

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Erika MILIEŠKIENĖ
Viešojo valdymo studijų programos studentė

RAJONO SAVIVALDYBĖS BENDRADARBIAVIMAS
SU PRIVATAUS VERSLO BENDROVĖMIS: MAŽEIKIŲ
RAJONO ATVEJIS

Magistro darbas

Šiauliai, 2017

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Erika MILIEŠKIENĖ

RAJONO SAVIVALDYBĖS BENDRADARBIAVIMAS
SU PRIVATAUS VERSLO BENDROVĖMIS: MAŽEIKIŲ
RAJONO ATVEJIS

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

Darbo vadovas:

lekt. dr. Kęstutis NAVICKAS

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Erika Milieškienė (2017). *Rajono savivaldybės bendradarbiavimas su privataus verslo bendrovėmis: Mažeikių rajono atvejis*. Magistro darbas. Mokslinis vadovas – lekt. dr. Kęstutis Navickas. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. Šiauliai. 66 p. (75 p.).

SANTRAUKA

Magistro darbe nagrinėjamas rajono savivaldybės bendradarbiavimas su privataus verslo bendrovėmis Mažeikių rajone. Lietuvoje, kaip ir daugelyje pasaulio valstybių auga investicijų poreikis viešajai infrastruktūrai ir viešosioms paslaugoms plėtoti bei jų kokybei tobulinti. Ribotos viešojo sektoriaus galimybės skirti šiam tikslui pakankamą finansavimą, skatina ieškoti naujų priemonių ir galimybių. Tarptautinėje praktikoje viena iš priemonių yra viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, sudarantis sąlygas pritraukti privataus kapitalo investicijas visuomenės poreikiams tenkinti. Mažeikių rajonas šiuo atveju ne išimtis – jame taip pat svarbus savivaldybės bendradarbiavimas su privačiuoju sektoriumi.

Darbe siekta išanalizavus Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimą su privataus verslo sektoriumi, parengti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vykdomo bendradarbiavimo su verslo subjektais skatinimo tobulinimo prielaidas. Tikslas įgyvendintas tokiais uždaviniais: išanalizuoti savivaldybių ir privataus verslo bendradarbiavimo sampratą ir tipus; išanalizuoti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimo su privataus verslo sektoriumi sąlygas; įvertinti verslo atstovų požiūrį į verslo bendradarbiavimą su savivaldybe analizę; įvertinti savivaldybės poziciją, bendradarbiaujant su privačiuoju verslu; suformuluoti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vykdomo bendradarbiavimo su verslo subjektais skatinimo tobulinimo galimybes.

Anketinės apklausos metodu įvertinus 124 Mažeikių rajono verslo subjektams vadovaujančių asmenų požiūrį, nustatyta, kad savivaldybių atstovai retai inicijuoja bendradarbiavimą su verslu. Tai reiškia, kad verslo atstovų požiūriu bendradarbiavimą tarp verslo ir savivaldybės riboja iniciatyvų iš savivaldybės pusės stoka. Interviu su savivaldybės atstovais rezultatai parodė, kad bendradarbiavimui tarp Mažeikių rajono savivaldybės ir verslo taikomas itin siauras bendradarbiavimo būdų spektras: viešieji pirkimai, diskusijos, atviri pokalbiai, sprendimų planai, projektai.

Reikšminiai žodžiai: vietos valdžia, savivaldybė, verslas, verslo subjektai, bendradarbiavimas, partnerystė.

Erika Milieškienė (2017). *Cooperation between regional municipality and business: the case of Mažeikiai region*. Master thesis. Supervisor - lekt. dr. Kęstutis Navickas. Šiauliai university, Department of Public Administration. Šiauliai university, Department of public administration. Šiauliai. 66 p. (75 p.).

SUMMARY

Master thesis deals with the district municipality cooperation with private companies in Mažeikiai region. Lithuania, as well as many countries of the world, faces the growing demand for investments for public infrastructure and development of public services and their quality improvement. Limited possibilities of public sector to devote sufficient funding for this purpose encourages the search for new tools and capabilities. In international practice, one of the measures intended to encourage private investments for the satisfaction of public needs is the collaboration between public and private sector collaboration. Mažeikiai district in this case is no exception - it is also an important for municipality to cooperate with the private sector.

The paper seeks to analyse the collaboration between Mažeikiai region municipality and private business, to prepare assumptions for the development between Mažeikiai region municipality and private business. This objective was fulfilled by the following tasks: to analyse the concept and types of collaboration between municipality and private sector; to analyse the situation of collaboration between Mažeikiai region municipality and private sector; evaluate the business approach to business cooperation with the municipality; to assess the position of local authorities in cooperation with the private business; to formulate recommendations for the development of cooperation between Mažeikiai region municipality and business.

The questionnaire survey evaluates approach of 124 managers of business companies in Mažeikiai region. Survey results have shown that employees of municipality rarely initiate collaboration with business. It means that the lack of initiatives from municipality limit the collaboration between business and municipality. Results of the interview with representatives of municipality showed that collaboration between Mažeikiai region municipality and business happen in a fairly small variety of forms: public procurement, open discussions, decision planning and projects.

Key words: local government, municipality, business, business entities, cooperation, partnership.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. TEORINIAI VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ BENDRADARBIAVIMO ASPEKTAI .13	
1.1. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo samprata ir esmė	13
1.2. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo tipai	18
1.3. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo įgyvendinimo procesas	21
1.4. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo pavyzdžiai Lietuvoje ir pasaulyje	23
2. MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS BENDRADARBIAVIMO SU PRIVAČIUOJU VERSLU TYRIMO METODIKA	26
2.1. Tyrimo tikslas ir strategija.....	26
2.2. Tyrimo metodai	28
2.3. Tyrimo imtis	29
2.4. Tyrimo instrumentai	30
2.5. Tyrimo organizavimas.....	33
3. MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS BENDRADARBIAVIMO SU PRIVAČIUOJU VERSLU ĮVERTINIMAS	35
3.1. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimo su privačiuoju verslu situacijos pristatymas	35
3.2. Verslo atstovų požiūrio į verslo bendradarbiavimą su savivaldybe analizę.....	39
3.3. Savivaldybės pozicija, bendradarbiaujant su privačiuoju verslu	54
IŠVADOS.....	59
REKOMENDACIJOS.....	61
LITERATŪRA.....	62
PRIEDAI	Error! Bookmark not defined.
1 priedas. Interviu klausimynas.....	Error! Bookmark not defined.
2 priedas. Tyrimo anketa.....	Error! Bookmark not defined.
3 priedas. Interviu protokolai	Error! Bookmark not defined.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelis	13
2 pav. Viešojo ir privačiojo sektorių bendradarbiavimo grupės	20
3 pav. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo alternatyvų vertinimo priemonės	22
4 pav. Projektų pasiskirstymas pagal tipus	24
5 pav. Veikiančių ir įregistruotų ūkio subjektų dinamika Mažeikių rajono savivaldybėje 2014–2016 m.	35
6 pav. Veikiančių ūkio subjektų pasiskirstymas pagal veiklos tipus Mažeikių rajono savivaldybėje 2016 m., proc.	36
7 pav. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos interneto svetainėje pateikiama informacija apie parduodamą pastatą (2017 m. sausio 2 d.)	37
8 pav. Respondentų patirties verslo sektoriuje, vadovaujančiose pareigose bei bendradarbiavime su viešuoju sektoriumi vidurkiai, metais (N=124)	41
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendradarbiavimo patirtį su savivaldybe, proc. (N=124)	42
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendradarbiavimo su Mažeikių rajono savivaldybės administracija trukmę, proc.	44
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kitų partnerių įtraukimą į verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimą, proc.	45
12 pav. Respondentų atsakymų dėl sričių, kuriose teko bendradarbiauti su savivaldybe, pasiskirstymas	46
13 pav. Bendradarbiavimo tarp savivaldybės ir verslo poreikį lemiančių veiksnių vidutiniai įverčiai, balais	48
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendradarbiavimo tikslų išskėlimą, proc.	49
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kontaktų su savivaldybe reguliarumą, proc.	50
16 pav. Vidutiniai pritarimo teiginiams apie bendradarbiavimo šalių tarpusavio sąveiką įverčiai, balais	51
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atstovaujamo verslo bendradarbiavimo su savivaldybe vertinimus, proc.	52

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sampratų grupės	15
2 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sampratos	15
3 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių partnerystė	19
4 lentelė. Projektų pasiskirstymas pagal savivaldybes	24
5 lentelė. Privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimo tyrimams atlikti taikyti metodai	26
6 lentelė. Interviu klausimyno struktūra	31
7 lentelė. Anketos diagnostinio klausimyno struktūra	32
8 lentelė. SVV rėmimo fondo finansinės paramos paskirstymas pagal formas	38
9 lentelė. SVV subjektų pagal finansinės paramos formas skaičius 2014-2016 metais	38
10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių ir išsilavinimą (N=124)	39
11 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal patirties kriterijų (N=124)	40
12 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal atstovaujамų organizacijų darbuotojų skaičių (N=124)	41
13 lentelė. Respondentų atsakymų dėl naudingų bendradarbiavimo partnerių pasiskirstymas (N=124)	42
14 lentelė. Chi kvadrato tarp bendradarbiavimo su savivaldybe ir demografinių, organizacinių charakteristikų	43
15 lentelė. Pearsono koreliacijos tarp verslo ir savivaldybės bendradarbiavimo trukmės bei patirties, darbuotojų skaičiaus kriterijų testai	44
16 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal kitų šalių įtraukimą į bendradarbiavimą bei bendradarbiavimo laikotarpį	46
17 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal veiksmų įtakos bendradarbiavimo tarp verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos poreikiui, proc.	47
18 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal bendradarbiavimo su savivaldybe iniciatorius	48
19 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal kontaktų tarp verslo subjektų ir Mažeikių rajono savivaldybės administracija dažnumą, proc.	49
20 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal nuostatas bendradarbiavimo šalių tarpusavio sąveikos klausimais, proc.	51
21 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal bendradarbiavimo su savivaldybe tikslingumą ateityje (N=124)	53
22 lentelė. Verslo bendradarbiavimo su savivaldybe gerinimo kryptys	53

ĮVADAS

Temos aktualumas. Kiekvienos savivaldybės paskirtis – kurti, tobulinti ir pertvarkyti ekonominę, socialinę, kultūrinę ir ekologinę valdomos teritorijos sandarą, derinant savivaldžios bendruomenės ir valstybės interesus. Taigi vietos savivaldybės turi užtikrinti, kad jų valdomuose administraciniuose teritoriniuose vienetuose gyvenantys piliečiai tiesiogiai ir savarankiškai spręstų visus teritorijos raidos, aplinkos apsaugos klausimus, taip pat garantuoti žmonių teisių ir laisvių realizavimą. Savivaldybės yra atsakingos už vietinės bendruomenės problemų sprendimą. Kaip nurodo M. Dūda (2010), demokratinėje visuomenėje piliečiai siekia, kad viešasis sektorius teiktų efektyvesnes ir kokybiškesnes viešąsias paslaugas, mažindamas šių paslaugų teikimo sąnaudas. Piliečiai nėra patenkinti esamomis paslaugomis ir jų teikimo kokybe, jie nori šiuolaikiškesnių oro uostų, geresnių kelių, kokybiškesnių komunalinių paslaugų. Savivaldybėms, siekiančioms tenkinti visuomenės poreikius, svarbu ieškoti naujų priemonių viešosioms paslaugoms teikti ir reikalingai infrastruktūrai plėtoti. Tačiau pažymėtina, jog šių institucijų darbas nėra visapusiškas ir visko aprėpti negali. Kai kuriais atvejais, siekiant tinkamo problemos sprendimo, tenka formuoti naują paslaugų teikimo tinklą, į kurį patenka ir privatus verslas. Toks privataus ir viešojo sektorių sujungimas bendrai veiklai yra vadinamas bendradarbiavimu.

Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas kilo iš naujosios viešosios vadybos idėjų. Bendradarbiavimas, kaip viena iš svarbiausių viešojo sektoriaus modernizavimo strategijų, anot M. Dūdos (2010), sudaro prielaidas panaudoti privataus sektoriaus žinias, kapitalą bei gebėjimus valdžios problemoms spręsti. Integravus geriausias viešojo bei privataus sektorių savybes, pasiekiamas sinerginis efektas, užtikrinantis viešojo sektoriaus tikslų realizavimą. Kaip pažymi R. Smaliukienė (2005), su viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimu vis labiau siejama valstybės socialinė plėtra ir gyvenimo kokybės augimas. Be to, „bendradarbiavimas praplečia iki šiol egzistavusias galimybes teikti viešąsias paslaugas ir produktus, keliančius visuomenės gyvenimo kokybę“ (Smaliukienė, 2005, p. 69).

Bendradarbiavimo tarp savivaldybės ir privataus sektoriaus poreikį suponuoja ir ribotos viešojo sektoriaus galimybės skirti pakankamą finansavimą viešajai infrastruktūrai ir viešosioms paslaugoms. Kaip nurodo V. Kalinovienė (2012), bendradarbiavimas tampa esmine strategine kryptimi, siekiant gyvenimo kokybės augimo ir valstybės socialinės plėtros. Viešojo sektoriaus inicijuojamos ir palaikomos bendradarbiavimo programos vis dažniau pasitelkiamos ne tik politiniams, ekonominiams ryšiams sustiprinti, bet ir socialiniams bei kultūriniais pokyčiams diegti. Siekiant kuo geriau patenkinti visuomenės poreikius, svarbu orientuotis ne į pelno gavimą, o kaip tik į vartotojų poreikių patenkinimo galimybių didinimą, todėl privatus sektorius, kurio esminis

tikslas – pelno siekimas, plėsdamas savo veiklą, vis dažniau bendradarbiauja su viešuoju sektoriumi, taip padėdamas jam užtikrinti viešąją gerovę. Neretai tokia viešosios gerovės užtikrinimo praktika taikoma tokiose veiklos srityse kaip kelių tiesimas ir priežiūra, komunalinių paslaugų teikimas, mokyklų, ligoninių, oro uostų, autobusų ir geležinkelio stočių, kalėjimų, elektrinių, valdžios institucijų pastatų statyba ir remontas, vandens ir šilumos ūkių pertvarkymas (Jakaitis ir kt., 2011, p. 247). C. Li ir kiti (2016) mini intensyvią viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo taikymą energijos, vandens tiekimo, atliekų šalinimo, transporto ir kituose sektoriuose, siekiant užtikrinti kokybišką viešųjų paslaugų teikimą. LR Vyriausybės programoje (2016) akcentuojamas ir bendradarbiavimas darbo rinkoje: „valstybei bendradarbiaujant su privačiu sektoriumi, gali būti pasiūlytas geriau mokamas darbas, kuris atitiktų darbo neturinčio žmogaus kvalifikaciją. Toks bendradarbiavimas būtų visapusiškai naudingas: bedarbiai turėtų platesnį darbų pasirinkimą, daugiau galimybių įsitraukti į darbo rinką ir išlaikyti kvalifikaciją, verslas įgytų papildomą galimybę terminuotam laikui pasisamdyti darbuotojų, valstybė surinktų daugiau mokesčių ir sutaupytų lėšų nedarbo išmokoms, neskaitant naudos, kurią visa visuomenė gautų iš ilgalaikės bedarbystės ir su tuo susijusių problemų prevencijos“.

Lietuvoje, kaip ir daugelyje pasaulio valstybių, auga investicijų poreikis viešajai infrastruktūrai ir viešosioms paslaugoms plėtoti bei jų kokybei tobulinti. Ribotos viešojo sektoriaus galimybės skirti šiam tikslui pakankamą finansavimą skatina ieškoti naujų priemonių ir galimybių. Tarptautinėje praktikoje viena iš priemonių yra viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, sudarantis sąlygas pritraukti privataus kapitalo investicijas visuomenės poreikiams tenkinti (Kalinovienė, 2012, p. 74). Mažeikių rajonas šiuo atveju ne išimtis – jame taip pat svarbus savivaldybės bendradarbiavimas su privačiuoju sektoriumi.

Temos naujumas. Savivaldos institucijos, kaip atskiras tyrimų objektas, susilaukė mokslininkų dėmesio (Stačiokas, Rimas, 2003; Žilinskas, 2004; Aluko, 2005; Merkys et al, 2007; Kondratienė, 2008; Astrauskas, 2011; Rybnikova, 2012 ir kt.). Užsienio šalių mokslininkai tyrė verslo bei savivaldos institucijų bendradarbiavimą (Bulut, Kosecik, 2002; Walker, Boyne, 2006; Marin ir kt., 2012; Sorrentino, Simonetta, 2013; Babonea, Gherman, 2014; Gerber, Loh, 2014; Klajn ir kt., 2014; Andrews, Entwistle, 2015; Dechev, 2015; Kousgaard ir kt., 2015; Siemiatycki, 2015; Soubliere, Cloutier, 2015; Gomez, Gambo, 2016; Klophaus, 2016; Kwarteng, Naibakelao, 2016; Li ir kt., 2016; Martin, 2016; Solino, Santos, 2016; Stadler, 2016; Storm ir kt., 2016), tačiau Lietuvoje šiai bendradarbiavimo formai iki šiol buvo skirta gerokai mažiau dėmesio. Visgi tyrimų, skirtų kiek platesnei sričiai, – viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimui buvo atlikta. E. Skietrys ir A. Raipa (2010) nagrinėjo viešosios ir privačios bendradarbiavimo socialinio poveikio vertinimo teorinius aspektus, Ž. Šutavičienė (2011) vertino viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo poreikį ir galimybes Lietuvoje, V. Kalinovienė (2012) tyrė viešojo ir privataus sektoriaus

bendradarbiavimo plėtros galimybes Lietuvoje. Ir nors viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas buvo nagrinėtas įvairiuose kontekstuose, Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimas su privataus verslo bendrovėmis iki šiol nebuvo nagrinėtas. Taigi, temos naujumas ypač atsiskleidžia taikomuoju aspektu.

Problema. Savivaldybių ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas neretai sulaukia nepagrįsto visuomenės pasipiktinimo. Toks bendradarbiavimas yra naujas ir gana sparčiai plintantis reiškinys, tad natūralu, kad trūksta žinių, o ypač tai akivaizdu tuose regionuose, kuriuose tik pradama taikyti ši bendros veiklos forma. Perduodant viešųjų paslaugų teikimą verslo sektoriui neretai baiminamasi valstybei finansiškai nenaudingos privatizacijos, manoma, kad privatus verslas teiks prastesnės kokybės paslaugas, bus prasta valdymo kontrolė. Tačiau pažymėtina, jog viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas apima ne tik privatizaciją, jis gali būti įgyvendinamas ir kur kas įvairesnėmis formomis. Neigiamą požiūrį į viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą galbūt lemia informacijos stoka. Net jei ir pavyksta rasti minimalios mokslinės informacijos apie privataus verslo ir savivaldos partnerystę, kaip vyksta bendradarbiavimas tarp verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos, nėra aišku. Šio darbo problema gali būti formuluojama tokiu klausimu – kaip bendradarbiauja privatus verslas ir savivaldybė Mažeikių rajone? Atsakymas į šį probleminį klausimą būtinas, siekiant šį bendradarbiavimą gerinti. Tik žinant probleminius bendradarbiavimo tarp privataus verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos aspektus bus galima numatyti šio bendradarbiavimo tobulinimo kryptis ir perspektyvas.

Tyrimo objektas – privataus verslo ir rajono savivaldybės bendradarbiavimas.

Tyrimo dalykas – Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimas su privataus verslo bendrovėmis.

Tikslas – išanalizavus Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimą su privataus verslo sektoriumi, parengti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vykdomo bendradarbiavimo su verslo subjektais skatinimo tobulinimo prielaidas.

Tyrimo uždaviniai:

- išanalizuoti savivaldybių ir privataus verslo bendradarbiavimo sampratą ir tipus;
- išanalizuoti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimo su privataus verslo sektoriumi sąlygas;
- įvertinti verslo atstovų požiūrį į verslo bendradarbiavimą su savivaldybe analizę;
- įvertinti savivaldybės poziciją, bendradarbiaujant su privačiuoju verslu;
- suformuluoti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vykdomo bendradarbiavimo su verslo subjektais skatinimo tobulinimo galimybes.

Ginamieji teiginiai:

- T1: verslo atstovų požiūriu, bendradarbiavimą tarp verslo ir savivaldybės riboja iniciatyvų iš savivaldybės pusės stoka.
- T2: savivaldybės požiūriu, bendradarbiavimą tarp verslo ir savivaldybės riboja valstybinio lygmens iniciatyvų stoka.

Tyrimo metodai. Darbui parengti naudoti teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai. Savivaldybių ir verslo bendradarbiavimo teorinių aspektų analizė atliekama taikant mokslinės literatūros analizės, lyginamosios analizės, apibendrinimo metodus. Empiriniams savivaldybių ir verslo bendradarbiavimo Mažeikių rajone įvertinimui taikomi interviu, turinio analizės, anketinės apklausos, procentinio duomenų įvertinimo, grafinio duomenų vaizdavimo metodai. Siekiant įvertinti savivaldybės poziciją bendradarbiavimo su privačiu verslu klausimu, atliktas pusiau struktūrizuotas interviu su savivaldybės darbuotojais. Interviu rezultatų analizei taikytas turinio analizės metodas, išskiriant kategorijas bei subkategorijas. Siekiant įvertinti verslo atstovų požiūrį į verslo bendradarbiavimą su savivaldybe, atlikta anketinė apklausa. Jos rezultatų analizei taikyti statistinės analizės, koreliacinės analizės metodai. Išvados suformuluotos pasitelkiant apibendrinimo metodą.

Rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas. Teoriniu aspektu darbas yra reikšmingas tuo, kad jame išanalizavus savivaldybių ir privataus bendradarbiavimo sampratą, identifikuoti koncepcijai keliami reikalavimai ir pasiūlytas šiuos reikalavimus atitinkantis apibrėžimas. Baigiamajame magistro darbe taip pat parengta bendradarbiavimo tarp savivaldybės ir privataus verslo tipologija. Darbas teoriniu požiūriu reikšmingas ir tuo, kad jame pateikiama gerosios praktikos pavyzdžių analizė. Darbe atlikto Mažeikių rajono savivaldybės administracijos ir privataus verslo tyrimo rezultatų naujumas abejonių nekelia, kadangi iki šiol toks bendradarbiavimas nebuvo tirtas. Praktiniu aspektu darbas reikšmingas atlikta savivaldybės ir verslo pozicijų sinteze dėl bendradarbiavimo situacijos ir perspektyvų. Remiantis tyrimo rezultatais darbe suformuluotos bendradarbiavimo intensyvinimo rekomendacijos, kurių įgyvendinimas užtikrintų savivaldybės ir privataus verslo veiklos sinergiją.

Darbo struktūra. Baigiamąjį magistro darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, rekomendacijos ir literatūros sąrašas. Pirmoje darbo dalyje analizuojami teoriniai viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo aspektai: atskleidžiama viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo samprata ir esmė, tipai bei sąveikos pavyzdžiai Lietuvoje ir užsienio šalyse. Antroji darbo dalis skirta savivaldybės poveikio verslo plėtrai Mažeikių rajone įvertinti. Šioje darbo dalyje, pirmiausia, analizuojama Mažeikių rajono savivaldybės administracijos struktūra ir funkcijos, atliekamas verslo situacijos Mažeikių rajone įvertinimas, aptariamos Mažeikių rajono savivaldybės administracijos iniciatyvos, skatinant bendradarbiavimą su privačiuoju verslu ir,

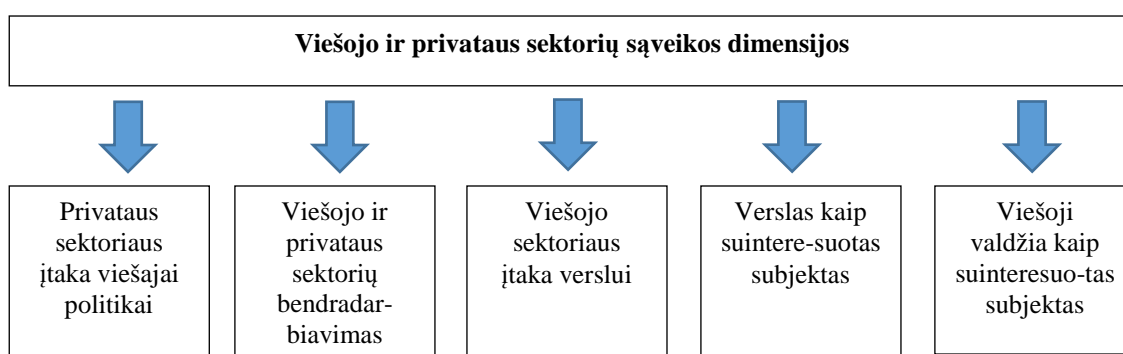
galiausiai, pristatomas vietos veiklos grupės vaidmuo savivaldybės ir privataus verslo bendradarbiavimo srityje. Trečioji darbo dalis skirta Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimui su privačiuoju verslu įvertinti ir tobulinimo kryptims numatyti. Šioje darbo dalyje, parengus tyrimo metodiką, analizuojamas verslo atstovų požiūris į verslo bendradarbiavimą su savivaldybe. Pristatomi ir savivaldybės pozicijos bendraujant su privačiu verslu tyrimo rezultatai. Remiantis tyrimo rezultatais, suformuluotos Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vykdomo bendradarbiavimo su verslo subjektais skatinimo kryptys.

1. TEORINIAI VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ BENDRADARBIAVIMO ASPEKTAI

1.1. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo samprata ir esmė

Bendradarbiavimo tarp viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų galimybių paieška – svarbi viešojo administravimo teorinių ir praktinių tyrimų sritis. Kryptingam tokių galimybių taikymui svarbu tampa analizuoti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sampratą ir esmę.

Viešasis valdymas, anot R. M. Walker ir G. A. Boyne (2006), - tai valdymo logika, kuri viešuosius poreikius įgyvendina, atsižvelgdama į viešojo turto valdytojų reikalavimus. „Šiuolaikiniai viešojo valdymo sprendimai reikalauja atsisakyti tradicinio, viešosioms organizacijoms būdingo „organizacinio uždarmo“ principų, evoliucionuojantį mišrias visų lygių, rūšių, tipų ir sektorių hibridines organizacijas, sutelkiant akumuliuotas pastangas sprendimų įgyvendinimui“ (Raipa ir kt., 2012a, p. 49). Anot A. Raipos ir kitų (2012b), viešasis sektorius, siekdamas sėkmingų inovacijų, turi užsitikrinti politinę paramą, būti pasiruošęs naudoti suplanuotą kaitos strategiją, sukurti kompetentingą kultūrą, remti inovatyvias idėjas, įgalinti personalą, naudoti bendradarbiavimo metodus, taikyti inovatyvias priemones, apsvarstyti inovacijų etiką, prisiimti riziką ir nesėkmes. Taigi bendradarbiavimas – vienas iš sėkmingas inovacijas garantuojančių veiksmų. A. Guogis ir D. Gudelis (2009) viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą įvardija kaip vieną iš penkių viešojo ir privataus sektorių sąveikos dimensijų (žr. 1 pav.).



1 pav. Viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelis

Šaltinis: Guogis, Gudelis, 2009, p. 26.

Ž. Šutavičienė (2011) mini, jog į bendradarbiavimo kategoriją galima žvelgti etimologiniu požiūriu; pagal šį požiūrį bendradarbiavimas – tai santykis tarp asmenų ar jų grupių, pasireiškiantis

abipuse partneryste ir atsakomybe, siekiant bendro tikslo. M. Sorrentino ir M. Simonetta (2013, p. 888) teigimu, bendradarbiavimas – tai darbo drauge su kitais veiksmas, skirtas problemai išspręsti ar sprendimui priimti.

Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo pavyzdžių aptinkama Romos imperijoje. XVI a. Ispanijos laivynas buvo pastatytas privačios kompanijos. Žinoma apie XVIII a. privačius gatvių lempų valytojus Anglijoje, privačius geležinkelius XIX a. (Europos geležinkelių tinklas plėtojosi koncesijos sutarčių forma). Privati saugos kompanija beveik šimtą metų sėkmingai bendradarbiauja su Danijos viešuoju sektoriumi. Nagrinėjant Prancūzijos patirtį galima pastebėti, kad tiek XVIII a., tiek XIX a. atskiros sritys buvo plėtojamos remiantis bendradarbiavimu (Skietrys, Raipa, 2009). JAV bei Jungtinėje Karalystėje viešojo ir privačiojo bendradarbiavimo kategorija pradėta vartoti 1980 m., įtraukiant privatų sektorių į miestų plėtros viešąjį administravimą. Vėliau šios bendradarbiavimo kategorijos suvokimas, kurį veikė daugelis teisinių, ekonominių ir kitokių socialinių veiksnių įvairiose šalyse, išgyveno įvairias kaitos tendencijas. Praėjusį dešimtmetį minėtų sektorių bendradarbiavimo plėtra pateko į kai kurių valstybių – Jungtinės Karalystės, Australijos, Kanados, Airijos – vyriausybės ir vietos valdžios institucijų darbotvarkę. Siekdamos plačiau išnaudoti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo galimybes, vyriausybės ir vietos valdžios institucijos steigia specialius padalinius (Šutavičienė, 2011). Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo intensyvinimą pabrėžia ir E. Skietrys, A. Raipa (2009), teigdami, jog šiuolaikinėje globalioje aplinkoje nė viena organizacija (privati, viešoji ar nevyriausybinė) negali dominuoti, jei ji atvirai nesąveikauja su aplinka. Politiniai, ekonominiai, socialiniai, kultūriniai bei technologiniai pokyčiai skatina organizacijas reguliariai peržiūrėti savo veiklos viziją, misiją bei atsinaujinti prisitaikant prie aplinkos pokyčių. Siekdamos sustiprinti savo reikšmę jos privalo perskirstyti tarp organizacijų užduotis, misijas, vizijas. Todėl dinamiškoje aplinkoje bendradarbiavimas padeda prisitaikyti ir įgyvendinti perskirstytas užduotis bei misijas atsižvelgiant į socialines, politines ir ekonomines aktualijas.

Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas neturi vienos sampratos. Tai būdinga daugeliui socialinių mokslų tyrimo objektų, visgi, poreikis identifikuoti bendradarbiavimo esmę išlieka.

Pagal R. Smaliukienę (2005), “teoriškai bendradarbiavimas yra susijęs su konfliktų, kurie neišvengiamai kyla dviejų organizacijų sąlyčio metu, sprendimu. Remiantis šiuo požiūriu, svarbu veiksmingai valdyti tarporganizacinius konfliktus, kurie yra vienas iš svarbiausių jungtinės veiklos intensyvumo stimuliatorių”.

M. Dūda (2010) viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sampratą klasifikuoja į penkias grupes (žr. 1 lent.).

Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sampratų grupės

Grupė	Pagrindiniai akcentai
Institucionalizuotas bendradarbiavimas	Viešasis ir privatus sektorius bendrai kuria viešąsias gėrybes ir dalijasi visa su minėta veikla susijusia rizika
Ilgalaikiai infrastruktūros kontraktai	Galutiniams kontrakto rezultatams nustatyti griežti reikalavimai
Viešosios politikos ir vadybos tinklai	Akcentas krypta ties laisvais suinteresuotųjų dalyvių savitarpio santykiais
Pilietinės visuomenės ir bendruomeniškumo plėtotė	Bendradarbiavimas orientuotas į visuomenės bei bendruomeniškumo plėtotę
Miesto atnaujinimas ir ekonominis vystymasis	Bendradarbiavimas nukreiptas išimtinai į vieną objektą – miestą

Šaltinis: Dūda, 2010, p. 140.

Kaip matyti iš 1 lentelėje pateiktos viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sampratų klasifikacijos, sampratose akcentuoti labai skirtingi momentai. Dalis sampratų yra koncentruota išimtinai į labai siaurus objektus, pavyzdžiui, miestą, kontraktavimą, o kiti akcentuoja gana platų požiūrį (pavyzdžiui, institucionalizuotas bendradarbiavimas). Požiūrių įvairovė atsispindi ir 2 lentelėje pateiktose viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sampratose.

Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo sampratos

Autorius(-iai)	Samprata
R. Smaliukienė (2005)	Bet koks viešojo ir privataus sektoriaus susitarimas, kuriuo privačioms organizacijoms leidžiama veikti srityse, iki šiol išskirtinai priklausiusiose viešajam sektoriui
R. Petrauskienė, A. Raipa (2007)	Bendra veikla su visuomene ir jos labui, o ne vadovavimas jai „iš viršaus“
Lietuvos Respublikos Seimo 2009 m. birželio 16 d. įstatymas Nr. XI-299 „Investicijų įstatymo 2,4 straipsnių papildymo ir pakeitimo įstatymo papildymo ketvirtuoju skirsniu įstatymas“ (2009)	„Valstybės arba savivaldybės institucijos ir privataus subjekto įstatymuose nustatyti bendradarbiavimo būdai, kuriais valstybės arba savivaldybės institucija perduoda jos funkcijoms priskirtą veiklą privačiam subjektui, o privatus subjektas investuoja į šią veiklą ir jai reikalingą turtą, už tai gaudamas įstatymų nustatytą atlyginimą“
E. Skietrys, A. Raipa (2009)	Tarpinis įprastų viešųjų pirkimų per valstybines institucijas ir visiško privatizavimo variantas
M. Dūda (2010)	„Tam tikros trukmės bendradarbiavimą tarp viešojo ir privataus sektorių, kuriam vykstant kartu kuriamos viešosios prekės ir paslaugos, taip pat dalijamasi rizikomis, kaštais ir resursais, susijusiais su šia veikla“
V. Kalinovicienė (2012)	„Viešojo ir privataus sektorių partnerystė, įgyvendinant socialinės ir ekonominės infrastruktūros projektus ar teikiant viešąsias paslaugas“
D. Dechev (2015)	Partnerystė tarp viešojo sektoriaus ir verslo organizacijų, kuria siekiama infrastruktūros finansavimo, statybų, renovacijos, valdymo, palaikymo ar paslaugų teikimo
M. Siemiatycki (2015)	Ilgalaikė sutartis tarp viešojo ir privataus sektorių
L. L. Martin (2016, p. 197–198)	Viešojo susitarimo, skirto viešosios infrastruktūros formavimui ar atkūrimui, o taip pat pagalbinių ar papildomų paslaugų teikimui. Ši partnerystė dažniausiai integruoja tokius komponentus: dizainą, kūrimą, finansavimą, veiklą bei priežiūrą
L. Stadler (2016, p. 73)	Bendradarbiavimo sutartys tarp viešojo ir privataus sektorių, kurios, įtraukdamos visuomenę, atkreipia dėmesį į socialines problemas ir jas sprendžia

Apibendrinant 2 lentelėje pateiktus apibrėžimus, galima teigti, jog daugumoje šaltinių viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas Lietuvoje suvokiamas gana siaurai. Platesnė analizuojamo reiškinių samprata pateikta Lietuvos Respublikos Seimo 2009 m. birželio 16 d. įstatyme Nr. XI-299 „Investicijų įstatymo 2,4 straipsnių papildymo ir pakeitimo įstatymo papildymo ketvirtuoju skirsniu įstatymas“ (2009). Būtent minėtame dokumente pateikta viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo samprata ir vadovaujamosi šiame darbe.

Pažymėtina, kad bendradarbiavimui labai artima partnerystės sąvoka (Kalinovienė, 2012, p. 74). Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo kontekste, minėtų sektorių partnerystė traktuojama kaip sinonimas. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas nėra tapatinamas su privatizavimu (Skietrys, Raipa, 2009, p. 11).

Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas tampa esmine strategija, siekiant šiuolaikinės visuomenės ir valstybės plėtros. Viešojo sektoriaus inicijuojamos ir palaikomos bendradarbiavimo programos vis dažniau pasitelkiamos ne tik politiniams, ekonominiams ryšiams stiprinti, bet ir socialiniams kultūriniais pokyčiams diegti. Norint geriau tenkinti visuomenės poreikius, siekiama orientuotis ne į pelno gavimą, o į vartotojų poreikių patenkinimo galimybių didinimą, todėl privatus verslas, kurio esminis tikslas – pelno siekimas, plėsdamas savo veiklą, vis dažniau bendradarbiauja su viešuoju sektoriumi, taip padėdamas jam užtikrinti viešąją gerovę. Bendradarbiavimu šioje srityje iš dalies domimasi dėl valdžios institucijų galimybės pasinaudoti verslo praktine patirtimi, siekiant padidinti veiklos efektyvumą, kita vertus, šis interesas yra susijęs ir su nacionalinio biudžeto ribotumu (Kalinovienė, 2012, p. 74).

Mokslinėje literatūroje minimos pagrindinės viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo charakteristikos (Dūda, 2010, p. 141):

- bendradarbiavime dalyvauja mažiausiai du dalyviai, kurių vienas atstovauja viešajam sektoriui;
- bendradarbiavimo dalyviai – organizacijų vadovai, kurie turi įgaliojimus savarankiškai priimti sprendimus;
- bendradarbiavimu kuriami ilgalaikiai ir tvirti ryšiai. Šis aspektas bendradarbiavimą skiria nuo trumpalaikių sutarčių. Ryšiai grindžiami abipusio pasitikėjimu, dialogu;
- bendradarbiavimo šalys turi būti pajėgios investuoti į bendradarbiavimą tiek materialinius, tiek nematerialinius išteklius;
- bendradarbiavimo šalys dalijasi atsakomybe už veiklos rezultatus.

R. Smaliukienė (2005) mini kiek kitokius požymius. Anot autorės, „bendradarbiavimas yra dažniausiai apibūdinamas tokiais požymiais kaip pasitikėjimas, bendra vizija, ilgalaikis dalyvavimas arba kaip procesas, kuriame bendradarbiaujančios šalys nusistato bendrą misiją, tikslus ir bendromis pastangomis bando juos įgyvendinti“.

Anot D. Gudelio ir V. Rozenbergaitės (2014, p. 58), “viešojo ir privataus sektorių partnerystę apibūdina ilgalaikiai abipuse nauda grindžiami susitarimai tarp viešosios valdžios institucijų ir privačių bendrovių. Šie susitarimai įgyvendina ne vienos rūšies veiklą, o veiklų kompleksą“.

Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimui keliami tam tikri tikslai. Kaip nurodo E. Skietrys ir A. Raipa (2009), kiekvienu bendradarbiavimu siekiama apibrėžtų tikslų, kurie turi būti pasiekti esant, tiems patiems, ribotiems ištekliams, tik sujungiant skirtingų sektorių potencialą. Bendradarbiavimo prigimtis atsiskleidžia kai viešasis sektorius suvokia savo priklausomybę nuo kitų sektorių, ir valdymo problemas pradeda spręsti decentralizuodamas veiklą. Tokiu būdu bendradarbiavimo principas įtvirtinamas tiek vertikaliai (susiejant skirtingus administravimo lygius), tiek ir horizontaliai (tarp įvairių sektorių). R. Smaliukienė (2005) įvardija tokį viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo tikslą – spręsti įvairias socialines ir ekonomines šalies problemas, trukdančias visuomenės gerovės augimui.

Bendradarbiavimo tarp viešojo ir privataus sektorių pagrindas yra vieningas probleminės situacijos arba problemos suvokimas, bendra vertybių ir tikslų sistema. Bendradarbiavimo metu suinteresuotos pusės turi vadovautis bendra misija, vizija, kad derindamos savo veiksmus galėtų maksimizuoti rezultatus. Nors dėl skirtingų viešojo ir privataus sektoriaus prigimčių tą nėra lengva įgyvendinti praktiškai. Kartais privatus sektorius pasirenkamas tik dėl galimybės projektą finansuoti. Todėl iškraipoma pati bendradarbiavimo esmė, o galutinis rezultatas gali netenkinti nei vienos, nei kitos pusės, tuo labiau neatitikti galutinių vartotojų lūkesčių ir poreikių (Skietrys, Raipa, 2009, p. 13).

Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas tampa ypač svarbiu kilus ekonominiam nuosmukiui. Kai vartotojų perkamoji galia mažėja, privatusis sektorius mažina savo veikios apimtį, surenkama mažiau mokesčių, o tai mažina pajamas į valstybės biudžetą. Susidariusi situacija sukuria scenarijų, kai privatusis sektorius mažina (yra priverstas) savo apimtį, nes sumažėja paklausa, be to, traukiasi ir realizavimo rinka. Taikant bendradarbiavimo principą galima išlaikyti ir net padidinti dalies verslo įmonių apimtį, nes valstybė pradiniais laikotarpiais neinvestuoja į viešųjų paslaugų plėtrą (tai perduodama privačiajam sektoriui), ji į procesą įsitraukia vėlesniuose perioduose. Susidarius tokiai situacijai, bendradarbiavimo pagrindu vykdomi projektai sudarytų prielaidas nemažinti darbo vietų skaičiaus (tai labai aktualu kilus ekonomikos nuosmukiui), o netgi atvirkščiai – valstybė skatintų jų išlaikymą arba naujų sukūrimą. Tai daugeliu atvejų leistų amortizuoti neigiamas nuosmukio pasekmes (Jakaitis ir kt., 2011, p. 248).

Anot L. Mažylio, D. Vazgelavičiaus (2004), sąveika teikiant paslaugas leidžia geriau atsižvelgti į vartotojo poreikius, aiškiau apibrėžti atsakomybę. Taip pat daugiau dėmesio skiriama pasiektų rezultatų įvertinimui.

Y. Bulut ir M. Kosecik (2002) teigimu, savivaldybės gali padidinti savo efektyvumą, naudingumą bei teikiamų paslaugų kokybę, bendradarbiaudamos su privačiuoju sektoriumi. Tą lemia privataus sektoriaus reagavimas bei prisidėjimas prie vietos valdžios politikų įgyvendinimo bei formulavimo.

D. Gudelis ir V. Rozenbergaitė (2004, p. 59–60) nurodo tokius viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo privalumus:

- 1) “kad būtų prisitaikyta prie didėjančio gyventojų skaičiaus griežtesnio reguliavimo, atnaujinamos infrastruktūros sistemos, pritraukiamos investicijos ir skatinama ūkio plėtra;
- 2) mažinamos naujos infrastruktūros sąnaudos ir jų poveikis gyventojams;
- 3) iš pajamų, gaunamų įmonėms sumokėjus koncesijos mokesčius, pritraukiamas kapitalas kitiems projektams“.

Apibendrinant viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo analizę, galima teigti, jog toks bendradarbiavimas – tai viešojo sektoriaus institucijos ir verslo subjekto bendradarbiavimo būdai, kuriais valstybės arba savivaldybės institucija perduoda jos funkcijoms priskirtą veiklą privačiam subjektui, o privatus subjektas investuoja į šią veiklą ir jai reikalingą turtą, už tai gaudamas nustatytą atlyginimą. Toks bendradarbiavimas, jei vykdomas tinkamai, teikia naudą tiek viešajam, tiek privačiajam sektoriui.

1.2. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo tipai

Analizuojant viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo reiškinių, svarbu aptarti skirtingus bendradarbiavimo tipus. Bendradarbiavimo tipas, anot Ž. Tunčikienės ir kitų (2015), parodo privataus sektoriaus organizacijos veiklos anksčiau išimtinai viešojo sektoriaus valdomame lauke mastą.

Mokslininkai mini įvairius viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo tipus. Pačiu bendriausiu požiūriu viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo būdai gali būti klasifikuojami į vertikalius bei horizontalius. Horizontalus bendradarbiavimas yra toks, kurio idėjomis dalinamasi tarp to paties tipo institucijų, pavyzdžiui, savivaldybių. O vertikalus bendradarbiavimas vyksta tuomet, kai bendradarbiavimą inicijuoja valstybė, iniciatyvos perduodamos regionams, o vėliau ir savivaldybėms (Gerber, Loh, 2014).

V. Kalinovienė (2012) mini tokius viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo tipus: koncepcijas, nuomos formą bei jungtinės veiklos modelį. Koncesijos – populiarūs pasaulyje infrastruktūros projektų finansavimo forma, įgalinanti panaudoti privatųjį kapitalą. Siekiant sėkmingai realizuoti koncesijų projektus, būtinas tinkamas teisinis reguliavimas, užtikrinantis

aiškumą bei stabilumą. Nuomos forma taikoma tuomet, kai valstybės ir savivaldybių ilgalaikį materialųjį turtą (pavyzdžiui, žemę) nusprendžiama naudoti pagal nuomos sutartį. Tokia nuoma siekiama užtikrinti nuomos objekto perdavimą laikinam valdymui bei naudojimui. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą galima įgyvendinti ir jungtinės veiklos modeliu. Taikant šią formą jungtinės veiklos sutartimi du (ar daugiau) asmenys apjungdami savo darbą, turtą ar žinias, priiima įsipareigojimą vykdyti tam tikrą veiklą. Viešasis sektorius, kuomet taikoma jungtinė veikla, dažniausiai rūpinasi dokumentų rengimu, sutikimais, leidimais ar turtu, o privataus sektoriaus indėlis siejamas su finansavimu, žiniomis, reputacija (Kalinovienė, 2012, p. 77–78).

Anot R. Mickienės (2007), išskirtini du pagrindiniai bendradarbiavimo tipai pagal logiką, nepriklausomai nuo to, ar partnerystę inicijuoja individualūs asmenys, verslas ar viešosios įstaigos. Privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimo tipai vienas kitą papildo (žr. 3 lent.).

3 lentelė

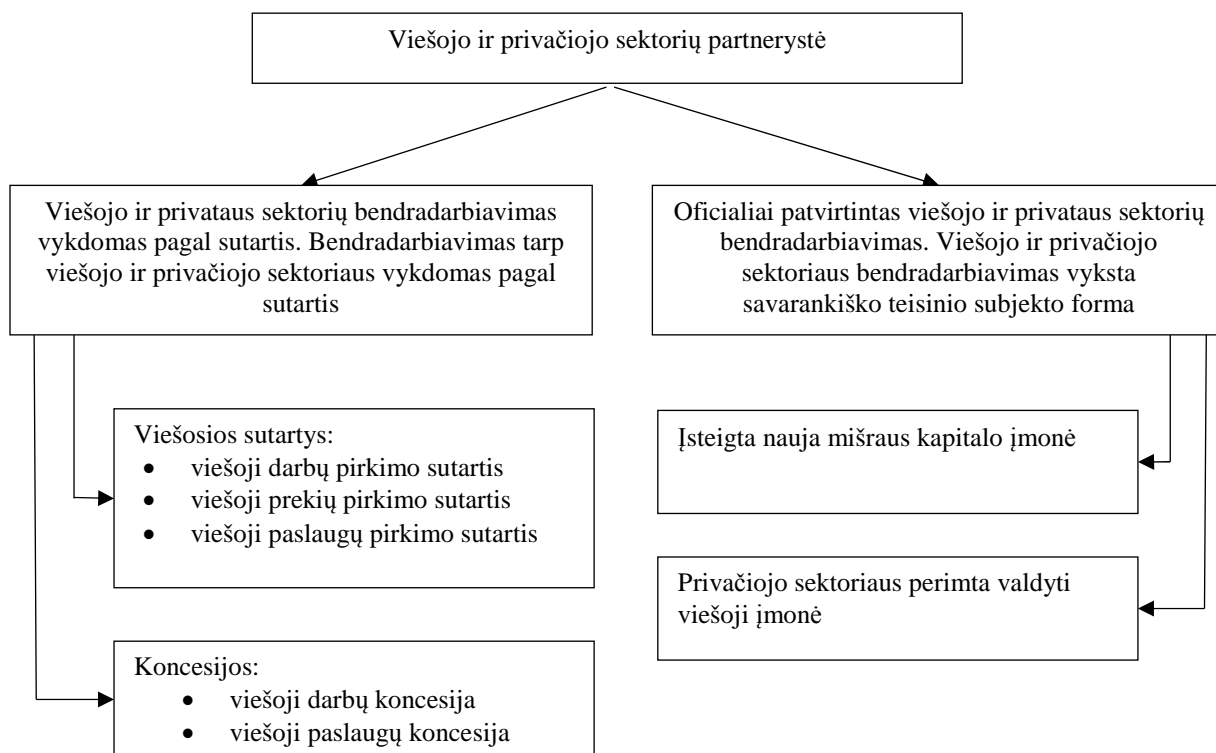
Viešojo ir privataus sektorių partnerystė

Tipas	Apibūdinimas
Valdymo partnerystė	Jos tikslas – lėšų paskirstymas ir panaudojimas. Tokia partnerystė paprastai atsiranda kaip susidariusių galimybių (programa, specialus finansavimas ir pan.) rezultatas. Ji paprastai priklauso nuo laiko ir tikslų. Šio projekto logika – rasti ir įtraukti asmenis, galinčius suteikti lėšų ir turinčius patirties konkrečiai veiklai. Šiuo atveju remiamasi tik technine ekonomine logika
Ūkio šakos plėtrą arba profesijos, kvalifikacijos, identiteto išsaugojimą koordinuojanti partnerystė orientuota į regiono, ūkio sektoriaus gyvybingumo palaikymą, augimą ir rėmimą	Tokia partnerystė siekiama sukurti socialinį projektą, remiamasi mokymu ir susitelkimu, o tam reikia laiko. Tokios partnerystės tikslas – kelti piliečių sąmoningumą, keisti elgesį ir įtraukti kiek įmanoma daugiau žmonių

Šaltinis: Mickienė, 2007, p. 190.

Įvertindama, kad skirtingos tarptautinės organizacijos išskiria skirtingas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo rūšis, o atskiros valstybės yra reglamentavusios skirtingas šio bendradarbiavimo formas ir siekdama suvienodinti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formas Europos Komisija valstybėse narėse taikomas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formas suskirstė į dvi stambias grupes (žr. 2 pav.):

- viešojo ir privačiojo sektorių bendradarbiavimas vykdomas remiantis sutartimis;
- oficialiai patvirtinta viešojo ir privačiojo sektorių bendradarbiavimo forma (Jakaitis ir kt., 2011, p. 249).



2 pav. Viešojo ir privačiojo sektorių bendradarbiavimo grupės

Šaltinis: Jakaitis ir kt., 2011, p. 249.

Sėkmingiausia ir produktyviausia viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo forma yra vadinamoji privačioji finansinė iniciatyva (angl. Private Finance Initiative, PFI). Pagal ją privatus sektorius per pirmus 3-5 metus į objektą (pvz., ligoninės ar mokyklos pastatą) investuoja didelę sumą pinigų, o viešasis sektorius (pvz., savivaldybė) atsiskaito už tai per 25-35 metus, mokėdama privačiai kompanijai dalimis. Ši forma apima frančizių ir koncesijų sutartis, kuriose privatusis sektorius prisiima atsakomybę ir visą riziką teikti viešąsias paslaugas pagal iš anksto nustatytą specifikaciją, įskaitant reikalingos infrastruktūros sukūrimą, pastatų eksploatavimą bei ilgai reikalingas renovavimo investicijas. Europoje tokios privačiojo sektoriaus investicijos, naudojant PFI sandorius, sudaro apie 10-15 % visų investicijų į viešąjį sektorį. Viešojo ir privačiojo sektorių bendradarbiavimo projektai gali būti skirstomi ir pagal tai, kokio lygio viešojo sektoriaus institucijos tuos projektus inicijuoja ir juose dalyvauja. Partnerystė gali būti įgyvendinama (Jakaitis ir kt., 2011, p. 250):

- valstybiniu lygiu, kai vienas iš partnerių yra valstybės institucija; vietos savivaldos lygiu, kai vienas iš partnerių yra vietos savivaldos institucija;
- tarpvalstybiniu lygiu, kai bendradarbiavimo projektuose dalyvauja kelios valstybės.

M. Dūda (2010) įvardija tokias viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo formas: bendradarbiavimą instituciniu pagrindu, vertikaliąją integraciją, tradicinius kontraktus,

bendradarbiavimą kontrakto pagrindu. O Ž. Šutavičienė (2011) įvardija tokias bendradarbiavimo formas:

- „koncesiją – kai viešojo sektoriaus subjektas suteikia privataus sektoriaus subjektui (koncesininkui) leidimą vykdyti ūkinę komercinę veiklą, susijusią su infrastruktūros objektų projektavimu, statyba, plėtra, atnaujinimu, pakeitimu, remontu, valdymu, naudojimu ir (ar) priežiūra, teikti viešąsias paslaugas, valdyti ir (ar) naudoti valstybės, savivaldybės turtą (tarp jų eksploatuoti gamtos išteklius), o koncesininkas pagal koncesijos sutartį prisiima visą ar didžiąją dalį su tokia veikla susijusios rizikos bei atitinkamas teises ir pareigas, ir jo atlyginimą už šią veiklą sudaro tik teisės užsiimti atitinkama veikla suteikimas ir pajamos iš tokios veiklos ar tokios teisės suteikimas ir pajamos iš tokios veiklos kartu su atlyginimu, mokamu koncesininkui suteikiančiosios institucijos, atsižvelgiant į jos prisiimtą riziką;
- valdžios ir privataus subjektų partnerystę – kai privatus subjektas valdžios ir privataus subjektų bendradarbiavimo sutartyje nustatytais sąlygomis investuoja į valdžios subjekto funkcijoms priskirtas veiklos sritis ir šiai veiklai vykdyti reikalingą valstybės arba savivaldybės turtą ir vykdo tose srityse tam tikrą nustatytą veiklą, už kurią privačiam subjektui atlyginimą moka valdžios subjektas;
- mišraus kapitalo įmonių steigimą (pagal Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymą) – kai konkrečiai veiklai vykdyti steigiamas mišraus kapitalo juridinis asmuo ir valstybės ar savivaldybių turtas yra investuojamas kaip viešojo sektoriaus įnašas į bendros įmonės kapitalą“ (Šutavičienė, 2011, p. 793–794).

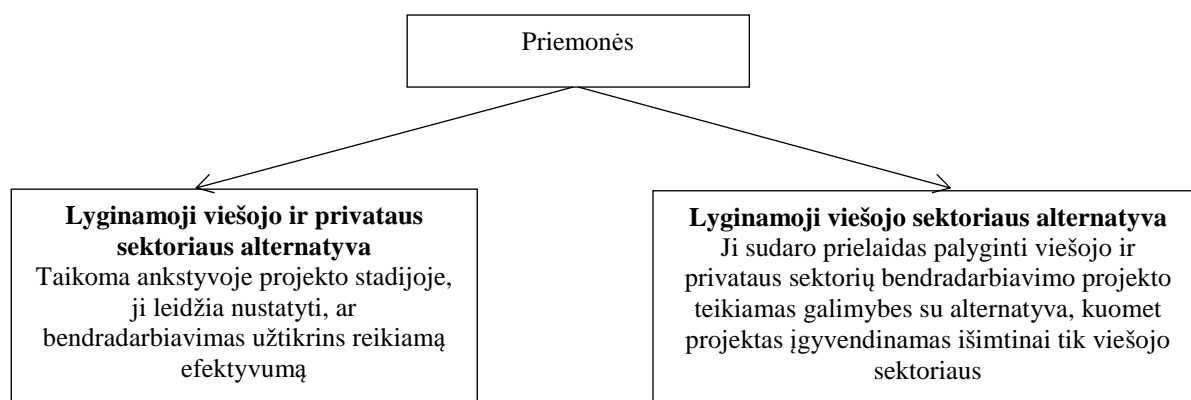
Išanalizavus viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo tipus, nustatyta, kad ši partnerystė gali įgyti įvairias formas. Šios formos taikomos tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse.

1.3. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo įgyvendinimo procesas

Siekiant, kad viešasis sektorius garantuotų sėkmingą bendradarbiavimo iniciatyvų įgyvendinimą, jis turi parengti adekvačią procesų valdymo sistemą, parinkti tinkamus finansinius mechanizmus bei garantuoti nuosaikios ir tikslingos politikos vykdymą viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo atžvilgiu (Dūda, 2010, p. 144).

Prieš pradėdant formuoti bei įgyvendinti bendradarbiavimą, viešasis sektorius turi nustatyti, ar apskritai toks poreikis egzistuoja. Sprendimą dėl viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo svarbu pagrįsti ne politiniais ar ideologiniais motyvais, bet ekonominės ir teisinės aplinkos įvertinimu. Viešajam sektoriui, inicijuojančiam bendradarbiavimo projektus, svarbu įvertinti, ar bendradarbiavimas sudarys prielaidas pasiekti užsibrėžtus tikslus, ar bus pasiektas ekonominis, socialinis efektyvumas (Dūda, 2010, p. 144).

Kai viešasis sektorius vertina viešojo ir privataus bendradarbiavimo alternatyvas, labai svarbu atlikti analizę pagal *ex ante* modelį. Alternatyvų analizei taikomos dvi priemonės (žr. 3 pav.).



3 pav. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo alternatyvų vertinimo priemonės

Šaltinis: Dūda, 2010, p. 140.

Tuo atveju, jei nustatoma, kad viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas yra pranašesnis už tradicinį paslaugų teikimą, tuomet pereinama prie bendradarbiavimo formavimo bei jo įgyvendinimo. Bendradarbiavimo etape nustatoma bendradarbiavimo struktūra, numatoma bendradarbiavimo apimtis, ribos, numatomos ir padalijamos rizikos tarp partnerių, sudaroma bendradarbiavimo sutartis (Dūda, 2010, p. 144). C. Li ir kiti (2016) daugiau dėmesio skyrė vienam iš minėtų aspektų – rizikai. Autoriai nurodė, kad bendradarbiavimo rizika dalijasi abi bendradarbiavimo šalys.

Anot R. Smaliukienės (2005), “vienas svarbiausių viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo ypatumų yra tas, jog abi bendradarbiaujančios šalys dalijasi tiek sėkmės, tiek ir nesėkmės rezultatais, todėl didelis dėmesys skiriamas bendradarbiaujančių organizacijų veiksmingumo vertinimui. Bendradarbiauti pasiruošusios šalys bendrą veiklą pradeda kiekviena turėdama savo lūkesčius ir tikslus. Taigi svarbiausia yra nustatyti ir suprasti gero partnerio atrankos kriterijus prieš sudarant bendradarbiavimo sutartį. Tai ypač svarbu plėtojant viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą, kai skiriasi valdymo principai, infrastruktūra, ekonominė priklausomybė bei veiklos orientacija”.

Sudarius sutartį svarbu numatyti ir bendradarbiavimo tarp viešojo ir privataus sektorių vertinimą. A. S. Solino ir P. G. Santos (2016) pabrėžia, jog labai svarbu, kad tokie vertinimai būtų savalaikiai.

Siekiant efektyvaus viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo, svarbu, kad ši veikla vyktų nuosekliai, pagal mokslinėje literatūroje siūlomus šio proceso etapus. Kaip parodė atlikta

proceso analizė, pirmiausia, svarbu įvertinti, ar bendradarbiavimo poreikis apskritai egzistuoja. Nustačius bendradarbiavimo poreikį, parenkamos bendradarbiavimo alternatyvos. Parinkus tinkamiausias jų, svarbu numatyti bendradarbiavimo struktūrą, aprėptį, ribas, įvertinti bei padalinti partneriams priskiriamas rizikas. Tuomet sudaroma bendradarbiavimo sutartis. Siekiant efektyvaus bendradarbiavimo, svarbu, kad šis procesas nesibaigtų sutarties įgyvendinimu, būtini ir bendradarbiavimo rezultatyvumo tyrimai.

1.4. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo pavyzdžiai Lietuvoje ir pasaulyje

Daugelio pasaulio valstybių patirtis rodo, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas gali teikti didelę naudą visuomenei ir valstybei, nes šių projektų metu privatusis sektorius, naudodamas savo lėšas, patirtį ir iniciatyvą, gali teikti viešąsias paslaugas, pagerinti jų kokybę ar sukurti viešosioms paslaugoms teikti reikalingą turtą (Kalinovienė, 2012, p. 75).

Pirmą kartą viešojo ir privataus sektorių partnerystė buvo įgyvendinta XIX a., kuomet A. Eifelis suprojektavo ir pastatė Eifelio bokštą, įgydamas teisę platinti bilietus jo lankytojams artimiausius 20 metų. Ši inovatyvi idėja susilaukė pasekėjų įvairiose besivystančiose pasaulio valstybėse (Dechev, 2015, p. 229).

A. M. Bobonea ir M. G. Gherman (2014) tyrinėjo viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą regioninės plėtros kontekste. Autoriai koncentravosi ties atsinaujinančios energetikos projektais Rumunijoje. Rumunijoje, anot mokslininkų, vykdoma daug atsinaujinančios energetikos projektų, dedamos didelės pastangos, siekiant juos integruoti bei pritraukti investicijų į šią sritį.

M. Siemiatycki (2015) analizavo viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą Kanadoje. Kaip pažymi autorius, Kanadoje viešojo ir privataus sektorių partnerystė tapo itin institucionalizuotu modeliu, orientuotu į didelės apimties viešosios infrastruktūros projektų įgyvendinimą. Per 1990–2015 m. laikotarpį daugiau nei 220 projektų jau buvo įgyvendinta ar yra įgyvendinami. Tiek federalinė valdžia, tiek dauguma provincijų yra išskėlusios specifinius tikslus privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimo agentūroms. Kanada įgyvendinamų viešojo ir privataus sektorių projektų skaičiumi tarptautiniame kontekste ypač išsiskyrė didžiuliu aktyvumu finansinių nuosmukių metu.

Lietuvoje taip pat „atsiranda poreikis organizuoti naujas struktūras, galėsiančias pritraukti privačias investicijas į šalies ekonomiką, bet pirmiausiai – į infrastruktūrą, taip pat visuomenės poreikis gauti kuo kokybiškesnes paslaugas“ (Kalinovienė, 2012, p. 75).

Informacija apie viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo atvejus Lietuvoje skelbiama interneto svetainėje www.ppplietuva.lt. Siekiant nustatyti vyraujančius bendradarbiavimo tipus, analizuojama informacija apie šiuo metu vykdomus viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo projektus.

2016 m. kovo mėn. duomenimis Lietuvoje rengiami arba įgyvendinami 25 viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo projektai (VšĮ Centrinė projektų valdymo agentūra, 2016). Iš jų 17 (68 proc.) yra įgyvendinami bendradarbiaujant savivaldybėms ir privačiajam sektoriui. Šiuos projektus vykdo 13 šalies savivaldybių (žr. 4 lent.).

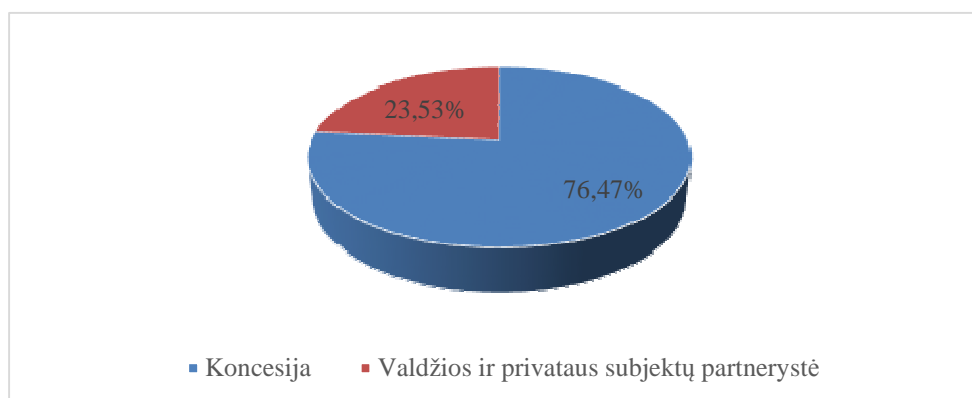
4 lentelė

Projektų pasiskirstymas pagal savivaldybes

Savivaldybės	Projektų sk.	Projektų proc.
Palangos miesto savivaldybės administracija	2	11,76
Ukmergės rajono savivaldybės administracija	1	5,88
Klaipėdos miesto savivaldybės administracija	1	5,88
Elektrėnų savivaldybės administracija	1	5,88
Lazdijų rajono savivaldybės administracija	1	5,88
Kauno miesto savivaldybės administracija	2	11,76
Vilniaus miesto savivaldybės administracija	3	17,65
Trakų rajono savivaldybės administracija	1	5,88
Marijampolės savivaldybės administracija	1	5,88
Šakių rajono savivaldybės administracija	1	5,88
Akmenės rajono savivaldybės administracija	1	5,88
Raseinių rajono savivaldybės administracija	1	5,88
Zarasų rajono savivaldybės administracija	1	5,88
Iš viso	17	100,00

Šaltinis: sudaryta pagal VšĮ Centrinė projektų valdymo agentūra, 2016.

Vidutinė projektų, kurie įgyvendinami bendradarbiaujant savivaldybėms ir privačiajam verslui, trukmė yra 17,44 metų. Visų projektų pasiskirstymas pagal tipus pateiktas 4 paveiksle.



4 pav. Projektų pasiskirstymas pagal tipus

Šaltinis: sudaryta pagal VšĮ Centrinė projektų valdymo agentūra, 2016.

Analizuotiems projektams priskirti tik du galimi tipai – koncesija arba valdžios ir privataus subjektų partnerystė. Kaip parodė atlikta analizė, savivaldybės su privačiuoju sektoriumi dažniausiai bendradarbiauja koncesijos forma. Valdžios ir privataus subjektų bendradarbiavimo forma taikoma žymiai rečiau.

Nustatyta, jog privataus ir viešojo sektorių partnerystė aktyviai įgyvendinama įvairiose pasaulio valstybėse. Atlikus Lietuvoje įgyvendinamų viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo projektų analizę, nustatyta, kad aktyviausiai šioje srityje veiklą vykdo Vilniaus, Kauno bei Palangos miestų administracijos. Jos, kaip ir kitos šalies savivaldybės administracijos, bendradarbiaudamos su privataus sektoriaus subjektais, dažniausiai renkasi koncesijos tipą.

2. MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS BENDRADARBIAVIMO SU PRIVAČIUOJU VERSLU TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo tikslas ir strategija

Tiriant savivaldybės ir privataus verslo bendradarbiavimą, neretai taikomi du pagrindiniai požiūriai – platusis ar siaurasis. Pagal siaurąjį požiūrį tiriami tam tikri bendradarbiavimo tarp savivaldybės ir privataus verslo aspektai, pavyzdžiui, bendradarbiavimą skatinantys veiksniai (Sorrentino, Simonetta, 2013), tipai (Gerber, Loh, 2014), vietos valdžios įsitraukimo lygis (Soubliere, Cloutier, 2015), rezultatai (Smaliukienė, 2005; Walker, Boyne, 2006; Skietrys, Raipa, 2009; Marin ir kt., 2012) arba partnerystė tik tam tikrose srityse, tokiose kaip atsinaujinanti energetika (Babonea, Gherman, 2014), miesto teritorijų plėtra (Jakaitis ir kt., 2011), švietimas (Mickienė, 2007; Kwarteng, Naibakelao, 2016), socialinių paslaugų teikimas (Mažylis, Vazgelavičius, 2004), sveikatos priežiūros paslaugų teikimas (Kousgaard ir kt., 2015; Storm ir kt., 2016), oro linijų paslaugų (Klophaus, 2016), tačiau kaip akcentuoja L. Stadtler (2016), savivaldybės bendradarbiavimo su privačiuoju verslu, kaip visumos, tyrimai yra žymiai pranašesni. Tokios pozicijos laikosi ir Y. Bulut, M. Kosecik (2002), D. Gudelis, V. Rozenbergaitė (2004), A. Guogis, D. Gudelis (2009), Ž. Šutavičienė (2011), V. Kalinovienė (2012), C. Marin ir kiti (2012), Ž. Tunčikienė ir kiti (2014), R. Andrews, T. Entwistle (2015), D. Dechev (2015), M. Siemiatycki (2015), L. L. Martin (2016). Tiriant Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimą su privačiuoju verslu taip pat laikomasi integruoto požiūrio ir į bendradarbiavimą žvelgiama kaip į visumą. Taigi, atliekamo tyrimo tikslas – ištirti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos ir verslo bendradarbiavimą, kaip visumą.

Privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimui Lietuvoje bei užsienyje tirti taikyti tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai metodai. Tą iliustruoja 5 lentelėje pateikti duomenys.

5 lentelė

Privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimo tyrimams atlikti taikyti metodai

Metodai		Atstovai
Kiekybiniai metodai	Anketinė apklausa	E. R. Gerber, C. G. Loh (2014), C. Gomez, M. Gambo (2016), I. Storm ir kt. (2016)
Kokybiniai metodai	Dokumentų analizė	M. Sorrentino, M. Simonetta (2013), I. Storm ir kt. (2016)
	Interviu	M. Sorrentino, M. Simonetta (2013) M. B. Kousgaard (2015), J. F. Soubliere, C. Cloutier (2015), A. Sadeghi ir kt. (2016), I. Storm ir kt. (2016)

Kiekybiniai metodai. I. Storm ir kiti (2016) anketinės apklausos metodu vertino privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimą sveikatos priežiūros sektoriuje. Autoriai partnerystei įvertinti internetu apklausė 123 darbuotojus iš sveikatos sektoriaus organizacijų. E. R. Gerber ir C. G. Loh (2014), tirdami viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo tipus taip pat taikė anketinės apklausos metodą, tačiau autorių atlikto tyrimo imtis buvo žymiai platesnė – 1176 vietos valdžios institucijų darbuotojai. C. Gomez ir M. Gambo (2016) anketinės apklausos metodu apklausė 48 privataus ir viešojo sektoriaus atstovus.

Kokybiniai metodai. Kokybinių metodų taikymas įgalina apibūdinti, interpretuoti bei paaiškinti ne itin gerai žinomą situaciją, o taip pat identifikuoti vadybinius veiksmus. Atsižvelgiant į savanorišką bendradarbiavimo pobūdį, svarbu nustatyti bendradarbiavimą skatinančius ir ribojančius veiksnius (Sorrentino, Simonetta, 2013, p. 891). Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimui tirti gana aktyviai taikytas interviu metodas. Pavyzdžiui, I. Storm (2016) atliko interviu su 16 sveikatos priežiūros politikos formuotojų. O M. Sorrentino ir M. Simonetta (2013) interviavo 11 merų bei 6 jungtinių savivaldybių vadovus. J. F. Soubliere ir C. Cloutier (2015) į interviu įtraukė ne tik viešojo sektoriaus institucijų atstovus, bet ir verslo sektoriaus atstovus. Tokios pat nuostatos laikėsi ir A. Sadeghi ir kiti (2016), atlikdami viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo tyrimą Irano sveikatos priežiūros sistemos pavyzdžiu.

Atlikta metodinių tyrimo prieigų analizė parodė, kad atliekant privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimo tyrimus, dažnai vieno metodo taikymas nėra pakankamas, propaguojama kokybinių ir kiekybinių metodų dermė (Storm ir kt., 2016). Tai paskatino ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimo su privačiuoju verslu tyrimui pasirinkti daugiau nei vieną tyrimo metodą. Tyrimui atlikti pasirenkama taikyti dokumentų analizės, interviu bei anketinės apklausos metodus. Šie metodai taikomi tokiu nuoseklumu:

- 1) atliekama Mažeikių rajono savivaldybės administracijos ir verslo bendradarbiavimo situacijos analizė, taikant **dokumentų analizės** metodą;
- 2) **interviu** metodu įvertinama savivaldybės atstovų požiūris į savivaldybės ir verslo bendradarbiavimą. Šiuo metodu siekiama surinkti informaciją apie tai, kaip bendradarbiavimo sprendimai yra priimami, įgyvendinami ir kodėl jie pasirenkami;
- 3) **anketinės apklausos** metodu įvertinamas verslo atstovų požiūris į savivaldybės ir verslo bendradarbiavimą;
- 4) remiantis dokumentų analizės, interviu bei anketinės apklausos rezultatais, formuluojamos savivaldybės ir verslo bendradarbiavimo gerinimo kryptys Mažeikių rajone.

Darbe taikomas aprašomojo - vertinamojo pobūdžio tyrimas, nes apsiribojama reiškinių, faktų, situacijų išsiaiškinimu, palyginimu ir įvertinimu. Atliekamo empirinio tyrimo rezultatai

sudarys prielaidas palyginti savivaldybės ir verslo atstovų požiūrį į jų tarpusavio bendradarbiavimą Mažeikių rajone.

Įvertinus metodines bendradarbiavimo tyrimų prielaidas, nustatyta, jog pranašesniu laikytinas platus požiūris į bendradarbiavimą tarp savivaldybės ir privataus verslo. Vadovaujantis šiuo požiūriu ir į bendradarbiavimą žvelgiant kaip į visumą, pasirinkta atlikti empirinį bendradarbiavimo tarp Mažeikių rajono savivaldybės ir privataus verslo tyrimą. Siekiant kompleksinio požiūrio į pasirinktą tyrimų objektą, pasirinkta taikyti dokumentų analizės, interviu bei anketinės apklausos metodus. Šie metodai plačiau apibūdinti ir jų pasirinkimas pagrįstas kitame darbo poskyriuje.

2.2. Tyrimo metodai

Tyrimui atlikti taikomi dokumentų analizės, interviu bei anketinės apklausos metodai. Šiame skyriuje visi jie apibūdinami išsamiau.

Dokumentų analizė. Visų pirma atliekama Mažeikių rajono savivaldybės administracijos ir verslo bendradarbiavimą reglamentuojančių dokumentų analizė. Šį metodą viešojo ir privataus sektorių partnerystei vertinti taikė I. Storm ir kiti (2016). Dokumentų analizė atliekama analizuojant savivaldybės dokumentų paieškos sistemoje publikuojamus dokumentus. Siekiant rasti su šio darbo tyrimo objektu sietus objektus į minėtą paieškos sistemą buvo įvesta paieškos frazė „versl*“. I. Storm ir kiti (2016), atlikdami dokumentų analizę viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą sveikatos sektoriuje įvertinti pasirinko 2008–2012 m. laikotarpį. Šio tyrimo kontekste taikomas ilgesnis laikotarpis – tiriami visi galiojantys dokumentai. Sistemos pateikti rezultatai analizuojami pagal dokumentų galiojimo, metų bei turinio kriterijus; atliekama svarbiausių ir nesidubliuojančių dokumentų analizė.

Interviu. Savivaldybės atstovų pozicijos įvertinimo empirinis tyrimas paremtas kokybine tyrimo metodologija. Naudojant kokybinio tyrimo rezultatus interpretaciniu būdu siekiama pateikti tyrime dalyvavusių respondentų požiūrius kaip jie mato tiriamą reiškinį ir su juo susijusias sistemas. Kokybinis tyrimas yra atviras ir tinkamas norint atskleisti netyrinėtas sritis (Tamutienė, Šimkus, 2012, p. 106). Duomenų gavimui taikytas pusiau struktūrizuoto kokybinio interviu metodas. Šį metodą viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimui tirti taikė ir M. Sorrentino ir M. Simonetta (2013), A. Sadeghi ir kiti (2016). Vienas iš tokio tipo tyrimo privalumų yra tas, kad tokio tipo interviu leidžia užduoti atvirus klausimus, kuriuos pokalbio metu galima pagilinti (Tamutienė, Šimkus, 2012, p. 106). Teorinį tyrimo pagrindą sudaro išanalizuota Lietuvos ir užsienio šalių ekonominė, vadybinė, psichologinė literatūra bei mokslo straipsniai.

Anketinės apklausos metodika. Verslo atstovų požiūriui įvertinti pasitelkiamas dažniausiai taikomas socialinių tyrimų metodas – anketinė apklausa. Šį metodą bendradarbiavimo vertinimui taikė E. R. Gerber, C. G. Loh (2014), C. Gomez, M. Gambo (2016), I. Storm ir kiti (2016).

Taigi, bendradarbiavimo tarp Mažeikių rajono savivaldybės ir verslo tyrimui pasirinkta taikyti dokumentų analizės, interviu bei anketinės apklausos metodus. Dokumentų analizės metodas taikytinas bendradarbiavimo situacijai pristatyti, interviu – savivaldybės darbuotojų požiūriui atskleisti, o anketinė apklausa – verslo atstovų pozicijai įvertinti.

2.3. Tyrimo imtis

Atliekant empirinius tyrimus, svarbu tikslingai ir pagrįstai pasirinkti tyrimo imtį. Kaip pažymi V. Gudžinskienė ir J. Česnavičienė (2013), tyrimo imčiai svarbūs reprezentatyvumo ir atstovavimo visai populiacijai kriterijai. Kaip nurodo autorės, „imties patikimumą nusako stebėjimo vienetų skaičius – imties tūris, o imties reprezentatyvumą – imties tūrio proporcingas atstovavimas visoms stebėjimo vienetų grupėms“ (Gudžinskienė, Česnavičienė, 2013, p. 321). Atliekant Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimo su privačiuoju verslu tyrimą, svarbu tinkamai pasirinkti tiek interviu, tiek anketinės apklausos dalyvius.

Interviu imtis. A. Sadeghi ir kiti (2016) bendradarbiavimo tarp viešojo ir privataus sektoriaus tyrime, atlikdami interviu, informantais pasirinko ekspertus bei profesionalus, dirbančius sveikatos priežiūros sektoriuje ir susipažinusius su privataus ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimo situacija. Toks pasirinkimas įpareigoja ir šio tyrimo metu pasirinkti tuos asmenis, kurie tiesiogiai dirba su bendradarbiavimo projektais savivaldybėje. A. Sadeghi ir kiti (2016) interviu dalyvių atrankai taikė tikslinės atrankos metodą. Tai vienas iš dažniausiai taikomų respondentų atrankos metodų kokybiniuose tyrimuose, pagal kurį interviu dalyvių grupė yra atrenkama pagal kriterijus, susijusius su specifiniais tyrimo klausimais. Tyrimo dalyvių atrankai taikytas toks kriterijus: patirtis savivaldos institucijose ne trumpesnė negu 3 m.; tiesioginės veiklos sąsajos su bendradarbiavimu tarp savivaldybės ir verslo sektoriaus.

Siekta, kad interviu dalyvių skaičius būtų panašus kaip ir kituose kokybinio pobūdžio tyrimuose. Pavyzdžiui, M. B. Kousgaard ir kiti (2015), interviu atliko su 10 informantų, atstovavusių skirtingas savivaldybes, A. Sadeghi ir kiti (2016) interviavo 18 privataus ir viešojo sektorių atstovų. Interviu procesas buvo stabdomas tuomet, kai interviu dalyvių atsakymai pradėjo kartotis. Iš viso tyrime dalyvavo 4 Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojai.

Anketinės apklausos imtis. Tyrimui atlikti taikyta tikslinė respondentų atranka. Atrankos kriterijus – respondento vadovavimas privačiam verslui. Parenkant tyrimo imtį, buvo svarbu, kad ji būtų reprezentatyvi ir atstovautų visai populiacijai. Imties nustatymui svarbu žinoti generalinę visumą. Generaline visuma šiuo atveju laikomi visų Mažeikių rajono verslo subjektų atstovai. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2015 m. balandžio mėn. duomenimis Mažeikių rajone veikė 1373 verslo subjektai (Lietuvos statistikos departamentas, 2015). Reikalingų apklausti verslo subjektų atstovų skaičiui nustatyti naudota Panioto formulė (Jadov, 1987):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

čia: Δ - atrankos paklaida; N – tiriamos visumos dydis; n - imties dydis.

Tyrimo paklaida pasirinkus 10 proc., nustatyta, kad reikia apklausti 93 verslo subjektų atstovus. Tai reiškia, kad 93 respondentų skaičius būtų pakankamas, kad tyrimo rezultatai būtų patikimi.

Nustatyta, jog siekiant užtikrinti tyrimo duomenų reprezentatyvumą, būtina anketinės apklausos metodu apklausti 93 verslo subjektų atstovus. Interviu dalyvių pakankamumui nustatyti taikytinas atsakymų pasikartojimo principas, t.y. interviu stabdytinus tuomet, kai atsakymai pradeda kartotis.

2.4. Tyrimo instrumentai

Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimo su privačiu verslu tyrimo instrumentai yra interviu klausimynas bei anketa.

Interviu klausimynas. Interviu klausimynas apėmė įvairių bendradarbiavimo aspektų įvertinimą: bendradarbiavimo partnerius, sritis, inicijavimą, tikslus, įforminimą bei rezultatus.

Siekiant interviu numatytų klausimyno validumo bei patikimumo, buvo atlikti du pilotiniai interviu. Jie buvo atlikti su asmenimis, dirbančiais Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje, tačiau neatitinkančiais atrankos kriterijų. Interviu klausimynas buvo pakoreguotas pagal pilotinio tyrimo metu gautas interviu dalyvių pastabas. Galutinę klausimyno versiją sudarė 10 klausimų, suskirstytų į 6 struktūrinius elementus (žr. 6 lent.). Atliekant interviu su Mažeikių rajono savivaldybės administracijos atstovais, teirautasi su kokiais partneriais savivaldybė bendradarbiavimo tyrimo momentu, kaip šie partneriai buvo parinkti, kokiose srityse bendradarbiaujama su privačiu verslu, kokiose srityse būtų tikslinga bendradarbiauti. Taip pat siekta nustatyti, kokie veiksniai skatina bendradarbiavimą tarp savivaldybės ir verslo, kas dažniausiai inicijuoja šį procesą. Siekiant įvertinti bendradarbiavimo tikslus, tiriamųjų taip pat nuspręsta

teirautis, ar bendradarbiaujant su privačiu verslu derinami savivaldybės ir verslo tikslai. Tiriamųjų taip pat buvo klausiama, kokiais būdais bendradarbiavimas vyksta, koks jo procesas, kokie gauti bendradarbiavimo rezultatai ir kaip būtų galima ateityje tobulinti savivaldybės administracijos bendradarbiavimą su privačiu verslu.

6 lentelė

Interviu klausimyno struktūra

Blokai	Atstovai	Klausimai
Bendradarbiavimo partneriai	E. R. Gerber, C. G. Loh (2014)	Su kuo bendradarbiauja savivaldybė, įgyvendindama savo tikslus? Kaip buvo pasirinkti partneriai? Kodėl būtent šie?
Bendradarbiavimo sritys	C. Gomez, M. Gambo (2016), I. Storm ir kt. (2016)	Kokiose srityse / sektoriuose savivaldybė bendradarbiauja su privačiu verslu? Kaip vertinate šių sektorių pa(si)rinkimą? Su kokiais kitais verslo sektoriais būtų svarbu bendradarbiauti savivaldybei?
Bendradarbiavimo inicijavimas	E. R. Gerber, C. G. Loh (2014), A. Sadeghi ir kt. (2016)	Kokie veiksniai skatina bendradarbiavimą tarp savivaldybės ir verslo? Kas dažniausiai inicijuoja bendradarbiavimą tarp savivaldybės ir verslo?
Bendradarbiavimo tikslai	M. Sorrentino, M. Simonetta (2013), I. Storm ir kt. (2016)	Ar bendradarbiaujant su privačiu verslu derinami savivaldybės ir verslo tikslai? Kaip?
Bendradarbiavimo įforminimas	M. Sorrentino, M. Simonetta (2013), I. Storm ir kt. (2016)	Kokiais būdais bendradarbiaujama su privačiu verslu? Kokie būdai yra pageidautini? Kaip vyksta pats bendradarbiavimas? Koks jo eiliškumas?
Bendradarbiavimo rezultatai	C. Marin ir kt. (2012), L. Stadler (2016), I. Storm ir kt. (2016)	Kaip vertinate savivaldybės bendradarbiavimą su privačiu verslu – teigiamai, neigiamai? Kokių rezultatų pasiekta? Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima tobulinti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimą su privačiu verslu?

Anketa. Atliekamos anketinės apklausos instrumentas – 19 klausimų anketa. Tyrimo anketa buvo sudaryta remiantis atlikta teorine savivaldybių ir verslo bendradarbiavimo analize. Anketa susideda iš trijų dalių: įvadinės, pagrindinės ir baigiamosios. Anketa pradedama įvadine dalimi, kurioje respondentams pristatomas atliekamas tyrimas, pabrėžiamas anonimiškumo principo laikymasis tyrime, nurodoma, kaip žymėti pasirinktus atsakymo variantus. Pagrindinė tyrimo instrumento dalis – tai 19 klausimų, kurie skirstomi į keturis blokus:

- demografinis blokas;
- profesinis blokas;
- organizacinis blokas;
- diagnostinis blokas.

Demografinio bloko klausimais respondentų teirautasi apie jų lytį, amžių bei išsilavinimą. Profesinio bloko klausimais siekta nustatyti respondentų darbo patirtį, patirtį bendradarbiaujant su viešuoju sektoriumi (Klijn ir kt., 2014; Gomez, Gambo, 2016). Į tyrimo instrumentą įtrauktas ir vienas klausimas, sietinas su organizacinėmis charakteristikomis – darbuotojų skaičiumi. Likusiais

tyrimo anketos klausimais siekta nustatyti bendradarbiavimo partnerius, trukmę, sritis, inicijavimo, tikslų, sąveikos ypatumus bei rezultatus (žr. 7 lent.).

7 lentelė

Anketos diagnostinio klausimyno struktūra

Blokai	Atstovai	Klausimai
Bendradarbiavimo partneriai	E. R. Gerber, C. G. Loh (2014)	Su kuria(-iomis) iš šių institucijų Jūsų valdomam verslui yra/būtų naudinga bendradarbiauti? Su kuria(-iomis) iš šių institucijų bendradarbiauja ar anksčiau bendradarbiavo Jūsų valdomas verslas? Ar be savivaldybės ir Jūsų atstovaujamos įmonės bendradarbiavime dalyvauja dar ir kitos šalys?
Bendradarbiavimo trukmė	E. H. Klijn ir kt. (2014)	Kokiam laikotarpiui numatytas bendradarbiavimas su Mažeikių rajono savivaldybės administracija?
Bendradarbiavimo sritys	C. Gomez, M. Gambo (2016), I. Storm ir kt. (2016)	Kokiose srityse teko bendradarbiauti su Mažeikių rajono savivaldybės administracija?
Bendradarbiavimo inicijavimas	E. R. Gerber, C. G. Loh (2014), A. Sadeghi ir kt. (2016)	Kokia šių veiksmų (politiniai pokyčiai, teisinės bazės pokyčiai, socio-kultūriniai pokyčiai, finansinės galimybės) įtaka bendradarbiavimo tarp savivaldybės ir verslo poreikiui? Kas dažniausiai inicijuoja bendradarbiavimą su savivaldybe?
Bendradarbiavimo tikslai	L. Stadler (2016)	Ar bendradarbiavimo pradžioje buvo iškelti bendradarbiavimo tikslai?
Sąveika tarp bendradarbiavimo šalių	E. H. Klijn ir kt. (2014)	Koks kontaktų su savivaldybe dažnumas? Ar kontaktai su savivaldybe reguliarūs? Išreikškite savo nuostatas dėl teiginių apie bendradarbiavimo šalių tarpusavio sąveiką: 1) bendravimui tarp bendradarbiavimo šalių buvo skirta pakankamai laiko; 2) visos bendradarbiavimo šalys laikėsi sutartų įsipareigojimų; 3) kitų bendradarbiavimo šalių siekiai iš esmės buvo tinkami; 4) tarp bendradarbiaujančių šalių buvo jaučiama konkurencija
Bendradarbiavimo rezultatai	C. Marin ir kt. (2012)	Kaip vertinate Jūsų atstovaujamo verslo bendradarbiavimą su savivaldybe? Ar, Jūsų nuomone, Jūsų atstovaujam verslui ateityje būtų tikslinga bendradarbiauti su savivaldybe? Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima pagerinti bendradarbiavimą su savivaldybe?

Tyrimo instrumente dominuoja uždarojo tipo klausimai, respondentai prašomi pažymėti jiems tinkamus tyrimo anketoje pateiktus atsakymo variantus. Baigiamojoje tyrimo instrumento dalyje apklausos dalyviams padėkojama už skirtą laiką.

Empiriniam Mažeikių rajono savivaldybės ir verslo bendradarbiavimo tyrimui atlikti taikyti du tyrimo instrumentai – interviu klausimyno gairės bei anketa. Šie tyrimo instrumentai parengti vadovaujantis Lietuvos bei užsienio mokslininkų išvalgomis viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo srityje.

2.5. Tyrimo organizavimas

Tiriant Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimą su privačiu verslu, buvo atliekamas **interview** su Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojais. Atsižvelgiant į respondentų galimybes, 2 interview atlikti tiesioginio pokalbio būdu, 2 – elektroninio pašto pagalba. Tiesioginio pokalbio būdu atlikti interview buvo įrašinėjami ir iškart po atlikto interview transkribuojami. Visi interview dalyviai buvo informuojami apie pokalbio įrašinėjimą ir gauti jų visų žodiniai sutikimai. Tyrimas atliktas 2016 m. gruodžio mėn.

Interview rezultatų analizei taikytinas turinio analizės metodas. Tai specializuota mokslinės informacijos apdorojimo technika, skirta atrinkti tam tikrus žodžius ir frazes tekste, apibendrinti, apibūdinti bei interpretuoti duomenis (Sadeghi ir kt., 2016). Transkribuoti interview analizuojami išskiriant kategorijas, apimančias esminius informantų išskirtus aspektus (Kousgaard ir kt., 2015).

Tyrimas buvo atliktas laikantis teisės būti nepažeistam, pagarbos asmens orumui, teisingumo, konfidencialumo bei anonimiškumo principų. Siekiant užtikrinti mokslinio tyrimo etikos principus, rezultatai analizuojami neminint respondentų vardų ir organizacijų pavadinimų. Atliekant interview metu gautų duomenų analizę, buvo laikomasi tokio nuoseklumo: daugkartinis duomenų skaitymas, duomenų grupavimas į kategorijas, subkategorijas, jų analizė.

Atliekant **anketinę apklausą**, tyrimo instrumentai buvo platinami el. paštu. El. paštu išsiunčiant anketas tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, informuoti apie konfidencialumo ir anonimiškumo išlaikymą. Anketos buvo anoniminės, siekiant kuo atviresnio ir nuoširdesnio bendravimo su verslo atstovais.

Anketinė apklausa buvo atlikta 2016 m. spalio mėn. Šiuo laikotarpiu internetu buvo gautos užpildytos anketos iš 124 verslo subjektų atstovų.

Apklausos rezultatai apdoroti MS Excel ir SPSS programomis. Kodavimo bei įvedimo klaidų nustatymui pasitelkta procedūra „frequencies“, sudariusi prielaidas nustatyti kiekvieno atsakymo minimalias ir maksimalias reikšmes. Nustačius atvejį, jog reikšmės neatitinka anketoje esančių atsakymų reikšmių, jos koreguotos, remiantis pirmine medžiaga. Rezultatų analizei taikytas aprašomosios statistikos metodas. Anketinės apklausos metodu surinkti duomenys buvo klasifikuojami bei lyginami. Atsakymų dažniams nustatyti naudotos „frequencies“ and „crosstabs“ procedūros. Respondentų atsakymų procentinis pasiskirstymas pateikiamas lentelėse bei paveiksluose. Procentai skaičiuojami nuo visų tyrime dalyvavusių respondentų skaičiaus. Kintamųjų statistiniams skirtumams įvertinti pasitelktas chi kvadrato kriterijus. Vadovaujantis K. Štaro ir kitų (2012) rekomendacijomis, atsakymų dažnio pasiskirstymo skirtumui tarp diskrečių požymių statistiniam reikšmingumui nustatyti, taikytas Pearson'o chi kvadratas su 95 proc.

tikimybe. Statistinis skirtumo tarp rodiklių reikšmingumas buvo vertinamas pagal reikšmingumo lygmens koeficientą (p): kai $p < 0,05$, rodiklių skirtumai buvo laikyti statistiškai reikšmingais.

Atliekant anketinę apklausą įgyvendinti bendrieji tyrimo etikos principai: laisvanoriškumas, privatumas, konfidencialumas, anonimiškumas ir pagarba asmeniui. Į tyrimą buvo įtraukti asmenys, jiems pristačius tyrimo esmę ir gavus jų žodinį sutikimą; tiriamieji dalyvavo savanoriškai.

Tyrimo apribojimas: tyrimo rezultatai nėra universalūs. Jie tinkami tendencijų tirtame rajone nustatymui. Tyrimo rezultatų taikymui kituose geografiniuose regionuose būtini papildomi tyrimai.

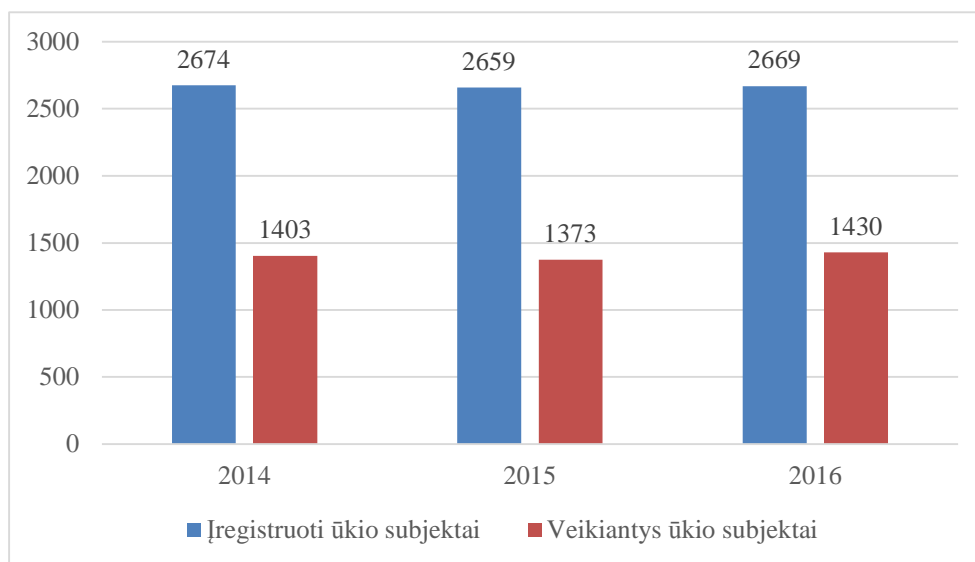
Parinkus tyrimo metodą, pristačius tyrimo imtį bei instrumentus, apibūdinus tyrimo organizavimą, toliau šiame darbe nagrinėjami Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimo su privačiuoju verslo tyrimo rezultatai.

3. MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS BENDRADARBIAVIMO SU PRIVAČIUOJU VERSLU ĮVERTINIMAS

3.1. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimo su privačiuoju verslu situacijos pristatymas

Verslas – svarbus Mažeikių rajono savivaldybės administracijos partneris. Bendradarbiavimo su šiuo sektoriumi svarbą rodo tai, kad savivaldybės interneto svetainėje (www.mazeikiai.lt) yra išskirta atskira teminė kategorija pavadinimu „Verslui ir investuotojams“. Šioje skiltyje pateikiama informacija apie verslą Mažeikiuose, verslo kūrimą bei plėtojimą, savivaldybės siūlymus bei vykdomus projektus ir naudingas nuorodas.

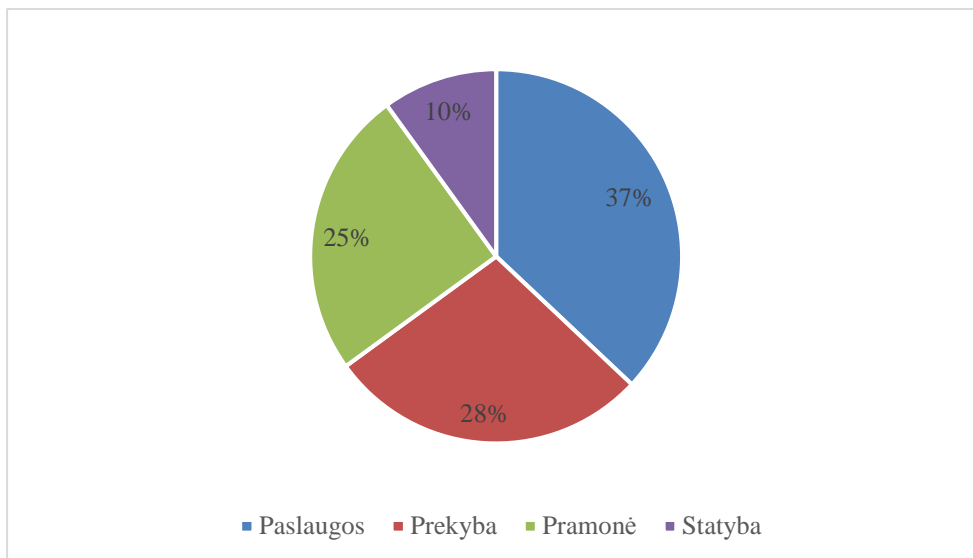
Lietuvos statistikos departamento (2016) duomenimis, Mažeikių rajone 2016 m. veikė 1430 ūkio subjektai (žr. 5 pav.). Kaip rodo statistiniai duomenys, įregistruotų ūkio subjektų skaičius 2014–2016 m. didėjo. Veikiančių ūkio subjektų skaičius per analizuojamą laikotarpį taip pat padidėjo.



5 pav. Veikiančių ir įregistruotų ūkio subjektų dinamika Mažeikių rajono savivaldybėje 2014–2016 m.

Šaltinis: sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamentas (2016).

Mažeikių rajono savivaldybėje dominuoja paslaugas teikiantys verslo subjektai. 2016 m. šio tipo verslo subjektų dalis sudarė 37 proc. Kiek mažesnė dalis (28 proc.) teko prekybai. Gana svarbi ir pramonė (25 proc.) (žr. 6 pav.).



6 pav. Veikiančių ūkio subjektų pasiskirstymas pagal veiklos tipus Mažeikių rajono savivaldybėje 2016 m., proc.

Šaltinis: sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamentas (2016).

Mažeikių rajono savivaldybės administracija siekia sudaryti palankias sąlygas verslui, kaip bendradarbiavimo partneriui, steigtis ir formuotis. Tą rodo interneto svetainėje deklaruojamas prioritetas – „sudaryti sąlygas naujų įmonių steigimuisi, fiziniams asmenims pradėti savo verslą, skatinti savarankišką užimtumą bei naujų darbo vietų kūrimą“ (Mažeikių rajono savivaldybė, 2016). Šiam prioritetui realizuoti savivaldybė yra parengusi pradedančiojo verslininko atmintinę, įmonių tipų detalizaciją bei naujo juridinio asmens įregistravimo tvarkos aprašą.

Verslui savivaldybė siūlo žemės sklypus. 2016 m. gruodžio mėn. verslui buvo siūlomi keturi sklypai (Algirdo g. 57A, Amatininkų g. 5, Montuotojų g.5A, Montuotojų g. 15). Interneto svetainėje pateikiama detali informacija apie šiuos sklypus, tačiau nedetalizuota, kokių tikslu ir kaip šie sklypai siūlomi – nuomai ar pardavimui.

Verslui siūloma įsigyti ir nekilnojamąjį turtą. 2017 m. sausio mėn. 2 d. buvo publikuojama informacija tik apie vieną nekilnojamojo turto objektą – mokyklos pastatą. Interesantai buvo informuojami apie vyksiantį aukcioną šiam pastatui parduoti. Tikrinant informaciją apie parduodamus nekilnojamojo turto objektus buvo pateikta pasenusi informacija (žr. 7 pav).

Verslas dalyvauja Mažeikių rajone vykdomuose bei vykdytuose infrastruktūros gerinimo projektuose. 2017 m. sausio mėn. buvo vykdomi du projektai. Jie skirti socialinio būsto fondo plėtrai bei pėsčiųjų viaduko per geležinkelį Mažeikiuose statybai.

Socialinio būsto fondo plėtros projektas pradėtas 2016 m. rugsėjo mėn. Jį numatyta įgyvendinti iki 2019 m. rugsėjo 30 d. Projekto vertė - 1129024,00 eurų. ES lėšos sudarė 959670,00

eurų, o savivaldybės biudžeto lėšos - 169354,00 eurų. Pėsčiųjų viaduko per geležinkelį Mažeikiuose statybos projekto vertė – 1021211,16 eurų, iš kurių ES lėšos sudaro 868029,49 eurų, o savivaldybės biudžeto lėšos – 153181,67 eurų. Projekto įgyvendinimas pradėtas 2016 m. birželio mėn. Numatyta, jog jis bus baigtas iki 2018 m. rugpjūčio mėn. (Mažeikių rajono savivaldybė, 2017).

Mažeikių rajono savivaldybė viešo aukciono būdu parduoda nekilnojamąjį turą – mokyklos pastatą (unikalus numeris 3298-8006-0012, plotas 2075,17 kv. m, pastatas gelžbetonio plokščių, 2 aukštų, pažymėjimas plane 1C2b) ir šiam objektui priskirtą 3,9903 ha žemės sklypą (kadastrinis numeris 3218/0001:328 Kapėnų k.v.) Rupūžkalnio g. 2, Kapėnų k., Vieksnų sen., Mažeikių r. Pradinė pardavimo kaina – 71039,02 Eur, iš kurios žemės sklypo pradinė pardavimo kaina – 20400,0 Eur, žemės sklypo parengimo išlaidos – 139,02 Eur, pastatų pradinė pardavimo kaina – 50500,00 Eur.

Registravimo dalyvauti aukcione laikas: 2016 m. gruodžio 28 d. nuo 8.00 val. iki 16.00 val.

Tiesioginis aukcionas vyks 2016 m. gruodžio 29 d. 10.00 val. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos 217 kab., Laivės g. 8, Mažeikiuose.

Smulkesnė informacija apie aukciono sąlygas pateikiama interneto svetainėje www.mazeikiai.lt, skiltyje „Ekonomika“, Nekilnojamojo turto pardavimas.“

Darbuotoja atsakinga už turto apžiūrą ir informacijos teikimą: Turto valdymo skyriaus vyr. specialistė Laima Akavickienė, mob. 8 699 47 192; el. p. laima.akavickiene@mazeikiai.lt.



7 pav. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos interneto svetainėje pateikiama informacija apie parduodamą pastatą (2017 m. sausio 2 d.)

Mažeikių rajono savivaldybė administracija aiškiai deklaruoja verslo svarbą regionui. Tą itin aiškiai parodė savivaldybės atlikta Mažeikių rajono smulkaus ir vidutinio verslo galimybių studija (2012). Šioje studijoje dėmesys koncentruotas į verslo plėtrą. Identifikuota, jog siekiant verslo plėtros Mažeikių rajone, svarbus yra bendradarbiavimo faktorius. Studijoje pasiūlyta skatinti verslo bendradarbiavimą su savivaldybe bei verslo bendradarbiavimą tarptautiniame lygmenyje. Detaliau šios kryptys neapibūdintos.

Savivaldybė yra įsteigusi SVV rėmimo fondo komisiją. Pagrindinė šios komisijos atsakomybė yra finansinis bendradarbiavimas tarp savivaldybės ir verslo subjektų. Ši komisija 2016 m. SVV subjektams skyrė 32400,00 eurų finansinės paramos (Mažeikių rajono savivaldybė, 2016). Šios paramos pasiskirstymas pagal formas pateiktas 8 lentelėje.

SVV rėmimo fondo finansinės paramos paskirstymas pagal formas

Eil. Nr.	Finansinės paramos forma	Skiriama, proc.	Fondo lėšos, Eur	Skirta lėšų SVV subjektams, Eur
1	Subsidijoms (dotacijoms)	45 %	14.580,00	14.580,00
2	Parama darbo vietų įkūrimui	40 %	12.960,00	12.960,00
3	Parama banko ir kredito unijų suteiktų kreditų daliniam palūkanų išlaidų padengimui	5 %	1.620,00	1.521,81 (iš jų 600,00 Eur subsidija bedarbiams (2) (likutis 98,19 Eur))
4	Kitoms paramos formoms	10 %	3.240,00	3.111,50 (iš jų 300,00 Eur subsidija bedarbiams (1) (likutis 128,50 Eur))
5	Vietinio užimtumo iniciatyvų (VUI) programa	Pagal poreikį	100,00	100,00

Šaltinis: Mažeikių rajono savivaldybė, 2016.

Kaip matyti iš 8 lentelės, Mažeikių rajono savivaldybės administracijos SVV rėmimo fondas net 45 proc. paramos skiria subsidijoms. Kiek mažiau – 40 proc. – skiriama darbo vietų įkūrimui. Parama banko ir kredito unijų suteiktų kreditų daliniam palūkanų išlaidų padengimui sudarė tik 5 proc., o kitos paramos formos – 10 proc.

SVV subjektų pagal finansinės paramos formas skaičius 2014-2016 metais pateiktas 9 lentelėje.

SVV subjektų pagal finansinės paramos formas skaičius 2014-2016 metais

Eil. Nr.	Finansinės paramos forma	2014 metai		2015 metai		2016 metai	
		SVV subjektų, teikusių paraiškas, skaičius	SVV subjektų, gavusių paramą, skaičius	SVV subjektų, teikusių paraiškas, skaičius	SVV subjektų, gavusių paramą, skaičius	SVV subjektų, teikusių paraiškas, skaičius	SVV subjektų, gavusių paramą, skaičius
1	Subsidijoms (dotacijoms)	34	12	29	17	25	21
2	Parama darbo vietų įkūrimui /darbo vietų skaičius	12 / 35	12 / 35	20 / 96	5 / 36	12 / 55	11 / 53
3	Parama banko ir kredito unijų suteiktų kreditų daliniam palūkanų išlaidų padengimui	4	4	1	1	1	1
4	Kitoms paramos formoms	4	3	7	7	6	4
	Iš viso:	47	22	44	29	37	30
	Pateiktų paraiškų patenkinimas, %	46,80%		65,90%		81,08%	

Šaltinis: Mažeikių rajono savivaldybė, 2016.

Kaip rodo lentelėje pateikti duomenys, subsidijoms (dotacijoms) paraiškas teikusių SVV subjektų skaičius 2014–2016 m. laikotarpiu mažėjo. Jei 2014 m. šis skaičius buvo 34, tai iki 2016

m. verslo subjektų, teikusių paraiškas subsidijoms, skaičius sumažėjo iki 25. Ir nors paraiškas teikusių verslo subjektų skaičius mažėjo, subjektų gavusių paramą skaičius nuolat didėjo.

2016 m. dalinę finansinę paramą iš Mažeikių rajono savivaldybės administracijos gavo šios įmonės UAB „Raimeda“, UAB „Elpram“, UAB „META Engineering“, UAB „Ingris.lt“, UAB „Brum“, UAB „Santropė“, UAB „Varduva“, UAB „Hotrema“, UAB „Techninio serviso kompanija“, UAB „Lobby Baltic“, UAB „Alfreda“, UAB „Pramoninės statybos kompanija“, UAB „Dekosiena“, „UAB „Totochemical“, UAB „Topenerga“, UAB „Lukoros NT“.

Apibendrinant atliktą Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimo su verslo situaciją, galima teigti, jog iki šiol bendradarbiavimas gana silpnas, formų įvairovė – labai nedidelė. Tai reiškia, kad neabejotinai egzistuoja savivaldybės ir verslo bendradarbiavimo stiprinimo potencialas.

3.2. Verslo atstovų požiūrio į verslo bendradarbiavimą su savivaldybe analizę

Verslo atstovų požiūriui į verslo bendradarbiavimą su savivaldybę įvertinimui atlikta Mažeikių rajono verslo subjektų atstovų anketinė apklausa. Šios apklausos rezultatai ir analizuojami baigiamajame magistro darbe.

Verslo subjektus empiriniame tyrime atstovavo įvairiomis demografinėmis charakteristikomis pasižymintis vadovaujantis personalas. Tyrimo dalyvių lytis, amžius bei išsilavinimas pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių ir išsilavinimą (N=124)

Demografinės charakteristikos		Respondentų sk.	Respondentų proc.
Lytis	Vyras	28	22,58
	Moteris	96	77,42
Amžius	Iki 20 metų	1	0,81
	21–30 metų	31	25,00
	31–40 metų	41	33,06
	41–50 metų	23	18,55
	51–60 metų	19	15,32
	61 metai ar daugiau	9	7,26
Jūsų išsilavinimas	Pagrindinis	1	0,81
	Vidurinis	18	14,52
	Profesinis	29	23,39
	Aukštasis	76	61,29

8 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad tyrime dalyvavo daugiau moterų (77,42 proc.) negu vyrų (22,58 proc.). Enterprise Europe Network (2016) duomenimis, moterys ES sudaro tik apie 30

proc. visų verslininkų. Tyrimo imtyje stebima atvirkštinė situacija, tačiau tai negali būti vertinama kaip tendencija Mažeikių rajone, greičiau moterys noriau sutiko dalyvauti anketinėje apklausoje. Pagal amžiaus kriterijų tyrime dalyvavo daugiausia 31–40 metų amžiaus respondentų (33,06 proc.). Ketvirtadalį tyrimo dalyvių sudarė 21–30 metų amžiaus verslų atstovai. Kiek mažesnė dalis teko 41–50 metų amžiaus grupės respondentams (18,55 proc.). Vidutinis Mažeikių rajono verslo atstovo amžius – 40 metų. Daugumos respondentų (61,29 proc.) išsilavinimas – aukštasis. Profesinį išsilavinimą nurodė įgiję 23,39 proc. tyrimo dalyvių. 14,52 proc. respondentų išsilavinimas vidurinis, o likusių 0,81 proc. – pagrindinis. Taigi, demografinis Mažeikių rajono verslo subjekto vadovo profilis būtų toks: 31–40 metų amžiaus moteris, įgijusi aukštąjį išsilavinimą.

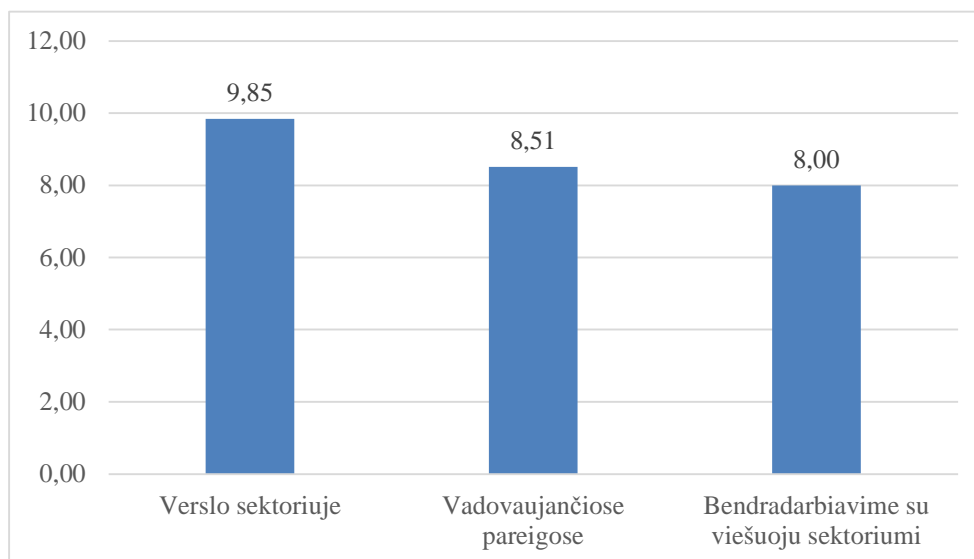
Pildydami tyrimo anketas tiriamieji nurodė savo darbo patirtį verslo sektoriuje, vadovaujančiose pareigose bei bendradarbiavime su viešuoju sektoriumi. Respondentų pasiskirstymas pagal patirties kriterijų pateiktas 11 lentelėje.

11 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal patirties kriterijų (N=124)

Trukmė	Verslo sektoriuje		Vadovaujančiose pareigose		Bendradarbiavime su viešuoju sektoriumi	
	Respondentų sk.	Respondentų proc.	Respondentų sk.	Respondentų proc.	Respondentų sk.	Respondentų proc.
Neturiu tokios darbo patirties	1	0,81	20	16,13	22	17,74
Iki 5 metų	46	37,10	33	26,61	36	29,03
6–10 metų	32	25,81	29	23,39	25	20,16
11–15 metų	13	10,48	18	14,52	20	16,13
16–20 metų	11	8,87	9	7,26	8	6,45
21 metai ar daugiau	21	16,94	15	12,10	13	10,48
Iš viso	124	100,00	124	100,00	124	100,00

Tiriamųjų patirtis – labai įvairi. Didžiosios dalies respondentų patirtis verslo sektoriuje – iki 5 metų (37,10 proc.). Kiek daugiau nei ketvirtadalį tiriamųjų (25,81 proc.) nurodė, kad jie verslo sektoriuje dirba nuo 6 iki 10 metų. Itin ilgametę patirtį – 21 metus ar daugiau – nurodė turintys 16,94 proc. respondentų. Vadovaujančiose pareigose daugiausia respondentų taip pat dirba iki 5 metų (26,61 proc.) bei nuo 6 iki 10 metų (23,39 proc.). Bendradarbiavime su viešuoju sektoriumi laikotarpiai labai panašūs – dominuoja tiriamieji, turintys iki 5 metų bei nuo 6 iki 10 metų patirties. Remiantis 11 lentelėje pateiktais duomenimis, apskaičiuoti respondentų patirties verslo sektoriuje, vadovaujančiose pareigose bei bendradarbiavime su viešuoju sektoriumi vidurkiai. Šie vidurkiai pateikti 8 paveiksle.



8 pav. Respondentų patirties verslo sektoriuje, vadovaujančiose pareigose bei bendradarbiavime su viešuoju sektoriumi vidurkiai, metais (N=124)

Nustatyta, jog vidutinė respondentų patirtis verslo sektoriuje siekia 9,85 metus. Vadovaujančiose pareigose tiriamieji vidutiniškai dirba kiek trumpiau – 8,51 metus. O bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi srityje tyrimo dalyviai turi vidutiniškai 8 metus patirties.

Tiriamieji atstovavo įvairaus dydžio verslo organizacijas. Respondentų pasiskirstymas pagal atstovaujamų organizacijų darbuotojų skaičių pateiktas 12 lentelėje.

12 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal atstovaujamų organizacijų darbuotojų skaičių (N=124)

Darbuotojų skaičius	Respondentų skaičius	Respondentų proc.
Iki 10 darbuotojų	39	31,45
11–50 darbuotojų	52	41,94
51–250 darbuotojų	28	22,58
251 darbuotojų ar daugiau	5	4,03
Iš viso	124	100,00

Tyrimo rezultatai rodo, kad apklausoje dalyvavo daugiausia (41,94 proc.) 11–50 darbuotojų turinčių organizacijų. Kiek mažiau nei trečdalyje verslo įmonių dirba iki 10 darbuotojų (31,45 proc.). 22,58 proc. tyrimo dalyvių vadovauja verslo įmonėms, kuriose dirba nuo 51 iki 250 darbuotojų. 4,03 proc. respondentų nurodė, jog jų atstovaujamuose verslo subjektuose dirba 251 darbuotojų ar daugiau. Nustatyta, jog vidutinis vienos tyrimo dalyvavusios organizacijos darbuotojų skaičius yra 62 darbuotojai.

Kiti anketos klausimai buvo skirti išimtinai bendradarbiavimo problemoms nagrinėti. Respondentų buvo prašoma nurodyti, su kuriomis institucijomis – valstybinėmis institucijomis,

savivaldybėmis, kaimo bendruomenėmis, aukštojo mokslo įstaigomis ar kitomis – būtų naudinga bendradarbiauti respondentų atstovaujama Mažeikių mieste veikiančiam verslui. Atsakydami į šį anketos klausimą, respondentai galėjo žymėti daugiau negu vieną atsakymo variantą, todėl atsakymų suma nesutampa su respondentų skaičiumi (žr. 13 lent.).

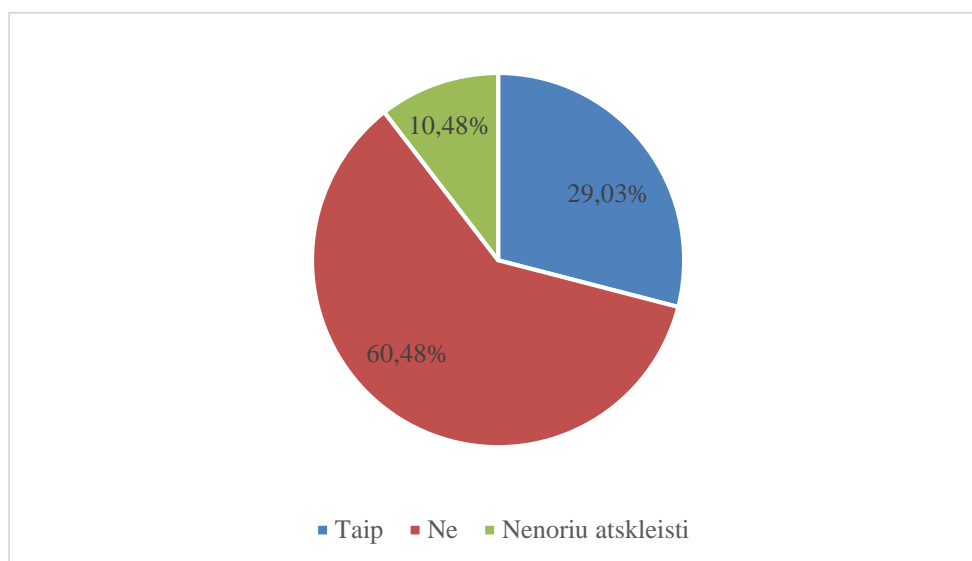
13 lentelė

Respondentų atsakymų dėl naudingų bendradarbiavimo partnerių pasiskirstymas (N=124)

Darbuotojų skaičius	Respondentų skaičius	Respondentų proc.
Valstybine(-ėmis) institucija(-omis) (ministerijomis)	60	33,15
Savivaldybe(-ėmis)	46	25,41
Kaimo bendruomenė	48	26,52
Aukštojo mokslo įstaiga	22	12,15
Kita	5	2,76
Iš viso	181	100,00

Nustatyta, jog Mažeikių verslo įmonių atstovai bendradarbiavimo santykiuose pirmenybę teikia valstybinėms institucijoms (ministerijoms) (33,15 proc.). Kiek rečiau kaip bendradarbiavimo partnerį respondentai minėjo kaimo bendruomenes (26,52 proc.). Savivaldybės užėmė trečiąją poziciją potencialiai naudingiausių partnerių reitinguose. Neradę tinkamo varianto tiriamieji įrašė ir savo variantus – tiriamieji siūlė ir verslų tarpusavio bendradarbiavimą.

Siekiant identifikuoti bendradarbiavimo patirties su savivaldybėmis turinčius verslus, į tyrimo anketą buvo įtrauktas atrankinis klausimas. Respondentų atsakymų dėl patirties bendradarbiavime su atskirais partneriais pasiskirstymas pateiktas 9 paveiksle.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendradarbiavimo patirtį su savivaldybe, proc. (N=124)

Anketinės apklausos rezultatai rodo, jog bendradarbiavimo su savivaldybe patirtis Mažeikių rajono verslo atveju nėra įprasta. Tokios patirties turi 29,03 proc. tyrimo dalyvių. 60,48 proc. respondentų nurodė, jog iki tyrimo momento jų atstovaujamiems verslams bendradarbiauti su savivaldybe neteko. O likusieji 10,48 proc. tyrimo dalyvių nenorėjo atskleisti patirties turėjimo fakto.

Siekiant nustatyti, ar bendradarbiavimas su savivaldybe yra susijęs reikšmingais ryšiais su demografinėmis verslo atstovų bei organizacinėmis charakteristikomis, atlikti Chi kvadrato testai (žr. 14 lent.).

14 lentelė

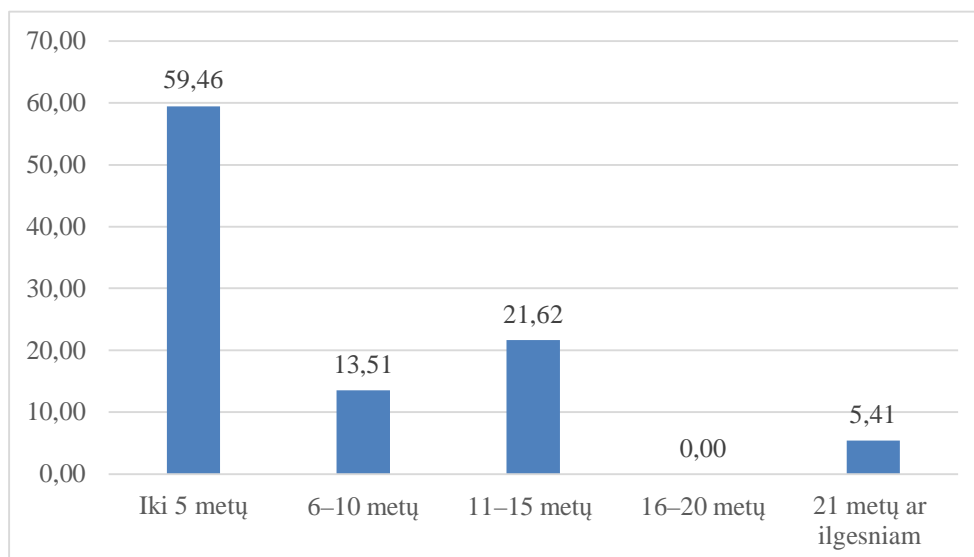
Chi kvadrato tarp bendradarbiavimo su savivaldybe ir demografinių, organizacinių charakteristikų

Demografinės ir organizacinės charakteristikos	χ^2	<i>p</i>
Lytis	1,008	0,604
Amžius	8,297	0,600
Išsilavinimas	18,750	0,005
Patirtis verslo sektoriuje	7,288	0,698
Patirtis vadovaujančiose pareigose	3,367	0,971
Patirtis bendradarbiavime su viešuoju sektoriumi	12,901	0,229
Organizacijos darbuotojų skaičius	6,585	0,361

Ryšiai tarp kintamųjų laikomi reikšmingais tuomet, kai reikšmingumo lygmuo (*p*) yra mažesnis už 0,05. 14 lentelėje pateikti duomenys rodo, jog bendradarbiavimą su savivaldybe paaiškina tik išsilavinimas, o tarp bendradarbiavimo su savivaldybe ir lyties, amžiaus, patirties verslo sektoriuje, vadovaujančiose pareigose, bendradarbiavime su viešuoju sektoriumi ar organizacijos darbuotojų skaičiaus reikšmingų skirtumų nenustatyta.

Į 8–17 tyrimo anketos klausimus atsakymus pateikė tik tie tyrimo dalyviai, kurie nurodė, jog jų atstovaujamas verslas bendradarbiauja su savivaldybe. Tokių verslo atstovų tyrime dalyvavo 37 (29,03 proc.). Tad tik šios dalies tyrimo dalyvių atsakymai analizuojami toliau šiame baigiamajame darbe.

Bendradarbiavimas tarp savivaldybės ir privataus verslo galimas įvairios trukmės. Tikėtinos tiek ilgalaikio, tiek trumpalaikio bendradarbiavimo apraiškos. Tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma nurodyti, kokiam laikotarpiui numatytas bendradarbiavimas su Mažeikių rajono savivaldybės administracija. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal atsakymų į šį anketos klausimą rezultatus pateiktas 10 paveiksle.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendradarbiavimo su Mažeikių rajono savivaldybės administracija trukmę, proc.

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad dažniausiai su Mažeikių rajono savivaldybės administracija bendradarbiaujama ne ilgiau nei 5 metus (59,46 proc.). Tai reiškia, kad šioje savivaldybėje orientuojamasi į trumpesnės trukmės bendradarbiavimo santykius. 11–15 metų laikotarpiui bendradarbiavimo sutartis yra sudarę 21,62 proc. visų su savivaldybe bendradarbiaujančių verslų. 21 metų ar ilgesnės trukmės bendradarbiavimas gana retas (5,41 proc.). Tikėtina, jog bendradarbiavimo tarp verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracija trukmę gali paaiškinti organizacijos darbuotojų skaičiaus bei patirties kriterijai. Siekiant tą patvirtinti ar paneigti, atlikti koreliacijos testai (žr. 15 lent.).

15 lentelė

Pearsono koreliacijos tarp verslo ir savivaldybės bendradarbiavimo trukmės bei patirties, darbuotojų skaičiaus kriterijų testai

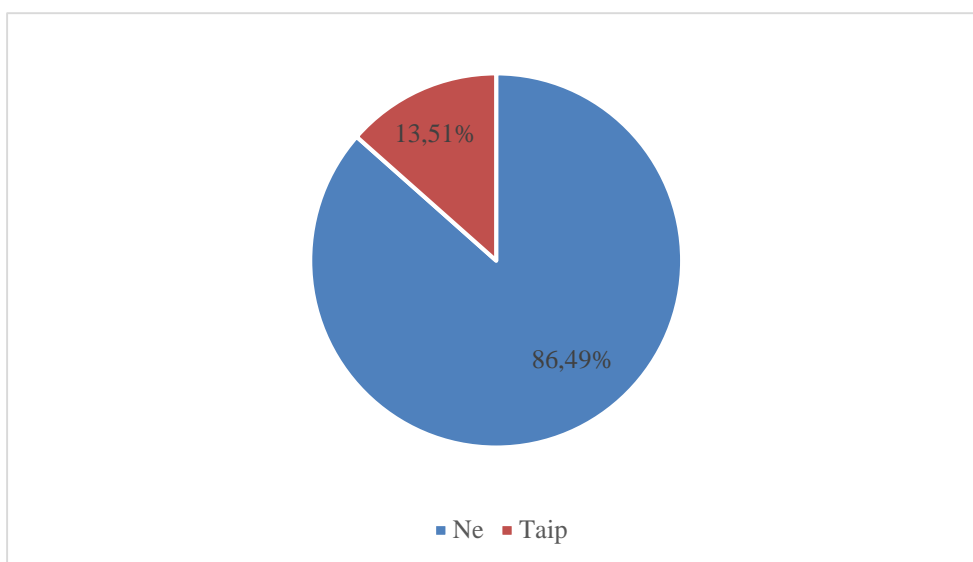
Demografinės ir organizacinės charakteristikos	<i>r</i>	<i>p</i>
Patirtis verslo sektoriuje	0,105	0,246
Patirtis vadovaujančiose pareigose	0,099	0,281
Patirtis bendradarbiavime su viešuoju sektoriumi	0,203	0,025
Organizacijos darbuotojų skaičius	0,043	0,637

Bendradarbiavimo tarp verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracija trukmę paaiškina tik patirties bendradarbiavime su viešuoju sektoriumi kriterijus ($r=0,203$; $p=0,025$). Šis reikšmingas ryšys reiškia, kad tarp minėtų kriterijų galima išvelti tiesioginį ryšį: ilgėjant bendradarbiavimo tarp verslo ir savivaldybės trukmei, ilgėja ir patirtis bendradarbiavime su

viešuoju sektoriumi. Tai gana logiška išvada, kuri reiškia, kad greičiausiai asmenys, pradėję bendradarbiavimą su savivaldybe, bendradarbiavimo eigoje nesikeičia. Visgi, ryšys gana silpnas.

Nustatyta, jog bendradarbiavimo tarp verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos trukmės nepaaiškina patirties verslo sektoriuje, vadovaujančiose pareigose bei organizacijos darbuotojų skaičiaus kriterijai.

Svarbus bendradarbiavimo tarp verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos aspektas yra jų tarpusavio partnerystė. Šią partnerystę gali papildyti ir kiti dalyviai. Siekiant sužinoti, ar tokia praktika taikoma Mažeikių rajone, tiriamųjų teirautasi, ar be savivaldybės ir respondentų atstovaujamos verslo įmonės, bendradarbiavime dalyvauja ir kitos šalys. Respondentų atsakymų į šį anketos klausimą pasiskirstymas pateiktas 11 paveiksle.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kitų partnerių įtraukimą į verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimą, proc.

Pagal 11 paveiksle pateiktus duomenis matyti, jog kiti partneriai gana retai įtraukiami į verslo ir savivaldybės bendradarbiavimo santykius Mažeikių rajone. Partneriai įtraukti tik 13,51 proc. visų bendradarbiavimo tarp verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos atvejų. Tiriamieji nurodė, jog jų atveju šie partneriai buvo Mažeikių verslininkų asociacija, mokyklos bei statybos įmonės.

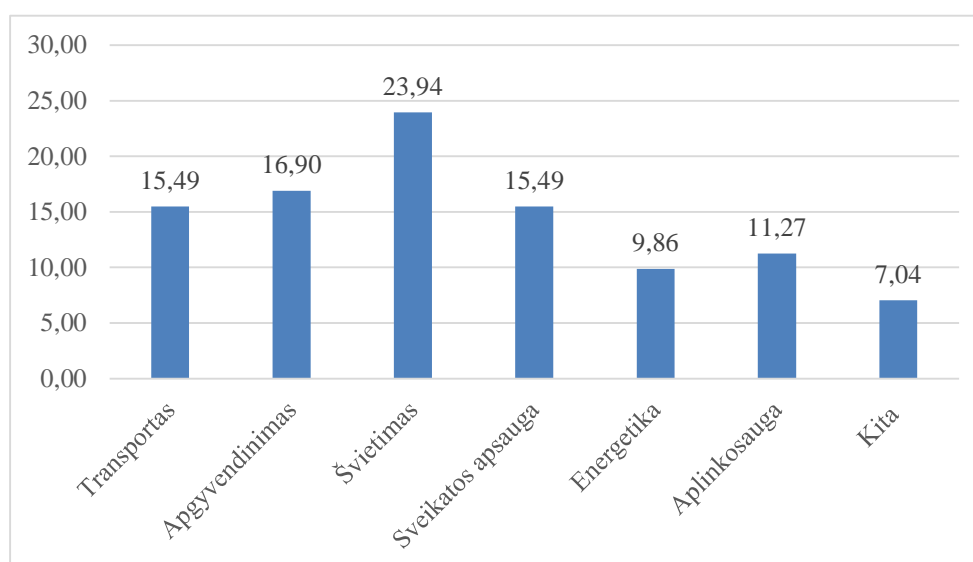
Tikėtina, jog kitų šalių įtraukimas į bendradarbiavimą gali būti susijęs su numatytu bendradarbiavimo laikotarpiu. Tyrimo dalyvių kryžminis pasiskirstymas pagal kitų šalių įtraukimą į bendradarbiavimą bei bendradarbiavimo laikotarpį pateiktas 16 lentelėje.

Respondentų pasiskirstymas pagal kitų šalių įtraukimą į bendradarbiavimą bei bendradarbiavimo laikotarpį

Bendradarbiavimo laikotarpis	Nedalyvauja kitos šalys		Dalyvauja kitos šalys	
	Respondentų sk.	Respondentų proc.	Respondentų sk.	Respondentų proc.
Iki 5 metų	22	68,75	0	0,00
6-10 metų	3	9,38	2	40,00
11-15 metų	6	18,75	2	40,00
21 metų ar ilgesniam	1	3,13	1	20,00
Iš viso	32	100,00	5	100,00

Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad kiti partneriai į bendradarbiavimą įtraukti tik į tuos bendradarbiavimo tarp verslo ir Mažeikių rajono santykius, kurie yra numatyti ilgam laikotarpiui – nuo 6 metų. Bendradarbiavimas, kurio trukmė numatyta ne ilgesnė nei 5 metų, neįtraukia kitų dalyvių.

Tyrimo dalyvių buvo prašoma nurodyti ir sritis, kuriose jiems tenka bendradarbiauti su savivaldybe. Respondentai, atsakydami į šį anketos klausimą, galėjo žymėti daugiau nei vieną atsakymo variantą. Dėl šios priežasties atsakymų skaičius buvo didesnis už respondentų skaičių. Respondentų pateiktų atsakymų pasiskirstymas pagal sritis pateiktas 12 paveiksle.



12 pav. Respondentų atsakymų dėl sričių, kuriose teko bendradarbiauti su savivaldybe, pasiskirstymas

Kaip matyti iš 9 paveiksle pateiktų duomenų, dominuojant privataus verslo ir savivaldybės bendradarbiavimo sritis yra švietimas (23,94 proc.). Svarbios ir apgyvendinimo (16,90 proc.) bei transporto ir sveikatos apsaugos (po 15,49 proc.) sritys. Gana reta bendradarbiavimo tarp verslo ir

Mažeikių rajono savivaldybės praktika nustatyta energetikos bei aplinkosaugos srityse. Neradę tinkamos srities, respondentai galėjo įrašyti savo variantą. Respondentai nurodė, jog su Mažeikių rajono savivaldybės administracija jų atstovaujamiems verslams teko bendradarbiauti ir maitinimo, gyventojų aptarnavimo, statybos srityse.

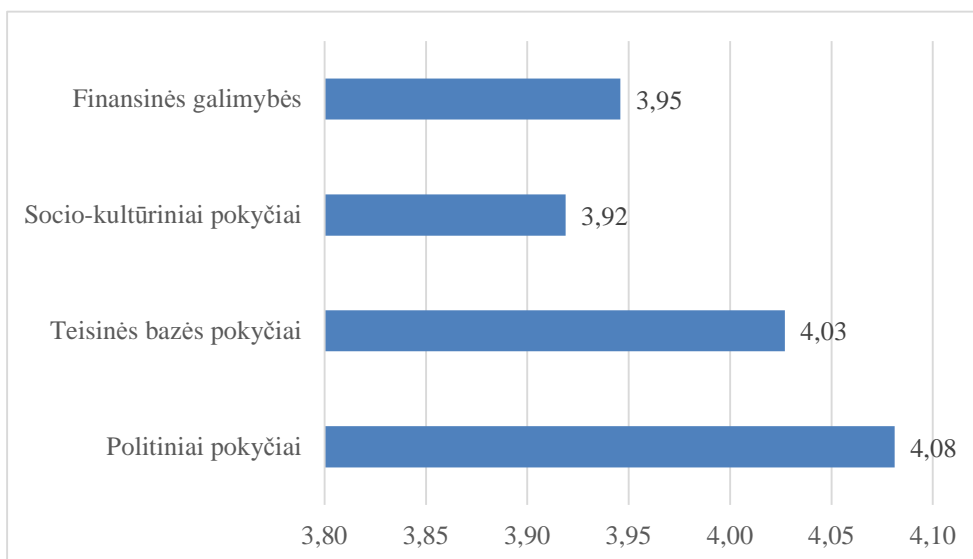
Bendradarbiavimo tarp verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos poreikį lemia politiniai, teisinės bazės, socio-kultūriniai pokyčiai, finansinės galimybės. Respondentų buvo prašoma įvertinti kiekvieno iš šių veiksnių įtaką bendradarbiavimo poreikiui. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal vertinimus pateiktas 17 lentelėje.

17 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal veiksnių įtakos bendradarbiavimo tarp verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos poreikiui, proc.

Veiksniai	Labai stipri	Stipri	Vidutiniška	Silpna	Labai silpna
Politiniai pokyčiai	45,95	29,73	16,22	2,70	5,41
Teisinės bazės pokyčiai	35,14	43,24	16,22	0,00	5,41
Socio-kultūriniai pokyčiai	27,03	45,95	21,62	2,70	2,70
Finansinės galimybės	35,14	35,14	21,62	5,41	2,70

Politinių pokyčių poveikį bendradarbiavimo tarp verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos poreikiui 45,95 proc. tyrimo dalyvių įvertino kaip labai stiprų. Teisinės bazės pokyčių atveju 43,24 proc. respondentų šio veiksnio poveikį įvertino kaip stiprų. Socio-kultūrinius pokyčius kaip stiprius išvelgia 45,95 proc. tyrimo dalyvių. O finansinių galimybių, kaip veiksnio, svarbą po 35,14 proc. respondentų įvertino kaip labai stiprią ir kaip stiprią. Remiantis 17 lentelės duomenimis, apskaičiuoti kiekvieno veiksnio svarbos vidurkiai. Jie pateikti 13 paveiksle. Vidurkiai skaičiuoti kiekvienam atsakymo variantui priskiriant balus („labai stipri“ – 5 balai, „stipri“ – 4 balai, „vidutiniška“ – 3 balai, „silpna“ – 2 balai, „labai silpna“ – 1 balas). Tyrimo rezultatai rodo itin didelę politinių pokyčių svarbą, formuojant bendradarbiavimo tarp savivaldybės ir verslo poreikį. Šio veiksnio svarba siekė 4,08 balo iš 5 galimų. Kiek mažesnę svarbą respondentai suteikė teisinės bazės pokyčiams (4,03 balo). Finansinės galimybės pagal svarbą yra trečioje pozicijoje (3,95 balo), o ketvirtoje – socio-kultūriniai pokyčiai (3,92 balo), bet net ir pastarojo veiksnio vidutinis įvertis yra gana aukštas. Tokios aukštos vidutinių įverčių reikšmės leidžia teigti, jog bendradarbiavimo tarp savivaldybės ir verslo poreikį formuoja visas veiksnių kompleksas.



13 pav. Bendradarbiavimo tarp savivaldybės ir verslo poreikį lemiančių veiksnių vidutiniai įverčiai, balais

Tiriamieji nurodė ir kas dažniausiai būna bendradarbiavimo su savivaldybe iniciatorius – verslo organizacijos vadovas, kiti įmonės darbuotojai, savivaldybės atstovai ar kitos šalys. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymų į šį anketos klausimą rezultatus pateiktas 18 lentelėje.

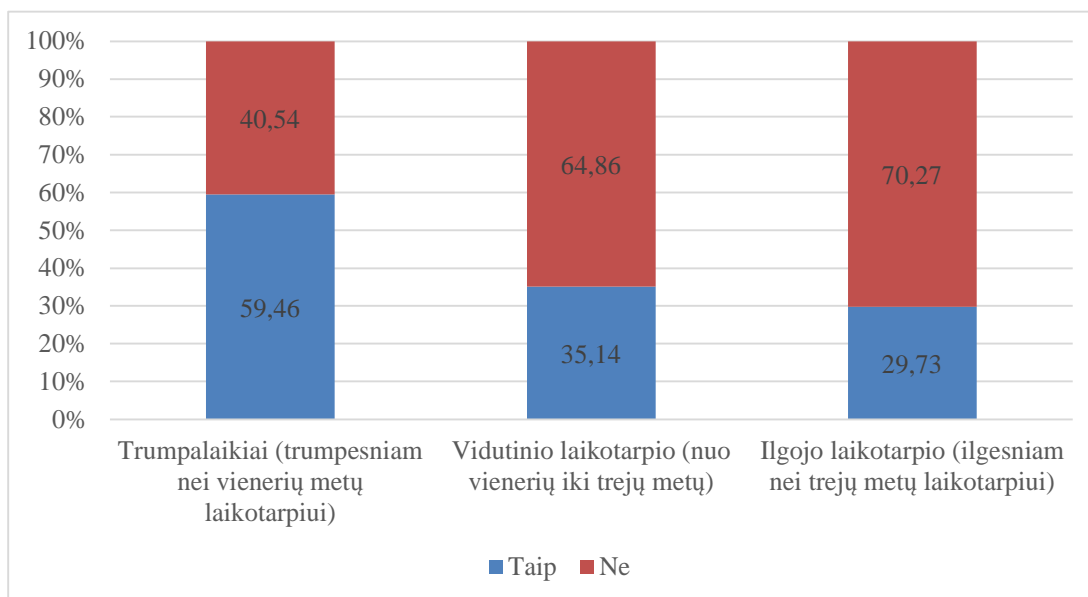
18 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal bendradarbiavimo su savivaldybe iniciatorius

Iniciatoriai	Respondentų skaičius	Respondentų proc.
Aš, kaip verslo organizacijos vadovas	17	45,95
Kiti įmonės darbuotojai	14	37,84
Savivaldybės atstovai	5	13,51
Kita	1	2,70
Iš viso	37	100,00

Apibendrinus respondentų atsakymus į klausimą dėl bendradarbiavimo su savivaldybe iniciatorių, nustatyta, kad dažniausiai tokias partnerystes inicijuoja verslo organizacijų vadovai (45,95 proc.). Svarus ir kitų įmonės darbuotojų indėlis šioje srityje (37,84 proc.). Savivaldybės atstovai bendradarbiavimą su verslu inicijuoja gana retai (13,51 proc.). Kitų šalių inicijuojamas bendradarbiavimas ypatingai retas.

Svarbi sėkmingo bendradarbiavimo tarp verslo ir savivaldybės prielaida yra tikslų iškėlimas. Siekiant nustatyti, ar bendradarbiavimui tarp Mažeikių rajono savivaldybės administracijos ir verslo subjektų buvo iškelti trumpalaikiai, vidutinio laikotarpio bei ilgojo laikotarpio tikslai, į tyrimo anketą buvo įtrauktas tryliktasis klausimas. Atsakymų į šį anketos klausimą pasiskirstymas pateiktas 14 paveiksle.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendradarbiavimo tikslų iškėlimą, proc.

Atlikto tyrimo rezultatai sudaro prielaidas identifikuoti svarbią verslo ir savivaldybės bendradarbiavimo problemą – neretais atvejais šis bendradarbiavimas yra betikslis, t.y. jam nėra suformuluoti tikslai. Trumpalaikių tikslų formulavimas gana dažnas (59,46 proc.), bet net ir jis nėra pakankamas. Vidutinio laikotarpio tikslai buvo suformuluoti tik 35,14 proc. bendradarbiavimo atvejų, o ilgojo laikotarpio – tik 29,73 proc. Tokie tyrimo rezultatai leidžia įžvelgti ir strateginio požiūrio į bendradarbiavimą tarp verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos stoką.

Tiriamieji nurodė ir tiesioginių bei netiesioginių kontaktų su savivaldybe dažnumą. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymų į šį anketos klausimą rezultatus pateiktas 19 lentelėje.

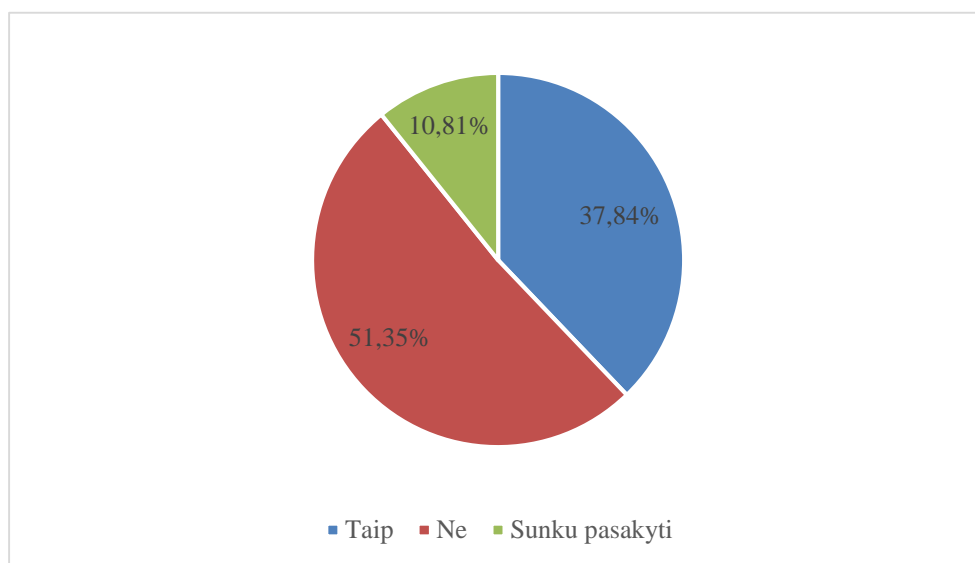
19 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal kontaktų tarp verslo subjektų ir Mažeikių rajono savivaldybės administracija dažnumą, proc.

Dažnumas	Kontaktavimo būdai			
	Tiesiogiai	Telefonu	El. paštu	Kita
Kartą per savaitę ar dažniau	32,43	48,65	21,62	13,51
Kartą per 2 savaites	32,43	24,32	35,14	27,03
Kartą per mėnesį	10,81	8,11	24,32	21,62
Kartą per 2 mėnesius	2,70	5,41	2,70	8,11
Kartą per 3 mėnesius	8,11	2,70	2,70	2,70
Kartą per 6 mėnesius	8,11	2,70	2,70	5,41
Kartą per metus ar rečiau	2,70	2,70	2,70	2,70
Niekada	2,70	5,41	8,11	18,92
Iš viso	100,00	100,00	100,00	100,00

Tyrimo rezultatai rodo, jog verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavime dažniausi kontaktai yra telefonu. 48,65 proc. verslo organizacijų atstovų pažymėjo, jog su savivaldybės administracija telefonu jie kontaktuoja kartą per savaitę ar dažniau. Gana dažni ir tiesioginiai susitikimai – 32,43 proc. tiriamųjų nurodė, kad tiesiogiai bendraujama kartą per savaitę ar dažniau. Tokia pati tiriamųjų dalis nurodė, kad tiesioginiai susitikimai vyksta kartą per dvi savaites ar dažniau.

Tiriamųjų taip pat buvo prašoma nurodyti, ar kontaktai su savivaldybe yra reguliarūs. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymų į šį anketos klausimą rezultatus pateiktas 15 paveiksle.



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kontaktų su savivaldybe reguliarumą, proc.

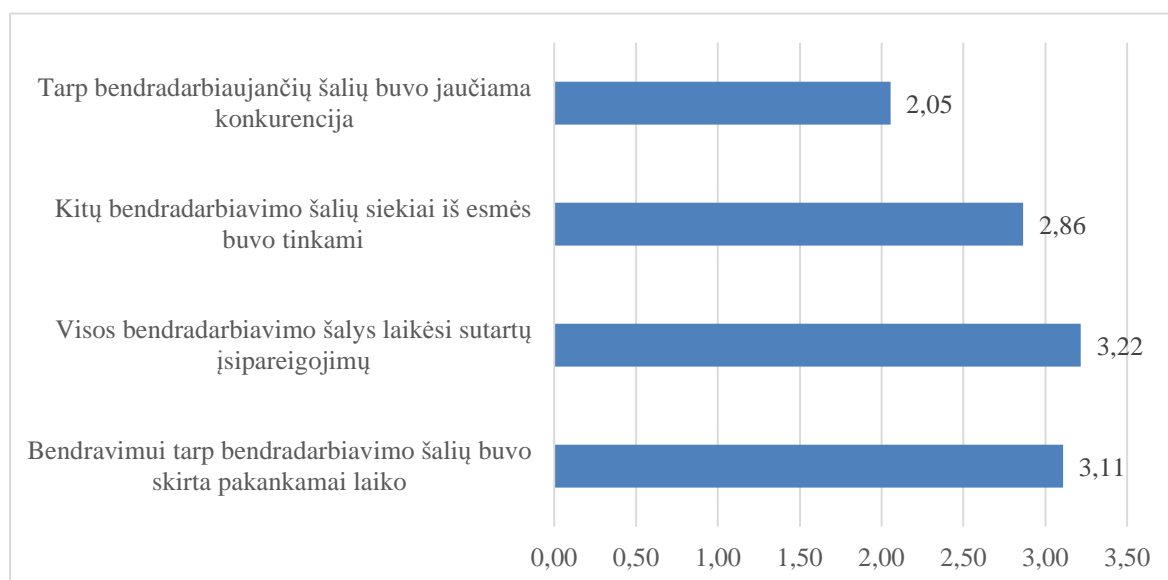
Nustatyta, jog verslui bendradarbiaujant su savivaldybe susiduriama su kontaktų nereguliarumo problema. Net 51,35 proc. tyrimo dalyvių nurodė, kad kontaktai su savivaldybe nėra reguliarūs. Jie reguliarūs tik 37,84 proc. bendradarbiavimo atvejų. Likusieji 10,81 proc. tyrimo dalyvių, atsakydami į šį anketos klausimą, pasirinko atsakymo variantą „sunku pasakyti“.

Šešioliktajame anketos klausime respondentams buvo pateikti teiginiai apie bendradarbiavimo šalių tarpusavio sąveiką. Respondentų paprašyta išreikšti savo (ne)pritarimą šioms teiginiais. Respondentų pasiskirstymas pagal nuostatas bendradarbiavimo šalių tarpusavio sąveikos klausimais pateiktas 20 lentelėje. Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad daugiausia tyrimo dalyvių, išreikšdami savo pritarimą ar nepritarimą pateiktiems teiginiais apie bendradarbiavimo šalių tarpusavio sąveiką, pasirinko atsakymo variantą „lyg ir sutinku“.

Respondentų pasiskirstymas pagal nuostatas bendradarbiavimo šalių tarpusavio sąveikos klausimais, proc.

Teiginiai	Sutinku	Lyg ir sutinku	Lyg ir nesutinku	Nesutinku
Bendravimui tarp bendradarbiavimo šalių buvo skirta pakankamai laiko	35,14	48,65	8,11	8,11
Visos bendradarbiavimo šalys laikėsi sutartų įsipareigojimų	35,14	56,76	2,70	5,41
Kitų bendradarbiavimo šalių siekiai iš esmės buvo tinkami	21,62	54,05	13,51	10,81
Tarp bendradarbiaujančių šalių buvo jaučiama konkurencija	0,00	35,14	35,14	29,73

Remiantis 20 lentelėje pateiktais duomenimis, skaičiuoti vidutiniai pritarimo kiekvienam teiginiui įverčiai. Įverčių skaičiavimui kiekvienam atsakymo variantui priskirtas įvertis balais (4 – „sutinku“, 3 – „lyg ir sutinku“, 2 – „lyg ir nesutinku“, 1 – „nesutinku“). Vidutiniai pritarimo teiginiams įverčiai pateikti 16 paveiksle.

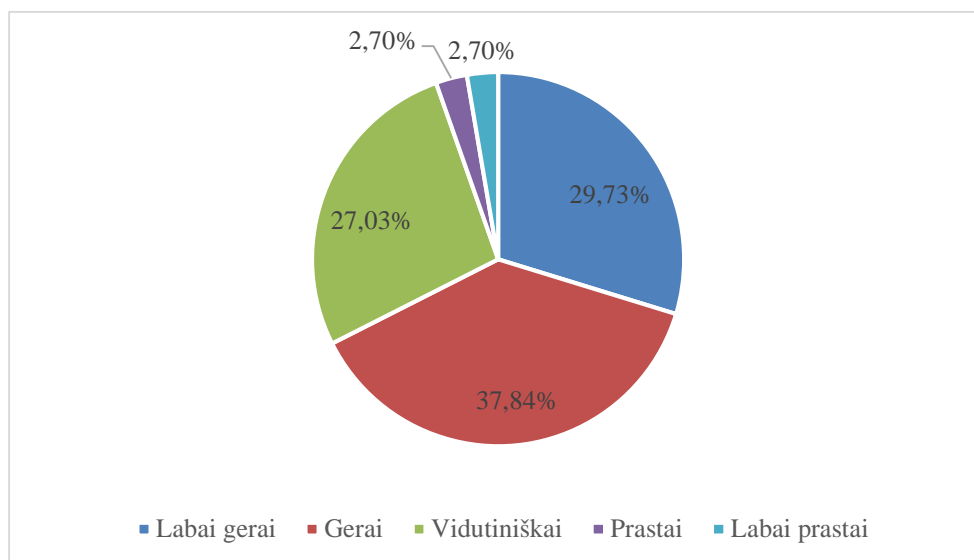


16 pav. Vidutiniai pritarimo teiginiams apie bendradarbiavimo šalių tarpusavio sąveiką įverčiai, balais

Tyrimo rezultatai rodo, kad verslo atstovai stipriausią pritarimą išreiškė teiginiui, jog bendradarbiavimo šalys laikėsi sutartų įsipareigojimų (3,22 balo). Tai rodo, kad bendradarbiavimas tarp verslo ir savivaldybės yra patikimas. Gana stiprus pritarimas išreikštas ir teiginiui apie bendradarbiavimui skirtą laiko pakankamumą. Laiko pakankamumas greičiausiai reiškia, kad verslas šiuo aspektu sulaukia pakankamai dėmesio iš Mažeikių rajono savivaldybės. Silpniausią pritarimą respondentai išreiškė teiginiui apie konkurenciją tarp bendradarbiaujančių šalių (2,05 balo iš 5 galimų), o tai rodo, kad partneriai tarpusavyje beveik nekonkuruoja. Tai vertinama teigiamai,

kadangi bendradarbiavimo santykius svarbu grįsti bendrais tikslais ir darbais, o ne tarpusavio konkurencija.

Respondentų paprašyta ir apibendrintai įvertinti atstovaujamo verslo bendradarbiavimą su savivaldybe. Atsakymų į šį anketos klausimą pasiskirstymas pateiktas 17 paveiksle.



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atstovaujamo verslo bendradarbiavimo su savivaldybe vertinimus, proc.

Kaip matyti iš 17 paveiksle pateiktų duomenų, verslo bendradarbiavimas su savivaldybe vertinamas gana palankiai. Gerai jį įvertino 37,84 proc. respondentų, o labai gerai – 29,73 proc. Vidutinišku jį laiko 27,03 proc. tiriamųjų. Prastai ar labai prastai atstovaujamo verslo bendradarbiavimą su savivaldybę įvertino tik po 2,70 proc. respondentų, atstovaujančių su savivaldybe bendradarbiaujančius verslus.

Į aštuonioliktąjį tyrimo anketos klausimą atsakinėjo visi respondentai, net ir tie, kurių atstovaujami verslo subjektai iki šiol su savivaldybe nebendradarbiavo. Tiriamųjų buvo prašoma nurodyti, ar, jų nuomone, atstovaujama verslui ateityje būtų tikslinga bendradarbiauti su savivaldybe. Atsakymų į šį anketos klausimą pasiskirstymas pateiktas 21 lentelėje. Respondentų pasiskirstymas pagal bendradarbiavimo su savivaldybe tikslingumą ateityje rodo itin dviprasmiškus rezultatus. Net 34,68 proc. tyrimo dalyvių mano, kad ateityje jų atstovaujamo verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimas nebūtų tikslingas. Itin tikslingu jį laiko 14,52 proc. respondentų, o tiesiog tikslingu – 27,42 proc.

Respondentų pasiskirstymas pagal bendradarbiavimo su savivaldybe tikslingumą ateityje

(N=124)

Atsakymo variantai	Respondentų skaičius	Respondentų proc.
Tikrai taip	18	14,52
Taip	34	27,42
Ne	43	34,68
Tikrai ne	8	6,45
Nežinau	21	16,94
Iš viso	124	100,00

Paskutiniuju tyrimo anketos klausimu respondentų buvo paprašyta įvardinti verslo bendradarbiavimo su savivaldybe gerinimo kryptis. Jos pateiktos 22 lentelėje.

Verslo bendradarbiavimo su savivaldybe gerinimo kryptys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Verslo bendradarbiavimo su savivaldybe gerinimas	Įmonių įsitraukimo skatinimas	„skatinti daugiau įmonių įsitraukti į šį procesą, labiau palaikyti verslą“, „reikia daugiau veikumo, iniciatyvumo, nes dabar jaučiamas pasyvumas šioje srityje“
	Informuotumo didinimas	„teikti daugiau informacijos, nes dabar jos trūksta. Mums tai buvo naujovė, daug ko nežinojome, mokėmės iš savo klaidų. Kartais ir informacijos gauti būdavo sunku. Kartais tam tikrų niuansų nežinodavo ir savivaldybės darbuotojai“, „gerinti susikalbėjimą tarp institucijų“
	Darbų kainų koregavimas	„siūlyti darbų, kurių kaina būtų tokia, kad įmonė surinktų mokesčiams, pelnui ir svarbiausia, kad žmogus galėtų uždirbti nuo įmonės nemažiau kaip 1200 eurų“
	Savivaldybių virtimas „žemiškesnėmis“, artimesnėmis verslui	„išklausyti, išgirsti, padėti ir daryti. Gana atrodyti protingiems, įtakingiems. Bendradarbiavimas kelias į sėkmę“
	Biurokratijos mažinimas	„mažinti biurokrazizmą“
	Elektroninių paslaugų plėtra	„daugiau elektroninių paslaugų“, „pageidautume daugiau paslaugų, kurias būtų galima užsakyti internetu, pvz. dėl licencijų išdavimo, ar dalyvavimo verslo skatinimo programomis“
	Pokyčiai nereikalingi	„bendradarbiaujame puikiai“

Nustatyta, jog siekiant efektyvesnio verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimo, tikslinga būtų skatinti įmonių įsitraukimą į šią sritį, didinti informuotumą (tiek verslo atstovų, tiek savivaldybės darbuotojų), koreguoti darbų kainas, savivaldybes priartinti prie verslo, mažinti biurokraziją, plėsti elektronines paslaugas. Tikimasi, jog šių pasiūlymų įgyvendinimas sudarytų prielaidas bendradarbiavimo tarp verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos skatinimui.

Atliktos Mažeikių rajono verslininkų anketinės apklausos rezultatai parodė, kad savivaldybei kaip bendradarbiavimo partneriui verslų atstovai neteikia didelio prioriteto, žymiai naudingesniu jie laiko bendradarbiavimą su nacionalinio lygmens institucijomis bei kaimo

bendruomenėmis. Potencialios naudos stoka galimai lemia tai, kad didelė dalis Mažeikių rajone veiklą vykdančių verslo subjektų tokio bendradarbiavimo ir nesiekia. Nustatyta, jog tik 29,03 proc. verslo subjektų atstovų turi patirties bendradarbiavimo su savivaldybe srityje. Dažniausiai šis bendradarbiavimas neviršija 5 metų trukmės ir yra dvišalis, tai reiškia, kad į bendradarbiavimo santykius retai įtraukiami kiti partneriai. Kitų partnerių įtraukimo praktika nustatyta tik ilgesnės trukmės nei 6 metai bendradarbiavime. Nustatyta, jog dažniausiai verslas su savivaldybe bendradarbiauja švietimo, apgyvendinimo, transporto bei sveikatos apsaugos srityse. Verslo bendradarbiavimui su savivaldybe svarios įtakos turi finansinių galimybių, socio-kultūrinių, teisinės bazės, politinių pokyčių visuma. Bendradarbiavimo santykiai tarp verslo ir savivaldybės dažniausiai plėtojami verslininkų iniciatyva. Tyrimo rezultatai sudarė prielaidas identifikuoti probleminį bendradarbiavimo tarp verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės aspektą – neretais atvejais šiam bendradarbiavimui neiškelti tikslai. Nepaisant šio trūkumo, bendradarbiavimą su savivaldybe verslų atstovai vertina gana palankiai.

3.3. Savivaldybės pozicija, bendradarbiaujant su privačiuoju verslu

Siekiant objektyviai įvertinti bendradarbiavimo situaciją Mažeikių rajone, nepakanka įvertinti vienos iš bendradarbiavimo šalių – verslo – pozicijos. Dėl šios priežasties tirtas ir savivaldybės administracijos požiūris į bendradarbiavimą su privačiuoju verslu. Kaip numatyta tyrimo metodikoje, šios bendradarbiavimo šalies atstovų požiūriui įvertinti taikytas interviu metodas.

Tyrimo dalyvavusių Mažeikių rajono savivaldybės administracijos atstovų teirautasi su kuo bendradarbiauja savivaldybė, įgyvendindama savo tikslus. Informantų atsakymai į šį klausimą labai išsiskyrė. Vienas tyrimo dalyvis minėjo tik viešojo sektoriaus institucijas, minėtos tiek vyriausybės tiek nevyriausybės organizacijos („*pradedant vyriausybe ir su ja susijusiomis institucijomis – ministerijomis, agentūromis. Ir žinoma su įvairiomis nevyriausybėmis organizacijomis*“, I4). Verslo nepaminėjimas tarp bendradarbiavimo partnerių gali reikšti, kad arba informantas nėra pakankamai informuotas apie Mažeikių rajono savivaldybės administracijos ir verslo plėtojamus bendradarbiavimo ryšius arba netraktuoja verslo kaip bendradarbiavimo partnerio. Kitas tyrimo dalyvis nurodė, kad verslas negali būti įvardijamas savivaldybės partneriu. Partnerystė, anot jo, vystoma su švietimo, įdarbinimo, socialinių paslaugų institucijomis, o su verslu vykdomi tik tam tikri projektai, kurių trukmė neretais atvejais būna trumpalaikė, o sritys – specifinės („*daleiskim yra projektai viešieji ar investiciniai, be bejo be verslo neapsieina. Aptarnauja tam tikros verslo įmonės. Tarkim statyba ar kažkokie kiti investiciniai dalykai*“, I1).

Kiti respondentai minėjo tiek viešojo sektoriaus organizacijas, tiek verslą. Vienas informantas itin aiškiai konkretizavo atvejus, kuomet plėtojamas bendradarbiavimas su verslu – iškilus rangos darbų poreikiui („*dėl rangos darbų*“, I3). Rangos darbų poreikiui samdomi tik paslaugų teikėjai. Tai reiškia, kad Mažeikių rajono savivaldybė orientuojasi į bendradarbiavimą su paslaugų sektoriumi. Vienas informantas itin aktualizavo bendradarbiavimo tarp savivaldybės administracijos ir verslo svarbą. Anot jo, šis bendradarbiavimas yra itin svarbus, kuriant darbo vietas bei mažinant socialinę atskirtį.

Siekiant sėkmingo bendradarbiavimo tarp verslo ir savivaldybės, itin svarbu tinkamai ir tikslingai pasirinkti partnerius. Tyrime dalyvavusių Mažeikių rajono savivaldybės administracijos atstovų buvo prašoma nurodyti, kaip savivaldybės administracija pasirenka partnerius. Nustatyta, jog bendradarbiavimo partnerių pasirinkimui taikoma įvairi praktika:

- per viešųjų pirkimų procedūras („*per viešąsias pirkimo procedūras*“, I3);
- bendraujant su pavieniais verslininkais („*bendraujame ir su kitais verslininkais ir pavieniais verslininkais, kurie nori kurti darbo vietas ir turi vienokių ar kitokių problemų, dėl nekilnojamo turto mokesčių, ar žemės mokesčių, ar dėl įsikūrimo ar dėl nuostatų parengimo*“, I2);
- per Mažeikių verslininkų asociaciją („*yra asociacija, Mažeikių verslininkų asociaciją jungia maždaug 60 įmonių, kurios yra asocijuotos narės ir jos dalyvauja verslininkų asociacijoje. Bendradarbiaujant su jais, mes iš karto galime informacija perduoti kitiems, o smulkiuosius verslininkus jungia gana nemažai mažesnių įmonių, na verslininkai pasirenka kuriai struktūrai priklausyti: smulkaus, vidutinio ar stambesnio verslo*“, I2);
- pasirenkant laisvai („*laisvas pasirinkimas*“, I2);
- atsižvelgiant į tikslus („*pagal planuojamos veiklos tikslus*“, I4).

Pažymėtina, jog pasirinkdama bendradarbiavimo partnerius Mažeikių rajono savivaldybė atsižvelgia į informacinės sklaidos galimybes. Kadangi Mažeikių verslininkų asociacija yra efektyvus informacinis laidas, neretai pasirenkami partneriai, priklausantys būtent šiai asociacijai.

Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimo ryšiai su verslu plėtojami įvairiose srityse. Informantai minėjo nekilnojamojo turto apmokestinimą, verslo liudijimo įkainių tvirtinimą, paramos fondus, aptarnavimą, statybą, transportą, paslaugų tiekimą. Itin akcentuota medienos apdirbimo, chemijos pramonės sritys („*paskutiniu metu mes labai aktyviai dirbame su medienos apdirbimo pramone, su chemijos pramone*“, I2). Iš esmės sektoriaus pasirinkimas priklauso nuo įgyvendinamų priemonių, sprendimų. Pažymėtina, kad sritis nėra svarbiausias veiksnys, renkantis partnerius. Anot vieno informanto, „*mes vertiname verslą, o ne sritį. Neatskiriname nei vienos. Bendraujame su visais verslininkais, stengiamės atrasti bendrą kalbą ir išgirsti jų norus*“ (I2).

Mažeikių rajono savivaldybės atstovų nuomonės dėl bendradarbiavimo tarp verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos išsiskyrė. Vienų informantų teigimu, bendradarbiavimą dažniau inicijuoja savivaldybė, kitų – verslas.

Svarbu, kad bendradarbiaujant su privačiu verslu būtų derinami abiejų bendradarbiavimo partnerių tikslai. Vieno informanto teigimu, svarbu, kad bendradarbiavimu būtų tenkinami verslo partnerių poreikiai. Savivaldybės tikslas tokiu atveju – pritraukti į rajoną investuotojų. Tokiu būdu būtų kuriamos darbo vietos (*„pagrindinis dalykas yra, kad savivaldybėje būtų darbuotojų, būtų žmonių, kad jie geriau už mane gyventų ir išeitų uždirbti, tai reikia, kad būtų darbo. Žmonės pajamas gauna iš darbo“*, I1), gyventojai neemigruotų. Minėtąjį tikslą akcentavo ir kitas interviu dalyvis: *„savivaldybės tikslas yra toks, kad bendradarbiaudama savivaldybė su verslu turi vieną tikslą, kad verslas kurtų daugiau darbo vietų ir tokiu būdu mes galėtume mažinti socialinę atskirtį, galėtume mažinti ne darbą Mažeikių rajone, kuris yra pakankamai nemažas lyginant su Respublikos vidurkiu ir jeigu žiūrėtume laikotarpį šiek tiek ankstesnį, bedarbystė Mažeikiuose buvo viena aukščiausių Respublikoje, tai siekė net iki 23%“* (I4). Mažeikių rajono savivaldybė, bendradarbiaudama su Mažeikių verslininkų asociacija, su Mažeikių smulkaus ir vidutinio verslo administracija siekė tikslo sumažinti nedarbą. Ir šiuo metu šis tikslas yra aktualus.

Mažeikių rajono savivaldybės administracijos atstovai įvardijo tik labai mažą dalį bendradarbiavimo būdų: viešieji pirkimai, diskusijos, atviri pokalbiai, sprendimų planai, projektai. Nepriklausomai nuo būdo, bendradarbiavimas gali būti planinis ar neplaninis. Įprastesnis suplanuotas bendradarbiavimas, tačiau esama ir neplanuoto (*„turime daug ir ne planinių, kad atsiranda vienokie ar kitokie klausimai, tai būdavo šilumos tiekimo, dujų tiekimo, vandens tiekimo klausimais. Tas paslaugas, kurias teikia savivaldybė verslo įmonėms ir gyventojams, žiūrint pagal poreikį, arba keičiantis įstatymams, arba keičiantis nustatytai tvarkai“*, I2). Bendradarbiavimo santykiams plėtoti yra vykdomi susitikimai kiekvieną ketvirtį (*„jeigu kalbėti tarp verslo asociacijos tai mes esame aptarę, kad turime susitikti rečiausiai per ketvirtį kartą, bet reikalui esant ir per mėnesį keletą kartų, jeigu atsiranda vienoks ar kitoks poreikis. Pirmąjį ketvirtį mes svarstysime biudžetą ir tai ką mes galime numatyti įdomaus verslui. Per antrąjį ketvirtį mes jau kalbame dėl nekilnojamo turto mokesčių, dėl žemės nuomos mokesčių. Antrąjį pusmetį daugiau kalbame apie rezultatus, kaip verslininkams sekasi ir kitus jiems rūpimus klausimus. Na o ketvirtame ketvirtį jau yra išplėstinis mūsų susirinkimas, kviečiamas ne tik Mažeikių verslininkas, bet ir iš Respublikos, verslininkų pramonės konfederacija, kviečiame kitas „Investuok Lietuvoje“, „Versli Lietuva“ atstovus. Bet, žinoma, kai atsiranda papildomų klausimų su verslininkais mes visada bendradarbiaujame“*, I1).

Mažeikių rajono savivaldybės administracijos atstovai savivaldybės bendradarbiavimą su privačiu verslu vertina teigiamai. Informantai nurodė, kad šiuo metu siekiama ar jau pasiekta tokių rezultatų:

- organizuoti susirinkimai galimybių svarstymui (*„šiais metais mes ne vieną kartą rinkomės ir svarstėme galimybes kaip giliau galėtume išnagrinėti situaciją ir pritraukti verslo atėjimą į regionus“*, I2);
- koreguojama nekilnojamojo turto bazė (*„bandome padaryti, suformuoti žemės sklypus, surinkti visą informaciją apie turimą nekilnojamą turtą, kurį būtų galima parduoti, išnuomoti, sudarant tam sąlygas, kad verslas galėtų ateiti“*, I2);
- įsteigta naujų verslų (*„per tokį bendradarbiavimą įsikūrė daug įmonių“*, I2);
- remiamos kuriamos darbo vietos (*„aktyviai dirbame ir su mūsų darbo birža, kuri turi tokia programą: vietinės veiklos iniciatyvų, kuri yra skatinama kurti darbo vietas, gauna finansinę paramą per darbo biržą. Rajono savivaldybė pritaria to verslo kryptingam vystymuisi, ir tokia parama yra pasinaudoję gana nemažai žmonių ir įkurta darbo vietų“*, I2);
- stiprinami bendruomenės, verslo ir valdžios ryšiai (*„apjungta pati bendruomenė, verslas ir valdžia. Valdžia tai savivalda, bendruomenės tai įvairios nevyriausybinės organizacijos ir kaimo bendruomenės, na ir žinoma verslas. Jie pasitvirtina savo strategiją ir yra proporcingai numatyta kiek ir kokių projektų bus vykdoma. Jei kalbėti tik apie verslą, tai ten yra numatyta, kiek verslui bus galima finansuoti projektų, kurie atitiks kriterijus veiklos grupės apraše. Tai tokių irgi yra pasinaudoję nemažai“*, I2);

Ir nors Mažeikių rajono savivaldybei bendradarbiaujant su verslu pasiekta reikšmingų rezultatų, šioje srityje esama ir spragų. Todėl informantų buvo prašoma įvardinti, kaip jie siūlytų tobulinti Mažeikių rajono savivaldybės bendradarbiavimą su privačiuoju verslu. Tyrimo dalyviai pateikė tokius pasiūlymus:

- bendradarbiavimą nukreipti į opiausių problemų sprendimą (*„reikėtų biški sąžiningai pabandyti dirbuotis, jeigu yra ten keičiamasi nuomonėmis, žinoma jų problematika, galbūt ne kiekvieną prašymą patenkinti, bet atsirenkant didžiausias problemas“*, I1);
- verslui suteikti šiek tiek palankesnes sąlygas, lyginant su kitais regionais (*„tame regione, padaryti jiems šiek tiek palankesnes sąlygas, lyginant su vidurkiu Respublikoje. Ir tada bus garantuotai, kad jie nebėgs kažkur tai, žmonės neišvažiuos ir darbo vietos neužsidarys“*, I1);
- papildyti įstatyminę bazę (*„reikėtų tik keletą įstatymų pakeisti, trūksta šiek tiek įstatyminės bazės. Praeityje buvo kuriami pramonės parkai ir laisvosios ekonominės zonos, o dabar nebėra. Kur įkurtos laisvosios ekonominės zonos, jos stovi tuščios“*, I2);

- savivaldybei suteikti daugiau savarankiškumo („savivaldybei reikia suteikti daugiau savarankiškumo sprendžiant investicijų pritraukimo, privataus verslo plėtrą“, I3);
- aktyviau viešinti bendradarbiavimo tarp Mažeikių rajono savivaldybės ir verslo atvejus („per visų projektų <...> savalaikį ir atvirą viešinimą“, I4).

Apibendrinant atliktą savivaldybės pozicijos, bendradarbiaujant su privačiuoju verslu analizę, galima teigti, jog bendradarbiavimo santykiuose Mažeikių rajono savivaldybė pirmenybę teikia paslaugų sektoriaus subjektams. Bendradarbiavimui tarp Mažeikių rajono savivaldybės ir verslo taikomas itin siauras bendradarbiavimo būdų spektras: viešieji pirkimai, diskusijos, atviri pokalbiai, sprendimų planai, projektai.

IŠVADOS

1. Savivaldybių ir privataus verslo bendradarbiavimo sampratos analizė parodo, kad toks bendradarbiavimas – tai viešojo sektoriaus institucijos ir verslo subjekto bendradarbiavimo būdai, kuriais valstybės arba savivaldybės institucija perduoda jos funkcijoms priskirtą veiklą privačiam subjektui, o privatus subjektas investuoja į šią veiklą ir jai reikalingą turtą, už tai gaudamas nustatytą atlyginimą. Minėtieji bendradarbiavimo būdai – labai įvairūs: nuo vienkartinių sutarčių iki ilgalaikių projektų ar net mišraus kapitalo subjektų steigimo. Nustatyta, jog pasaulyje paplitusi savivaldybių ir verslo bendradarbiavimo praktika taikoma ir Lietuvoje. 2016 m. šalyje juos vykdė 13 savivaldybių, į kurių tarpą Mažeikių rajono savivaldybės administracija nepatenka. Aktyviausiai šioje srityje veiklą vykdo Vilniaus, Kauno bei Palangos miestų administracijos. Šalyje populiariausi koncesijos ar valdžios ir privataus verslo subjektų partnerystės būdai.
2. Empirinių tyrimų rezultatai parodė, kad verslas – svarbus Mažeikių rajono savivaldybės administracijos partneris. Svarba deklaruojama ir prioritete sudaryti sąlygas naujų verslų steigimuisi, užimtumo skatinimui. Bendradarbiavimo stiprinimui savivaldybė pasitelkia tokias priemones, kaip atmintinės, verslo steigimo tvarkų aprašai, teisių naudotis infrastruktūros objektais suteikimas, nekilnojamojo turto verslui pardavimas. Verslas su savivaldybe bendradarbiauja ir bendrose projektinėse veiklose. O bendradarbiavimo stiprinimui įsteigta SVV rėmimo fondo komisija, skirstanti finansinę paramą (dotacijas, paramą darbo vietų kūrimui, kreditų palūkanų daliniam padengimui ir kt.) SVV subjektams. Nepaisant pavienių bendradarbiavimo skatinimo iniciatyvų ir priemonių taikymo atveju, situacija Mažeikių rajone įvertinta kaip gana prasta – iki šiol bendradarbiavimas tarp verslo ir savivaldybės administracijos gana silpnas, formų įvairovė – minimali.
3. Mažeikių rajono verslo organizacijų atstovų požiūriu į bendradarbiavimą su savivaldybe analizė parodė, kad savivaldybė, rajono verslininkų požiūriu, nėra prioritetinis bendradarbiavimo partneris. Didesnis polinkis išreikštas bendradarbiauti su valstybinėmis institucijomis bei kaimo bendruomenėmis. Tyrimo rezultatai parodė, kad bendradarbiavimo su savivaldybe patirtis Mažeikių rajono verslo atveju nėra įprasta. Iki šiol tokios patirties neturėjo daugiau nei 60 proc. rajono verslų. Bendradarbiavimo ryšiai plėtoti švietimo, apgyvendinimo, transporto, sveikatos apsaugos srityse. Itin retais atvejais į bendradarbiavimo santykius įtraukti ir kiti partneriai (Mažeikių verslininkų asociacija, mokyklos bei statybos įmonės). Nustatyti reikšmingi skirtumai tarp bendradarbiavimo su savivaldybe fakto ir verslo subjektų vadovaujančio personalo išsilavinimo. Įprastai

bendradarbiavimas tarp verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės trunka iki 5 metų. Tyrimo rezultatai parodė, kad ilgėjant bendradarbiavimo tarp verslo ir savivaldybės trukmei, ilgėja ir patirtis bendradarbiavime su viešuoju sektoriumi. Nustatyta, jog itin didelė politinių pokyčių svarba, formuojant bendradarbiavimo tarp savivaldybės ir verslo poreikį. Verslui bendradarbiaujant su savivaldybe susiduriama su kontaktų nereguliarumo problema. Tyrimo dalyvavusių Mažeikių rajono verslo subjektų atstovų požiūriu, savivaldybių atstovai retai inicijuoja bendradarbiavimą su verslu. Tai reiškia, kad pirmasis ginamasis teiginys patvirtino: verslo atstovų požiūriu bendradarbiavimą tarp verslo ir savivaldybės riboja iniciatyvų iš savivaldybės pusės stoka.

4. Savivaldybės atstovų požiūriu, Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimo ryšiai su verslu plėtojami nekilnojamo turto, paramos, aptarnavimo, statybos, transporto ir kitose srityse. Nustatyta, jog bendradarbiavimui tarp Mažeikių rajono savivaldybės ir verslo taikomas itin siauras bendradarbiavimo būdų spektras: viešieji pirkimai, diskusijos, atviri pokalbiai, sprendimų planai, projektai. Valstybinio lygmens iniciatyvų stokos savivaldybės administracijos atstovai neįvardijo kaip bendradarbiavimą ribojančios kliūtis. Tai reiškia, kad antrasis ginamasis teiginys nebuvo patvirtintas: bendradarbiavimo tarp verslo ir savivaldybės neribuoja valstybinio lygmens iniciatyvų stoka.
5. Empirinių tyrimų rezultatai sudarė prielaidas įvertinti verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimo situaciją bei identifikuoti pagrindines bendradarbiavimą ribojančias problemas. Nustatyta, jog siekiant gerinti verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos tarpusavio bendradarbiavimą, svarbu spręsti nepakankamo informuotumo, per mažų orientacinių kainų, partnerių atrankos kriterijų netinkamumo problemas.

REKOMENDACIJOS

Siekiant efektyvesnio verslo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos bendradarbiavimo, Mažeikių rajono savivaldybės administracijai rekomenduojama:

- 1) Mažeikių rajono savivaldybei skatinti įmonių įsitraukimą į bendradarbiavimą su verslu, didinti informuotumą (tiek verslo atstovų, tiek savivaldybės darbuotojų). Informuotumo didinimui svarbu užtikrinti savalaikį informacijos pateikimą savivaldybės interneto svetainėje, vengti pasenusios informacijos pateikimo klaidų;
- 2) Mažeikių rajono savivaldybei koreguoti orientacines darbų kainas. Tą siūloma padaryti, įvertinant vidurkius rinkoje.
- 3) Mažeikių rajono savivaldybės bendradarbiavimo partnerių pasirinkimui svarbu taikyti ne tik mažiausios kainos kriterijų, bet atsižvelgti ir į verslo patirtį tiek konkrečioje veiklos srityje, tiek bendradarbiavime su viešuoju sektoriumi. Bendradarbiavimo kliūtimi siūloma laikyti verslo ankstesnių įsipareigojimų savivaldybei neįgyvendinimo ar nepilno įgyvendinimo faktą.
- 4) Verslo atstovams rekomenduojama reguliariai kviesti savivaldybės atstovus į Mažeikių verslininkų asociacijos, Mažeikių smulkaus ir vidutinio verslo administracijos rengiamus susirinkimus. Tokiu būdu verslo atstovams būtų pateikiama naujausia ir aktuali informacija apie tarpusavio bendradarbiavimo galimybes.

LITERATŪRA

1. Aluko, B. T. (2005) Building urban local governance fiscal autonomy through property taxation financing option. *International journal of strategic property management*, 9, 201–214.
2. Andrews, R., Entwistle, T. (2015). Public-private partnerships, management capacity and public service efficiency. *Policy & Politics*, 43(2), 273–290.
3. Astrauskas, A. (2011) Vietos savivaldos raida Lietuvoje 1990 – 2010 metais. *Viešojo politika ir administravimas*, 10(2), 283–298.
4. Babonea, A. M., Gherman, M. G. (2014). Public-private partnership in the context of regional development – a solution for renewable energy projects? *Theoretical and Applied Economics*, 10(599), 77–88.
5. Bulut, Y., Kosecik, M. (2002). NGOs and municipalities: a study of the Gaziantep metropolitan municipality. *Turkish studies*, 3(2), 1–20.
6. Dechev, D. (2015). Public-private partnership – a new perspective for the transition countries. *Trakia Journal of Sciences*, 3, 228–236.
7. Dūda, M. (2010). Teoriniai viešojo ir privataus sektorių partnerystės įgyvendinimo aspektai. *Viešojo politika ir administravimas*, 33, 139–151.
8. Enterprise Europe Network (2016). Moterų verslumas – pagrindinis Europos ekonomikos augimo išteklius [Internet]. [žiūrėta 2016-11-18]. Prieiga per internetą: <<http://paramaverslui.eu/moteru-verslumas-pagrindinis-europos-ekonomikos-augimo-isteklius/>>.
9. Gerber, E. R., Loh, C. G. (2014). Spatial dynamics of vertical and horizontal intergovernmental collaboration. *Journal of Urban Affairs*, 37(3), 270–288.
10. Gomez, C., Gambo, M. (2016). Evaluation of special purpose vehicle organisation skill sets taxonomy for effective public-private partnership infrastructure project delivery. *Journal of Construction in Developing Countries*, 21(1), 147–165.
11. Gudelis, D., Rozenbergaitė, V. (2004). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės. *Viešojo politika ir administravimas*, 8, 58–73.
12. Gudžinskienė, V., Česnavičienė, J. (2013). Sveikos gyvensenos ugdymo įgyvendinimas 5–8 klasių mokinių požiūris. *Socialinis darbas*, 12(2), 319–329.
13. Guogis, A., Gudelis, D. (2009). Viešojo administravimo ir verslo vadybos integracijos perspektyvos: viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelis. *Viešojo politika ir administravimas*, 28, 23–28.

14. Jadov, V. (1987). *Sociologiškoje issledovanije: programa, metodologija, metody*. Maskva; 1987.
15. Jakaitis, J., Paliulis, N. K., Meidutė, I. (2011). Viešojo ir privačiojo sektorių partnerystė: miesto teritorijų plėtros perspektyvos. *Verklas: teorija ir praktika*, 12(3), 246–257.
16. Kalinovienė, V. (2012). Viešoji ir privataus sektoriaus partnerystės plėtros galimybės Lietuvoje. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 34(5), 74–84.
17. Klijn, E. H., Koppenjan, J. F. M., Boer, N. (2014). *Respondents report survey public private partnerships*. [žiūrėta 2016-09-17]. Prieiga per internetą: <https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi29NrQ7arPAhXKAJoKHWcjBdEQFghZMAc&url=http%3A%2F%2Fpub.eur.nl%2Fpub%2F77170%2FMetis_203110.pdf&usg=AFQjCNE9SWqnKFLFd10TKXjLXH6qH8nAYQ&sig2=k9qL5g_1qgZuH0v-BM5xrg&bvm=bv.133700528,d.bGg>.
18. Klophaus, R. (2016). Air travel banks: a public-private partnership approach to air services development at smaller airports. *Airport Management*, 10(2), 200–208.
19. Kondratienė, V. (2008) Vietos savivaldos sistemų teisinio reguliavimo mechanizmai. *Jurisprudencija*, 3(105), 60–66.
20. Kousgaard, M. B., Joensen, A. S. K., Thorsen, T. (2015). The challenges of boundary spanners in supporting inter-organizational collaboration in primary care – a qualitative study of general practitioners in a new role. *BMC Family Practice*, 16(17), 1–9.
21. Kwarteng, J. A., Naibakelao, D. (2016). Public-private partnership for responsive extension education: the case of safe and UCC in Ghana. *African Journal of Food, Agriculture, Nutrition and Development*, 16(1), 1–17.
22. Li, C., Li, X., Wang, Y. (2016). Evolutionary game analysis of the supervision behavior for public-private partnership projects with public participation. *Mathematical Problems in Engineering*, 8, 1–9.
23. Lietuvos Respublikos Seimo 2009 m. birželio 16 d. įstatymas Nr. XI-299 „Investicijų įstatymo 2,4 straipsnių papildymo ir pakeitimo įstatymo papildymo ketvirtuoju skirsniu įstatymas“. *Valstybės žinios*. 2009, Nr. 77-3164.
24. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos (2016). *Teisės aktų registras*, 28737.
25. Lietuvos statistikos departamentas (2015). *Veikiantys ūkio subjektai metų pradžioje* [žiūrėta 2015-12-01]. Prieiga per internetą: <<http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=f319f377-7e2a-412e-850a-f0b79195353e>>.

26. Lietuvos statistikos departamentas (2016) *Vietos vienetų skaičius metų pradžioje* [Internete]. [žiūrėta 2016-12-07]. Prieiga per internetą: <<http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize1>>.
27. Marin, C., Dorobantu, R., Codreanu, D., Mihaela, R. (2012). The fruit of collaboration between local government and private partners in the sustainable development community. *Economy Transdisciplinary Cognition*, 15(2), 93–98.
28. Martin, L. L. (2016). Making sense of public-private partnerships (P3s). *Journal of Public Procurement*, 16(2), 191–207.
29. Mažeikių rajono savivaldybė (2012). Mažeikių rajono smulkaus ir vidutinio verslo galimybių studija [Internete]. [žiūrėta 2016-12-20]. Prieiga per internetą: <http://www.mazeikiai.lt/media/4452/studija_mazeikiai_a.pdf>
30. Mažeikių rajono savivaldybė (2016). Įmonių steigimas [Internete]. [žiūrėta 2016-12-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.mazeikiai.lt/ma%C5%BEEiki%C5%B3-r/verslui-ir-investuotojams/kuriantiems-ir-pl%C4%97tojantiems-versl%C4%85/%C4%AFmoni%C5%B3-steigimas/>>.
31. Mažeikių rajono savivaldybė (2016). Nekilnojamas turtas [Internete]. [žiūrėta 2017-01-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.mazeikiai.lt/ma%C5%BEEiki%C5%B3-r/verslui-ir-investuotojams/savivaldyb%C4%97s-si%C5%ABlymai-ir-vykdomi-projektai/nekilnojamas-turtas/>>.
32. Mažeikių rajono savivaldybė (2016). Smulkiojo ir vidutinio verslo (SVV) rėmimo fondo ataskaita [Internete]. [žiūrėta 2016-12-22]. Prieiga per internetą: <www.mazeikiai.lt/media/3509/svv-fondo-ataskaita_2016_info.doc>
33. Mažeikių rajono savivaldybė (2017). Rajono infrastruktūros gerinimo projektai [Internete]. [žiūrėta 2017-01-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.mazeikiai.lt/ma%C5%BEEiki%C5%B3-r/verslui-ir-investuotojams/savivaldyb%C4%97s-si%C5%ABlymai-ir-vykdomi-projektai/rajono-infrastrukt%C5%ABros-gerinimo-projektai/>>.
34. Mažylis, L., Vazgelevičius, D. (2004). Nevyriausybinių sektoriaus bendradarbiavimas su savivaldos institucijomis, teikiant socialines paslaugas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 29, 117–133.
35. Merkys, G., Brazienė, R., Urbonaitė-Šlyžiuvienė, D., Misiovc, J. (2007) Lietuvos vietos savivaldos įstatymo įgyvendinimo klausimu: gyventojų viešosios nuomonės tyrimo metodikos pristatymas. *Jurisprudencija*, 6(96), 63–71.
36. Mickienė, R. (2007). Teorinės socialinės partnerystės profesiniame rengime koncepcijos. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 13, 188–199.

37. Petrauskienė, R., Raipa, A. (2007). *Partnerystės principo taikymas įgyvendinant „Naująją viešąją vadybą“*. *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija.
38. Raipa, A., Buškevičiūtė, J., Giedraitytė, V. (2012). Inovatyvus viešasis valdymas: sėkmės faktoriai. *Viešasis administravimas*, 2(34), 27–37.
39. Rybnikova, I. (2012) Lithuanian local self-government: truly participative, facade-building or oligarchic? *Socialiniai tyrimai*, 3(28), 43–52.
40. Siemiatycki, M. (2015). Public-private partnerships in Canada: reflections on twenty years of practice. *Canadian Public Administration*, 58(3), 343–362.
41. Skietrys, E., Raipa, A. (2009). Viešosios ir privačios partnerystės socialinio poveikio vertinimo teoriniai aspektai. *Socialinis darbas*, 8(1), 11–16.
42. Smaliukienė, R. (2005). Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo įtaka socialinei atsakomybei versle. *Viešoji politika ir administravimas*, 12, 69–76.
43. Solino, A. S., Santos, P. G. (2016). Influence of the tendering mechanism in the performance of public-private partnerships: a transaction cost approach. *Public Performance & Management Review*, 40(1), 97–118.
44. Sorrentino, M., Simonetta, M. (2013). Incentivising inter-municipal collaboration: the Lombard experience. *Journal of Management & Governance*, 17, 887–906.
45. Soubliere, J. F., Cloutier, C. (2015). Explaining levels of local government involvement in service delivery: the dynamics of cross-sector partnership in Malawi. *Public Administration and Development*, 35, 192–205.
46. Stačiokas, R., Rimas, J. (2003) The competence and functions of local authorities. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 25, 259–271.
47. Stadler, L. (2016). Scrutinizing public-private partnerships for development: towards a broad evaluation conception. *Journal of Business Ethics*, 135, 71–86.
48. Storm, I., Hertog, F., Oers, H., Schuit, A. J. (2016). How to improve collaboration between the public health sector and other policy sectors to reduce health inequalities? A study in sixteen municipalities in the Netherlands. *International Journal of Equity in Health*, 15(97), 1–14.
49. Štaras, K., Kairys, J., Gasperas, V., Kudukytė-Gasperė, R. (2012). Sveikatos priežiūros specialistų nuomonė apie informacinių technologijų įtaką sveikatos priežiūros paslaugų teikimui. *Socialinis darbas*, 11(2), 271–288.
50. Šutavičienė, Ž. (2011). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės poreikis ir galimybės Lietuvoje. *Socialinių mokslų studijos*, 3(3), 789–815.

51. Tamutienė, I., Šimkus, A. (2012) Savanoriškos veiklos valdymas Lietuvoje: nevyriausybinių organizacijų patirtys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 64, 105–121.
52. Tunčikienė, Ž., Grenčikova, A., Skačkauskienė, I. (2014). Development of public-private partnership: managerial aspects. *Verslas: teorija ir praktika*, 15(1), 11–21.
53. VšĮ Centrinė projektų valdymo agentūra (2016). VPSP projektai [Internete]. [žiūrėta 2016-03-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.ppplietuva.lt/vpsp-projektai/>>.
54. Walker, R. M., Boyne, G. (2006). Public management reform and organizational performance: an empirical assessment of the U.K. labour government's public service improvement strategy. *Journal of Policy Analysis and Management*, 25(2), 371–393.
55. Žilinskas, G. (2004). Regionų valdymo reformų kryptys Lietuvos respublikoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 32, 233–245.