neišvystyta infrastruktūra vidutiniškai (balų vidurkis nuo 3,4 iki 2,6) įtakoja visus projekto gyvavimo ciklo etapus. Atstumas vidutiniškai neigiamai įtakoja iniciavimo ir įgyvendinimo etapus (balų vidurkis nuo 2,5 iki 2,6), o kitus etapus veikia silpnai (balų vidurkis nuo 2,4 iki 2,2).



**12 pav. Neigiamų veiksnių įtakos stiprumas tarptautinių turizmo projektų gyvavimo ciklo etapuose**

Apibendrinant galima teigti, jog nėra neigiamų veiksnių, kurie labai stipriai įtakotų tarptautinių turizmo projektų, finansuotų pagal Lietuvos ir Lenkijos BPS programą bei Latvijos ir Lietuvos bendradarbiavimo per sieną programą, gyvavimo ciklo etapus (žr. 12 pav.). Tačiau neefektyvi komunikacija yra vienintelis neigiamas veiksnys, darantis stiprią neigiamą įtaką visuose projekto gyvavimo ciklo etapuose, todėl viso projekto metu būtina stengtis sumažinti šio veiksnio neigiamą įtaką, tai yra pirmas prioritetas siekiant valdyti veiksnių įtaką. Tokie veiksniai, kaip neefektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas, projektų valdymo kompetencijos trūkumas, planavimo klaidos ir nepalanki politinė, ekonominė ir socialinė aplinka, veikia stipriai arba vidutiniškai tam tikrus etapus, tad į juos taip pat reikėtų nuolat atkreipti dėmesį ir imtis priemonių sumažinti šių neigiamų veiksnių įtaką. Neatsižvelgimas į kultūrinius skirtumus, nacionaliniai teisinio reguliavimo skirtumai, neatsižvelgimas į geografinę padėtį ir neišvystyta infrastruktūra vidutiniškai įtakoja visus projekto

gyvavimo ciklo etapus, tad viso projekto metu šių veiksmų įtakos mažinimas turėtų būti kaip trečias prioritetas siekiant valdyti veiksmus ir tokiu būdu sėkmingai įgyvendinti projektą. Nei vieno neigiamo veiksmo įtakos stiprumo balų vidurkis nėra lygus 1,5 balų arba mažesnis nei 1,5 balų, t.y. nėra veiksmų labai silpnai įtakojančių atskirus projektų gyvavimo ciklo etapus. Taigi būtina imtis priemonių sumažinti visų minėtų neigiamų veiksmų įtaką.

Projektų vykdytojams taip pat buvo pateiktas atviras klausimas – kaip mažinate neigiamų veiksmų įtaką projektų valdymui. Projektų vykdytojai teigia, jog neigiamų veiksmų įtaką jie mažina iš anksto išsiaiškindami nacionalinius teisinio reguliavimo skirtumus, atlieka savalaikį planavimą, komunikuoja, dalijasi patirtimi, viešina projektą, stebi projekto įgyvendinimo procesą, sudaro projekto vykdymo ir priežiūros grupę kartu su projekto partneriais, atlieka suinteresuotų šalių analizę, rizikų valdymo planą ir imasi atsakomųjų veiksmų prieš iškilusias rizikas, planavimo etape konsultuojasi su suinteresuotomis šalimis.

Taigi remiantis atlikta literatūros analize, ekspertų vertinimais ir projektų vykdytojų apklausa, parengti tokie sprendimai, kaip sumažinti neigiamų veiksmų įtaką:

1. Neefektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas gali būti mažinamas atliekant suinteresuotų šalių analizę, viešinant projektą suinteresuotoms šalims, dalijantis projektų valdymo patirtimi, sudarant projekto vykdymo ir priežiūros grupę kartu su projekto partneriais, galbūt net įtraukiant ir kitas suinteresuotas šalis, pavyzdžiui, valdžios atstovus. Taip pat bendradarbiavimas bus efektyvesnis, jei projektą įgyvendins mažesnis skaičius, tačiau labiau kvalifikuotesnių partnerių. Neefektyvų suinteresuotų šalių bendradarbiavimą galima taip pat sumažinti pasirašant sutartis ar susitarimus su projekto partneriais, rėmėjais, tiekėjais, kur būtų apibrėžti konkretūs šalių įsipareigojimai, teisės, įsipareigojimų nevykdymo pasekmės ir t.t. Visų šių priemonių labiausiai reikėtų imtis inicijavimo, planavimo ir įgyvendinimo etapuose, kada šis veiksnys daro stiprią įtaką.

2. Neefektyvią komunikaciją galima sumažinti panaikinant kalbos barjerą, t.y. būtina, jog projektu suinteresuotos šalys iš visų valstybių, kurių kontekste vyksta projektas, būtų pajėgios susikalbėti kokia nors viena užsienio kalba. Skatintina nuo pat projekto pradžios apibrėžti vieną projekto darbinę užsienio kalbą, t.y. užsienio kalbą, kuria būtų bendraujama vykdant projektą, rengiami projekto dokumentai. Nustačius projekto kalbą, reikėtų suburti tokią projekto komandą, kurios visi nariai galėtų ją laisvai vartoti.

3. Planavimo klaidų galima išvengti, jei planavimo etape konsultuojamasi su suinteresuotomis šalimis, suplanuojama daugiau nei pakankamai finansinių, materialinių ir žmogiškųjų išteklių, projekto veiklos racionaliai išdėliojamos laiko atžvilgiu, sudaromas rizikų valdymo planas.

4. Projektų valdymo kompetencijos trūkumo galima išvengti, jeigu projekto įgyvendinimui suburiama komanda, kurios nariai turi projektų valdymo kompetenciją. Jeigu reikia sustiprinti projekto

komandos narių projektų valdymo įgūdžius ir žinias, tuomet galima organizuoti mokymus, renginius, kuriuose didelę projektų valdymo patirtį turinčios organizacijos pasidalytų gera patirtimi.

5. Nepalankią ekonominę, politinę ir socialinę aplinką sudėtinga neutralizuoti, nes tai yra išorinis nuo projekto vykdytojo nepriklausantis veiksnys. Todėl dar projekto inicijavimo etape būtina atlikti politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos analizę.

6. Neatsižvelgimas į geografinę padėtį gali vidutiniškai paveikti tarptautinį turizmo projektą (žr. 12 pav.), todėl dar projekto inicijavimo etape vertėtų įvertinti geografinės vietovės, kurioje bus įgyvendinamas projektas, klimatą ir būdingas gamtos stichijas.

7. Nacionaliniai teisinio reguliavimo skirtumai gali stipriai neigiamai įtakoti projektą (žr. 14 pav.), tad patartina iš anksto išsiaiškinti nacionalinius teisinio reguliavimo skirtumus ir į juos atsižvelgti. Taip pat, įgyvendinant tarptautinį turizmo projektą svečioje šalyje, galima turėti vietinį projekto atstovą, kuris gerai išmanytų tos užsienio valstybės teisės aktus ir galėtų užtikrinti projekto atitikimą teisės aktams.

8. Neatsižvelgimas į kultūrinius skirtumus gali turėti vidutinę neigiamą įtaką visiems projekto gyvavimo ciklo etapams (žr. 12 pav.). Tad kultūrinius skirtumus reikėtų ne tik suprasti, bet ir į juos atsižvelgti. Kaip jau minėta anksčiau, reikėtų atsižvelgti į visų projektu suinteresuotų šalių kultūrinę įvairovę ir žinoti apie šias projektui aktualių valstybių kultūros (plačiąja prasme) sritis: religiją, aprangos kodus, švietimo sistemą, nacionalines ir religines šventes, kasdieninio valgymo įpročius, šeimos gyvenimą, dalykinį, socialinį etiketą, lygias galimybes. Taip pat galima suorganizuoti socialinį renginį, kurio metu projekto šalys viena kitą labiau pažintų, ar parengti trumpą atmintinę projekto komandai ir kitoms suinteresuotoms šalims apie valstybių, kurių kontekste vyksta projektas, kultūrą.

9. Neišvystytos infrastruktūros veiksnį galima sumažinti numatant dalį tarptautinio turizmo projekto biudžeto lėšų infrastruktūrai gerinti, pavyzdžiui, numatant įdiegti telekomunikacijų tinklus, kurie sudarytų sąlygas efektyviam bendravimui. Taip pat patartina kreiptis į vietines valdžios įstaigas dėl infrastruktūros pagerinimo. Dažnai vietinės valdžios įstaigos, matydamos tarptautinio turizmo projekto būsimą teigiamą poveikį tos turizmo teritorijos konkurencingumui, turizmo skatinimui, ekonominei plėtrai, sutinka pagerinti infrastruktūrą, kuri padėtų įgyvendinti projektą, pavyzdžiui, nutiesia kelius, įrengia telekomunikacijų tinklus, suteikia patalpas ir t.t.

10. Atstumo kaip neigiamo veiksnio įtaką galima sumažinti, jeigu tarp tarptautiniam turizmo projektui svarbių vietovių (pavyzdžiui, projekto įgyvendintojo ir projekto užsakovo būstinių) yra patogus susisiekimasis, pavyzdžiui, autostrados, tiesioginiai skrydžiai. Atstumo neigiamą įtaką taip pat galima sumažinti rengiant susitikimus ar susirinkimus virtualioje erdvėje, t.y. organizuojant telekonferencijas, taip pat rengiant „projektų savaites“, kurių metu į vieną vietą susirenka visa projekto komanda, didesnę įtaką darančios suinteresuotos šalys ir sprendžia aktualius projekto klausimus, prieidami prie bendrų sprendimų.

Apibendrinant šį skyrių būtina pasakyti, jog šiuo tyrimu nustatytų teigiamų ir neigiamų veiksnių įtakos stiprumas tam tikriems projektų gyvavimo ciklo etapams yra būdingas tik projektams, vykdomiems pagal Lietuvos ir Lenkijos BPS programą bei Latvijos ir Lietuvos BPS programą. Daroma prielaida, jog veiksnių įtakos stiprumas gali kisti priklausomai nuo valstybių, kurios įgyvendina projektą. Lietuva, Latvija ir Lenkija yra ES šalys narės, be to, šios valstybės yra kaimynės, jos artimos – turi bendras sienas, taigi šiose šalyse yra ganėtinai panašios teisės normos (nėra labai didelių teisinio reguliavimo skirtumų, nes taikomos ES teisės normos), panaši geografinė padėtis, panaši ekonominė, socialinė ir politinė aplinka, kultūra, nėra didelio atstumo, panašus infrastruktūros išvystymo lygis. Tad daroma prielaida, jog minėti veiksniai daro tik vidutinę arba stiprią įtaką, nes jie panašūs tiek Lietuvoje, tiek Latvijoje ar Lenkijoje ir projektų vykdytojų gerai šiuos veiksnius išmano. Tačiau šie veiksniai gali turėti labai stiprią įtaką projektų gyvavimo ciklo etapams, jei tarptautiniai turizmo projektai būtų įgyvendinami tarp Vakarų Europos ir Artimųjų rytų valstybių, tarp Europos ir Afrikos žemyno valstybių, nes yra dideli teisinio reguliavimo, kultūros, geografinės padėties, infrastruktūros išvystymo lygio, ekonominės, socialinės ir politinės aplinkos skirtumai.

## IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Atlikus literatūros analizę, du ekspertinius vertinimus ir anketinę projektų vykdytojų apklausą, galima daryti tokias darbo išvadas:

1. Pagrindiniai projekto ypatumai – tikslas, laiko apribojimas, finansinis apribojimas, unikalumas, naudojami ištekliai. Šie ypatumai yra pagrindiniai, kadangi išanalizavus aštuonis projektų valdymo literatūros šaltinius (1 lent., p. 12), tikslas ir laiko apribojimas kaip projekto ypatumai buvo išskirtas visų aštuonių šaltinių, finansinį apribojimą ir unikalumą, kaip projekto ypatumus, išryškina septyni šaltiniai, o naudojamus išteklius – penki šaltiniai. Atsižvelgiant į projekto savybes ir projektų tipus, suformuotas tarptautinio turizmo projekto apibrėžimas – tai unikali, kompleksinė, laiko, finansų ir išteklių apribota veikla, turinti tikslą tenkinti turistinius vartotojų poreikius bei vykstanti ne mažiau kaip tarp dviejų valstybių.

2. Projektų gyvavimo ciklą dažniausiai sudaro keturi etapai: inicijavimo, planavimo, įgyvendinimo ir užbaigimo. Nors projektų gyvavimo ciklo etapų skaičius nėra griežtai apibrėžtas, etapų skaičius priklauso nuo projekto kompleksškumo, tačiau atlikus penkių literatūros šaltinių apžvalgą (3 lent., p. 17) paaiškėjo, kad keturi literatūros šaltiniai teigia, jog paprastai projekto gyvavimo ciklą sudaro keturi etapai, o vienas literatūros šaltinis teigė, jog projekto gyvavimo ciklas susideda iš penkių etapų (planavimo etapas buvo išskaidytas į du etapus). Tarptautinių turizmo projektų, finansuojamų pagal Lietuvos ir Lenkijos BPS programą bei Latvijos ir Lietuvos BPS programą, gyvavimo ciklą sudaro penki etapai: inicijavimo, planavimo, vertinimo ir atrankos, įgyvendinimo ir užbaigimo.

3. Latvijos ir Lietuvos BPS programos valdymas sutelktas Latvijos Respublikos regionų plėtros ir savivaldybių reikalų ministerijoje, o Lietuvos ir Lenkijos BPS programos valdymas daugiausia sutelktas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos rankose. Atlikus programos dokumentų analizę, paaiškėjo, jog Latvijos Respublikos regionų plėtros ir savivaldybių reikalų ministerija atlieka vadovaujančiosios, tvirtinančiosios ir audito institucijos funkcijas, o Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija atlieka vadovaujančiosios ir audito institucijų funkcijas, be to, atskiri minėtų ministerijų atstovai įeina į kitus valdymo organus, pavyzdžiui Jungtinį stebėsenos ir valdymo komitetą. Pagal Lietuvos ir Lenkijos BPS programą bei Latvijos ir Lietuvos BPS programą finansuota po septynis tarptautinius turizmo projektus, kurie pagerins turizmo infrastruktūrą ir tenkins turistinius vartotojų poreikius Lietuvoje, Lenkijoje ir Latvijoje.

4. Yra dešimt teigiamai tarptautinių turizmo projektų valdymą įtakojančių veiksnių: efektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas, kokybiškas planavimas, projektų valdymo kompetencija, efektyvi komunikacija, kultūrinių skirtumų supratimas, geografinės padėties įvertinimas, palanki politinė, ekonominė ir socialinė aplinka, aplinkosauga, išvystyta infrastruktūra,

standartizuotas teisinis reguliavimas (žr. 6 lent.). Šie veiksniai nustatyti atlikus pirmą dešimties ekspertų vertinimą. Labai stiprią įtaką tarptautinių turizmo projektų valdymui turi šie teigiami veiksniai: kokybiškas planavimas, efektyvi komunikacija, efektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas. Stiprią teigiamą įtaką turi projektų valdymo kompetencija ir kultūrinių skirtumų supratimas, o vidutiniškai teigiamai tarptautinių turizmo projektų valdymą įtakoja palanki politinė, ekonominė ir socialinė aplinka, geografinės padėties įvertinimas, standartizuotas teisinis reguliavimas, išvystyta infrastruktūra ir aplinkosauga. Teigiamų veiksnių įtakos stiprumas buvo nustatytas atlikus antrąjį ekspertų vertinimą. Įtakos stiprumo matavimo pagrindas buvo ekspertų vertinimo balų vidurkis.

5. Yra dešimt neigiamai tarptautinių turizmo projektų valdymą įtakančių veiksnių: neatsižvelgimas į kultūrinius skirtumus, projektų valdymo kompetencijos trūkumas, planavimo klaidos, neefektyvi komunikacija, neefektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas, nacionaliniai teisinio reguliavimo skirtumai, atstumas, nepalanki ekonominė, politinė, socialinė aplinka, neatsižvelgimas į geografinę padėtį ir neišvystyta infrastruktūra (žr. 7 lent.). Šie veiksniai nustatyti atlikus pirmąjį ekspertų vertinimą. Labai stiprią įtaką tarptautinių turizmo projektų valdymui turi šie neigiami veiksniai: neefektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas ir neefektyvi komunikacija. Planavimo klaidos ir projektų valdymo kompetencijos trūkumas stipriai neigiamai įtakoja projektus, o visi kiti veiksniai: nepalanki politinė, ekonominė ir socialinė aplinka, neatsižvelgimas į geografinę padėtį, nacionaliniai teisinio reguliavimo skirtumai, neatsižvelgimas į kultūrinius skirtumus, neišvystyta infrastruktūra ir atstumas – yra vidutiniškai neigiamai tarptautinių turizmo projektų valdymą įtakoiantys veiksniai. Neigiamų veiksnių įtakos stiprumas buvo nustatytas atlikus antrąjį ekspertų vertinimą, septynių ekspertų apklausą. Įtakos stiprumo matavimo pagrindas buvo ekspertų vertinimo balų vidurkis.

6. Daugumos teigiamų veiksnių įtaka visiems projekto gyvavimo ciklo etapams yra labai stipri arba stipri, išskyrus kultūrinių skirtumų supratimą, geografinės padėties įvertinimą, išvystytos infrastruktūrą, aplinkosaugą, kurių įtaka vos keliems etapams yra vidutiniško stiprumo (žr. 11 pav.). Nėra neigiamų veiksnių, kurie labai stipriai įtakotų tarptautinių turizmo projektų gyvavimo ciklo etapus (žr. 12 pav.). Neefektyvi komunikacija yra vienintelis neigiamas veiksnys, darantis stiprią neigiamą įtaką visuose projekto gyvavimo ciklo etapuose. Neefektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas, projektų valdymo kompetencijos trūkumas, planavimo klaidos ir nepalanki politinė, ekonominė ir socialinė aplinka veikia stipriai arba vidutiniškai tam tikrus etapus. Neatsižvelgimas į kultūrinius skirtumus, nacionaliniai teisinio reguliavimo skirtumai, neatsižvelgimas į geografinę padėtį ir neišvystyta infrastruktūra vidutiniškai įtakoja visus projekto gyvavimo ciklo etapus. Teigiamų ir neigiamų veiksnių įtakos stiprumas skirtinguose projekto gyvavimo ciklo etapuose buvo nustatytas apklausus dešimt projektų, finansuojamų pagal Lietuvos ir Lenkijos bendradarbiavimo per sieną programą bei pagal Latvijos ir Lietuvos bendradarbiavimo per sieną programą, vykdytojų.



Kadangi veiksniai labai stipriai, stipriai arba vidutiniškai įtakoja projektą, tai būtina imtis priemonių teigiamiems veiksniams paskatinti ir neigiamiems veiksniams sumažinti.

Remiantis literatūros analize, dviejų ekspertinių vertinimų ir projektų vykdytojų anketinės apklausos rezultatais, parengti siūlymai tarptautinių turizmo projektų valdymui tobulinti:

1. Siekiant paskatinti kokybišką projekto planavimą, būtų gerai į šį procesą įtraukti visas projektu suinteresuotas šalis, kurios gali daryti teigiamą ar neigiamą įtaką projektui. Siekiant išvengti planavimo klaidų patartina suplanuoti daugiau nei pakankamai finansinių, materialųjų ir žmogiškųjų išteklių, projekto veiklas racionaliai išdėlioti laiko atžvilgiu. Taip pat vertėtų parengti projekto rizikų valdymo planą.

2. Efektyvią komunikaciją gali paskatinti geras užsienio kalbos mokėjimas, analogiškai neefektyvią komunikaciją galima sumažinti panaikinant kalbos barjerą. Jei projekto vykdytojai nepakankamai gerai moka užsienio kalbą, tuomet galima kelti kompetenciją – lankyti užsienio kalbos kursus. Efektyvią komunikaciją taip pat galima skatinti viešinant projektą, sudarant geras sąlygas bendrauti šiuolaikinėmis telekomunikacijų technologijomis.

3. Norint paskatinti efektyvų suinteresuotų šalių bendradarbiavimą ar išvengti neefektyvaus suinteresuotų šalių bendradarbiavimo, projekto sumanytojams vertėtų parengti suinteresuotų šalių analizę, pasirašyti sutartis su pagrindinėmis projektu suinteresuotomis šalimis, organizuoti renginius ir susitikimus, kuriuose būtų diskutuojama projektui aktualiais klausimais ar dalijamasi gerąja patirtimi. Taip pat suinteresuotų šalių bendradarbiavimas galėtų būti efektyvesnis, jei projektą įgyvendintų mažesnis skaičius, tačiau kvalifikuotesnių partnerių, suinteresuotos šalys būtų įtrauktos į projekto vykdymą, pavyzdžiui, projektas turėtų projekto vykdymo ir priežiūros grupę.

4. Projektų valdymo kompetencijos trūkumo galima išvengti, suburiant projekto komandą, kurios nariai turi projektų valdymo kompetencijos. Projektų valdymo įgūdžius ir žinias galima sustiprinti organizuojant mokymus, renginius, kuriuose būtų dalijamasi gerąja patirtimi vykdant tarptautinius turizmo projektus. Svarbu, jog organizacija vykdytų projektą vadovaudamasi pasaulinius standartus atitinkančiais principais

5. Kultūrinius skirtumus būtina ne tik žinoti, bet ir juos suprasti, į juos atsižvelgti. Reikėtų turėti sampratą apie šias kultūros sritis: religiją, aprangos kodus, švietimo sistemą, šventes, kasdieninio valgymo įpročius, šeimos gyvenimą, dalykinį, socialinį etiketą, lygias galimybes. Galima organizuoti socialinius renginius, kurių metu būtų susipažįstama su skirtingomis kultūromis, egzistuojančiomis projekto kontekste. Taip pat vertėtų lavinti projekto komandos narių savikontrolę ir toleranciją.

6. Ekonominė, politinė ir socialinė aplinka bei teisinis reguliavimas – tai išoriniai veiksniai, kuriuos sudėtinga projekto vykdytojui paveikti. Tačiau projekto inicijavimo etape vertėtų atlikti valstybių, kurių kontekste vyksta projektas, politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos ir teisinio reguliavimo analizę, o vykdant projektą į šią analizę atsižvelgti. Įgyvendinant tarptautinį turizmo

projektą svečioje šalyje galima turėti vietinį projekto atstovą, kuris gerai išmanytų tos užsienio valstybės teisės aktus ir galėtų užtikrinti projekto atitikimą teisės aktams.

7. Siekiant įvertinti geografinės padėties įtaką projektui reikėtų atsižvelgti į tai geografini vietai, kurioje vyks projektas, būdingą klimata ir gamtos stichijas. Taip pat verta atkreipti dėmesį į laiko juostas.

8. Siekiant sumažinti neišvystytos infrastruktūros veiksnio įtaką, projekto inicijavimo etape svarbu išanalizuoti valstybių, kurių kontekste bus įgyvendintas projektas, infrastruktūros išvystymo lygį. Siekiant paskatinti infrastruktūros išvystymo veiksnį, galima suplanuoti dalį projekto biudžeto lėšų infrastruktūrai gerinti. Taip pat patartina kreiptis į vietines valdžios įstaigas dėl infrastruktūros pagerinimo.

9. Norint paskatinti aplinkosaugos veiksnį, reikėtų pasistengti, jog teritorijoje, kurioje bus įgyvendinamas turizmo projektas, būtų išsaugota biologinė įvairovė, ekologinės sistemos, kraštovaizdis, užtikrinta sveika ir švari aplinka, racionaliai naudojami gamtos ištekliai. Tarptautiniais turizmo projektais galima skatinti ekologinį turistų sąmoningumą, taikyti tarptautinius standartus ISO 14.000/EMAS arba „ekologinius ženklus“, didinti energijos naudojimo efektyvumą ir atsinaujinančios energijos naudojimą turizmo sektoriuje.

10. Atstumo kaip neigiamo veiksnio įtaką galima sumažinti rengiant susitikimus ar susirinkimus virtualioje erdvėje – organizuojant telekonferencijas, taip pat rengiant „projektų savaites“, kurių metu į vieną vietą susirenka visa projekto komanda, didesnę įtaką darančios suinteresuotos šalys ir sprendžia aktualius projekto klausimus, prieidami prie bendrų sprendimų.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. **Adenfelt, M.** Exploring the performance of transnational projects: shared knowledge, coordination and communication // *International Journal of Project Management*. – Elsevier Ltd and IPMA, 2010, Vol. 28. Nr. 6, p. 529-538. – ISSN 0263-7863. URL: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6V9V-4XP8T9W-2&\\_user=1075449&\\_coverDate=08%2F31%2F2010&\\_alid=1541348314&\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_orig=search&\\_origin=search&\\_zone=rslt\\_list\\_item&\\_cdi=5908&\\_sort=r&\\_st=0&\\_docanchor=&\\_ct=3&\\_acct=C000051312&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=1075449&md5=a3aef265a82551c5864a236a39c51734&searchtype=a](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V9V-4XP8T9W-2&_user=1075449&_coverDate=08%2F31%2F2010&_alid=1541348314&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_cdi=5908&_sort=r&_st=0&_docanchor=&_ct=3&_acct=C000051312&_version=1&_urlVersion=0&_userid=1075449&md5=a3aef265a82551c5864a236a39c51734&searchtype=a) [žiūrėta 2010 11 12]
2. **Aiškinamasis turizmo terminų žodynas: lietuvių ir anglų kalbomis** / Valstybinis turizmo departamentas prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos, žodyno rengimo grupės vadovė Aušrinė Armaitienė. – Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2009. – 167 p. – ISBN 978-5-420-01644-2
3. **Antrojo kvietimo rezultatai.** <http://www.lietuva-polska.eu/index.php?2982499935> [žiūrėta 2010 11 06]
4. **Aramo-Immonen H., Vanharanta H.** Project Management: The Task of Holistic Systems Thinking// *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*. – Wiley Periodicals, Inc., 2009, Vol. 19, no. 6, p. 582-600. – ISSN 1520-6564. – URL: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/122578481/PDFSTART> [žiūrėta 2010 01 11]
5. **Baum T.** Human resource Management for tourism, hospitality and leisure: an international perspective. – London: Thomson Learning, 2006. – 326. – ISBN-13: 978-1-84480-196-1
6. **Bienzle H. et al.** A Survival Kit for European Project Management. – Vienna: Büro für Europäische Bildungskoooperation / SOKRATES-Büro, 2004. – 106 p. – URL: [http://eacea.ec.europa.eu/llp/erasmus\\_2000\\_2006/documents/survival\\_kit\\_EN\\_updated\\_version\\_2004.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/llp/erasmus_2000_2006/documents/survival_kit_EN_updated_version_2004.pdf) [žiūrėta 2010 03 08]
7. **Būda V., Chmieliauskas A.** Projektų valdymas. – Kaunas: Technologija, 2006. – 142 p. – ISBN 978-9955-25-287-0
8. **Chevrier S.** Cross-cultural management in multinational project groups // *Journal of World Business*. – Elsevier Science Inc., 2003, Vol 38, Nr. 2, p. 141-149. – ISSN 1090-9516. – URL: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6W5M-47VRVKC-4&\\_user=1075449&\\_coverDate=05%2F31%2F2003&\\_alid=1541239504&\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_orig=search&\\_origin=search&\\_zone=rslt\\_list\\_item&\\_cdi=6574&\\_sort=r&\\_st=13&\\_docanchor=&view=](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W5M-47VRVKC-4&_user=1075449&_coverDate=05%2F31%2F2003&_alid=1541239504&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_cdi=6574&_sort=r&_st=13&_docanchor=&view=)

c&\_ct=1&\_acct=C000051312&\_version=1&\_urlVersion=0&\_userid=1075449&md5=bdde163af82bd  
c571ea05f421ed0e757&searchtype=a [žiūrėta 2010 11 15]

9. **Cleland D. I., Ireland L. R.** Project management: Strategic design and implementation (4th ed.). Singapore: McGraw-Hill, 2002. – p. 243. – ISBN 0-07-122969-8

10. **Dabartinės lietuvių kalbos žodynas** (3-iasis patais. ir papild. leid.) / Lietuvių kalbos institutas, redakt. kolegija S. Keinys (vyr. redaktorius) ir kt. – Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993. – p. 967. – ISBN 5-420-01242-1

11. **Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslo Lietuvos ir Lenkijos bendradarbiavimo per sieną programa: ES reglamentai.** <http://www.lietuva-polska.eu/index.php?3570394747> [žiūrėta 2010 10 20]

12. **Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslo Lietuvos ir Lenkijos bendradarbiavimo per sieną programa. Lietuvos Respublikos dokumentai.** <http://www.lietuva-polska.eu/index.php?1000804886> [žiūrėta 2010 10 20]

13. **Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslo Lietuvos ir Lenkijos bendradarbiavimo per sieną programa: programos dokumentai.** <http://www.lietuva-polska.eu/index.php?497916975> [žiūrėta 2010 10 20]

14. **Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslo Lietuvos ir Lenkijos bendradarbiavimo per sieną programa. Tinkami partneriai.** <http://www.lietuva-polska.eu/index.php?1996329287> [žiūrėta 2010 01 11]

15. **Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslo programų įgyvendinimo Lietuvoje taisyklės.** [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=375572&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=375572&p_query=&p_tr2=) [žiūrėta 2010 10 20]

16. **Gordon J., Lockyer K.** Project management and project network techniques (7th ed.). – England: Pearson Education Limited, 2005. – 272 p. – ISBN-10:0-273-69378-6

17. **Gray C. F., Larson E. W.** Project management: the managerial process (2nd ed.). – New York: McGraw-Hill Higher Education, 2003. – 587 p. – ISBN 0-07-119523-8

18. **Heldman K. et al.** PMP: Project Management Professional Study Guide, deluxe ed. – New Jersey, Canada: Wiley Publishing, Inc., 2005. – 770 p. – ISBN-13: 978-0-7821-3602-8

19. **International Business and Tourism: Global Issues, Contemporary Interactions** / edited by Tim Coles and C. Michael Hall. – London and New York: Routledge, 2008. – 304 p. – ISBN 978-0-415-42431-8

20. **Išlaidų, patiriamų įgyvendinant Europos teritorinio bendradarbiavimo programas, atitikties finansavimo reikalavimams taisyklės.** <http://www.litlex.lt/scripts/sarastas2.dll?Tekstas=1&Id=125880> [žiūrėta 2010 10 20]

21. **Kas yra ES struktūrinė parama.** <http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/parama> [žiūrėta 2010 04 19]
22. **Kaziliūnas A.** Strateginis projektų valdymas: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2009. – 408 p. – ISBN 978-9955-19-157-5
23. **Kerzner H.** Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling (9th ed.). – New Jersey: John Wiley and Sons, 2006. – 1040 p. – ISBN-10 0-471-74187-6
24. **Latvijos ir Lietuvos bendradarbiavimo per sieną programa pagal 2007–2013m. Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslą: programos vadovas.** [http://www.latlit.eu/uploaded\\_files/Programme/2008\\_11\\_25\\_PM\\_1\\_Call\\_LT.pdf](http://www.latlit.eu/uploaded_files/Programme/2008_11_25_PM_1_Call_LT.pdf) [žiūrėta 2010 10 20]
25. **Latvia Lithuania cross border cooperation programme 2007–2013. Running projects.** [http://www.latlit.eu/eng/running\\_projects/](http://www.latlit.eu/eng/running_projects/) [žiūrėta 2010 11 06]
26. **Latvia Lithuania cross border cooperation programme 2007–2013. EU legislation.** [http://www.latlit.eu/eng/programme/legal\\_framework1/eu\\_legislation](http://www.latlit.eu/eng/programme/legal_framework1/eu_legislation) [žiūrėta 2010 10 20]
27. **Lientz B. P., Rea K. P.** International Project Management. – San Diego: Academic Press, Butterworth Heinemann, 2003. – 277 p. – ISBN 0-12-449985-6
28. **Lietuvos ir Lenkijos bendradarbiavimo per sieną programa Veiklūs kaimynai: programos vadovas.** <http://www.lietuva-polska.eu/index.php?3824615907> [žiūrėta 2010 10 26]
29. **Neverauskas B. ir kt.** Projektų valdymas (3-iasis leid.) Kaunas: Technologija, 2006. – 143 p. – ISBN 9955-09-497-4
30. **Neverauskas B., Sakalauskas A.** Projektų rengimas ir valdymas SVV įmonėse. – Šiauliai: Lucilijus, 2005. – 108 p. ISBN 9955-655-26-7
31. **Pirmojo kvietimo rezultatai.** <http://www.lietuva-polska.eu/index.php?412982176> [žiūrėta 2010 11 06]
32. **Projektai, patvirtinti trečiojo kvietimo metu.** <http://www.lietuva-polska.eu/index.php?3807483883> [žiūrėta 2010 11 06]
33. **State Regional Development Agency. About Riga office.** [http://www.vraa.gov.lv/en/interreg\\_office/](http://www.vraa.gov.lv/en/interreg_office/) [žiūrėta 2010 10 15]
34. **Tarptautinė standartų organizacija. TC 236 Project committee: Project management.** [http://www.iso.org/iso/iso\\_technical\\_committee.html?commid=541073](http://www.iso.org/iso/iso_technical_committee.html?commid=541073) [žiūrėta 2010 09 21]
35. **Tarptautinių žodžių žodynas (3-iasis leidimas) / atsak. redakt. Kinderys A.** – Vilnius: Alma Littera, 2004. – 790 p. – ISBN 9955-08-100-7
36. **Vaitkevičiūtė, V.** Tarptautinių žodžių žodynas [Kompaktinis diskas]. Versija 1.0.0.90. Fotonija, 2003. 1 CD-ROM

37. **Westland J.** The project management life cycle: a complete step-by-step methodology for initiating, planning executing and closing a project successfully. – London, Philadelphia: Kogan Page, 2006. – 237 p. – ISBN-10-0-7494-4937-3

38. **What is project management.** <http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx> [žiūrėta 2010 09 21]

39. **Wysocki K. R.** Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme (4th ed.). – Indianapolis: Wiley Publishing, Inc., 2007. – 624 p. – ISBN-13:978-0-470-04261-8

40. **Young T. L.** The handbook of project management: a practical guide to effective policies, techniques and processes – rev 2<sup>nd</sup> ed. – London, Philadelphia: Kogan Page Ltd, 2007. – 295 p. – ISBN-10: 0-7494-4984-5

41. **Zuzevičiūtė V., Žvinienė V.** Projektų rengimas ir valdymas. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2007. – 154 p. – ISBN 978-9955-12-230-2

Kaulakienė A., Tarptautinių turizmo projektų valdymo veiksnių analizė / Tarptautinio turizmo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. Baležentis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Strateginio valdymo katedra, 2010. – 88 p.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti teoriniai projektų valdymo pagrindai, nustatyti teigiami ir neigiami veiksniai, įtakojantys tarptautinių turizmo projektų valdymą, ir šių veiksnių įtakos stiprumas įvairiems projektų gyvavimo ciklo etapams, pateikti siūlymai, kaip sumažinti neigiamų veiksnių įtaką ir paskatinti teigiamų veiksnių įtaką. Pirmoje dalyje projektų ypatumų ir tipų analizės pagrindu suformuotas tarptautinio turizmo projekto apibrėžimas, projektų valdymas analizuotas per projektų gyvavimo ciklo etapų prizmę, taip pabrėžiant, kokios veiklos turėtų būti valdomos kiekviename projekto etape. Antroje darbo dalyje apžvelgta projektų, finansuotų pagal Lietuvos ir Lenkijos BPS programą bei pagal Latvijos ir Lietuvos BPS programą, valdymo sistema. Trečioje darbo dalyje aprašyta tyrimo metodologija, nustatyti teigiami ir neigiami veiksniai, įtakojantys tarptautinių turizmo projektų valdymą, bei nustatytas jų įtakos stiprumas skirtinguose projektų gyvavimo ciklo etapuose. Darbo pabaigoje pateikti siūlymai, kaip patobulinti tarptautinių turizmo projektų valdymą.

**Pagrindiniai žodžiai:** tarptautinių projektų valdymas, tarptautinių turizmo projektų valdymas, turizmo projektas, teigiami veiksniai, neigiami veiksniai, veiksnių įtaka.

Kaulakienė A., International tourism project management factors analysis / Masters work in International Tourism Administration. Supervisor prof. dr. A. Baležentis. – Vilnius: Faculty of Politics and management, Mykolas Romeris University, 2010. – 88 p.

## ANNOTATION

Master's final work analyzes project management theoretical foundations, identifies the positive and negative factors influencing international tourism project management, measures the strength of the factors impact on the different phases of the project life cycle, provides suggestions on how to reduce the negative factors and promote the positive factors. In the first part of the work international tourism project definition is formed on the basis of analysis of project characteristics and types, project management was analyzed through project lifecycle phase's prism, emphasizing what activities should be managed at every stage of the project. The management system of projects, financed by Lithuania–Poland cross–border cooperation programme and Latvia–Lithuania cross–border cooperation programme, is reviewed in second part of the work. In the third part the research methodology is described, the positive and negative factors influencing international tourism project management are identified; the strength of the factors impact on the different phases of the project life cycle is measured. Solutions how to improve international tourism project management are suggested at the end of the work.

**Key words:** international project management, international tourism project management, tourism project, positive factors, negative factors, factors influence.



Kaulakienė A., Tarptautinių turizmo projektų valdymo veiksmų analizė / Tarptautinio turizmo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. Baležentis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Strateginio valdymo katedra, 2010. – 88 p.

## SANTRAUKA

**Darbo aktualumas.** Turizmo administravimo magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes Lietuvoje vis daugiau turizmo idėjų įgyvendinama naudojant projektinio mąstymo ir veiklos principus. Narystė tarptautinėse organizacijose skatina tarptautinių projektų plėtrą. Šiandien vieni iš didžiausių Lietuvoje tarptautinių turizmo projektų yra įgyvendinami pagal ES struktūrinių fondų trečiojo Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslo Lietuvos ir Lenkijos bendradarbiavimo per sieną programą (toliau – Lietuvos ir Lenkijos BPS programa) bei Latvijos ir Lietuvos bendradarbiavimo per sieną programą (toliau – Latvijos ir Lietuvos BPS programa). Vis dažniau teigiama, jog siekiant sėkmingai įgyvendinti tarptautinius projektus derėtų atsižvelgti į tarptautinių projektų valdymo ypatumus, taigi tarptautinių turizmo projektų vykdytojams naudinga ir aktualu žinoti veiksmus, įtakančius tarptautinių projektų valdymą, bei priemones, kaip sumažinti neigiamų veiksmų įtaką ir padidinti teigiamų veiksmų įtaką.

**Temos naujumas.** Lietuvoje mažai dėmesio skiriama tarptautinių projektų valdymui: tarptautinių projektų valdymo problemos skurdžiai analizuojamos Lietuvos mokslininkų, nekalbant jau apie tarptautinių turizmo projektų sritį, taip pat trūksta metodinės literatūros apie tarptautinių projektų valdymą, aukštojo mokslo įstaigose tarptautinių projektų valdymas neišskiriamas kaip atskiras dalykas.

**Darbo problema.** Akivaizdu, jog tarptautinių projektų valdymas skiriasi nuo vietinių projektų valdymo. Tačiau iki šiol dar nenustatyta, kokie yra pagrindiniai veiksniai, teigiamai ir neigiamai veikiantys tarptautinius turizmo projektus, neaišku, kada šiuos veiksmus reikia valdyti, nes nenustatytas veiksmų įtakos stiprumas tam tikriems projekto gyvavimo ciklo etapams.

**Tyrimo objektą** sudaro tarptautinių turizmo projektų, finansuotų pagal Lietuvos ir Lenkijos BPS programą bei Latvijos ir Lietuvos BPS programą, veiksmų valdymas.

**Darbo tikslas** – nustatyti veiksmus, labiausiai įtakančius tarptautinių turizmo projektų valdymą, ir pasiūlyti sprendimus, kaip patobulinti tarptautinių turizmo projektų valdymą.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti teorinius projektų valdymo aspektus.
2. Atlikti tarptautinių turizmo projektų, finansuojamų pagal Lietuvos ir Lenkijos BPS programą bei pagal Latvijos ir Lietuvos BPS programą, sistemos apžvalgą.
3. Nustatyti teigiamus ir neigiamus veiksmus, įtakančius tarptautinių turizmo projektų valdymą, ir jų įtakos stiprumą.

4. Nustatyti teigiamų ir neigiamų veiksnių įtakos stiprumą įvairiems tarptautinių turizmo projektų, finansuojamų pagal Lietuvos ir Lenkijos BPS programą bei pagal Latvijos ir Lietuvos BPS programą, gyvavimo ciklo etapams.
5. Parengti pasiūlymus, kaip sumažinti neigiamų veiksnių įtaką ir paskatinti teigiamų veiksnių įtaką tarptautiniams turizmo projektams.

**Tyrimo metodai:** literatūros analizė, ekspertų vertinimo metodas, anketinė apklausa.

**Darbo rezultatai.** Pirmoje dalyje projektų ypatumų ir tipų analizės pagrindu suformuotas tarptautinio turizmo projekto apibrėžimas, projektų valdymas analizuotas per projektų gyvavimo ciklo etapų prizmę, taip pabrėžiant, kokios veiklos turėtų būti valdomos kiekviename projekto etape. Antroje darbo dalyje apžvelgta projektų, finansuotų pagal Lietuvos ir Lenkijos BPS programą bei pagal Latvijos ir Lietuvos BPS programą, valdymo sistema. Trečioje darbo dalyje aprašyta tyrimo metodologija, nustatyti teigiami ir neigiami veiksniai, įtakojantys tarptautinių turizmo projektų valdymą, bei nustatytas jų įtakos stiprumas skirtingiems projektų gyvavimo ciklo etapams. Darbo pabaigoje pateikti siūlymai, kaip paskatinti teigiamų veiksnių įtaką ir sumažinti neigiamų veiksnių įtaką, tokiu būdu patobulinant tarptautinių turizmo projektų valdymą. Darbo rezultatais gali naudotis tarptautinių turizmo projektų vykdytojai, projektų valdymo dalykų dėstytojai ir studentai.

## SUMMARY

Kaulakienė A., International tourism project management factors analysis / Masters work in International Tourism Administration. Supervisor Prof. Dr. A. Baležentis. – Vilnius: Faculty of Politics and management, Mykolas Romeris University, 2010. – 88 p.

**The relevance.** Tourism administration master's final work theme is relevant because in Lithuania tourism ideas are more often implemented by using project thinking and practice principles. Membership in international organizations promotes international project development. Today, one of Lithuania's largest international tourism projects are implemented under the EU structural funds' assistance through European territorial cooperation objective cross-border co-operation programmes. Increasingly it is argued that, the special features of international project management should be taken in account in order to implement the international projects successfully. Thus it is useful and relevant for international tourism project managers to know the factors influencing international project management and measures to reduce the negative factors influence and to increase the positive signals.

**Theme's novelty.** Lithuania pays little attention to international project management: international project management issues are barely analyzed by Lithuanian scientists - not to mention international tourism projects, there is a lack of methodological literature about international project management, international project management is not distinguished as a separate discipline in higher education institutions.

**The problem.** Obviously, the international project management differs from local project management. However, the key positive and negative factors influencing international tourism project management have not yet been set; it is unclear when these factors need to be managed, as the strength of the factors impact on the different phases of the project life cycle has not been measured yet.

**The object of research:** the management of factors influencing the international tourism projects financed by Lithuania–Poland cross–border cooperation programme as well as Latvia–Lithuania cross–border cooperation programme.

**The aim of the final work** is to determine the factors most influencing international tourism projects management and offer solutions to improve international tourism project management

**The tasks:**

1. To analyze the theoretical aspects of project management.
2. To review the management system of projects financed by Lithuania–Poland cross–border cooperation programme as well as Latvia–Lithuania cross–border cooperation programme

3. To identify the positive and negative factors influencing international tourism project management, and to measure the strength of their influence.

4. To measure the strength of the factors impact on the different phases of the international tourism project life cycle.

5. To offer solutions how to reduce the influence of negative factors and encourage the influence of positive factors in international tourism projects.

**Research methods:** literature analysis, expert evaluation method, a questionnaire survey.

**The main results:** In the first part of the thesis international tourism project definition is formed on the basis of analysis of project characteristics and types, project management was analyzed through project lifecycle phase's prism, emphasizing what activities should be managed at every stage of the project. The management system of projects, financed by Lithuania–Poland cross–border cooperation programme and Latvia–Lithuania cross–border cooperation programme, is reviewed in second part of the thesis. In the third part the research methodology is described, the positive and negative factors influencing international tourism project management are identified; the strength of the factors impact on the different phases of the international tourism projects life cycle is measured. Solutions how to improve international tourism project management are offered at the end of the master's final work. The results of the work can be used by international tourism projects managers, teachers and students of project management.

## **PRIEDAI**

1 priedas. Pirmo ekspertų vertinimo anketos pavyzdys.....	78
2 priedas. Antro ekspertų vertinimo anketos pavyzdys.....	79
3 priedas. Projektų vykdytojų apklausos anketos pavyzdys.....	81
4 priedas. Tyrime dalyvavusių ekspertų sąrašas.....	84
5 priedas. Tiriamų tarptautinių turizmo projektų sąrašas.....	86

**1 PRIEDAS****PIRMO EKSPERTŲ VERTINIMO ANKETOS PAVYZDYS**

Gerbiami ekspertai,

Vis dažniau teigiama, jog siekiant sėkmingai vykdyti tarptautinius projektus neužtenka vien vadovautis standartiniais projektų valdymo metodais ir įgūdžiais, o derėtų atsižvelgti į tarptautinių projektų valdymo ypatumus.

Vykdam šią ekspertų apklausą siekiama nustatyti veiksnius, įtakančius tarptautinių turizmo projektų valdymą. Kai gauti duomenys bus apibendrinti, bus prašoma Jūsų įvertinti nustatytų veiksnių svarbumą tarptautinių turizmo projektų valdymui.

Maloniai prašau Jūsų pateikti savo ekspertinę nuomonę, tereikės paskirti 5–10 minučių Jūsų brangaus laiko.

Mykolo Romerio universiteto magistrantė  
Agnė Kaulakienė

**1. Prašau pateikite savo nuomonę, kokie veiksniai teigiamai įtakoja tarptautinių turizmo projektų valdymą (visuose projektų valdymo etapuose: iniciavimo, planavimo, įgyvendinimo ir užbaigimo).**

.....

.....

.....

.....

.....

**2. Prašau pateikite savo nuomonę, kokie veiksniai neigiamai įtakoja tarptautinių turizmo projektų valdymą (visuose projektų valdymo etapuose: iniciavimo, planavimo, įgyvendinimo ir užbaigimo).**

.....

.....

.....

.....

Jūsų vardas, pavardė: .....

Jūsų amžius: .....

Jūsų pareigos: .....

Jūsų išsilavinimas (specialybė): .....

Jūsų mokslinis laipsnis, pedagoginis vardas: .....

Jūsų mokslinio/praktinio darbo patirtis projektų valdymo ir/ar turizmo srityje:

.....

**Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus.**

## 2 PRIEDAS

## ANTRO EKSPERTŲ VERTINIMO ANKETOS PAVYZDYS

Gerbiami ekspertai,

Atlikus pirmąją Jūsų apklausą, paaiškėjo veiksniai, kurie teigiamai ir neigiamai įtakoja tarptautinių turizmo projektų valdymą.

Šia apklausa siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai stipriausiai ir silpniausiai įtakoja tarptautinių turizmo projektų valdymą. Maloniai prašau Jūsų pateikti savo ekspertinę nuomonę, tereikės paskirti 5 minutes Jūsų brangaus laiko.

Mykolo Romerio universiteto magistrantė  
Agnė Kaulakienė

**1. Kiek išvardinti veiksniai, Jūsų nuomone, teigiamai įtakoja tarptautinių turizmo projektų valdymą?**  
(prašau prie kiekvieno veiksnio pažymėti vieną skaičių, kuris atspindi Jūsų vertinimą)

Veiksny	Labai silpnai teigiamai įtakoja	Silpnai teigiamai įtakoja	Vidutiniškai teigiamai įtakoja	Stipriai teigiamai įtakoja	Labai stipriai teigiamai įtakoja
Efektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas	1	2	3	4	5
Kokybiškas planavimas	1	2	3	4	5
Projektų valdymo kompetencija	1	2	3	4	5
Efektyvi komunikacija	1	2	3	4	5
Kultūrinių skirtumų supratimas	1	2	3	4	5
Geografinės padėties įvertinimas	1	2	3	4	5
Palanki politinė, ekonominė ir socialinė aplinka	1	2	3	4	5
Aplinkosauga	1	2	3	4	5
Išvystyta infrastruktūra	1	2	3	4	5
Standartizuotas teisinis reguliavimas	1	2	3	4	5

**2. Kiek išvardinti veiksniai, Jūsų nuomone, neigiamai įtakoja tarptautinių turizmo projektų valdymą?**  
(prašau prie kiekvieno veiksnio pažymėti vieną skaičių, kuris atspindi Jūsų vertinimą)

Veiksny	Labai silpnai neigiamai įtakoja	Silpnai neigiamai įtakoja	Vidutiniškai neigiamai įtakoja	Stipriai neigiamai įtakoja	Labai stipriai neigiamai įtakoja
Neatsižvelgimas į kultūrinius skirtumus	1	2	3	4	5
Neefektyvi komunikacija	1	2	3	4	5
Projektų valdymo kompetencijos trūkumas	1	2	3	4	5
Planavimo klaidos	1	2	3	4	5
Neefektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas	1	2	3	4	5
Nacionaliniai teisinio reguliavimo skirtumai	1	2	3	4	5
Atstumai	1	2	3	4	5

Nepalanki ekonominė, politinė, socialinė aplinka	1	2	3	4	5
Neatsižvelgimas į geografinę padėtį	1	2	3	4	5
Neišvystyta infrastruktūra	1	2	3	4	5

Jūsų vardas, pavardė: .....

**Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus.**



## PROJEKTŲ VYKDYTOJŲ APKLAUSOS ANKETOS PAVYZDYS

Gerbiami projektų vykdytojai,

Vis dažniau teigiama, jog siekiant sėkmingai vykdyti tarptautinius projektus neužtenka vien vadovautis standartiniais projektų valdymo metodais ir įgūdžiais, o derėtų atsižvelgti į tarptautinių projektų valdymo ypatumus.

Vykdam šią projektų valdymo apklausą siekiama išsiaiškinti teigiamų ir neigiamų veiksnių įtaką tarptautinių turizmo projektų gyvavimo ciklo etapams. Apklausos rezultatai bus pateikiami tik apibendrinti. Maloniai prašau Jūsų pateikti savo nuomonę, tereikės paskirti 5–10 minučių Jūsų brangaus laiko.  
Mykolo Romerio universiteto magistrantė Agnė Kaulakienė

### 1. Prašau įvertinkite teigiamų veiksnių įtakos stiprumą tarptautinių turizmo projektų gyvavimo ciklo etapuose:

(prašau prie kiekvieno veiksnio kiekviename etape pažymėkite po skaičių, kuris atspindi Jūsų vertinimą)

**1 – labai silpna** įtaka etapo veikloms, **2 – silpna** įtaka etapo veikloms, **3 – vidutiniška** įtaka etapo veikloms, **4 – stipri** įtaka etapo veikloms, **5 – labai stipri** įtaka etapo veikloms

Teigiamas veiksnys	Projekto gyvavimo ciklo etapai				
	Iniciavimas (Projekto idėjos apibrėžimas, tikslo iškėlimas, galimybių analizės atlikimas, komandos suformavimas, partnerių paieška)	Planavimas (Projekto suplanavimas, paraiškos rengimas: tvarkaraščio ir biudžeto parengimas, rizikų valdymo ir kitų planų parengimas)	Vertinimas ir atranka (projektų paraiškų vertinimas ir atranka, sprendimo dėl projekto finansavimo priėmimas)	Įgyvendinimas (Projekto sutarties pasirašymas, projekto planų įgyvendinimas, ataskaitų rengimas, veiklų ir išlaidų kontrolė, plano koregavimas, projekto rezultatų sukūrimas)	Užbaigimas (galutinės projekto įgyvendino ataskaitos pateikimas, projekto rezultatų patvirtinimas ir perdavimas naudojimui, administracinių procedūrų užbaigimas)
Kokybiškas planavimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Efektyvus suinteresuotų šalių* bendradarbiavimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Efektyvi komunikacija	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Projektų valdymo kompetencija	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Kultūrinių skirtumų supratimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Palanki politinė, ekonominė ir	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

socialinė aplinka					
Geografinės padėties įvertinimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Standartizuotas teisinis reguliavimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Išvystyta infrastruktūra	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Aplinkosauga	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

\* projektu suinteresuotos šalys – tai su projektu susiję asmenys/organizacijos (rėmėjai, projekto vykdytojas, partneriai, tiekėjai, konkurentai, visuomenė, valdžios institucijos, žiniasklaida)

## 2. Kaip skatinate teigiamų veiksmų įtaką projekto valdymui?

.....

## 3. Kodėl neskatinate teigiamų veiksmų įtakos?

(atsakyti, tik jei nesiimate jokių priemonių siekiant skatinti teigiamų veiksmų įtaką)

.....

## 4. Prašau įvertinkite neigiamų veiksmų įtakos stiprumą tarptautinių turizmo projektų gyvavimo ciklo etapuose:

(prašau prie kiekvieno veiksmo kiekviename etape pažymėkite po skaičių, kuris atspindi Jūsų vertinimą)

**1 – labai silpna** įtaka etapo veikloms, **2 – silpna** įtaka etapo veikloms, **3 – vidutiniška** įtaka etapo veikloms, **4 – stipri** įtaka etapo veikloms, **5 – labai stipri** įtaka etapo veikloms

Neigiamas veiksnys	Projekto gyvavimo ciklo etapai				
	Iniciavimas	Planavimas	Vertinimas ir atranka	Įgyvendinimas	Užbaigimas
Neefektyvus suinteresuotų šalių bendradarbiavimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Neefektyvi komunikacija	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Projektų valdymo kompetencijos trūkumas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Planavimo klaidos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Nepalanki ekonominė, politinė, socialinė aplinka	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Neatsižvelgimas į kultūrinius skirtumus	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Nacionaliniai teisinio reguliavimo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

skirtumai					
Neatsižvelgimas į geografinę padėtį	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Neišvystyta infrastruktūra	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Atstumas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

**5. Kaip mažinate neigiamų veiksnių įtaką projektų valdymui?**

.....

**6. Kodėl nemažinate neigiamų veiksnių įtakos?**

(atsakyti, tik jei nesiimate jokių priemonių siekiant sumažinti neigiamų veiksnių įtaką)

.....

**7. Pateikite ryškiausią atvejį iš savo projektų valdymo patirties:**

7.1. Teigiamo veiksnio įtakos atvejį:

.....

7.2. Neigiamo veiksnio įtakos atvejį:

.....

Jūsų amžius: .....

Jūsų pareigos projekte: .....

Projekto pavadinimas: .....

Jūsų patirtis projektų valdymo srityje (metais): .....

**Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus.**