

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

ALEKSANDRA SELIVANOVA

IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS EKSPLOATACIJOS  
NUTRAUKIMO MEGAPROJEKTO SUINTERESUOTOSIOS ŠALYS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė  
prof. dr. *B. Mikulskienė*.

Vilnius  
2014

1  
**TURINYS**

LENTELĖS.....	2
PAVEIKSLAI.....	3
ĮVADAS.....	4
1. PROJEKTO VALDYMAS.....	7
1.1. Projekto sąvokos apibrėžimas.....	7
1.2. Svarbiausios projekto savybės.....	8
1.3. Projektų klasifikavimas.....	9
1.4. Projekto gyvavimo ciklas.....	12
1.5. Projektas, programa, portfelis ir megaprojektas.....	13
1.6. Projekto vykdymas organizacijoje.....	15
1.6.1. Organizacijos aplinkos veiksniai.....	15
1.6.2. Organizacijoje vykdomų projektų derinimas su organizacijos strategija.....	17
1.7. Projekto suinteresuotosios šalys.....	18
1.7.1. Projekto suinteresuotųjų šalių analizė.....	20
2. PROJEKTO SUINTERESUOTŪJŲ ŠALIŲ ANALIZĖS METODOLOGIJA.....	23
2.1. Projekto suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos vaizdavimas.....	25
3. PROJEKTO SUINTERESUOTŪJŲ ŠALIŲ ANALIZĖ VĮ IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS ATVEJU.....	28
3.1. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės pristatymas.....	28
3.1.1. Įmonės veiklos politika ir vykdoma veikla.....	29
3.1.2. Įmonės kokybės vadybos politika.....	31
3.1.3. Įmonės organizacinė struktūra.....	32
3.2. Ignalinos programa.....	34
3.2.1. Ignalinos programos teisinis reglamentavimas.....	34
3.3. Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojektas.....	36
3.3.2. Atsakomybės pasiskirstymas.....	38
3.4. Įmonės strategija ir įmonėje vykdomų projektų derinimas su organizacijos strategija.....	40
3.4.1. Įmonėje vykdomų projektų aprašymas.....	42
3.4.2.1. Įmonėje vykdomų projektų komandų struktūra.....	45
3.4.3. Įmonėje vykdomų projektų derinimas su organizacijos strategija.....	46
3.5. Megaprojekto suinteresuotosios šalys ir jų intereso – įtakos analizė.....	46
3.5.1. Megaprojekto suinteresuotosios šalys.....	47
3.5.2. Megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso intensyvumo rodiklių nustatymas.....	58
3.5.3. Megaprojekto suinteresuotosios šalys ir tų šalių intereso – įtakos intensyvumo rodikliai IAE megaprojekto projektų valdymo komandos narių nuomone.....	67
3.5.4. Megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos intensyvumo indeksų palyginimas.....	75
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	79
LITERATŪRA.....	81
ANOTACIJA.....	86
ANOTACIJA (ANGLŲ K.).....	87
SANTRAUKA.....	88
SANTRAUKA (ANGLŲ K.).....	90
PRIEDAI.....	93

## LENTELĖS

1 lentelė. Suinteresuotųjų šalių interesų intensyvumo indeksas.....	23
2 lentelė. Suinteresuotųjų šalių įtakos intensyvumo indeksas.....	24
3 lentelė. Suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos intensyvumo indeksas.....	24
4 lentelė. IAE vykdomi eksploatacijos nutraukimo projektai bei jų atitikimas įmonės strategijai.....	43
5 lentelė. IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių dalyvavimo megaprojekte susidomėjimo/intereso sritys.....	60
6 lentelė. Megaprojekto suinteresuotųjų šalių interesų intensyvumo rodikliai.....	62
7 lentelė. Ignalinos AE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių interesų intensyvumo rodikliai.....	63
8 lentelė. Ignalinos AE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių įtakos intensyvumo rodikliai.....	64
9 lentelė. Ignalinos atominės elektrinės darbuotojų, tiesiogiai dalyvaujančių IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto valdyme, pareigų pasiskirstymas.....	68
10 lentelė. IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių respondentų nuomonė.....	70
11 lentelė. Suinteresuotųjų šalių bendro intereso megaprojekte intensyvumo rodiklių pasirinkimo dažnis.....	71
12 lentelė. Suinteresuotųjų šalių galimos įtakos IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto eigai laipsnio rodiklio pasirinkimo dažnis.....	72
13 lentelė. Ignalinos AE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos intensyvumo rodikliai.....	73
14 lentelė. Suinteresuotųjų šalių grupių skalė Nr.1.....	75
15 lentelė. Suinteresuotųjų šalių grupių skalė Nr.2.....	76

**PAVEIKSLAI**

1 pav. Projektų skirstymas į tipus pagal darbo metodų ir tikslų apibrėžimo sudėtingumą.....	10
2 pav. Suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos projekto eigai vaizdavimas.....	27
3 pav. IAE istorija ir pagrindiniai įvykiai.....	28
4 pav. IAE gyvavimo ciklas.....	29
5 pav. Ignalinos programos 2004-2006 m. finansinės priemonės.....	35
6 pav. IAE eksploatacijos nutraukimo projektų valdymo komandų sudėtis.....	45
7 pav. Bendri IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intensyvumo rodikliai.....	66
8 pav. Informacijos apie IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto eigą suteikimo šaltiniai.....	69
9 pav. Suinteresuotųjų šalių bendro intereso megaprojekte intensyvumo rodikliai.....	71
10 pav. IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių galimos įtakos IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto eigai laipsnio bendri rodikliai.....	73
11 pav. IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos intensyvumo rodikliai projektų komandų narių nuomone.....	74
12 pav. IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių įtaka megaprojekto eigai.....	76
13 pav. IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių įtaka megaprojekto eigai projektų komandų narių nuomone.....	77

## 4 ĮVADAS

Amerikos profesorių Clifford F. Gray ir Erik W. Larson (2003) nuomone, projektų valdymo srities reikšmingumas didėja eksponentiniu greičiu. Ateityje projektų valdymas taps neatsiejama bet kurio vadovo karjeros dalimi. Projektai skiriasi savo sudėtingumu, dalyvių kiekiu bei sritimi, kurioje tas projektas yra vykdomas. Mūsų laikais su projektu galima susidurti bet kurioje srityje: pradedant nuo švietimo ir užbaigiant branduoline energetika.

### **Temos aktualumas.**

Mūsų laikais projektų valdymo sąvoka tapo labai aktuali, nes ji yra siejama su organizacijose, skirtingose institucijose, įmonėse ir apskritai visose įstaigose vykstančiais nuolatiniiais pokyčiais ir tikslu juos įgyvendinti kuo efektyviau: greitai, organizuotai ir kuo mažesnėmis sąnaudomis. Beveik kiekviena veikla mūsų laikais prasideda nuo projektų. Tačiau tam, kad projektas būtų laikomas sėkmingu – būtina turi būti patenkinti to projekto suinteresuotųjų šalių poreikiai. O tam, kad patenkinti projekto suinteresuotųjų šalių poreikius, iš pradžių reikia nustatyti tas šalis bei jų interesus/įtaką šiam projektui, kad būtų išvengta tokių situacijų, kai projekto suinteresuotosios šalys turi per didelę įtaką projektui ir pradeda sąlygoti jo eigą ar kai sprendimo priėmimo metu nebuvo atsižvelgta į tam tikras suinteresuotąsias šalis, kas galų gale pasibaigia projekto vėlavimu ar žlugimu.

### **Ištirtumas.**

Projektai, jų valdymas, projekto suinteresuotųjų šalių analizė, suinteresuotųjų šalių valdymas yra labai plačiai ištirti ir aprašyti Anglijos ir Amerikos mokslininkų. Daugelis autorių, tokių kaip David J. Cleland, Lewis R. Ireland, R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew G. Wicks, Peter W. G. Morris, Jeffrey K. Punto, Michael Hitt, Samuel J. Mantel, Stanley Prony, Wolfgang Spiess, Finn Feldin ir t.t. pilnai ištyrė ir aprašė projekto suinteresuotųjų šalių analizės metodus, jų įtakos vaizdavimo būdus bei valdymo galimybes. Tačiau Lietuvoje projektų valdymas ir sėkmingą valdymą lemiantys veiksniai yra ganėtinai nauji reiškiniai ir nėra visapusiškai ištirti. A. Kaziliūno knygoje „Strateginis projektų valdymas“ pateikta išsami teorinė informacija apie projektų valdymą, B. Mikulskienė (2011) nagrinėjo sprendimų priėmimo metodus viešajam valdymui A. Kaziliūnas nagrinėjo teorines ir praktines sąsajas tarp viešojo administravimo ir verslo vadybos bei organizacijoje vykdomų projektų derinimą su organizacijos strategija. Tačiau labai mažai Lietuvos mokslininkų tyrė projekto suinteresuotųjų šalių valdymą bei patį poreikį suinteresuotųjų analizei.

**Problema.**

Projektų inicijavimas, įgyvendinimas, valdymas, dalyvavimas projekte ir t.t. tampa neatsiejama bet kurios organizacijos veikla, pradedant nuo verslo ir užbaigiant viešuoju valdymu. Verslo organizacijose projektų valdymas yra labai plačiai naudojamas, projektų valdymo įrankiai tampa integralia šių organizacijų dalimi, tačiau viešajam sektoriui ši veikla yra naujovė. Kadangi viešajame sektoriuje yra griežta hierarchinė struktūra, įstaiga turi būti valdoma remiantis iš anksto parengtais dokumentais ir vadybos dėsniais, kurie yra pavaldūs įstatymams – sėkmingas projektų valdymo integravimas gali tapti problema. Dėl daugelio veiksnių projektai, vykdomi viešajame sektoriuje, turi labai daug suinteresuotųjų šalių ir jų poreikių bei interesų tenkinimas tampa neatsiejama sėkmingo projekto įgyvendinimo dalimi, tačiau tam ne visada skiriama pakankamai dėmesio.

**Tyrimo objektas.**

Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotosios šalys bei megaprojekto projektų valdymo komandos nariai.

**Tyrimo tikslas.**

Nustatyti, kaip IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto projektų valdymo komandos nariai suvokia šio megaprojekto suinteresuotųjų šalių indėlį į megaprojekto sėkmę.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotąsias šalis (toliau – SŠ), remiantis Įmonės vidiniais dokumentais bei Tarptautinės atominės energijos agentūros (toliau – TATENA) pasiūlytu eksploatacijos nutraukime dalyvaujančių SŠ susidomėjimo/intereso sričių sąrašu (IAEA Nuclear Energy Series, 2009, p. 40-41), TATENA pasiūlytais eksploatacijos nutraukimo veiklos rodikliais (IAEA Nuclear Energy Series, 2011, p. 14).

2. Nustatyti Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos intensyvumo indeksą, naudojant Bourne L. and Walker D. H. T. (2005, p. 653) aprašytą metodą.

3. Išsiaiškinti, kokios yra, darbuotojų nuomone, Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotosios šalys bei nustatyti jų intereso – įtakos intensyvumo indeksą megaprojekto projektų komandų narių nuomone.

4. Lyginamosios analizės pagalba nustatyti, ar pakankamai dėmesio Ignalinos atominėje elektrinėje skiriama eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių nustatymui ir, ar pakankamai žinių apie IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotąsias šalis turi IAE personalas.

**Tyrimo metodai:**Teoriniai:

Mokslinės literatūros apie projektų valdymą, suinteresuotųjų šalių analizę, suinteresuotųjų šalių vaizdavimo būdų analizę.

Empiriniai:

1. IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių analizė, jų intereso – įtakos megaprojektui nustatymas ir vaizdavimas.

2. IAE darbuotojų, tiesiogiai dalyvaujančių IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto projektų valdyme, anketinė apklausa, siekiant nustatyti, kaip projektų valdymo komandų nariai suvokia suinteresuotųjų šalių indėlį į megaprojekto sėkmę.

3. Pirmųjų dviejų empirinių metodų rezultatų lyginamoji analizė.

**Sąvokos:**

Projektas – tai yra kompleksinės, koordinuojamos, vienkartinės pastangos, apribotos laiko, biudžeto, išteklių ir kryptingų atlikimo specifikacijų, skirtos patenkinti vartotojo poreikius.

Megaprojektas – tai visų veiklos rūšių visuma, įskaitant integruotus projektus, į kuriuos suskirstyta visa veikla, vykdymo grafikai, taip pat procedūros, užtikrinančios megaprojekto įdiegimą ir tvarkymą.

Projekto valdymas – tai procesas, kuriuo projektų vadovai planuoja ir kontroliuoja projektų užduotis ir jam skirtus išteklius.

Projekto suinteresuotosios šalys – tai įvairios žmonių grupės, organizacijos ar institucijos, kurios veikia projekto eigą ir/arba yra veikiami projekto.

Projekto suinteresuotųjų šalių analizė – asmenų arba organizacijų, sąlygojamų projekto, atskleidimas ir aktualios informacijos dėl jų interesų, dalyvavimo ir įtakos projekto sėkmei dokumentavimas.

## 1. PROJEKTO VALDYMAS

Pasak Peter W. G. Morris, projektų valdymas tai vienas iš seniausių ir labiausiai gerbiamų teigiamų visos žmonijos savybių (1994, p. 6). Projektai suvaidino pagrindinį vaidmenį kai kuriose srityse ir turėjo didžiulę įtaką žmonijos gerovei jau nuo senųjų laikų. Europoje buvo padaryta didžiulė pažanga šventyklų ir bažnyčių statybos projektuose. Vien Prancūzijoje nuo 1050-ųjų metų iki 1350-ųjų metų buvo pastatyta daugiau nei 500 didelių bažnyčių. Jungtinėse Amerikos Valstijose 1860-ųjų metų antrojoje pusėje buvo pradėtas projektas, kuriuo buvo siekiama nutiesti geležinkelį per JAV kontinentą. Penkioliktojo amžiaus pradžioje princas Henry Navigator (angl. Prince Henry the Navigator) sukūrė ir valdė tai, kas mūsų laikais gali būti pavadinta primityviu tyrimu. Kitas ankstyvas tyrinėtojas Amerigo Vespucci 1501-aisiais metais dalyvavo projekte ir tikrai galėtų būti pavadintas „projekto vadovu“. Galima ir toliau tęsti projektų, įgyvendintų senaisiais laikais, sąrašą, tačiau pagal jau išvardintus pavyzdžius galima prieiti prie išvados, kad projektų valdymo istorija yra ilga ir turtinga (David I. Cleland and Lewis R. Ireland Project Management (4<sup>th</sup> edition), 2008, p. 11-13).

Projektų valdymas Lietuvoje atsirado neseniai, lyginant su kitomis Europos ar JAV šalimis, tačiau ši sritis tampa neatsiejama bet kurio verslo ar, apskritai, bet kurios veiklos dalimi. Projektas gali būti laikomas sėkmingai įvykdytu tik tada, kai pasiekiamas galutinis tikslas laiku bei šiuo projektu tenkinami suinteresuotųjų šalių interesai ir poreikiai.

### 1.1. Projekto sąvokos apibrėžimas

Projekto sąvoka skirtingoje literatūroje apibūdinama labai įvairiai:

- „A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK GUIDE)“<sup>1</sup> knygoje projektas yra apibrėžiamas kaip laikinos pastangos, orientuotos sukurti laikiną produktą, paslaugą ar rezultatą.

- Anot A. Kaziliūno, projektas – tai kompleksinės, koordinuojamos, vienkartinės pastangos, apribotos laiko, biudžeto, išteklių ir kryptingų atlikimo specifikacijų, skirtos patenkinti vartotojo poreikius (A. Kaziliūnas, 2009, p. 15).

- Trevor Young projektą paaiškino, kaip laikinas pastangas, orientuotas pasiekti tam tikrą tikslą apibrėžtu laikotarpiu<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Project Management Institute, Inc., (2008) „A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK GUIDE)“, fourth edition, p. 5.

<sup>2</sup> Trevor Young „Successful Project Management“, 2006, p. 13.



- Anot Clifford F. Gray ir Erik W. Larson, projektų valdymas orientuotas ne tik į socialinius, bet ir į technologinius poreikius. Projektų valdymo sąvoka apima ne tik priežasties ir pasekmės sąryšį, bet ir projekto sociotechninių aspektų supratimą (Clifford F. Gray and Erik W. Larson. „Project Management“. The Managerial Process, 2003, p.25).

- Projektu taip pat galima vadinti dokumentacijos, brėžinių, apskaičiavimų, būtinų konkrečiam objektui sukurti ar įgyvendinti, visumą. Pavyzdžiui, sąmatos, investiciniai projektai, studijos, techniniai projektai, turimos sutartys, veiklų planai ir t.t., tačiau svarbiausias vaidmuo projekte lieka žmonių dalyvavimui (I. Adamonytė ir kt., 2008, p. 9).

- Šiuolaikinė projekto sąvoka dažniausiai susijusi su investicijomis ir apima:

- tikslą (iš anksto suplanuoto rezultato gavimas per nustatytą laiką);
- išteklių (piniginių, materialinių, žmogiškųjų, laiko ir kt.) panaudojimą;
- aplinką (kurioje vykdomas projektas);
- rezultatą (fiziniai (pramoniniai) objektai, technologijos, produkcija, sistemos, intelektualūs (moksliniai) tyrimai ir kt.).

- Projektų pagalba sukuriama:

- produktas, kuris gali būti arba dalimi kito gaminio arba pats gaminys;
- sugebėjimas teikti paslaugą (pavyzdžiui, sukuriama funkcija, kuri palaiko gamybą arba platinimą);
- dokumentas kaip rezultatas (pavyzdžiui, tiriamasis projektas).

## 1.2. Svarbiausios projektų savybės

Kaip teigia B. Neverauskas, projektas turi aštuonias savybes:

1. *Aiškūs ir konkretūs tikslai.*
2. *Pasikeitimai* (vienas iš pagrindinių bruožų, nes kiekvienas projektas orientuotas į pasikeitimų/tikslų įgyvendinimą).
3. *Griežtas laiko ribojimas* (todėl kiekvienas projektas turi aiškiai nustatytą pradžią ir pabaigą).
4. *Unikalumas* (kiekvienas projektas orientuotas į naujo produkto, paslaugos, dokumento ir t.t. sukūrimą, taip yra siekiama sukurti kažką unikalaus).
5. *Reikalingų išteklių apribojimai* (projektui skiriami išteklių glaudžiai susiję su biudžetu. Skiriami projekto išteklių apribojimo variantai: 1. iš pradžių skiriami griežtai riboti išteklių ir tuomet

nustatomas projekto atlikimo terminas; 2. projekto darbams atlikti būtini išteklių skiriami po tikslo projekto atlikimo termino nustatymo).

6. *Kompleksiškumas* (kompleksinis visų vidinių ir išorinių veiksmų, tiesiogiai ar netiesiogiai veikiančių projektą, nustatymas, nes projekto eigos sėkmė priklauso nuo daugelio kaip vidinių, taip ir išorinių veiksmų).

7. *Specifinė projekto organizacija* (dauguma stambesnių ir sudėtingesnių projektų negali būti sėkmingai įgyvendinti esamoje tradicinėje organizacinėje struktūroje. Dėl to atsiranda poreikis sukurti specifinę organizacinę struktūrą projektui rengti ir įgyvendinti).

8. *Dalyvių įvairovė* (dažnai projekte dalyvauja daug organizacijos tarnybų, skirtingų specialistų bei išorinių organizacijų. Mūsų laikais labai populiarėja toks reiškinys kaip paslaugų nuoma (angl. outsourcing), kai viena organizacija samdo kitą tam tikrai paslaugai atlikti) (B. Neverauskas, 2003, p. 9-10).

Tačiau A. Kaziliūnas (2009, p. 15) savo knygoje pateikia penkias pagrindines projekto savybes:

1. nustatytas galutinis tikslas;
2. tiksliai nustatyta projekto įgyvendinimo trukmė (užfiksuotas laiko tarpas nuo vykdymo pradžios iki projekto užbaigimo);
3. kelių padalinių ir profesionalių darbuotojų įtraukimas (ši savybė labiau priklauso nuo to, ko šiuo projektu siekiama, nuo jo sudėtingumo);
4. naujos unikalios veiklos atsiradimas;
5. specialūs laiko, kainos ir atlikimo reikalavimai.

Lyginant šių dviejų autorių pateiktas projekto savybes galima daryti išvadą, kad A. Kaziliūno išvardintos pagrindinės projekto savybės leidžia gauti bendrą supratimą apie projektus, bet jų neužtenka šio darbo projekto nagrinėjimo apimtyje, nes trūksta tokios savybės kaip *specifinė projekto organizacija*. Kadangi labai dažnai projektai, kurie vykdomi funkcinėse organizacijose, turi kompleksiskus tikslus ir uždaviniams, tirti reikia keleto funkcinių padalinių specialistus, dėl ko neretai atsiranda projektų vadovų ir funkcinių vadovų interesų konfliktai (B. Neverauskas, 2003, p. 95).

### 1.3. Projektų klasifikavimas

Projektų tipų yra labai daug – jie gali skirtis svarbumu, dydžiu, naujumu, turiniu, trukme, dalyviais, sudėtingumu ir t.t. Paprastai projektai yra skirstomi į keturis pagrindinius tipus:

- *inžinerinius* (šių projektų tikslai ir būdai jiems pasiekti nesunkiai apibrėžiami);

- *naujų gaminių ir paslaugų kūrimo* (šio tipo projektų tikslai yra aiškūs ir apibrėžiami nesunkiai, tačiau būdai jiems pasiekti ne visada yra aiškūs);

- *sistemų kūrimo ir įdiegimo* (šio tipo projektų darbo metodai yra pakankamai aiškūs, bet galutiniai jų tikslai sunkiai apibrėžiami);

- *tyrimo, pokyčių bei organizacinių transformacijų projektus* (šiuose projektuose dažnai būna sunku apibrėžti tikslus ir darbo metodus).

Toks projektų skirstymas į tipus yra padarytas pagal darbo metodų ir tikslų apibrėžimo sudėtingumą (1. pav.). Remiantis pateiktais projektų tipais galima daryti prielaidas apie būsimųjų projektų valdymo sudėtingumą (V. Būda ir A. Chmieliauskas, 2006, p. 8-10).



Šaltinis: V. Būda ir A. Chmieliauskas, 2006, 9 p.

### 1 pav. Projektų skirstymas į tipus pagal darbo metodų ir tikslų apibrėžimo sudėtingumą

Projektai taip pat galima būti klasifikuojami pagal problemų turinį į:

- *tipinius* (gali būti atkuriami skirtingose situacijose, juos adaptuojant prie esamų sąlygų);
- *unikalius* (neįmanoma pakartoti, nes jų situacijos nesikartoja, negalima sukurti panašios projektavimo srities).

B. Neverauskio ir kt. knygoje „Projektų valdymas“ (2003) projektus siūloma skirstyti į klases, tipus ir rūšis:

- *monoprojektai* – tai atskiri, nepriklausomi, skirtingo tipo ir dydžio projektai;
- *multiprojektai* – projektų kompleksas ar programa, susidedanti iš tarpusavyje susijusių monoprojektų;

• *megaprojektai* – tikslinės regionų vystymosi programos, apimančios keletą monopjektų ir multipjektų.

*Projekto tipas* priklauso nuo pagrindinės veiklos srities, kurioje jis yra įgyvendinamas:

- *socialinis*;
- *ekonominis*;
- *organizacinis*;
- *techninis*;
- *mišrus*.

Pagal projekto *veiklos sritis* (kurioje jis yra įgyvendinama) projektai yra skirstomi į:

- *mokymo-švietimo*;
- *tyrimų ir vystymo*;
- *inovacinius*;
- *investicinius*;
- *kombinuotus*.

Pagal *trukmę* projektai būna:

- *trumpalaikiai* (iki 3 metų);
- *vidutinės trukmės* (nuo 3 iki 5 metų);
- *ilgalaikiai* (daugiau kaip 5 metų).

Pagal *dydį* projektai gali būti skiriami į:

- *tarptautinius*;
- *tarptautinius*;
- *nacionalinius*;
- *regioninius* (B. Neverauskas ir kt., 2003, p. 10-12).

B. Neverausko ir kt. knygoje „Projektų valdymas“ (2003) projektai yra klasifikuojami pagal tokias kategorijas:

- *vidaus projektai* (vykdomi šalies viduje);
- *šalies projektai užsienyje* (užsienyje vykdomi projektai, skirti šalies organizacijų poreikiams tenkinti);
- *užsienio projektai*;
- *globaliniai (tarptautiniai) projektai* (projektai, kurių komandą sudaro įvairių šalių atstovai).

Mūsų laikais vis daugiau atsiranda tarptautinių projektų. Priežasčių inicijuoti tarptautinį projektą yra labai daug:

- keitimasis patirtimi;
- didesnis paslaugų pasirinkimas;
- kokybiškesnio paslaugų tiekimo užtikrinimas;
- vykdant tarptautinius projektus panaudojami užsienio šalies dalyvio patirtis ir gebėjimai ir t.t.

Tačiau, vykdant tarptautinius projektus gali iškilti *sunkumų*:

- projekto dalyvių kultūriniai skirtumai;
- skirtingos vertybių skalės;
- kalbų, išsilavinimo ir prigimties skirtumai;
- įstatymų, valstybių ir savivaldos valdymo, tvarkos ir tradicijų, finansų ir monetarinių politikų bei bendros verslo praktikos skirtumai;
- žmonių persikėlimo gyventi su šeimomis svetur sunkumai;
- infrastruktūra (B. Neverauskas ir kt., 2003, p.125-126).

#### 1.4. Projekto gyvavimo ciklas

Projekto gyvavimo ciklas – tai laikotarpis nuo projekto atsiradimo momento iki jo likvidavimo (A. Kaziliūnas, 2009, p. 17). Projekto gyvavimo ciklas yra dažniausiai nuoseklių ir kartais vienu metu įgyvendinamų projekto fazių sujungimas. Projektai paprastai skiriasi vienas nuo kito savo dydžiu ir kompleksiskumu. Projekto gyvavimo ciklą gali sąlygoti organizacija, kurioje projektas yra įgyvendinamas, pramonė ir technologija. Nepaisant to, kad kiekvienas projektas turi tiksliai nustatytą pradžią ir pabaigą, specifinės veiklos, kurios vyksta tarp projekto pradžios ir pabaigos, žymiai skiriasi kiekviename skirtingame projekte. Tačiau nepriklausomai nuo apimties ir sudėtingumo lygio, kiekvieną projektą galima padalinti į atskiras fazes (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, the fourth edition, 2008, p. 47).

Projektai skiriasi savo dydžiu ir sudėtingumu. Tačiau, nepriklausomai nuo dydžio ir sudėtingumo laipsnio, kiekvienas projektas gali būti atspindėtas šiame gyvavimo cikle:

- projekto pradžia;
- organizavimas ir paruošimas;
- projekto darbų atlikimas;

- projekto užbaigimas.

## 1.5. Projektas, programa, portfelis ir megaprojektas

Mūsų laikais organizacijos vis labiau naudoja projektus kaip priemonę pasiekti verslo tikslus, kas didina vykdomų projektų skaičių ir dėl to sukuriamas poreikis sujunti tuos projektus į programas, portfelius, ir megaprojektus (Blomquist T. ir Muller R., 2006, p. 52-66).

### Projektas

Pasak mokslininkų Samuel J. Mantel, Jr., Jack R. Meredith, Scott M. Shafer ir Margaret M. Sutton (Project Management in Practice, 2011, p. 6) projekto valdymas labai skiriasi nuo bendrojo valdymo. Kiekvienas projektas yra suplanuotas, turi tam tikrą biudžetą, grafiką ir kontroliuojamas kaip unikali užduotis. Projektai paprastai yra daugiaplaniai ir reikalauja kelių organizacijos skyrių dalyvavimo, kas veda prie konflikto. Todėl projekto detalaus plano parengimas, nurodant projekto apimtį ir užbaigimo terminą, yra labai svarbus projekto sėkmei.

Dar vienas skirtumas tarp bendrojo valdymo ir projekto valdymo yra tas, kad projekto vadovai, lyginant su įmonės vadovais, atsako už projekto vykdymą ir užbaigimą, tačiau jie turi labai mažai arba visai neturi teisių valdyti reikalingus resursus iš kitų funkcinių padalinių.

Literatūroje (PMBOK Guide, 2008, p. 6; Project Management in Practice, 2011, p. 1-3) projekto valdymas apibrėžiamas kaip žinių, įgūdžių, priemonių ir metodikų taikymas prie projektinių veiklų, siekiant įvykdyti projekto reikalavimus. Projekto valdymas įgyvendinamas per daugybės logiškai sugrupuotų projekto valdymo procesų atitinkamą taikymą. Projekto valdymo procesų daugybę siūloma padalinti į penkias procesų grupes:

1. inicijavimas;
2. planavimas;
3. vykdymas;
4. stebėjimas ir kontrolė;
5. uždarymas.

Projekto valdymas paprastai apima:

- reikalavimų nustatymą;

- atsižvelgimą į suinteresuotųjų šalių poreikį, interesus ir lūkesčius projekto planavimo ir įgyvendinimo metu;
- projekto ribų balansavimą.

### **Programa**

Pasak Ataya G. ir Thorp J. (2007, p. 1-2), programa – tai struktūrizuota tarpusavyje susijusių projektų, kurie yra būtini ir privalomi norint pasiekti trokštamą verslo rezultatą ir suteikti vertę, grupė. Projektas gali būti programos dalis, o gali egzistuoti ir individualiai, tačiau programa visada susideda iš projektų.

Programos valdymas apibrėžiamas kaip centralizuotas ir koordinuotas valdymas, skirtas pasiekti programos strateginius tikslus ir gauti naudą. Projektai, įeinantys į programą, turi bendrus rezultatus ir/arba bendrus pajėgumus.

Programos vadovas pagrindinį dėmesį skiria projektų tarpusavio priklausomybėms ir nustato optimalų jos valdymo metodą (PMBOK Guide, 2008, p. 10).

### **Portfelis**

Kai organizacijoje vyksta didelis skaičius projektų ir programų vienu metu, jie paprastai grupuojami į projektų portfelį. Projektų portfelis – tai valdymo informacijos apie vykdomus projektus ir programas visuma, įgalinanti juos efektyviau valdyti siekiant strateginių organizacijos tikslų. Ataya G. ir Thorp J. (2007, p. 1-2) projektų portfelį apibrėžia kaip programų, projektų, paslaugų arba aktyvų, kurie yra atrinkti, valdomi ir kontroliuojami, grupavimas. Tačiau tie projektai ir programos nebūtinai yra tarpusavyje susiję ir/arba tiesiogiai vieni nuo kitų priklauso.

Projektų portfelio valdymo tikslas – projektų portfelio vertės didinimas, atrenkant perspektyviausius projektus ir laiku nutraukiant projektus, nebeatitinkančius organizacijos/portfelio strategijos (PMBOK Guide, 2008, p. 10).

### **Megaprojektas**

Sunku tiksliai apibrėžti, kas yra megaprojektas. Literatūroje siūloma daugybė megaprojekto apibrėžimų. Pavyzdžiui, Flyvbjerg B. ir kiti (2003, p. 125-127) megaprojektu vadina didelio masto investicinį projektą, kurio kaina viršija 1 bln. eurų ir kuris pritraukia daug visuomenės dėmesio dėl žymios įtakos visuomenei, aplinkai ir biudžetui. Megaprojektas taip pat apibrėžiamas kaip iniciatyva,

kuri yra labai brangi ir visuomeninė, tačiau megaprojektai nebūtinai turi būti vykdomi viešajame sektoriuje (Altshuler A., Luberoff D., 2003, p. 2).

Kadangi megaprojekto vertė yra labai aukšta – netinkamas megaprojektų vykdymas paprastai baigiasi neefektyviu išteklių naudojimu. Nesėkmingas megaprojektų vykdymas gali privesti šią megaprojektą įgyvendinančią organizaciją iki bankroto ir netgi sukelti problemų valstybės mastu.

## **1.6. Projekto vykdymas organizacijoje**

Kaip teigia Trevor L. Young (2006, p.20) svarbu aiškiai suprasti, kodėl bet kuris projektas inicijuojamas, ir sukurti apibrėžtą procesą tam, kad susifokusuoti į projekto inicijavimo priežastis bei tikslus. Tarp projekto ir organizacijos strategijos būtinai turi būti sąsaja. Pavyzdžiui, jei įmonėje vykdomi projektai, kurie nesutampa su organizacijos strategija, tada atsiranda rizika, kad vertingi ištekliai, organizacijos lėšos yra naudojamos produkto sukūrimui, kuris iš tikrųjų nereikalingas organizacijai. Be to, šioje situacijoje paslėpta prarastos galimybės vertė, nes tie ištekliai ir lėšos nebuvo panaudoti tam, ko iš tikrųjų reikėjo organizacijai. Kad išvengtume tokių situacijų patartina naudoti *organizacinį projektavimą*. Organizacinis projektavimas – tai sprendimų priėmimo apie tinkamą organizacijos veiklų padalijimo ir koordinavimo būdą procesas, atsižvelgiant į organizacijos tikslus, strategiją bei aplinkos įtakos sąlygas.

Organizacijos struktūros kūrimas – tai darbo organizavimo struktūrizavimas: atsakomybių apibrėžimas, funkcijų grupavimas, sprendimo priėmimo mechanizmų nustatymas, veiklų koordinavimo, kontroliavimo ir vertinimo schemos kūrimas.

### **1.6.1. Organizacijos aplinkos veiksniai**

Įmonės veiklos veiksniai gali būti kaip vidiniai, taip ir išoriniai aplinkos veiksniai, darantys įtaką projekto sėkmei. Projekto sėkmė gali būti veikiami bet kurios ar visų projekte dalyvaujančių organizacijų. Organizacijos aplinkos veiksniai gali sąlygoti projekto eigą kaip teigiamai, taip ir neigiamai.

Organizacijos aplinkos veiksniai apima:

- organizacijos kultūrą, struktūrą ir procesus;
- Vyriausybės ir pramonės standartus (pvz., reguliuojančios institucijos reikalavimai, kokybės standartai, produkto standartai ir t.t.);



- infrastruktūrą;
- žmogiškuosius išteklius;
- personalo valdymą;
- suinteresuotąsias šalis;
- politinį klimatą ir t.t.

Projektų valdymas tiesiogiai priklauso nuo organizacijos, kurioje projektas įgyvendinamas, kultūros, valdymo stiliaus ir struktūros (Samuel J. Mantel, Jr. ir kiti, 2011, p. 10). Kiekviena organizacija turi savo kultūrą, net jei jos niekas specialiai nekūrė. Organizacinė kultūra daro įtaką priimamiems sprendimams ir taip pat gali sąlygoti pajėgumą pasiekti projekto tikslus, nes organizacinės kultūros sąveika apima organizacijoje suformuotus veiklos ir mąstymo būdus, organizacijoje priimtą darbų atlikimo metodą ir esmines vertybes (PMBOK Guide, 2008; Guščinskienė, 1999; Kaziliūnas, 2004). Jeigu lyderiai nesuvokia supančios kultūros, tai kultūra valdo juos pačius. Todėl projektų vadovui yra labai svarbu turėti supratimą apie organizacijos kultūrą, kuri gali daryti įtaką projekto eigai. Pavyzdžiui, kai kuriose organizacijose struktūros viršuje gali būti nominalus vadovas, kuris iš tikrųjų nedalyvauja sprendimų priėmime. Tokiu atveju projekto vadovas turi žinoti, kas priima sprendimus organizacijoje ir bendradarbiauti su jais.

Tai, kaip projektų valdymas ir tos organizacijos projektų valdymo sistema yra išsivystę tam tikroje organizacijoje irgi, gali turėti įtakos projekto eigai.

Kad organizacijos veikla būtų efektyvi reikia organizacinės struktūros. Organizacinė struktūra – tai yra toks nuostatas, kurio pagalba nustatoma hierarchija ir darbuotojų atsiskaitymo struktūra bei tvarka. Kitais žodžiais, organizacinė struktūra – tai hierarchijos planas ir darbo organizavimas įmonėje. Organizacinės struktūros gali svyruoti nuo funkcinų iki projektinių su daugybe matricinių struktūrų tarp jų (PMBOK Guide, 2008, p. 28).

Šiame darbe bus aprašyti 3 organizacijos struktūros tipai:

- Klasikinė funkcinė organizacijos struktūra – tai hierarchija, kurioje kiekvienas darbuotojas turi savo vadovą ir darbuotojai sugrupuoti pagal savo veiklos pobūdį. Tarp funkcinės struktūros privalumų projektų valdymo atžvilgiu yra: reikalingų darbuotojų lankstumas, aiškus užduočių, atsakomybės bei valdžios pasidalijimas, funkcinis, procedūrinis, technologinis ir administracinis prieinamumas keičiantis projekto darbuotojams. Tarp trūkumų: funkcinio padalinio darbų pirmumas projekto darbų atžvilgiu; dažnai nėra vieno konkretaus darbuotojo visiškai atsakingo už projektą; komunikacija tarp atskirų padalinių nevyksta; ši struktūra nėra lanksti (žr. 1 priedą).

- Projektinėje organizacijos struktūroje dauguma organizacijos darbuotojų dalyvauja projekte. Projektinės organizacijos paprastai susideda iš organizacinių grupių, vadinamų departamentais, tačiau tos grupės yra tiesiogiai pavaldžios projekto vadovui (PMBOK Guide, 2008, p. 30). Projektų valdymo atžvilgiu privalumai: projekto vadovas visiškai atsako už projektą ir turi pilną laisvę darbo išteklių paskirstyme, projekto komandos motyvacija orientuota į projekto tikslą; aiškūs tikslai ir užduotys. Tarp trūkumų: organizacinių procedūrų ignoravimas ir pažeidimas, konkurencija tarp projektų organizacijos viduje; didelis komunikacijos ir informacijos poreikis (žr. 2 priedą). Labai ryškų šios organizacinės struktūros trūkumo pavyzdį pateikė A. Kaziliūnas (2007, p. 69) savo monografijoje „Organizacijoje vykdomų projektų derinimas su organizacijos strategija“: dauguma organizacijų mūsų laikais vykdo keletą projektų, kas sukuria tokias problemas, kaip projektų tarpusavio priklausomybė ir poreikis dalintis ištekliais. Projektų vadovų konkurencija didėja, nes kiekvienas iš jų nori, kad geriausi darbuotojai įgyvendintų jo projektą. Personalo dalybos trukdo nuosekliai darbu ir darbuotojai dalyvauja tai viename, tai kitame projekte, nuo ko kenčia darbų atlikimo kokybė.

- Matricinė organizacijos struktūra – tai funkcinės ir projektinės organizacijos struktūrų derinys. Silpnoms matricinėms struktūroms labiau būdingi funkcinės organizacijos struktūros požymiai, o projekto vadovas dalyvauja projekte kaip koordinatorius ar kontrolierius. Stipriojoje matricinėje struktūroje (žr. 3 priedą) dominuoja projektinės organizacijos struktūros bruožai (PMBOK Guide, 2008, p. 29). Matricinės organizacijos privalumai yra: lankstumas, specialistų „dubliavimo“ išvengimas, ryšių tarp atskirų padalinių palaikymas, sunkiai suderinamų tikslų apjungimas. Matricinės organizacijos trūkumai yra: pavaldiniai turi kelis vadovus, neaiškūs atsakomybės bei valdžios paskirstymas, dažni veiklos prioritetų konfliktai.

### **1.6.2. Organizacijoje vykdomų projektų derinimas su organizacijos strategija**

Pasak A. Kaziliūno (2007, p. 17), projektų pasirinkimas ir įgyvendinimas bet kurioje organizacijoje būtinai turi būti lemiamas strateginių planų. Organizacijos strategiją dažniausiai kuria viena vadovų grupė, projektų kryptis nustato kita, o dar trečia grupė vėliau atsako už organizacijoje vykdomų projektų įgyvendinimą. Tačiau projekto vadovai būtinai turi dalyvauti organizacijos strategijos kūrimo procese, nes tai padeda užtikrinti organizacijos strategijos ir vykdomų projektų derinimą tarpusavyje (A. Kaziliūnas, 2009, p. 30).

Kai organizacijos strategija ir projektai nedera tarpusavyje atsiranda sekančios problemos:

- konfliktų tarp žemesnio lygio strategijas įgyvendinančių vadovų sukeltas nepasitikėjimas;

- personalas dalyvauja tai vieno, tai kito projekto įgyvendinime, pradeda painioti organizacijos prioritetus;
- personalo dalyvavimas vienu metu keliuose projektuose mažina bendro darbo produktyvumą;
- dėl neapgalvotai ir nepagrįstai išskaidomų išteklių dalis projektų neužbaigiami ir t.t.

Sėkmingam projekto valdymui nemažiau svarbu yra organizacijos politika, nes ji gali daryti reikšmingą įtaką prioritetams ir finansuojamiems projektams. Politika yra ypač svarbi, kai projektų atrankos kriterijai neaiškūs ir menkai susiję su organizacijos misija. Organizacijos politika gali sąlygoti ne tik projektų atranką, bet ir turinį.

Pasak C. F. Gray ir E. W. Larson (2003, p. 23), organizacijos strategija įgyvendinama per projektus. Kiekvienas projektas vykdomas organizacijos ribose turi turėti aiškią nuorodą į organizacijos strategiją.

### **1.7. Projekto suinteresuotosios šalys**

Pasak J. S. Sutterfield, S. S. Friday-Stroud ir S. L. Shivers-Blackwell (2006, p. 26) suinteresuotųjų šalių teorija yra naudinga sistema analizuoti projekto valdymo proceso elgsenos aspektus. Išsami literatūros analizė parodė, kad skirtingų projekto suinteresuotųjų šalių tyrimams skiriama pakankamai dėmesio, tačiau mažai yra nagrinėjamas valdymo procesas per suinteresuotųjų šalių teorijos prizmę (pvz., Bourne L. ir Walker D.H.T., 2005, p. 654-660), o taip pat mažai yra tų tyrimų, kuriuose projekto valdyme būtų naudojami kaip ir suinteresuotųjų šalių teorija, taip ir strateginis valdymas (pvz., Ives M., 2005; Jugdev K. ir Muller R., 2005; Norrie J. ir Walker D. H. T., 2004).

Literatūroje projektų suinteresuotosios šalys (toliau – SŠ) aprašomos kaip organizacijos ir/arba asmenys (t.y. klientai ir vartotojai, rėmėjai, politinės ir viešosios organizacijos, projektą įgyvendinančios organizacijos, visuomenė, fondai, bankai, įmonių vadovai, funkcinų padalinių vadovai, projektų vadovai, projektų valdymo komandų nariai, projektų komandų nariai, tiekėjai, rangovai/subrangovai, valdžios struktūros, projekte neįdarbinti organizacijos darbuotojai, politinės ir viešosios organizacijos, vietos bendruomenė, visuomenė, žiniasklaida ir t.t.), kurie aktyviai ar pasyviai dalyvauja projekte, veikia projekto eigą ir/arba yra veikiami projekto ir kurių interesai gali būti neigiamai arba teigiamai paveikti priklausomai nuo projekto vykdymo ir užbaigimo (Brugha R., Varvasovsky Z., 2002, p. 243; PMBOK Guide, 2008, p. 23). B. Mikulskienė suinteresuotuosius

apibūdino kaip „interesų grupes, kurios lygiomis teisėmis dalijasi atsakomybę už sprendimo paieškas bei jų rezultatus ir lygiomis dalimis prisiima atsakomybę remti ir įgyvendinti pasirinktą sprendinį“ (B. Mikulskienė, 2011, p. 59).

Kaip teigia J. S. Sutterfield, S. S. Friday-Stroud ir S. L. Shivers-Blackwell (2006, p. 26), nors ir yra daug skirtingų teorijų apie suinteresuotąsias šalis, vis dėlto vienas bendras bruožas yra tas, kad suinteresuotosios šalys suvokia, kad jos turi tam tikrą „pelno“ dalį nuo projekto. Šio suvokimo rezultatas yra tas, kad suinteresuotosios šalys turi tam tikrus lūkesčius ir nuo tų lūkesčių priklauso SŠ elgsena – ar jie elgsis konstruktyviai ar atvirkščiai destruktiviai (Bourne ir Walker 2006, p. 7). Remdamasis pelno dalies nuo projekto eigos suvokimu, suinteresuotosios šalys elgiasi taip, kaip joms atrodo yra efektyviausias būdas pasiekti užsibrėžtus tikslus, kurie gali atitikti arba neatitikti projekto vadovo nustatytą misiją, viziją arba tikslus. Todėl projekto vadovas privalo žinoti, suprasti ir analizuoti kiekvienos SŠ tikslus tam, kad kiek galima efektyviau juos valdytų. Kad pasiektų sėkmingą projekto rezultatą, projekto vadovas turi puikiai mokėti valdyti daugybės suinteresuotųjų šalių interesus per visą projekto gyvavimo ciklą (J. S. Sutterfield ir kiti, 2006, p. 27).

Literatūroje pateikiama daug SŠ aprašymo variantų, tačiau mokslininkai L. Bourne ir D. H. T. Walker (2005, p. 652) teigia, kad nesvarbu, kuri suinteresuotųjų apibrėžimą parinksime – svarbu suprasti, kad kiekviena suinteresuotoji šalis turi būti nustatyta, jos galia ir įtaka turi būti pavaizduoti, kad lengviau būtų suprasti SŠ galimą įtaką projektui. Tada parenkamos atitinkamos strategijos tam, kad padidinti SŠ teigiamą įtaką projektui ir sumažinti neigiamą. Kiekvienam projekto vadovui ši užduotis yra viena iš pagrindinių rizikos valdyme. Verta paminėti, kad ne visos suinteresuotosios šalys yra lengvai nustatomos, kai kurias iš jų labai sunku pastebėti, tačiau jos gali būti gyvybiškai svarbios projekto sėkmei (Walker, 2003, p. 260). Suinteresuotosios šalys gali būti kaip ir išoriniai, taip ir vidiniai projekto komandos nariai arba jie gali būti vidiniai ar išoriniai projekto apimties atžvilgiu. Jei projekto vadovas neskiria pakankamai dėmesio šiam klausimui, tai veda prie nesuskaičiuojamų projekto nesėkmių, keletą pavyzdžių literatūroje aprašė Morris P. W. G. ir Hough G. H. (1993, p. 244).

Jis teigia, jog tam, kad nustatytų projekto SŠ ir visų dalyvaujančių šalių lūkesčius, projekto valdymo komanda turi nustatyti kaip vidinius, taip ir išorinius SŠ. Be to, projekto vadovas turi sugebėti valdyti įvairių SŠ įtaką atsižvelgdamas į projekto reikalavimus ir tam, kad užtikrintų sėkmingus projekto rezultatus. Tačiau SŠ įtakos bei lūkesčių valdymas galimas tik tada, kai projekto vadovas ir projekto valdymo komanda išskiria, kokios yra šio projekto SŠ bei jų susidomėjimo/įtakos projekto eigai laipsnį. Dalyvaujant projekte SŠ turi skirtingus įsipareigojimų ir įgaliojimų lygius ir šie lygiai gali pasikeisti projekto gyvavimo ciklo eigoje. SŠ nustatymo ir jų įtakos projektui procesas yra

nenutrūkstamas ir gali būti sudėtingas. SŠ nustatymas ir jų santykinio įtakos projektui lygio supratimas yra kritiniai veiksniai projekto valdyme. Nesugebėjimas tai padaryti gali uždelsti projekto įgyvendinimą ir padidinti projekto kainą.

Kaip teigia Bronwen G. (October 2005, p. 3), vienas iš būdų sėkmingai įgyvendinti projektą yra „suinteresuotųjų šalių dalyvavimas kaip projekto projektavime, taip ir jo įgyvendinime, tačiau tai nėra sėkmingo projekto įgyvendinimo garantas“. SŠ dalyvavimas projekte:

- yra būtinas projekto pusiausvyros išlaikymui;
- suteikia galimybę išmokti kažko naujo projekto komandos nariam ir suinteresuotosioms šalims;
- padeda numatyti darbus, kurie gali atsidurti kritiniame kelyje dar ankstyvajame projekto etape.

### 1.7.1. Projekto suinteresuotųjų šalių analizė

Vienas iš pagrindinių projekto vadovo įsipareigojimų yra projekto SŠ lūkesčių valdymas. Tai gali būti sudėtinga, nes projekto SŠ gali turėti labai skirtingus ar netgi prieštaraujančius tikslus. Projekto vadovas tai pat turi išlaikyti pusiausvyrą tarp projekto SŠ interesų ir užtikrinti, kad projekto komandos ir SŠ bendradarbiavimas būtų profesionalus ir efektyvus (PMBOK Guide, 2008, p. 24). Kaip teigia B. Mikulskienė: „SŠ pažinimas tapo svarbus siekiant tiek mobilizuoti, tiek ir neutralizuoti SŠ įtaką priešiskam sprendimui arba atliepti jų poreikius“ (B. Mikulskienė. 2011, p. 59).

Projekto suinteresuotųjų šalių analizė literatūroje apibrėžiama, kaip asmenų arba organizacijų, sąlygojamų projekto, atskleidimas ir aktualios informacijos dėl jų interesų, dalyvavimo ir įtakos projekto sėkmei dokumentavimas.

SŠ analizės pagalba gaunama ši informacija:

- SŠ pozicija projekto atžvilgiu;
- visų SŠ interesai, kurie gali daryti įtaką projektui ar programai arba būti sąlygojami projekto ar programos;
- būdai sušvelninti negatyvią įtaką projekte dalyvaujančioms ir turinčioms silpnų vietų grupėms;
- SŠ tikslai ir specifiniai interesai bei tai, kaip jie dera su projekto tikslais ir kitų SŠ interesais;
- SŠ įtakos galios sprendimo rezultatui;
- SŠ įtraukimas į organizacinę struktūrą;
- kaip SŠ susijusios tarpusavyje;

- kaip SŠ įtraukiamos į procesą;
- į kokias grupes galima skirti SŠ;
- SŠ interesai ir nauda gaunama iš projekto;
- Tęsinys kaip SŠ įtraukimo pagrindas;
- potencialūs konfliktai arba rizikos, kurie gali neigiamai sąlygoti projekto eigą;
- galimybės ir santykiai, kurie gali būti sukurti projekto įgyvendinimo metu (B. Mikulskienė. 2011, p. 59-62; Bronwen Golder and others, October 2005, p. 1).

SŠ analizė mūsų laikais yra svarbiau nei anksčiau dėl pastoviai didėjančios vienos veiklos nuo kitos priklausomybės visame pasaulyje. Pavyzdžiui, jeigu panagrinėti bet kokią viešąją problemą: ekonominis augimas, gamtos išteklių valdymas, nusikaltimai, AIDS, globalinis atšilimas, terorizmas, yra visiškai aišku, kad visi šie „probleminiai klausimai“ sąlygoja labai didelį skaičių žmonių, grupes arba organizacijas (John M. Bryson, 2004, p. 23).

B. Mikulskienė siūlo skirti SŠ analizę į: *normatyvinę, instrumentinę ir aprašomąją*:

- Normatyvinė analizė padeda atskleisti, kas yra svarbiausi proceso dalyviai ir atstovai, nustatyti, kam jie atsiskaito įvertinant tiek teisinį, tiek institucinį kontekstą;
- Instrumentinė analizė yra sąlygojama normatyvinės analizės rezultatų ir padeda suprasti, kaip organizacijos, projektai ar politikos strategijos yra rengiamos ir valdomos bei kaip į procesą įtraukiamos SŠ;
- Aprašomoji analizė nėra savarankiška analizė, o normatyvinės ir instrumentinės analizės dalis (B. Mikulskienė. 2011, p. 59-62).

Norint nustatyti, ar SŠ sąlygoja nagrinėjamos problemos sprendimą ar problema daro įtaką SŠ ir koks tos įtakos laipsnis, Chevalier J. M., Buckles D. J.<sup>3</sup> rekomenduoja „vaivorykštės“ diagramos metodą, kuris leidžia nustatyti, ar SŠ daro įtaką projektui ar SŠ yra sąlygojamas projekto.

Literatūroje taip pat siūloma skirstyti suinteresuotąsias šalis į grupes, sprendžiant SŠ priskyrimo konkrečioms kategorijoms uždavinį ir ieškant skirtumų tarp SŠ. Pavyzdžiui, analitinio rūšiavimo pagalba galima sugrupuoti SŠ priskiriant joms vaidmenis „pagrindiniai žaidėjai“, „turinio nustatytojai“, „sprendimo priėmėjai“, „minia“. SŠ interesų ir galios pasiskirstymas nuolat keičiasi, todėl šis metodas yra efektyvus konkrečioje situacijoje, bet nėra efektyvus ilgalaikėje perspektyvoje. Tačiau šis metodas puikiai tinka sprendimų priėmimo etape.

---

<sup>3</sup> Chevalier J.M., Buckles D.J. 2008. SAS2: a Guide of Collaborative Inquiry and Social Engagement. Sage Publication, p. 174.

Bendradarbiavimo ryšiams nustatyti B. Mikulskienė (2011, p. 68-70) siūlo tris metodus: dalyvių priskyrimo matricą, socialinių tinklų analizę ir žinių žemėlapius.

- Dalyvių priskyrimo matrica – labai paprastas ir lankstus metodas, nereikalaujantis sudėtingų kompiuterinių programų ir papildomų lėšų.
- Socialinių tinklų analizė (STA) padeda nustatyti ne tik ryšius tarp SŠ, bet ir tų ryšių stiprumą, pateikiant šią informaciją skaitmenine forma. STA padeda atskleisti tinklinę SŠ struktūrą ir modeliuoti situaciją išvengiant paslėpto konflikto tarp SŠ paastrėjimo. Šios analizės rezultatas yra tinklas, kurio mazguose yra suinteresuotosios šalys, o jungtys tarp mazgų vaizduoja esantį ryšį su kitais projekto dalyviais.
- Žinių žemėlapis labiau veikia kaip planavimo ir kontrolės metodas, padedantis spręsti neapibrėžtas problemas. Šią analizę patartina naudoti kartu su socialinių tinklų analize.

### **Dalyvių strategijos mažinimas. MASSK'o metodas**

Šis metodas padeda pažinti projekto dalyvių strategiją ir poreikius. Metodas paremtas tuo, jog SŠ dalyvių strategijos yra nagrinėjamos dvimačių parametru erdvėje ir jų strategijos pateikiamos dvimatės matricos pavidalu. Kadangi iš pačių SŠ gauti teisingos, patikimos ir atviros informacijos apie jų strategijas ar apie tų strategijų silpnąsias puses yra sunku, naudojant MASSK'o metodą siūloma paskatinti SŠ pateikti informaciją daugiau apie kitus SŠ, nei apie save. Nors informacija, pateikta iš kitų SŠ yra subjektyvi ir tik iš dalies teisinga, šios informacijos pagalba galima atskleisti tikrąjį realios situacijos vaizdą.

Tačiau verta pabrėžti, kad projektų SŠ, jų pozicija ir interesai gali kisti sąveikaujant tarpusavyje ir laikui bėgant. SŠ analizės rezultatai turi didžiausią reikšmę konkrečioje situacijoje, čia svarbu suprasti šios analizės aktualumo reikšmę. Kaip teigia L. Bourne ir D. H. T. Walker (2005, p. 649-652), be atitinkamo dėmesio skyrimo projekto SŠ projektas tikriausiai nebus laikomas sėkmingu, net jeigu projekto vadovui pavyktų projektą įvykdyti laiku, o biudžetas nebūtų viršijamas ir projekto apimtis būtų įvykdyta.

## 2. PROJEKTO SUINTERESUOTŪJŲ ŠALIŲ ANALIZĖS METODOLOGIJA

W. Briner ir kiti (1996, p. 54) siūlo skirti keturis SŠ tipus: užsakovas, projekto organizacija, išorinės paslaugos, nematomi komandos nariai. D. I. Cleland (1995, p. 653) pripažįsta poreikį parengti SŠ organizacinę struktūrą, nustatant SŠ dalyvavimo lygį ir pavaizduojant SŠ poreikius ir norus. Autorius (1995, p. 653) taip pat siūlo būdą nustatyti SŠ poreikius ir norus: šiuo metodu siūloma surašyti visas SŠ palei vienos lentelės ašį ir surašyti projekto sritis, kurios labiausiai domina SŠ palei kitos lentelės ašį ir tada nurodyti pagal prieš tai apskaičiuotą formulę SŠ interesų – įtakos indeksą (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Suinteresuotųjų šalių interesų intensyvumo indeksas

Suinteresuotųjų šalių interesai	Suinteresuotosios šalys									
	Interesų intensyvumo indeksas <sup>1</sup>									
	1 <sup>2</sup>	2 <sup>2</sup>	3 <sup>2</sup>	4 <sup>2</sup>	5 <sup>2</sup>	6 <sup>2</sup>	7 <sup>2</sup>	8 <sup>2</sup>	9 <sup>2</sup>	10 <sup>2</sup>
Vystyti komandos įgūdžius	4									
Gerinti darbo sąlygas										
Į šeimą orientuota organizacijos politika										
Išmokyti pamokų demonstravimas										
Geresnės patirties pavyzdžiai										
Didelės vertės strateginis projektas										

Šaltinis: Bourne L. and Walker D. H. T., 2005, p. 654.

**Suinteresuotųjų šalių interesų intensyvumo indeksas**<sup>1</sup>: 5 – labai aukštas, 4 – aukštas, 3 – neutralus, 2 – žemas, 1 – labai žemas  
<sup>2</sup> – suinteresuotosios šalys

Šios analizės pagalba galima paskaičiuoti SŠ intereso – įtakos indeksą (VIII). Kad atliktume šią analizę, visų pirma, reikia nustatyti, kiek suinteresuotųjų šalių turi projektas, nustatytą SŠ kiekį siūloma įrašyti lentelės antrojoje eilutėje, šiuo atveju SŠ buvo nustatyta 10 (žr. 1 lentelę). Kad lengviau būtų sekti, kaip buvo nustatytas SŠ intereso – įtakos indeksas, reikia sudaryti 3 lenteles. *Pirmosios lentelės* pirmajame stulpelyje įrašomi SŠ interesai. Po to reikia nustatyti kiekvienos SŠ intereso lygius (V) projekto vadovo, projekto komandos ir kitų SŠ atžvilgiu, siūloma skirti 5 SŠ intereso lygius: 5 – labai aukštas, 4 – aukštas, 3 – neutralus, 2 – žemas, 1 – labai žemas. Šie skaičiai pildomi į langelius prieš kiekvienos SŠ interesą, užpildomas kiekvienas langelis (žr. 1 lentelę).



*Antrojoje lentelėje* nustatomi SŠ įtakos stiprumo lygiai. Pati lentelė atrodo visiškai vienodai su pirmąja lentele, skirtumas yra tik tas, kad SŠ intereso lygiai nebūtinai yra lygūs SŠ įtakos stiprumo lygiams. SŠ įtakos stiprumo lygių dalijimas labai panašus į SŠ intereso lygių dalijimą: 5 – labai aukštas, 4 – aukštas, 3 – neutralus, 2 – žemas, 1 – labai žemas. Po SŠ įtakos nustatymo rezultatai pildomi į lentelę (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė. Suinteresuotųjų šalių įtakos intensyvumo indeksas**

Suinteresuotųjų šalių interesai	Suinteresuotosios šalys Įtakos intensyvumo indeksas <sup>1</sup>									
	1 <sup>2</sup>	2 <sup>2</sup>	3 <sup>2</sup>	4 <sup>2</sup>	5 <sup>2</sup>	6 <sup>2</sup>	7 <sup>2</sup>	8 <sup>2</sup>	9 <sup>2</sup>	10 <sup>2</sup>
Vystyti komandos igūdžius	4									
Gerinti darbo sąlygas										
Į šeimą orientuota organizacijos politika										
Išmokytų pamokų demonstravimas										
Geresnės patirties pavyzdžiai										
Didelės vertės strateginis projektas										

Šaltinis: Bourne L. and Walker D. H. T., 2005, p. 654.

**suinteresuotųjų šalių įtakos intensyvumo indeksas**<sup>1</sup> : 5 – labai aukštas, 4 – aukštas, 3 – neutralus, 2 – žemas, 1 – labai žemas

**n<sup>2</sup>** – suinteresuotosios šalys

*Trečiojoje lentelėje* skaičiuojamas suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos indeksas pagal (1) formulę:

$$(ViII) = \sqrt{\{v*i/25\}}; \quad (1)$$

Čia: *ViII* – suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos indeksas;

*v* – suinteresuotųjų šalių nustatytas susidomėjimo/intereso laipsnis (žr. 1 lentelę);

*i* – suinteresuotųjų šalių nustatytas įtakos projekto eigai laipsnis (žr. 2 lentelę).

(ViII) =  $\sqrt{\{v*i/25\}}$  (1), pavyzdžiui, jeigu pirmos SŠ nustatytas interesus (*v*) yra *v* = 4 (aukštas) ir įtakos stiprumo lygis (*i*) yra analogiškas *i* = 4 (aukštas) – paaiškėtų, kad suinteresuotosios šalies Nr. 1 intereso – įtakos indeksas lygus (ViII) =  $\sqrt{\{4*4/25\}} = \sqrt{\{16/25\}} = 0,80 =$  aukštas (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos intensyvumo indeksas**

Suinteresuotųjų šalių interesai	Suinteresuotosios šalys Intereso – įtakos intensyvumo indeksas <sup>1</sup>									
	1 <sup>2</sup>	2 <sup>2</sup>	3 <sup>2</sup>	4 <sup>2</sup>	5 <sup>2</sup>	6 <sup>2</sup>	7 <sup>2</sup>	8 <sup>2</sup>	9 <sup>2</sup>	10 <sup>2</sup>

3 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Vystyti komandos įgūdžius	0,8										
Gerinti darbo sąlygas											
Į šeimą orientuota organizacijos politika											
Išmokytų pamokų demonstravimas											
Geresnės patirties pavyzdžiai											
Didelės vertės strateginis projektas											

Šaltinis: Bourne L. and Walker D.H.T., 2005, p. 654.

**Suinteresuotųjų šalių įtakos intensyvumo indeksas<sup>1</sup>** – rezultatai svyruoja nuo 0,1 iki 1, kuo arčiau indeksas yra prie 1, tuo stipresnis yra suinteresuotosios šalies įtakos intensyvumas.

**n<sup>2</sup>** – suinteresuotosios šalys

Išanalizavus visus šiame darbe pateiktus suinteresuotųjų šalių analizės metodus būtent Cleland'o D. I. (1995, p. 653) pasiūlytas metodas buvo parinktas tyrimo praktinės dalies atlikimui.

## 2.1. Projekto suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos vaizdavimas

Šiuolaikinėje literatūroje siūloma labai daug įvairių suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos vaizdavimo būdų. Pavyzdžiui, Bourne L. and Walker D. H. T (2005, p. 652-656) aprašytas suinteresuotųjų šalių sąryšio vaizdavimo būdas, kurio pagalba nustatomos suinteresuotųjų šalių grupės, kurios gali būti nepastebimos projekto įgyvendinimo eigoje, tačiau kartais gali tapti esminėmis projekto įgyvendinimo sėkmei.

Kitas Bourne L. and Walker D. H. T (2005, p. 652-656) pasiūlytas suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos vaizdavimo būdas yra socialinių tinklų atvaizdavimas. Šiame mokslininkų pasiūlytame modelyje plečiama organizacinės struktūros koncepcija, vaizduojant, kaip projekto dalyvių pozicijos hierarchinėje struktūroje keičiasi, jei nagrinėti to projekto dalyvius kaip „sąlygojančius“ ar „idėjų ir nuomonių formuotojus“. Šis SŠ vaizdavimo būdas gali pasirodyti labai sunkus, naudojant jį SŠ įtakos vaizdavimui, tačiau Bourne L. and Walker D. H. T nuomone, patyrusiems projekto vadovams šis SŠ vaizdavimo būdas gali padėti nustatyti tam tikros suinteresuotosios šalies susidomėjimo – intereso sritį projekte bei suprasti to priežastį.

Cleland D. I. (1999, p. 327-332) savo knygoje „Project Management Strategic Design and Implementation“ siūlo kitą SŠ valdymo procesą:

1. nustatyti tinkamas SŠ;
2. nurodyti SŠ intereso prigimtį;
3. numatyti, kaip gali elgtis SŠ ateityje, tam kad būtų patenkinti asmeniniai interesai;

4. įvertinti SŠ elgesio įtaką projekto komandos laisvei valdant projektą.

Cleland D. I. (1999, p. 327-332) siūlo labai paprastą SŠ įtakos vizualizavimo būdą: po SŠ nustatymo pateikti SŠ palei vieną lentelės ašį, išvardyti svarbesnius SŠ interesus palei kitą lentelės ašį ir po to nurodyti SŠ interesų reikšmingumo projektui lygį.

Kiekvienas iš SŠ analizės metodų gali būti taikomas tiek aktyviai įtraukiant SŠ į šį procesą, tiek ir pasyviai joms dalyvaujant.

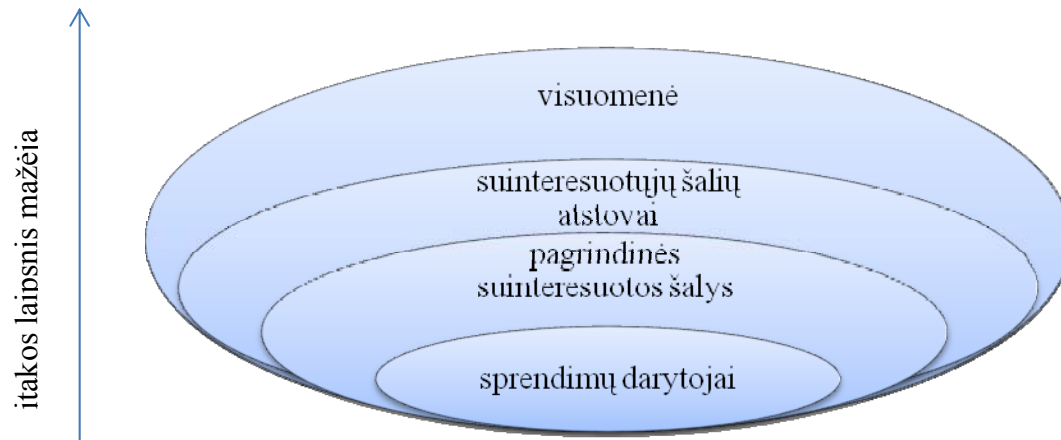
Bourne L. and Walker D. H. T (2005, p. 652-656) taip pat sukūrė vieną iš SŠ įtakos vizualizavimo būdų, kuris vadinasi „suinteresuotųjų šalių ratas“. Šio rato pagrindiniai elementai yra koncentrinės rato sferos, kurios vaizduoja suinteresuotosios šalies nuotolį nuo projekto ar projekto galutinio produkto. Tam tikros rato sferos ir jų uždažymo tipai pavaizduoja SŠ intereso vienaarūškumą ar daugiarūškumą. Pavyzdžiui, jeigu rato sfera uždažyta atspalviu be priemaišų, tai parodo intereso vieningumą SŠ, o marga spalva sferoje parodo, kad SŠ turi daugiarūšį interesą. Sferos dydis ir jos buveinė parodo SŠ įtakos projekte sritį. Sferos spalva ir tankumas parodo SŠ įtakos laipsnį. Šis SŠ vaizdavimo būdas gali būti labai naudingas projekto vadovams, kurie nori išsiaiškinti SŠ intereso – įtakos laipsnį. Šis metodas buvo pristatytas Projekto valdymo instituto (angl. Project Management Institute) atstovų skirtingų šalių konferencijose ir kiekvieną kartą šio metodo pristatytojas gaudavo daugybę įdomų klausimų iš auditorijos, kas tik įrodo padidintą projekto vadovų interesą šiam metodui.

Gana paprastas, bet iš kitos pusės labai informatyvus suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos vizualizavimo būdas buvo pasiūlytas TATENA (IAEA Nuclear Energy Series, 2009, p. 68). Šis metodas padės projekto vadovams nustatyti suinteresuotųjų šalių tipus bei pavaizduoti SŠ turimos įtakos projekto eigos laipsnį. Panašai kaip ir W. Briner ir kitų (1996, p. 31-63) metode TATENA metodu, mokslininkai siūlo išskirti 4 SŠ tipus (vaidmenys projekte): sprendimų darytojas, pagrindinės suinteresuotosios šalys, suinteresuotųjų šalių atstovai ir visuomenė.

Šių SŠ tipai priklauso skirtingiems rato lygiams:

- *Pirmajame* rato lygyje yra projekto sprendimų darytojai, SŠ priklausantys šiam lygiui turi daugiausia įtakos projektui.
- *Antrajame* lygyje yra pagrindinės suinteresuotosios šalys, kurios turi pakankamai daug įtakos sprendimo priėmimo.
- *Trečiajame* lygyje yra suinteresuotųjų šalių atstovai, kurie yra mažiau reikšmingi negu pagrindinės suinteresuotosios šalys, tačiau visgi yra svarbūs projekto įgyvendinimui ir turi pakankamai įtakos projekto sėkmei.

- *Ketvirtajam* lygiui priklauso visuomenė – tai SŠ, kurios turi tam tikrą susidomėjimą, interesą projekte, tačiau labai mažai įtakos (žr. 2 pav.).



Šaltinis: adaptuota pagal IAEA Nuclear Energy Series, 2009, p. 68.

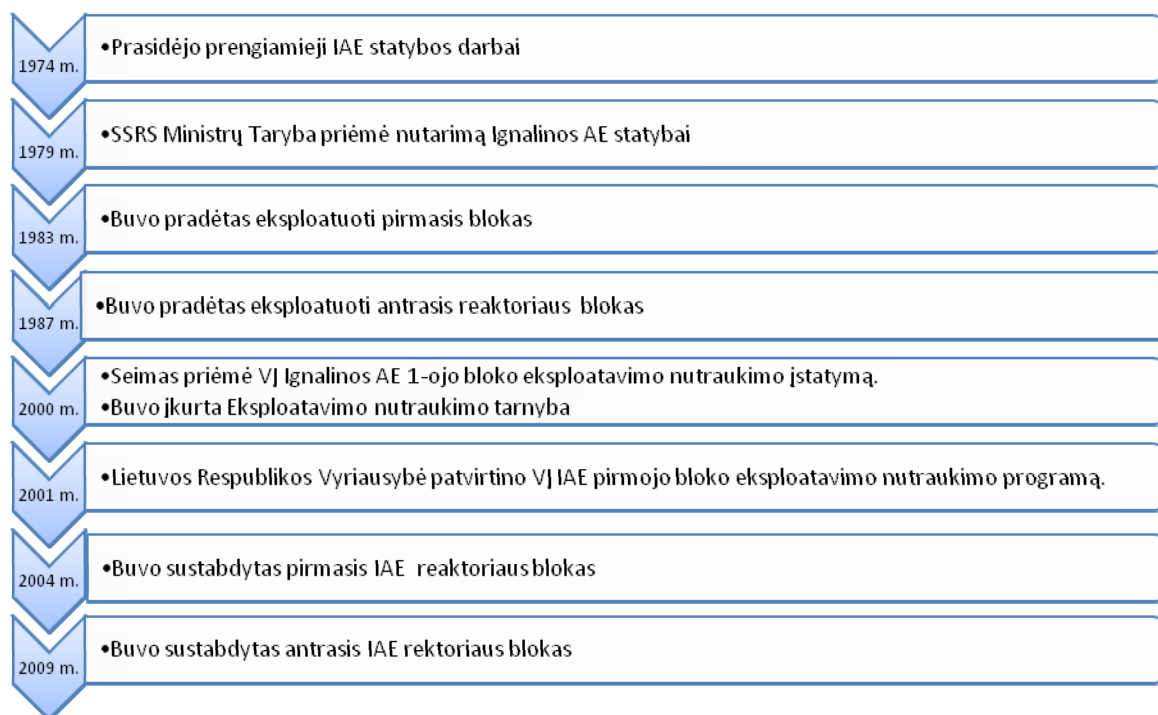
2 pav. **Suinteresuotųjų šalių vaidmens projekte vaizdavimas**

### 3. PROJEKTO SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ ANALIZĖ VĮ IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS ATVEJU

#### 3.1. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės pristatymas

Valstybės įmonė Ignalinos atominė elektrinė – tai branduolinės energetikos objektas, kuriame buvo sėkmingai gaminama elektros energija 26-erius metus. Lietuvai vykdant stojimo į Europos Sąjungą sutartyje numatytus įsipareigojimus, 2009 m. gruodžio 31 d. Valstybės įmonė Ignalinos atominė elektrinė (toliau – IAE, Ignalinos AE arba Įmonė) visiškai nutraukė elektros energijos gamybą. Iš elektros energijos gamintojo ji tapo savo veiklą nutraukiančia, tačiau branduolinės energetikos objektą eksploatuojančios organizacijos statusą išlaikiusia įmone.

Elektrinėje veikė RBMK-1500 tipo (elektrinė galia – 1500 MW) energetiniai blokai. Reaktoriai šiuo metu yra sustabdyti (pirmasis blokas buvo sustabdytas 2004 m. gruodžio 31 d., antrasis – 2009 m. gruodžio 31 d.), o elektrinė pradėta išmontuoti.



3 pav. IAE istorija ir pagrindiniai įvykiai

Nuo 2010 m. sausio 1 d. pagrindine IAE veikla tapo eksploatacijos nutraukimas. Dabartinis Įmonės tikslas – saugiai, laiku ir efektyviai naudojant išteklius įgyvendinti analogų pasaulyje neturintį

projektą – išsaugant visuomenės paramą branduolinei energetikai, nutraukti atominės elektrinės su RBMK tipo reaktoriais veiklą (Istorija. <http://www.iae.lt/lt/apie-mus/istorija/?page=2> [žr. 2013 09 20]).

4 pav. atspindi IAE, kaip energetikos objekto, gyvavimo ciklą. Iš viso išskiriamos 6 fazės:

1. Projektavimo fazė – šioje fazėje buvo vykdomas IAE projektavimas, prasidėjo statybos parengiamieji darbai.
2. Statybos fazė – buvo vykdomi statybos darbai.
3. Eksploatacijos fazė – prasidėjo po pirmojo bloko eksploatacijos pradžios.
4. Eksploatacijos nutraukimo fazė – prasidėjo nuo 2000 m. LR Seimo priimto Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo įstatymo.
5. Išmontavimo ir pastatų nugriovimo fazė – dalinai vyksta ir šiuo metu.
6. Žaliojo lauko fazė – tai yra planuojamas eksploatacijos nutraukimo rezultatas, kai IAE kaip energetikos objektui, bus suteiktas žaliojo lauko statusas (angl. green field).



4 pav. IAE gyvavimo ciklas

### 3.1.1. Įmonės veiklos politika ir vykdoma veikla

IAE politikos tikslas – nustatyti vadovybės išsipareigojimus IAE eksploatavimo nutraukimo metu ir apibrėžti pagrindinius eksploatavimo nutraukimo principus.

IAE vizija – tapti pripažintu saugaus ir efektyvaus atominės elektrinės su RBMK tipo reaktoriais energijos blokų eksploatavimo nutraukimo ekspertu, optimaliai panaudojančiu savo patirtį branduolinės energetikos projektuose.

IAE misija – saugiai ir laiku įdiegti projektą, neturintį analogų pasaulyje, racionaliai naudojant lėšas, skirtas atominės elektrinės su RBMK tipo reaktoriais eksploatavimo nutraukimui.

Siekiant užtikrinti saugų IAE eksploatavimo nutraukimą, taip pat įgyvendinti IAE viziją ir misiją, vykdomi šie principai ir tikslai (VĮ IAE eksploatavimo nutraukimo politika, DVSta – 0108 - 7V1, p. 1-3):

- Eksploatavimo nutraukimo tikslas saugus ir efektyvus IAE įrenginių, pastatų, statinių išmontavimas bei visų tipų atliekų tvarkymas. Šis tikslas pasiekiamas vykdant tarpusavyje sukoordinuotus ir pagal terminus bei išteklius apribotus projektus, kurie yra struktūrizuoti ir sudaro Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo megaprojektą (toliau – megaprojektas).

- IAE eksploatavimo nutraukimo projektai vykdomi saugiais ir efektyviais būdais, kurie užkerta kelią negatyviam eksploatavimo nutraukimo darbų, modifikacijų, izoliavimo, dezaktyvavimo ir išmontavimo darbų poveikiui paliktiems eksploatuoti saugai svarbiems įrenginiams ir sistemoms.

- Poeksploataciniai technologiniai procesai, IAE įrenginių, pastatų ir statinių techninė priežiūra, panaudoto branduolinio kuro tvarkymas 2-ojo bloko reaktoriuje, išlaikymo baseinuose ir saugyklose griežtai vykdomi pagal Lietuvos Respublikos norminių teisės aktų reikalavimus ir Įmonėje nustatyta tvarka.

- Saugus skystųjų ir kietųjų radioaktyviųjų atliekų, sąlyginai neradioaktyviųjų ir gamybinių atliekų, susidarantių eksploatavimo nutraukimo metu, tvarkymas, esant minimaliam negatyviam poveikiui personalui, gyventojams, aplinkai.

- Eksploatavimo nutraukimo metu užtikrinamas personalo apšvitos apribojimas ir dozės apkrovų mažinimas, saugiai ir efektyviai organizuojant personalo darbus, mokymą, ruošimą ir darbo sąlygų gerinimą, technologinių procesų tobulinimą, užkertant kelią žmogiškojo faktoriaus poveikiui, užtikrinant kokybę ir įdiegiant saugos kultūrą.

- Įmonėje vykdomas eksploatavimo nutraukimo projektų centralizuotas planavimas ir atsakomybė, kontrolė ir valdymas, taikomi bendrieji standartai ir projektų valdymo kokybės rodikliai.

- Įmonės veiklos tikslai nustatomi kiekvienais metais, atsižvelgiant į Įmonės strategiją. Analizuojamas ir kontroliuojamas jų vykdymas. Kiekvienas darbuotojas žino Įmonės veiklos tikslus, savo padalinio veiklos tikslus, savo uždavinius realizuojant šiuos tikslus ir gaunant informaciją apie darbų atlikimo rezultatus.

- Projektų valdymo veikla nuolat tobulinama, remiantis savo Įmonėje įgyta patirtimi ir kitų Įmonių patirtimi. Įmonės personalui, dalyvaujančiam valdant eksploatavimo nutraukimo projektus, suteikiama pakankamai žinių (VĮ IAE eksploatavimo nutraukimo politika, DVSta – 0108 - 7V1, p. 2).

Įmonė vykdydama veiklą siekia valstybės socialinių ir politinių tikslų įgyvendinimo ir nenuostolingos veiklos.

Įmonės tikslai – tinkamai ir saugiai vykdyti Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimą, branduolinių ir radioaktyviųjų medžiagų tvarkymą, saugojimą ir laidojimą, veiksmingai ir nuosekliai įgyvendinant tam reikalingas priemones bei racionaliai ir efektyviai panaudojant IAE eksploatavimo nutraukimui ir susijusioms priemonėms skiriamas lėšas.

Įgyvendindama tikslus Įmonė vykdo šią veiklą:

- planuoja ir organizuoja IAE eksploatavimo nutraukimo procesą, jį valdo ir įgyvendina bei vykdo įgyvendinimo priežiūrą ir kontrolę;

- rengia IAE eksploatavimo nutraukimo projektus ir priemones, valdo ir įgyvendina juos bei vykdo jų įgyvendinimo priežiūrą ir kontrolę;
- vykdo branduolinės saugos reikalavimus;
- rengia, diegia ir užtikrina Įmonės saugos kultūrą ir efektyvios vadybos sistemas;
- kartu su Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, vadovaudamasi Lietuvos Respublikos įstatymais bei kitais teisės aktais ir atsižvalgdama į nustatytą projektinę grėsmę, organizuoja ir užtikrina Įmonės branduolinės energetikos objektų ir branduolinių medžiagų fizinę saugą;
- įvertina IAE eksploatavimo patirtį, keičiasi patirtimi ir informacija;
- palaiko ryšį su branduolinės energetikos objektų saugos ir branduolinių medžiagų apskaitos kontrolės ir priežiūros institucijomis, vykdo Valstybės atominės energetikos saugos inspekcijos (toliau – VATESI) bei kitų valstybės kontrolės ir priežiūros institucijų reikalavimus ir nurodymus;
- informuoja valstybės institucijas, žiniasklaidą ir Tarptautinę atominės energijos agentūrą apie Įmonės veiklos rezultatus;
- informuoja VATESI ir kitas suinteresuotąsias institucijas apie visus Įmonės branduolinės energetikos objektų saugaus eksploatavimo sąlygų bei reikalavimų pažeidimus ir visus objekto saugumą garantuojančių sistemų ir elementų sutrikimus;
- užtikrina, kad Įmonės veikloje būtų vykdomi tarptautiniai susitarimai dėl branduolinės saugos ir branduolinio ginklo neplatavimo garantijų ir t.t. (Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės įstatai, DVSta – 0104 - 1V3, p. 1-3).

### **3.1.2. Įmonės kokybės vadybos politika**

IAE kokybės vadybos politikos tikslas – nustatyti IAE vadovybės įsipareigojimus už kokybės vadybą, pagrindinius kokybės principus ir tikslus, kurių laikomasi nutraukiant branduolinės energetikos objekto eksploatavimą (VĮ IAE kokybės vadybos politika, DVSta – 0108 - 19V1, p. 1). Šios Įmonės kokybės vadybos politika turi reikšmingą įtaką Įmonės prioritetų nustatymui bei gaunantiems finansavimą projektams.

Įmonėje kokybė suprantama kaip visų IAE suinteresuotųjų šalių reikalavimų vykdymas ir lūkesčių patenkinimas. IAE vadovybė, vadovaujama IAE generalinio direktoriaus ir kiekvienas IAE darbuotojas privalo jaustis atsakingas visuomenei. Turi būti laikomasi visų Lietuvos Respublikos teisės aktų, siekiama vadovautis tarptautiniais reikalavimais ir rekomendacijomis.



IAE vizija – tapti pripažinta saugaus ir efektyvaus atominės elektrinės energijos blokų su RBMK tipo reaktoriais eksploatavimo nutraukimo eksperte, optimaliai panaudojančia savo patirtį branduolinės energetikos sektoriaus projektuose.

IAE misija – saugiai ir laiku įgyvendinti analogų pasaulyje neturintį projektą racionaliai naudojant išteklius, skirtus nutraukti atominės elektrinės su RBMK tipo reaktoriaus eksploatavimą.

Siekiant užtikrinti kokybę bei įgyvendinti IAE viziją ir misiją, laikomasi šių principų ir tikslų (VĮ IAE kokybės vadybos politika, DVSta – 0108 - 19V1, p. 1-3):

- orientavimasis į suinteresuotąsias šalis;
- lyderystė;
- darbuotojų įtraukimas;
- procesinis požiūris;
- sisteminis požiūris į vadybą;
- nuolatinis gerinimas;
- faktais pagrįstų sprendimų priėmimas, teikiant prioritetą saugai;
- abipusis naudingas ryšys su tiekėjais;
- vykdant bet kokius pakeitimus, pagrindinis dėmesys skiriamas saugai.

### **3.1.3. Įmonės organizacinė struktūra**

Kadangi IAE iš elektros energijos gamintojo tapo savo veiklą nutraukiančia įmone, tai žymiai sąlygojo struktūrą:

- Pirmieji struktūros pakeitimai prasidėjo 2000-iais metais, kai Įmonėje buvo įkurta Eksploatacijos nutraukimo tarnyba (toliau – ENT). Tarnyba buvo sukurta tam, kad užtikrintų Įmonės pasiruošimą eksploatacijos nutraukimui, šios tarnybos pagrindinė veikla buvo vykdyti eksploatacijos nutraukimo parengiamuosius darbus.

- 2010-iais metais, kai antrasis energijos blokas buvo visiškai sustabdytas, IEA struktūra buvo adaptuota ir ENT tapo Eksploatacijos nutraukimo projektų valdymo tarnyba (toliau - ENPVT). Tarnyba buvo pavaldi IAE generaliniam direktoriui, o jos veikla buvo finansuojama iš IAE eksploatacijos nutraukimo fondo lėšų. Tai buvo specifinė eksploatacijos nutraukimo megaprojekto organizacija, atsakinga už megaprojekto ir jo sudedamųjų dalių (projektų, programų, veiklų ir t.t.) įgyvendinimą (žr. 4 priedą). Pagrindiniai struktūros adaptavimo pakeitimai buvo tokie:

- buvusios Technologinė direkcija ir Eksploatacijos nutraukimo valdymo tarnyba buvo sujungtos į vieną Eksploatacijos nutraukimo direkciją;
- buvo įsteigtas Išmontavimo departamentas;
- kai kurie buvę Technologinio departamento skyriai buvo reorganizuoti taip, kai šių skyrių veikla būtų labiau orientuota į eksploatacijos nutraukimą.

ENPVT pagrindinės funkcijos:

- viso eksploatacijos nutraukimo proceso planavimas;
- preliminarus ir galutinio eksploatacijos nutraukimo plano parengimas;
- projektavimas, licencijavimas, statyba ir įdiegimas į eksploataciją visų pagrindinių eksploatacijos nutraukimo paramos objektų;
- išmontavimo ir dezaktyvavimo projektų projektavimas, licencijavimas ir vykdymas.

ENPVT funkcionavimo metu iškilusios problemos:

- eksploatacijos nutraukimo proceso valdymo patirties trūkumas;
- IAE personalo neigiamas požiūris į eksploatacijos nutraukimo veiklą;
- sąveikos tarp Eksploatacijos nutraukimo projektų valdymo tarnybos ir kitų IAE padalinių trūkumas;
- eksploatacijos nutraukimo patirties neturėjimas;
- neaiškus pareigų ir atsakingų darbuotojų paskirstymas eksploatacijos nutraukimo procese;
- kai kurių funkcijų dubliavimas.

Dėl aukščiau minėtų priežasčių, o taip pat ir dėl suinteresuotųjų šalių reikalavimų 2011 m. IAE Įmonės vadovybė nusprendė atlikti Įmonės restruktūrizaciją.

IAE 2012-ųjų metų organizacinės struktūros projekto aprašyme buvo išvardinti pagrindai (VI IAE Įmonės 2012 m. organizacinės struktūros projekto aprašymas, DVSed – 0117 – 1V2, p. 20):

- planuojamo finansavimo, gaunamo iš Europos Sąjungos, mažinimas, o taip pat nacionalinio fondo bei savo lėšų mažinimas;
- Europos Komisijos reikalavimų vykdymas dėl Įmonės valdymo optimizacijos ir operacinių sąnaudų mažinimo;
- pastabos, gautos iš Energetikos ministerijos dėl veiklos planavimo, valdymo ir atskaitingumo kokybės kėlimo;
- funkcijų, vykdomų skirtingose tarnybose ir padaliniuose dubliavimas.

2012 m. lapkričio 2 d. IAE išigaliojo nauja organizacinė struktūra, kurioje liko atskiros eksploatacijos nutraukimo tarnybos, bet šios struktūros pagrindinė esmė buvo tokia, kad visa Įmonės veikla buvo nukreipta į eksploatacijos nutraukimą (žr. 5 priedą).

Paskutiniojo organizacinės struktūros pakeitimo pagrindiniai tikslai:

- netechnologinės struktūros dalies (t.y. buhalterijos, dokumentacijos valdymo, personalo valdymo, juridinės paramos) pertvarkymas;
- eksploatacijos nutraukimo planavimo tobulinimas;
- eksploatacijos nutraukimo projektų valdymo gerinimas;
- rėmimo veiklos gerinimas.

Dauguma IAE organizacinės struktūros keitimo pagrindų buvo suinteresuotųjų šalių reikalavimai, o pats struktūros keitimo procesas užėmė labai daug personalo darbo laiko, sukėlė papildomo darbo, streso darbuotojams, kas galų gale turėjo įtakos visam eksploatacijos nutraukimo procesui.

### **3.2. Ignalinos programa**

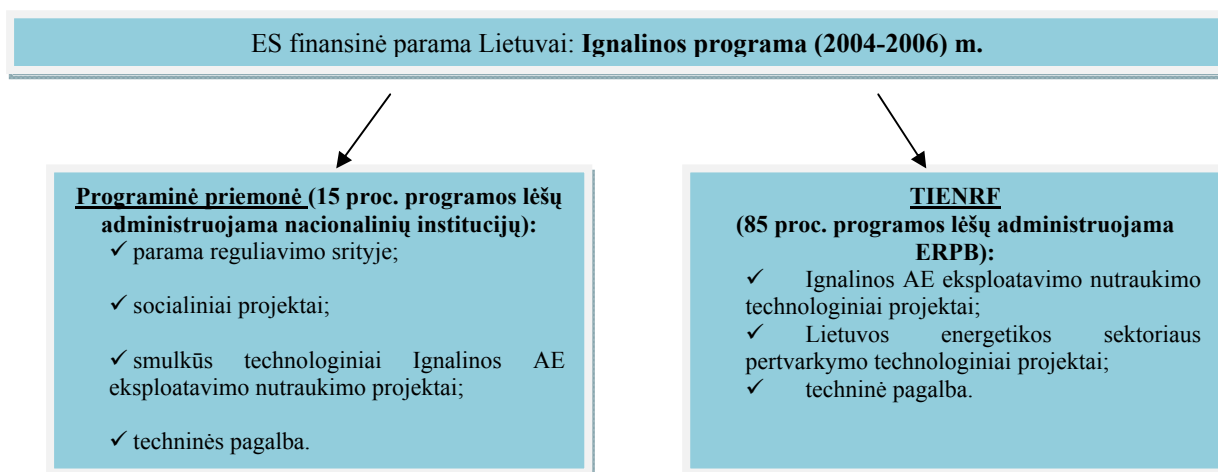
Lietuvos derybose dėl narystės Europos Sąjungoje vienas sudėtingiausių derybų objektų buvo Ignalinos atominės elektrinės uždarymas. Šio proceso valdymas yra gana sudėtingas būtent dėl daugelio finansinių priemonių (su skirtingomis procedūromis) naudojimo Ignalinos AE eksploataavimo nutraukimo programai įgyvendinti. IAE eksploataavimo nutraukimo programa buvo patvirtinta 2005 m. vasario 2 d. Lietuvos Respublikos nutarimu Nr. 117 „Dėl Valstybės Įmonės Ignalinos atominės elektrinės pirmojo ir antrojo blokų eksploataavimo nutraukimo programos patvirtinimo“ (Žin., 2005-02-05, Nr. 17-536). Programa finansuojama tiesiogiai iš ES Ignalinos programos paramos lėšų – per Tarptautinį Ignalinos eksploataavimo nutraukimo rėmimo fondą (toliau – TIENRF) ir Ignalinos programos programinę priemonę, taip pat iš Valstybės Įmonės Ignalinos AE eksploataavimo nutraukimo fondo, Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto skiriamų Ignalinos AE regiono savivaldybėms specialiųjų tikslinių dotacijų, atitinkamoms ministerijoms, kitoms valstybės institucijoms, atsakingoms už šios programos vykdymą.

#### **3.2.1. Ignalinos programos teisinis reglamentavimas**

Esminis ES paramą Ignalinos AE eksploataavimui ir Ignalinos programos nutraukimą reglamentuojantis dokumentas yra Čekijos, Estijos, Kipro, Latvijos, Lietuvos, Vengrijos, Maltos, Lenkijos, Slovėnijos ir Slovakijos stojimo aktas ir jo protokolai Nr. 4 dėl Ignalinos atominės elektrinės

Lietuvoje. Šios stojimo sutarties protokolo Nr. 4 2-jo straipsnio nuostatomis įtvirtintas Ignalinos programos administravimo sistemos dalumas 2004-2006 m. laikotarpiu (ES Ignalinos programos administravimo galimybių studija, 2006, p. 8). Didžioji ES finansinių įsipareigojimų dalis yra skiriama su Bendrijos įnašais į TIENRF, kuri administruoja ERPB. Pagal TIENRF taisykles bei Lietuvos Respublikos ir ERPB bendrąją sutartį dėl TIENRF veiklos Lietuvoje per šios finansinės priemonės pagalba gali būti finansuojami Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo ir su tuo susijusio Lietuvos Energetikos sektoriaus pertvarkymo technologiniai bei techninės pagalbos projektai (žr. 5 pav.).

Lietuvos derybų dėl narystės ES metu buvo pripažinta, kad Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo pasekmių mastas yra susijęs ne tik su techniniais eksploatavimo nutraukimo darbais bei tiekimo saugumo investicijomis, reikalingomis Ignalinos AE pajėgumams pakeisti, bet ir su Ignalinos personalo paramos priemonėmis, susijusiomis su elektrinės sauga, taip pat Ignalinos AE regiono ekonominiu regeneravimu. Be to, kaip pateikta ES Ignalinos programos administravimo galimybių studijoje (2006, p. 8) Stojimo sutarties protokolo Nr. 4 2-ojo straipsnio 4-ojoje dalyje buvo nustatyta, kad „Ignalinos programa apima priemones elektrinės personalui remti, siekiant užtikrinti aukštą darbų saugos lygį ir Ignalinos atominėje elektrinėje laikotarpiu iki įvardintų reaktorių galutinio sustabdymo ir jų eksploatavimo nutraukimo metu“. Šios branduolinės saugos kultūros priemonės (socialiniai projektai) yra finansuojamos per Ignalinos programinę priemonę, kurią administruoja nacionalinės Lietuvos institucijos, kadangi TIENRF tokio pobūdžio projektų nefinansuoja. Lėšos projektams įgyvendinti skiriamos per Ignalinos programinę priemonę, jos yra administruojamos ir lėšų panaudojimo kontrolė vykdoma vadovaujantis PHARE procedūromis (žr. 5 pav.).



Šaltinis: ES Ignalinos programos administravimo galimybių studija, 2006, p. 8.

5 pav. Ignalinos programos 2004-2006 m. finansinės priemonės

Europos Komisija CPVA paskyrė 2007-2013 m. Ignalinos programos nacionaline agentūra. Nacionalinė agentūra Europos Komisijos vardu vykdo Ignalinos programos projektų aprašų rengimo, sutarčių sudarymo priežiūrą, stebėsenos užtikrinimą, Bendrijos finansinės paramos administravimą.

2007-2013 m. laikotarpiu Ignalinos programai buvo skirta 837 mln. eurų finansinės paramos IAE eksploataavimo nutraukimui ir su juo susijusioms priemonėms Lietuvos energetikos sektoriuje remti. Kiekvienais šio finansinio laikotarpio metais patvirtinamas Jungtinis programavimo dokumentas (JPD), kuriame nustatomi konkretūs metiniai uždaviniai, įvardijami paramos gavėjai, administruojančios institucijos bei jų administruojama Ignalinos programos lėšų dalis (<http://www.cpva.lt/lt/veikla/paramos-administravimas/ignalinos-programa/apie-ignalinos-programa.html>) [žr. 2014 02 06]).

### **3.3. Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojektas**

Šiuo metu eksploatacijos nutraukimas IAE vyksta pagal 2005 m. Ūkio ministerijos (kuri iki 2009 m. koordinavo IAE uždarymo procesą) patvirtiną Galutinį Ignalinos atominės elektrinės eksploataavimo nutraukimo planą (toliau – GENP, angl. FDP).

IAE eksploataavimo nutraukimo veikla daugiausia (apie 95 %) yra finansuojama iš Europos Sąjungos (toliau – ES) skiriamų lėšų. Dėl tos priežasties, įgyvendinant bendrąjį IAE eksploataavimo nutraukimo veiklos procesą, būtina sukurti skaidrią finansų, išteklių ir medžiagų planavimo ir kontrolės procesų organizavimo ir koordinavimo sistemą, paskirstant lėšas pagal vykdomą veiklą, taip pat vykdant išlaidų kontrolę ir atsiskaitymą už panaudotas lėšas kontroliuojančioms Lietuvos Respublikos ir ES institucijoms.

Siekiant organizuoti skaidrią finansų, išteklių ir medžiagų planavimo ir kontrolės procesų organizavimo ir koordinavimo sistemą IAE yra sukuriama į projektus orientuota eksploataavimo nutraukimo darbų vykdymo struktūra, nustatant konkrečius tikslus, išteklius ir laiko apribojimus pagal atskirus IAE eksploataavimo nutraukimo projektus, kurių visuma yra sujungta į Megaprojektą. Eksploataavimo nutraukimo projektų įgyvendinimas yra užtikrinamas, vykdant Įmonėje įvairių rūšių veiklas pagal veikiančią IAE valdymo sistemą.

IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojektas (toliau – megaprojektas) – tai visų įmonės veiklos rūšių IAE eksploataavimo nutraukimo etape visuma, įskaitant integruotus projektus, į kuriuos suskirstyta visa IAE veikla, vykdymo grafikai, taip pat procedūros, užtikrinančios megaprojekto

įdiegimą ir tvarkymą (GENP, 7 leidimas). Megaprojektas yra eksploataavimo nutraukimo projektų dekompozicijos struktūros aukščiausiojo lygmens elementas.

IAE yra sukurta eksploatacijos nutraukimo veiklos ir projektų dekompozicijos hierarchinė struktūra (žr. 6 priedą). Vadovaujantis šia struktūra, veiklos rūšys, programos, paprogramės ir eksploatacijos nutraukimo projektai yra sisteminami ir grupuojami pagal šiuos principus:

- Megaprojekto dekompozicija į programas, paprogrames, projektus, darbų paketus, atskirus darbus ir operacijas atliekama iki nustatytų detalizacijos lygmenų, būtinų siekiant vykdyti efektyvų jų planavimą, įgyvendinimą ir kontrolę pagal esančias Įmonės veiklos rūšis;

- projektai yra grupuojami į paprogrames, o paprogramės grupuojamos į programas, atsižvelgiant į nustatytus kriterijus: numatytų tikslų ir uždavinių, terminų, biudžeto, technologijų, objektų išdėstymo ir pan. bendrumą.

Megaprojekto dekompozicijos hierarchinė struktūra susideda iš šešių lygmenų (žr. 6 priedą):

1 lygmuo – eksploataavimo nutraukimo programos – tai keletas tarpusavyje susijusių projektų paprogramių, vienijamų bendrojo tikslo ir vykdymo sąlygų (pagal nustatytą požymį arba kriterijus: veiklos rūšį, priklausymą objektui arba struktūriniam padaliniui, išteklius ir pan.), kurių valdymas koordinuojamas, siekiant pranašumų ir tokio valdymo lygio, kuris nepasiekiamas jų valdymo skyriumo metu.

2 lygmuo – eksploataavimo nutraukimo paprogramės – tai keletas tarpusavyje susijusių projektų, vienijamų bendrųjų vykdymo sąlygų, kurių valdymas koordinuojamas, siekiant pranašumų ir projektų valdymo lygio, kuris nepasiekiamas jų valdymo skyrium metu.

3 lygmuo – projektai – unikalūs sukoordinuotų ir kontroliuojamų priemonių procesai, turintys nustatytas pradžios ir pabaigos datas, vykdomi siekiant tikslo, atitinkančio konkrečius reikalavimus, įskaitant laiko, sąnaudų ir išteklių apribojimus.

4 lygmuo – darbų paketai – žinomų, nuosekliai pagal nustatytus technologinius ir loginius tarpusavio ryšius vykdomų darbų visuma, kurios apimtys, vykdymo terminai, skiriami ištekliai ir sąnaudos yra tiksliai nustatyti.

5 lygmuo – atskiri darbai.

6 lygmuo – operacijos.

Eksploataavimo nutraukimo programos pagal nustatytų tikslų ir uždavinių bendrumo kriterijų yra skirstomos į šias programas:

- Įmonės veiklos organizavimo programa;
- pasiruošimo eksploataavimo nutraukimui programa;

- objektų išmontavimo/griovimo ir aikštelės rekultivavimo programa;
- panaudoto branduolinio kuro tvarkymo programa;
- atliekų tvarkymo programa;
- post-eksploatacijos programa.

Programos skirstomos į paprogrames pagal nustatytų tikslų ir uždavinių, technologijų, objektų išdėstymo ir pan. bendrumo kriterijus. Pavyzdžiui, „Pasiruošimo eksploatavimo nutraukimui“ programa sujungia paprogrames ir projektus, skiriamus vykdyti pasiruošimo IAE eksploatavimo nutraukimui darbus, kuriuos sudaro šios paprogramės:

- paprogramė „Išankstinių sąlygų IAE eksploatavimo nutraukimui užtikrinimas“ sujungia inžinerinės inventorizacijos, radiologinio apibūdinimo, inžinerinio spinduliavimo ir pan. projektus;
- paprogramė „Infrastruktūros modifikacija“ sujungia IAE aikštelės infrastruktūros paruošimo eksploatavimo nutraukimui projektus;
- paprogramė „Sistemų ir įrangos izoliavimas“ sujungia sistemų ir įrangos, kurių eksploatavimas pagal eksploatavimo nutraukimo projektus;
- paprogramė „Technologinių sistemų, įrangos ir statinių dezaktyvavimas“ sujungia technologinių sistemų ir įrangos dezaktyvavimo prieš išmontavimą ir statinių dezaktyvavimo iki išlaisvinimo nuo radiacinės kontrolės lygių prieš griovimą projektus ir t.t. (VĮ IAE eksploatacijos nutraukimo veiklos ir projektų dekompozicijos hierarchinės struktūros aprašas, DVSta-2211-1V1, p. 3-5).

### **3.3.2. Atsakomybės pasiskirstymas**

#### **Generalinis direktorius**

Įmonės generalinis direktorius atsako už visą IAE eksploatavimo nutraukimo veiklą, programų vadovų ir veiklos rūšių vadovų bendradarbiavimo organizavimą ir darbų koordinavimą. Eksploatavimo nutraukimo programų vadovai, veiklos rūšių vadovai (procesų šeimininkai), paprogramių vadovai (esant būtinybei) ir projektų vadovai yra skiriami Įmonės generalinio direktoriaus įsakymu ir atitinkamų programų vadovų teikimu. IAE generalinis direktorius yra IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto vadovas, kuris organizuoja kasdieninę Įmonės veiklą.

**Programos vadovas** vykdo bendrąją programos valdymą ir atsako už:

- darbų, nustatant terminus, darbų apimtis ir būtinų vykdyti programą išteklių ir biudžeto vertinimą, organizavimą;
- programos tikslų pagal nustatytus uždavinius, apimtis, terminus ir biudžetą vykdymą;
- prekių, darbų ir paslaugų vykdyti programą per nustatytą laikotarpį pirkimų poreikių pagrindimo analizę, prekių tiekimo, darbų vykdymo ir paslaugų teikimo paraiškų tvirtinimą;
- projektų inicijavimą, pasiūlymų dėl projektų vadovų ir, esant būtinybei, paprogramių vadovų skyrimo, atsižvelgiant į siūlomų kandidatų kvalifikaciją ir praktinį paruošimą, rengimą;
- projektų ir paprogramių vadovų bendradarbiavimo užtikrinimą;
- prioritetų nustatymą ir ginčų dėl išteklių programos projektams išsprendimą;
- apskaitos tvarkymą ir darbų pagal programą įforminimą dokumentuose;
- darbų pagal programą koordinavimą su kitų programų vadovais;
- koreguojančių organizacinių ir techninių priemonių, siekiant sumažinti nukrypimų nuo atitinkamos programos projektų poveikį arba jo išvengti, parengimą ir įgyvendinimą ir projektų, kurie įtraukti į projektų programą, pakeitimą pagal nustatytus reikalavimus.

**Paprogramės vadovas** vykdo bendrąją projektų paprogramės valdymą ir atsako už:

- projektų inicijavimą, pasiūlymų dėl projektų vadovų skyrimo, atsižvelgiant į siūlomų kandidatų kvalifikaciją ir praktinį paruošimą, rengimą;
- projektų vadovų bendradarbiavimo užtikrinimą;
- darbų, nustatant terminus, darbų apimtis ir būtinų vykdyti paprogramę išteklių ir biudžeto vertinimą, organizavimą;
- paprogramės tikslų pagal nustatytus uždavinius, apimtis, terminus ir biudžetą vykdymą;
- darbų pagal paprogramę koordinavimą su kitų paprogramių, kurios priklauso vienai programai, vadovais.

**Projekto vadovas** atsako už projekto valdymą pagal Įmonėje nustatytus reikalavimus, taip pat už:

- būtinų vykdyti projektą terminų, darbų apimčių, išteklių ir biudžeto vertinimą, taip pat pakeitimų į projektų vykdymo grafikus pagal nustatytus reikalavimus, esant būtinybei, įtraukimą;



- prekių, paslaugų, darbų pirkimų pagal projektą bendrojo ir tam tikram laikotarpiui poreikio nustatymą; įrangos, mechanizmų, paslaugų ir darbų pirkimo paraiškų, siekiant vykdyti projektą, formavimą;
- dokumentų, siekiant organizuoti būtinų vykdyti projektą specialiųjų mechanizmų ir įrangos pirkimus, pagal nustatytus reikalavimus rengimą;
- projekto suskirstymo į darbų paketus, atskirus darbus ir operacijas, esant būtinybei, organizavimą;
- tinkamos vykdomo projekto kokybės, atsižvelgiant į apimtį, išteklius, terminus ir biudžetą, užtikrinimą;
- pasikeitimo informaciją su visomis suinteresuotomis projekto šalimis užtikrinimą.

**Veiklos rūšies vadovas (proceso šeiminkas)** vykdo bendrąjį vadovavimą veiklos rūšiai pagal nustatytus IAE reikalavimus ir atsako už:

- vykdomų programų, paprogramių ir projektų aprūpinimą būtiniais tinkamos kompetencijos žmogiškaisiais ištekliais, materialiniais (įskaitant eksploatavimo medžiagas) ir tinkamos kokybės ir būtino kiekio energijos ištekliais pagal savo įgaliojimus;
- vykdomos veiklos rūšies sąveikos su tarpusavyje susijusiais procesais užtikrinimą;
- atliktų darbų pagal valdomos veiklos rūšies konkrečius projektus kokybę ir vykdymą nustatytu laiku ir pagal nustatytą biudžetą (materialinius–techninius išteklius, žmogiškuosius išteklius, finansines išlaidas);
- eksploatacinių medžiagų, vykdant vadovaujamą veiklą, pirkimų tam tikru laikotarpiu poreikio vertinimo išsamumą ir pagrindimą, eksploatacinių medžiagų pirkimų informavimo dokumentuose organizavimą (VĮ IAE eksploatacijos nutraukimo veiklos ir projektų dekompozicijos hierarchinės struktūros aprašas, DVSta-2211-1V1, p. 10-12).

### **3.4. Įmonės strategija ir įmonėje vykdomų projektų derinimas su organizacijos strategija**

#### **Įmonės strategija**

IAE strategija įgyvendinama etapais pagal Energetikos ministerijos tvirtinamus Strategijos įgyvendinimo 2011-2013 metų, 2014-2020 metų, 2021-2029 metų priemonių planus. Įmonės

strategijoje nustatomi vizija, misija, vertybės, Įmonės veiklos tikslai ir uždaviniai (VĮ IAE 2011-2029 metų veiklos strategija, DVSta – 0108 - 5V1, p. 1).

### **Įmonės vertybės:**

- Branduolinė ir radiacinė sauga;
- Veiklos skaidrumas ir atsakomybė;
- Veiklos efektyvumas;
- Socialinė atsakomybė;
- Darbuotojų profesionalumas.

### **Įmonės strategijos tikslai ir uždaviniai**

Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės 2011-2029 metų veiklos strategijoje nustatomi 5 tikslai, kiekvienas iš kurių susideda iš uždavinių tą tikslą pasiekti.

1. Tikslas – užtikrinti saugų Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimą. Uždaviniai:

- saugiai eksploatuoti Ignalinos atominės elektrinės pirmąjį ir antrąjį blokus iki licencijos nutraukti jų eksploatavimą gavimo;
- atlikti su RBMK tipo reaktoriaus veiklą susijusių sistemų ir įrenginių izoliavimo darbus;
- saugiai ištraukti branduolinį kurą iš Ignalinos atominės elektrinės pirmojo ir antrojo bloko;
- užtikrinti Ignalinos atominės elektrinės branduolinę ir radiacinę saugą.

2. Tikslas – saugiai išmontuoti IAE reaktorių ir kitus technologinius įrenginius ir sistemas. Uždaviniai:

- parengti IAE reaktoriaus ir kitų technologinių įrenginių išmontavimo ir deaktyvavimo planus;
- išmontuoti ir deaktyvuoti su IAE reaktorių veikla susijusius technologinius įrenginius ir sistemas;
- išmontuoti ir deaktyvuoti IAE reaktorių;
- nugriauti technologinius pastatus.

3. Tikslas – užtikrinti saugų radioaktyviųjų atliekų tvarkymą. Uždaviniai:

- deaktyvuoti bei apdoroti radioaktyviąsias atliekas;
- pastatyti saugyklas ir atliekynus radioaktyviųjų atliekų saugojimui;
- saugiai perkelti radioaktyviąsias atliekas į saugyklas ir atliekynus;
- eksploatuoti radioaktyviųjų atliekų saugyklas ir atliekynus.

4. Tikslas – užtikrinti efektyvų IAE eksploatavimo nutraukimo įgyvendinimą. Uždaviniai:

- įdiegti ir rezultatus orientuotą valdymą;

- didinti Įmonės darbuotojų administracinius ir projektų valdymo gebėjimus;
- įdiegti racionalų Įmonės išteklių valdymą užtikrinančias sistemas;
- gerinti Įmonės įvaizdį.

5. Tikslas – panaudoti Įmonės patirtį ir išteklius įgyvendinant komercinius projektus. Uždaviniai:

- dalyvauti įgyvendinant projektus, susijusius su branduolinės energetikos objektų eksploataavimo nutraukimu, tam panaudojant IAE eksploataavimo nutraukimo metu sukauptą patirtį;
- pritaikyti esamą Įmonės infrastruktūrą komerciniams tikslams.

### **Įmonės strategijos įgyvendinimas, stebėseną ir finansavimas**

IAE strategija įgyvendinama etapais pagal Energetikos ministerijos tvirtinamus Strategijos įgyvendinimo 2011-2013 metų, 2014-2020 metų, 2021-2029 metų priemonių planus.

Strategijos įgyvendinimas finansuojamas Įmonės, Valstybės biudžeto, Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės eksploataavimo nutraukimo fondo, Tarptautinio Ignalinos eksploataavimo nutraukimo rėmimo fondo, Ignalinos programos ir kitomis teisėtai gautomis lėšomis.

Įmonės generalinis direktorius apie Strategijos įgyvendinimo eigą ir rezultatus kasmet iki balandžio 1 d. informuoja Energetikos ministeriją.

#### **3.4.1. Įmonėje vykdomų projektų aprašymas**

Kadangi branduolinės energetikos objekto eksploatacijos nutraukimo procesas yra labai sudėtingas ir ilgas, kiekvienai atskirai veiklai yra rengiamas projektas. Pavyzdžiui, tam kad pašalinti kietąsias radioaktyvias atliekas iš laikinų betoninių saugyklų IAE teritorijoje šiuo metu yra statomas kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir saugojimo kompleksas (toliau – KRATSK, arba kompleksas). KRATSK statybai 2005 m. buvo inicijuotas didelis ir sudėtingas projektas B2/3/4/ „IAE kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir saugojimo kompleksas“, kurio sutarties kaina šiuo metu yra 428 262 161, 53 LT. Numatoma, kad komplekse bus apdorojamos kietosios radioaktyviosios atliekos, kurios susidarė iki galutiniai sustabdžius 2-ąją energijos bloką ir atliekos, kurios susidarė nutraukiant IAE eksploataciją. Šis projektas susideda iš dviejų savarankiškų, vienu metu įgyvendinamų dalių: B2 (Naujo kietųjų radioaktyviųjų atliekų išėmimo komplekso projektavimas ir statyba) ir B3/4 (Naujo kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir saugojimo komplekso projektavimas ir statyba). Po komplekso eksploatacijos pradžios, IAE bus įdiegta nauja kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir saugojimo sistema, atitinkanti visus naujausius Lietuvos Respublikos įstatymų, Europos Sąjungos

standartų ir TATENA rekomendacijų reikalavimus. Projekto rangovas yra įmonė iš Vokietijos Nukem Technologies GmbH. Tai yra tik vienas iš daugybės projektų, šiuo metu vykstančių Ignalinos AE ir įeinančių į Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojektą.

Kitas, labai reikšmingas visam IAE eksploatacijos nutraukimo procesui, yra B1 projektas „Laikinosios panaudoto branduolinio kuro saugyklos statyba“. Šio projekto tikslai yra: pastatyti naują sauso tipo laikiną panaudoto branduolinio kuro išimto iš 1-ojo ir 2-ojo energijos blokų saugyklą (toliau – LPBKS) ir suprojektuoti, pagaminti ir įdiegti sistemų ir įrangos kompleksą, reikalingą supakuoti panaudotą branduolinį kurą į specialius konteinerius ir transportuoti juos iš blokų į LPBKS. Projekto rangovas yra kompanijų konsorciumas NUKEM Technologies GmbH ir GNS Gesellschaft für Nuklear-Service mbH (NUKEM-GNS), Vokietija. NUKEM Technologies, kaip ir projekte B2/3/4/ „IAE kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir saugojimo kompleksas“, yra vedantysis konsorciumo partneris. Taigi dviejų IAE eksploatacijos nutraukimo procesui reikšmingiausių projektų rangovas yra Vokietijos kompanija. Pagal 2009 m. gegužės 14 d. pasirašytą sutarties papildymą – projekto B1 kaina yra apie 668 mln. litų. Sudėjus tik šių dviejų projektų vertes išėitų, kad suma viršija vieną milijardą litų.

Žemiau esančioje lentelėje pateikiami projektai, kurie šiuo metu vyksta Ignalinos atominėje elektrinėje bei prie kiekvieno projekto nurodyta kuriam VĮ Ignalinos AE strategijos tikslui ar uždaviniui atitinka kiekvienas projektas.

**4 lentelė. IAE vykdomi eksploatacijos nutraukimo projektai bei jų atitikimas įmonės strategijai**

<b>Projekto kodas</b>	<b>Projekto pavadinimas</b>	<b>Kuriam Įmonės strategijos tikslui ar uždaviniui atitinka projektas</b>
<b>B1</b>	Laikinoji panaudoto branduolinio kuro saugykla (LPBKS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saugiai ištraukti branduolinį kurą iš IAE 1-ojo ir 2-ojo blokų.</li> </ul>
<b>B2/3/4</b>	IAE kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir saugojimo kompleksas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Užtikrinti saugų radioaktyviųjų atliekų tvarkymą;</li> <li>• deaktyvuoti bei apdoroti radioaktyvias atliekas;</li> <li>• pastatyti saugyklas ir atliekynus radioaktyviųjų atliekų saugojimui;</li> <li>• saugiai perkelti radioaktyvias atliekas į saugyklas ir atliekynus;</li> <li>• eksploatuoti radioaktyviųjų atliekų saugyklas ir atliekynus.</li> </ul>
<b>B9/0 (2)</b>	117/2 pastato įrangos deaktyvavimo ir išmontavimo projekto rengimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saugiai išmontuoti IAE reaktorius ir kitus technologinius įrenginius ir sistemas;</li> <li>• parengti IAE reaktoriaus ir kitų technologinių įrenginių išmontavimo ir deaktyvavimo planus.</li> </ul>

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

	Išmontavimo darbų atlikimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išmontuoti ir deaktyvuoti su IAE reaktorių veikla susijusius technologinius įrenginius ir sistemas;</li> <li>• išmontuoti ir deaktyvuoti IAE reaktorius;</li> <li>• nugriauti technologinius pastatus.</li> </ul>
<b>B9/1</b>	IAE 1-ojo bloko turbinų salės įrangos deaktyvavimo ir išmontavimo projekto rengimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saugiai išmontuoti IAE reaktorius ir kitus technologinius įrenginius ir sistemas;</li> <li>• parengti IAE reaktoriaus ir kitų technologinių įrenginių išmontavimo ir deaktyvavimo planus.</li> </ul>
	Išmontavimo darbų atlikimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išmontuoti ir deaktyvuoti su IAE reaktorių veikla susijusius technologinius įrenginius ir sistemas;</li> <li>• išmontuoti ir deaktyvuoti IAE reaktorius;</li> <li>• nugriauti technologinius pastatus.</li> </ul>
<b>B9/1 (2)</b>	IAE 2-ojo bloko turbinų salės įrangos deaktyvavimo ir išmontavimo projekto rengimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saugiai išmontuoti IAE reaktorius ir kitus technologinius įrenginius ir sistemas;</li> <li>• parengti IAE reaktoriaus ir kitų technologinių įrenginių išmontavimo ir deaktyvavimo planus.</li> </ul>
	Licencijos pakeitimo gavimas išmontavimo ir dezaktyvacijos darbams	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išmontuoti ir deaktyvuoti su IAE reaktorių veikla susijusius technologinius įrenginius ir sistemas;</li> <li>• išmontuoti ir deaktyvuoti IAE reaktorius;</li> <li>• nugriauti technologinius pastatus.</li> </ul>
<b>B9/2</b>	101/1 pastato V1 bloko įrangos išmontavimo ir deaktyvavimo projekto rengimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saugiai išmontuoti IAE reaktorius ir kitus technologinius įrenginius ir sistemas;</li> <li>• parengti IAE reaktoriaus ir kitų technologinių įrenginių išmontavimo ir deaktyvavimo planus.</li> </ul>
<b>B9/3 (1)</b>	IAE A1 pastato įrangos išmontavimo ir deaktyvavimo projekto rengimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saugiai išmontuoti IAE reaktorius ir kitus technologinius įrenginius ir sistemas;</li> <li>• parengti IAE reaktoriaus ir kitų technologinių įrenginių išmontavimo ir deaktyvavimo planus.</li> </ul>
<b>B9/7 (1)</b>	D1 bloko įrangos išmontavimo ir deaktyvavimo projekto rengimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saugiai išmontuoti IAE reaktorius ir kitus technologinius įrenginius ir sistemas;</li> <li>• parengti IAE reaktoriaus ir kitų technologinių įrenginių išmontavimo ir deaktyvavimo planus.</li> </ul>
<b>B19</b>	Trumpaamžių labai mažo aktyvumo atliekų kapinynas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Užtikrinti saugų radioaktyviųjų atliekų tvarkymą;</li> <li>• deaktyvuoti bei apdoroti radioaktyviasias atliekas;</li> <li>• pastatyti saugykla ir atliekynus radioaktyviųjų atliekų saugojimui;</li> <li>• saugiai perkelti radioaktyviasias atliekas į saugyklą ir atliekynus;</li> </ul>

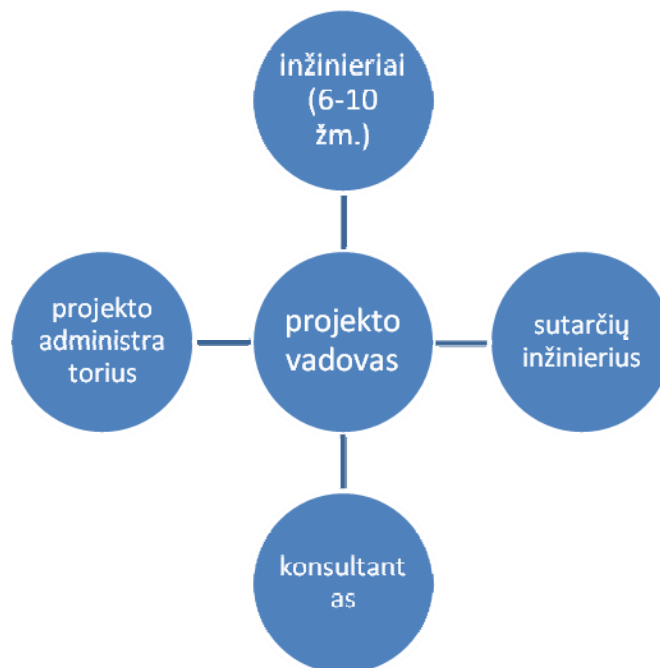
		ekspluatuoti radioaktyviųjų atliekų saugykla ir atliekynus.
<b>B25/1</b>	Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių radioaktyviųjų atliekų paviršinio kapinyno projektavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Užtikrinti saugų radioaktyviųjų atliekų tvarkymą</li> </ul>
<b>UP01</b>	Konstrukcijų išmontavimo iš 1-ojo ir 2-ojo energijos blokų reaktorių šachtų inžineriniai darbai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saugiai išmontuoti IAE reaktorius ir kitus technologinius įrenginius ir sistemas;</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autorės

IAE taip pat buvo vykdoma ir planuojama inicijuoti daug kitų eksploatacijos nutraukimo projektų, kurie šiuo metu yra užbaigti ar dar nepradėti, todėl jie nėra aprašomi šiame darbe.

### 3.4.2.1. Įmonėje vykdomų projektų komandų struktūra

Dauguma eksploatacijos nutraukimo projektų, priklausomai nuo jų sudėtingumo ir dydžio, turi atskirą projekto vadovą kartu su visa projekto valdymo komanda, kuri susideda iš sutarčių inžinieriaus, projekto administratoriaus, konsultantų ir inžinierių.



6 pav. IAE eksploatacijos nutraukimo projektų valdymo komandų sudėtis

Tačiau kai kurie projektai yra nedideli ir nereikalauja visos valdymo komandos dalyvavimo. Tokiuose projektuose gali būti tik vienas projekto vadovas, o priklausomai nuo projekto dydžio, sudėtingumo ir bendro darbuotojo (projekto vadovo) užimtumo lygio vienas projekto vadovas gali vadovauti keliems projektams.

Taigi šiuo metu Ignalinos AE vyksta daugybė eksploatacijos nutraukimo projektų, kurie yra vieno megaprojekto sudedamosios dalys.

Organizacijos struktūros ydos:

- bet kurios veiklos turinio dubliavimas;
- rinkimas pernelyg daug informacijos;
- informacinių laikmenų dubliavimas;
- kontrolės formalumai;
- daug smulkių padalinių;
- prioritetai darbų pasidalijimui, bet ne atsakomybei.

### **3.4.3. Įmonėje vykdomų projektų derinimas su organizacijos strategija**

Dažnai organizacijose būna nesėkmingas projektų pasirinkimas ir įgyvendinimas, nes nebūna atsižvelgiama į strateginį planą (Grundy T., Brouwn L. Strategic Project Management: Creating Organizational Breakthroughs. – London: Thomson Learning, 2002, p. 1-14). Tačiau IAE eksploatacijos nutraukimo projektai glaudžiai susiję su Įmonės strategija. Kartą per ketvirtį kiekvienas projekto vadovas privalo atsiskaityti už savo projekto vykdymą pagal Energetikos ministerijos partvirtintą strategijos planą.

### **3.5. Megaprojekto suinteresuotosios šalys ir jų intereso/įtakos analizė**

#### **Tyrimo tikslas.**

Nustatyti, kaip IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto projektų valdymo komandos nariai suvokia šio megaprojekto suinteresuotųjų šalių indėlį į megaprojekto sėkmę.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotąsias šalis, remiantis Įmonės vidiniais dokumentais bei Tarptautinės atominės energijos

agentūros (toliau – TATENA) pasiūlytu eksploatacijos nutraukime dalyvaujančių SŠ susidomėjimo/intereso sričių sąrašu (IAEA Nuclear Energy Series, 2009, p. 40-41), TATENA pasiūlytais eksploatacijos nutraukimo veiklos rodikliais (IAEA Nuclear Energy Series, 2011, p. 14).

2. Nustatyti Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos intensyvumo indeksą, naudojant Bourne L. and Walker D. H. T. (2005, p. 653) aprašytą metodą.

3. Išsiaiškinti, kokios yra, darbuotojų nuomone, Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotosios šalys bei nustatyti jų intereso – įtakos intensyvumo indeksą;

4. Lyginamosios analizės pagalba nustatyti, ar pakankamai dėmesio Ignalinos atominėje elektrinėje skiriama eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių nustatymui ir, ar pakankamai žinių apie IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotąsias šalys turi IAE personalas.

### **3.5.1. Megaprojekto suinteresuotosios šalys**

Kadangi IAE eksploatacijos nutraukimo procesas išeina už vienos įmonės ribų, tam, kad nustatyti megaprojekto suinteresuotąsias šalis, visa eksploatacijos nutraukimo veikla buvo padalinta į dvi dalis:

- Išorinė aplinka, kurioje nustatomi pagrindiniai Įmonės principai politikos, saugos ir vadybos srityse. Išorinė aplinka turi įtakos visai organizacijos valdymo sistemai ir organizacijos procesų atlikimo politikai.
- Vidinė aplinka, kurioje nustatoma organizacijos veiklos valdymo sistema. Vidinė aplinka turi tiesioginę įtaką Įmonės valdymo sistemos efektyvumui.

Todėl ir suinteresuotosios šalys yra suskirstytos į du tipus: išorines suinteresuotąsias šalis ir vidines. Pradėkime nuo išorinių.

#### **Išorinės suinteresuotosios šalys**

Pagrindinės IAE suinteresuotosios šalys – tai, visų pirma, visuomenė, įmonės savininko teisės ir pareigas įgyvendinanti institucija (Energetikos ministerija, Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, Radiacinės saugos centras, Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra, Reguliavimo ir priežiūros institucija (VATESI), Europos komisija, Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas ir Centrinė projektų valdymo agentūra ir t.t.).



## 1. Lietuvos Respublikos Energetikos ministerija

Lietuvos Respublikos energetikos ministerija (toliau vadinama – Energetikos ministerija) yra valstybės įstaiga, kuri atlieka įstatymų ir kitų teisės aktų jai pavestas energetikos srities valstybės valdymo funkcijas ir įgyvendina šioje srityje valstybės politiką. Energetikos ministerija yra biudžetinė įstaiga, finansuojama iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto (2009 m. vasario 11 d. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Energetikos ministerijos nuostatų patvirtinimo (Žin., 2009, Nr. 19-755), Nr. 86).

Pagal 2009 m. vasario 11 d. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimą dėl Lietuvos Respublikos Energetikos ministerijos nuostatų patvirtinimo Nr. 86 svarbiausieji Energetikos ministerijos uždaviniai yra:

- įgyvendinti Nacionalinę energetikos strategiją, patvirtintą Lietuvos Respublikos Seimo 2007 m. sausio 18 d. nutarimu Nr. X-1046 (Žin., 2007, Nr. 11-430), dalyvauti formuojant ir įgyvendinant valstybės politiką branduolinės energetikos srityje, nutraukti valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimą;

- tobulinti energetiką reglamentuojančius teisės aktus;
- dalyvauti įgyvendinant investicijų politiką energetikos srityje;
- užtikrinti optimalią valstybės energetikos struktūrą;
- sudaryti sąlygas efektyviai energetikos veiklai.

Energetikos ministerija, vykdydama jai pavestus uždavinius, atlieka daugybę įvairių funkcijų, tarp jų:

- Valstybės įmonės Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo organizavimas, derinimas su Europos Komisija dėl jo finansavimo;
- Valstybės įmonės Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo programos rengimas ir jos įgyvendinimo kontrolė;
- Europos Sąjungos Ignalinos programos koordinavimas;
- Specialiosios Ignalinos programos administravimo Lietuvoje administravimas;
- dalyvavimas Tarptautinio Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo rėmimo fondo veikloje;
- Valstybės įmonės Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo fondo valdymas;
- Lietuvos Respublikos Vyriausybei tvirtinti Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo strategijos teikimas ir jos įgyvendinimo kontrolė;

- radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir laidojimo organizavimas, Lietuvos Respublikos Vyriausybei pasiūlymų dėl konkrečių radioaktyviųjų atliekų tvarkymo įrenginių, saugyklų ir kapinynų statybos arba jų eksploatavimo nutraukimo teikimas ir t.t.

## **2. Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija**

Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija yra Lietuvos Respublikos valstybės įstaiga, kuri buvo įsteigta 1998 m. (Apie ministeriją. <http://www.am.lt/VI/index.php#/1285> [žr. 2013 09 25]).

Vieni iš svarbiausių aplinkos ministerijos veiklos tikslų yra:

- pagal kompetenciją rūpintis sveika ir švaria aplinka, išsaugoti Lietuvai būdingą kraštovaizdį, ekosistemas, gamtos vertybes, biologinę įvairovę, genofondus, klimatą;
- užtikrinti racionalų gamtos išteklių (įskaitant miškus ir žemės gelmes) Lietuvos Respublikoje, jos teritorinėje jūroje, kontinentiniame šelfe ir ekonominėje zonoje naudojimą, apsaugą, gausinimą ir atkūrimą;

- modernizuoti – mažinti energijos sąnaudas.

Aplinkos ministerija pagal Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos nuostatus, patvirtintus LR Vyriausybės 1988 m. rugsėjo 22 d. nutarimu Nr. 1138 atlieka labai daug įvairių funkcijų, tarp jų:

- reglamentuoja ir kontroliuoja veiklą saugomose teritorijose;
- rengia ir tvirtina normatyvinius statybos techninius, statinio saugos ir paskirties dokumentus;
- atestuoja statybos dalyvius;
- reglamentuoja statybos produktų atitikties vertinimą ir pastatų energinio naudingumo sertifikavimą;
- dalyvauja įgyvendinant planavimo dokumentų, susijusių su energijos vartojimo efektyvumo didinimu, nuostatus ir t.t.

## **3. Radiacinės saugos centras**

Radiacinės saugos centras – tai valstybės valdymo ir savivaldos vykdomųjų ir kitų institucijų veiksmus koordinuojanti radiacinės saugos srityje institucija, kuri atsakinga ir už radiacinės saugos valstybinę priežiūrą ir kontrolę bei atliekanti gyventojų apšvitos vertinimą ir ekspertizę (Apie Radiacinės saugos centrą. <http://www.rsc.lt/index.php/pageid/392> [žr. 2013 09 25]).

Pagal Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2005 m. liepos 22 d. įsakymų Nr. V-612 patvirtintus Radiacinės saugos centro (toliau - RSC) bendrąsias nuostatus RSC tikslai ir funkcijos yra:

- atlikti žmonių ir aplinkos apšvitos veiksnių, jų kitimo tendencijų ir poveikio žmonių sveikatai vertinimą ir ekspertizę;

- vykdyti radiologinių incidentų ir avarijų prevenciją ir valdymą bei pagal kompetenciją dalyvauti valdant branduolines avarijas ir likviduojant jų padarinius;
- teikti Sveikatos apsaugos ministerijai pasiūlymus dėl teisės aktų radiacinės saugos klausimais projektų rengimo;
- pagal kompetenciją dalyvauti nustatant radiacinės saugos bei jonizuojančios spinduliuotės šaltinių apskaitos ir jų radiacinės saugos bei fizinės saugos užtikrinimo valstybinio reglamentavimo principus ir kriterijus, rengti ir tvirtinti šių principų ir kriterijų įgyvendinimo tvarkos aprašus ir rekomendacijas;
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka išduoti licencijas ir laikinuosius leidimus verstis veikla su jonizuojančiosios spinduliuotės šaltiniais, juos patikslinti, sustabdyti jų galiojimą, panaikinti jų galiojimo sustabdymą ar panaikinti jų galiojimą;
- Sveikatos apsaugos ministerijai pavedus, vertinti radionuklidų išmetimo į aplinką iš branduolinės energetikos objektų ir kitą su branduolinėmis ir (arba) branduolinio kuro ciklo medžiagomis susijusią veiklą vykdančių objektų planus ir dėl jų teikti pasiūlymus Sveikatos apsaugos ministerijai;
- kartu su savivaldybėmis organizuoti ir koordinuoti laikiną radioaktyviųjų medžiagų priėmimą karo ir nepaprastosios padėties atvejais;
- pagal kompetenciją dalyvauti planuojamos ūkinės veiklos su jonizuojančiosios spinduliuotės šaltiniais, įskaitant planuojamą ūkinę veiklą branduolinės energetikos objektuose, poveikio aplinkai vertinimo procese, vertinant planuojamos ūkinės veiklos su jonizuojančiosios spinduliuotės šaltiniais galimą įtaką visuomenės sveikatai ir t.t. (RSC nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2005 m. liepos 22 d. įsakymu Nr. 612 (Žin., 2005, Nr. 94-3516; 2001, Nr. 128-6073).

#### **4. Valstybės įmonė Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra**

Valstybės įmonė Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra (toliau – RATA) 2001 m. liepos 20 d. buvo įsteigta sutvarkyti ir sudėti į atliekynus jai perduotas radioaktyviausias atliekas, susidarančias Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo ir jos išmontavimo metu, o taip pat surinkti, apdoroti ir sudėti į atliekynus mokslinių tyrimų, sveikatos priežiūros institucijų bei pramonės įmonių veikloje atsirandančias radioaktyviausias atliekas. Šiuo metu Lietuvoje esamos radioaktyviųjų atliekų saugyklos nėra tinkamos galutiniam radioaktyviųjų atliekų sutvarkymui, todėl RATA turės įrengti atliekynus tiek trumpaamžems, tiek ilgaamžems radioaktyviuosiems atliekoms (Apie RATA. [http://www.rata.lt/lt.php/apie\\_mus](http://www.rata.lt/lt.php/apie_mus) [žr. 2013 09 25]).

Pagal Lietuvos Respublikos energetikos ministro 2013 m. vasario 26 d. įsakymą Nr. 1-45 patvirtintus RATA įstatus, RATA veiklos tikslai, sritys ir veiklos rūšys yra:

- sutvarkyti ir palaidoti jai perduotas radioaktyviausias atliekas, užtikrinant branduolinę ir radiacinę saugą, bei vykdyti kitą veiklą, siekiant tenkinti viešuosius interesus;
- atlikti pradinį apdorojimą, galutinį apdorojimą, saugoti ir palaidoti iš radioaktyviųjų atliekų gamintojų priimtas radioaktyviausias atliekas;
- parengti radioaktyviųjų atliekų tvarkymo įrenginių aikšteles;
- suprojektuoti, pastatyti ar rekonstruoti bei eksploatuoti radioaktyviųjų atliekų saugyklas ir kapinynus bei kitus radioaktyviųjų atliekų tvarkymo įrenginius, taip pat nutraukti radioaktyviųjų atliekų saugyklų eksploatavimą bei visiškai uždaryti ir prižiūrėti uždarytus radioaktyviųjų atliekų kapinynus;
- pagal kompetenciją dalyvauti įgyvendinant valstybės ir (ar) tarptautinėmis lėšomis finansuojamus projektus, susijusius su branduolinės energetikos objektų projektavimu, statyba, rekonstrukcija, eksploatavimu, eksploatavimo nutraukimu, eksploatavimo ir eksploatavimo nutraukimo priežiūra ir t.t. (Lietuvos Respublikos energetikos ministro 2013 m. vasario 26 d. įsakymu Nr. 1-45 patvirtinti RATA įstatai).

IAE išlieka įmone, dirbančia su branduoliniu kuru, todėl jos veiklą reglamentuojantys įstatymai – Branduolinės energijos, Radiacinės saugos, Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo – įpareigoja Įmonę užtikrinti branduolinę ir radiacinę saugą. IAE būdama Lietuvos įmonė, privalo atsižvelgti į gamtosauginius savo veiklos aspektus.

### **5. Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija**

Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija (toliau – VATESI) yra branduolinės energetikos srities veiklos su jonizuojančiosios spinduliuotės šaltiniais valstybinio reglamentavimo ir priežiūros institucija Lietuvoje, kuri nustato saugos reikalavimus ir taisykles, prižiūri, kaip jų laikomasi, išduoda licencijas, leidimus bei laikinuosius leidimus, vertina branduolinės energetikos objektų saugą. VATESI užtikrina Lietuvos Respublikos įsipareigojimus, nustatytus tarptautinėse sutartyse bei atstovauja šalies interesus tarptautinėse organizacijose.

VATESI yra savarankiška valstybės įstaiga, įkurta 1991 m. Jos veikla finansuojama iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto asignavimų ir kitų teisėtai gaunamų pajamų.

VATESI reguliuoja ir prižiūri:

- galutinai sustabdytą Ignalinos atominę elektrinę;

- saugų radioaktyviųjų atliekų tvarkymą branduolinės energetikos objektuose;
- fizinę branduolinių energetikos objektų ir branduolinių medžiagų saugą;
- branduolinių medžiagų apskaitą, jų ir branduolinių technologijų naudojimą tik taikiems tikslams;
- branduolinio kuro ciklo medžiagų vežimą;
- branduolinių energetikos objektų radiacinę saugą;
- branduolinės energetikos objektų avarinę parengtį (VATESI veiklos aprašymas. <http://www.vatesi.lt/index.php?id=4> [žr. 2013 09 23]).

## **6. Europos Komisija**

Europos komisija susideda iš 28-erių komisierių ir buvo sukurta atstovauti Europos sąjungos interesams. Europos sąjunga (toliau – ES) – tai dvidešimt aštuonių valstybių politinė bei ekonominė bendrija, kuri buvo įsteigta 1993 metais Maastrichto sutartimi (angl. Maastricht Treaty).

Viena iš pagrindinių ES sukūrimo priežasčių yra Europos šalių ekonominis bendradarbiavimas. Ekonominis bendradarbiavimas yra siekiamas remiantis prielaida, kad tarpusavyje prekiaujančios šalys tampa vienos nuo kitų ekonomiškai priklausomos ir todėl labiau linkusios vengti konfliktų. Pradžioje tai buvo vien ekonominė sąjunga, tačiau vėliau ji tapo organizacija, veikiančia įvairiausiose politikos srityse nuo pagalbos vystymuisi iki aplinkos. ES veikla grindžiama teisinės valstybės principais: kad ir ką ES valstybės narės darytų, visa tai reglamentuojama sutartimis, kurias laisva valia ir demokratiškai pasirašo visos valstybės narės. Šiuose įpareigojančiuose susitarimuose nustatomi daugelio ES veiklos sričių tikslai (Pagrindinė informacija apie ES. [http://europa.eu/about-eu/index\\_lt.htm](http://europa.eu/about-eu/index_lt.htm) [žr. 2013 09 24]).

Ignalinos AE uždarymas buvo vienas pagrindinių Lietuvos narystės ES derybų klausimų. Dar 1999 m. Lietuvos Seimo patvirtintoje Nacionalinėje energetikos strategijoje buvo numatyta, kad pirmasis Ignalinos AE blokas bus sustabdytas iki 2005 m., atsižvelgiant į Europos Sąjungos, G-7 ir kitų valstybių bei tarptautinių finansų institucijų ilgalaikės ir esminės finansinės pagalbos sąlygas. 2000 m. birželio 20-21 d. įvykusioje pirmojoje Ignalinos AE I bloko eksploatavimo nutraukimo donorų konferencijoje Europos Komisija bei šalys donorės pažadėjo remti Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo darbus. Tuo tikslu, lėšoms Ignalinos AE uždarymui kaupti, buvo įsteigtas Tarptautinis Ignalinos eksploatavimo nutraukimo fondas, administruojamas Europos rekonstrukcijos ir plėtros banko. Europos Sąjungos įsipareigojimai buvo įtvirtinti Stojimo sutarties Protokole Nr. 4, kuriuo Lietuva įsipareigojo „galutinai sustabdyti Ignalinos atominės elektrinės I bloką iki 2005 m., o šios elektrinės II bloką – iki 2009 m. gruodžio 31 d. ir nutraukti šių blokų eksploatavimą“ (Ignalinos AE ir

branduolinės energetikos perspektyvos Lietuvoje. <http://www.euro.lt/lt/apie-lietuvas-naryste-europos-sajungoje/lietuva-europos-sajungoje/ignalinos-ae-ir-branduolines-energetikos-perspektyvos/> [žr. 2013 09 24]).

### **7. Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas**

Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas (toliau – ERPB arba Bankas) buvo įsteigtas 1991 m. Nuo įsteigimo dienos bankas tapo didžiausiu finansiniu investuotoju. Šiuo metu ERPB atsakingas už 64 šalių, Europos Sąjungos bei Europos investicinio banko lėšų administravimą. Bankas investuoja į skirtingas veiklas daugiau nei 30 Europos, Centrinės Azijos, Pietų ir Rytų Viduržemio jūros šalyse. ERPB administruoja ES lėšas, skirtas ES Ignalinos AE uždarymui (About us. <http://www.ebrd.com/pages/about.shtml> [žr. 2013 09 24]).

Bendroji sutartis dėl Tarptautinio Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo rėmimo fondo veiklos Lietuvoje tarp Lietuvos Respublikos ir Europos rekonstrukcijos ir plėtros banko buvo pasirašyta 2000 m. balandžio 5 d. (Val. Žin. 2001 m. Nr. 75). Šioje sutartyje aprašoma, kokių atveju bus teikiamos dotacijos iš Tarptautinio Ignalinos AE eksploatavimo rėmimo fondo remti Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo projektus. Ši sutartis buvo ratifikuota Lietuvos Respublikos ir Europos rekonstrukcijos ir plėtros banko bendrosios sutarties ratifikavimo įstatymu Nr. IX-468, 2001 m. liepos 12 d.

Taigi ERPB yra Europos komisijos lėšų, skiriamų Ignalinos AE eksploatacijos nutraukimui, administratorius.

### **8. Centrinė projektų valdymo agentūra**

Centrinė projektų valdymo agentūra (toliau – CPVA) atsako už Europos Sąjungos, įvairių tarptautinių institucijų, valstybės, kitomis lėšomis finansuojamų programų bei projektų administravimą Lietuvoje ir užsienyje.

Pagal Lietuvos Respublikos finansų ministro 2002 m. gruodžio 20 d. įsakymu Nr. 406 patvirtintus Viešosios įstaigos CPVA įstatus, Centrinės projektų valdymo agentūros veiklos tikslai ir sritys yra:

- tenkinti viešuosius interesus ir sekti programas ir projektus, finansuojamus Europos Sąjungos, tarptautinių institucijų, valstybės ir kitomis lėšomis; veiklos sritys yra lėšų panaudojimo, pagrįstumo, patikimumo; valstybės biudžeto lėšų racionalaus panaudojimo, tobulinant viešųjų pirkimų įgyvendinimą; viešojo administravimo sistemos tobulinimo, vystant tarptautinį bendradarbiavimą;
- administruoti programas ir projektus, finansuojamas iš Europos Sąjungos tarptautinių institucijų, valstybės ir kitomis lėšomis;

- organizuoti viešuosius pirkimus;
- dalyvauti rengiant teisės aktų ir kitų dokumentų, susijusių su programų ir projektų, finansuojamų iš Europos Sąjungos, tarptautinių institucijų, valstybės ir kitų lėšų, administravimu;
- atlikti projektų, finansuojamų iš Europos Sąjungos, tarptautinių institucijų, valstybės ir kitų lėšų, vertinimą, atranką, priežiūrą ir kitas, su projektų administravimu susijusias funkcijas pagal teisės aktuose nustatytas procedūras;
- atlikti centrinės perkančiosios organizacijos funkcijas ir kitas teisės aktų nustatytas, su viešaisiais pirkimais susijusias, funkcijas, teikti pasiūlymus dėl viešųjų pirkimų sistemos tobulinimo ir t.t. (Lietuvos Respublikos finansų ministro 2002 m. gruodžio 20 d. įsakymu Nr. 406 patvirtinti Viešosios įstaigos CPVA įstatai).

## **9. Visuomenė**

Suinteresuotųjų šalių sąvoka branduolinėje energetikoje paprastai naudojama kalbant apie visuomenę, tačiau šiame darbe visuomenė išskiriama kaip viena iš suinteresuotųjų šalių. Šia analize yra nustatyta, kad visuomenė nebūtinai yra žmonės, gyvenantys šalia Ignalinos atominės elektrinės, nes šio IAE eksploatacijos nutraukimo projekto pasekmės gali sąlygoti ir žmones, gyvenančius už tūkstančių kilometrų.

Pagrindiniai visuomenės atstovai yra Lietuvos Respublikos piliečiai. Tačiau nemažiau svarbus Ignalinos AE eksploatacijos nutraukimo megaprojektas yra ir visiems Europos Sąjungos nariams bei artimiausiems Lietuvos kaimynams – Latvijai, Estijai, Rusijai, Lenkijai, Baltarusijai, Ukrainai ir t.t., nes branduolinės katastrofos atveju nuostolių mastas yra milžiniškas. Vienas iš IAE tikslų yra atlikti savalaikį visuomenės informavimą apie įgyvendinamus eksploatavimo projektus. Įmonė siekia užtikrinti informacijos sklaidą apie elektrinės uždarymo projektų eigą ir įgyvendinimą bei jos prieinamumą išsaugant visuomenės paramą vykdomiems projektams. Pagrindinė IAE visuomenės informavimo paskirtis – teisingos informacijos teikimas, gandų ir iškreiptos informacijos cirkuliacijos apie IAE stabdymą, informacijos apie elektrinės uždarymo projektų eigą, finansavimą, tarptautinį bendradarbiavimą, vykstančius Įmonėje procesus, kitos visuomenės nariams aktualios informacijos teikimas (Informacijos apie Ignalinos AE veiklą atnaujinimo išorės informavimui tvarkos aprašas, DVSta – 0308 - 8V1).

Įmonė yra didžiausias regiono darbdavys, jos vykdomos struktūrinės reformos sąlygoja viso regiono socialinę aplinką ir pokyčius. IAE privalo atsižvelgti į socialinius veiklos aspektus ir priiimti atsakomybę už savo veiklos pasekmes, veikti etiškai ir sąžiningai darbuotojų ir visuomenės atžvilgiu.

## 10. Pagrindinių projektų rangovas

IAE eksploatacijos nutraukimo veiklos pagrindinių projektų B2/3/4/ „IAE kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir saugojimo kompleksas“ ir B1 „Laikinoji panaudoto branduolinio kuro saugykla“ rangovas yra Rusijos kapitalo Vokietijos bendrovė „Nukem Technologies“. Projekto valdymo eigoje paaiškėjo, kad ši megaprojekto suinteresuotoji šalis turi didžiulę įtaką visai projekto eigai, nes dėl tarp įmonės ir rangovo 2009 m. kilusių neaiškumų ir ginčijų IAE eksploatacijos nutraukimo veiklos pagrindinių projektų veikla buvo sustabdyta 2013 metais. Laikraštyje „Verslo žinios“ rašoma, kad dėl Ignalinos AE nesutarimų su „Nukem Technologies“ ir dėl vėluojančių darbų buvo iškilusi grėsmė negauti Europos Sąjungos tolesnio finansavimo B2/3/4/ projektui. (<http://vz.lt/article/2013/12/19/isspresti-gincai-tarp-ignalinos-ae-ir-nukem>, [žr. 2014 01 05]), o tai sustabdytų viso megaprojekto eigą.

## 11. Žiniasklaida

Kadangi eksploatacijos nutraukimas yra reikšmingas IAE statuso pakeitimas, tai būtinai daro įtaką didžiuliam kiekiui žmonių. Todėl šis procesas pritraukia žiniasklaidos dėmesį. Žiniasklaida, savo ruožtu, atkreipdama dėmesį į šį procesą, sukelia visos visuomenės bei suinteresuotųjų šalių susidomėjimą. Žiniasklaida šiame procese yra kaip naudinga informacijos suinteresuotosioms šalims perdavimo priemonė. Visuomenės turimas realybės supratimas gali būti laikomas iš dalies žiniasklaidos perduotu ir visuomenei pateiktu realybės vaizdu. Todėl nuo to, kaip žiniasklaidoje pateikiama informacija apie megaprojektą, priklauso kaip informaciją supras visuomenė ir kokia nuomonė susiformuos apie šį megaprojektą. Kartą per mėnesį (esant aktualiai informacijai ar dažniau) IAE publikuoja paskutinę informaciją IAE išoriniame tinklalapyje [www.iae.lt](http://www.iae.lt) ir pagal būtinumą, atsižvelgiant į informacijos svarbą, laikraštyje „IAE žinios“, kuris platinamas darbuotojams ir taip pat laikraščio elektroninė versija talpinama Įmonės vidiniame tinklalapyje (Informacijos apie IAE veiklą atnaujinimo išorės informavimui tvarkos aprašas, DVSta – 0308 - 8V1).

Tačiau, šiame darbe žiniasklaida nebus analizuojama kaip megaprojekto suinteresuotoji šalis, nes ji tik formuoja Įmonės įvaizdį visuomenėje.

## 12. Įmonės valdyba

Įmonės valdyba yra vienas iš Įmonės valdymo organų, savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija. Įmonės valdybą sudaro 5 nariai: Energetikos ministerijos valstybės tarnautojai ir generalinis direktorius, tačiau IAE generalinis direktorius negali būti skiriamas IAE valdybos pirmininku. Valdyba savo funkcijas atlieka iki naujos valdybos sudarymo. Valdybos veiklai vadovauja pirmininkas, o



valdyba veikia pagal jo patvirtintą darbo reglamentą. Valdybos funkcijos (VĮ IAE įstatai, Nr. DVSta – 0104 - 1V3):

- nustato Įmonės struktūrą;
- pritaria Įmonės darbuotojų apmokėjimo ir premijavimo taisyklėms;
- pritaria Įmonėje taikomiems turto nusidėvėjimo skaičiavimo metodams ir normatyvams;
- pritaria Įmonės metinių finansinių ataskaitų rinkinio projektui bei Įmonės pelno (nuostolių) paskirstymo projektui;
- tvirtina Įmonės metinius turto įsigijimo ir skolinimosi planus;
- pritaria Įmonės veiklos strategijos projektui;
- pritaria Įmonės finansinių išteklių valdymo politikos aprašo projektui;
- analizuoja ir vertina Įmonės veiklos strategijos įgyvendinimą, taip pat Įmonės veiklos organizavimą, finansinę būklę ir veikos rezultatus;
  - pritaria sudaromiems sandoriams, kurių vertė be pridėtinės vertės mokestiso yra didesnis nei vienas milijonas litų;
  - vykdo kitas Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės Įmonių įstatyme bei kituose teisės aktuose ir šiuose įstatuose valdybos kompetencijai priskirtas funkcijas.

Toliau aptarsime vidines suinteresuotąsias šalis.

### **1. Programų vadovai**

Programos vadovas vykdo bendrąjį programos valdymą ir atsako už:

- darbus, nustato terminus, darbų apimtį ir vykdant programą būtinųjų išteklių ir biudžeto vertinimą, organizavimą;
  - programos tikslų pagal nustatytus uždavinius, apimtį, terminus ir biudžetą vykdymą;
  - prekių, darbų ir paslaugų vykdyti programą per nustatytą laikotarpį pirkimų poreikių pagrindimo analizę, prekių tiekimo, darbų vykdymo ir paslaugų teikimo paraiškų tvirtinimą;
  - projektų inicijavimą, pasiūlymų dėl projektų vadovų ir, esant būtinybei, paprogramių vadovų skyrimo, atsižvelgiant į siūlomų kandidatų kvalifikaciją ir praktinį paruošimą, rengimą;
  - projektų ir paprogramių vadovų bendradarbiavimo užtikrinimą;
  - prioritetų nustatymą ir ginčų dėl išteklių programos projektams sprendimą;
  - apskaitos tvarkymą ir darbų pagal programą įforminimą dokumentuose;
  - darbų pagal programą koordinavimą su kitų programų vadovais;

- koreguojančių organizacinių ir techninių priemonių, siekiant sumažinti nukrypimų nuo atitinkamos programos projektų poveikį arba jo išvengti, parengimą ir įgyvendinimą; ir projektų, kurie įtraukti į projektų programą, pakeitimą pagal nustatytus reikalavimus.

## **2. Projektų vadovai**

Projekto vadovas atsako už projekto valdymą pagal Įmonėje nustatytus reikalavimus, taip pat už:

- būtinų vykdyti projektą terminų, darbų apimčių, išteklių ir biudžeto vertinimą, taip pat pakeitimų į projektų vykdymo grafikus pagal nustatytus reikalavimus, esant būtinybei, įtraukimą;

- prekių, paslaugų, darbų pirkimų pagal projektą bendrojo ir tam tikram laikotarpiui poreikio nustatymą; įrangos, mechanizmų, paslaugų ir darbų pirkimo paraiškų, siekiant vykdyti projektą, formavimą;

- dokumentų, siekiant organizuoti būtinų vykdyti projektą specialiųjų mechanizmų ir įrangos pirkimus, pagal nustatytus reikalavimus rengimą;

- projekto suskirstymo į darbų paketus, atskirus darbus ir operacijas, esant būtinybei, organizavimą;

- tinkamos vykdomo projekto kokybės, atsižvelgiant į apimtį, išteklius, terminus ir biudžetą, užtikrinimą;

- pasikeitimo informacija su visomis suinteresuotomis projekto šalimis užtikrinimą.

Kartais projekto vadovas ir padalinio, kuriame vykdomas projektas, yra vienas ir tas pat žmogus.

## **3. Projekto komanda**

Projekto komanda susideda iš personalo, dirbančio IAE, įskaitant ir projekto vadovą, inžinierių, administracinius darbuotojus ir kitus, nebūtinai susijusius su projekto valdymu, IAE darbuotojus.

**Tyrimo tikslas.**

Nustatyti, kaip IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto projektų valdymo komandos nariai suvokia šio megaprojekto suinteresuotųjų šalių indėlį į megaprojekto sėkmę.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotąsias šalis, remiantis Įmonės vidiniais dokumentais bei Tarptautinės atominės energijos agentūros (toliau – TATENA) pasiūlytu eksploatacijos nutraukime dalyvaujančių SŠ susidomėjimo/intereso sričių sąrašu (IAEA Nuclear Energy Series, 2009, p. 40-41), TATENA pasiūlytais eksploatacijos nutraukimo veiklos rodikliais (IAEA Nuclear Energy Series, 2011, p. 14).

2. Nustatyti Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos intensyvumo indeksą, naudojant Bourne L. and Walker D. H. T. (2005, p. 653) aprašytą metodą.

3. Išsiaiškinti, kokios, darbuotojų nuomone, yra Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotosios šalys bei nustatyti jų intereso – įtakos intensyvumo indeksą;

4. Lyginamosios analizės pagalba nustatyti, ar pakankamai dėmesio Ignalinos atominėje elektrinėje skiriama eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių nustatymui ir, ar pakankamai žinių apie IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotąsias šalis turi IAE personalas.

**3.5.2. Megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso intensyvumo rodiklių nustatymas**

Analizė buvo atlikta naudojant šio darbo teorijos dalyje Bourne L. and Walker D. H. T. (2005, p. 653) aprašytą suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos intensyvumo indekso nustatymo metodą.

Remiantis IAE vidine dokumentacija, formaliais susitarimais ir sutartimis su išorės organizacijomis, teisiniais aktais, Tarptautinės atominės energijos agentūros (toliau – TATENA) pasiūlytu eksploatacijos nutraukime dalyvaujančių SŠ susidomėjimo/intereso sričių sąrašu (IAEA Nuclear Energy Series, 2009, p. 40-41), TATENA pasiūlytais eksploatacijos nutraukimo veiklos rodikliais (IAEA Nuclear Energy Series, 2011, p. 14) buvo išrinkta 14 vidinių ir išorinių suinteresuotųjų šalių:

1. Lietuvos Respublikos Energetikos ministerija;
2. Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija;

3. Radiacinės saugos centras;
4. Valstybės įmonė Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra;
5. Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija;
6. Europos Komisija;
7. Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas;
8. Centrinė projektų valdymo agentūra;
9. Visuomenė;
10. Projekto rangovas;
11. Įmonės valdyba;
12. Programų vadovai;
13. Projektų vadovai;
14. Projekto komanda.

Kadangi IAE eksploatacijos nutraukimo procesas yra labai sudėtingas, reikalaujantis didelių investicijų, aukštos kvalifikacijos specialistų dalyvavimo ir t.t. – jame dalyvauja daugybė skirtingų institucijų. Šio megaprojekto suinteresuotosios šalys turi susidomėjimus/interesus skirtingose megaprojekto srityse. Todėl, kad megaprojekte dalyvauja daugybė suinteresuotųjų šalių, reikia pradėti nuo šių SŠ susidomėjimo/ interesų sričių nustatymo.

IAE eksploatacijos nutraukimo SŠ susidomėjimo/interesų sritys buvo nustatytos remiantis Tarptautinės atominės energijos agentūros (toliau – TATENA) pasiūlytu eksploatacijos nutraukime dalyvaujančių SŠ susidomėjimo/intereso sričių sąrašu (IAEA Nuclear Energy Series, 2009, p. 40-41), TATENA pasiūlytais eksploatacijos nutraukimo veiklos rodikliais (IAEA Nuclear Energy Series, 2011, p. 14) ir Energetikos ministerijos patvirtintais VĮ IAE 2011-2029 m. veiklos strategijos tikslais (DVSta – 0108 - 5V1). Iš viso buvo nustatytos 5 IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių susidomėjimo/ interesų sritys:

1. Sveikata ir saugumas – IAE darbuotojų ir visuomenės apsauga nuo IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto pavojų;
2. Poveikis aplinkai – aplinkos apsauga;
3. Finansinė – lėšų, skiriamų megaprojekto įgyvendinimui, racionalus panaudojimas;
4. Megaprojekto įgyvendinimas – nustatytos apimties megaprojektą įgyvendinti laiku ir neviršijant skirto biudžeto.
5. Socio-ekonominė – IAE personalo ir vietinių gyventojų lūkesčių įgyvendinimas ir išsipareigojimų jiems vykdymas.

Kadangi suinteresuotosios šalys ne tik turi tam tikrą susidomėjimą projektu, bet ir gali sąlygoti projekto eigą, neatsiejama suinteresuotųjų šalių analizės dalis yra SŠ galimos įtakos projekto eigai nustatymas. 5 lentelėje pateikiamos IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių susidomėjimo/interesų sritys, pateikti SŠ galimos įtakos šiose srityse pavyzdžiai bei kokia veikla yra vykdoma IAE šiose srityse.

**5 lentelė. IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių susidomėjimo/interesų sritys**

<b>Sritys</b>	<b>Suinteresuotųjų šalių įtakos pavyzdžiai</b>	<b>IAE veikla šioje srityje</b>
Finansinė	Skirti/ neskirti lėšas Užtikrinti draudimą Palaikyti projekto iniciatyvas Pritarti/ nepritarti rangovų/ konsultantų sandymui	IAE siekiama eksploataavimo nutraukimui skiriamą finansavimą naudoti skaidriai, tikslingai ir veiksmingai, išplėtojant aukščiausio lygio žmogiškųjų išteklių, laiko, lėšų ir procesų vadybos bei radioaktyviųjų atliekų tvarkymo sistemą.
Poveikis aplinkai	Reguliuojanti organizacija gali keisti taisykles/ reikalavimus netenkinančius projekto poreikių Sąlygoti projekto vertę ir įgyvendinimo laiką Palaikyti projekto iniciatyvas Pasiūlyti geras idėjas Pasidalinti patirtimi projekte Pasidalinti vadovybės atsakomybę Sukelti nereikalingų išlaidų Pritarti / nepritarti tam tikrų statinių statybai	IAE veikla reglamentuojama sekančiais įstatymais – Branduolinės energijos, Radiacinės saugos, Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo. Įmonėje užtikrinta branduolinė ir radiacinė sauga. IAE būdama Lietuvos įmonė, atsižvelgia į gamtosauginius savo veiklos aspektus. Kiekvienas Įmonėje dirbantis žmogus yra laikomas didžiausiu turtu ir sėkmės veiksniu, todėl yra atliekami darbuotojų ir aplinkos apšvitos veiksnių, jų kitimo tendencijų ir poveikio žmonių sveikatai vertinimas ir ekspertizė
Socio-ekonominė	Sukelti nereikalingų išlaidų Pasiūlyti geras idėjas Pasidalinti naujomis idėjomis/patirtimi projekte Pasiskirstyti vadovybės atsakomybę	Įmonė yra didžiausias regiono darbdavys, jos vykdomos struktūrinės reformos sąlygoja viso regiono socialinę aplinką ir pokyčius. IAE atsižvelgiama į socialinius veiklos aspektus ir prisiimama atsakomybė už savo veiklos pasekmes, veikiama etiškai ir sąžiningai darbuotojų ir visuomenės atžvilgiu.

**5 lentelės tęsinys kitame puslapyje**

Sritis	Suinteresuotųjų šalių įtakos pavyzdžiai	IAE veikla šioje srityje
Megaprojekto įgyvendinimas	Sustabdyti ar sulėtinti megaprojektą Sukelti nereikalingų išlaidų Pasiūlyti geras idėjas Pasiūlyti sąnaudų taupymo būdus Palaikyti projekto iniciatyvas Pasidalinti naujomis idėjomis/ patirtimi projekte Pasidalinti vadovybės atsakomybę	Įmonėje dirba daug didelę patirtį, unikalų žinių turinčių darbuotojų, kuriuos siekiama išsaugoti Įmonėje. Maksimaliai pritaikomos šių darbuotojų žinios ir patirtis. IAE skatina darbuotojų atvirumą, atsakingumą ir iniciatyvumą, jiems suteikiama galimybė įgyti naujos unikalios patirties, kurią jie galės panaudoti ateityje, įgyvendinant panašius projektus.
Sveikata ir saugumas	Reguliuojanti organizacija gali keisti taisykles/reikalavimus, netenkinančius projekto poreikių Sąlygoti projekto vertę ir įgyvendinimo laiką Palaikyti projekto iniciatyvas Pasiūlyti geras idėjas Pasidalinti patirtimi projekte Pasidalinti vadovybės atsakomybę Sukelti nereikalingų išlaidų Pritarti / nepritarti tam tikrų statinių statybai Atlikti žmonių ir aplinkos apšvitos veiksnių, jų kitimo tendencijų ir poveikio žmonių sveikatai vertinimą ir ekspertizę Vertinti radionuklidų išmetimo į aplinką iš branduolinės energetikos objektų ir kitą su branduolinėmis medžiagomis susijusią veiklą	IAE veikla reglamentuojama sekančiais įstatymais – Branduolinės energijos, Radiacinės saugos, Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo. Įmonėje užtikrinta branduolinė ir radiacinė sauga. IAE būdama Lietuvos įmonė, atsižvelgia į gamtosauginius savo veiklos aspektus. Kiekvienas Įmonėje dirbantis žmogus yra laikomas didžiausiu turtu ir sėkmės veiksniu, todėl yra atliekami darbuotojų ir aplinkos apšvitos veiksnių, jų kitimo tendencijų ir poveikio žmonių sveikatai vertinimas ir ekspertizė.

Šaltinis: sudaryta autorės

Kadangi megaprojekto suinteresuotosios šalys bei jų susidomėjimo/interesų sritys nustatytos, galima prieiti prie kiekvienos SŠ intereso intensyvumo tam tikroje srityje nustatymo. Ši analizė buvo atlikta remiantis TATENA pasiūlytu eksploatacijos nutraukime dalyvaujančių SŠ susidomėjimo/intereso sričių sąrašu (IAEA Nuclear Energy Series, 2009, p. 40-41), TATENA pasiūlytais eksploatacijos nutraukimo veiklos rodikliais bei suinteresuotųjų šalių šiose srityse susidomėjimo rodikliais (IAEA Nuclear Energy Series, 2011, p. 14-15), VĮ IAE vidinės dokumentacijos analize, šio magistro baigiamojo darbo autorės IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto dalyvavimo patirtimi.

6 lentelėje pateikiami skaičiai yra megaprojekto suinteresuotųjų šalių interesų intensyvumo rodikliai.

6 lentelė. Megaprojekto suinteresuotųjų šalių interesų intensyvumo rodikliai

Megaprojekto SŠ	Megaprojekto suinteresuotųjų šalių interesų intensyvumo rodikliai				
	Sveikata ir saugumas <sup>1</sup>	Poveikis aplinkai <sup>1</sup>	Finansinė <sup>1</sup>	Megaprojekto įgyvendinimas <sup>1</sup>	Socio-ekonominė <sup>1</sup>
Energetikos ministerija	5	5	5	5	4
Aplinkos ministerija	5	5	1	3	4
Radiacinės saugos centras	5	5	1	3	2
RATA	5	5	1	3	2
VATESI	5	5	1	3	2
Europos Komisija	2	2	3	3	1
ERPB	1	1	5	5	1
CPVA	1	1	5	5	1
Visuomenė	5	5	1	3	5
Projekto rangovas	5	5	1	5	1
Įmonės valdyba	5	5	5	5	5
Programų vadovai	5	5	5	5	5
Projektų vadovai	5	5	5	5	5
Projekto komanda	5	5	5	5	3

Šaltinis: adaptuota pagal Bourne L. and Walker D.H.T., 2005, p. 654/

<sup>1</sup>**Suinteresuotųjų intereso/susidomėjimo lygiai:** 5 – labai aukštas, 4 – aukštas, 3 – neutralus, 2 – žemas, 1 – labai žemas.

Po SŠ susidomėjimo/interesų aukščiau išvardintose megaprojekto srityse rodiklių nustatymo, tiriamas kiekvienos suinteresuotosios šalies analogiškose megaprojekto srityse įtakos intensyvumas. Kiekvienos suinteresuotosios šalies įtakos tam tikroje srityje intensyvumas buvo nustatytas remiantis VĮ IAE vidinės dokumentacijos analize, IAE įgaliotų asmenų susirašinėjimu su megaprojekto suinteresuotomis šalimis IAE eksploatacijos nutraukimo klausimais, konsultacijomis su projektų, įeinančių į megaprojekto sudėtį, vadovais, konsultacijomis su VĮ IAE Veiklos planavimo ir

licencijavimo skyriaus planavimo inžinieriais bei šio magistro baigiamojo darbo autorės megaprojekte dalyvavimo patirtimi (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė. Megaprojekto suinteresuotųjų šalių įtakos intensyvumo rodikliai**

Megaprojekto SŠ	Megaprojekto suinteresuotųjų šalių įtakos intensyvumo rodikliai				
	Sveikata ir saugumas <sup>1</sup>	Poveikis aplinkai <sup>1</sup>	Finansinė <sup>1</sup>	Megaprojekto įgyvendinimas <sup>1</sup>	Socio-ekonominė <sup>1</sup>
Energetikos ministerija	5	5	5	5	2
Aplinkos ministerija	5	5	1	5	2
Radiacinės saugos centras	5	5	1	5	2
RATA	5	5	1	5	2
VATESI	5	5	1	5	2
Europos Komisija	1	1	5	5	1
ERPB	1	1	5	5	2
CPVA	1	1	5	5	2
Visuomenė	1	1	1	1	1
Projekto rangovas	4	4	4	4	4
Įmonės valdyba	5	5	5	5	5
Programų vadovai	4	4	4	4	4
Projektų vadovai	4	4	4	4	4
Projekto komanda	3	3	3	3	1

Šaltinis: adaptuota pagal Bourne L. and Walker D.H.T., 2005, p. 654.

<sup>1</sup>**Suinteresuotųjų intereso/susidomėjimo lygiai:** 5 – labai aukštas, 4 – aukštas, 3 – neutralus, 2 – žemas, 1 – labai žemas.

Kadangi IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso-įtakos intensyvumo nustatymui naudojamas Bourne L. and Walker D. H. T. (2005, p. 653-657) aprašytas metodas SŠ intereso – intensyvumo rodiklis apskaičiuojamas pagal (1) formulę:



$$(VIII) = \sqrt{\{v*i/25\}}; \quad (1)$$

Čia: *VIII* - IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos indeksas;

*v* – IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių nustatytas susidomėjimo/intereso tam tikroje srityje laipsnis (žr. 6 lentelę);

*i* – IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių nustatytas *įtakos projekto eigai* tam tikroje srityje laipsnis (žr. 7 lentelę).

Tam, kad paskaičiuoti kiekvieną iš IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos intensyvumo rodiklių kiekvienoje iš nustatytų 5 IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių susidomėjimo/interesų srityje (žr. 5 lentelę), buvo panaudota (1) formulė, keičiant joje „*v*“ ir „*i*“ į atitinkamus SŠ tam tikroje srityje nustatytus susidomėjimo/intereso ir įtakos rodiklius. Pavyzdžiui:

LR Energetikos ministerijos IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto sveikatos ir saugumo srityje susidomėjimo/intereso laipsnis yra labai aukštas – 5 (žr. 6 lentelę), šios suinteresuotosios šalies analogiškoje megaprojekto srityje įtakos laipsnis irgi yra labai aukštas – 5 (žr. 7 lentelę), panaudojant šiuos duomenis (1) formulėje išeina:

$$(VIII) = \sqrt{\{5*5/25\}} = \sqrt{\{25/25\}} = \sqrt{1} = 1,$$

Reiškia LR Energetikos ministerijos megaprojekto sveikatos ir saugumo srityje intereso – įtakos intensyvumo laipsnis yra 1 (t.y. didžiausias įtakos intensyvumo laipsnis).

8 lentelėje pateikiami visų nustatytų megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos indeksai kiekvienoje iš 5 TATENA pasiūlytų eksploatacijos nutraukime dalyvaujančių SŠ susidomėjimo/intereso sričių (IAEA Nuclear Energy Series, 2009, p. 40-41).

**8 lentelė. Megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso - įtakos intensyvumo rodikliai**

I Megaprojekto SŠ	Megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso - įtakos intensyvumo rodikliai				
	Sveikata ir saugumas <sup>1</sup>	Poveikis aplinkai <sup>1</sup>	Finansinė <sup>1</sup>	Megaprojekto įgyvendinimas <sup>1</sup>	Socio-ekonominė <sup>1</sup>
Energetikos ministerija	1	1	1	1	0,89

8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

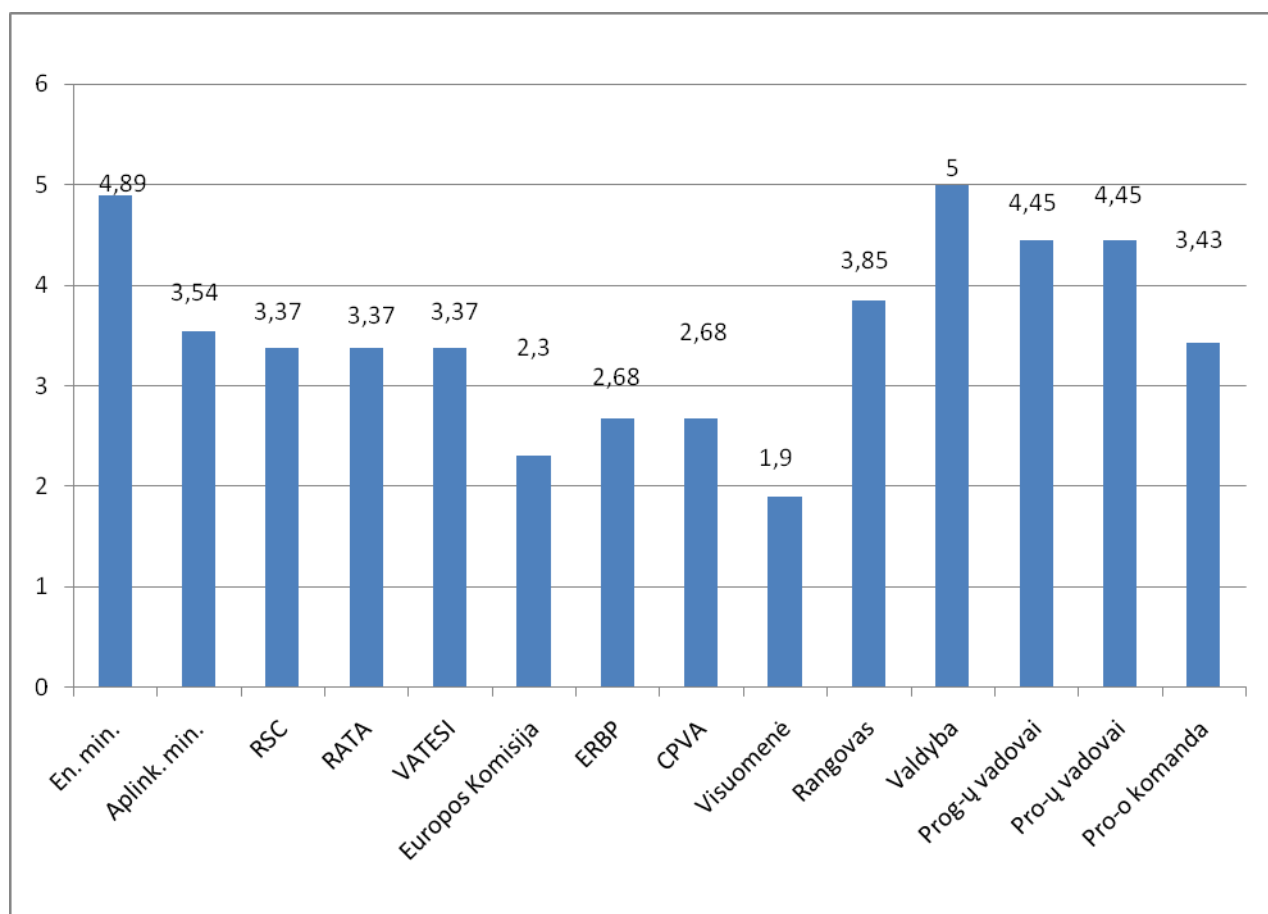
Aplinkos ministerija	1	1	0,2	0,77	0,57
Radiacinės saugos centras	1	1	0,2	0,77	0,4
RATA	1	1	0,2	0,77	0,4
VATESI	1	1	0,2	0,77	0,4
Europos Komisija	0,28	0,28	0,77	0,77	0,2
ERPB	0,2	0,2	1	1	0,28
CPVA	0,2	0,2	1	1	0,28
Visuomenė	0,45	0,45	0,2	0,35	0,45
Projekto rangovas	0,89	0,89	0,4	0,89	0,28
Įmonės valdyba	1	1	1	1	1
Programų vadovai	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89
Projektų vadovai	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89
Projekto komanda	0,77	0,77	0,77	0,77	0,35

Šaltinis: adaptuota pagal Bourne L. and Walker D.H.T., 2005, p. 654.

<sup>1</sup>**Suinteresuotųjų intereso – įtakos intensyvumo rodikliai:** 1 yra aukščiausias intereso – įtakos intensyvumo laipsnis, visi kiti 8 lentelėje nurodyti skaičiai parodo suinteresuotosios šalies intereso – įtakos laipsnį mažinimo tvarka, kur 1 – aukščiausias SŠ intereso – įtakos intensyvumo rodiklis, o 0,2 yra žemiausias SŠ intereso – įtakos intensyvumo rodiklis.

Remiantis 8 lentelės duomenimis buvo nustatytos megaprojekto suinteresuotosios šalys, kurios turi daugiausiai įtakos megaprojekto eigai. Ši analizė buvo atlikta sudėjus visus suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos intensyvumo rodiklius, tokiu būdu buvo nustatytas bendras suinteresuotųjų šalių įtakos laipsnis visam megaprojektui. Pavyzdžiui, LR Energetikos ministerijos megaprojekto sveikatos ir saugumo srityje susidomėjimo/intereso laipsnis yra 1, poveikio aplinkai srityje susidomėjimo/intereso laipsnis irgi yra 1, megaprojekto finansinėje srityje šios SŠ susidomėjimo/intereso laipsnis taip pat yra aukščiausias – 1, o socio-ekonominėje srityje Energetikos ministerijos susidomėjimo/intereso laipsnis buvo nustatytas kaip 0,89 – vidutiniškas. Sudėjus visus šiuos rodiklius:  $1+1+1+0,89 = 4,89$ , paaiškėja, kad bendras LR Energetikos ministerijos IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekte intereso – įtakos intensyvumo rodiklis yra 4,89. Analogiškai paskaičiavus intereso-įtakos intensyvumo rodiklius kitoms megaprojekte dalyvaujančioms

suinteresuotosioms šalims parengta bendro IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos intensyvumo diagrama (žr. 7 pav.).



7 pav. Bendri IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos intensyvumo rodikliai

7 paveikslo diagrama rodo, kad didžiausią įtaką IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojektų eigai turi: IAE valdyba (5) ir LR Energetikos ministerija (4.89), taip pat pakankamai stipriai megaprojektą gali sąlygoti IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto programų (4.45) ir projektų vadovai (4.45), pagrindinių projektų rangovas (3.85). Visos kitos suinteresuotosios šalys turi mažiau įtakos projekto eigai, bet vis tiek yra svarbios, todėl verta jas įsidėmėti – LR Aplinkos ministerija surinko 3.54 taško; projekto komanda – 3.43; Radiacinės saugos centras, VĮ Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra ir Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija surinko po 3.37 taško; Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas ir Centrinė projektų valdymo agentūra surinko po 2.68 taško; Europos Komisija – 2.3 ir visuomenė turi mažiausiai įtakos projekto eigai surinkdama po 1.9 balo.

### **3.5.3. Megaprojekto suinteresuotos šalys ir tų šalių intereso – įtakos intensyvumo rodikliai IAE megaprojekto projektų valdymo komandos narių nuomone**

#### **Respondentai.**

Pagal paskutinius duomenis 2014 m. sausio 2 d. Ignalinos atominėje elektrinėje dirbo 2103 darbuotojų, tarp jų: generalinis direktorius, departamento direktorius, departamento direktoriaus pavaduotojai, tarnybos vadovai, struktūrinių padalinių vadovai, vyriausieji specialistai, tarnautojai, kvalifikuoti darbininkai ir nekvalifikuoti darbuotojai (VĮ IAE Generalinio direktoriaus įsakymas dėl 2012 m. birželio 25 d. įsakymo Nr. VĮs-203 “Dėl 2012 m. gegužės 9 d. įsakymo Nr. VĮs-164 priedo “Dėl VĮ IAE darbuotojų mėnesinės algos dydžių nustatymo pakeitimo ir papildymo“ pakeitimo, priedas).

Kadangi šio magistro baigiamojo darbo tikslas yra nustatyti, kaip IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto projektų valdymo komandos nariai suvokia šio megaprojekto suinteresuotųjų šalių indėlį į megaprojekto sėkmę, tai respondentai yra IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto projektų valdymo komandos nariai. Projekto valdymo komandą sudaro darbuotojai, specialistai, tarnautojai ir vadovai.

#### **Atrankos metodas.**

Įmonėje dirba daugybė skirtingų profesijų atstovų ir visų jų darbas vienaip ar kitaip sąlygoja megaprojekto eigą, tačiau ne visi darbuotojai dalyvauja projekto valdyme ir todėl neturi pakankamai kompetencijos atsakyti į klausimus, susijusius su IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto valdymu, taip pat ne visi darbuotojai turi pakankamai kompetencijos megaprojekto eksploatacijos nutraukimo suinteresuotųjų šalių nustatymui. Todėl apklausoje dalyvavo tik tie respondentai, kurie tiesiogiai dalyvauja megaprojekto valdyme.

#### **Tyrimo metodas.**

Anketinė IAE darbuotojų, tiesiogiai dalyvaujančių IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto valdyme, apklausa, naudojant iš anksto parengtas anketas, kurias respondentai turėjo užpildyti. Kadangi IAE dėl darbo specifikos naudojamos 3 kalbos: lietuvių, anglų ir rusų – anketos buvo paruoštos trimis kalbomis (žr. 7 priedą).

**Imties dydis** – apie 100 respondentų.

**Anketinės apklausos atlikimo periodas.** Anketinė apklausa buvo atlikta nuo 2014 m. sausio 13 d. iki 2014 m. sausio 16 d.

Išanalizavus respondentų atsakymus į pirmąjį anketos klausimą „*Nurodykite, kokiai grupei priklauso Jūsų pareigos*“ ir paskaičiavus procentais paaiškėjo šie rezultatai (žr. 9 lentelę).

**9 lentelė. Ignalinos atominės elektrinės darbuotojų, tiesiogiai dalyvaujančių IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto valdyme pareigų pasiskirstymas**

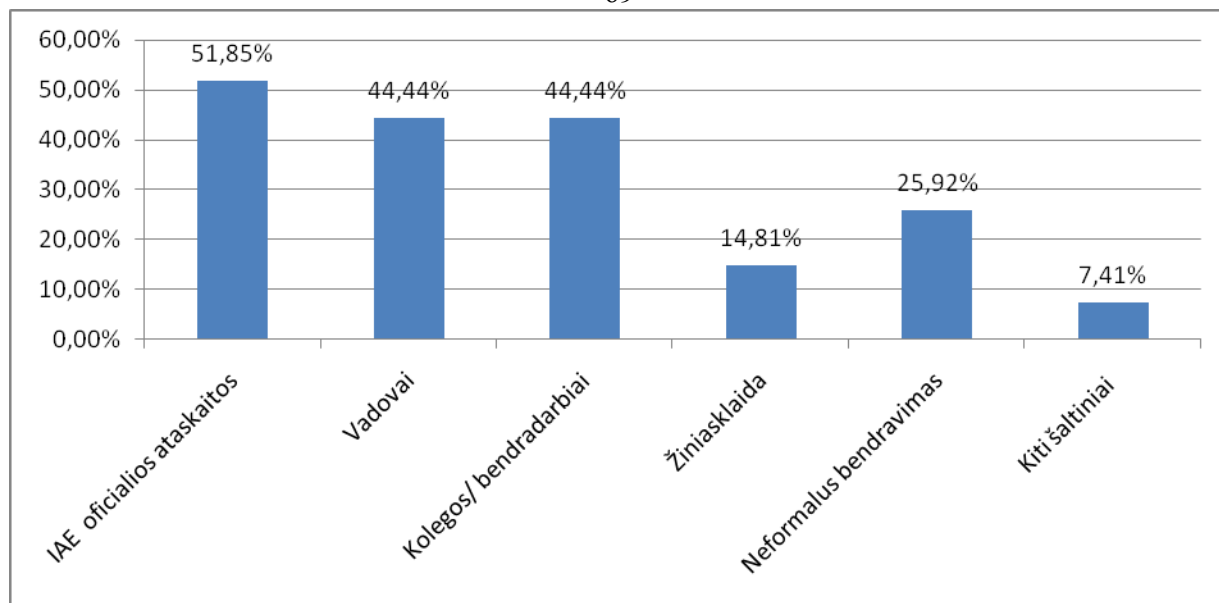
<b>Pareigos</b>	<b>%</b>
Darbuotojas	3,70 %
Specialistas	77,78 %
Tarnautojas	11,11 %
Vadovas	7,41 %

Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš 9 lentelėje pateiktų duomenų aiškiai matosi, kad daugiausiai respondentų priklauso specialistų grupei, į kurią įeina tokios pareigos, kaip *inžinieriai, vertėjai, meistras, archyvarai ir t.t.* Šis personalas megaprojekte dalyvauja kaip projektų komandų nariai.

Į antrąjį anketos klausimą „*Ar Jūs žinote, kas yra megaprojektas?*“ 92,6 % darbuotojų atsakė teigiamai, nežinančių megaprojekto reikšmės nebuvo visai, tačiau buvo ir tokių (7,4 %), kurie pažymėjo atsakymą – „*Mano darbas nereikalauja tokių žinių*“, nors apklausoje dalyvavo tik tie respondentai, kurie tiesiogiai dalyvauja megaprojekte ir privalo turėti atitinkamas žinias apie megaprojektą bei jo suinteresuotąsias šalis.

Į klausimą „*Iš kur Jūs gaunate informaciją apie Ignalinos AE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto įvykdymą?*“ 51,85 % respondentų atsakė, kad informaciją gauna iš IAE personalo parengtos oficialios ataskaitos, kas parodo, kad Įmonėje sklandžiai veikia atskaitomybės bei darbuotojų informavimo sistema. Taip pat, jeigu pats populiariausias informacijos apie IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto vykdymą šaltinis yra oficialios ataskaitos, kurias tvirtina Įmonės generalinis direktorius, tai rodo, kad personalas gauna patikimą informaciją. Antrąją vietą pagal informacijos pateikimo populiarumą užima vadovai, kolegos ir bendradarbiai – 44,44 %, o tai suteikia personalui, tiesiogiai dalyvaujančiam megaprojekto valdyme, galimybę geriau orientuotis situacijoje. 25 % darbuotojų informaciją apie megaprojektą gauna iš neformalaus bendravimo (bendraujant su draugais, šeimos nariais, kaimynais ir t.t.), iš esmės šis informacijos suteikimo šaltinis galėjo surinkti ir 100 %, nes IAE eksploatacijos nutraukimo procesas yra labai svarbus Visagino miesto gyventojams bei visos Lietuvos piliečiams. Svarbu, kad neformalus bendravimas nebūtų vienintelis informacijos apie IAE eksploatacijos nutraukimo suteikimo šaltinis, nes bendraujant suteikiama informacija yra subjektyvi ir ne visada teisinga. Kiti informacijos suteikimo šaltiniai bei jų išraiška procentais pateikti 8 paveiksle.



8 pav. **Informacijos apie IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto eigą suteikimo šaltiniai**

Ketvirtajame anketos klausime respondentai turėjo preliminariai nustatyti suinteresuotųjų šalių įtaką IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto eigai. Respondentų atsakymai parodė, kad IAE darbuotojai supranta suinteresuotųjų šalių turimą įtaką megaprojekto eigai, nes 55,55 % respondentų atsakė, kad SŠ turi didelę įtaką. Tačiau 18,52 % mano, kad jų darbas nereikalauja tokių žinių, nors apklausos anketos buvo duotos tik tam personalui, kuris tiesiogiai dalyvauja megaprojekte ir privalo turėti atitinkamas žinias apie patį megaprojektą bei jo suinteresuotąsias šalis.

Penktuoju anketos klausimu respondentai turėjo išrinkti iš pateikto sąrašo Ignalinos AE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotąsias šalis. Iki šios apklausos buvo atlikta IAE veiklos bei dokumentacijos, kaip išorinės taip ir vidinės veiklos, analizė ir nustatytos IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotosios šalys, iš viso buvo nustatyta 17 SŠ. Tarp šio klausimo pasirenkamųjų atsakymų buvo išvardytos tik suinteresuotosios šalys, vadinasi, teisingu atsakymu galėjo būti laikomas visų 14 suinteresuotųjų šalių žymėjimas. Iš gautų atsakymų tik 13,33 % visų respondentų teisingai atsakė į šį klausimą. 10 lentelėje pateikiama procentinė išraiška pagal suinteresuotųjų šalių žymėjimo dažnumą.

**10 lentelė. IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių respondentų nuomonė**

<b>Suinteresuotosios šalies pavadinimas</b>	<b>Pasirinkimo dažnis procentais</b>
<b>Lietuvos Respublikos energetikos ministerija</b>	<b>81,48 %</b>
Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija	44,44 %
Radiacinės saugos centras	40,74 %
Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra	55,56 %
<b>VATESI</b>	<b>59,25 %</b>
<b>Europos Komisija</b>	<b>66,97 %</b>
<b>Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas</b>	<b>62,96 %</b>
Centrinė projektų valdymo agentūra	51,85 %
Visuomenė	18,52 %
Projekto rangovas	51,85 %
<b>IAE valdyba</b>	<b>74,07 %</b>
Programų vadovai	51,85 %
<b>Projektų, įeinančių į megaprojektą, vadovai</b>	<b>88,89 %</b>
Projektų, įeinančių į megaprojektą, valdymo komandos	51,85 %

Šaltinis: sudaryta autorės.

Respondentų nuomone, IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių sąraše buvo norodytos šios dažniausios institucijos: Lietuvos Respublikos energetikos ministerija, Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija, Europos Komisija, Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas, IAE valdyba, projektų, įeinančių į megaprojekto sudėtį, vadovai. Antrąją vietą užima: Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, Radiacinės saugos centras, Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra, Centrinė projektų valdymo agentūra, projekto rangovas, programų vadovai, projektų, įeinančių į megaprojektą, valdymo komandos. Labai retai IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių sąraše buvo nurodoma visuomenė.

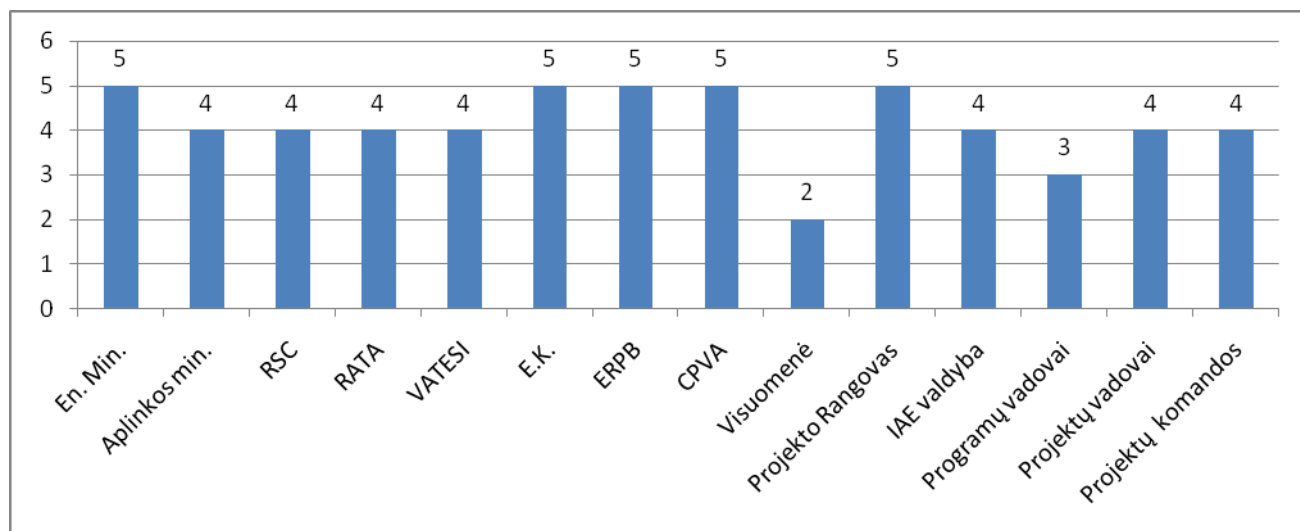
Šeštajame anketos klausime respondentai turėjo nurodyti interesų intensyvumo rodiklius nuo 1 iki 5 (5 – labai aukštas, 4 – aukštas, 3 – neutralus, 2 – žemas, 1 – labai žemas) pagal penktuoju klausimu pasirinktas Ignalinos AE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotąsias šalis. Šio klausimo atsakymai padės nustatyti Ignalinos AE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių bendro intereso megaprojekte intensyvumo rodiklius. 11 lentelėje procentinė išraiška parodo, kiek respondentų pasirinkto tam tikrą intereso intensyvumo rodiklį tam tikrai suinteresuotajai šaliai.

11 lentelė. Suinteresuotųjų šalių bendro intereso megaprojekte intensyvumo rodiklių pasirinkimo dažnis

IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotosios šalys	Suinteresuotųjų šalių bendro intereso megaprojekte intensyvumo rodiklių pasirinkimo dažnis procentais				
	1	2	3	4	5
Lietuvos Respublikos energetikos ministerija	0 %	7,41 %	22,22 %	11,11 %	<b>40,74 %</b>
Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija	3,71 %	14,81 %	7,41 %	<b>25,9 %</b>	7,41 %
Radiacinės saugos centras	11,11 %	11,11 %	3,71 %	<b>40,74 %</b>	0 %
Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra	7,41 %	11,11 %	3,71 %	<b>37,04 %</b>	0 %
VATESI	0%	7,41 %	11,11 %	<b>29,62 %</b>	22,22 %
Europos Komisija	3,71 %	11,11 %	0 %	22,22 %	<b>44,44 %</b>
Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas	3,71 %	3,71 %	7,41 %	14,81 %	<b>44,44 %</b>
Centrinė projektų valdymo agentūra	7,41 %	3,71 %	18,52 %	14,81 %	<b>25,93 %</b>
Visuomenė	14,81 %	<b>18,52 %</b>	3,71 %	14,81 %	0 %
Projekto rangovas	11,11 %	7,41%	3,71 %	11,11 %	<b>22,22 %</b>
IAE valdyba	3,71 %	3,71 %	7,41 %	<b>29,63 %</b>	25,93 %
Programų vadovai	0 %	3,71 %	<b>29,63 %</b>	25,93 %	11,11 %
Projektų, įeinančių į megaprojektą, vadovai	0 %	3,71 %	14,81 %	<b>33,33 %</b>	25,92 %
Projektų, įeinančių į megaprojektą, valdymo komandos	3,71 %	11,11%	3,71 %	<b>33,33 %</b>	18,51 %

Šaltinis: sudaryta autorės.

Išanalizavus 11 lentelės duomenis, kiekvienai megaprojekto suinteresuotajai šaliai buvo priskirti rodikliai, kurie surinko didžiausią pasirinkimo dažnį. (žr. 9 pav.)



9 pav. Suinteresuotųjų šalių bendro intereso megaprojekte intensyvumo rodikliai



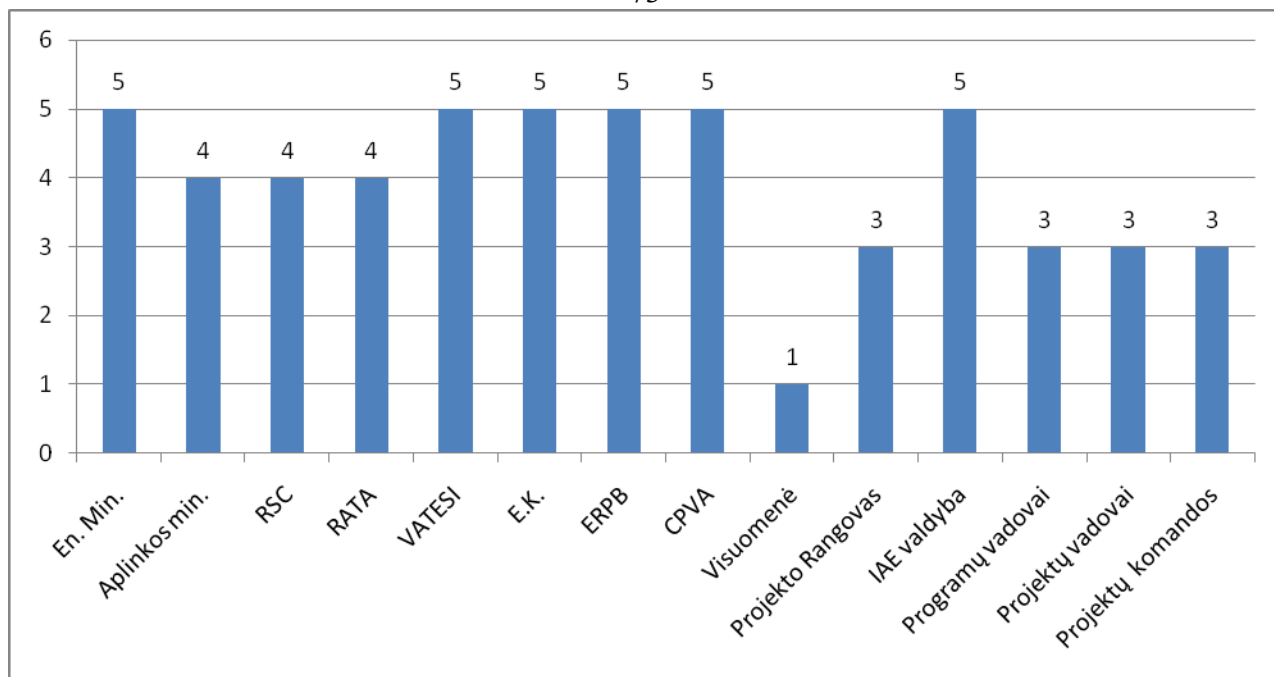
Septintajame anketos klausime respondentai turėjo nurodyti šalia kiekvienos penktajame klausime pasirinktos Ignalinos AE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotosios šalies jos galimos įtakos IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto eigai laipsnio rodiklius nuo 1 iki 5. Šio klausimo atsakymai padės nustatyti Ignalinos AE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių bendros galimos įtakos IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto eigai laipsnį. 12 lentelės procentine išraiška pateikiama, kiek respondentų pasirinkto tam tikrą SŠ galimos įtakos IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto eigai laipsnio rodiklį tam tikrai suinteresuotajai šaliai.

**12 lentelė. Suinteresuotųjų šalių galimos įtakos IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto eigai laipsnio rodiklio pasirinkimo dažnis**

IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotosios šalys	Suinteresuotųjų šalių galimos įtakos IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto eigai laipsnio rodiklio pasirinkimo dažnis procentais				
	1	2	3	4	5
Lietuvos Respublikos energetikos ministerija	3,71 %	3,71 %	7,41 %	18,52 %	<b>51,85 %</b>
Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija	7,41 %	7,41 %	11,11 %	<b>22,22 %</b>	11,11 %
Radiacinės saugos centras	3,71 %	14,81 %	3,71 %	<b>29,62 %</b>	3,71 %
Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra	7,41 %	11,11 %	7,41 %	<b>29,62 %</b>	11,11 %
VATESI	0 %	0 %	3,71 %	29,62 %	<b>33,33 %</b>
Europos Komisija	0 %	3,71 %	3,71 %	18,52 %	<b>44,44 %</b>
Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas	7,41 %	0 %	7,41 %	18,51 %	<b>44,44 %</b>
Centrinė projektų valdymo agentūra	0 %	0 %	3,71 %	22,22 %	<b>29,62 %</b>
Visuomenė	<b>29,62 %</b>	14,81 %	14,81 %	0 %	0 %
Projekto rangovas	3,71 %	3,71 %	<b>22,22 %</b>	18,52 %	7,41 %
IAE valdyba	3,71 %	3,71 %	7,41 %	18,52 %	<b>33,33 %</b>
Programų vadovai	3,71 %	0 %	<b>33,33 %</b>	14,81 %	11,11 %
Projektų įeinančių į megaprojektą vadovai	3,71 %	11,11 %	<b>40,74 %</b>	11,11 %	18,52 %
Projektų įeinančių į megaprojektą valdymo komandos	11,11 %	7,41 %	<b>18,52 %</b>	11,11 %	14,81 %

Šaltinis: sudaryta autorės.

Išanalizavus duomenis kiekvienai megaprojekto suinteresuotajai šaliai buvo priskirti rodikliai, kurie surinko didžiausią pasirinkimo dažnį (žr. 10 pav.).



10 pav. IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių galimos įtakos IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto eigai laipsnio bendri rodikliai

Kad nustatytume bendrą suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos indeksą pagal duomenis, gautus iš IAE personalo, tiesiogiai dalyvaujančio IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekte, buvo panaudota (1) formulė  $(VII) = \sqrt{\nu \cdot i / 25}$ ,

kur „ $\nu$ “ – tai yra suinteresuotųjų šalių bendro intereso megaprojekte intensyvumo rodiklis (žr. 9 pav.);

„ $i$ “ – IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių galimos įtakos IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto eigai laipsnio bendras rodiklis (žr. 10 pav.). Panaudojus (1) formulę  $(VII) = \sqrt{\nu \cdot i / 25}$  buvo gauti duomenys, kurie pateikti 13 lentelėje.

13 lentelė. IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso - įtakos intensyvumo rodikliai

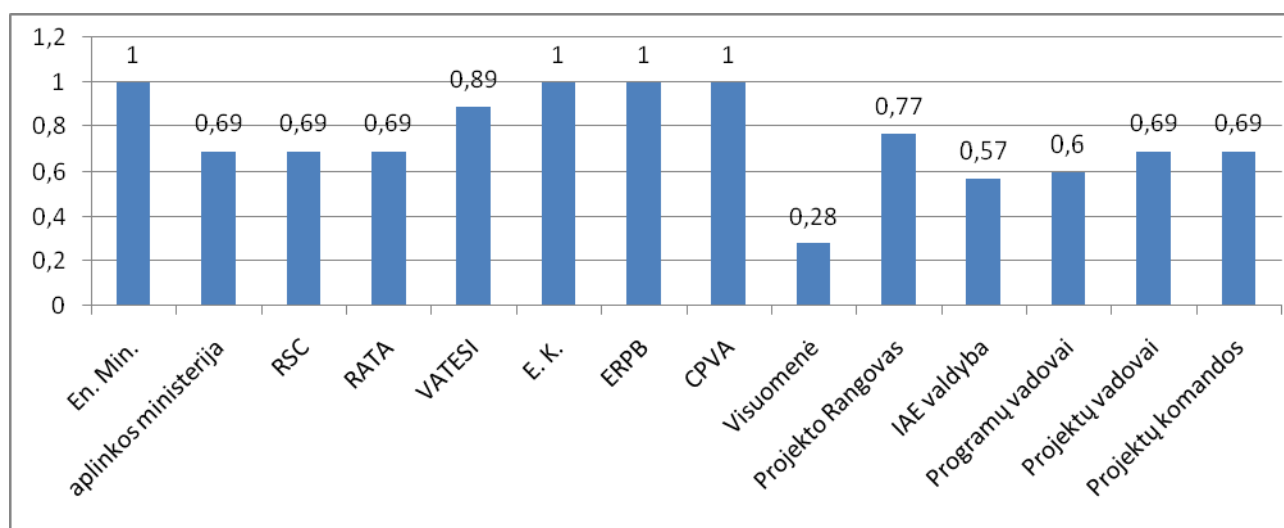
IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto Suinteresuotos šalys	IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso - įtakos intensyvumo rodikliai
Lietuvos Respublikos energetikos ministerija	1
Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija	0,69
Radiacinės saugos centras	0,69

13 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra	0,69
VATESI	0,89
Europos Komisija	1
Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas	1
Centrinė projektų valdymo agentūra	1
Visuomenė	0,28
Projekto rangovas	0,77
IAE valdyba	0,57
Programų vadovai	0,6
Projektų įeinančių į megaprojektą, vadovai	0,69
Projektų įeinančių į megaprojektą, valdymo komandos	0,69

Šaltinis: sudaryta autorės

Panaudojant duomenis iš 13 lentelės buvo sudaryta diagrama, kurioje pateikiama, kokios, respondentų nuomone, IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotosios šalys turi daugiausiai įtakos megaprojekto eigai (žr. 11 pav.).



11 pav. IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso - įtakos intensyvumo rodikliai projektų komandų narių nuomone

11 paveikslą diagrama rodo, kad didžiausią įtaką IAE megaprojekto eksploatacijos nutraukimo eigai turi: LR Energetikos ministerija, Europos Komisija, Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas ir Centrinė projektų valdymo agentūra. Visos jos surinko didžiausią galimą skaičių 1; antrąją vietą pagal intereso – įtakos intensyvumą užima Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija (0.89) ir pagrindinių projektų rangovas (0.77). Šiek tiek mažiau reikšmingi megaprojekto valdymo eigai bei

sėkmei yra LR Aplinkos ministerija (0.69), Radiacinės saugos centras (0.69), VĮ Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra (0.69), projektų (0.69) ir programų (0.6) vadovai bei IAE valdyba (0.57). Visuomenė (0.28), respondentų nuomone, yra mažiausiai reikšminga suinteresuotoji šalis, tačiau visgi turinti pakankamai didelę įtaką projekto eigai.

### 3.5.4. IAE atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos intensyvumo rodiklių palyginimas

Analizė buvo atlikta lyginant 3.5.2. skyriuje IAE atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos intensyvumo rodiklius su 3.5.3. skyriuje gautais IAE atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos intensyvumo rodikliais projektų komandų narių nuomone.

Lyginamajai analizei atlikti buvo naudojamas TATENA (2009, p. 68) aprašytas suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos vizualizavimo būdas. Šiuo metodu SŠ priskiriami vaidmenys: *sprendimų darytojai, pagrindinės suinteresuotosios šalys, suinteresuotųjų šalių atstovai* ir *visuomenė*.

Kadangi rodikliai, gauti 3.5.2. skyriuje ir 3.5.3. skyriuje skiriasi, reikėjo parengti atskirą SŠ vaidmenų skalę.

Vaidmenys kiekvienai SŠ priskiriamos pagal duomenis iš 7 pav. „*Bendri IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos intensyvumo rodikliai*“ ir 11 pav. „*IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos intensyvumo rodikliai projektų komandų narių nuomone*“.

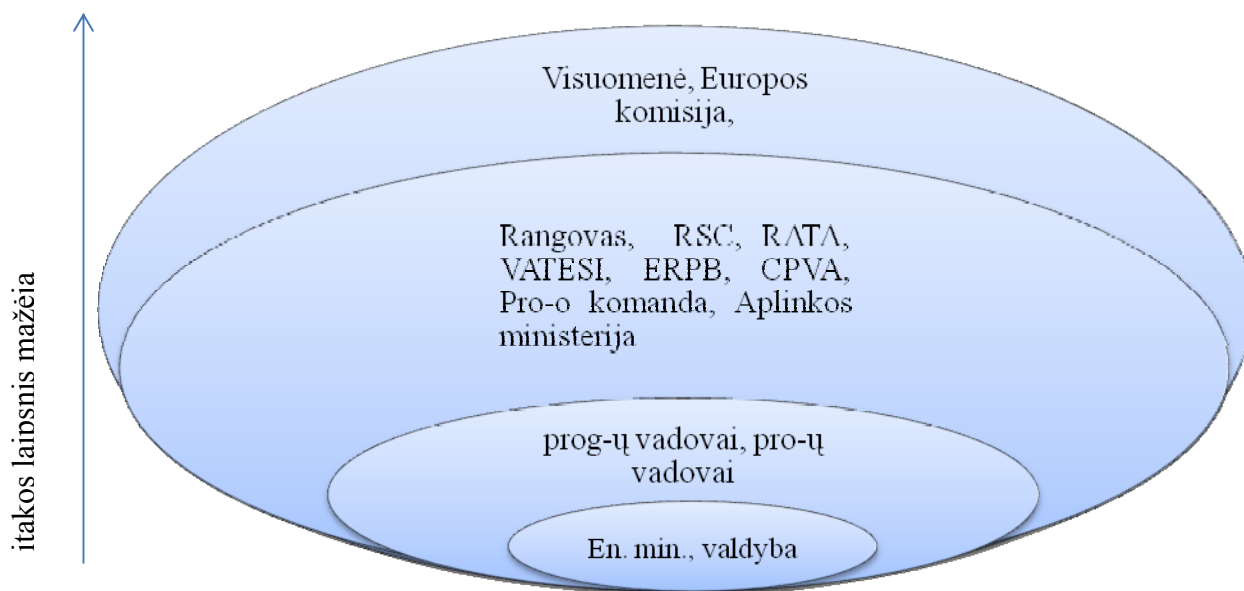
Kad priskirtume SŠ konkrečiam vaidmeniui, reikėjo padalinti IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotąsias šalis į 4 grupes pagal rodiklių dydį. Pavyzdžiui, 7 pav. didžiausias SŠ intereso – įtakos intensyvumo rodiklis yra 5, o mažiausias yra 1.9, išanalizavus šiuos duomenis gavosi žemiau pateikiama suinteresuotųjų šalių vaidmenų grupių skalė.

**14 lentelė. Suinteresuotųjų šalių vaidmenų skalė Nr. 1**

Rodikliai nuo ir iki	Suinteresuotųjų šalių vaidmuo
1,9 – 2,67	Visuomenė
2,68 – 3,45	suinteresuotųjų šalių atstovai
3,46 – 4,23	pagrindinės suinteresuotos šalys
4,24 – 5,00	sprendimų darytojai

Šalitinis: sudaryta autorės

Pagal duomenis iš bendrų IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos intensyvumo rodiklių (žr. 7 pav.) ir suinteresuotųjų šalių grupių skalės Nr. 1 (žr. 14 lentelę) buvo nubrėžta IAE eksploatacijos nutraukimo suinteresuotųjų šalių įtakos schema.



Šaltinis: sudaryta pagal IAEA Nuclear Energy Series, 2009, p. 68

### 12 pav. IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių įtaka megaprojekto eigai

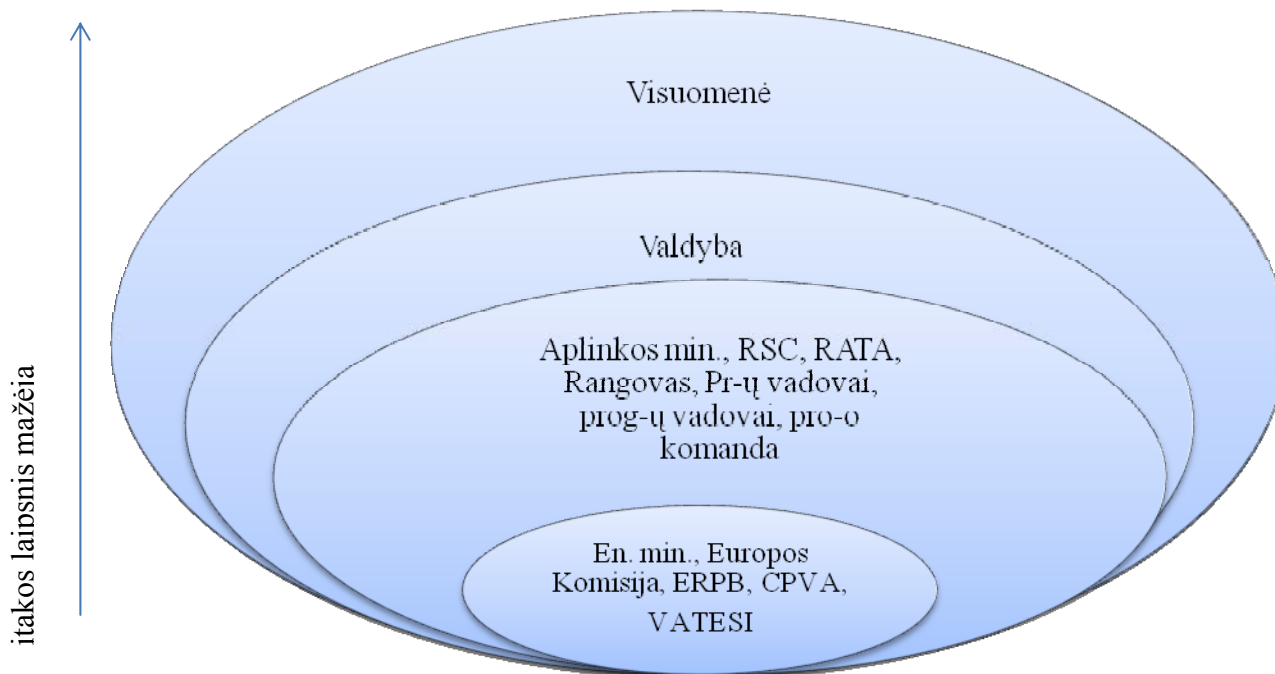
Antrai schemai nubrėžti reikėjo kitos suinteresuotųjų šalių grupių skalės, nes IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos intensyvumo rodikliai, projektų komandų narių nuomone (žr. 11 pav.), skiriasi nuo rodiklių, pateiktų 7 pav.: didžiausias SŠ intereso – įtakos intensyvumo rodiklis yra 1, mažiausias – 0.2. Išanalizavus šiuos duomenis gavosi 15 lentelėje vaizduojama suinteresuotųjų šalių grupių skalė.

### 15 lentelė. Suinteresuotųjų šalių grupių skalė Nr. 2

Rodikliai nuo ir iki	Suinteresuotųjų šalių grupė
0,2 – 0,4	Visuomenė
0,41 – 0,61	suinteresuotųjų šalių atstovai
0,62 – 0,82	pagrindinės suinteresuotos šalys
0,83 – 1,00	sprendimų darytojai

Šaltinis: sudaryta autorės

Analogiškai buvo padaryta ir antrajai schemai nubrėžti, tik duomenys šiai schemai buvo paimti iš kitų šaltinių: 11 pav. „IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso - įtakos intensyvumo rodikliai projektų komandų narių nuomone“ ir suinteresuotųjų šalių grupių skalė Nr. 2 (žr. 15 lentelę).



Šaltinis: sudaryta pagal IAEA Nuclear Energy Series, 2009, p. 68

### 13 pav. IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių įtaka megaprojekto eigai projektų komandų narių nuomone

IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto projektų valdymo komandos nariai yra vieni iš SŠ atstovų, šių žmonių darbas tiesiogiai susijęs su megaprojekto įgyvendinimu ir todėl jie privalo žinoti šio megaprojekto suinteresuotąsias šalis. Tačiau analizė parodė, kad projektų valdymo nariai neturi pakankamai informacijos apie megaprojekto suinteresuotąsias šalis, o tai tam tikroje situacijoje gali privesti prie projekto žlugimo arba tiesiog apsunkinti ir sulėtinti megaprojekto įgyvendinimą. Remiantis respondentų atsakymais IAE valdyba yra „suinteresuotasis šalies atstovas“, kuris neturi labai didelės įtakos projekto eigai ir nėra itin reikšmingas dalyvis IAE eksploatacijos nutraukimo sprendimų priėmimo. Tačiau praktika rodo, kad IAE valdyba yra pagrindinis „sprendimų darytojas“ projekto valdyme.

Pavyzdžiui, IAE valdyba pritaria visiems IAE sandoriams, kurių vertė viršija 10 mln litų, be valdybos pritarimo tokie sandoriai neįmanomi. Tai apsunkina sprendimo priėmimo procesą ir gali

sąlygoti visą megaprojekto eigą, tačiau tai užtikrina finansų panaudojimo skaidrumą bei padeda užtikrinti Lietuvai palankių sprendimų priėmimą.

Megaprojekto projektų valdymo komandų narių supratimo stoka apie megaprojekto suinteresuotųjų šalių įtaką ir susidomėjimą projekto eigoje turės neigiamos įtakos visam eksploatacijos nutraukimo procesui, o taip pat apsunkins megaprojekto dalyvių kasdienį darbą. Pavyzdžiui, megaprojekto projektų valdymo vadovai privalo atsiskaityti už įvykdytą darbą suinteresuotosioms šalims, o neturint pakankamai žinių apie SŠ bei jų susidomėjimo sritis, sunku parengti ataskaitą, kuri būtų informatyvi suinteresuotosioms šalims.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Atlikus IAE vidinės dokumentacijos, formalių susitarimų ir sutarčių su išorės organizacijomis, teisinių aktų, TATENA pasiūlytu eksploatacijos nutraukime dalyvaujančių SŠ susidomėjimo/intereso sričių sąrašu (IAEA Nuclear Energy Series, 2009, p. 40-41), TATENA pasiūlytu eksploatacijos nutraukimo veiklos rodikliu (IAEA Nuclear Energy Series, 2011, p. 14) buvo nustatyta 14 vidinių ir išorinių suinteresuotųjų šalių.

*Išorinės SŠ:* Lietuvos Respublikos Energetikos ministerija, Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, Radiacinės saugos centras, Valstybės įmonė Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra, Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija, Europos Komisija, Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas, Centrinė projektų valdymo agentūra, visuomenė, projekto rangovas, įmonės valdyba.

*Vidinės SŠ:* programų vadovai, projektų vadovai, projekto komanda.

2. Naudojant Bourne L. and Walker D. H. T. (2005, p. 653) aprašytą metodą bei remiantis TATENA pasiūlytu eksploatacijos nutraukime dalyvaujančių SŠ susidomėjimo/intereso sričių sąrašu (2009, p. 40-41), TATENA pasiūlytais eksploatacijos nutraukimo veiklos rodikliais bei suinteresuotųjų šalių šiose srityse susidomėjimo rodikliais (2011, p. 14-15), VĮ IAE vidinės dokumentacijos analize, šio magistro baigiamojo darbo autorės IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekte dalyvavimo patirtimi buvo nustatyti IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos intensyvumo rodikliai. Bourne L. and Walker D. H. T. (2005, p. 653) aprašyto metodo pagalba buvo paskaičiuoti IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių tam tikrose megaprojekto srityse intereso – įtakos intensyvumo rodikliai. Remiantis analizės rezultatais buvo nustatyta, kad didžiausią įtaką IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojektų eigai turi: *IAE valdyba* ir *LR Energetikos ministerija*, pakankamai stipriai megaprojektą gali sąlygoti ir IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto *programų* ir *projektų vadovai*, *pagrindinių projektų (B1 ir B2/3/4) rangovas*. Visos kitos suinteresuotosios šalys turi mažiau įtakos projekto eigai, bet vis tiek gali daryti tam tikrą įtaką, tarp jų: *LR Aplinkos ministerija*, *projekto komanda*, *Radiacinės saugos centras*, *VĮ Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra*, *Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija*, *Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas* ir *Centrinė projektų valdymo agentūra*. *Europos Komisija* ir *visuomenė* turi mažiausiai tiesioginės įtakos megaprojekto eigai.

3. Atlikus IAE darbuotojų, tiesiogiai dalyvaujančių IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto valdyme, anketinę apklausą buvo nustatytos IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto



suireruosotosios ŗalys ir pagal Bourne L. and Walker D. H. T. (2005, p. 653) pasiūlytą formulę (ŗr. 1 formulę) paskaičiuoti ŗių SŖ intereso – įtakos megaprojektui intensyvumo rodikliai (ŗr. 11 pav.). Remiantis analizės rezultatais buvo nustatyta, kad didžiausią įtaką IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojektų eigai turi: *LR Energetikos ministerija, Europos Komisija, Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas* ir *Centrinė projektų valdymo agentūra*; antrąją vietą pagal intereso – įtakos intensyvumą užima *Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija* ir *pagrindinių projektų (B1 ir B2/3/4) rangovas*; nors ir mažiau, bet visgi reikšmingi megaprojekto valdymo eigai bei sėkmei yra *LR Aplinkos ministerija, Radiacinės saugos centras, VĮ Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra, projektų ir programų vadovai* bei *IAE valdyba*. Visuomenė, respondentų nuomone, yra mažiausiai reikšminga suinteresuotoji ŗalis, tačiau visgi turinti pakankamai didelę įtaką projekto eigai.

4. IAE atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų ŗalių intereso – įtakos intensyvumo rodiklių ir ŗių suinteresuotųjų ŗalių intereso – įtakos intensyvumo rodiklių, projektų komandų narių nuomone, lyginamosios analizės rezultatai parodė, kad megaprojekto projektų valdymo grupių nariai neturi jų darbui reikalingų ŗinių ir supratimo apie megaprojekto suinteresuotąsias ŗalis, kas gali neigiamai sąlygoti viso megaprojekto eigą.

Ŗio darbo tyrimas parodė, kad Ignalinos atominėje elektrinėje personalas, tiesiogiai dalyvaujantis IAE eksploatacijos nutraukimo projektų valdyme, neturi ŗiam darbui reikalingų ŗinių apie IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotąsias ŗalis. Vadinasi, sprendimų priėmime gali būti neatsiŗvelgta į suinteresuotųjų pageidavimus, kas ateityje gali turėti įtakos megaprojekto įgyvendinimo sėkmei.

Įmonėje atsiradusi problema gali būti išspręsta ŗių pasiūlymu pagalba:

1. paruoŗti IAE apmokymus apie projektų valdymą;
2. supaŗindinti projektų valdymo komandų narius su suinteresuotųjų ŗalių analizės metodais;
3. parengti IAE eksploatacijos nutraukimo suinteresuotųjų ŗalių nustatymo ir jų valdymo procedūrą;

4. Įmonėje pradėti registruoti visus įvykius, kur suinteresuotosios ŗalys darė įtaką projekto eigai, ŗiuos įvykius analizuoti bei daryti išvadas tam, kad, paaiŗkėjus, jog ta įtaka buvo neigiama, galima būtų užkirsti kelią tokių situacijų atsiradimui ateityje.

5. periodiŗkai organizuoti projekto komandų valdymo narių susitikimus su Įmonės vadovybe ir aptarti suinteresuotųjų ŗalių interesų valdymo klausimus bei išsiaiŗkinti, kokie sprendimai dabar yra kritiniai.

**LITERATŪRA**

- Adamonytė I. ir kt.** Projektų valdymas ir vandens politika: mokomoji knyga. – Kaunas: Ardiva, 2008, - ISBN: 978-9955-896-53-1, p. 9
- Altshuler A., Luberoff D.** Mega-Projects: The Changing Politics of Urban Public Investment. 2003. Washington, DC: Brookings Institution, ISBN 0-8157-0129-2, p. 2-30
- Ataya G. ir Thorp J.** Portfolio management – Unlocking the value of IT investments, Information Systems Control Journal, 2007, 4:1-2
- Blomquist T. and Muller R.** Practices, roles and responsibilities of middle managers in program and portfolio management, Project Management Journal, 2006, p. 52-66
- Bourne L. and Walker D. H. T.** Visualising and Mapping Stakeholder Influence, Management Decision Vol 43 No.5, 2005, p. 649-660
- Bourne L. and Walker D. H. T.** Visualising and Mapping Stakeholder Influence – Two Australian Examples, Project Management Journal 37(1) 2006, p. 5-21
- Briner W. et al.** Project Leadership. Aldershot, U. K., Gower. 1996, p. 31-63;
- Bronwen G. et al.** ARTEMIS Services, October 2005. Sourcebook for WWF Standards: Stakeholder analysis
- Brugha R., Varvasovsky Z.** Stakeholder analysis: a review. Health Policy and Planning, vol. 15, 2002, p. 239-246
- Bryson J. M.** What to do when stakeholder matters: Stakeholder Identification and analysis Techniques, vol. 6, issue 1. Public Management Review ISSN 1471-9037, 2004, p.153-160
- Chevalier J. M., Buckles D. J.** SAS2: a Guide of Collaborative Inquiry and Social Engagement. Sage Publication, 2008, p. 171-177
- Cleland D. I.** Leadership and the Project Management Body of knowledge. International Journal of Project Management. 1995. 13 (2): p. 82-88
- Cleland D. I.** Project Management Strategic Design and Implementation. Singapore, McGraw-Hill, Singapore, 1999, p. 327-413
- Cleland D. I., Ireland L. R.** Field Guide to Project Management. – Handboken (N.J.): John Wiley, 2004 p. 243-256
- Flyvbjerg B., et al.** Megaprojects and Risk, an anatomy of ambition. 2003. U.K.: Cambridge University Press, ISBN 0 521 80420 5, p. 125-140

- Gray C. F. and Larson. E. W.** Project Management. The Managerial Process. – New York, 2003, ISBN 0-07-249392-5, p. 23-46, p. 57-92
- Grundy T., Brouwn L.** Strategic Project Management: Creating Organizational Breakthroughs. – London: Thomson Learning, 2002 p. 1-14
- Guščinskienė J.** Organizacijų sociologija. – Kaunas: Technologija, 2002, ISBN 8019837
- IAEA Nuclear Energy Series No. NW-T-25.** An Overview of Stakeholder Involvement in Decommissioning. 2009. IAEA, Australija, ISBN978-92-0-106608-4, p. 6-37, p. 67-71
- IAEA Nuclear Energy Series No. NW-T-2.1.** Selection and Use of Performance Indicators in Deommissioning. 2011. IAEA, Australija, ISBN 978-92-0-113010-5, p. 4-17
- Ives M.** Identifying the Contextual Elements of Project Management within Organizations and their Impact on Project Success. 2005. Project Management Journal 36(1), p. 37-50
- Jugdev K. & Muller R.** A Retrospective look at Our Evolving Understanding of Project Success. Journal of Project Management, 36(4), p. 19-31
- Kaziliūnas A.** Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. – Vinius: Mykolo Romerio inversitetas, 2004, Nr.9 – ISSN 1648-203
- Kaziliūnas A.** Organizacijoje vykdomų projektų derinimas su organizacijos strategija: monografija – Vilnius: Mykolo Romerio inversitetas, 2007,– ISSN 1648-2603, p. 32 – 41
- Kaziliūnas A.** Strateginis projektų valdymas – Vinius: Mykolo Romerio inversitetas, 2009 - ISBN: 978-9955-19-157-5, p. 66-70
- Mantel S. J. et al.** Project Management in Practice, 2011. Printed in U.S.A. ISBN-13 9780470533017, p. 43-82
- Morris, P. W. G. and Hough G. H.** The Anatomy of Major Projects – A Study of the Reality of Project Management. London, Wiley, 1993, ISBN 0471915513, p. 244-252
- Morris, P. W. G.** The Management of Projects. 1994. Thomas Telford Services Ltd, London. , ISBN: 0 7277 1693 X, p. 4-10
- Mikulskienė B.** Sprendimų priėmimo metodai viešajam valdymui. – Vilnius: Leidykla MES, 2011, - ISBN 978-609-95202-3-0, p. 59-70
- Neverauskas B. ir kt.** Projektų valdymas: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2003,– ISBN 9955-09-497-4, p. 9
- Norrie J. & Walker D. H. T.** A Balanced Scorecard Approach to Project Management Leadership. 2004. Project Management Journal 35(4), p. 47-56

**Pečkaitis J., Mačerinskienė I.** Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka: mokomasis leidinys. ISBN 978-9955-19-083-7. 2008. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

**Project Management Institute (PMI).** A Guide to the Project Management Body of Knowledge, the fourth edition, 2008, - ISBN: 978-1-933890-51-7, p. 5-23

**Sutterfield J. S. et al.** Project Management Journal: A Case Study of Project and Stakeholder Management Failures: Lessons Learned. 2006, p. 26-34

**Walker D. H. T.** Implications of Human Capital Issues. Procurement Strategies: A Relationship Based Approach. Walker D. H. T. and K. D. Hampson. 2003. Oxford, Blackwell Publishing. ISBN 0-632-05886-2, p. 70-101

**Young T. L.** Successful Project Management, Kogan Page Limited, 2006, , ISBN 978 0 7494 4561 4, p. 4-20

Lietuvos Respublikos teisės aktai:

2009 m. vasario 11 d. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Energetikos ministerijos nuostatų patvirtinimo, Nr. 86

Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos nuostatai, patvirtinti LR Vyriausybės 1988 m. rugsėjo 22 d. nutarimu Nr. 1138 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. spalio 13 d. nutarimo Nr. 1473 redakcija)

Radiacinės saugos centro nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2005 m. liepos 22 d. įsakymu Nr. 612 (Žin., 2005, Nr. 94-3516; 2001, Nr. 128-6073)

Lietuvos Respublikos nutarimas Nr. 117 „Dėl Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės pirmojo ir antrojo blokų eksploatavimo nutraukimo programos patvirtinimo“ (Žin., 2005-02-05, Nr. 17-536)

Lietuvos Respublikos energetikos ministro 2013 m. vasario 26 d. įsakymu Nr. 1-45 patvirtinti Valstybės įmonės Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūros įstatai

Lietuvos Respublikos finansų ministro 2002 m. gruodžio 20 d. įsakymu Nr. 406 patvirtinti Viešosios įstaigos Centrinės projektų valdymo agentūros įstatai

VI Ignalinos AE vidiniai dokumentai:

Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės kokybės vadybos politika, DVSta – 0108 - 19V1, p. 1 – 3

Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės organizacinės struktūros projekto aprašymas, DVSeD – 0117 - 1V2, p. 20

*Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės 2011-2029 metų veiklos strategija, DVSta – 0108 - 5V1*

*Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės įstatai, DVSta – 0104 - 1V3*

*Informacijos apie Ignalinos AE veiklą atnaujinimo išorės informavimui tvarkos aprašas, DVSta – 0308 - 8V1*

*Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo politika, DVSta – 0108 - 7V1, p. 1-3*

*Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo veiklos ir projektų dekompozicijos hierarchinės struktūros aprašas, DVSta-2211-1V1*

*Galutinis Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo planas (GENP)*

*Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės Generalinio direktoriaus įsakymas dėl 2012 m. birželio 25 d. įsakymo Nr. VĮs-203 “Dėl 2012 m. gegužės 9 d. įsakymo Nr. VĮs-164 priedo “Dėl VĮ IAE darbuotojų mėnesinės algos dydžių nustatymo pakeitimo ir papildymo“ pakeitimo, priedas*

#### Kiti dokumentai:

ES Ignalinos programos administravimo galimybių studija, skiriama Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijai pagal 2006-07-18 paslaugų teikimo sutartį Nr. 8-396

Europos socialiniai, teisiniai ir ekonominiai projektai, Vilnius, 2006

2000 m. balandžio 5 d. Lietuvos Respublikos ir Europos rekonstrukcijos ir plėtros banko bendroji sutartis dėl Tarptautinio Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo rėmimo fondo veiklos Lietuvoje (Val.Žin. 2001 m. Nr. 75)

Lietuvos Respublikos ir Europos rekonstrukcijos ir plėtros banko bendrosios sutarties ratifikavimo įstatymas Nr. IX-468, 2001 m. liepos 12 d.

#### Elektroniniai šaltiniai:

**About us**, prieiga per internetą <<http://www.ebrd.com/pages/about.shtml>> [žiūrėta 2013 09 24]

**Apie ministeriją**, prieiga per internetą <<http://www.am.lt/VI/index.php#r/1285>> [žiūrėta 2013 09 25]

**Apie Radiacinės saugos centrą**, prieiga per internetą <<http://www.rsc.lt/index.php/pageid/392>> [žiūrėta 2013 09 25]

**Apie Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūrą**, prieiga per internetą <[http://www.rata.lt/lt.php/apie\\_mus](http://www.rata.lt/lt.php/apie_mus)> [žiūrėta 2013 09 25]

**CPVA. Apie Ignalinos programa, prieiga per internetą** <<http://www.cpva.lt/lt/veikla/paramos-administravimas/ignalinos-programa/apie-ignalinos-programa.html>> [žiūrėta 2014 0206]

**Eksploatacijos nutraukimas**, prieiga per internetą <<http://www.iae.lt/lt/apie-mus/istorija/?page=2>> [žiūrėta 2013 09 25]

**IAE Istorija**, prieiga per internetą <<http://www.iae.lt/lt/apie-mus/istorija/?page=2>> [žiūrėta 2013 09 20]

**Ignalinos AE ir branduolinės energetikos perspektyvos Lietuvoje**, prieiga per internetą <<http://www.euro.lt/lt/apie-lietuvos-naryste-europos-sajungoje/lietuva-europos-sajungoje/ignalinos-ae-ir-branduolines-energetikos-perspektyvos/>> [žiūrėta 2013 09 24]

**Pagrindinė informacija apie ES**, prieiga per internetą <[http://europa.eu/about-eu/index\\_lt.htm](http://europa.eu/about-eu/index_lt.htm)> [žiūrėta 2013 09 24]

**VATESI veiklos aprašymas**, prieiga per internetą <<http://www.vatesi.lt/index.php?id=4>> [žiūrėta 2013 09 23]

**Išspėsti ginčai tarp Ignalinos AE ir „Nukem Technologies“**, Verslo žinios. 2013 m. gruodžio 19 d., prieiga per internetą <<http://vz.lt/article/2013/12/19/isspresti-gincai-tarp-ignalinos-ae-ir-nukem>> [žiūrėta 2014 01 05]

**Selivanova A.** Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotosios šalys / Programų ir projektų vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. B. Mikulskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2014.

#### ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe nustatytos ir išanalizuotos Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotosios šalys bei įvertinta, kaip IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto projektų valdymo komandos nariai suvokia šio megaprojekto suinteresuotųjų šalių indėlį į megaprojekto sėkmę. Pirmojoje darbo dalyje pateikiama projekto samprata, teoriniu aspektu tiriamas organizacijos vykdomų projektų derinimas su organizacijos strategija bei analizuojami projekto suinteresuotųjų šalių nustatymo metodai. Antrojoje dalyje remiantis išanalizuota literatūra pateikiama tyrimo metodologija, kurioje aprašyti šio darbo tyrime naudojami projekto suinteresuotųjų šalių nustatymo metodai. Trečiojoje dalyje aprašoma įmonė, kurioje buvo atliktas tyrimas, įmonėje vykdomas megaprojektas bei jo suinteresuotosios šalys. Tyrimu nustatomos megaprojekto suinteresuotosios šalys, jų intensyvumo įtakos rodikliai, remiantis antrojoje dalyje pateikta metodologija išsiaiškinama, kaip įmonės darbuotojai, tiesiogiai dalyvaujantys megaprojekto valdyme, suvokia šio megaprojekto suinteresuotųjų šalių indėlį į megaprojekto sėkmę.

**Pagrindiniai žodžiai:** projektas, megaprojektas, projekto suinteresuotosios šalys, suinteresuotųjų šalių analizė.

**Selivanova A.** Ignalina Nuclear Power Plant Decommissioning Megaproject Stakeholders/ Master`s Thesis in Programs and Projects Management. Supervisor prof. dr. B. Mikulskienė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Politics and Management Department, Institute of Management, 2014.

#### **ANNOTATION**

Ignalina Nuclear Power Plant (hereinafter - INPP) decommissioning megaproject stakeholders were identified and analysed in this Master`s Thesis as well as it was evaluated how the personnel belonging to projects management groups of INPP decommissioning megaproject perceive the megaproject stakeholders contribution into the success of the megaproject. The first part of the Master`s presents a project conception, an analysis of projects` adjustment to the organizational strategy as well as an analysis of stakeholder`s identification methods. The second part of the Master`s consists of a methodology of a research, which presents project stakeholders identification methods and is developed in accordance with the analysed literature. The third part of the Master`s Thesis introduces the enterprise, where the research was performed; the megaproject and its stakeholders. The research identifies stakeholders of the megaproject; explores the stakeholders` influence; on the basis of the methodology presented in the second part of this Mater`s is was revealed how the personnel of the enterprise, directly participating in the megaproject management, perceive the megaproject stakeholders contribution into the success of the megaproject.

**Key Words:** project, megaproject, project stakeholders, stakeholder`s analysis.



**Selivanova A.** Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotosios šalys / Programų ir projektų vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. B. Mikulskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2014.

## SANTRAUKA

Šio programų ir projektų vadybos magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, kadangi beveik kiekviena veikla mūsų laikais pradedama nuo projektų. Tačiau tam, kad projektas būtų laikomas sėkmingu – būtinai turi būti patenkinti to projekto suinteresuotųjų šalių poreikiai. O kad patenkintume projekto suinteresuotųjų šalių poreikius, iš pradžių turime nustatyti tas šalis bei jų interesus/įtaką šiam projektui. Tokiu būdu būtų išvengta situacijų, kai projekto suinteresuotosios šalys turi per didelę įtaką projektui ir pradeda sąlygoti jo eigą ar, kai sprendimo priėmimo metu nebuvo atsižvelgta į tam tikras suinteresuotąsias šalis, kas galų gale pasibaigia projekto vėlavimu ar žlugimu.

Šame darbe yra nagrinėjamas megaprojekto suinteresuotųjų šalių analizės viešajame sektoriuje atlikimo poreikis. Darbo tyrimo objektas – Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotosios šalys ir megaprojekto projektų valdymo komandos nariai. Atlikto tyrimo tikslas – nustatyti, kaip IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto projektų valdymo komandos nariai suvokia šio megaprojekto suinteresuotųjų šalių indėlį į megaprojekto sėkmę.

Programų ir projektų vadybos magistro baigiamajame darbe suformuluoti šie uždaviniai:

1. nustatyti Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotąsias šalis;
2. nustatyti Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių intereso – įtakos intensyvumo indeksą;
3. išsiaiškinti, kokios yra, darbuotojų nuomone, Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotosios šalys bei nustatyti jų intereso – įtakos intensyvumo indeksą megaprojekto projektų komandų narių nuomone;
4. lyginamosios analizės pagalba nustatyti, ar pakankamai dėmesio Ignalinos atominėje elektrinėje skiriama eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių nustatymui ir, ar pakankamai žinių apie IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotąsias šalis turi IAE personalas.

Darbas susideda iš trijų dalių: teorijos analizės, metodologijos ir tyrimo. Tyrime naudojami dviejų tipų metodai: *teorinis* (mokslinės literatūros apie projektų valdymą, suinteresuotųjų šalių

analizė, suinteresuotųjų šalių vaizdavimo būdų analizė) ir *empirinis* (IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotųjų šalių analizė, jų intereso – įtakos megaprojektui nustatymas ir vaizdavimas; IAE darbuotojų, tiesiogiai dalyvaujančių IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto projektų valdyme, anketinė apklausa, siekiant nustatyti, kaip projektų valdymo komandų nariai suvokia suinteresuotųjų šalių indėlį į megaprojekto sėkmę; pirmųjų dviejų empirinių metodų rezultatų lyginamoji analizė).

Šio darbo tyrimas parodė, kad Ignalinos atominėje elektrinėje personalas, tiesiogiai dalyvaujantis IAE eksploatacijos nutraukimo projektų valdyme, neturi šiam darbui reikalingų žinių apie IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotąsias šalis. Vadinasi, sprendimų priėmimo gali būti neatsižvelgta į suinteresuotųjų pageidavimus, kas ateityje gali turėti įtakos megaprojekto įgyvendinimo sėkmei.

Įmonėje atsiradusi problema gali būti išspręsta šių pasiūlymų pagalba: paruošti IAE apmokymus apie projektų valdymą; supažindinti projektų valdymo komandų narius su suinteresuotųjų šalių analizės metodais; parengti IAE eksploatacijos nutraukimo suinteresuotųjų šalių nustatymo ir jų valdymo procedūrą; įmonėje pradėti registruoti visus įvykius, kur suinteresuotosios šalys darė įtaką projekto eigai, šiuos įvykius analizuoti bei daryti išvadas tam, kad, paaiškėjus, jog ta įtaka buvo neigiama, galima būtų užkirsti kelią tokių situacijų atsiradimui ateityje; periodiškai organizuoti projekto komandų valdymo narių susitikimus su įmonės vadovybe ir aptarti suinteresuotųjų šalių interesų valdymo klausimus bei išsiaiškinti, kokie sprendimai dabar yra kritiniai.

Šio programų ir projektų vadybos magistro baigiamojo darbo rezultatai gali būti naudojami Ignalinos atominėje elektrinėje, personalo valdymo, projektų valdymo bei suinteresuotųjų šalių valdymo srityse.

**Pagrindiniai žodžiai:** projektas, megaprojektas, projekto suinteresuotosios šalys, suinteresuotųjų šalių analizė.

**Selivanova A.** Ignalina Nuclear Power Plant Decommissioning Megaproject Stakeholders/ Master's Thesis in Programs and Projects Management. Supervisor prof. dr. B. Mikulskienė . – Vilnius: Mykolas Romeris University, Politics and Management Department, Institute of Management, 2014.

## SUMMARY

The subject of this Master's Thesis in Programs and Projects Management is timely, because nowadays almost every activity begins with projects. However, a project might be considered as successful only, when its stakeholders are satisfied. To satisfy stakeholders' requirements, it is necessary to identify the stakeholders and their influence to the project implementation.

This Master's examines the need for the performance of an analysis of megaproject stakeholders in the public sector. The subject of the research performed in this paper is – Ignalina Nuclear Power Plant (hereinafter INPP) megaproject stakeholders and megaproject projects management groups personnel. The aim of the performed research is – to evaluate how the personnel belonging to projects management groups of INPP decommissioning megaproject (hereinafter – the Megaproject) perceive the megaproject stakeholders contribution into the success of the megaproject.

The following objectives are formulated in this Master's: identify the Megaproject stakeholders; identify interest/influence of the Megaproject stakeholders; identify the Megaproject stakeholders and their interest/influence, from the point of view of the personnel belonging to megaproject projects management groups; by applying a comparative analysis to establish whether the megaproject projects management groups personnel possess sufficient knowledge about the megaproject stakeholders.

The Master's consists of three parts: theory analysis, methodology and the research. The research consists of two types of methods: *theoretical* (an analysis of scientific literature about project management) and *empirical* (the Megaproject stakeholders analysis, their interest/influence in the Megaproject identification and visualization; an inquiry of the personnel directly participating in the Megaproject projects management to evaluate how the personnel perceive the megaproject stakeholders' contribution into the success of the megaproject; a comparative analysis of the first two empirical methods).

The research performed in this Master's Thesis showed that the INPP personnel, directly participating in the Megaproject projects management, do not possess the necessary knowledge and information about the Megaproject stakeholders. Thus, during the decision making, stakeholders

requirements may not be taken into account, what can influence the Megaproject implementation success in the future.

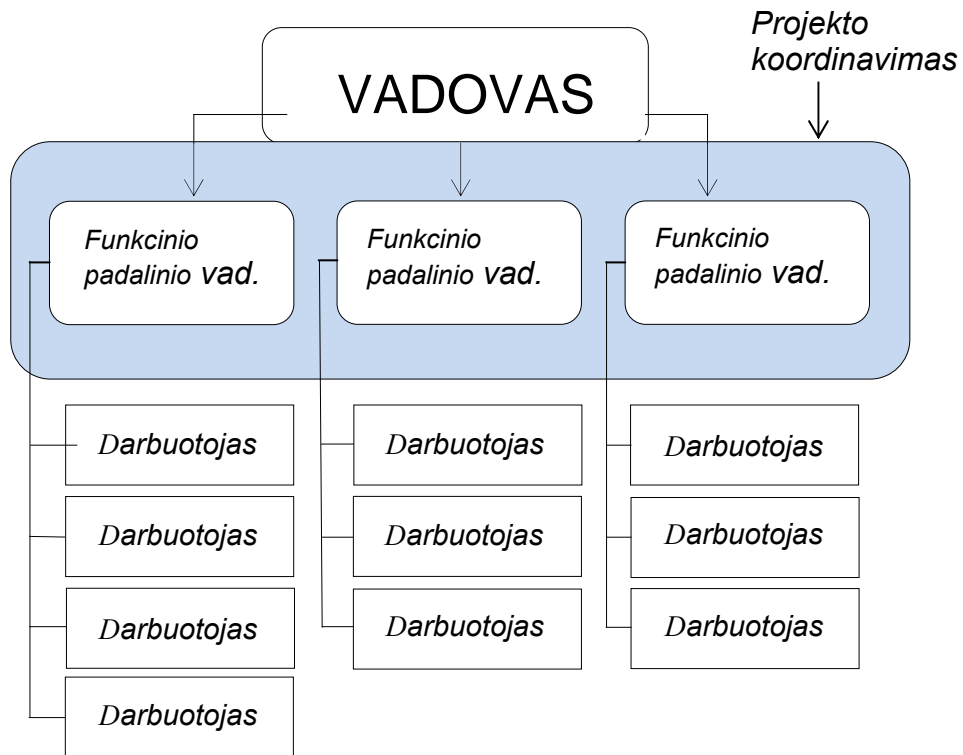
The problem emerged in the enterprise can be resolved with the help of the following suggestions: to hold project management training for the personnel, to introduce stakeholders identification techniques to personnel belonging to project management groups, to develop the Megaproject stakeholders identification and management procedure; to start to register all the situations when the Megaproject stakeholders influenced the Megaproject implementation, analyse this situations, so that in case the influence was negative it would be possible to prevent the repeat of these situations in the future; to periodically organise meetings between project management groups and the INPP board to discuss problematic Megaproject stakeholders management issues and to explore which of decisions are at that current moment critical.

The results of this Master's Thesis in Programs and Projects Management may be applied at Ignalina Nuclear Power Plant, in the areas of personnel management, project management and The megaproject stakeholders management.

**Key Words:** project, megaproject, project stakeholders, stakeholder's analysis.

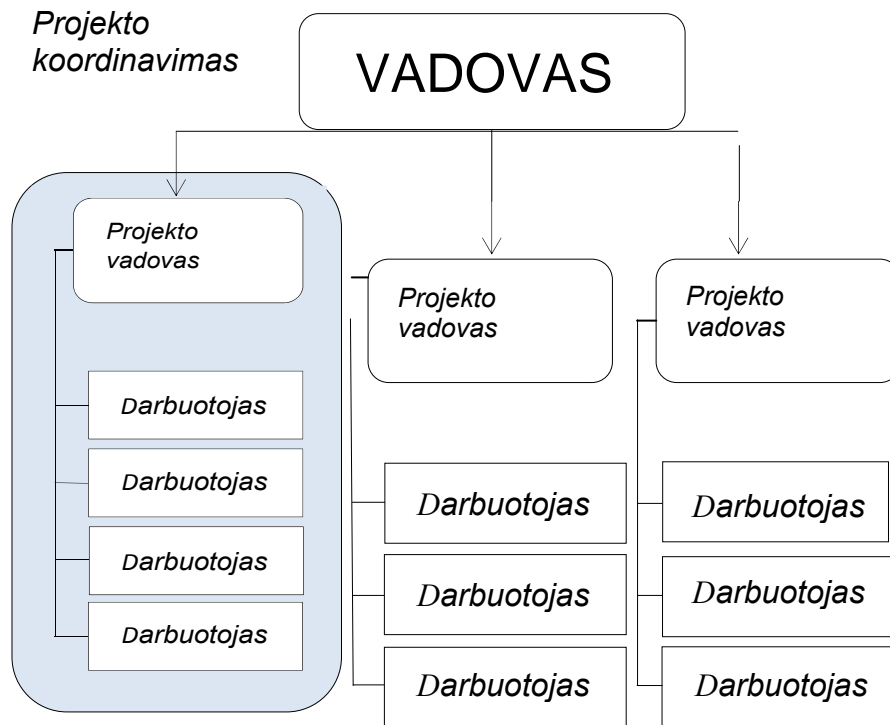
**PRIEDAI**

## FUNKCINĖ ORGANIZACIJOS STRUKTŪRA



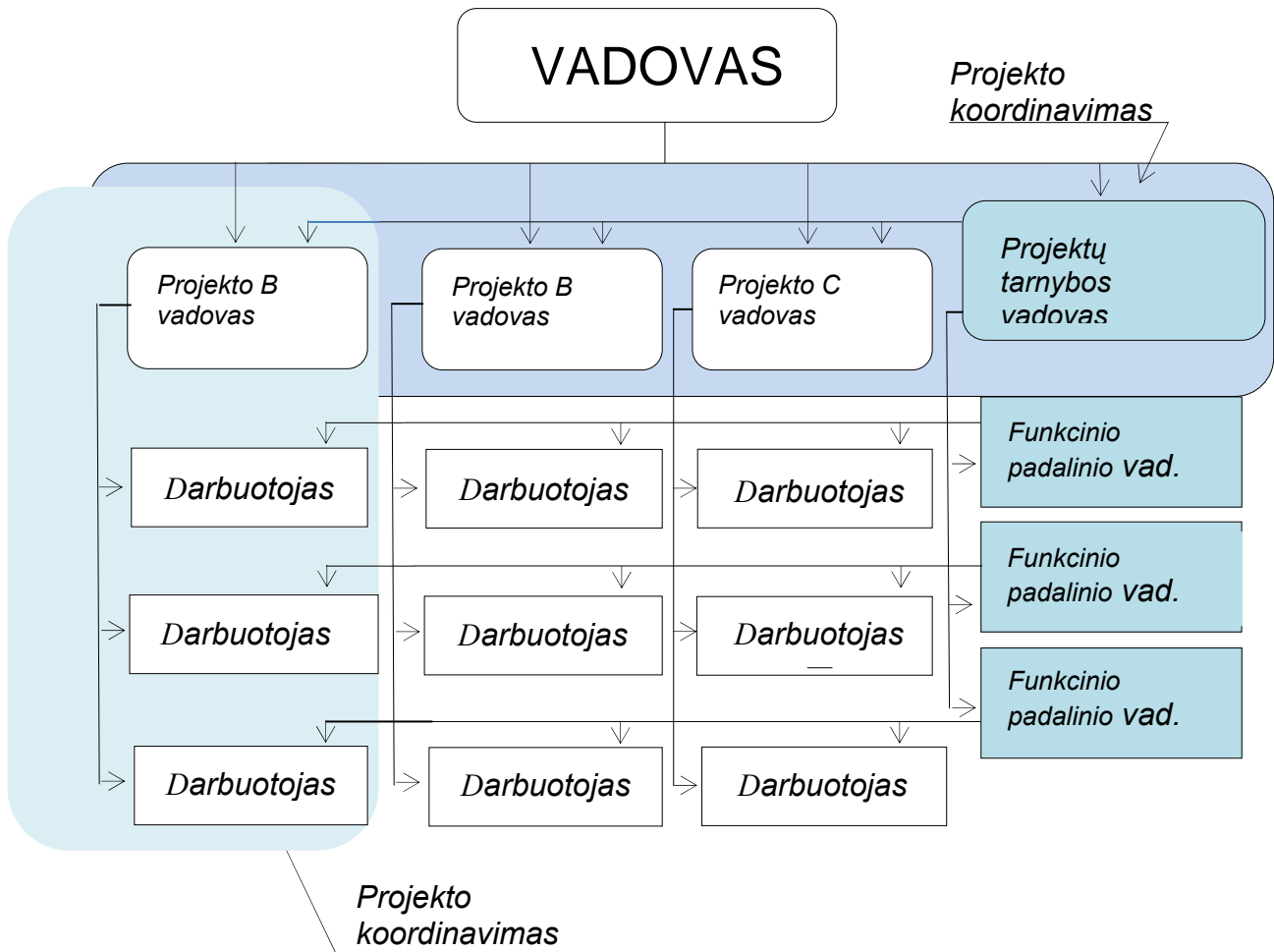
Šaltinis: PMBOK Guide, 2008, p. 29

## PROJEKTINĒ ORGANIZACIJOS STRUKTŪRA



Šaltinis: PMBOK Guide, 2008, p. 31

## MATRICINĖ ORGANIZACIJOS STRUKTŪRA



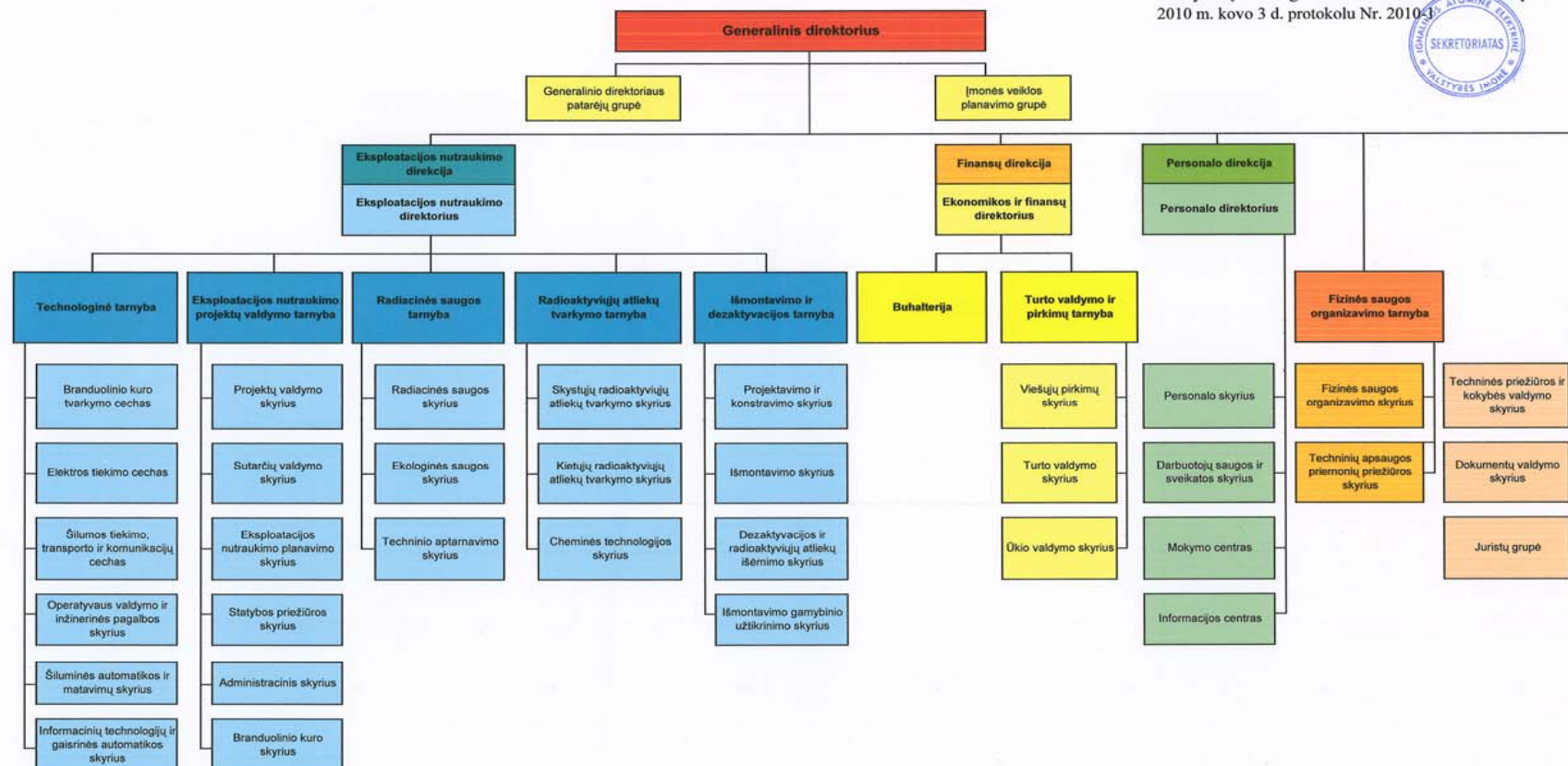
Šaltinis: PMBOK Guide, 2008, p. 29



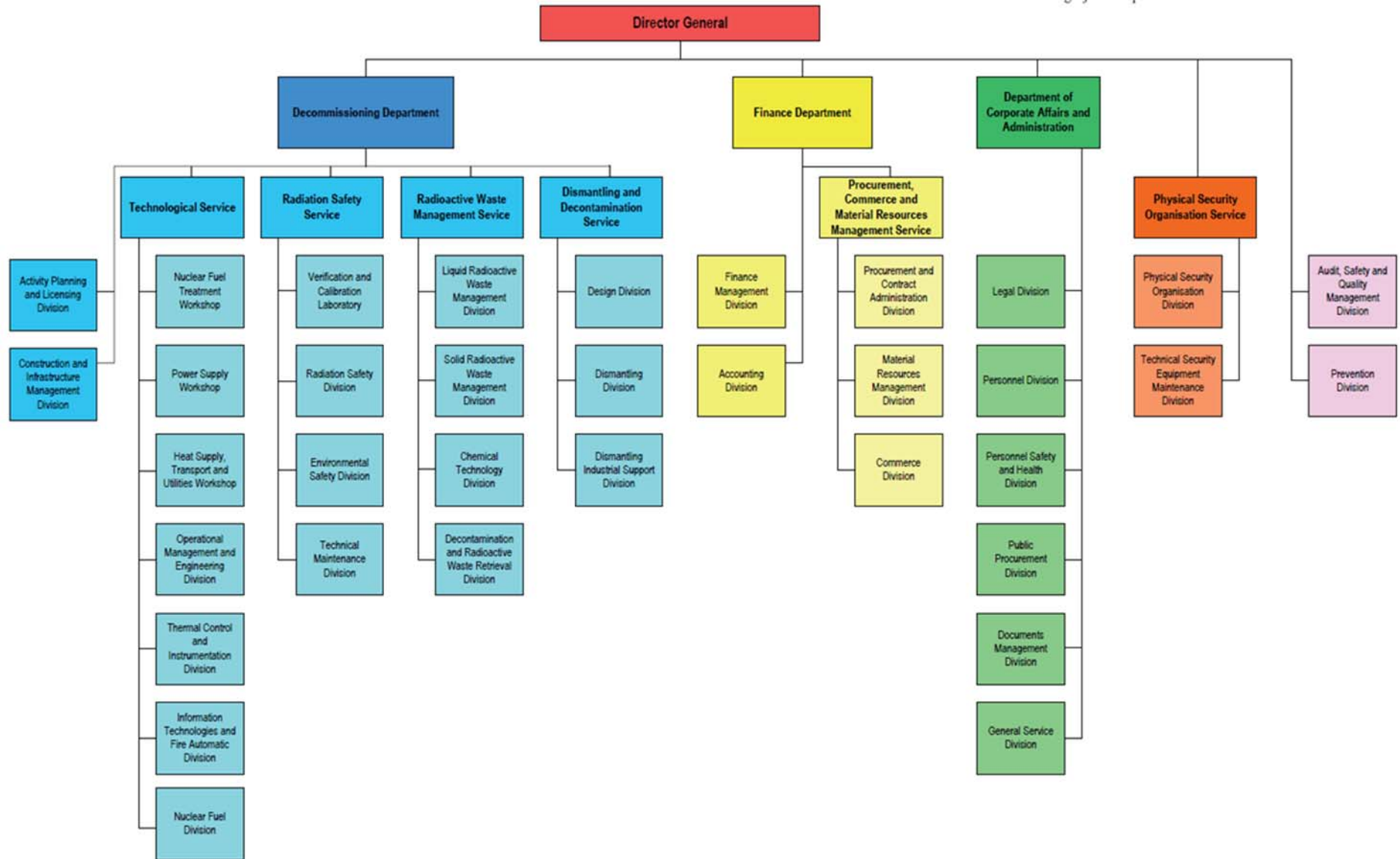
## VALSTYBĖS ĮMONĖS IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA VEIKIANTI NUO 2010 M.

VALSTYBĖS ĮMONĖS IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS  
ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA  
2010 m. 2010 3 d. Nr. DV5ra-0121-1V2  
Visaginas

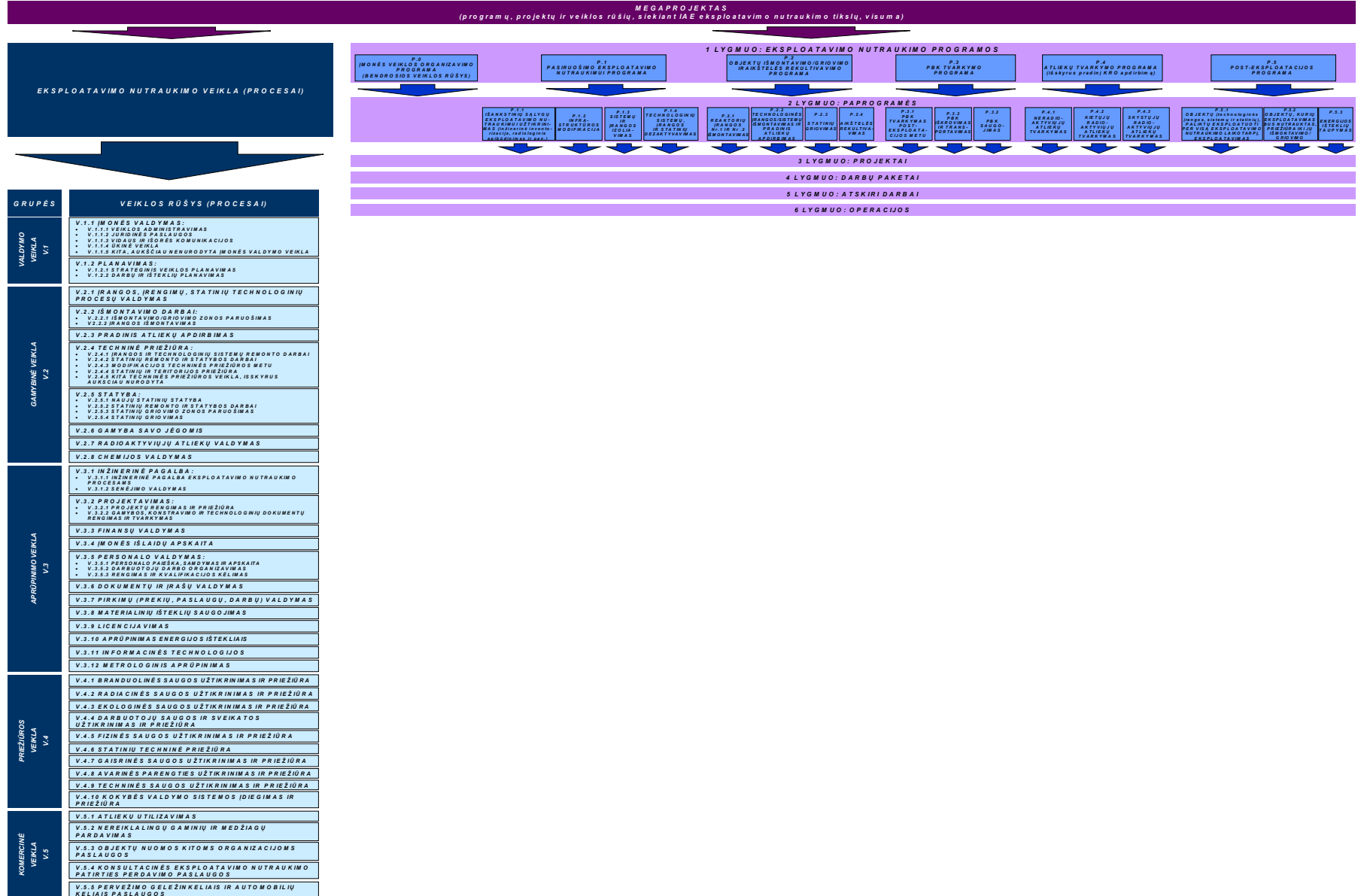
PATVIRTINTA  
Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės valdybos  
2010 m. kovo 3 d. protokolu Nr. 2010/3



VALSTYBĖS ĮMONĖS IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA VEIKIANTI NUO 2012 M.



# VĮ IAE EKSPLOATACIJOS NUTRAUKIMO VEIKLOS IR PROJEKTŲ DEKOMPOZICIJOS HIERARCHINĖ STRUKTŪRA



## APKLIAUSOS ANKETOS PAVYZDYS

Apklausa, skirta išsiaiškinti, kokios yra, darbuotojų nuomone, Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotosios šalys bei nustatyti jų intereso – įtakos intensyvumo indeksą megaprojekto projektų komandų narių nuomone, anketa **lietuvių kalba**.

1. Nurodykite, kokiai grupei priklauso Jūsų pareigos:

- Darbuotojas;
- Specialistas;
- Tarnautojas;
- Vadovas.

2. Ar Jūs žinote, kas yra magaprojektas?

- Taip;
- Ne;
- Mano darbas nereikalauja tokių žinių.

3. Iš kur Jūs gaunate informaciją apie Ignalinos AE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto įvykdymą:

- IAE personalo parengtos oficialios ataskaitos;
- Vadovai;
- Kolegos/bendradarbiai;
- Žiniasklaida;
- Neformalus bendravimas;
- Kiti šaltiniai (nurodykite): \_\_\_\_\_

4. Kokią įtaką, Jūsų nuomone, turi suinteresuotosios šalys IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto įvykdymui?

- Neturi įtakos;
- Suinteresuotosios šalys turi didelę įtaką;
- Suinteresuotosios šalys turi tam tikrą įtakos laipsnį, tačiau jis yra labai žemas;
- Mano darbas nereikalauja tokios informacijos.

5. Pateiktame žemiau sąraše pažymėkite Ignalinos AE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotąsias šalis:

- Lietuvos Respublikos energetikos ministerija;
- Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija;
- Radiacinės saugos centras;
- Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra;
- VATESI;
- Europos Komisija;

- Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas;
- Centrinė projektų valdymo agentūra;
- Visuomenė;
- Projekto Rangovas;
- IAE valdyba;
- Programų vadovai;
- Projektų, įeinančių į megaprojektą vadovai;
- Projektų, įeinančių į megaprojektą, valdymo komandos.

6. Prie kiekvienos iš Jūsų pasirinktų suinteresuotųjų šalių nurodykite jos suinteresuotumo IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekte lygį, įrašant skaičius nuo 1 iki 5 (5 – *labai aukštas*, 4 – *aukštas*, 3 – *neutralus*, 2 – *žemas*, 1 – *labai žemas*):

- Lietuvos Respublikos energetikos ministerija;
- Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija;
- Radiacinės saugos centras;
- Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra;
- VATESI;
- Europos Komisija;
- Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas;
- Centrinė projektų valdymo agentūra;
- Visuomenė;
- Projekto Rangovas;
- IAE valdyba;
- Programų vadovai;
- Projektų, įeinančių į megaprojektą vadovai;
- Projektų, įeinančių į megaprojektą, valdymo komandos.

7. Prie kiekvienos iš Jūsų pasirinktų suinteresuotųjų šalių nurodykite jos galimos įtakos IAE eksploatacijos nutraukimo megaprojekto eigai laipsnį, įrašant skaičius nuo 1 iki 5 (5 – *labai aukštas*, 4 – *aukštas*, 3 – *neutralus*, 2 – *žemas*, 1 – *labai žemas*):

- Lietuvos Respublikos energetikos ministerija;
- Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija;
- Radiacinės saugos centras;
- Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra;
- VATESI;
- Europos Komisija;
- Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas;
- Centrinė projektų valdymo agentūra;

- Visuomenė;
- Projekto Rangovas;
- IAE valdyba;
- Programų vadovai;
- Projektų, ieinančių į megaprojektą vadovai;
- Projektų, ieinančių į megaprojektą, valdymo komandos.

---

Apklausa, skirta išsiaiškinti kokios yra, darbuotojų nuomone, Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotosios šalys bei nustatyti jų intereso – įtakos intensyvumo indeksą megaprojekto projektų komandų narių nuomone, anketa **anglų kalba**.

1. Please, indicate to which of the listed groups belongs your position:

- Worker;
- Specialist;
- Clerk;
- Manager.

2. Do you know what does megaproject mean?

- Yes;
- No;
- I do not need this information for the performance my job.

3. Where do you receive the information about Ignalina NPP decommissioning megaproject progress:

- Official reports, developed by INPP responsible personnel;
- Managers;
- Colleagues;
- Mass media;
- Informal communication;
- Other resources (please indicate): \_\_\_\_\_

4. Which type of influence do the stakeholders of INPP decommissioning megaproject have?

- The stakeholders do not have any influence;
- The influence is very high;
- The stakeholders can influence the megaproject slightly, but this influence is very insignificant;
- I do not need this information for the performance my job.

5. In the list suggested below please mark INPP decommissioning megaproject stakeholders:

- The Ministry of Energy of the Republic of Lithuania;
- The Ministry of Environment of the Republic of Lithuania;
- Radiation Protection Centre;

- Radioactive Waste Management Agency;
- VATESI;
- European Commission;
- European Bank for Reconstruction and Development;
- Central Project Management Agency;
- Contactor;
- INPP board;
- INPP program managers;
- INPP project managers;
- INPP project teams;
- Society.

6. Near each of the stakeholder, selected by you in question 5 please indicate the level of intensity of its interest in the performance of INPP decommissioning megaproject, please fill in the numbers from 1 till 5 (*5 = very high, 4 = high, 3 = medium, 2 = low, 1 = very low*):

- The Ministry of Energy of the Republic of Lithuania;
- The Ministry of Environment of the Republic of Lithuania;
- Radiation Protection Centre;
- Radioactive Waste Management Agency;
- VATESI;
- European Commission;
- European Bank for Reconstruction and Development;
- Central Project Management Agency;
- Contactor;
- INPP board;
- INPP program managers;
- INPP project managers;
- INPP project teams;
- Society.

7. Near each of the stakeholder, selected by you in question 5 please indicate the level of intensity of its influence to the performance of INPP decommissioning megaproject, please fill in the numbers from 1 till 5 (*5 = very high, 4 = high, 3 = medium, 2 = low, 1 = very low*):

- The Ministry of Energy of the Republic of Lithuania;
- The Ministry of Environment of the Republic of Lithuania;
- Radiation Protection Centre;
- Radioactive Waste Management Agency;
- VATESI;
- European Commission;
- European Bank for Reconstruction and Development;

- Central Project Management Agency;
- Contactor;
- INPP board;
- INPP program managers;
- INPP project managers;
- INPP project teams;
- Society.

---

Apklauso, skirtos išsiaiškinti kokios yra, darbuotojų nuomone, Ignalinos atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo megaprojekto suinteresuotosios šalys bei nustatyti jų intereso – įtakos intensyvumo indeksą megaprojekto projektų komandų narių nuomone, anketa **rusų kalba**.

1. Укажите, пожалуйста, к какой группе относится Ваша должность:

- Работник;
- Специалист;
- Служащий;
- Руководитель.

2. Знаете ли Вы что такое мегапроект?

- Да;
- Нет;
- Для моей работы не нужны такие знания.

3. От куда Вы получаете информацию о ходе выполнения мегапроекта снятия с эксплуатации Игналинской АЭС:

- Официальные отчеты, подготовленные ответственным персоналом ИАЭС;
- Руководители;
- Коллеги/ сотрудники;
- Средства массовой информации;
- Неформальное общение;
- Другие источники (пожалуйста, укажите): \_\_\_\_\_

4. Какое, по Вашему мнению, влияние оказывают заинтересованные стороны на ход выполнения мегапроекта снятия с эксплуатации?

- Никакого;
- Заинтересованные стороны имеют большое влияние;
- Заинтересованные стороны в некоторой степени могут повлиять на ход выполнения мегапроекта, но влияние это очень незначительное;
- Для моей работы не нужна такая информация.



5. В приведенном ниже списке отметьте заинтересованные стороны Мегапроекта снятия с эксплуатации Игналинской АЭС:

- Министерство энергетики ЛР;
- Министерство окружающей среды ЛР;
- Центр радиационной безопасности;
- Агентура по упорядочению радиоактивных отходов;
- VATESI;
- Европейская комиссия;
- Европейский банк реконструкции и развития;
- Центральная агентура по управлению проектами;
- Общество;
- Подрядчик;
- Правление ИАЭС;
- Руководители программ;
- Руководители проектов, входящих в состав мегапроекта;
- Команды управления проектами, являющимися частью мегапроекта.

6. Рядом с каждой выбранной Вами заинтересованной стороной укажите степень ее заинтересованности в мегапроекте снятия с эксплуатации ИАЭС, проставив баллы от 1 до 5 (5 = очень высокая, 4 = высокая, 3 = нейтральная, 2 = низкая, 1 = очень низкая):

- Министерство энергетики ЛР;
- Министерство окружающей среды ЛР;
- Центр радиационной безопасности;
- Агентура по упорядочению радиоактивных отходов;
- VATESI;
- Европейская комиссия;
- Европейский банк реконструкции и развития;
- Центральная агентура по управлению проектами;
- Общество;
- Подрядчик;
- Правление ИАЭС;
- Руководители программ;
- Руководители проектов, входящих в состав мегапроекта;
- Команды управления проектами, являющимися частью мегапроекта.

7. Рядом с каждой выбранной Вами заинтересованной стороной укажите степень возможности влияния этой заинтересованной стороны на ход развития управления мегапроектом снятия с

эксплуатации ИАЭС, проставив баллы от 1 до 5 (5 = *очень высокая*, 4 = *высокая*, 3 = *нейтральная*, 2 = *низкая*, 1 = *очень низкая*)!:

- Министерство энергетики ЛР;
- Министерство окружающей среды ЛР;
- Центр радиационной безопасности;
- Агентура по упорядочению радиоактивных отходов;
- VATESI;
- Европейская комиссия;
- Европейский банк реконструкции и развития;
- Центральная агентура по управлению проектами;
- Общество;
- Подрядчик;
- Правление ИАЭС;
- Руководители программ;
- Руководители проектов, входящих в состав мегапроекта;
- Команды управления проектами, являющимися частью мегапроекта.