



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

MARGARITA CHARITONOVA

Magistro studijų baigiamasis darbas

**HIBRIDINIŲ ORGANIZACIJŲ STRATEGINIS VALDYMAS:
SAVIVALDYBĖS VALDOMOS ŠILUMOS TIEKIMO BENDROVĖS
ATVEJO STUDIJA**

Darbo vadovas (-ė): Asist. dr. Violeta Kiurienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Margarita Charitonova
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešasis valdymas
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Hibridinių organizacijų strateginis valdymas: savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės atvejo studija <i>Strategic Management of Hybrid Organizations: The Case Study of a Municipally Owned District Heating Company</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Margarita Charitonova, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

- ☐ _____ mėnesių / months
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).
- ☒ Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

Charitonova, M. (2025). Hibridinių organizacijų strateginis valdymas: savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės atvejo studija

Charitonova, M. (2025). *Hibridinių organizacijų strateginis valdymas: savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės atvejo studija*. Magistro darbas. Vilniaus universiteto Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas hibridinių organizacijų strateginis valdymas, remiantis savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės atvejo studija ir daugiateoriniu agentavimo, suinteresuotų šalių ir išteklių priklausomybės pagrindu.

Tyrimo objektas – hibridinių organizacijų strateginis valdymas Lietuvos savivaldybių valdomose bendrovėse. Darbo tikslas – nustatyti hibridinių organizacijų strateginio valdymo problemas ir sukurti teorinį modelį, kuris padėtų šias problemas mažinti.

Darbo tikslas pasiektas įgyvendinus tokius uždavinius: remiantis daugiateorine agentavimo, suinteresuotų šalių ir išteklių priklausomybės teorine prieiga, ištirtos ir identifikuotos mokslinėje literatūroje nurodomos hibridinių organizacijų strateginio valdymo problemos; sukurtas šias problemas mažinantis hibridinių organizacijų strateginio valdymo teorinis modelis; atlikta Lietuvos savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės atvejo studija siekiant patikrinti teorinio modelio pritaikomumą; taip pat nustatyta, kaip esamas Lietuvos teisinis reguliavimas veikia Lietuvos savivaldybių valdomų bendrovių strateginio valdymo problemas.

Magistro darbas sudarytas iš teorinės, metodologinės ir empirinės dalių, išvadų bei rekomendacijų.

Teorinėje dalyje nagrinėjamos hibridinių organizacijų strateginio valdymo problemos žvelgiant iš agentavimo, suinteresuotų šalių ir išteklių priklausomybės teorijų perspektyvos. Tiriamos hibridinių organizacijų įtampos ir jų priežastys, keliapakopio atstovavimo problema, kolektyvinio atstovaujamojo problemų priežastys ir kontrolės sukeltos įtampos. Išskiriamos pagrindinės įžvalgos, kurios naudojamos sukuriant teorinį hibridinių organizacijų problemas mažinantį strateginio valdymo modelį. Antroje dalyje pateikiami tyrimo metodologiniai pagrindai. Pristatoma kokybinio tyrimo strategija, apimanti mokslinės literatūros turinio analizę, dokumentų analizę ir atvejo analizę, taikant temines ir kontekstines analizes bei kokybinio tyrimo hipotezes proceso sekimo metodo metu. Pristatomi tyrimo etikos pagrindai. Empirinėje dalyje tiriamas savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės situacijos atvejis. Tyrimo metu nustatyta, kad atstovai ir atstovaujantieji lemia hibridinių organizacijų problemas. Tačiau *makro* lygmeniu sprendžiamos tik atstovo kuriamos problemos. Todėl svarbių visuomenei strateginių sprendimų priėmimas tam tikrais atvejais gali priklausyti nuo politinio atsitiktinumo.

Atvejo studija atskleidė, kad strateginio valdymo teorinio modelio pagrindiniai elementai – organizacinė autonomija, interesų atrankos procesas ir rezultatų kontrolė – gali padėti sumažinti hibridinių organizacijų patiriamas įtampas ir užtikrinti veiksmingesnį organizacijų valdymą.

Darbe pateikiamos rekomendacijos, skirtos savivaldybių valomų įmonių valdymo tobulinimui, akcentuojant organizacinės autonomijos, rezultatų kontrolės ir interesų atrankos proceso taikymo bei teisės aktų tobulinimo poreikį.

Reikšminiai žodžiai: hibridinės organizacijos; savivaldybių valdomos bendrovės; strateginis valdymas; organizacinė autonomija; suinteresuotų šalių teorija; agentavimo teorija; išteklių priklausomybės teorija; kolektyvinis atstovaujamas.

SUMMARY

This master's thesis examines the strategic management of hybrid organizations, based on a case study of a municipality-owned heat supply company and using a multi-theoretical foundation of agency, stakeholder, and resource dependence theories.

The object of the research is the strategic management of hybrid organizations in Lithuanian municipally owned companies. The aim of the thesis is to identify strategic management problems in hybrid organizations and to develop a theoretical model to address these issues.

The aim was achieved through the following objectives: investigating and identifying strategic management problems of hybrid organizations mentioned in the academic literature, based on the multi-theoretical approach of agency, stakeholder, and resource dependence theories; developing a theoretical model to mitigate these problems; conducting a case study of a municipality-owned heat supply company in Lithuania to test the applicability of the theoretical model; and determining how the existing legal framework in Lithuania influences the strategic management problems of municipality-owned companies.

The master's thesis consists of theoretical, methodological, and empirical sections, as well as conclusions and recommendations.

The theoretical part examines the strategic management problems of hybrid organizations from the perspective of agency, stakeholder, and resource dependence theories. It explores the tensions in hybrid organizations and their causes, the issue of multi-level representation, the origins of collective principal problems, and the tensions caused by control. Key insights are identified and used to create a strategic management model aimed at reducing the problems of hybrid organizations. The second part presents the methodological framework of the research, including a qualitative research strategy that combines content analysis of academic literature, document analysis, and case study methods. It employs thematic and contextual analyses, as well as qualitative research hypotheses using the process-tracing method. Research ethics principles are also discussed. The empirical section examines the case of a municipality-owned heat supply company. The study found that both agents and principals contribute to the problems faced by hybrid organizations. However, at the macro level, only the problems created by agents are addressed. Consequently, the adoption of strategically significant decisions in the public interest may, in some cases, depend on political contingencies.

The case study revealed that the key elements of the theoretical model for strategic management – organizational autonomy, the process of interest alignment, and output control – can help reduce the tensions faced by hybrid organizations and ensure more effective management.

The thesis provides recommendations aimed at improving the management of municipality-owned companies, emphasizing the need for the application of organizational autonomy, output control, and the interest alignment process, as well as the improvement of legal frameworks.

Keywords: hybrid organizations; municipally owned companies; strategic management; organizational autonomy; stakeholder theory; agency theory; resource dependence theory; collective principal.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1.2.1.1 lentelė. Organizacinės autonomijos santykis su kitais konstruktais – 26 psl.
- 3.2.1.1 lentelė. Šilumos tiekimo bendrovės 2019-2023 metų pagrindiniai gamybiniai rodikliai – 46 psl.
- 3.2.1.2 lentelė. Šilumos vartotojų sutaupyta suma dėl konkurencijos, tūkst. Eur – 47 psl.
- 3.2.2.1 lentelė. Investicijos įgyvendinimo įvykių chronologija 2009 – 2023 laikotarpiu – 48 psl.
- 3.2.2.2 lentelė. Išteklių priklausomybės problemų santrauka 2009-2023 metų laikotarpiu
- 3.2.2.3 lentelė. Kokybinio tyrimo hipotezės – 65 psl.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas. Pagrindiniai Išteklių priklausomybės teorijos teiginiai – 14 psl.
- 2 paveikslas. Interesų atrankos procesas hibridinėje organizacijoje – 17 psl.
- 3 paveikslas. Atstovavimo lygmenys – 18 psl.
- 4 paveikslas. Daugiateorinis agentavimo, išteklių priklausomybės ir suinteresuotų šalių teorinis pagrindas – 19 psl.
- 5 paveikslas. Hibridinių organizacijų įtampos strateginio valdymo etapuose – 21 psl.
- 6 paveikslas. Interesų atrankos proceso pritaikymas mažinant įtampas strateginio valdymo etapuose – 22 psl.
- 7 paveikslas. Atstovaujamojo problemų priežastys hibridinėse organizacijose – 23 psl.
- 8 paveikslas. Hibridinių organizacijų organizacinė autonomija – 28 psl.
- 9 paveikslas. Hibridinių organizacijų organizacinė autonomija, kontrolė ir atskaitomybė – 30 psl.
- 10 paveikslas. Hibridinių organizacijų strateginio valdymo teorinis modelis – 32 psl.
- 11 paveikslas. Hibridinių organizacijų strateginis valdymas: savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės atvejo studijos tyrimo dizainas – 34 psl.
- 12 paveikslas. Investicijos įgyvendinimo problemų dažnumas 2009 – 2023 metų laikotarpiu – 52 psl.
- 13 paveikslas. Investicijos įgyvendinimo problemos 2009 – 2023 metų laikotarpiu – 53 psl.
- 14 paveikslas. Preferencijų heterogeniškumo pasiskirstymas tarp asmenų 2009-2023 metų laikotarpiu – 56 psl.
- 15 paveikslas. Prasto valdymo problema 2009-2023 metų laikotarpiu – 57 psl.
- 16 paveikslas. Išteklių priklausomybės problema 2009-2023 metų laikotarpiu – 57 psl.
- 17 paveikslas. Investicijos įgyvendinimo priežastinių veiksnių schema – 62 psl.
- 18 paveikslas. H1 priežastinių ryšių schema – 66 psl.
- 19 paveikslas. H1a priežastinių ryšių schema – 67 psl.
- 20 paveikslas. H2 priežastinių ryšių schema – 68 psl.

ŽODYNAS

Savivaldybės valdoma bendrovė (*angl.* municipally owned company) – hibridinis verslo modelis, kuriame privati bendrovė yra kontroliuojama viešojo sektoriaus tam, kad teiktų pagrindines savivaldybių paslaugas (Jungtinių Tautų plėtros programos Stambulo tarptautinio privačiojo sektoriaus plėtros centras, 2019).

Bendruomenė (*angl.* community) – asmenys, esantys socialinėje sąveikoje tam tikroje geografinėje vietoje ir turintys vieną ar daugiau bendrų ryšių (Leliūgienė, Sadauskas, 2011).

Politinė įtaka (*angl.* political influence) – asmenų ir grupių galimybė daryti įtaką, sąlygoti, formuoti ir tuo kontroliuoti autoritetingus sprendimus ir veiksmus tų, kurie turi formalią – teisinę galią priimti šiuos sprendimus ir veiksmus (Chee Din, Mat Saad, Aziz, 2011).

Autonomija (*angl.* autonomy) - proto būseną, kuri leidžia išreikšti išvadą be įtakos, kuri daro pavojų profesionaliam vertinimui, tokiu būdu leidžiant individui veikti sąžiningai, vedimam objektyvumo ir profesinio skepticizmo (NASBA, 2010).

Viešojo paslauga (*angl.* public service) – teikiama visuomenei pagal įstatymų ir (ar) viešojo administravimo subjektų nustatytus reikalavimus vykdoma šių subjektų prižiūrima veikla, kuria sukuriamą valstybės ar savivaldybių garantuojama ir visuomenės nariams vienodai prieinama nauda (Viešojo administravimo įstatymas, 2024).

Strateginis valdymas (*angl.* strategic management) – integruotas ir suderintas įsipareigojimų ir veiksmų rinkinys, kurį įmonė naudoja siekdama sukurti aukštesnę vertę ir įgyti konkurencinį pranašumą, išnaudodama pagrindines kompetencijas konkrečiose produktų rinkose (Hitt, M.; Ireland, D.; Hoskisson, R., 2013).

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. HIBRIDINIŲ ORGANIZACIJŲ STRATEGINIS VALDYMAS: SAVIVALDYBĖS VALDOMOS ŠILUMOS TIEKIMO BENDROVĖS ATVEJO STUDIJOS TEORINIS PAGRINDIMAS.....	13
1.1. Savivalybių valdomų bendrovių (SVB) kaip viešųjų paslaugų teikimo subjektų kontekstualizacija.....	13
1.1.1. SVB kaip hibridinės organizacijos samprata	13
1.1.2. Hibridinių organizacijų strateginio valdymo problematika	20
1.2. Hibridinių organizacijų autonomija ir kontrolė	25
1.2.1. Organizacinės autonomijos samprata ir reikšmė hibridinių organizacijų valdyme ...	25
1.2.2. Hibridinių organizacijų kontrolė ir atskaitomybė	28
1.3. Hibridinių organizacijų strateginio valdymo teorinis modelis.....	30
2. HIBRIDINIŲ ORGANIZACIJŲ STRATEGINIS VALDYMAS: SAVIVALDYBĖS VALDOMOS ŠILUMOS TIEKIMO BENDROVĖS ATVEJO STUDIJOS TYRIMO METODOLOGIJA.....	34
2.1. Tyrimo strategija, dizainas ir eiga.....	34
2.2. Atvejo studija, proceso sekimo metodas ir kokybinio tyrimo hipotezės	36
2.3. Tyrimo etika.....	37
3. HIBRIDINIŲ ORGANIZACIJŲ STRATEGINIS VALDYMAS: SAVIVALDYBĖS VALDOMOS ŠILUMOS TIEKIMO BENDROVĖS ATVEJO STUDIJOS REZULTATAI.....	39
3.1. Makro lygmens reguliacinės aplinkos kontekstas ir veiksniai.....	39
3.1.1. Lietuvos savivaldybių valdomų bendrovių priežiūros ir valdymo organų sudėtis, atranka ir atšaukimas.....	39
3.1.2. Savivaldybių valdomų šilumos tiekimo bendrovių reguliacinis kontekstas	43
3.2. Savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės atvejo studija	44
3.2.1. Investicijos pristatymas, poveikis vartotojams bei bendrovės veiklos rezultatams ...	45
3.2.2. Teminės analizės rezultatai: investicijos įgyvendinimo chronologija ir pagrindinės problemos.....	48
3.2.3. Priežastinių veiksnių analizės rezultatai taikant proceso sekimą ir kokybinio tyrimo hipotezes	59
IŠVADOS	71
REKOMENDACIJOS	74
LITERATŪROS SĄRAŠAS	76
PRIEDAI.....	81

IVADAS

Temos pristatymas, aktualumas. Efektyvus viešųjų paslaugų teikimas yra svarbus klausimas tiek mokslinėse diskusijose, tiek politinėse darbotvarkėse. Jungtinių Tautų plėtros programos Stambulo tarptautinio privačiojo sektoriaus plėtros centro (2019) išvados pabrėžia, kad efektyviai teikiant vandens, elektros, šilumos ir kitas komunalines paslaugas, prisidedama prie vietos bendruomenės ekonominės padėties gerinimo bei tolygaus skirtingų regionų vystymosi.

Valstybės ir savivaldybės organizuoja viešųjų paslaugų teikimą per valstybės ir savivaldybės valdomas bendroves. Voorn, van Genugten ir van Thiel (2017) sisteminė literatūros analizė atskleidė, kad toks paslaugų teikimo organizavimas yra efektyvesnis nei jų administravimo perdavimas tradiciniam viešajam sektoriui.

Tačiau savivaldybių valdomos bendrovės (SVB) yra dar pakankamai naujas ir nepakankamai ištirtas reiškinys, kadangi jos buvo plačiau pradėtos steigti tik XX a. 9-ajame dešimtmetyje. Kadangi nėra užtektinai mokslinių tyrimų šia tema, vis dar nėra vienareikšmio atsakymo, kaip turėtų būti valdomos savivaldybių valdomos bendrovės tam, kad būtų užtikrintas jų efektyvumas (Bergh, Erlingsson, Gustaffson, Witberg, 2019).

Kaip nurodo Krause, Polzer ir Sidki (2024), valstybių ir savivaldybių valdomų bendrovių valdymas yra sudėtingas procesas. Šios organizacijos veikia viešajame sektoriuje ir tuo pat metu turi nepriklausomą korporatyvinį statusą, reguliuojamą civilinės teisės normomis. Tai – hibridinės organizacijos, kurios susiduria su skirtingais, kartais net vienas kitam prieštaraujančiais tikslais, kylančiais iš skirtingų viešojo ir privataus sektorių logikų (Koppell, 2006).

Tačiau skirtingų sektorių diktuojamos besiskiriančios logikos nėra vienintelė tokių hibridinių organizacijų problema. Hibridinis valstybių ir savivaldybių valdomų bendrovių statusas lemia bendrovių valdymo problematiką, kuri atsiskleidžia per agentavimo, arba dar kitaip – principalo – agento (*angl.* Principal – Agent), teoriją.

Tradicinė agentavimo teorija nagrinėja atstovo ir atstovaujamojo tarpusavio santykius, siekdama atskleisti jų tarpusavio santykių dinamiką. Tačiau hibridinėse organizacijose valstybė ir savivaldybė veikia per politikus, kurie patys yra renkami valstybės ir savivaldybės gyventojų. Todėl hibridinėse organizacijose atsiranda kelių lygmenų atstovavimo problema, kurioje, kaip teigia Ratinho ir Burneel (2024) valstybių ir savivaldybių valdomos bendrovės gali susidurti su skirtingais vietos bendruomenės ir politikų reikalavimais.

Europos plėtros bendrijos organizacijos (EPBO) rekomendacijose nepriklausomų narių įtraukimas į kolegialius bendrovės organus yra laikomas vienu svarbiausiu veiksniu, kuris leidžia sumažinti politinę įtaką ir užtikrinti efektyvų valdymą (G20/ EPBO korporatyvinio valdymo principai, 2023). Tačiau atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad nepriklausomų kolegialių organų narių įtraukimas į bendrovių valdymą negali garantuoti nei efektyvaus bendrovės valdymo, nei eliminuoti politinės įtakos (Solarino ir Boyd, 2023; Dragomir, Dumitru ir Ionescu-Feleaga, 2021).

Kaip nurodo Boll ir Sidki (2021), tokius mokslinių tyrimų rezultatus dėl nepriklausomų kolegialių organų narių įtakos hibridinių organizacijų veiklai paaiškina tai, kad nepriklausomų narių buvimas neeliminuoja agentavimo teorijos akcentuojamos keliapakopio atstovavimo problemos ir valstybių bei savivaldybių valdomų bendrovių priklausymo nuo politinio ciklo bei politinės fragmentacijos.

Charitonova, M. (2025). Hibridinių organizacijų strateginis valdymas: savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės atvejo studija

Tuo tarpu Berghe ir Baelden (2005) teigia, kad tokius tyrimų rezultatus dėl nepriklausomų narių veiksmingumo iš dalies lemia per siauras nepriklausomumo apibrėžimas, kuris dažnai apsiriboja suinteresuotumo nebuvimu, o ne minties nepriklausomumu.

Tokiame naujausių mokslinių tyrimų rezultatų kontekste kyla poreikis iš naujo įvertinti savivaldybių valdomų bendrovių strateginio valdymo problemas ir sukurti teorinį modelį, kuris padėtų šias problemas sumažinti.

Temos ištirtumas ir naujumas. Mokslinėje literatūroje didesnis dėmesys teikiamas valstybių valdomų bendrovių valdymui (Jurkonis, 2012; Čiočys, 2013; Miazek, 2021; Garcia, 2023; Kaunda, Pelser, 2023; Tanwer, Garg, 2023 ir kt.). Nors savivaldybių valdomos bendrovės yra pagrindinės organizacijos, atsakingos už viešųjų paslaugų teikimą vietos savivaldos lygmeniu, jos vis dar sulaukia nepakankamo mokslininkų dėmesio.

Voorn ir kt. (2017) pirmieji atliko sisteminę literatūros apžvalgą, įtraukdami 2001 – 2015 metų laikotarpiu atliktus tyrimus, susijusius savivaldybių valdomų bendrovių veiklos veiksmingumu ir efektyvumu. Tyrimo metu nustatyta, kad didžioji dalis tuo laikotarpiu atliktų tyrimų buvo susiję su atitinkamų paslaugų teikimo efektyvumo lyginimu viešajame ar privačiajame sektoriuje – Bel, Hebdon, Warner, 2007; Hefetz, Warner, 2007; 2012; Jossart – Mirelli, Musso, 2005; Warner, Hebdon, 2001; Sorensen, 2007; Perez – Lopez, Prior, Zafra – Gomez, 2015; Bel, Fageda, Mur, 2014; Benito, Bastida, Garcia, 2010, Dijkgraaf, Gradus, Melenberg, 2003; Simoes, Cavalho, Marques, 2013. Institucinių skirtumų tarp savivaldybių valdomų bendrovių ir vietos biurokratijų poveikį viešųjų paslaugų teikimo efektyvumui ir veiksmingumui remiantis Voorn ir kt.(2017), tyrė Boggetti, Robotti, 2007; Da Cruz, Marques 2011, 2012; Dijkgraaf, Gradus, 2013; Marra 2007. Bel ir kt., 2010; Boggetti, Robotti, 2007; Da Cruz, Marques, 2011; Tavares, Camoes, 2007, atkreipė dėmesį į savivaldybių valdomų bendrovių lankstesnį teisinį reguliavimą. Šiam tyrimui aktualų valdymo autonomijos klausimą tuo laikotarpiu tyrė Garrone, Grill, Rousseau (2013), analizuodami Italijos vietos savivaldos viešųjų paslaugų teikimo reformą. Nors šiame tyrime buvo analizuojama valdymo autonomijos svarba ir politinės įtakos poveikis įmonių veiksmingumui, tyrimo prieiga dėl politinės įtakos apsiribojo nuosavybės dalies politinėse institucijose kintamuoju.

Tik 2017 metais Voorn ir kt. atlikta sisteminės literatūros analizės apžvalga paskatino tyrėjus aktyviau atkreipti dėmesį į savivaldybių valdomas bendroves. Bergh ir kt. (2019) tyrė savivaldybių valdomas bendroves kaip politinei korupcijai palankią aplinką, Bergh, Erlingsson, Wittberg (2021) nustatė, kad tos Švedijos savivaldybės, kurios turi daugiau savivaldybių valdomų įmonių, siejamos su didesniu korupcijos laipsniu ir didesniais mokesčiais. Daiser, Wirtz (2021) tyrė strateginį korporatyvinį valdymą iš savivaldybių perspektyvos, tuo tarpu Sidki, Boerger, Boll, (2021) nagrinėjo politinės fragmentacijos įtaką Vokietijos savivaldybėse.

Šio magistro darbo tyrimo laukui artimiausi tyrimai buvo atlikti 2023 metais. Krause, Polzer, Sidki (2023), tirdami kolegialių organų veiksmingumą, taip pat vadovų rolių dilemas ir veiklą savivaldybių valdomose bendrovėse, nustatė, kad kompetentingų kolegialių organų buvimas švelnina vadovų profesinius konfliktus. Voorn (2023), tirdamas santykį tarp korporatizacijos ir atsakomybės prieš visuomenę santykį, nustatė, kad didesnę strateginę autonomiją turinčios savivaldybių valdomos bendrovės demonstravo didesnę atsakomybę prieš visuomenę jausmą. Tuo tarpu Solarino ir Boyd (2023) metaanalizė atskleidė, kad šeima, bendruomenė ir religija labiau skatina valdybos narius priimti į visuomenės interesus orientuotus sprendimus nei formalus nepriklausomumo nebuvimas.

Charitonova, M. (2025). Hibridinių organizacijų strateginis valdymas: savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės atvejo studija

Taigi savivaldybių valdomų bendrovių veiklą nagrinėjančių mokslinių tyrimų daugėja, tačiau jų nėra pakankama, kad suprasti šių bendrovių strateginio valdymo problemas ir jų priežastis.

Ratinho ir Bruneel (2024) sisteminės literatūros analizė atskleidė, kad hibridinių organizacijų tyrimams labiau tinkamas skirtingų mokslinių teorijų derinimas. Todėl šiame darbe bus remiamasi šiuo moksliniu tyrimu ir pirmą kartą hibridinių organizacijų tyrimui pritaikytas daugiateorinis agentavimo, išteklių priklausomybės ir suinteresuotų šalių daugiateorinis pagrindas. Kaip atskleidžiama šio darbo 1.1.1 poskyryje, šių trijų teorijų taikymas leido pateikti sisteminį požiūrį į pagrindines hibridinių organizacijų strateginio valdymo problemas ir identifikuoti šių problemų priežastis.

Tyrimo objektas. Hibridinių organizacijų strateginis valdymas Lietuvos savivaldybių valdomose bendrovėse.

Magistro darbo problema detalizuojama keliant šiuos **probleminius klausimus**:

1. Kokios yra pagrindinės savivaldybių valdomų bendrovių, kaip hibridinių organizacijų, strateginio valdymo problemos ir jų priežastys, žvelgiant iš daugiateorinės agentavimo, išteklių priklausomybės ir suinteresuotų šalių prieigos?
2. Koks hibridinių organizacijų strateginio valdymo teorinis modelis leistų sumažinti strateginio valdymo problemas?
3. Su kokiais strateginio valdymo problemomis susiduria Lietuvos savivaldybių valdomos bendrovės ir kaip jos turėtų būti sprendžiamos remiantis hibridinių organizacijų strateginio valdymo teoriniu modeliu?

Tyrimo tikslas. Vadovaujantis daugiateorine agentavimo, suinteresuotų šalių ir išteklių priklausomybės teorine prieiga, nustatyti savivaldybių valdomų bendrovių strateginio valdymo problemas bei sukurti teorinį modelį, kuris padėtų šias problemas sumažinti.

Tikslo įgyvendinimui keliama šie **uždaviniai**:

1. Remiantis daugiateorine agentavimo, suinteresuotų šalių ir išteklių priklausomybės teorine prieiga, ištirti ir identifikuoti hibridinių organizacijų strateginio valdymo problemas.
2. Nustatius problemas, sukurti jas mažinantį hibridinių organizacijų strateginio valdymo teorinį valdymo modelį.
3. Nustatyti, kaip Lietuvos teisinis reguliavimas (*makro* lygmens veiksnys) prisideda prie hibridinių organizacijų strateginio valdymo problemų didinimo ar mažinimo.
4. Per atvejo studiją įvertinti, kaip hibridinių organizacijų strateginio valdymo teorinis modelis galėtų padėti spręsti tyrimo metu nustatytas Lietuvos savivaldybių valdomų bendrovių strateginio valdymo problemas.

Magistro darbe formuluojami šie **ginamieji teiginiai**:

1. Hibridinių organizacijų organizacinė autonomija ir interesų atrankos procesas strateginio valdymo etapuose yra būtini, siekiant sumažinti strateginio valdymo problemas, kylančias iš skirtingų suinteresuotų šalių interesų ir kolektyvinio atstovaujamojo generuojamų problemų dėl preferencijų heterogeniškumo, laiko nenuoseklumo ir prastai sukurtų sutarčių.

2. Kolektyvinio atstovaujamojo sukuriamos problemos lemia poreikį stiprinti hibridinių organizacijų procesų kontrolę, kuri mažina bendrovių organizacinę autonomiją ir didina atstovo bei atstovaujamojo tarpusavio nepasitikėjimą.
3. Lietuvos teisinis reguliavimas (*makro* veiksniai), nustatantis savivaldybės ir bendrovės vadovybės tarpusavio santykius, tiesiogiai veikia strateginio valdymo problemas *mezo* lygmeniu.

Tyrimo metodai. Ši magistro darbą sudaro tyrimo objekto *teorinis pagrindimas* ir *empirinis tyrimas*.

Teorinis pagrindimas atliekamas taikant korporatyvinio valdymo ir hibridinių organizacijų mokslinės literatūros analizę. Šios analizės rezultatai sisteminami ir apibendrinami per daugiateorinę agentavimo, išteklių priklausomybės ir suinteresuotų šalių teorinę prieigą, sukuriant mokslinės literatūros analizės rezultatus atitinkantį hibridinių organizacijų teorinį strateginio valdymo modelį. **Empirinis tyrimas** atliekamas taikant kokybinio tyrimo strategiją, ir skirstomas į du etapus – dokumentų (teisės aktų, teismų praktikos) turinio analizę ir atvejo situacijos analizę.

Atvejo situacijos analizei pasirinkta Lietuvos savivaldybės valdoma šilumos tiekimo bendrovė, kurioje nuo 2012 metų beveik dešimtmetį nebuvo įgyvendinama bendrovei pagal įstatymus privaloma strateginė šilumos kainą mažinanti ir pačiai įmonei naudą nešanti investicija. Taikant agentavimo, suinteresuotų šalių ir išteklių priklausomybės teorinę prieigą, atvejo analizės metu nustatomos pagrindinės priežastys, lėmusios ilgalaikės, socialinę nauda vartotojams suteikiančios investicijos uždelstą įgyvendinimą.

1. **Dokumentų turinio analizės** etapu analizuojami teisės aktai ir teismų praktika, siekiant nustatyti kaip Lietuvos teisinis reguliavimas apibrėžia savivaldybės ir jos valdomos bendrovės vadovybės tarpusavio santykius, žvelgiant iš organizacinės autonomijos perspektyvos. Taip pat nustatomi pagrindiniai *makro* lygmens reikalavimai šilumos tiekimo bendrovėms, kurių jos turi laikytis tam, kad užtikrintų efektyvų paslaugų teikimą.
2. **Atvejo situacijos analizės** etape nustatomi *mezo* veiksniai, didinantys ir mažinantys hibridinių organizacijų strateginio valdymo problemas. Renkami viešai prieinami duomenys iš įmonės strateginių veiklos dokumentų, viešų pasisakymų, užfiksuotų visuomenės informavimo priemonėse. Taikant teminę analizę, duomenys sisteminami ir apibendrinami, nustatant pagrindines įmonės strateginio valdymo problemas ir pagal proceso sekimo metodą sukuriant priežastinių veiksmų schemą. Sekančiu etapu pagal priežastinių veiksmų schemą, atliekama kontekstinė problemų turinio analizė ir nustatoma priežastinė įvykių seka, kuri tikrinamos kokybinio tyrimo hipotezėmis, suformuluotomis teorinės dalies tyrimo rezultatų pagrindu.

Galiausiai, empirinio tyrimo rezultatai apibendrinami ir, remiantis teoriniu hibridinių organizacijų strateginio valdymo modeliu, pateikiamos rekomendacijos strateginio valdymo problemas sukeliančių *mezo* ir *makro* veiksmų šalinimui.

Teorinis reikšmingumas. Magistro darbas „Hibridinių organizacijų strateginis valdymas: Lietuvos savivaldybių valdomų bendrovių atvejo studija“ yra tarpdisciplininis mokslinis tyrimas, kuriame taikoma iki šiol moksliniuose tyrimuose netaikyta agentavimo, išteklių priklausomybės ir suinteresuotų šalių teorijų daugiateorinė prieiga (Ratinho, Bruneel, 2024). Pasirinkta tarpdisciplininė prieiga leido analizuoti, sintezuoti ir harmonizuoti agentavimo, išteklių

Charitonova, M. (2025). Hibridinių organizacijų strateginis valdymas: savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės atvejo studija

priklausomybės ir suinteresuotų šalių teorijas (Choi ir Pak, 2006) tam, kad būtų sukurtas hibridinių organizacijų problemas mažinantis teorinis strateginio valdymo modelis. Šia tarpdisciplininė prieiga parengtas teorinis strateginis valdymo modelis leis valdymo ir priežiūros organams subalansuoti skirtingų suinteresuotų šalių interesus ir įgalins siekti ilgalaikių strateginių tikslų veikiant vietos bendruomenės naudai.

Praktinis reikšmingumas. Tyrimo metu taikant kokybinę tyrimo strategiją identifikuojami Lietuvos savivaldybių valdomų bendrovių valdymo problemas didinantys ir mažinantys *mezo* ir *makro* veiksniai bei pateikiamos valdymo tobulinimo rekomendacijos.

Darbo struktūra.

Santraukos lietuvių ir anglų kalbomis; lentelių sąrašas; paveikslų sąrašas; žodynas; turinys; įvadas; teorinė, metodologinė ir tiriamoji dalys; magistro darbo išvados; rekomendacijos; literatūros sąrašas; priedai.

Darbi apimtis – 80 puslapių (neskaitant priedų). Juose 6 lentelės ir 20 paveikslų. Literatūros sąrašą sudaro 83 moksliniai šaltiniai ir 21 teisės aktai ir kiti dokumentai. Pateikiami 3 priedai.

1. HIBRIDINIŲ ORGANIZACIJŲ STRATEGINIS VALDYMAS: SAVIVALDYBĖS VALDOMOS ŠILUMOS TIEKIMO BENDROVĖS ATVEJO STUDIJOS TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Savivalybių valdomų bendrovių (SVB) kaip viešųjų paslaugų teikimo subjektų kontekstualizacija

Savivaldybių valdomų bendrovių (SVB) steigimas įgavo pagreitį kartu su EBPO viešojo sektoriaus reforma, kuri buvo pradėta vykdyti nuo 1980-ųjų vidurio. Ši reforma buvo paremta Naujojo viešojo valdymo teorija, kuri teigė, kad decentralizacija ir privataus sektoriaus valdymo praktikų diegimas viešajame sektoriuje leistų efektyviau teikti viešąsias paslaugas (Bergh ir kt., 2019).

Bergh ir kt. (2019) tyrime teigiama, kad viešųjų paslaugų teikimo sąnaudų sumažinimas tapo svarbiu motyvu, savivaldybėms pasirenkant perduoti joms priskirtų viešųjų paslaugų teikimą SVB. Todėl ilgai moksliniuose tyrimuose viešojo ir privataus sektoriaus efektyvumo lyginimui buvo skiriamas didžiausias dėmesys.

Voorn ir kt. (2017) atlikta sisteminė literatūros analizė nustatė, kad SVB veikia efektyviau nei tradicinės viešojo valdymo institucijos. Tačiau, žvelgiant iš viešojo sektoriaus perspektyvos, tokie aspektai kaip korupcija, atskaitomybė, tvarumas, demokratija, politinė etika ir kt., taip pat yra svarbūs elementai vertinant SVB veiklą (Bergh ir kt., 2019). Plečiantis SVB mokslinių tyrimų laukui ir vis daugiau dėmesio skiriant ne tik šių bendrovių efektyvumui, pradėjo ryškėti tokie neigiami reiškiniai kaip korupcija, SVB išnaudojimas politiniams tikslams (Jungtinių tautų vystymo programos Stambulo tarptautinis privataus sektoriaus vystymo centras, 2019; Krause ir kt., 2023). Taip pat, pastaraisiais metais vis daugiau nagrinėjama SVB sampratos ir strateginio valdymo problematika, kylanti iš SVB hibridiškumo (Okhmatovskiy, Grosman, Sun, 2021; Maine, Uman, Florin – Samuelsson, 2023).

1.1.1. SVB kaip hibridinės organizacijos samprata

Moksliniuose darbuose ir oficialių institucijų dokumentuose galima aptikti skirtingų SVB apibrėžimų. Voorn ir kt. (2017) apibūdina SVB kaip „nepriklausomą įmonės statusą turinčią organizaciją, didžiąja dalimi priklausomą savivaldybei arba panašioms vietos valdžios institucijoms ir (įprastai) turinčią teisinę ir valdymo autonomiją“. SVB gali skirtis organizacine forma, savininkų skaičiumi (jungtinės skirtingų savivaldybių SVB, privataus – viešojo sektoriaus bendradarbiavimo pagrindu veikiančios SVB, vienos savivaldybės SVB), taip pat suteiktos autonomijos mastu ir kitais aspektais (Voorn, 2020).

Šiame magistro darbe atskleidžiama, kad SVB pagal Išteklių priklausomybės teoriją negali būti visiškai nepriklausoma nuo motininės (*angl.* parent) organizacijos, nes yra priklausoma nuo savivaldybės ar kitų institucijų valdomų išteklių. Ši priklausomybė lemia, kad tam tikrais atvejais SVB gali neturėti faktinės valdymo autonomijos, nepaisant formalaus jos suteikimo (Okhmatovskiy ir kt., 2021).

Todėl šiame magistro darbe SVB bus suprantama pagal Jungtinių Tautų plėtros programos Stambulo tarptautinio privačiojo sektoriaus plėtros centro (2019) pateikiamą SVB sąvoką, apibrėžiančią SVB kaip hibridinį verslo modelį, kuriame privati bendrovė yra kontroliuojama

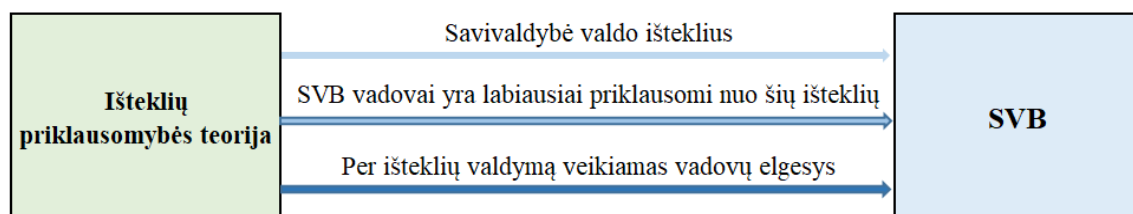
viešojo sektoriaus tam, kad teiktų pagrindines savivaldybių paslaugas. Šis apibrėžimas yra tinkamesnis, nes išskiria du esminius elementus, lemiančius SVB hibridiškumą: privačios bendrovės teisinis statusas ir viešojo sektoriaus kontrolė. Būtent šių dviejų elementų sankirtoje susiformuoja SVB hibridiškumas, apimantis viešojo administravimo mechanizmus, neformalią politinę įtaką ir standartinį korporatyvinį valdymą (Okhmatovskiy ir kt., 2021).

Standartinio korporatyvinio valdymo ir viešojo administravimo mechanizmų tarpusavio derinimas sukuria sąlygas hibridinėms organizacijoms veikti efektyviau ir suderinti skirtingų suinteresuotų šalių interesus. Korporatyvinio valdymo elementai gerina bendrovių veiklos priežiūrą ir padeda joms lengviau prisitaikyti prie rinkos sąlygų, tuo tarpu viešojo valdymo mechanizmai papildo juos, užtikrindami didesnę skaidrumą ir atskaitomybę (Okhmatovskiy ir kt., 2021). Kaip teigia Koppell (2006), hibridinės organizacijos yra unikaliaios, nes jos „sujungia tai, kas abiejuose pasauliuose geriausia: viešąją atskaitingumą ir privatų efektyvumą“.

Viešojo ir privataus sektoriaus elementų integravimas SVB valdyme yra grindžiamas šioms bendrovėms keliamų tikslų ir uždavinių daugialypiškumu. Viena vertus, korporatyvinio valdymo mechanizmai įgalina SVB veikti efektyviai ir greitai prisitaikyti prie kintančių verslo aplinkos sąlygų. Kita vertus, toks efektyvumo siekis nėra savitiksliis. SVB užtikrina labai svarbias viešąsias paslaugas, tokias kaip šilumos energijos ir vandens tiekimas, nuotekų tvarkymas, transporto paslaugos ir pan. Todėl SVB, teikdamos gyventojams jai reikalingas viešąsias paslaugas už prieinamą kainą, prisideda prie bendruomenės ekonominės padėties gerinimo ir tvaraus urbanizacijos proceso (Jungtinių Tautų plėtros programos Stambulo tarptautinio privačiojo sektoriaus plėtros centras, 2019). Dėl tokios SVB veiklos svarbos vietos bendruomenei, kyla poreikis užtikrinti skaidrų ir atskaitingą valdymą per viešojo valdymo elementus (Okhmatovskiy ir kt., 2021).

Nors teoriškai viešojo ir privataus valdymo elementų derinimas turėtų sudaryti sąlygas skaidriai ir atskaitingai siekti SVB tikslų, praktikoje SVB hibridiškumas sukelia iššūkių. Šie iššūkiai plačiau atskleidžiami taikant *įsteklių priklausomybės*, *suiinteresuotų šalių* ir *agentavimo teorijų* prieigą, kurios leidžia atskleisti pagrindines hibridinių organizacijų strateginio valdymo problemas.

Pagal *įsteklių priklausomybės teoriją*, vienas asmuo, kuris valdo reikalingus resursus, veikia kito asmens, kuriam tų resursų reikia, elgesį (Hillman, Withers, Collins (2009) pagal Pfeffer ir Salancik, 1978). Korporatyviniame valdyme ši priklausomybė ypač veikia bendrovių vadovus, nes jie yra tiesiogiai atsakingi už bendrovių finansinius rezultatus ir todėl yra linkę priklausyti nuo tų, kurie valdo organizacijai reikalingus išteklius. Okhmatovskiy ir kt. (2021) teigimu, SVB atveju ši priklausomybė yra didžiausia tarp savivaldybės, kaip pagrindinio akcininko, ir bendrovės vadovo, nes bendrovės vadovui reikia ne tik strateginio, finansinio, bet ir politinio akcininko palaikymo.



1 pav. Pagrindiniai Įsteklių priklausomybės teorijos teiginiai

Šaltinis: parengta autorės pagal Hillman ir kt. (2009) pagal Pfeffer ir Salancik (1978); Okhmatovskiy ir kt. (2021)

Charitonova, M. (2025). Hibridinių organizacijų strateginis valdymas: savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės atvejo studija

Išteklių priklausomybės teorija šią problemą siūlo spręsti pasitelkiant išorinius valdybos narius, kurie būtų atsakingi už strateginį įmonės valdymą ir padėtų pritraukti trūkstamus išteklius. Tačiau mokslinių tyrimų rezultatai šiuo klausimu skiriasi.

Pasak Malatesta ir Smith (2014), išorės valdybų nariai gali užpildyti kompetencijos spragas ir palengvinti bendradarbiavimą su suinteresuotomis grupėmis. Kita vertus, kai patys valdybos nariai yra tiesiogiai susiję su siekiamais pritraukti ištekliais, jie gali dar labiau sumažinti organizacijos autonomiją. Be to, išorės valdybos nariai, labiau palaikantys rinkos pagrindu veikiančius požiūrius, gali nukreipti organizacijos strateginį tikslą pelno, o ne viešojo intereso užtikrinimo kryptimi (Malatesta, Smith, 2014).

Taigi, nors Išteklių priklausomybės teorija duoda vertingų įžvalgų apie tai, kas skatina vadovus priimti atitinkamus sprendimus, tačiau šios teorijos nepakanka norint atsakyti, kaip SVB turi suderinti priklausomybę nuo tam tikrų išteklių su viešojo sektoriaus keliamais tikslais. Dėl šios priežasties būtina pasitelkti papildomus teorinius pagrindus, kurie leistų išsamiai atsakyti į šį klausimą.

Kita dažnai hibridinių organizacijų tyrimuose taikoma teorija – *suinteresuotų šalių teorija*. Ji pabrėžia, kad organizacijas veikia ne tik akcininkų, bet ir klientų, piliečių, skolintojų ir kitų suinteresuotų šalių interesai, kurie gali būti priešaringi. Todėl suinteresuotų šalių teorija nagrinėja, kaip panaudojant korporatyvinio valdymo mechanizmus sumažinti konfliktą tarp organizaciją veikiančių skirtingų interesų (Okhmatovskiy ir kt., 2021).

Kaip teigia Gigliotti ir Runfola (2022), verslo praktikų ir socialinių tikslų subalansavimas hibridinėms organizacijoms yra gyvybiškai svarbus jų išlikimui. Tam, kad organizacijos galėtų pasiekti balansą, autoriai siūlo atsisakyti moksliniuose tyrimuose dominuojančio generalizuoto požiūrio į suinteresuotas grupes ir jų keliamų įtampų valdymą. Vietoje to, siūloma įvertinti organizacijos santykio su konkrečia suinteresuotą grupe specifiškumą bei parinkti būtent tai grupei tinkamus konflikto valdymo sprendinius.

Anot Voorn (2017), pagrindinės SVB veikiančios suinteresuotos grupės yra SVB teikiamų paslaugų gavėjai ir akcininkai. Paslaugų gavėjai yra suinteresuoti gauti kokybiškas viešąsias paslaugas už prieinamą kainą, tuo tarpu akcininkai yra suinteresuoti bendrovių pelningumu. Nors atskirai šie skirtingų grupių interesai atrodo logiški, tačiau jų sąveika organizacijoje sukuria įtampą, kuria Smith ir Lewis (2011) apibūdina kaip „priešingi, tačiau tarpusavyje susiję elementai, kurie egzistuoja vienu metu ir išlieka laikui bėgant“.

Battilana (2018) siūlo, kad skirtingų reikalavimų sukeliama įtampa galėtų būti sprendžiama, jeigu hibridinės organizacijos aiškiai nustatytų savo finansinius ir socialinius tikslus, struktūruotų savo veiklą bei atrinktų į valdybą narius, kurie pasižymi hibridiškumu, t.y. supranta tiek finansinius, tiek socialinius organizacijoms keliamus lūkesčius. Nors tikslų finansinių ir socialinių tikslų nustatymas gali sumažinti skirtingų interesų keliamas įtampas, tačiau šis požiūris neatsako į klausimą, kaip tarp šių tikslų rasti balansą ar kam teikti prioritetą.

Kannothra, Manning, Haigh (2018), analizuodami kaip globaliose tiekimo grandinėse veikiančios hibridinės organizacijos valdo socialines – verslo įtampas, pasiūlė orientuoti hibridinių organizacijų veiklą arba į visuomenės, arba į klientų interesus, priklausomai nuo aplinkos, kurioje veikia organizacija. SVB atveju, kadangi jos teikia viešąsias paslaugas, klientų ir visuomenės interesai sutampa, nes tiek visuomenė, tiek klientai yra suinteresuoti kad SVB veiktų efektyviai ir teiktų prieinamas viešąsias paslaugas už prieinamą kainą. Todėl, remiantis Kannothra ir kt. (2018), SVB,

Charitonova, M. (2025). Hibridinių organizacijų strateginis valdymas: savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės atvejo studija

siekdamos sumažinti įtampas, kylančias iš skirtingų interesų, turėtų teikti **prioritetą visuomenės interesams** kaip pagrindinei suinteresuotai grupei.

Kita vertus, pagal Siwale, Kmmitt ir Amankwah – Amoah (2021), jeigu hibridinės organizacijos nukreips savo tikslus teikiant prioritetą tik vienai iš suinteresuotų šalių, galiausiai tai lems organizacijos misijos krizę. Organizacija taps nebepajėgi atliepti nei finansinių, nei socialinių jai keliamų tikslų (Siwale ir kt., 2021).

Siwale ir kt. (2021) siūlo, kad siekiant išvengti organizacijos nesėkmės, reikalinga suteikti valdymo organams pakankamai laisvės, kuri užtikrintų tinkamą skirtingų interesų balansą. Tais atvejais, kai organizacijos tikslai pradeda labiau krypti vienos suinteresuotos šalies naudai, valdymo organai turi stabdyti šį procesą ir priimti atsveriančius sprendimus. Pagal Siwale ir kt. (2021), ši stabdžių – atsvarų sistema gali apsaugoti hibridines organizacijas nuo krizės, kuri gali ištikti, jeigu bus per daug susitapatinta su viena iš suinteresuotų šalių.

Apibendrinant, pagal Voorn (2017) ir Kannothis ir kt. (2018), pagrindinės suinteresuotos grupės, kurios veikia SVB, yra visuomenė ir akcininkai. Tačiau remiantis Kannothis ir kt. (2018), taip pat Siwale ir kt. (2021), SVB, suteikdama prioritetą visuomenės interesams, tuo pačiu turi **išlaikyti balansą** tarp kitų suinteresuotų šalių interesų.

Vis dėlto, agentavimo teorija atskleidžia, kad Voorn (2017) ir Kannothis ir kt. (2018) pagrindu pateikiamas pagrindinių suinteresuotų grupių sąrašas nėra pakankamai tikslus. Jame nėra įtraukti politikai, kurie SVB atveju atlieka ypatingą vaidmenį.

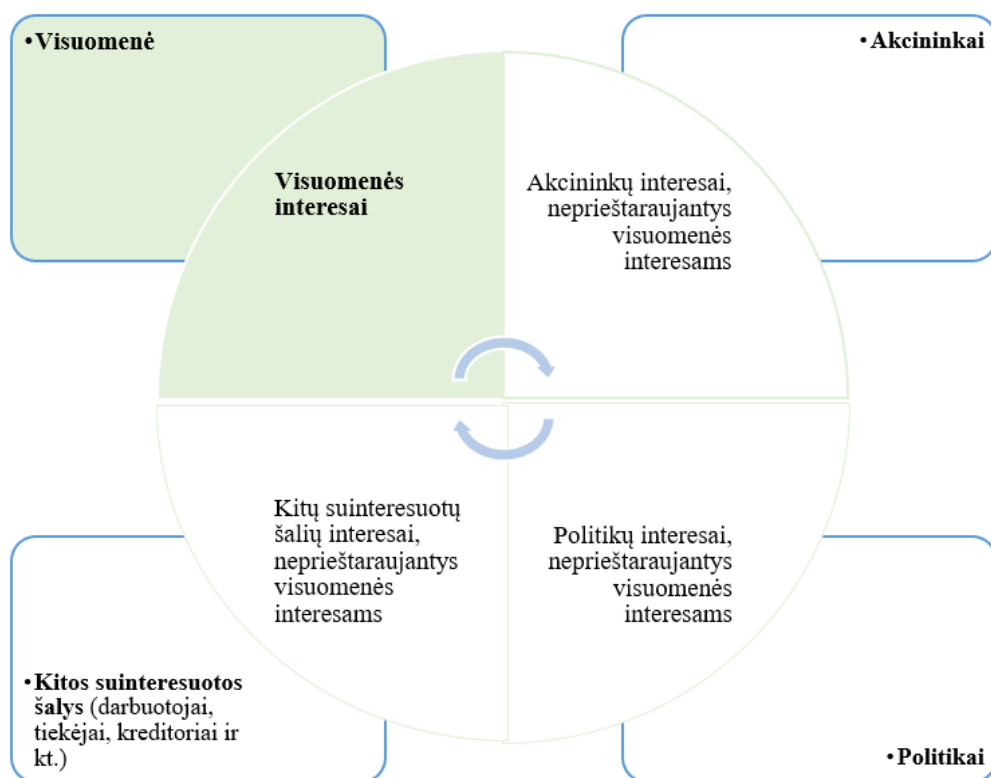
Remiantis agentavimo teorija, politikų interesai gali skirtis ne tik nuo vietos bendruomenės, bet ir nuo akcininko, kaip visumos (SVB atveju – tarybos *in corpore*). Be to, žvelgiant iš išteklių priklausomybės teorijos perspektyvos, politikai kontroliuoja organizacijai reikalingus išteklius. Kadangi politikų turimi interesai gali turėti didelę reikšmę organizacijai priimant sprendimus, šių interesų neįtraukimas į prieš tai pristatytus mokslinius tyrimus sudaro reikšmingą analizės spragą. Todėl šio darbo kontekste tikslinamas pagrindinių SVB veikiančių suinteresuotų šalių sąrašas, įtraukiant į jį politikus.

Taigi, remiantis Voorn (2017), Kannothis ir kt. (2018), taip pat Siwale ir kt. (2021), galima formuluoti šį teiginį: *nors pagrindinės suinteresuotos šalys, veikiančios SVB, yra visuomenė, akcininkai ir politikai. Vis dėlto, siekiant užtikrinti SVB valdymo efektyvumą, būtina identifikuoti visas suinteresuotas šalis ir integruoti jų interesus į sprendimų priėmimo procesą, prioritetą teikiant visuomenės interesams.*

Interesų atrankos procesas prieš priimant sprendimus savivaldybių valdomose bendrovėse (SVB) leistų užtikrinti pagrindines suinteresuotų šalių teorijos diktuojamas logikas. Pirma, šis procesas padėtų identifikuoti visas suinteresuotas šalis ir jų interesus. Antra, per interesų atrankos procesą šie interesai būtų suderinti, vadovaujantis Siwale ir kt. (2021), Kannothis ir kt. (2018) tyrimų išvadomis – t.y. įvertinami visi interesai, tačiau esant prieštaravimams, prioritetą teikiant visuomenės interesams (žr. 2 pav.).

Praktinis tokio proceso pavyzdys galėtų būti situacija, kai SVB turi investuoti į viešųjų paslaugų teikimą, tačiau akcininkas reikalauja išmokėti dividendus. Jeigu šių dividendų išmokėjimas trukdytų įgyvendinti būtinas investicijas, akcininkų interesai būtų tenkinami tik iš dalies – išmokami tokio dydžio dividendai, kurių išmokėjimas neužkirstų kelio investicijų įgyvendinimui.

Tokiu būdu interesų atrankos procesas visų suinteresuotų šalių interesų pusiausvyra, orientuojantis į visuomenės interesus.



2 pav. Interesų atrankos procesas hibridinėje organizacijoje

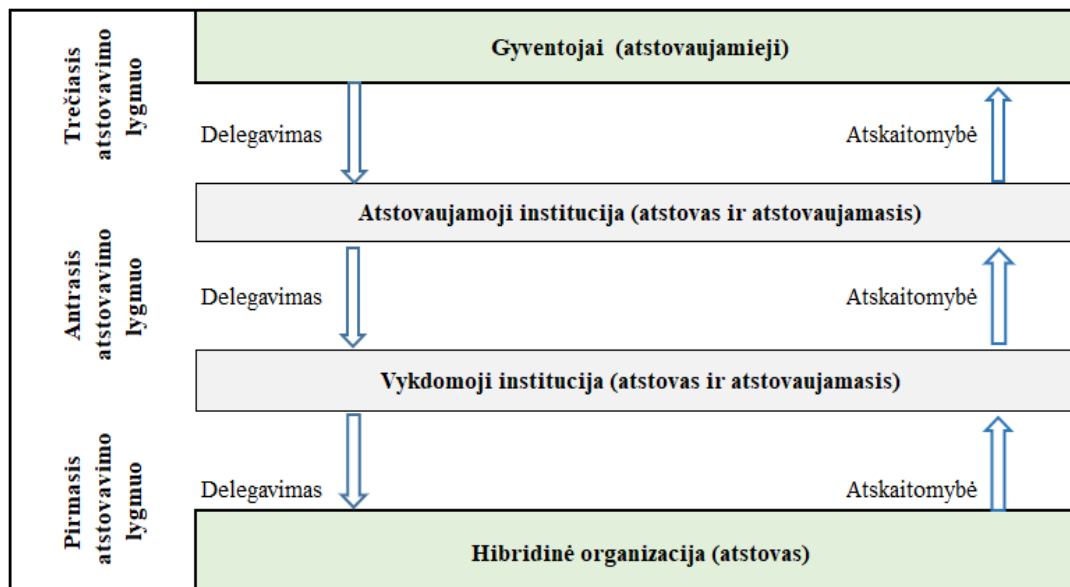
Šaltinis: parengta autorės pagal Kannohtira ir kt. (2018), Siwale ir kt. (2021).

Taigi, suinteresuotų šalių teorija teigia, kad hibridinės organizacijos turėtų orientuoti savo veiklą į visuomenės arba klientų interesus, tuo pat metu išlaikydamos balansą tarp visų suinteresuotų šalių interesų. Ši teorijos diktuojama logika gali būti giliau paaiškinama taikant **agentavimo teorijos** prieigą.

Pagal agentavimo teoriją, viena šalis (atstovaujамasis) paveda kitai šaliai (agentui) atlikti atstovaujamojo naudai tam tikras užduotis (Eisenhardt, 1989). Tačiau agentas turi savų interesų, kurie ne visada sutampa su atstovaujamojo interesais. Korporatyvinio valdymo kontekste agentavimo teorija taikoma siekiant išsiaiškinti, kaip suderinti vadovybės ir akcininkų interesus tais atvejais, kai akcininkai orientuoti į pelno grąžą, o vadovybė gali turėti kitų interesų (Bergh ir kt., 2019).

Europos plėtros ir bendradarbiavimo organizacija (EPBO, 2023) šią atstovaujamojo – agento problemą siūlo spręsti hibridinėse organizacijose įtraukiant nepriklausomus narius į valdybas ir jiems pavedant prižiūrėti vadovų veiklą. Tačiau taikant agentavimo teoriją iškyla klausimas, ką valdybos turėtų atstovauti hibridinėse organizacijose kai akcininko teises įgyvendina politikai, kurie patys veikia kaip agentai savo principalų atžvilgiu.

Pagal agentavimo teoriją, patys politikai yra agentai rinkėjų (atstovaujamųjų) atžvilgiu (žr. 3 pav.), tačiau jie gali išnaudoti hibridines organizacijas savo asmeniniams ar politiniams tikslams, pavyzdžiui, artimų ar palankių asmenų įdarbinimui ar kitų interesų, nesuderinamų su rinkėjais, tenkinimui (Bergh ir kt., 2019).



3 pav. Atstovavimo lygmenys

Šaltinis: parengta autorės pagal Okhmatovskiy ir kt. (2021)

Tokia dvigubo atstovavimo problema tampa ypač reikšminga, kai politikams pavesta įgyvendinti SVB akcininko teises ir pareigas. Organizacijų vadovai tampa įpareigoti veikti atstovo (politikų kaip akcininkų) interesais, kurie ne visada sutampa su pagrindinio atstovaujamojo – vietos bendruomenės – interesais.

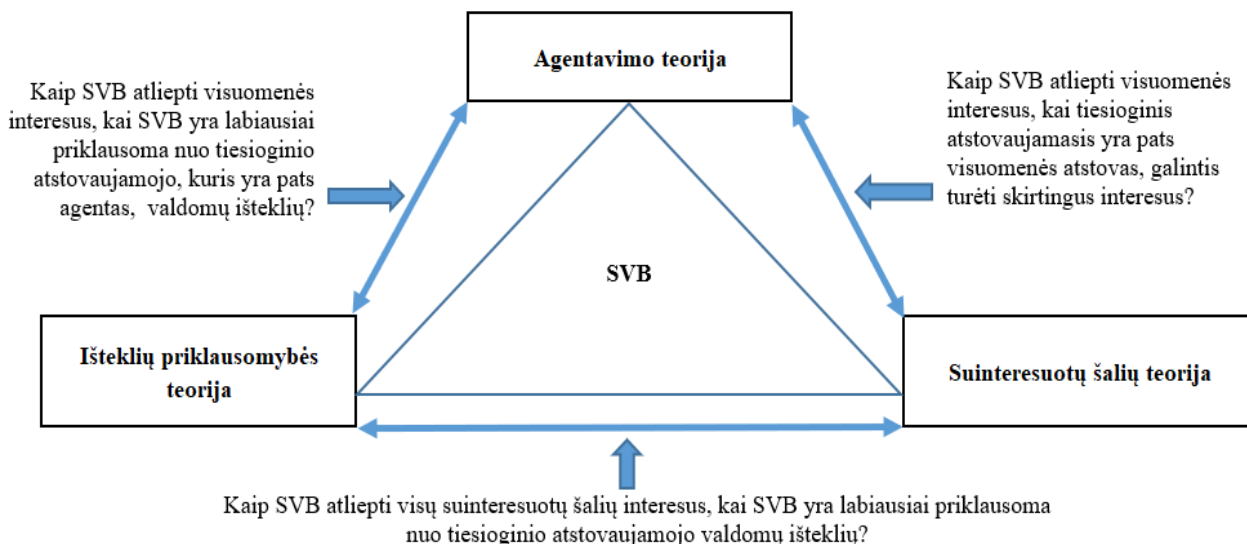
Tokiame dvigubo atstovavimo kontekste veikiančios valdybos susiduria su sudėtinga dilema: kieno interesus jos turėtų atstovauti – akcininkų (politikų) ar pagrindinio atstovaujamojo (vietos bendruomenės). Korporatyvinio valdymo teorijos požiūriu, valdybos pirmiausia turėtų užtikrinti, kad vadovai tinkamai atstovautų akcininkų interesus. Tačiau hibridinių organizacijų atveju šie interesai gali prieštarauti vietos bendruomenės, kaip pagrindinio atstovaujamojo, interesams, taip sukuriant papildomą valdymo iššūkį.

Ši dilema tampa dar sudėtingesnė turint omenyje pastaraisiais metais daugėjančias mokslines studijas, įrodančias, kad politikai daro įtaką hibridinių organizacijų valdymui neformaliomis priemonėmis. Pavyzdžiui, Lenkijoje, Brazilijoje ir Rytų Europoje valstybių valdomos įmonės yra veikiamos politinio ciklo, kadangi vadovai yra dažniausiai pakeičiami kai į valdžią ateina nauja politinė jėga (Bałtowski, Kozarzewski, Mickiewicz, 2021; Bandeira-de-Mello, 2021; Kuzman, Talavera, Bellos, 2018). Kinijoje pasitaiko atvejų, kai Kinijos Komunistų Partija kartais perima tiesioginį organizacijų valdymą, tokiu būdu apeidama formalius valdymo organus (Wang, 2014). Tuo tarpu Rusijoje nepriklausomi vadovai yra įpareigojami vadovautis valdžios direktyvomis sprendžiant daugelį strateginių klausimų (Enikolopov, Stepanov, 2013).

Taigi, nors agentavimo, suinteresuotų šalių ir išteklių priklausomybės teorijos iš esmės nagrinėja hibridines organizacijas iš skirtingų perspektyvų, visų šių teorijų integracija SVB kaip hibridinės organizacijos sampratoje atskleidžia, kad korporatyvinio valdymo ir agentavimo teorijų formuojama dvigubo atstovaujamojo problema galėtų būti išspręsta taikant suinteresuotų šalių teoriją, pagal kurią hibridinių organizacijų veikla turėtų būti subalansuotai fokusuojama bendruomenės arba klientų (pagrindinio atstovaujamojo pagal agentavimo teoriją) interesų link (Kannothra ir kt., 2018, Siwale ir kt., 2021). Tačiau tam, kad valdymo organai galėtų subalansuoti skirtingus interesus, jų

sprendimų neturi veikti priklausomybė nuo vienos iš suinteresuotų šalių (savivaldybės) valdomų finansinių, strateginių ir politinių išteklių (Okhmatovskiy ir kt., 2021), o politikai turi nenaudoti neformalių valdymo mechanizmų SVB atžvilgiu (Baltowski ir kt., 2021; Bandeira-de-Mello ir kt., 2021; Kuzman ir kt., 2018; Wang, 2014; Enikolopov ir Stepanov, 2013).

Ratinho ir Bruneel (2024) atliko 1987 – 2019 metų laikotarpiu hibridines organizacijas tyrusių mokslinių straipsnių sisteminės literatūros analizę, kuri atskleidė, kad skirtingų teorijų derinimas leidžia giliau suprasti hibridinių organizacijų kompleksiskumą. Taikant daugiateorinį agentavimo, suinteresuotų šalių ir išteklių priklausomybės pagrindą SVB tyrimui, išsamiai atsiskleidžia pagrindinė SVB, kaip hibridinės organizacijos, valdymo problematika (Žr. 4 pav.).



4 pav. Daugiateorinis agentavimo, išteklių priklausomybės ir suinteresuotų šalių teorinis pagrindas
Šaltinis: parengta autorės pagal Hillman ir kt. (2009) remiantis Pfeffer ir Salanick (1978); Okhmatovskiy ir kt. (2021); Kannothis ir kt. (2018), Siwale ir kt. (2021)

Iki šiol, išteklių priklausomybės, agentavimo ir suinteresuotų šalių teorijos dar nebuvo taikytos integruotai hibridinių organizacijų tyrime. Tačiau šiame skyriuje analizuoti skirtingi šių teorijų aspektai rodo, kad jų integracija leidžia išsamiau atskleidžia strateginio valdymo problemas, su kuriomis susiduria savivaldybių valdomos bendrovės (SVB).

Suinteresuotų šalių teorija atskleidžia, kad valdymo organai privalo suderinti skirtingų suinteresuotų šalių interesus, kurie dažnai nesutampa. Tačiau efektyvi hibridinės organizacijos veikla įmanoma tik tuomet, kai užtikrinamas šių skirtingų interesų balansas. Tokiame skirtingų interesų tarpusavio derinimo procese esminė sąlyga – kad nebūtų paneigti pagrindinės suinteresuotos šalies – visuomenės – interesai.

Vis dėlto, **išteklių priklausomybės teorija** komplikuoja šį iššūkį. Kadangi SVB vadovybė yra priklausoma nuo išteklius kontroliuojančios šalies – savivaldybės, ji gali patirti spaudimą pirmenybę suteikti būtent šios šalies interesams.

Galiausiai, agentavimo teorija užbaigia šią diskusiją, atskleisdama, kad išteklius valdanti šalis (pvz. politikai) gali turėti savo individualių interesų, kurie gali būti priešingi visuomenės, kaip pagrindinės suinteresuotos šalies, interesams. Politikai, vykdydami akcininko vaidmenį, gali siekti išnaudoti organizaciją asmeniniams ar politiniams tikslams. Tokiame kontekste vadovybei, kuri priklausoma nuo politikų valdomų išteklių, tampa itin sudėtinga išvengti spaudimo.

Apibendrinant, suinteresuotų šalių, išteklių priklausomybės ir agentavimo teorijų integracija sudaro stiprų teorinį pagrindą, kuris leidžia išsamiai analizuoti strateginio valdymo iššūkius hibridinėse organizacijose. Toks daugiateorinis pagrindas sudaro prielaidas konkrečių valdymo problemų, su kuriomis susiduria SVB, gilesniam tyrimui, toliau aptariamam šiame darbe.

1.1.2. Hibridinių organizacijų strateginio valdymo problematika

Strateginio valdymo samprata mokslinėje literatūroje apibūdinama įvairiai, tačiau, kaip teigia Amason ir Ward (2020), pagrindinis strateginis tikslas – sukurti aukštesnę organizacijos vertę. Susanto, Ali, Sawitri ir Wydiastuti (2023) išskiria svarbiausius strateginio valdymo komponentus: aiškiai apibrėžtą organizacijos viziją ir misiją, tikslų nustatymą, išsamų išorės aplinkos faktorių įvertinimą, strategijos parengimą pagal turimus išteklius, tinkamą strategijos įgyvendinimą ir periodinį verslo strategijos vertinimą bei priežiūrą. Todėl strateginis valdymas gali būti suvokiamas kaip procesas, kurio metu, įgyvendinant organizacijos misiją, siekiama sukurti aukštesnę organizacijos vertę.

Tačiau hibridinėms organizacijoms strateginis valdymas kelia unikalių iššūkių, kurie išryškėja jau pirmajame šio proceso etape – nustatant organizacijos viziją, misiją ir tikslus. Hibridinių organizacijų specifika, nagrinėjama agentavimo, išteklių priklausomybės ir suinteresuotų šalių teorijų kontekste, atskleidžia įtampą tarp skirtingų finansinių ir socialinių tikslų. Ši įtampa, kaip pabrėžia Malatesta ir Smith (2014), Voorn (2017), Okhmatovskiy ir kt. (2021), Boll ir kt. (2021), Sidki ir kt. (2023), Bandini, Boni, Fia ir Toschi (2023), yra viena pagrindinių kliūčių formuojant aiškią strateginę kryptį.

Smith ir Lewis (2011) pasiūlė kategorizuoti organizacijų įtampas į keturias pagrindines tipologijas, kurias vėliau Bandini ir kt. (2023) pritaikė aiškindami įtampas hibridinėse organizacijose, t.y. priklausymo, veiklos, organizavimo, ir mokymosi įtampas, kurios apima visus pagrindinius strateginio valdymo komponentus.

Priklausymo įtampa (*angl.* belonging tension) kyla jau pačiame pirmajame strateginio valdymo etape, kai formuojama organizacijos vizija ir misija. Ši įtampa kyla iš skirtingų individų, grupių ir pačios organizacijos identiteto suvokimo (Smith ir Lewis, 2011; Bandini ir kt., 2023). Pavyzdžiui, akcininkas tikisi įmonės geresnių finansinių rodiklių, pelno grąžos, tuo tarpu vartotojai – pigios ir prieinamos viešosios paslaugos. Todėl dar nustatant organizacijos viziją ir misiją kyla klausimas: ar organizacijos pagrindinė vizija ir misija yra pelninga įmonė, ar visiems prieinamas viešąsias paslaugas teikianti bendrovė? Šiame kontekste hibridinėms organizacijoms svarbu rasti tinkamą balansą, kuris užtikrintų skirtingų suinteresuotų šalių interesus ir taip sumažintų priklausymo įtampą.

Veiklos įtampa (*angl.* performance tension) atsiranda antrajame strateginio valdymo etape, kai organizacija nustato savo tikslus ir jai tenka spręsti, kuriems tikslams – finansiniams ar socialiniams – suteikti prioritetą (Bandini ir kt., 2023). Finansiniai tikslai yra dažniausiai labiau apibrėžti, orientuoti į trumpalaikius tikslus ir lengviau įgyvendinami. Tuo tarpu socialiniai tikslai yra sunkiau įgyvendinami, nes jie yra ilgalaikiai ir apimantys įvairių suinteresuotų šalių poreikius, kurie ne visada sutampa (Kannothra ir kt., 2018). Dėl socialinių tikslų sudėtingumo ir jų pasiekimui reikalingo ilgalaikio įsipareigojimo, hibridinės organizacijos gali teikti prioritetą finansiniams tikslams, kurie yra aiškesni ir todėl lengviau pasiekiami (Smith, Gonin, Besharov, 2013; Bandini ir kt., 2023). Tačiau Siwale ir kt. (2021) tyrimas parodė, kad prioriteto teikimas tik finansiniams tikslams gali sukelti hibridinės organizacijos vizijos ir misijos krizę. Todėl būtina subalansuoti

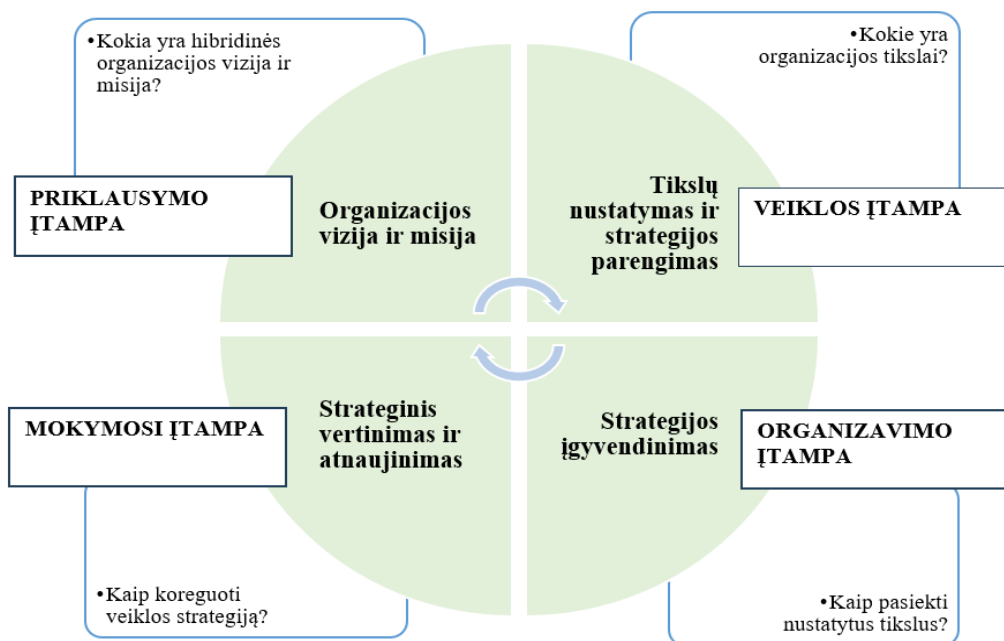
Charitonova, M. (2025). Hibridinių organizacijų strateginis valdymas: savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės atvejo studija

socialinius ir ekonominius tikslus net tuo atveju, kai finansiniai tikslai atrodo svarbesni. Šis veiklos įtampos kontekstas kelia strateginių tikslų nustatymo ir jų prioretizavimo problemą.

Organizavimo įtampa (*angl.* organizing tension) kyla trečiajame strateginio valdymo etape, kuris apima tikslų įgyvendinimą (Bandini ir kt., 2023). Pavyzdžiui, viešųjų paslaugų teikimo logika reikalauja užtikrinti ekonomiškai prieinamas paslaugas visiems gyventojams, tuo tarpu rinkos ir verslo logika akcentuoja finansinį efektyvumą bei finansinę grąžą. Ši logikų priešprieša apsunkina hibridinių organizacijų gebėjimą organizuoti savo procesus taip, kad būtų suderinti skirtingų šalių reikalavimai.

Mokymosi įtampa (*angl.* learning tension) išryškėja paskutiniame strateginio valdymo etape – periodiniame veiklos strategijos vertinime ir priežiūroje. Net pastebėjus, kad nukrypstama nuo veiklos strategijos, hibridinės organizacijos gali nepriimti sprendimų, kurie leistų skirti prioritetą ilgalaikiams socialiniams tikslams, dėl būtinybės subalansuoti trumpalaikius finansinius tikslus (Bandini ir kt., 2023).

Apibendrinant, visos šios keturios įtampos – priklausymo, veiklos, organizavimo ir mokymosi, išryškina hibridinių organizacijų strateginio valdymo iššūkius, pasireiškiančius skirtinguose strateginio valdymo etapuose (žr. 5 pav.).



5 pav. Hibridinių organizacijų įtampas strateginio valdymo etapuose

Šaltinis: parengta autorės pagal Bandini ir kt. (2023)

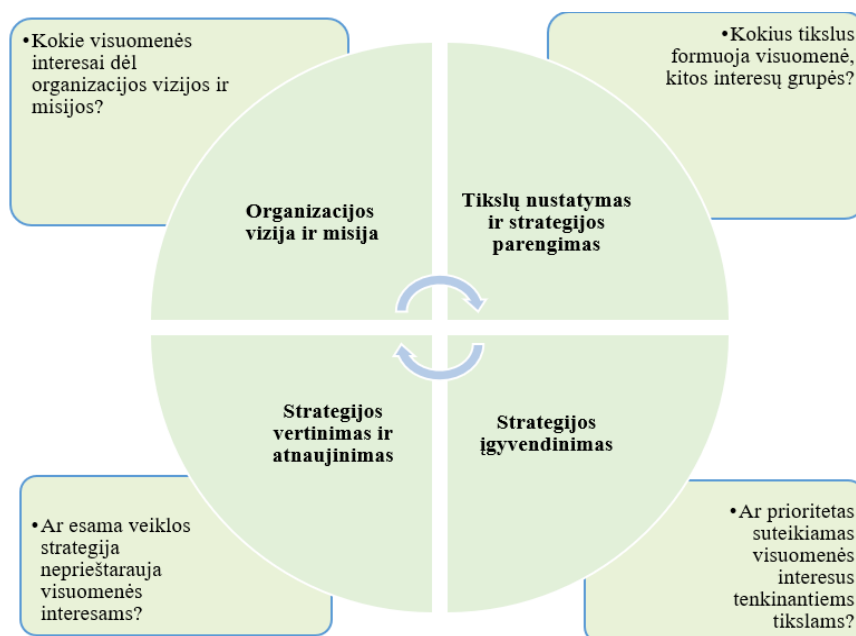
Hibridinių organizacijų strateginio valdymo etapas veikiančios įtampos kyla iš skirtingų suinteresuotų šalių interesų. Kadangi šie interesai dažnu atveju nesutampa ar net vienas kitam prieštarauja, hibridinė organizacija visais strateginio valdymo etapais susiduria su dilemomis kaip atliepti ir suderinti šiuos skirtingus interesus atitinkamame strateginio valdymo etape.

Tai, kad priklausymo įtampa yra sunkiai įveikiamas reiškinys, išsamiai atsiskleidžia Yeyati ir Negri (2022) atliktas tyrimas. Šio tyrimo tikslas buvo nustatyti ar yra skirtingų paslaulio šalių ekspertų konsensusas dėl valstybių valdomų bendrovių vaidmens. Tyrimas buvo suskirstytas į du ekspertinio vertinimo etapus, tačiau pirmajame ekspertams nepavyko susitarti dėl kriterijų, pagal kuriuos būtų galima vertinti valstybių valdomų bendrovių efektyvumą. Tik antrajame etape, nutarus palikti du

Charitonova, M. (2025). Hibridinių organizacijų strateginis valdymas: savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės atvejo studija

galimus variantus, t.y. ekonominius kriterijus ir socialinius-ekonominius kriterijus, buvo gautas rezultatas, kuris parodė, kad net ir šiuo atveju yra aiški takoskyra tarp ekspertų vertinimo. Didžioji dalis (82 procentai) ekspertų pritarė, kad valstybių valdomų bendrovių efektyvumas turi būti vertinamas tiek pagal ekonominius, tiek pagal socialinius kriterijus. Tačiau 18 procentų ekspertų pasisakė vien tik už ekonominius kriterijus (Yeyati ir Negri, 2022). Taigi Yeyati ir Negri (2022) tyrimas yra aktualus tuo, kad jis aiškiai parodo, kad skirtingi individai gali turėti skirtingą suvokimą apie organizacijos identitetą ir tokiame kontekste organizacija gali patirti nesėkmę jau pirmajame strateginio valdymo etape, nustatydama savo viziją ir misiją. Tuo labiau, kad dalis ekspertų šiame tyrime pasisakė vien tik už ekonominius kriterijus, kai tuo tarpu Siwale ir kt. (2021) tyrimas įrodo, kad hibridinė organizacija, susitapatinusi tik su tam tikra interesų grupe (šiuo atveju turinčia finansinių interesų), atsiduria pirmajame nesėkmės etape.

Priklausymo ir kitas įtampas formuojančius veiksnius galima sumažinti pritaikant Kannothis ir kt. (2018), Siwale ir kt. (2021) pagrindu parengtą interesų atrankos procesą (2 pav.), pagal kurį hibridinės organizacijos turi atliepti skirtingų šalių interesus, prioritetą suteikiant visuomenės interesams (žr. 6 pav.)



6 pav. Interesų atrankos proceso pritaikymas mažinant įtampas strateginio valdymo etapuose

Šaltinis: parengta autorės pagal Bandini ir kt. (2023); Kannothis ir kt. (2018); Siwale ir kt. (2021)

Interesų atrankos proceso esmė yra užtikrinti, kad visi suinteresuotų šalių interesai būtų įvertinti, tačiau į veiklos strategiją integruojami tik tie, kurie neprieštaruja visuomenės interesams.

Taikant šį principą, hibridinė organizacija gali aiškiai apsibrėžti savo viziją ir misiją pagal visuomenės interesus.

Antrajame strateginio valdymo etape, formuojant organizacijos tikslus, įtraukiami įvairių suinteresuotų šalių interesai, kurie dera su visuomenės interesais. Šie tikslai įgyvendinami užtikrinant, kad visuomenės interesai išliktų prioritetu, kartu stengiantis atliepti kitų suinteresuotų šalių interesus. Jei trečiajame strateginio valdymo etape veiklos strategija pradeda nukrypti nuo visuomenės interesų, arba jeigu atsiranda nauji interesai, kurie nėra pakankamai integruoti, remiantis ketvirtuoju strateginio valdymo etapu strategija turi būti atnaujinta.

Charitonova, M. (2025). Hibridinių organizacijų strateginis valdymas: savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės atvejo studija

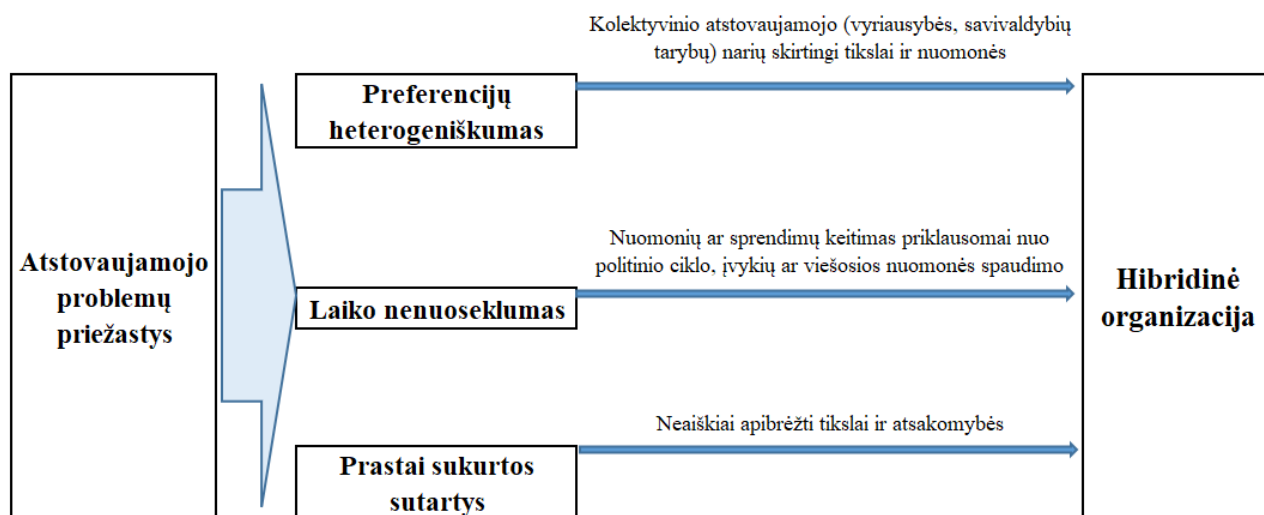
Tokiu būdu interesų atrankos procesas leidžia sumažinti įtampas kiekviename strateginio valdymo etape. Kadangi suteikiamas aiškus ir stabilus atskaitos taškas – visuomenės interesai, kurie tampa pagrindu suderinti skirtingų šalių interesus, šiuo procesu sumažinamos įtampos ir užtikrinamas strateginio valdymo efektyvumas ir hibridinių organizacijų veiklos tvarumas.

Nepaisant to, kad interesų atrankos procesas gali sumažinti hibridinių organizacijų strateginio valdymo įtampas, vien jo nepakanka išspręsti visas strateginio valdymo dilemas. Agentavimo ir išteklių priklausomybės teorijų prieiga atskleidžia, kad šios dilemos apima ne tik skirtingų interesų derinimą, bet ir kur kas sudėtingesnes problemas, kurias suformuoja priklausomybė nuo tiesioginio atstovaujamojo valdomų išteklių.

Yeyati ir Negri (2022) tyrimo metu ekspertai, paprašyti nurodyti dvi pagrindines valstybių valdomų bendrovių valdymo problemas, pirmąją nurodė vadovų priklausomybę nuo politikų, o antrąją – per mažą skaidrumo lygį valdant įmonių resursus. Paklausti, kokie valdymo struktūros elementai leistų užtikrinti valdomų bendrovių autonomiją, ekspertai nurodė EPBO gerojo valdymo rekomendacijų įgyvendinimą, viešosios korporacijos statusą, aiškius organizacijos tikslus, funkcijas ir atsakomybes, taip pat nepriklausomas agentūras, kurios prižiūrėtų ir reguliuotų bendrovių veiklą. Tie ekspertai, kurie skeptiškai vertino institucines apsaugos priemonės, rekomendavo gilintis į politikų ir vadovų santykius, taip pat sprendimų priėmėjų tikslus, siejamus su valstybių valdomomis bendrovėmis (Yeyati ir Negri, 2022).

Iki šiol viešojo valdymo tyrimuose daugiausia dėmesio buvo skiriama atstovaujamojo (valstybės, savivaldybių) problemoms spręsti, pamirštant, kad patys politikai veikia dvigubo atstovavimo kontekste (Liechti ir Finger, 2019). Oportunistinio atstovaujamojo idėja išryškėja dėl to, kad politikai vienu metu yra ir atstovaujamieji, ir atstovai, turintys savų politinių ir ekonominių interesų (Liechti ir Finger, 2019; Boll, Sidki, 2021; Bergh, Erlingsson, 2023).

Liechti ir Finger (2019) išskyrė tris mokslinėje literatūroje nurodomas priežastis, kodėl atstovaujamas gali tapti problema: preferencijų heterogeniškumas, laiko nenuoseklumas ir prastai sukurtos sutartys (žr. 7 pav.).



7 pav. Atstovaujamojo problemų priežastys hibridinėse organizacijose

Šaltinis: parengta autorės pagal Liechti ir Finger (2019)

Pirmoji atstovaujamojo kuriamų problemų priežastis – *preferencijų heterogeniškumas*. Šis reiškinys kyla dėl kolektyvinio atstovaujamojo (pvz. parlamento, vyriausybės, savivaldybių tarybų)

Charitonova, M. (2025). Hibridinių organizacijų strateginis valdymas: savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės atvejo studija

narių skirtingų interesų ir nuomonių (Liechti ir Finger (2019) pagal Thompson, 2007). Kai kolektyvinio atstovaujamojo nariai neturi vieningos nuomonės dėl hibridinės organizacijos tikslų, vizijos ir misijos, atskiri nariai gali transliuoti skirtingus reikalavimus. Tai labai apsunkina hibridinės organizacijos strateginio valdymo procesą, nes organizacijai tampa sudėtinga nustatyti prioritetus ir suformuluoti aiškią veiklos strategiją (Liechti ir Finger (2019) pagal Thompson, 2007).

Liechti ir Finger (2019) teigia, kad preferencijų heterogeniškumas iš dalies kyla dėl to, kad nėra vieningos ir aiškos viešojo intereso sampratos. Kai kolektyvinio atstovaujamojo nariai skirtingai suvokia viešąjį interesą, hibridinės organizacijos iš atskirų narių gauna skirtingas instrukcijas. Tai apsunkina jų gebėjimą nustatyti, kokius rezultatus jos turi pasiekti, ir trukdo strateginiam valdymui.

Tačiau aiškos viešojo intereso sampratos nebuvimas nėra vienintelė preferencijų heterogeniškumo priežastis. Sidki ir Boll (2021), tirdami politinės fragmentacijos įtaką viešosioms organizacijoms Vokietijos savivaldybėse, nustatė, kad politinė fragmentacija neigiamai veikia investicijų dydį vienam gyventojui. Tyrimas atskleidė, kad politinių sprendimų priėmimo procese taikomos vilkinimo kovos (*angl.* war of attrition) strategijos arba veto žaidėjo vaidmenys. Vilkinimo kovos atveju oponuojančios politinės jėgos tyčia vilkina sprendimų priėmimą, siekdamos priversti kitą pusę išnaudoti daugiau resursų, o veto žaidėjai sąmoningai blokuoja svarbius investicinius projektus, siekdami sutrukdyti savo oponentams pasiekti teigiamą rezultatą (Sidki ir Boll, 2021). Tokios strategijos destabilizuoja hibridinių organizacijų veiklą ir apsunkina jų strateginį valdymą.

Net tuo atveju, jeigu hibridinėms organizacijoms būtų suteikta galimybė tiesiogiai dalyvauti nustatant joms keliamus tikslus (Kearns, 1994; Leichti ir Finger, 2019), politinės fragmentacijos pasekmės vis tiek gali likti reikšminga kliūtimi. Politiniai žaidimai, tokie kaip sprendimų vilkinimas ar investicijų blokavimas, gali lemti, kad reikalingos investicijos būtų patvirtintos pavėluotai arba iš viso atmestos, taip sutrukdant įgyvendinti strateginius tikslus.

Todėl Liechti ir Finger (2019) siūlymas, grindžiamas Kearns (1994) rekomendacija įtraukti hibridines organizacijas į tikslų ir vertinimo rodiklių nustatymą, negalėtų visiškai išspręsti preferencijų heterogeniškumo problemos. Politinė fragmentacija ir iš to kylantys neigiami padariniai išliktų pagrindine kliūtimi veiksmingam strateginiam valdymui.

Taip pat ir su *laiko nenuoseklumo* problema. Liechti ir Finger (2019), remdamiesi Gilardi (2002) ir Majone (1997) bei Schillemans ir Busuioc (2014), pabrėžia, kad laiko nenuoseklumo problema kyla tada, kai politikai keičia savo sprendimus ir nuostatas priklausomai nuo tam tikrų aplinkybių atsiradimo ar viešosios nuomonės spaudimo. Pradiniuose susitarimuose politikai gali nuspręsti riboti savo įtaką hibridinėms organizacijoms, deleguodami sprendimų priežiūrą nepriklausomiems valdybos ar stebėtojų tarybos nariams bei apsiriboti tikslų nustatymu lūkesčių raštuose. Tačiau artėjant rinkimams ar atsiradus politiniams interesams, politikai gali pradėti aktyviau kištis į organizacijos veiklą, taip pažeisdami pradinius susitarimus.

Laiko nenuoseklumo ir preferencijų heterogeniškumo problemos kyla iš politinių interesų diktuojamos logikos, todėl hibridinė organizacija galėtų jų išvengti tik būdama apsaugota nuo politinės įtakos. Dragomir ir kt. (2021) Rumunijos oro linijų TAROM atvejo analizė patvirtina šią išvadą. Tyrimas atskleidė, kad politinė įtaka gali lemti neefektyvius strateginius sprendimus ir vadovybės destabilizaciją, pakenkiant organizacijos veiklai ir viešajam interesui.

TAROM atvejis kilo, kai ministras pirmininkas neformaliai nurodė laikinajai direktorei atšaukti skrydžius, siekiant trukdyti opozicijos parlamentarams atskristi ir balsuoti už nepasitikėjimą

Charitonova, M. (2025). Hibridinių organizacijų strateginis valdymas: savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės atvejo studija

vyriausybė. Direktorei atsisakius tai padaryti, valdyba ją atstatydino, nepateikdama aiškių motyvų. Vėliau bendrovės vadovė viešai paskelbė apie patirtą politinį spaudimą.

Dragomir ir kt. (2021) tyrimo išvados sutampa su Yeyati ir Negri (2022) dalies tyrime dalyvavusių ekspertų pozicija, kad institucinės priemonės, tokios kaip nepriklausomos valdybos ar gerojo valdymo rekomendacijos, nėra pakankamos apsaugoti organizacijas nuo politinės įtakos. Todėl net tuo atveju, jeigu trečioji atstovaujamojo problemų priežastis – *prastai sukurti kontraktai*, būtų parengti tinkamai, tai neapsaugotų hibridinės organizacijos nuo galimo politinių interesų poveikio.

Šiame skyriuje aptartos hibridinių organizacijų strateginio valdymo dilemos atskleidžia kelis svarbius aspektus. Pirma, hibridinėse organizacijose dėl skirtingų jas veikiančių interesų besiformuojančios įtampos gali būti sumažintos taikant suinteresuotų šalių interesų atrankos procesą. Antra, atstovaujamojo sukuriama problema, daugiausia kylančios iš politinių procesų, yra gilesnės ir negali būti išspręstos pasitelkiant institucines priemones, gerosios valdysenos praktikas ar aiškiai apibrėžtas sutartis. Todėl tam, kad hibridinė organizacija būtų apsaugota nuo atstovaujamojo sukuriamų problemų, būtina suteikti hibridinėms organizacijoms tokią autonomiją, kuri leistų veikti nepriklausomai nuo politinių procesų. Šios įžvalgos svarbios tiek teoriniam hibridinių organizacijų valdymo supratimui, tiek praktiniam valstybės ir savivaldybių valdomų bendrovių veiklos efektyvumo gerinimui.

1.2. Hibridinių organizacijų autonomija ir kontrolė

Organizacijos ir jos vadovų autonomijos idėja viešajame sektoriuje yra palyginus nauja ir vis dar kelianti nemažai debatų. Šių debatų ištakos gali būti siejamos su Max Weber biurokratijos teorija, kurioje ypatingą svarbą užima kontrolė ir procedūros (Giddens, 1970). Kaip nurodo Giddens (1970), Max Weber teigė, kad viešojo valdymo organizacija gali veikti efektyviai tik tuo atveju, jeigu yra nustatoma aiški hierarchija, atskaitomybė, procedūros ir kontrolė. Šios idėjos ilgą laiką dominavo viešojo valdymo praktikoje, skatindamos griežtą kontrolę ir ribotą vadovų sprendimų priėmimo laisvę.

Max Weber idėjų taikymas kartu su agentavimo teorija, kuri iki šiol daugiausiai gilinasi į agentų formuojamas problemas ir jų kontrolės poreikį, atskleidžia, kodėl viešojo sektoriaus organizacijų ir vadovų autonomijos klausimas vis dar kelia daug diskusijų tiek visuomenėje, tiek mokslo bendruomenėje. Agentavimo teorija pabrėžia, kad organizacijų vadovai (agentai arba dar kitaip – atstovai) gali veikti savo interesais, kurie nebūtinai atitinka atstovaujamojo (principalo) interesus. Todėl būtina taikyti kontrolės mechanizmus, kurie užtikrintų agento veikimą atstovaujamojo naudai.

Tačiau prieš tai aptartos tiesioginio atstovaujamojo kuriamos problemos hibridinėse organizacijose ir Naujosios viešosios vadybos (NVV) keliamos idėjos, skatina išsamiau ištirti, kaip autonomija galėtų padėti organizacijoms veikti nepriklausomai nuo politinių interesų. Šiame kontekste kyla svarbus klausimas, kaip hibridinėms organizacijoms suteikta autonomija galėtų būti suderinta su organizacinės kontrolės keliamais tikslais ir uždaviniais.

1.2.1. Organizacinės autonomijos samprata ir reikšmė hibridinių organizacijų valdyme

Kembridžo akademinio turinio žodynas (2009) sąvoką „autonomija“ apibrėžia kaip grupės žmonių teisę valdyti save arba organizuoti savo veiklas. Tačiau mokslinėje literatūroje nėra aiškaus sutarimo dėl organizacinės autonomijos apibrėžimo ir šios sąvokos turinio.

Arregle, Dattee, Hitt ir Bergh (2022) organizacinę autonomiją nagrinėjančios mokslinės literatūros apžvalgoje atskleidė, kad aiškos organizacinės autonomijos sampratos trūkumas gali būti siejamas su keliais aspektais. Pirma, mokslinėje literatūroje apskritai retai aiškiai apibrėžiama organizacinės autonomijos samprata. Antra, autonomija kaip reiškinys dažnai tyrinėjamas arba per vieneto, arba per motininės organizacijos perspektyvą, retai analizuojant autonomiją kaip reiškinį iš abiejų pusių. Trečia, nors mokslinėje literatūroje organizacinė autonomija skirstoma į strateginę ir operacinę autonomiją (Ranft ir Lord, 2002), tačiau dažniausiai kalbama apie operacinę autonomiją, nedarant aiškaus priskyrimo kurie sprendimai priskiriami strateginei, o kurie – operacinei autonomijai (Arregle ir kt., 2022). Vera, Nemanich, Velez-Castrillon ir Werner (2016) siūlo strateginę autonomiją apibrėžti kaip autonomiją nustatyti tikslus, o operacinę – siekti nustatytų tikslų. Tačiau autonomija yra kompleksinis reiškinys ir tokio paprasto apibrėžimo nepakanka eliminuoti visus neaiškumus, kurie kyla nagrinėjant autonomijos sampratą.

Ypač daug neaiškumų autonomijos sampratoje įneša mokslinėje literatūroje naudojami nepriklausomumo, decentralizacijos, struktūrinės integracijos ir kontrolės konstruktai (Arregle ir kt., 2022). Šių konstrukto netinkamas naudojimas gali iškreipti autonomijos sampratą ir ją nepagrįstai susiaurinti ar praplėsti (žr. 1.2.1.1 lentelę).

1.2.1.1 lentelė

Organizacinės autonomijos santykis su kitais konstruktais

Konstruktas	Apibrėžimas	Skirtumas nuo organizacinės autonomijos
Nepriklausomumas	Laisvės, nepriklausomumo ir diskrecijos apimtis, kuri suteikiama individams patiems priimti sprendimus (Gonzalez-Mule, Courtright, DeGeest, Seong, ir Hong, 2016)	Organizacinė autonomija apima savarankišką sprendimų priėmimą be konkrečių nurodymų, tuo tarpu nepriklausomumas reiškia veikimą nepriklausomą nuo jokios įtakos (Wiedner ir Mantere, 2019; Arregle ir kt., 2022). Todėl autonomija nereikalauja nepriklausomumo, nes vien tai, kad vienetas yra priklausomas, nereiškia, kad jam bus pateikti konkretūs nurodymai veikti.
Decentralizacija	Decentralizacija yra galios išskaidymas į skirtingus organizacijos vienetus (Mintzberg, 1989)	Organizacija gali būti labai centralizuota, tačiau tam tikras ar keli jos vienetai gali turėti autonomiją (Brock, 2003; Arregle ir kt. 2022). Todėl kai kalbama apie autonomiją kaip decentralizaciją, iš tiesų kalbama ne apie motininės organizacijos decentralizaciją, o vienetai suteiktą autonomiją (Arregle ir kt., 2022).
Struktūrinė integracija	Struktūrinė integracija suprantama kiek vieneto funkcinė veikla yra integruota į tėvinės organizacijos ataskaitų hierarchiją (Zaheer, Castaner ir Souder, 2013).	Nors mokslinėje literatūroje didesnė autonomija siejama su mažesne integracija, tačiau tai yra du skirtingi, o ne vienas kitam prieštaraujantys fenomenai. Vien tai, kad vienetas praneš apie savo sprendimus, tai neeliminuos jo autonomijos (Arregle ir kt., 2022)
Organizacinė kontrolė	Organizacinė kontrolė – tai procesas, kurį organizacija taiko tam, kad sutelkti organizacijos narių dėmesį, taip pat motyvuoti ir skatinti juos siekti organizacijos tikslų ir planų (Arregle ir kt. (2022) pagal Cardinal, 2001; Child, 1973; Tannenbaum, 1968; Pennings, 1976)	Aiškinant autonomiją kontrolės konstruktas dažnai suprantamas kaip galimybė pakeisti priimamus sprendimus, tačiau tai nėra tapatu organizacinės kontrolės sampratai (Arregle ir kt., 2022)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Arregle ir kt. (2022)

Mokslinėje literatūroje dažnai naudojami nepriklausomumo ir kontrolės konstruktai aiškinant autonomijos sampratą (Arregle ir kt., 2022). Analizuojant šių sąvokų turinį tampa akivaizdu, kad autonomijos kontekste jos naudojamos netiksliai. Autonomija gali egzistuoti ir tada, kai vienetas

yra priklausomas, nes priklausomybė savaime nereiškia kišimosi į organizacijos procesus. Vienetas gali būti priklausomas, tačiau tuo pat metu veikti autonomiškai. Analogiškai, organizacinė kontrolė taip pat klaidingai tapatinama su kontroliuojančio subjekto galimybe pakeisti priimamus sprendimus, nes įtaka sprendimų priėmimui ir kontrolė yra skirtingi konstruktai. Autonomija taip pat nepriklausoma ir nuo (de)centralizacijos ar integracijos apimtys, kadangi tiek atskaitomybės egzistavimas, tiek struktūrinis stiprus centralizavimas patys savaime neeliminuoja organizacijos galimybės veikti autonomiškai (Arregle ir kt., 2022).

Taigi, eliminavus nepriklausomumo, kontrolės, (de)centralizacijos ir integracijos konstruktyvius formuojamus autonomijos apibrėžties netikslumus (Arregle ir kt., 2022), šiame darbe formuluojama tokia organizacinės autonomijos sąvoka – tai struktūrinėje integracijoje esančiam ar nesančiam vienetui motininės organizacijos suteikiama diskrecijos teisė nustatyti savo tikslus ir jų siekti, savarankiškai priimant sprendimus be išankstinių nurodymų, tačiau tuo pat metu motininei organizacijai išlaikant organizacinę kontrolę, kuri skirta ne pakeisti priimtus sprendimus, o sutelkti vieneto narius, motyvuoti juos ir skatinti siekti vieneto iškeltų tikslų ir planų.

Tokia autonomijos sąvoka yra itin reikšminga hibridinių organizacijų tyrimams, kadangi jos turinys atskleidžia, kaip būtų galima išspręsti svarbiausias prieš tai aptartas hibridinių organizacijų strateginio valdymo problemas.

Pirma, diskrecijos teisė savarankiškai, be išankstinių nurodymų, nustatyti savo tikslus ir jų siekti, panaikina Suinteresuotų šalių ir Išteklių priklausomybės formuojamas dilemas. Suteikus hibridinei organizacijai teisę savarankiškai priimti sprendimus, jos priklausomybė nuo vienos iš suinteresuotų šalių valdomų išteklių keliamų problemų praranda aktualumą. Išteklius valdanti šalis nebegali duoti išankstinių nurodymų, todėl hibridinė organizacija gali mažinti skirtinguose strateginio valdymo etapuose formuojamas įtampas per interesų atrankos procesą. Tokiu būdu hibridinė organizacija įgalinama interesų atrankos procese prioritetą suteikti ne išteklius valdančios šalies, o visuomenės interesams.

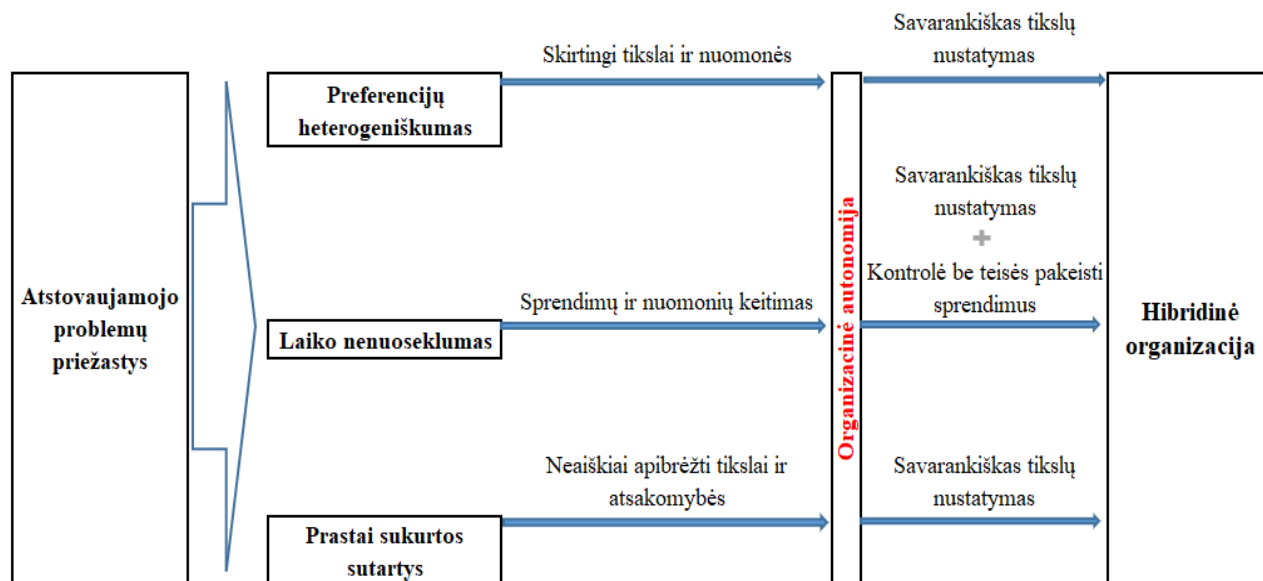
Antra, valstybei ar savivaldybei naudojant kontrolę kaip motyvavimo priemonę, o hibridinėms organizacijoms suteikiant teisę savarankiškai nustatyti savo tikslus ir jų siekti, hibridinės organizacijos būtų apsaugotos nuo atstovaujamojo sukuriamų problemų. Organizacinės autonomijos įtvirtinimas leistų panaikinti politinių interesų sukuriamas problemas. Tai sudarytų sąlygas organizacijoms veikti nepriklausomai nuo politinių procesų įtakos (žr. 8 pav.).

Kaip matyti iš 8 paveikslėlio, preferencijų heterogeniškumo sukeltos problemos gali būti sprendžiamos suteikiant hibridinėms organizacijoms teisę savarankiškai nustatyti savo tikslus. Hibridinių organizacijų neveiktų kolektyvinio atstovaujamojo (parlamento, vyriausybės, savivaldybių) atskirų narių skirtingi tikslai ir interesai, todėl būtų išvengta iš to kylančio destabilizuojančio poveikio organizacijos veiklai.

Laiko nenuoseklumo problema taip pat sumažėtų, jeigu organizacijoms būtų leista nustatyti savo tikslus nepriklausomai nuo politikų trumpalaikių interesų. Tačiau, kaip parodė TAROM atvejis (Dragomir ir kt., 2021), tam tikromis aplinkybėmis politikų įtaka gali būti labai stipri. Todėl atstovaujamajam suteikiama organizacinė kontrolė teisė be teisės keisti organizacijos sprendimus, apsaugotą hibridinę organizaciją nuo galimos politikų intervencijos priimti jiems palankius sprendimus.

Charitonova, M. (2025). Hibridinių organizacijų strateginis valdymas: savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės atvejo studija

Galiausiai, prastai sukurtų kontraktų keliamas problemas galima išspręsti per savarankišką tikslų nustatymą, suteikiant hibridinei organizacijai pačiai apsibrėžti savo tikslus ir atsakyti už jų įgyvendinimą.



8 pav. Hibridinių organizacijų organizacinė autonomija

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal Arregle ir kt. (2022); Liechti ir Finger (2019)

Organizacinė autonomija hibridinėse organizacijose gali būti ne tik veiksminga priemonė sprendžiant hibridinių organizacijų strateginio valdymo problemas. Voorn (2023) atliktas tyrimas patvirtina, kad strateginio valdymo autonomija yra svarbiausias veiksnys, skatinantis hibridines organizacijas veikti visuomenės labui (*angl.* *stewardship to society*). Kai hibridinė organizacija yra įgalinama pati nustatyti savo tikslus ir jų siekti, ji tampa labiau atskaitinga visuomenei. Toks atskaitingumas ypač aktualus hibridinėse organizacijose, kurios teikia viešąsias paslaugas. Būdamos atskaitingos ir skatinamos veikti visuomenės labui, jos gali efektyviau prisidėti prie bendruomenės ekonominės padėties gerinimo ir tvaraus urbanizacijos proceso (Jungtinių Tautų plėtros programos Stambulo tarptautinio privačiojo sektoriaus plėtros centras, 2019).

Šiame skyriuje pateikta hibridinių organizacijų organizacinės autonomijos samprata siūlo sprendimus, kaip būtų galima sumažinti hibridinių organizacijų strateginio valdymo dilemas ir atstovaujamojo kuriamų problemų poveikį. Tačiau valstybių ir savivaldybių valdomų bendrovių valdyme vienas esminių elementų yra viešojo sektoriaus kontrolė (Jungtinių Tautų plėtros programos Stambulo tarptautinio privačiojo sektoriaus plėtros centras, 2019). Todėl kartu su siūloma autonomija būtina užtikrinti aukštą organizacijų atskaitomybės lygį.

Sekančioje dalyje bus nagrinėjama, kaip motininė organizacija, suteikusi autonomiją, galėtų efektyviai atlikti kontrolės funkcijas ir užtikrinti hibridinės organizacijos atskaitomybę.

1.2.2. Hibridinių organizacijų kontrolė ir atskaitomybė

Organizacinės kontrolės tikslas yra sutelkti organizacijos narių dėmesį, juos motyvuoti ir skatinti siekti organizacijos tikslų ir planų (Arregalle ir kt. (2022) pagal Cardinal, 2001; Child, 1973; Tannenbaum, 1968; Pennings, 1976). Kaip nurodo Arregalle ir kt. (2022) organizacinė kontrolė klaidingai tapatinama su galimybe pakeisti priimtus sprendimus.

Charitonova, M. (2025). Hibridinių organizacijų strateginis valdymas: savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės atvejo studija

Krause ir Van Thiel (2019) išskiria tris mokslinėje literatūroje minimus tarpinstitucinės (motininės ir dukterinės įmonės) parametrus: decentralizuotų sprendimų apimtis, motininės įmonės įtaka veiklai ir mechanizmai, kuriuos motininė įmonė naudoja kontroliuoti dukterinę bendrovę. Pavyzdžiui, tai gali būti proceso arba rezultato kontrolės mechanizmai.

Valstybių ir savivaldybių valdomų bendrovių atveju decentralizuotų sprendimų apimtis yra gana aiški, nes tokios hibridinės organizacijos turi privačios bendrovės statusą (Jungtinių Tautų plėtros programos Stambulo tarptautinio privačiojo sektoriaus plėtros centras, 2019). Tuo tarpu motininės įmonės (atstovaujamojo) įtaką, kaip pristatyta šio darbo 1.2.1 poskyryje, siūlytina apriboti hibridinės organizacijos organizacinės autonomijos apimtimi.

Tačiau tam, kad apribojus įtaką būtų užtikrinta aukšta hibridinės organizacijos atskaitomybė, būtina suteikti motininei organizacijai tinkamus kontrolės mechanizmus, kurie užtikrintų, kad organizacija veiksmingai ir efektyviai sieks įgyvendinti jai pavestas funkcijas.

Krause ir Van Thiel (2019) tyrimas patvirtina, kad savivaldybių (ir valstybių) valdomas bendrovės tinkamiausia kontroliuoti, taikant rezultatų kontrolės mechanizmus. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad proceso kontrolė sustiprina politinius ir profesinius konfliktus. Valstybės ir savivaldybės, taikydamos proceso kontrolės mechanizmą, didina nepasitikėjimą tarp jų ir hibridinių organizacijų vadovų – jie linkę mažiau paklusti, riboti informacijos dalijimąsi su atstovaujamoju, taip dar labiau gilindami tarpusavio nepasitikėjimą (Krause, Van Thiel, 2019).

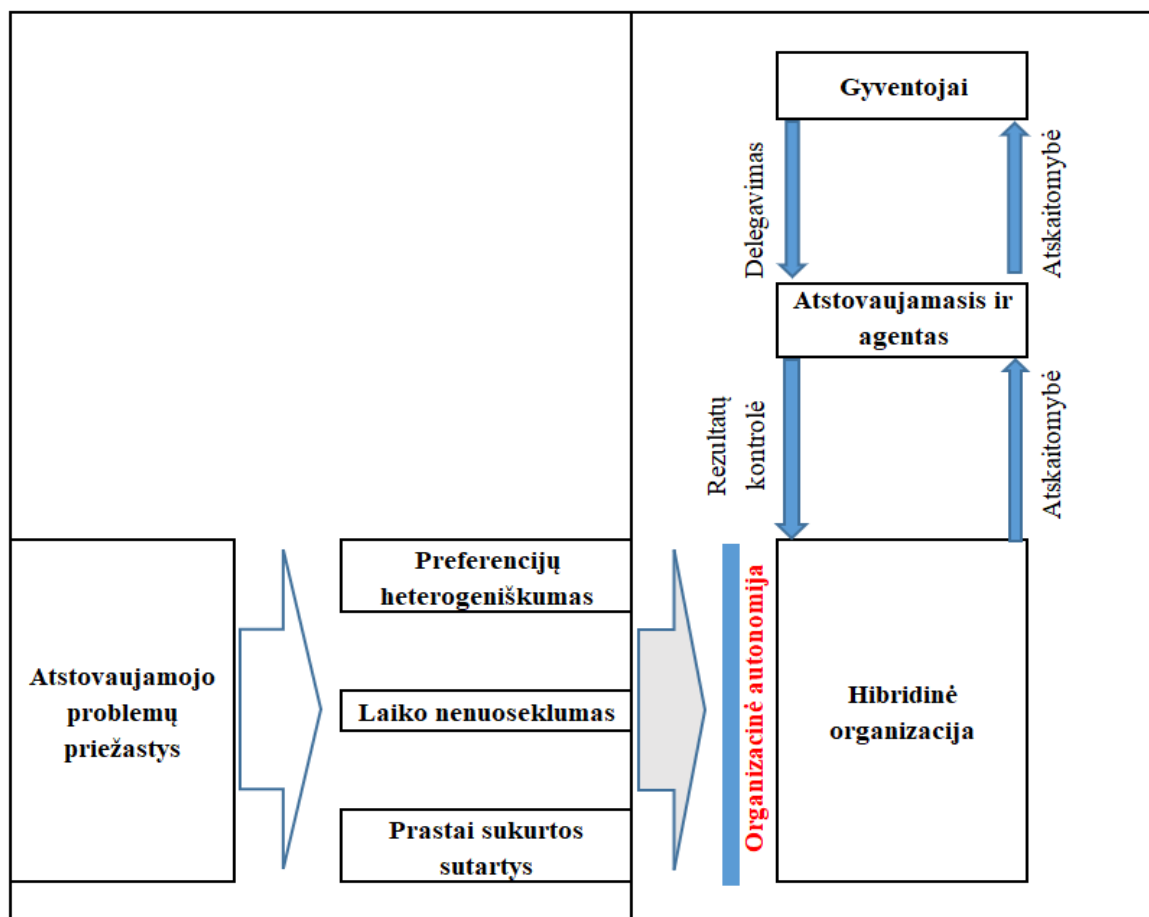
Priešingai, taikant rezultatų kontrolę šalių tarpusavio pasitikėjimas skatinamas, o informacija lengviau dalinamasi.

Krause ir Van Thiel (2019) tyrimas aktualus ir tuo, kad mokslininkai nenustatė ryšio tarp pasitikėjimo vadovu ir proceso kontrolės. Kitaip tariant, proceso kontrolė yra taikoma nepriklausomai nuo to, ar valstybė arba savivaldybė pasitiki vadovu. Be to, tyrimas parodė, kad politiniai ir profesiniai konfliktai reikšmingai veikia hibridinėms organizacijoms suteiktą autonomijos lygį. Kuo didesnis profesinis – politinis nesutarimas tarp vadovų ir politikų, tuo mažiau autonomijos organizacijai suteikiama.

Šiuos rezultatus galima paaiškinti per preferencijų heterogeniškumo sukeliama atstovaujamojo (valstybės, savivaldybės) problemą. Jeigu organizacijos tikslai skiriasi nuo politikų interesų, politikai sieks sumažinti šį skirtumą taikydami proceso kontrolės mechanizmą ir mažindami organizacijos autonomijos laipsnį. Kadangi autonomijos mažinimo poreikis kyla ne dėl vadovo generuojamų problemų, o dėl preferencijų heterogeniškumo, Krause ir Van Thiel (2019) tyrimas logiškai nerado ryšio tarp proceso kontrolės taikymo ir pasitikėjimo vadovu.

Iš šių duomenų darytina išvada, kad proceso kontrolė, didinanti nepasitikėjimą tarp vadovo ir motininės organizacijos, yra taikoma kaip priemonė preferencijų heterogeniškumui mažinti. Todėl, suteikus hibridinėms organizacijoms organizacinę autonomiją ir sumažinus preferencijų heterogeniškumą, poreikis taikyti proceso kontrolę galėtų būti sumažintas arba apskritai išnyktų.

Išnykus proceso kontrolės poreikiui, būtų taikoma rezultatų kontrolė, kuri, kaip parodė Krause ir Van Thiel (2019) tyrimas, skatina abiejų šalių pasitikėjimą, sklandų informacijos dalinimąsi ir veiklos atskaitomybę visuomenei per organizacijos pasiektus rezultatus (žr. 9 pav.).



9 pav. Hibridinių organizacijų organizacinė autonomija, kontrolė ir atskaitomybė

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal Arregle ir kt. (2022); Liechti ir Finger (2019); Krause ir Van Thiel (2019)

Apibendrinant, atstovaujamojo kuriamos problemos lemia hibridinių organizacijų procesų kontrolės poreikį, o tai mažina organizacijos autonomiją ir didina nepasitikėjimą tarp atstovo ir atstovaujamojo. Priešingai, suteikus organizacinę autonomiją, hibridinės organizacijos atsiriboja nuo atstovaujamo problemų, o kontrolės poreikis pereina nuo procesų prie rezultatų kontrolės. Tai sustiprina tarpusavio pasitikėjimą ir skatina efektyvesnę informacijos sklaidą tarp atstovo ir atstovaujamojo.

Ši išvada sutampa su 1.2.1 šio darbo dalyje suformuluota organizacinės autonomijos samprata, kurioje kontrolė suvokiama kaip motyvacinė priemonė siekti nustatytų tikslų, o ne kaip priemonė daryti įtaką sprendimų priėmimui. Todėl organizacinės autonomijos suteikimas yra svarbus veiksnys, galintis padėti įveikti hibridinių organizacijų strateginio valdymo problemas ir pagerinti jų veiklos efektyvumą bei atskaitomybę.

1.3. Hibridinių organizacijų strateginio valdymo teorinis modelis

Šiame darbe taikytas suinteresuotų šalių, išteklių priklausomybės ir agentavimo teorijų daugiateorinis pagrindas padėjo identifikuoti kompleksines hibridinių organizacijų strateginio valdymo problemas. Kartu šis pagrindas atskleidė *mezo* ir *makro* lygmens mechanizmus, kurie galėtų padėti šias problemas sumažinti. Tai – *interesų atrankos procesas (mezo lygmuo)* ir *organizacinė autonomija (makro lygmuo)*.

Mezo lygmenyje hibridinėms organizacijoms būdingi skirtingi suinteresuotų šalių interesai, kurie dažnai prieštarauja vieni kitiems. Šie interesų konfliktai sukelia įtampas įvairiuose strateginio

valdymo etapuose, todėl hibridinės organizacijos turi rasti būdų kaip šiuos interesus suderinti. Siekiant užtikrinti organizacijos veiklos sėkmę, *mezo* lygmeniu turi būti vykdomas **interesų atrankos procesas**. Šio proceso metu turi būti atsižvelgiama į visų suinteresuotų šalių interesus, tačiau prioritetas teikiamas visuomenės interesams (Kannohtira ir kt., 2018; Siwale ir kt., 2021).

Makro lygmenyje būtina užtikrinti **organizacinę autonomiją**, kuri leistų sumažinti atstovaujamojo kuriamas problemas. Be organizacinės autonomijos, *mezo* lygmeniu hibridinės organizacijos negalėtų efektyviai vykdyti interesų atrankos proceso, nes jos yra priklausomos nuo atstovaujamojo valdomų išteklių (Okhmatovskiy ir kt., 2021). Todėl *makro* lygmenyje reikalingos priemonės, kurios apsaugotų bendroves nuo preferencijų heterogeniškumo, laiko nenuoseklumo ir prastai sukurtų sutarčių keliamų problemų.

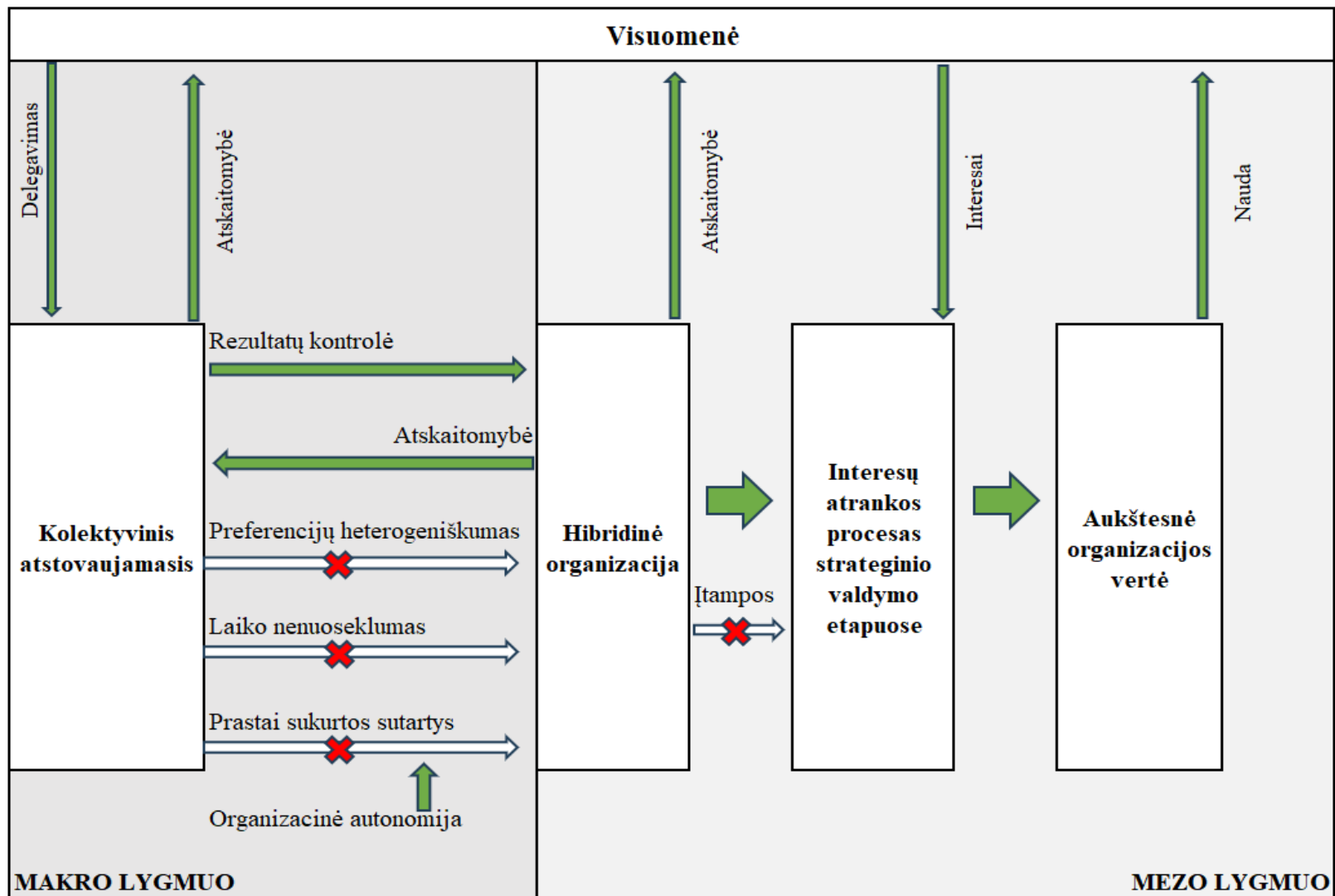
Preferencijų heterogeniškumo problema turi būti sprendžiama suteikiant hibridinėms organizacijoms autonomiją nuo kolektyvinio atstovaujamojo politinės fragmentacijos įtakos, taip pat nuo skirtingų šio atstovaujamojo narių ir jų grupių interesų.

Laiko nenuoseklumo problema turi būti sumažinta užtikrinant strateginio valdymo nuoseklumą, t.y. nepriklausomumą nuo politinių ciklų bei politikų interesų kaitos.

Prastai sukurtų sutarčių problema turi būti sprendžiama aiškiai apibrėžiant kolektyvinio atstovaujamojo ir hibridinių organizacijų valdymo organų teises ir pareigas. Būtina nustatyti aiškias atsakomybių ribas bei užtikrinti abipusę apsaugą nuo problemų, kurias gali sukurti tiek atstovaujamas, tiek atstovas.

Apibendrinant, 10 paveiksle pateikiamas hibridinių organizacijų strateginio valdymo teorinis modelis, kuris integruoja *makro* lygmenyje organizacinę autonomiją kaip esminę sąlygą *mezo* lygmeniu vykdyti interesų atrankos procesą skirtinguose strateginio valdymo etapuose.

Hibridinių organizacijų strateginio valdymo teoriniame modelyje strateginio valdymo problemos sprendžiamos *makro* ir *mezo* lygmenimis. **Makro lygmeniu** pagrindinis mechanizmas yra **organizacinė autonomija**, kuri užtikrina, kad hibridinės organizacijos galėtų veikti nepriklausomai nuo kolektyvinio atstovaujamojo įtakos ir tuo pačiu būti kontroliuojamos ir atskaitingos visuomenės išrinktai valdžiai. **Mezo lygmeniu** autonomija suteikia galimybę organizacijai vykdyti **interesų atrankos procesą**, integruojant visuomenės ir kitų suinteresuotų šalių interesus strateginio valdymo etapuose, kaip tai atvaizduota šio darbo 1.1.2 poskyrio 6 paveiksle.



10 pav. Hibridinių organizacijų strateginio valdymo teorinis modelis
Šaltinis: parengta darbo autorės

Hibridinei organizacijai užtikrinus interesų atrankos procesą strateginio valdymo etapuose, sumažinamos arba panaikinamos hibridiškumo keliamos įtampos. Todėl organizacija tampa pajėgi efektyviai veikti, sukurdamą aukštesnę organizacijos vertę, kuri galiausiai atneša naudą visuomenei – tikrajam hibridinių organizacijų atstovaujamajam.

Hibridinių organizacijų strateginio valdymo teorinio modelio ribotumas. Solarino ir Boyd (2023) tyrimas atskleidė, kad neformalios institucijos dažnai daro didesnę poveikį nei formaliosios. Kitaip tariant, net jeigu teisės aktai įtvirtins tam tikrus reikalavimus, draudimus, nurodymus ar kontrolės mechanizmus, jų laikymasis priklausys nuo suinteresuotų šalių noro ir motyvacijos veikti pagal šiuos principus. Todėl, nors *makro* lygmeniu organizacinė autonomija užtikrinama formaliomis institucijomis (teisės aktais, teismų praktika, kontrolės mechanizmais), atstovaujamojo problemos gali toliau veikti hibridinę organizaciją per neformalias praktikas, pavyzdžiui, neformalius ryšius ir susitarimus.

Panaši rizika yra ir mezo lygmenyje, vykdant interesų atrankos procesą. Jei hibridinės organizacijos vadovai nebus suinteresuoti prioritetą teikti visuomenės interesams, procesų atrankos mechanizmas neveiks. Todėl, net *makro* lygmenyje suformavus organizacinę autonomiją, o *mezo* lygmenyje nustačius formalų interesų atrankos proceso mechanizmą, rezultatai priklausys nuo pačių vadovų įsipareigojimo ir motyvacijos veikti visuomenės naudai.

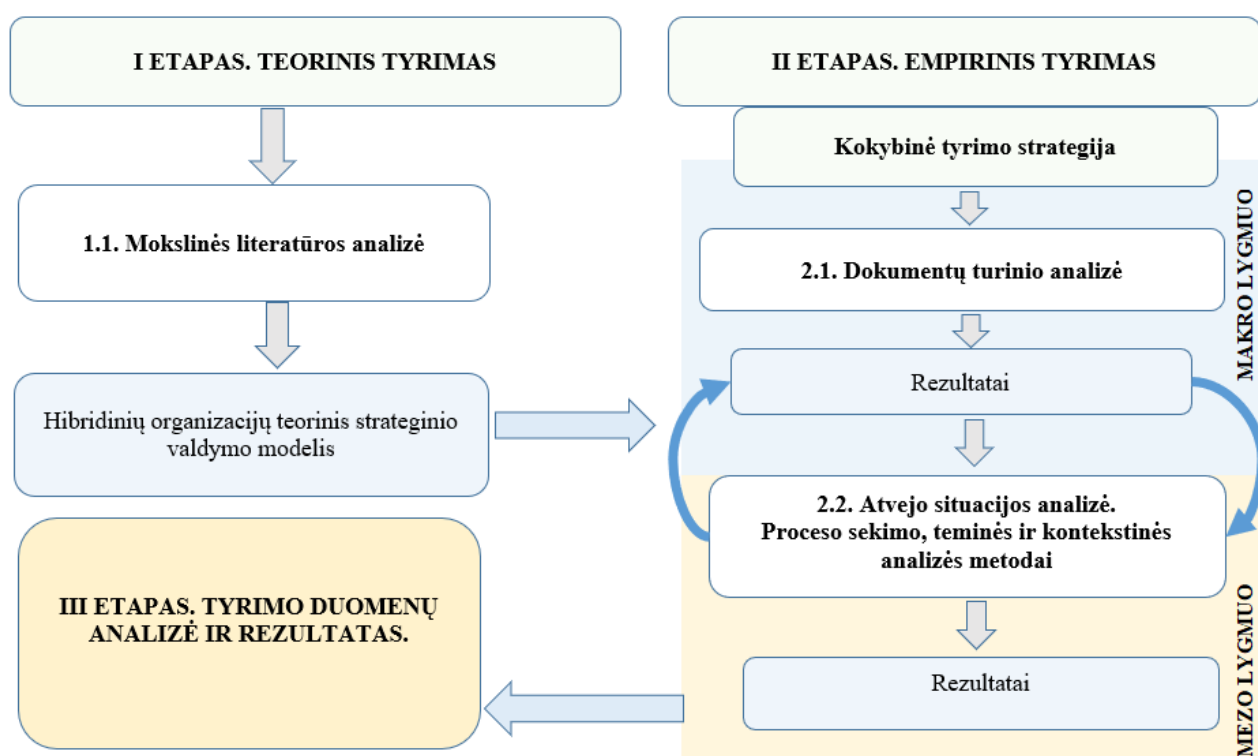
Šis teorinio modelio ribotumas gali būti mažinamas tik vienu metu stiprinant formalias institucijas *makro* lygmenyje, o neformalias – *makro* ir *mezo* lygmenyje. Solarino ir Boyd (2023) atliktas tyrimas taip pat atskleidė, kad skirtingose valstybėse neformalių institucijų stiprumas skiriasi. Todėl valstybės, norėdamos pritaikyti šį teorinį modelį praktikoje, turėtų įvertinti ne tik tai, ar esamas teisinis reguliavimas leidžia užtikrinti organizacinę autonomiją, bet ir tai, ar visuomenės taikomi etikos, atskaitomybės ir skaidrumo standartai yra pakankamai aukšti.

2. HIBRIDINIŲ ORGANIZACIJŲ STRATEGINIS VALDYMAS: SAVIVALDYBĖS VALDOMOS ŠILUMOS TIEKIMO BENDROVĖS ATVEJO STUDIJS TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo strategija, dizainas ir eiga

Magistro darbo „Hibridinių organizacijų strateginis valdymas: savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės atvejo studija“ tyrimas atliekamas taikant kokybinę tyrimo duomenų rinkimo strategiją, apimančią teorinę ir empirinę dalis.

Teorinio tyrimo logika yra dedukcinė, atliekama taikant mokslinės literatūros analizės metodą, remiantis daugiateoriniu agentavimo, suinteresuotų šalių ir išteklių priklausomybės pagrindu. **Empirinio tyrimo** logika – indukcinė ir dedukcinė, bei remiasi teoriniame pagrindime sukurtu hibridinių organizacijų strateginio valdymo teoriniu modeliu. Tyrimo dizainas pateikiamas 11 paveiksle.



11 pav. Hibridinių organizacijų strateginis valdymas: savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės atvejo studijos tyrimo dizainas

Šaltinis: parengta autorės

Tyrimo etapai ir eiga:

1. Taikant agentavimo, suinteresuotų šalių ir išteklių priklausomybės teorijų prieigą ir mokslinės **literatūros analizės** metodą, išanalizuotos pagrindinės hibridinių organizacijų strateginio valdymo problemos ir sukurtas šias problemas mažinantis strateginio valdymo teorinis modelis.
2. Taikant **dokumentų turinio analizės** metodą, **makro** lygmenyje išanalizuoti galiojantys teisės aktai ir teismų praktika. Analizuotos **temos**: savivaldybių valdomų bendrovių valdymo

organų sudėtis, atranka ir atšaukimas, taip pat šilumos tiekimo bendrovių reguliacinis kontekstas – misija, privalomos strateginės kryptys, institucinė kontrolė. Analizuoti **ryšiai**: kolektyvinio atstovaujamojo galima politinė įtaka hibridinių bendrovių vadovams preferencijų heterogeniškumo ir laiko nenuoseklumo problemų kontekste. Analizės metu buvo siekiama išsiaiškinti, kiek savivaldybių valdomų bendrovių vadovybė yra priklausoma nuo politinio ciklo. *Makro* lygmens analizės metu taip pat buvo nustatyti teisiniai reikalavimai šilumos tiekimo bendrovių veiklos strategijai.

3. Taikant **dokumentų turinio, proceso sekimo, teminės ir kontekstinės** analizės metodus, taip pat **kokybinio tyrimo hipotezes, mezo** lygmenyje nustatytos priežastys, trukdžiusios šilumos tiekimo bendrovei beveik 10 metų įgyvendinti pagal teisinį reguliavimą privalomą ir vartotojams naudą atnešusią investiciją. Teminė analizė naudota siekiant identifikuoti pagrindines problemas, kurios vėliau buvo naudojamos proceso sekimo metu kontekstinės analizės pagalba nustatant ryšius tarp įvykių ir sprendimų, lėmusių investicijos neįgyvendinimą. *Mezo* lygmens tyrimas skaidytas į etapus:

- 3.1. Šilumos tiekimo bendrovės viešai skelbiamų 2019 – 2023 metų laikotarpio metinių finansinių atskaitomybių dokumentų, Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos nutarimų, pažymų, ataskaitų **dokumentų turinio analizė** (indukcinė logika). Analizuotos **temos**: su investicija susiję gamybiniai rodikliai, Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos teikiami investicijos ir bendrovės veiklos vertinimai. Analizuoti **ryšiai**: investicijos poveikis šilumos tiekimo bendrovei ir vartotojams.

- 3.2. **Duomenų rinkimas, sisteminimas ir chronologinės investicijos įgyvendinimo įvykių sekos sudarymas, taikant proceso sekimo metodo pirmąjį etapą** (indukcinė logika). Duomenys rinkti iš įvairių *viešai prieinamų šaltinių ir duomenų bazių*: VĮ Registrų centro, Lietuvos teismų informacinės sistemos, Vyriausiosios rinkimų komisijos, taip pat visuomenės informavimo priemonėse paskelbtų ir išspausdintų straipsnių. Siekiant užtikrinti duomenų patikimumą, atrinkti tik įvykiai, vadovaujančių asmenų, tarybos narių ir pagrindinių suinteresuotų šalių pasisakymai, kurie buvo cituojami, pateikiami interviu forma ar perfrazuojami. Perfrazavimo atveju taikytas papildomas kriterijus – perfrazuoti teiginiai negalėjo būti nuginčyti ar paneigti. Iš viso surinkti 195 įrašai iš 46 straipsnių, paskelbtų keturiuose skirtingose visuomenės informavimo priemonėse. Analizuoti duomenys apėmė 2009 – 2023 metų laikotarpį, o duomenų rinkimas buvo užbaigtas taikant prisotinimo principą.

- 3.3. **Teminė duomenų analizė ir priežastinių veiksmų schemos sudarymas, taikant proceso sekimo metodo antrąjį etapą** (indukcinė logika). Teminės analizės metu duomenys buvo sisteminami, nustatant ir pažymint juose atsispindinčias problemas ir problemas nurodžiusius ar sukėlusius asmenis, asmenų grupes. Iš viso nustatyta 10 problemų rūšių, kurias sugeneravo ar išsakė 7 suinteresuotos šalys – vadovai, tarybos nariai, ekspertai, merai, administracijos direktoriai, nepriklausomas šilumos gamintojas (N1) ir potencialus šilumos gamintojas (N2). Susisteminti duomenys analizuoti įvairiais pjūviais, siekiant nustatyti pagrindines įvykių chronologijos tendencijas, problemų pasiskirstymą laike ir tarp asmenų. Tada, teminės analizės rezultatų bei suinteresuotų šalių, agentavimo ir išteklių priklausomybės teorijų pagrindu buvo sukurta priežastinių veiksmų, lėmusių investicijos įgyvendinimą, schema. Šioje schemoje buvo identifikuotas investicijos įgyvendinimą lėmęs lūžio taškas, pagrindinės suinteresuotos

šalys ir jų interesų priešpriešos pagal suinteresuotų šalių teoriją, šalių tarpusavio priklausomybė pagal agentavimo ir išteklių priklausomybės teorijas bei interesų ir priklausomybių pokytis prieš ir po investicijos įgyvendinimą lėmusio lūžio taško.

3.4. **Kontekstinė duomenų analizė** (indukcinė logika). Kontekstinė analizė buvo naudojama kartu su temine analize ir proceso sekimu. Teminės analizės metu nustatytos problemos ir priežastinių veiksnių schema buvo aiškinama pagal surinktų duomenų kontekstą, siekiant giliau suvokti įvykių seką ir ją lėmusias priežastis.

3.5. **Kokybinio tyrimo hipotezių tikrinimas paskutiniajame proceso sekimo metodo etape** (dedukcinė logika). Teorinėje dalyje sukurto hibridinių organizacijų strateginio valdymo teorinio modelio pagrindu buvo suformuluotos kokybinio tyrimo hipotezės, patikrintos ir nustatytos tikslios uždelsto investicijos įgyvendinimo priežastys ir pasekmės.

4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas, išvadų ir rekomendacijų pateikimas.

2.2. Atvejo studija, proceso sekimo metodas ir kokybinio tyrimo hipotezės

Atvejo studija šiam tyrimui buvo pasirinkta, nes ji leidžia geriau suprasti korporatyvinio valdymo mechanizmų veikimą ir gauti gilų organizacijoje vykstančių procesų vaizdą (Zona; Mijona; Coda, 2013; Dragomir ir kt., 2021).

Atvejo studijos rezultatai neleidžia daryti statistinių apibendrinimų, kad tapačiose ar labai panašiose organizacijoje vyksta identiški procesai. Tačiau atvejo studija leidžia daryti teorinius apibendrinimus, paaiškinant, kaip tam tikri veiksniai tam tikromis aplinkybėmis gali paveikti vienokį ar kitokį rezultatą (Yin, 2013; Dragomir ir kt., 2021). Šis metodas ypač tinkamas, kai reikia suprasti priežastinius ryšius tarp tam tikrų veiksnių ir organizacijos veiklos rezultatų.

Pasirinkta atvejo studija suteikia galimybę patikrinti hibridinių organizacijų strateginio valdymo teoriniame modelyje nustatytus ryšius tarp organizacinės autonomijos ir strateginių sprendimų priėmimo problemų. Ji taip pat sudaro sąlygas **per jau įrodytas teorijas** bei loginę argumentaciją **apibendrinti rezultatus** struktūriškai panašioms organizacijoms (Hillebrand; Kok; Biemans, 2001; Dragomir ir kt., 2021), net jei atvejis specifinis (Gerring, 2007; Blatter ir Blume, 2008)

Konkretus atvejis – beveik 10 metų uždelstas savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės investicijos įgyvendinimas – buvo pasirinktas dėl kelių priežasčių. Pirma, investicija buvo privaloma pagal teisės aktus, tačiau nebuvo įgyvendinta net tada, kai ekspertų studija patvirtino, kad vartotojai dėl to patyrė žalą. Antra, investicijos įgyvendinimas galiausiai atnešė naudą ne tik vartotojams, bet ir pačiai bendrovei. Todėl šios situacijos analizė gali padėti suprasti svarbių strateginių sprendimų nepriėmimo priežastis ir pateikti įžvalgas, kaip išvengti panašių situacijų ateityje.

Kadangi tyrimu siekiama ne tik nustatyti, bet ir paaiškinti investicijos neįgyvendinimo priežastis ilguoju laikotarpiu, tyrimui pasirinktas **proceso sekimo metodas**. Proceso sekimas, kaip nurodo Raimondo ir Beach (2024), yra teorija pagrįsto vertinimo metodas, skirtas atsekti ir paaiškinti, kaip vieno asmens veiksmai ir motyvai paveikė kitų asmenų elgesį ir galiausiai lėmė pokyčius.

Nors proceso sekimas dažnai remiasi kokybiniais duomenimis, jis nėra ribojamas vienu metodu. Tyrėjas gali remtis tiek kokybiniais, tiek kiekybiniais duomenimis, jeigu jie padeda aiškiai paaiškinti, kodėl ir kaip atsirado konkretus rezultatas (Raimondo ir Beach 2024). Todėl proceso

sekimas yra tinkamas metodas tiriant tokius kompleksinius reiškinius kaip hibridinių organizacijų valdymo ir sprendimų priėmimo dinamika.

Kiekybiniuose tyimuose priežastinius ryšius tarp priklausomų ir nepriklausomų kintamųjų padeda nustatyti kiekybinio tyrimo hipotezės. Nors hipotezių formulavimas yra įprastas kiekybiniuose tyimuose, *kokybiniame tyrime hipotezė taip pat galima ir naudojama*, kai tyrėjas taiko dedukcinę tyrimo logiką (Chigbu, 2019). Pagal Chigbu (2019), kintamieji gali būti ne tik kiekybiniai, bet ir **kokybiniai**, kurie gali būti paneigiami, įrodomi, patvirtinami ar verifikuojami naudojant kitus neskaitinius metodus, pavyzdžiui, vizualiai įrodinėjant hipotezes, kas atliekama ir šiame tyrime. Proceso sekimo metodas remiasi pozityvistine filosofija, todėl hipotezių kėlimas leidžia tiksliau nustatyti įvykių priežastis ir pasekmes nei įprasti kokybinio tyrimo metodai.

Collier (2011) proceso sekimo rezultatus tikrinant kokybinio tyrimo hipotezes siūlo skirstyti pagal tai, kokio stiprumo ryšiai atskleidžiami.

„Rūkstančio ginklo“ (*angl.* Smoking gun) testo atveju, jei hipotezė pasitvirtina, stipriai pagrindžia priežastinį ryšį, tačiau jei nepasitvirtina, nebūtinai priežastinis ryšys yra atmetamas. Kitaip tariant, hipotezė patvirtina pakankamą, bet ne būtiną priežastinį ryšį proceso sekimo metode. Collier (2011) kaip pavyzdį pateikia rūkstančio ginklo rankoje pavyzdį. Asmuo, laikantis iššautą ginklą, atrodo kaltas, tačiau kiti taip pat gali būti kalti.

„Šiaudo vėjyje“ (*angl.* Straw in the wind) testai gali parodyti hipotezės patvirtinimo galimybę arba ją sumažinti, tačiau negali jos nei patvirtinti, nei paneigti. Collier (2011) pateikia pavyzdį, kad jeigu šuo nesulojo, tai leidžia daryti prielaidą, kad vagystę įvykdė jam žinomas asmuo, tačiau tokio fakto nepatvirtina.

„Žiedo“ (*angl.* Hoop) testai yra stipresni už Šiaudo vėjyje testus. Kaip aiškina Collier (2011), hipotezė „turi peršokti per žiedą“, t.y. nustatyti būtiną kriterijų, kad toliau išliktų svarstoma. Tačiau ji savaime nepatvirtina priežastinio ryšio, tik gali jį atmesti. Kaip pavyzdį Collier (2011) pateikia asmenį su ginklu rankoje. Kadangi asmuo turėjo ginklą, jis negali būti atmetas kaip įtariamasis, tačiau ginklo turėjimas nepatvirtina jo kaltumo ar kitų asmenų nekaltumo (Collier, 2011).

„Dvigubai lemiami“ (*angl.* Double decisive) testai yra stipriausi, tačiau reti kokybiniuose tyimuose, nes jie stipriai pagrindžia priežastinį ryšį, tačiau tam, kad to pasiekti, turi būti atmesti visi kiti galimi variantai (Collier, 2011).

Šiame darbe, remiantis teorinėje darbo dalyje sukurto hibridinių organizacijų strateginio valdymo teorinio modelio logika, suformuluotos hipotezės pristatomos tyrimo rezultatų dalyje (3.2.2.3 lentelė), o tyrimo rezultatai interpretuojami remiantis Collier (2011) siūlomu proceso sekimo rezultatų vertinimu.

2.3. Tyrimo etika

Šio darbo 2.1 dalyje pristatyta, kad atvejo situacijos tyrimas atliktas renkant duomenis tik iš viešai prieinamų šaltinių – oficialių institucijų parengtų ir viešinamų dokumentų, viešai prieinamų tiriamos bendrovės finansinių ataskaitų, aktualių teisės aktų redakcijų ir teismų praktikos, taip pat visuomenės informavimo priemonėse paskelbtų straipsnių, kuriuose yra atrankos kriterijus atitinkančių duomenų.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus 2020 m. gruodžio 10 d. įsakymu Nr.V-60 patvirtintų Atitikties mokslinių tyrimų etikai vertinimo gairių 50.2

punktu, privatumo apsaugos principai moksliniuose tyrimuose taikomi viešai prieinamai medžiagai ar skelbiamiems duomenims, kurie gali būti susiję su asmenimis ir jų veikla politikos, verslo ir kultūros srityse. Nors šiame tyrime nėra tiesioginių tyrimo dalyvių, didžioji dalis duomenų yra susijusi su konkrečių asmenų veikla politikos ir verslo srityje. Todėl didelis dėmesys buvo skiriamas **konfidencialumo** ir **anonimiškumo** užtikrinimui taikant šias priemones:

1. Kadangi visuose šaltiniuose, išskyrus teisės aktų aktualias redakcijas, buvo įvardinta tiriamą organizaciją arba su tyrimu susiję asmenys, duomenų šaltiniai buvo koduojami ir tyrime pateikiamos nuorodos tik į šių šaltinių kodus.
2. Su tyrimu susiję konkretūs asmenys užkoduoti bendriniais pavadinimais – vadovas1, vadovas2, vadovas 3 (kartu visi – vadovai), administracijos direktorius, meras, tarybos nariai, nepriklausomas šilumos gamintojas (N1), potencialus nepriklausomas šilumos gamintojas (N2), ekspertas. Ekspertais šiame tyrime buvo laikomi juridiniai ar fiziniai asmenys, neturintys tiesioginių sąsajų su tiriamą šilumos tiekimo bendrove, savivaldybės taryba ir administracija, nepriklausomu šilumos gamintoju (N1) ir potencialiu šilumos gamintoju (N2), bei turintys specialių žinių ar kompetencijų šilumos ūkio srityje, ar einančių vadovaujančias pareigas Lietuvos šilumos ūkio strategines kryptis nustatančiose institucijose.

Tyrimo metu teisės aktuose nustatyti reikalavimai, ekspertų išsakytos nuomonės ir teiginiai, bendrovės finansinių ataskaitų duomenys, teismų sprendimai bei Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos atlikti vertinimai ir pateiktos išvados buvo naudojami kaip pagrindiniai atskaitos taškai. Šie duomenys sudarė pagrindą analizuojant ir interpretuoti likusių suinteresuotų šalių veiksmus bei pasisakymus, kurie buvo atrinkti ir įtraukti į tyrimo duomenų apimtį.

Ši duomenų prioriteto logika prisidėjo prie tyrimo **objektyvumo** ir **nešališkumo** užtikrinimo. Tyrimo autorė dalį šioje atvejo studijoje tiriamo laikotarpio buvo viena iš tyrimui aktualių asmenų. Todėl tyrimo objektyvumas ir nešališkumas buvo užtikrinamas sistemškai – ne tik per pagrindinius objektyvius atskaitos taškus, bet ir derinant įvairius tyrimo metodus: teminę analizę, kontekstinę analizę, proceso sekimą ir kokybinio tyrimo hipotezes.

Magistro darbas buvo rengiamas laikantis Lietuvos mokslų akademijos 2012 m. birželio 19 d. prezidiumo nutarimu Nr.22 patvirtinto Mokslininko etikos kodekso, siekiant moksliniu sąžiningumu ir tyrimo duomenų patikimumu prisidėti prie visuomenės gerovei skirtų naujų mokslo žinių skleidimo.

Šiame darbe dirbtinio intelekto OpenAI programa „ChatGPT“ buvo naudojama kaip kalbos stiliaus ir gramatikos redaktorius, keliant sukurtą tekstą ir duodant užklausą nurodyti stilistines ir gramatines klaidas. Kadangi dirbtinio intelekto pagalba turinys nebuvo kuriamas, remiantis Vilniaus universiteto senato 2024 m. birželio 18 d. nutarimu Nr.SPN-54 patvirtintomis dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairėmis, dirbtinio intelekto programa į literatūros sąrašą neįtraukiama.

3. HIBRIDINIŲ ORGANIZACIJŲ STRATEGINIS VALDYMAS: SAVIVALDYBĖS VALDOMOS ŠILUMOS TIEKIMO BENDROVĖS ATVEJO STUDIJS REZULTATAI

3.1. Makro lygmens reguliacinės aplinkos kontekstas ir veiksniai

3.1.1. Lietuvos savivaldybių valdomų bendrovių priežiūros ir valdymo organų sudėtis, atranka ir atšaukimas

Pagal Išteklį priklausomybės teoriją, savivaldybių valdomų bendrovių vadovai yra labiausiai priklausomi nuo politikų valdomų išteklių, tokių kaip politinis pasitikėjimas (Okhmatovski ir kt., 2021). Tačiau remiantis Liechti ir Finger (2019), politikai pradeda keisti savo nuomones priklausomai nuo tam tikrų aplinkybių atsiradimo ar viešosios nuomonės spaudimo, o artėjant rinkimams jie pradeda labiau kištis į organizacijos kasdienes procesus.

Tokia vadovų priklausomybė nuo politinio pasitikėjimo laiko nenuoseklumo kontekste kelia riziką, kad valdymo organų keitimas gali būti politiškai motyvuotas, ypač įvertinus kolektyvinio atstovaujamojo narių preferencijų heterogeniškumą.

Tarptautinis demokratijos ir pagalbos rinkimams institutas (2021), formuodamas gerosios valdysenos praktiką, nurodo, kad bendrovių organų nariai turėtų eiti savo pareigas fiksuotą terminą, kuris idealiausiu atveju turėtų būti ilgesnis nei rinkiminis ciklas. Be to, politikai neturėtų turėti galimybės be svarbios priežasties atšaukti organų narius.

EBPO (2023) taip pat teikia analogišką rekomendaciją, kad bendrovių organų kadencijos neturėtų sutapti su politiniu ciklu. Europos Komisija 2005 m. vasario 15 d. priėmė rekomendaciją (2005/162/EB) dėl bendrovių, kurių vertybiniai popieriai yra įtraukti į biržos sąrašus, direktorių konsultantų arba stebėtojų tarybos narių vaidmens ir dėl (stebėtojų) tarybos komitetų. Šios rekomendacijos 10 punkte papildomai nustatyta, kad direktorius konsultantus arba stebėtojų tarybos narius turėtų būti galima atleisti, tačiau juos atleisti neturėtų būti lengviau nei vykdantįjį direktorių arba valdybos narį.

Taigi gerosios valdysenos praktikos gairės diktuoja svarbą užtikrinti, kad SVB organų kadencijos trukmė nebūtų susieta su politinės valdžios rinkimais, o šių organų ar jų narių atšaukimas prieš kadencijos pabaigą būtų galimas tik dėl svarbios priežasties.

Ši apsauga nuo kolektyvinio atstovaujamojo problemų yra svarbi ilgalaikių strateginių tikslų įgyvendinimo užtikrinimui. Vadovaujantis preferencijų heterogeniškumo diktuojama logika, naujai pasikeitę vadovai gali turėti kitokią organizacijos viziją ir misiją, nei prieš tai buvę. Laiko nenuoseklumas gali lemti vadovų kaitą, trukdančią savivaldybės valdomai bendrovei įgyvendinti ilgalaikius, socialinę naudą nešančius, strateginius tikslus. Vietoje to, prioritetas gali būti teikiamas aiškiau apibrėžtiems trumpalaikiams finansiniams tikslams (Smith ir kt., 2013; Bandini ir kt., 2023).

Tačiau kaip teigia Siwale ir kt. (2021), prioriteto suteikimas trumpalaikiams finansiniams tikslams gali lemti savivaldybės valdomos bendrovės vizijos ir misijos krizę, kadangi ji taps nepajėgi atliepti visų suinteresuotų šalių interesus.

Todėl tam, kad savivaldybių valdomos bendrovės būtų pajėgios siekti ilgalaikių socialinių tikslų, *makro* lygmeniu turi būti apribota galimybė skirti ir atšaukti bendrovių valdymo organus dėl politinių motyvų.

Nepaisant to, ištyrus Lietuvos teisinį reguliavimą nustatyta, kad *makro* lygmeniu neišsprendžiama problema dėl savivaldybių valdomų bendrovių valdymo organų atrankos ir atšaukimo galimo politizavimo.

Valdymo organų sudėtis ir atranka. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. birželio 17 d. nutarimas Nr.631 dėl kandidatų į valstybės ar savivaldybės įmonės, valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės ar jos dukterinės bendrovės kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašo (toliau – Atrankos aprašas) patvirtinimo ir Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas (1998) įtvirtina dviejų lygių kolegialių organų narių atrankai taikomus reikalavimus formuojant nepriklausomus kolegialius SVB organus.

Pirmuoju lygiu įtvirtinamas atrankos komisijos nešališkumo reikalavimas, antruoju – renkamų nepriklausomų narių skaičius ir jiems keliami nepriklausomumo reikalavimai.

Tačiau atlikus šių dokumentų turinio analizę nustatyta, kad esamas teisinis reguliavimas neužtikrina atrankos nešališkumo ir kolegialaus organo nepriklausomumo.

Atrankos aprašo 14 punkte, taip pat IV skyriuje nustatomi atrankos komisijos nešališkumo reikalavimai. Reikalavimai keliami tiek atrankos komisijos nariams (pavyzdžiui, neturėti verslo ryšių su įmone, į kurios kolegialų organą inicijuojama atranka, per paskutinius metus nebūti susijusiu su audito įmone, kuri atlieka ar atliko tos įmonės, į kurios kolegialų organą vykdoma atranka ir pan.), tiek atrankos vykdymui. Aprašas taip pat nustato atranką inicijuojančio subjekto vadovo prievolę užtikrinti *inter alia* kandidatų atžvilgiu sąžiningumo ir lygiateisiškumo principais grįstą veiklą, taip pat reikalavimą komisijos nariams nebūti susijusiais su kandidatais. Visi minėti reikalavimai iš esmės turėtų būti pakankami tam, kad būtų užtikrintas teisingas ir nešališkas atrankos vykdymas, jeigu ne Atrankos aprašo 12.3 papunktis.

Atrankos aprašo 12.3 papunktis nustato, kad atrankos komisija atrenkant SVB kolegialių organų narius yra sudaroma iš trijų narių. Du nariai yra savivaldybei atstovaujančios institucijos (savivaldybės vykdomosios institucijos) deleguoti atstovai, vienas – savivaldybės tarybos sprendimu deleguotas narys.

Pagal Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo (1994) galiojančią redakciją, meras yra savivaldybės vykdomoji institucija, kuris kartu su administracija yra atsakingas už taryboje priimtų sprendimų įgyvendinimą. Meras skiria ir atleidžia administracijos vadovą – administracijos direktorių. Ši pareigybė grindžiama asmeniniu politiniu pasitikėjimu, todėl administracijos veikla ir administracijos darbuotojai yra priklausomi nuo mero, kaip vienos svarbiausių politinių figūrų vykdomojoje institucijoje. Kadangi du iš trijų atrankos komisijos narių skiria meras ar jo politinio pasitikėjimo tarnautojai, o vieną – taryba, kyla galimos politinės rizikos įtaka.

Be atrankos komisijos sudėties ir galimos politinės įtakos atrankos procesui, taip pat svarbi yra kolegialių organų sudėtis ir jų nepriklausomumo reikalavimai, nustatyti Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatyme (1998).

Šio įstatymo 23¹ straipsnio 1 dalies 2 punkte nustatyta, kad SVB kolegialiaame valdymo ar priežiūros organe turi būti ne mažiau kaip ½ fizinių asmenų, atitinkančių bendruosius, specialiuosius ir nepriklausomumo reikalavimus.

Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatyme (1998) įtvirtinti nepriklausomumo reikalavimai yra pakankamai išsamūs ir galintys

užtikrinti nepriklausomų narių objektyvumą ir profesionalumą priimant sprendimus. Tačiau tuo pat metu nėra užtikrinama, kad tokių nepriklausomų narių būtų tiek, kad jų pakaktų priimti sprendimus.

Pagal Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymą (2000), kolegialiuose SVB organuose sprendimai priimami balsų dauguma, o balsams pasiskirsčius po lygiai, lemiamas yra pirmininko balsas. Tačiau Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas (1998) nenumato, kad pirmininku turėtų būti renkamas nepriklausomas narys.

Taigi Lietuvos teisiniame reguliavime yra išlaikomas politinis SVB kolegialių organų atrankos aspektas tiek per atrankos komisijos sudėtį, tiek per nepriklausomų narių skaičių kolegialiuose organuose.

Valdymo organų atšaukimas. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas (2000) nustato, kad kolegialus organas (valdyba ir stebėtojų taryba) gali būti renkamas ne ilgesnei kaip 4 metų kadencijai, o vadovas – 5 metų kadencijai. Visuotiniam akcininkų susirinkimui nustatyta išimtinė teisė bet kada atšaukti savo tiesiogiai renkamą ar skiriamą organą – stebėtojų tarybą ar jos narius, taip pat visuotinio akcininkų susirinkimo išrinktus valdybą ar jos narius bei bendrovės vadovą.

Pagal Lietuvos Respublikos rinkimų kodeksą (2022) 4 metams renkama savivaldybės taryba ir meras. Kadangi esamas teisinis reguliavimas suteikia teisę SVB organams bet kada atšaukti savo renkamus ar skiriamus organus, nenurodant tokio atšaukimo priežasties, galiojantys teisės aktai sudaro galimybę susieti SVB kolegialių organų kadencijos trukmę su politinės valdžios kaitos ciklu.

Tai, kad teisė bet kada atšaukti savo renkamą ar skiriama organą yra absoliuti, patvirtina Lietuvos Aukščiausiojo Teismo formuojama teismų praktika (Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2010 m. balandžio 30 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-157/2010, 2013 m. balandžio 16 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-239/2013), taip pat ir žemesnių instancijų teismų sprendimai bylose, kuriose organai ginčija savo atšaukimą anksčiau kadencijos pabaigos.

Pavyzdžiui, Panevėžio apygardos teismo 2019 m. gegužės 7 d. nutartyje civilinėje byloje Nr. 2A-342-198/2019, teismas konstatuoja, kad *„renkančio ir atšaukiančio organo, nagrinėjamo atveju – bendrovės Valdybos, teisė atšaukti jo išrinktą (-) nėra sąlygota jokių aplinkybių ir yra absoliuti, nepriklauso nuo atšaukiamo (-) kaltės buvimo.“* Analogiška pozicija dėstoma ir kitoje Panevėžio apygardos teismo 2018 m. lapkričio 15 d. nutartyje civilinėje byloje Nr. 2A-680-212/2018.

Tokia teisinio reguliavimo logika gali būti interpretuojama remiantis Jensen ir Meckling (1976) suformuluota tradicine agentavimo teorija, pagal kurią atstovas (vadovas) turi skirtingus interesus nei atstovaujamas (savininkas), todėl gali veikti priešingai atstovaujamojo interesams.

Nors agentavimo teorija ieško būdų kaip suderinti šiuos skirtingus interesus, tačiau tam tikrais atvejais interesų suderinamumas gali būti neįmanomas. Todėl atstovaujamas turi turėti teisę greitai reaguoti į atstovo veiksmus ar neveikimą, ir bet kada jį atšaukti iš einamų pareigų tam, kad būtų apsaugoti organizacijos interesai.

Ši logika yra tinkama tradiciniams pelno siekiantiems privatiems juridiniams asmenims, kuriuose santykis tarp atstovo ir atstovaujamojo yra vienpakopis.

Tačiau SVB atveju atstovaujamas (savivaldybės taryba) yra pats atstovas, kuris pagal tradicinės agentavimo teorijos logiką taip pat gali turėti savų interesų, nesutampančių su savo atstovaujamojo (vietos bendruomenės) interesais (Okhmatovskiy ir kt., 2021). Be to, kolektyvinio atstovaujamojo

(savivaldybės tarybos) atveju pagal Liechti ir Finger (2019) egzistuoja preferencijų heterogeniškumas. Todėl taikant Liechti ir Finger (2019) nurodomą laiko nenuoseklumo logiką, kartu su politinio ciklo kaita esamas teisinis reguliavimas sudaro galimybę į valdžią atėjusiems politikams dėl savo turimų politinių ar kitų interesų atšaukti savivaldybių valdomų bendrovių organus ir paskirti sau palankius asmenis.

Taigi Lietuvos teisinis reguliavimas, kuriame įtvirtinta atstovaujamojo absoliuti teisė atšaukti SVB organus nesant vadovų kaltės, neatsižvelgia į hibridinių organizacijų dvigubo atstovavimo aspektą ir nevertina, ar organų atšaukimas nėra susijęs su paties atstovaujamojo kaip atstovo generuojamomis problemomis, kurias išskiria Liechti ir Finger (2019). Teisiniame reguliavime nustatant politikams absoliučią teisę bet kada atšaukti savivaldybių valdomų bendrovių organus ar jų narius, kyla grėsmė ilgalaikių strateginių tikslų įgyvendinimui. Pagal suinteresuotų šalių teoriją, pakeitus vadovybę, naujoji vadovybė gali turėti kitokią organizacijos vizijos ir misijos sampratą. Todėl esant dažnai vadovų kaitai, organizacija gali tapti nepajėgi pasiekti ilgalaikius, politinio ciklo trukmę viršijančius, socialinius tikslus.

Kita vertus, tokio teisinio reguliavimo kontekste vadovybė gali būti skatinama koncentruotis į trumpalaikius tikslus, kurie yra aiškesni ir kurių rezultatas greičiau pastebimas. Tokią motyvaciją gali stiprinti vadovybės siekis prisitaikyti prie kolektyvinio atstovaujamojo preferencijų heterogeniškumo ir užsitikrinti greitus rezultatus tam, kad apsisaugotų nuo atšaukimo pasikeitus valdžiai.

Apibendrinus, tradicinė agentavimo teorija, pabrėžianti pasitikėjimo svarbą tarp atstovo ir atstovaujamojo, išlieka aktuali hibridinėse organizacijose. Tais atvejais, kai atstovas (bendrovės vadovybė) veikia priešingai atstovaujamojo interesais, atstovaujamasis privalo turėti įrankius apsaugoti savo interesus ir atšaukti atstovą iš užimamų pareigų. Lietuvos teisiniame reguliavime savivaldybėms suteikiami tokie įgaliojimai operatyviai priimti sprendimus dėl vadovybės, tokiu būdu greitai reaguojant į situacijas ir bendruomenės interesus.

Kita vertus, hibridinėse organizacijose (nagrinėjamu atveju – savivaldybės valdomose bendrovėse) atstovaujamasis yra pats atstovas, todėl tradicinis požiūris į atstovaujamojo teises yra nepakankamas. Hibridinėse organizacijose atstovaujamasis turi turėti jam būdingas teises, tačiau, remiantis agentavimo ir suinteresuotų šalių teorijomis, jis taip pat turi būti prižiūrimas kaip atstovas.

Priešingu atveju gali kilti grėsmė, kad atstovaujamasis pasinaudos savo suteiktomis teisėmis motyvuojamas savo kaip atstovo generuojamų problemų.

Dėl šios priežasties kritiškai vertinamas Lietuvos teisinis reguliavimas, suteikiantis hibridinėse organizacijose atstovujamajam absoliučią teisę, be atstovo kaltės, atšaukti jį iš pareigų. Atstovujamajam nutarus atšaukti vadovybę iš pareigų, turėtų būti vertinama, ar toks sprendimas nėra sąlygotas paties atstovaujamojo kaip atstovo kuriamų problemų.

Taigi esamas teisinis reguliavimas nepakankamai apsaugo savivaldybių valdomas bendroves nuo galimų kolektyvinio atstovaujamojo generuojamų problemų. Hibridinių organizacijų valdymo teisinis reguliavimas yra paremtas tradicinės agentavimo teorijos vieno atstovavimo lygio logika, kuri būdinga privačiam sektoriui ir nėra pakankama hibridinių organizacijų atžvilgiu, nes nesprendžia atstovaujamojo, kaip atstovo, generuojamų problemų. Tiek kolegialių organų atrankos teisinis reguliavimas, tiek absoliučios teisės atšaukti organus anksčiau kadencijos pabaigos įtvirtinimas sukuria sąlygas politizuoti savivaldybių valdomų bendrovių valdymą. Tačiau politinė įtaka ir dominuojantys politiniai interesai yra priklausomi nuo gana trumpo, 4 metų trukmės,

politinio ciklo. Todėl dėl kolektyvinio atstovaujamojo narių preferencijų heterogeniškumo kyla rizika, kad bendrovės bus skatinamos teikti prioritetą ne ilgalaikiams socialiniams, o trumpalaikiams strateginiams tikslams, kurių rezultatai gaunami greičiau, dar nepasibaigus politinei kadencijai. Tuo tarpu pagal išteklių priklausomybės teoriją, vadovybė gali būti linkusi teikti prioritetą išteklius kontroliuojančių politikų, o ne bendruomenės interesams.

3.1.2. Savivaldybių valdomų šilumos tiekimo bendrovių reguliacinis kontekstas

Savivaldybių valdomos šilumos tiekimo bendrovės išsiskiria iš kitų savivaldybių valdomų bendrovių, kadangi jos priklauso valstybės reguliuojamam sektoriui.

Pagal Lietuvos Respublikos energetikos įstatymą (2002), šilumos tiekimas yra priskiriamas energetikos sektoriui, kurį valdo, prižiūri, kontroliuoja ir reguliuoja pagal kompetencijas Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Energetikos ministerija, Valstybinė energetikos reguliavimo taryba (toliau – VERT) ir kitos institucijos.

Lietuvos Respublikos energetikos įstatymo (2002) 8 straipsnyje nustatyta plati VERT kompetencija ir funkcija energetikos įmonių atžvilgiu. VERT yra atsakinga už energetikos srityje veikiančių ūkio subjektų reguliavimą, priežiūrą ir kontrolę. Jai taip pat pavesta prižiūrėti Lietuvoje veikiančius energetikos objektus ir įrenginius, nepriklausomai nuo jų nuosavybės formos.

VERT funkcijos šilumos tiekimo bendrovių atžvilgiu yra labai plačios, todėl savivaldybių valdomos šilumos tiekimo bendrovės turi labai mažai autonomijos, kadangi visa jų veikla yra griežtai prižiūrima ir kontroliuojama VERT.

Viena svarbiausių VERT funkcijų yra šilumos gamybos ir tiekimo sąnaudų vertinimas bei viršutinės šilumos kainos nustatymas. Šilumos tiekimo bendrovės, patyrusios sąnaudų, viršijančių racionaliai organizuotos šilumos tiekimo veiklos poreikius, negali šių sąnaudų įtraukti į šilumos kainą ir perkelti šilumos vartotojams. VERT kaskart vertina visas šilumos tiekimo įmonių patirtas sąnaudas, atliktas investicijas ir leidžia įtraukti į šilumos kainą tik tas sąnaudas, kurios mažina šilumos kainą arba yra būtinos ir neišvengiamos siekiant užtikrinti patikimą šilumos tiekimą.

Tokia reguliuojamo sektoriaus specifiška taip pat lemia mažesnius savivaldybės, kaip akcininkės, įgaliojimus bendrovės atžvilgiu. Tiek pačių savivaldybių, tiek šilumos tiekimo bendrovių galimybė priimti strateginius sprendinius yra ribojama Lietuvos Respublikos šilumos ūkio įstatymo (2003) reikalavimų.

Pagal Lietuvos Respublikos šilumos ūkio įstatymą (2003), savivaldybės institucijos yra įpareigos tvarkyti šilumos ūkį pagal savivaldybių tarybų patvirtintus šilumos ūkio specialiuosius planus, siekiant įgyvendinti Nacionalinės energetinės nepriklausomybės strategijoje ir Nacionaliniame pažangos plane numatytus tikslus.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos šilumos ūkio įstatymo (2003) 8 straipsnio nuostatomis, **pagrindinis šilumos ūkio specialiojo plano tikslas** yra „*tenkinti vartotojų šilumos poreikius vartotojams pagrįstomis būtinosiomis sąnaudomis neviršijant leidžiamo neigiamo poveikio aplinkai*“. Šiame šilumos ūkio specialiajame plane savivaldybės privalo nustatyti šilumos ūkio plėtros ilgalaikius tikslus, uždavinius ir siektinus rodiklius dešimties metų ar ilgesniam laikotarpiui, taip pat numatyti strategijas, kurios leistų užtikrinti, kad 2030 metais savivaldybės teritorijoje tiekiamos šilumos energijos, pagamintos ir atsinaujinančių energijos išteklių ir atliekinės šilumos dalis šilumos energijos balanse sudarys ne mažiau kaip 90 proc. Ši planą ne rečiau kaip kartą per 10

metų rengia ekspertai ir tvirtina savivaldybių tarybos, o savivaldybių valdomoms šilumos tiekimo bendrovėms šilumos ūkio specialusis planas yra privalomas dokumentas jų veikloje.

Taigi savivaldybių šilumos ūkio specialusis planas yra pagrindinis strateginis dokumentas, kuris yra privalomas šilumos tiekimo bendrovėms ir savivaldybėms, ir kuris skirtas nustatyti atliepti visuomenės poreikius šilumos ūkio vystymuisi.

Tačiau be šio plano, šilumos tiekimo bendrovės ir savivaldybės taip pat privalo vadovautis bendraisiais šilumos ūkio sektoriaus principais ir valstybės iškeltais prioritetais. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos šilumos ūkio įstatymo (2003) šilumos gamyba privalo būti grindžiama šilumos gamintojų konkurencija, o atliekinės šilumos supirkimas ir panaudojimas centralizuotoje šilumos tiekimo sistemoje turi būti prioritetas. Tais atvejais, kai atliekinės šilumos gamintojas pageidauja patiekti tokią šilumą į centralizuoto šilumos tiekimo sistemą, tokia šiluma nėra perkama įprastu būdu, t.y. per šilumos aukcioną. Ji perkama tiesiogiai, pagal VERT patvirtiną šilumos kainų nustatymo metodiką, o šilumos aukcione galimas supirkti šilumos kiekis tokiu atveju mažinamas galimu supirkti atliekinės šilumos kiekiu.

Toks teisinis reguliavimas įtvirtintas todėl, kad atliekinė šiluma, kaip šalutinis gamybos produktas, yra pigiausia, mažiausiai tarši ir aplinkai palankiausia šilumos energijos rūšis. Todėl šilumos tiekėjas pirmiausia turi teikti prioritetą atliekinės šilumos, o tada visos kitos sistemoje gaminamos šilumos supirkimui ir pateikimui vartotojams.

Taigi *makro* lygmeniu yra nustatomi šie pagrindiniai strateginio valdymo reikalavimai savivaldybėms ir šilumos tiekimo bendrovėms:

- 1) Organizuoti šilumos ūkio veiklą pagal 10 metų laikotarpiui patvirtintus šilumos ūkio specialiuosius planus;
- 2) Užtikrinti šilumos gamintojų konkurenciją;
- 3) Prioritetą teikti atliekinės šilumos supirkimui ir panaudojimui.

Nors teisinis reguliavimas nustato šilumos tiekimo bendrovėms aiškius strateginius tikslus ir uždavinius, šioje atvejo studijoje nagrinėjama situacija, kai beveik 10 metų nebuvo įgyvendinta šilumos ūkio specialiajame plane numatyta investicija, turėjusi būti įgyvendinta pirmuoju etapu. Šilumos ūkio specialusis planas savivaldybėje buvo patvirtintas 2012 metais, tačiau numatyta įgyvendinti investicija įgyvendinta tik 2022 metais. Pagal VERT (2022, 2023) duomenis, ši investicija ne tik sumažino šilumos kainą, bet ir 2023 metais sutaupė šilumos vartotojams 200 tūkst. eurų.

Tiriama situacija išsiskiria tuo, kad investicija nebuvo įgyvendinta dar ketverius metus po to, kai savivaldybės užsakymu atlikta ekspertų studija atskleidė, jog dėl šio delsimo vartotojai permokėjo už šilumą 2,84 mln. Eurų.

Remiantis magistro darbo pirmojoje dalyje pasirinktu daugiateoriniu pagrindu ir proceso sekimo metodu, toliau atskleidžiamos priežastys ir veiksniai, trukdę savivaldybės valdomai šilumos tiekimo bendrovei įgyvendinti vartotojams naudą nešančią ir pagal galiojančius teisės aktus privalomą įgyvendinti investiciją.

3.2. Savivaldybės valdomos šilumos tiekimo bendrovės atvejo studija

Teorinėje šio magistro darbo dalyje mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad hibridinės organizacijos susiduria su įvairių suinteresuotų šalių, turinčių skirtingus poreikius ir interesus, įtaka.

Jeigu organizacija susitapatina su vienos iš šalių interesais, ji gali atsidurti pirmajame nesėkmės etape. Norint to išvengti, siūloma taikyti interesų atrankos procesą, teikiant prioritetą visuomenės interesams ir įtraukiant visų suinteresuotų šalių interesus, kurie neprieštarauja visuomenės interesams (Kannothra ir kt., 2018; Siwale ir kt., 2021; Voorn, 2017).

Kita vertus, išteklių priklausomybės teorija atskleidžia, kad hibridinės organizacijos būna labiausiai priklausomos nuo politinių išteklių, o agentavimo teorija padeda suprasti, kokias problemas gali sukurti politikai vienu metu būdami ir atstovaujantieji, ir atstovai.

Tokiame teoriniame kontekste pasirinkta atvejo studija siekiama nustatyti priežastis, kodėl vienoje savivaldybės valdomoje šilumos tiekimo bendrovėje buvo delsiama įgyvendinti investiciją, turėjusią didelę reikšmę tiek pačios bendrovės rezultatams, tiek vartotojų šilumos kainai.

Nepaisant aiškaus teisinio reguliavimo ir prievolės laikytis šilumos ūkio specialiojo plano, šiame plane numatyta investicija nebuvo įgyvendinta beveik dešimtmetį, o ją įgyvendinusi vadovybė galiausiai buvo priversta atsistatydinti. Todėl atvejo studija siekiama atskleisti šilumos tiekimo bendrovės pagrindines problemas bei priežastis, trukdžiusias beveik dešimtmetį veikti vartotojų naudai ir laiku įgyvendinti strateginę reikšmę turintį projektą.

3.2.1. Investicijos pristatymas, poveikis vartotojams bei bendrovės veiklos rezultatams

Valstybinė energetikos reguliavimo taryba (VERT) 2023 m. suderino šilumos tiekimo bendrovės 2022 metais atliktą investiciją už 1 453,42 tūkst. Eur (šaltinis: 2023_VERT_1). Investicija buvo skirta šilumos perdavimo tinklų statybai ir rekonstravimui.

Vadovaujantis Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos Šilumos ir vandens departamento investicijų skyriaus pateikta pažyma, investicija skirta „modernizuoti, efektyvinti šilumos ūkį ir tiekti ekonomišką, patikimą bei kokybišką šilumos energiją iš atsinaujinančių energijos išteklių“. Investicijos metu buvo sujungtos mieste buvusios dvi atskiros centralizuoto šilumos tiekimo sistemos. Šių sistemų apjungimui paklota 1356 m ilgio naujų šilumos trasų ir rekonstruota 199 m ilgio susidėvėjusių trasų. VERT teigimu, dėl projekto įgyvendinimo šilumos tinklų nuostoliai padidės 1410 MWh per metus (šaltinis: 2023_VERT_1).

Pažymoje nurodoma, kad iki investicijos įgyvendinimo vienoje miesto centralizuoto šilumos tiekimo sistemoje bendrovė turėjo 21,7 MW galios katilinę, kuri buvo kūrenama gamtinėmis dujomis (toliau – Katilinė Nr.1). Šioje sistemoje taip pat veikė nepriklausomas šilumos gamintojas (N1), valdantis 8 MW galios biokuro katilus. Kitoje miesto sistemoje bendrovė turėjo 10,9 MW galios biokuro katilinę (toliau – Katilinė Nr.2).

Vadovaujantis VERT pažyma, įgyvendinus investiciją ir sujungus šias dvi atskiras šilumos tiekimo sistemas, bus geriau išnaudojami Katilinėje Nr.2 esantys šilumos tiekimo bendrovės biokuro šilumos gamybos įrenginiai, biokuro suvartojimas padidės 18 414 MWh per metus, o gamtinių dujų sumažės 14 604 MWh per metus.

Pažymos 2.2 punkte VERT taip pat pateikė investicijos (jungiamosios trasos) įvertinimą. Vadovaujantis VERT skaičiavimais, ši investicija mažina šilumos kainą. Vidutiniškai 2023–2052 metų laikotarpiu šilumos kaina dėl įgyvendintos investicijos sumažės 0,073 ct/kWh. Tuo tarpu finansinė grynoji dabartinė vertė (FGDV) investicijai sudaro 584 tūkst. Eur, o finansinė vidinės gražos norma (FVGN) investicijai yra 8,93 proc. ir ji didesnė už bendrovės esamą investicijų grąžą (šaltinis: 2023_VERT_1).

Taigi jungiamosios trastos investicinis projektas VERT vertinimu atnešė ne tik socialinę naudą mažindamas šilumos kainą, tačiau taip pat buvo pelningas projektas pačiai bendrovei.

Siekiant palyginti šilumos tiekimo bendrovės rodiklius prieš ir po investicijos įgyvendinimo, buvo išanalizuotos 2019 – 2023 metų bendrovės finansinės ataskaitos. Visi finansiniai rodikliai buvo eliminuoti iš tyrimo nustatius, kad bendrovė dirbo nuostolingai dėl pavėluoto šilumos kainos perskaičiavimo.

VERT tik 2024 m. patvirtino šilumos tiekimo bendrovės 2020 m. vasario 1 d. – 2022 m. sausio 31 d. laikotarpiu patirtas, tačiau į šilumos kainą neįskaičiuotas sąnaudas, kurių bendra suma siekė 779,17 tūkst. Eur (šaltinis: 2024_VERT_2). Per pastaruosius trejus metus bendrovės vidutinės metinės pajamos sudarė 4 087,38 tūkst. Eur, todėl 2020 – 2022 metais patirtos, tačiau tik 2024 metais į šilumos kainą įtrauktos sąnaudos, sudarančios apie 19 proc. vidutinės metinės bendrovės apyvartos, neigiamai paveikė finansinių rodiklių tikslumą. Siekiant užtikrinti objektyvų investicijos poveikio vertinimą, buvo remtasi tik pagrindinių gamybinių rodiklių pokyčiais per nurodytą laikotarpį (žr. 3.2.1.1 lentelę).

3.2.1.1 lentelė

Šilumos tiekimo bendrovės 2019-2023 metų pagrindiniai gamybiniai rodikliai

Rodiklis	Metai	2019	2020	2021	2022	2023
Bendrovės šilumos gamybos apimtis savuose šilumos gamybos šaltiniuose tūkst. MWh		20,4	25,7	54,1	29,0	35,5
Supirkto šilumos iš N1 kiekis tūkst. MWh		41,8	30,0	10,1	28,0	20,4
Šilumos gamybos apimtis gamtinėmis dujomis tūkst. MWh		1,9	8,9	33,2	1,2	0,49
Šilumos gamybos apimtis biokuru tūkst. MWh		60,2	45,9	30,0	58,2	54,9
Šilumos nuostoliai trasose tūkst. MWh		12,4	11,1	13,2	11,6	11,4
Lyginamosios elektros energijos sąnaudos kWh/ MWh		23,24	21,03	19,28	21,93	21,33

Šaltinis: sudaryta autorės pagal šilumos tiekimo bendrovės 2019-2023 metų veiklos ataskaitas (šaltiniai: 2019_FIN_1; 2020_FIN_2; 2021_FIN_3; 2022_FIN4; 2023_FIN_5)

2022 m. šilumos tiekimo bendrovės metinis pranešimas atskleidė, kad investicija pradėjo veikti 2022 m. gegužės mėnesį.

Kaip matyti iš 3.2.1.1 lentelėje pateikiamų 2019 – 2023 metų laikotarpio gamybinių rodiklių, 2019 ir 2020 metais nepriklausomas šilumos gamintojas (N1) pagamino daugiau šilumos energijos nei bendrovė, tačiau tuo pačiu laikotarpiu stebimas bendrovės šilumos gamybos apimtys didėjimas nuo 20,4 tūkst. MWh iki 24,7 tūkst. MWh ir N1 gamybos apimtys mažėjimas nuo 41,8 tūkst. MWh iki 30 tūkst. MWh. Atitinkamai, mažėjant N1 gaminamos šilumos kiekiui, bendrovės šilumos gamybos apimtis padidėjo nuo 1,9 tūkst. MWh iki 8,9 tūkst. MWh. Tai galima paaiškinti tuo, kad Katilinėje Nr.1, kur veikia nepriklausomas šilumos gamintojas N1, bendrovė turėjo tik gamtinėmis dujomis kūrenamus katilus, todėl N1 mažinant šilumos gamybą biokuru, didėjo šilumos gamyba gamtinėmis dujomis.

Pagrindiniai gamybiniai rodikliai rodo, kad 2021 m. buvo išskirtiniai, kadangi šilumos tiekimo bendrovė padidino savo šilumos gamybos apimtį 53,5 procentiniais punktais palyginus su 2020-aisiais, o N1 tuo pačiu laikotarpiu sumažino savo šilumos gamybą 66,3 procentiniais punktais. Atitinkamai, nurodytu laikotarpiu bendrovė padidino šilumos gamybos apimtį gamtinėmis dujomis iki 33,2 tūkst. MWh, t.y. 32,9 procentinio punkto. Kadangi 2021 metais prasidėjo pasaulinė energetinė krizė, kurios metu gamtinių dujų kaina reikšmingai išaugo, bendrovės gamyba

gamtinėmis dujomis lėmė 779,17 tūkst. Eur patirtas sąnaudas, kurias VERT į šilumos kainą įtraukė tik 2024 m. (šaltinis: 2024_VERT_2).

2022 m., kuomet buvo įgyvendinta investicija, stebimas ženklus šilumos gamybos gamtinėmis dujomis sumažėjimas nuo 33,2 tūkst. MWh iki 1,2 tūkst. MWh ir N1 šilumos gamybos apimties padidėjimas nuo 10,1 tūkst. MWh iki 28,0 tūkst. MWh. Nepaisant to, kad N1 šilumos gamybos apimtis 2022 metais buvo tik 2 tūkst. MWh mažesnė nei 2020-aisiais, šilumos tiekimo bendrovės gamyba išliko 1 tūkst. MWh didesnė nei N1, o šilumos gamyba gamtinėmis dujomis 2022 metais buvo mažiausia nuo 2019-ųjų metų. Šie duomenys rodo, kad įgyvendinus investiciją, šilumos tiekimo bendrovė padidino šilumos gamybą savo turimais biokuro įrenginiais ir tapo mažiau priklausoma nuo N1 biokuro gaminamos šilumos kiekio.

2023-aisiais metais gamtinių dujų poreikis šilumos gamybai sumažėjo iki 0,49 tūkst. MWh ir buvo mažiausias per nagrinėjamą penkerių metų laikotarpį. Tačiau tuo pat metu bendrovė savo šilumos gamybos šaltiniuose pagamino 63,5 proc. viso šilumos gamybos kiekio, kai tuo tarpu N1 šilumos gamyba sudarė 36,5 proc. viso šilumos gamybos poreikio. Palyginus su 2019 metais, N1 pagamino 67,2 proc. viso šilumos energijos kiekio, o 2020-aisiais – 53,9 proc. Todėl galima daryti išvadą, kad jungiamoji trasa leido šilumos tiekimo bendrovei sumažinti priklausomybę nuo N1 biokuro gaminamos šilumos kiekio, sumažinti šilumos gamybą gamtinėmis dujomis ir padidinti savo šilumos gamybos apimtį nuo 36,6 proc. 2019-aisiais iki 63,5 proc. 2023-aisiais.

Nors VERT, 2023 m. vertindama investiciją apskaičiavo, kad dėl projekto įgyvendinimo nuostoliai šilumos tinkluose padidės 1410 MWh per metus, šiame tyrime nagrinėjami gamybiniai rodikliai negali to patvirtinti. 2023-aisiais metais, kuomet investicija veikė visus metus, šilumos nuostoliai sudarė 11,4 tūkst. ir buvo mažesni nei fiksuota 2019, 2021 ir 2020 metais. Elektros energijos sąnaudos taip pat nerodo aiškiai padidėjusių sąnaudų dėl investicijos įgyvendinimo, kadangi yra mažesnės nei 2022 ir 2019 metais.

Taigi išanalizavus 2019-2023 metų laikotarpio šilumos tiekimo bendrovės finansinėse ataskaitose nurodytus pagrindinius gamybinius rodiklius, galima teigti, kad investicijai pradėjus veikti nuo 2022 metų gegužės mėnesio, nagrinėjamu laikotarpiu pagrindiniai gamybiniai rodikliai nerodo ženklaus sąnaudų padidėjimo. Kita vertus, investicija leido šilumos tiekimo bendrovei pradėti biokuro gaminti didesnę šilumos energijos kiekį nei nepriklausomas šilumos gamintojas N1 ir sumažinti savo priklausomybę nuo N1 gamybos apimčių poveikio gamtinių dujų naudojimui.

Investicijos įgyvendinimas ne tik leido padidinti bendrovei savo šilumos gamybos apimtį. Investicija taip pat atnešė finansinę naudą šilumos vartotojams per pirmuosius savo veikimo metus.

Valstybinė energetikos reguliavimo taryba 2024 m. pavišino nepriklausomų šilumos gamintojų gaminamos šilumos rinkos apžvalgą už 2023 metus. Šioje apžvalgoje VERT konstatavo, kad 2023 metais N1 parduodamos šilumos energijos svartinė kaina buvo aukščiausia visoje Lietuvoje (šaltinis: 2024_VERT_3).

VERT taip pat apskaičiavo, kad po investicijos įgyvendinimo šilumos tiekimo bendrovei pradėjus dalyvauti šilumos aukcionuose ir sudarius konkurenciją N1, vartotojai vien per 2023 metus dėl to iš viso gavo 215,57 tūkst. eurų naudą – 201,75 tūkst. eurų dėl to, kad šilumos aukcione sudalyvavo šilumos tiekimo bendrovė, ir 13,82 tūkst. eurų naudą dėl to, kad aukcione sudalyvavo N1 (žr. 3.2.1.2 lentelę).

3.2.1.2 lentelė

Šilumos vartotojų sutaupyta suma dėl konkurencijos, tūkst. Eur

2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.
-144,57	82,05	9,48	58,62	215,57

Šaltinis: parengta autorės pagal Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos (2024) Nepriklausomų šilumos gamintojų gaminamos šilumos rinkos apžvalgą už 2023 metus

3.2.1.1 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad 2023 m., investicijai veikiant visus metus, šilumos vartotojai gavo didžiausią naudą. Tuo tarpu 2019 m., kuriais N1 pagal 3.2.1.1 lentelėje pateikiamus duomenis pagamino didžiausią šilumos energijos kiekį, vartotojai patyrė 144,57 tūkst. Eur nuostolį.

Taigi 2022 metais įgyvendinta investicija buvo ne tik pelninga pačiai bendrovei, padidino šilumos gamybos apimtį ir sumažino gamtinių dujų naudojimą. Investicija sudarė sąlygas šilumos tiekimo bendrovei konkuruoti su nepriklausomu šilumos gamintoju, kuris 2023 metais teikė šilumą aukščiausia svertine kaina visoje Lietuvoje. Ši konkurencija per vienerius metus leido vartotojams sutaupyti 215,57 tūkst. Eur, kas sudaro 14,83 proc. visos įgyvendintos investicijos vertės.

Remiantis ankstesne analize (žr. 3.1.4 ir 3.2.1 darbo dalis), toliau bus nagrinėjama investicijos įgyvendinimo chronologija ir pristatomos dominuojančios problemos 2009 – 2023 metais. Duomenys bus vertinami remiantis teisės aktuose, Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos nutarimuose bei pažymose ir bendrovės finansinėse ataskaitose nustatytais objektyviais teiginiais, tokiais kaip šilumos ūkio specialiojo plano svarba ir privalomumas, atliekinės šilumos panaudojimo prioritetas ir atitiktis visuomenės interesams, konkurencijos svarba, taip pat investicijos pelningumas ir nauda vartotojams.

3.2.2. Teminės analizės rezultatai: investicijos įgyvendinimo chronologija ir pagrindinės problemos

Atlikus visuomenės informavimo priemonėse paskelbtų straipsnių, kuriuose aprašomi savivaldybės tarybos komitetuose ir taryboje išsakyti tarybos narių, ekspertų, šilumos tiekimo bendrovės vadovų, kitų susijusių asmenų teiginiai, vadovaujančių asmenų duoti interviu ir valstybinių institucijų išvados, susijusios su investicijos įgyvendinimo procesu, buvo atrinkti 46 straipsniai, paskelbti keturiuose skirtingose žiniasklaidos priemonėse 2009 – 2023 metų laikotarpiu. Iš šių šaltinių buvo išskirti su investicija susiję pasisakymai bei įvykiai ir tokiu būdu surinkta 195 įrašų. Gauti duomenys buvo papildyti valstybinių institucijų – VĮ Registrų centro Juridinių asmenų registro, Vyriausiosios rinkimų komisijos skelbiamais duomenimis, susijusiais su šilumos tiekimo bendrove ir ją valdančia savivaldybe. Remiantis šiais surinktais duomenimis, buvo sudaryta investicijos įgyvendinimo įvykių chronologija, pateikiama 3.2.2.1 lentelėje.

3.2.2.1 lentelė

Investicijos įgyvendinimo įvykių chronologija 2009 – 2023 laikotarpiu

Data	Įvykis	Šaltinis
2009 m. vasaris	Pradėtas rengti šilumos ūkio specialusis planas	2009_L1_1
2009 m. vasaris	Šilumos tiekimo bendrovės vadovas nurodė, kad įmonė susiduria su finansinėmis problemomis ir neturi lėšų įgyvendinti investicijų. Jos reikalingos, nes nepriklausomas šilumos gamintojas N1 dirba nepatikimai ir nestabiliai, todėl bendrovė negali užtikrinti patikimo šilumos tiekimo ir tenka gaminti šilumą gamtinėmis dujomis.	2009_L1_1; 2009_L1_2

Lentelės tęsinys 49 psl.

3.2.2.1 lentelės tęsinys

Data	Įvykis	Šaltinis
2009 m. rugsėjis	Įmonės vadovas, siekdamas sumažinti gamtinių dujų vartojimą šilumos gamybai, pasiūlė įsigyti bankrutavusiai įmonei priklausiusią katilinę (šio darbo 3.2.1 dalyje nurodyta Katilinė Nr.2), kadangi tai ekonomiškėsi variantas nei statyti naują.	2009_L1_4
2009 m. lapkritis	Ekspertas sukritikavo šilumos tiekimo bendrovės vadovo siūlymą įsigyti Katilinę Nr.2, siūlydamas įgyvendinti investiciją, t.y. sujungti dvi atskiras šilumos tiekimo sistemas, kadangi nepriklausomo šilumos gamintojo N1 turimų šilumos gamybos biokuro įrenginių galios pakanka visam miestui apšildyti. Tarybos dauguma pritarė Katilinės Nr.2 įsigijimui kaip geresnei alternatyvai investicijos įgyvendinimui.	2009_L1_5; 2009_L2_1; 2009_L1_6
2010 m. sausis	Pasirašyta sutartis dėl Katilinės Nr.2 įsigijimo už 1,76 mln. litų.	2010_L2_2
2011 m. lapkritis	Savivaldybės taryba patvirtino 5.5 mln. litų vertės investiciją į Katilinės Nr.2 šilumos gamybos įrenginių plėtrą.	2011_L1_8
2012 m. rugsėjis	Savivaldybės tarybai ekspertas pristatė parengtą šilumos ūkio specialųjį planą, kuriame pirmuoju etapu buvo numatytas investicijos sujungti dvi atskiras šilumos tiekimo sistemas (Katilinę Nr.1 ir Katilinę Nr.2) įgyvendinimas ir kuriame buvo integruoti N2 interesai tiekti atliekinę šilumą.	2012_L1_9
2013 m. vasaris	Potencialus nepriklausomas šilumos gamintojas N2, remdamasis šilumos ūkio specialiuoju planu, pasiūlė savo lėšomis įgyvendinti investiciją tam, kad galėtų pradėti tiekti atliekinę šilumą, susidarančią savo veikloje.	2013_L1_10
2013 m. balandis	Administracijos direktorė palaikė investicijos įgyvendinimą, kadangi tai yra pirmasis šilumos ūkio specialiojo plano etapas, leisiantis įrengti hidrauliškai vientisą šilumos tiekimo sistemą mieste.	2013_L1_12
2013 m. balandis	Taryba pritarė sutarties su N2 pasirašymui dėl investicijos įgyvendinimo.	2013_L1_13
2013 m. lapkritis	N2 atidėjo sutarties pasirašymą.	2013_L1_17
2018 m. kovas	Savivaldybės užsakymu buvo atlikta studija, kuri parodė, jog vartotojai dėl to, kad neįgyvendinta investicija ir nesudaryta konkurencija nepriklausomam šilumos gamintojui N1, 2011-2017 metų laikotarpiu permokėjo 2,84 mln. eurų už šilumos energiją. Dar viena aukštos šilumos kainos priežastis – pertekliniai ir neišnaudojami šilumos gamybos įrenginiai Katilinėje Nr.2.	2018_L1_21
2018 m. balandis	Savo noru atsistatydino 38 metus šilumos tiekimo bendrovei vadovavęs vadovas.	2018_L1_22
2018 m. lapkritis	Paskirtas naujas šilumos tiekimo bendrovės vadovas.	Registrų centras
2018 m. lapkritis	Naujasis įmonės vadovas savivaldybės tarybos komitete įvertino 2018 metais atliktą ekspertų studiją ir nurodė, kad jo manymu geriau yra derėtis su N1 dėl mažesnės šilumos kainos nei įgyvendinti investiciją.	2018_L1_23
2019 m. kovas	Vietos savivaldos rinkimus laimėjo su N2 susijusi politinė jėga, sudariusi valdančiąją koaliciją savivaldybės taryboje. Mero valdoma politinė jėga pasiskelbė opozicija.	Vyriausioji rinkimų komisija
2019 m. rugsėjis	Šilumos tiekimo bendrovės vadovas nurodė, kad patiria politinį spaudimą iš N2 ir su juo susijusios politinės jėgos.	2019_L3_1
2019 m. rugsėjis	Šilumos tiekimo bendrovės vadovas pristatė įmonės užsakytą ekspertų studiją, kuri rekomendavo įgyvendinti investiciją, kadangi nesudarant konkurencijos N1, dabartinė vartotojų metinė permoka už šilumą siekia apie 200 tūkst. eurų.	2019_L1_26
2019 m. gruodis	Sudaryta sutartis dėl investicijos techninio projekto parengimo.	2020_L1_27
2020 m. gegužė	Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos duomenimis, 2019 metais vartotojai už N1 gaminamą šilumą permokėjo 144,5 tūkst. eurų.	2020_L2_3
2020 m. spalio	Savivaldybės administracijos direktorius, rinkimuose dalyvavęs kartu su N2 susijusia politine jėga, išreiškė nepasitikėjimą šilumos tiekimo bendrovės vadovu ir jis priėmė pasiūlymą atsistatydinti.	2020_L2_4

Lentelės tęsinys 50 psl.

3.2.2.1 lentelės tęsinys

Data	Įvykis	Šaltinis
2020 m. lapkritis	Paskirta laikinoji įmonės vadovė, kuri buvo susijusi su N2 darbo santykiais.	2023_L4_2
2021 m. balandis	Savivaldybė pritarė investicijos įgyvendinimui suteikiant savivaldybės garantiją paskolai gauti.	2021_L1_29
2021 m. birželis	Pasirašyta sutartis dėl investicijos rangos darbų atlikimo.	2021_L1_30
2022 m. gegužė	Įgyvendintos investicijos pristatymo ceremonija.	2022_L1_34
2023 m. kovas	Po vietos savivaldos rinkimų, meras buvo perrinktas dar vienai kadencijai, o jo valdoma partija, buvusi prieš tai opozicijoje, sudarė valdančiąją daugumą savivaldybės taryboje.	Vyriausioji rinkimų komisija
2023 m. balandis	Įsigaliojo nauja Vietos savivaldos įstatymo redakcija, pagal kurią akcininko teises ir pareigas savivaldybių valdomose bendrovėse pavesta įgyvendinti nebe administracijos direktoriams, o merams.	Vietos savivaldos įstatymas (1994)
2023 m. birželis	Po mero apsilankymo šilumos tiekimo bendrovėje atsistatydino visa investiciją įgyvendinusi bendrovės vadovybė – valdyba <i>in corpore</i> ir bendrovės vadovė.	2023_L4_2

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Sudaryta įvykių chronologija atskleidžia, kad šilumos ūkio specialusis planas, kuriame buvo numatytas investicijos įgyvendinimas, buvo pradėtas rengti 2009 metais ir savivaldybės tarybai pristatytas 2012 metų rugsėjo mėnesį. 2009 metais šilumos tiekimo bendrovės vadovas, siekdamas spręsti gamtinių dujų naudojimo šilumos gamybai problemą, pasiūlė įsigyti bankrutavusiai įmonei priklausiusią Katilinę Nr.2. Tačiau 2009 metų lapkričio mėnesį ekspertas sukritikavo tokį siūlymą, nes Katilinėje Nr.1 veikiančio nepriklausomo šilumos gamintojo N1 turimų šilumos gamybos įrenginių pajėgumų užtenka apšildyti visą miestą. Todėl ekspertas siūlė investuoti į šilumos tiekimo sistemų sujungimą, t.y. įgyvendinti investiciją. Nepaisant eksperto siūlymo, 2009 metų lapkritį savivaldybės taryba pritarė Katilinės Nr.2 įsigijimui, tokiu sprendimu išlaikydama dvi atskiras miesto šilumos tiekimo sistemas.

Įsigijus Katilinę Nr. 2, 2011 metais į ją papildomai buvo investuota praplečiant šilumos gamybos įrenginius. Kaip paaiškėjo 2018 metų kovą ekspertams pristatius studiją, ši investicija ne sumažino, o padidino vartotojams šilumos kainą, nes papildomi šilumos gamybos pajėgumai buvo pertekliniai ir neišnaudojami.

Po to, kai 2012 metais ekspertas pristatė šilumos ūkio specialųjį planą, 2013 metų vasarį potencialus nepriklausomas šilumos gamintojas N2, norėdamas sudaryti sąlygas jo veikloje susidarančios atliekinės šilumos pardavimui, pasiūlė savo lėšomis įgyvendinti investiciją ir sujungti dvi atskiras šilumos tiekimo sistemas. Nors savivaldybės taryba 2013 metų balandį pritarė N2 siūlymui, 2013 metų lapkritį N2 atidėjo sutarties pasirašymą ir diskusijos dėl investicijos įgyvendinimo nebevyko iki 2018 metų kovo mėnesio, kuomet ekspertai pristatė parengtą šilumos ūkio situacijos studiją.

2018 metais atlikta **ekspertų studija**, kurioje buvo įvertinta, kad vartotojai 2011 – 2017 metais dėl investicijos neįgyvendinimo permokėjo 2,84 mln. Eurų už šilumos energiją, gali būti laikoma investicijos įgyvendinimo proceso **pirmuoju lūžio tašku**, paskatinusiu vėl svarstyti investicijos įgyvendinimą.

2018 metų lapkritį naujas šilumos tiekimo bendrovės vadovas, išanalizavęs ekspertų studiją dėl vartotojų permokos neįgyvendinus investicijos, nurodė, kad tikslingiau būtų derėtis su N1 dėl pigesnės šilumos gamybos nei įgyvendinti investiciją. Taigi nors vėl buvo pradėta kalbėti apie investicijos įgyvendinimą, tačiau ji vis dar nebuvo įgyvendinama.

2019 metų kovą įvykę **vietos savivaldos rinkimai** gali būti laikomi **antruoju lūžio tašku**, po kurio investicija buvo pradėta sparčiai įgyvendinti.

Susiformavus naujai tarybos koalicijai, susijusiai su atliekinę šilumą norėjusiu tiekti nepriklausomu šilumos gamintoju N2, tų pačių metų rugsėjo mėnesį buvo atlikta dar viena studija, atskleidusi, kad vartotojai per metus be investicijos permoka apie 200 tūkst. Eur. Po šios ekspertų studijos 2019 metų gruodžio mėnesį šilumos tiekimo bendrovė pasirašė sutartį dėl investicijos techninio projekto parengimo.

2020 metų spalį savivaldybės administracijos direktorius, pagal tuo metu galiojusią Vietos savivaldos įstatymo (1994) redakciją ėjęs akcininko teises ir pareigas savivaldybių valdomose bendrovėse ir į valdžią atėjęs kartu su N2 susijusia politine jėga, pareiškė nepasitikėjimą šilumos tiekimo bendrovės vadovu ir jis atsistatydino.

2020 metų lapkritį buvo paskirta nauja bendrovės vadovė, kuri taip pat buvo susijusi su N2 siejama politine jėga. 2021 metų balandį savivaldybės taryba pritarė investicijos įgyvendinimui su savivaldybės garantija, tų pačių metų birželį sudaryta rangos sutartis, o 2022 metų gegužę įvyko įgyvendintos investicijos pristatymo ceremonija.

Po 2023 metų kovo mėnesį įvykusių vietos savivaldos rinkimų susidarė nauja savivaldybės tarybos koalicija, o nuo balandžio mėnesio pagal naują Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo redakciją merai perėmė iš savivaldybės administracijos direktorių akcininko funkcijas savivaldybių valdomose bendrovėse. Po šių pasikeitimų praėjus vos dviem mėnesiams, 2023 metų birželio mėnesį po mero vizito bendrovėje, atsistatydino visa investiciją įgyvendinusi šilumos tiekimo bendrovės vadovybė – valdyba ir su merui oponuojančia politine jėga susijusi bendrovės vadovė.

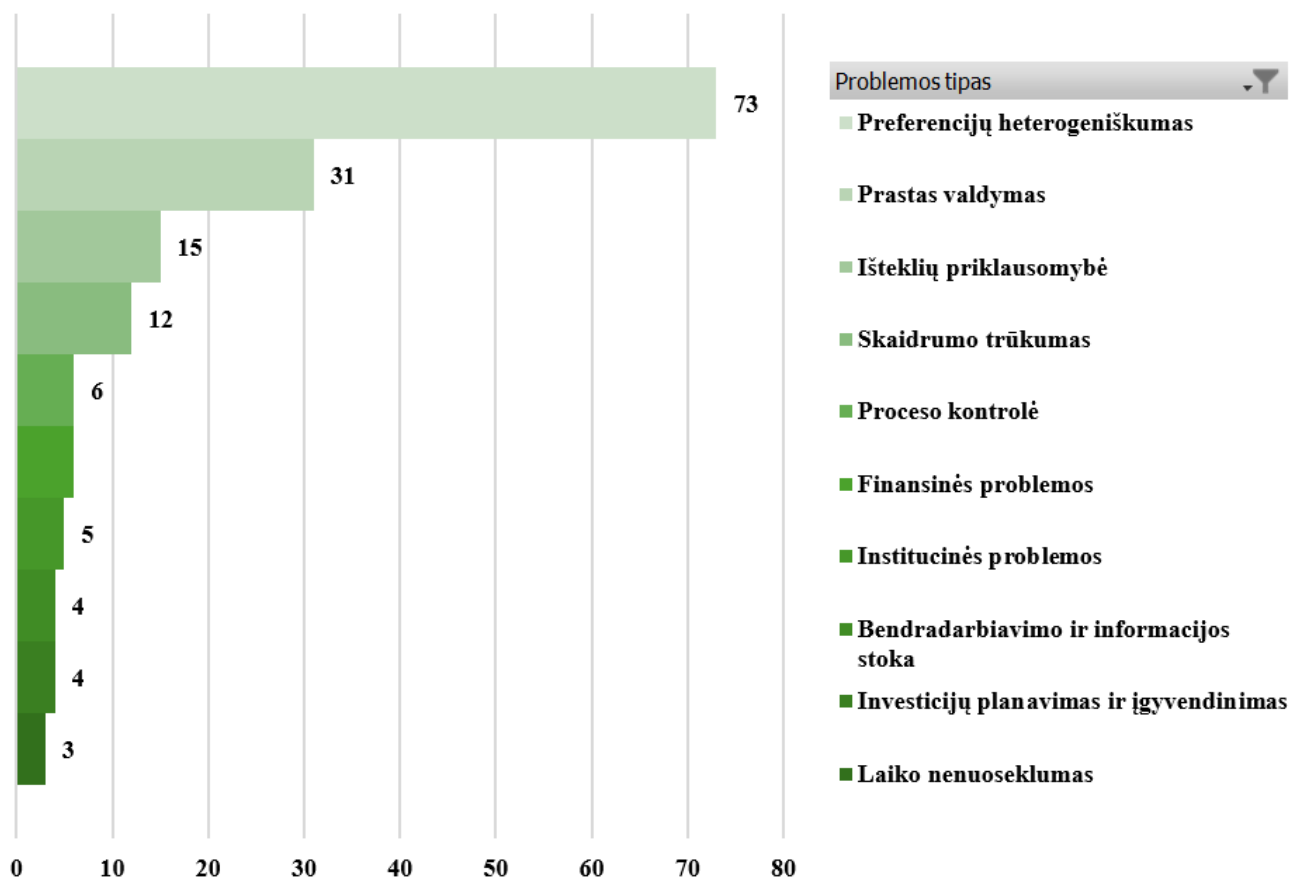
Taigi įvykių chronologija atskleidė, kad nors investicijos įgyvendinimas buvo numatytas 2012 metų šilumos ūkio specialiajame plane ir už šią investiciją pasisakė skirtingi ekspertai įvairiais laikotarpiais, investicija nebuvo įgyvendinama tol, kol 2019 metais nepasikeitė politinė valdžia. Paskyrus bendrovės vadovą, susijusį su investicijos įgyvendinimą palaikiusia valdančiąja dauguma, jau po 7 mėnesių po paskyrimo buvo pasirašyta rangos darbų sutartis, o investicija įgyvendinta per 11 mėnesių. Po vietos savivaldos rinkimų 2023 metais opozicijai perėjus į valdančiosios daugumos poziciją, pasikeitė ir visa investiciją įgyvendinusi šilumos tiekimo bendrovės vadovybė.

Siekiant nustatyti pagrindines nagrinėjamo laikotarpio problemas, susijusias su investicijos įgyvendinimo procesu, buvo atlikta surinktų duomenų teminė analizė. Susisteminus duomenis, iš viso gauta 10 įvairiuose dalyvių pasisakymuose ir įvykiuose atskleidžiamų investicijos įgyvendinimo problemų: bendradarbiavimo ir informacijos stoka, finansinės problemos, institucinės problemos, investicijų planavimas ir įgyvendinimas, išteklių priklausomybė, laiko nenuoseklumas, prastas valdymas, preferencijų heterogeniškumas, proceso kontrolė ir skaidrumo trūkumas.

Ištyrus, kokios problemos nagrinėjamu laikotarpiu dažniausiai pasikartojo, nustatyta, kad dažniausiai pasikartojo preferencijų heterogeniškumo problema – iš viso 73 atvejai. Antroje vietoje dominavo prasto valdymo problema – iš viso 31 atvejis. Toliau sekė išteklių priklausomybė (15 atvejų), skaidrumo trūkumas (12 atvejų), proceso kontrolė ir finansinės problemos (po 6 atvejus),

institucinės problemos – 5 atvejai, bendradarbiavimo ir informacijos stoka bei investicijų planavimas ir įgyvendinimas (po 4 atvejus) ir 3 laiko nenuoseklumo atvejai (žr. 12 pav.).

Investicijos įgyvendinimo problemos 2009 – 2023 metų laikotarpiu

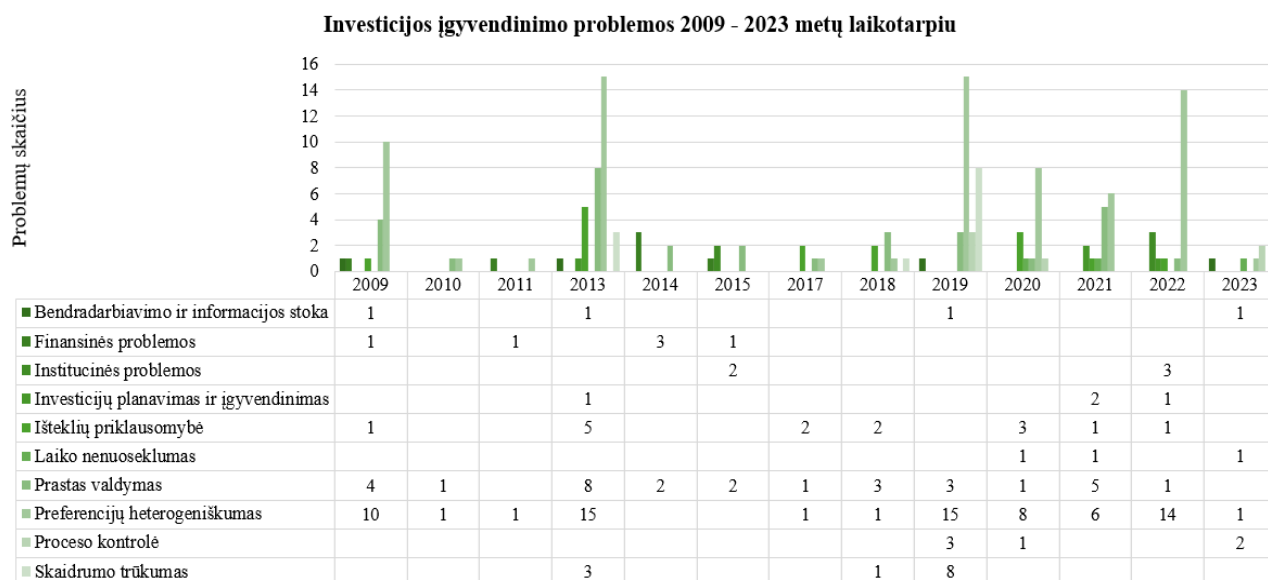


12 pav. Investicijos įgyvendinimo problemų dažnumas 2009 – 2023 metų laikotarpiu

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Siekiant nustatyti, kuriuo laikotarpiu kokios problemos labiausiai dominavo, buvo sudaryta chronologinė problemų dažnių lentelė (13 pav.). Ištyrus gautus duomenis nustatyta, kad visu laikotarpiu dominavusi **preferencijų heterogeniškumo problema** dažniausiai pasikartojo 2009 metais – iš viso 10 kartų, taip pat 2013 metais – 15 kartų, bei 2019 – 2022 metų laikotarpiu, atitinkamai – 15 kartų 2019 metais, 8 kartus 2020 metais, 6 kartus 2021 metais ir 14 kartų 2022 metais. Gautas rezultatas gali būti paaiškinamas chronologijoje nustatyta įvykių seka ir surinktais tyrimo duomenimis.

2009 metais buvo pradėta diskusija dėl alternatyvių investicijų įgyvendinimo – Katilinės Nr.2 įsigijimo arba jungiamosios trasos įgyvendinimo. Eksperto, įmonės vadovybės ir tarybos narių nuomonės išsiskyrė. Ekspertas palaikė dviejų atskirų šilumos tiekimo sistemų sujungimą, o bendrovės vadovybė pasisakė prieš šią investiciją ir už Katilinės Nr.2 įsigijimą. Vadovybės argumentai buvo susiję su investicijos sudėtingumu, dideliais įgyvendinimo kaštais ir neigiamu poveikiu vartotojams dėl būsimų didelių šilumos nuostolių trasose (šaltiniai: 2009_L1_4; 2009_L1_5). Taryboje taip pat nebuvo sutarimo šiuo klausimu. Merė palaikė investicijos įgyvendinimą, tuo tarpu dauguma tarybos narių pritarė bendrovės vadovybei, kad tikslingiau įsigyti Katilinę Nr.2 (šaltiniai: 2009_L1_6; 2009_L2_1).



13 pav. Investicijos įgyvendinimo problemos 2009 – 2023 metų laikotarpiu

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

2013 metų preferencijų heterogeniškumo dominavimas siejamas su tuo metu vykusia diskusija dėl potencialaus šilumos gamintojo N2 gaminamos atliekinės šilumos supirkimo ir jo pasiūlymo neatlygintinai įgyvendinti investiciją. Šiam pasiūlymui aktyviai priešinosi šilumos tiekimo bendrovės vadovybė: „Ir dėl trasų – žinoma, gerai jas gauti už dyką, bet paskui reikės jas išlaikyti, prižiūrėti“ (šaltinis: 2013_L1_11); „Technines sąlygas jums parašėme. Mes nupirksime iš jūsų šilumą, o čia – dovanos. Dovanų karaliai mirė“ (šaltinis: 2013_L1_17).

Bendrovės vadovas taip pat išsakė nuomonę, kad niekada nesutiks, jog nepriklausomas šilumos gamintojas gali sumažinti šilumos kainą, taip pat teigė, kad N2 siūloma atliekinė šiluma yra per brangi (šaltinis: 2013_L1_13). Taigi vadovybė, nepritarė N2 siūlymui, iš esmės rėmėsi finansiniais argumentais – poreikiu vėliau išlaikyti jai perduotą jungiamąją trasą, per didelę atliekinės šilumos kainą bei nuomone, kad nepriklausomi šilumos gamintojai negali sumažinti šilumos kainos.

Tuo tarpu N2 aktyviai kritikavo tokią vadovybės poziciją, keldamas prielaidas, kad šilumos tiekimo bendrovė nenori šio projekto, nes bijo konkurencijos (šaltinis: 2013_L1_16). Vėliau, N2, sustabdydamas sutarties dėl investicijos įgyvendinimo pasirašymą, išreiškė abejones ar šilumos tiekimo bendrovė tiesia tokio diametro šilumos trasas, kokios numatytos šilumos ūkio specialiajame plane. Nes esant mažesnio diametro vamzdynui, N2 negalės patiekti atliekinės šilumos į tinklo (šaltinis: 2013_L1_17).

Sutarimo tuo klausimu nebuvo ir savivaldybės taryboje. N2 pasiūlymas dėl atliekinės šilumos teikimo įvairiais aspektais buvo nagrinėjamas šešiuose savivaldybės tarybos posėdžiuose per 2013 metus. Vieni tarybos nariai pasisakė už investicijos įgyvendinimą, kiti tarybos nariai įitariai vertino tiek sutarties nuostatas, tiek patį pasiūlymą, treči kėlė klausimą, kas bus, jeigu į rinką atėjus N2 ir pradėjus tiekti atliekinę šilumą, N1 nuspręs nutraukti savo veiklą. Nagrinėjant šį klausimą taryboje taip pat kilo nesutarimų, kai šilumos tiekimo bendrovėje dirbę tarybos nariai nenusišalino balsuojant šiuo klausimu net po raginimų tai padaryti (šaltiniai: 2013_L1_12; 2013_L1_13; 2013_L1_14; 2013_L1_15, 2013_L1_16, 2013_L1_17).

Nors N2 kėlė taryboje klausimą ar šilumos tiekimo bendrovė tiesdama šilumos tiekimo vamzdynus laikosi šilumos ūkio specialiajame plane nurodytų parametrų, tačiau vykdomų investicijų atitiktis šilumos ūkio specialiajam planui taryboje nebuvo svarstoma.

2019 – 2022 metų laikotarpiu preferencijų heterogeniškumo problemos dominavimas siejamas su skirtingais valdančiosios koalicijos, šilumos tiekimo bendrovės tarybos ir opozicijai priklausiusio mero požiūrių tiek į pačią investiciją, tiek į bendrovėje reikalingus priimti sprendimus.

2019 ir 2020 metais išsiskyrė tarybos valdančiosios daugumos ir vadovybės nuomonė dėl to, ar pigiau gaminti šilumą gamtinėmis dujomis, ar pirkti iš nepriklausomo šilumos gamintojo N1 (šaltinis: 2019_L1_25), taip pat ar pratęsti su N1 sudarytą šilumos tiekimo bendrovei priklausančio turto nuomos sutartį (šaltinis: 2019_L1_24). Valdančiajai tarybos daugumai neigiamai vertinant esamą bendrovės situaciją, tarp tarybos narių ir mero išsiskyrė nuomonė dėl konsultacinio eksperto šilumos ūkio klausimais samdymo. Vieni siūlė, kad tai turėtų daryti pati bendrovė, kiti kategoriškai su tuo nesutiko, nepasitikėdami bendrovės kompetencija ir siūlydami, kad ekspertą turėtų samdyti pati savivaldybė (šaltinis: 2019_L1_25). Taip pat nuomonės nesutapo ir dėl investicijos įgyvendinimo reikalingumo – meras abejojo jos reikalingumu, o valdančioji tarybos dauguma pasisakė už jos įgyvendinimą (šaltinis: 2020_L1_27).

2019 metais taip pat aiškiai išsiskyrė vadovybės ir valdančiosios tarybos daugumos nuomonė dėl investicijos įgyvendinimo. Bendrovės vadovas nepritarė investicijos įgyvendinimui įmonės lėšomis, kadangi manė, jog investicija daugiau reikalinga tam, kad N2 galėtų tiekti atliekinę šilumą. 2019 metų rugsėjo mėnesį laikraščiui duotame interviu vadovas nurodė: „*Jiems 2013 m. buvo išduotos prisijungimo sąlygos ir atidaryti vartai... Bet kalbant apie tolesnį likimą, kas buvo 2013 metais, žinau, kad jiems pagal tas prisijungimo sąlygas reikėjo ateiti (atvesti trasą – aut. pastaba) iki miesto gatvėje esančios šilumos tiekimo sistemos. Nes čia yra pagrindinė rinka. Tai, kas yra kitoje gatvėje, neįdomu – ten maža rinka. Ir (N2) to tikrai nepakanka. Matyt, po visų vertinimų tai pasirodė techniškai pernelyg sudėtinga, per daug brangu nutiesti trasą nuo (N2) iki čia. Plius atsiranda technologiniai nuostoliai vamzdyne. Ilgos trasos – didesnės netektys. Nugaruoja šiluma. Visa tai pagal prisijungimo sąlygas prisiima tiekėjas. Čia atsiranda problemėlė ir tuo pačiu interesas Nr. 1. Kodėl neprivertus tai padaryti įmonės? Savo sąskaita, savo vartotojų sąskaita. Tai būtų geriausias sprendimas! Matau tokį veikimą. Labai daug žingsnių daroma: jūs nutieskite trasą, sujunkite vamzdžius“.* (šaltinis: 2019_L3_1).

Taigi, nors tuometinis įmonės vadovas 2019 metų gruodžio mėnesį pasirašė sutartį dėl investicijos techninio projekto parengimo, jis nepritarė, kad įmonė turėtų įgyvendinti investiciją savo lėšomis. Tačiau tokia įmonės vadovo nuomonė prieštaravo tiek šilumos ūkio specialiajam planui, kuriame buvo numatytas investicijos įgyvendinimas, tiek Šilumos ūkio įstatymui, kuriame atliekinės šilumos panaudojimas buvo numatytas prioritetiniu. Šis nuomonių išsiskyrimas lėmė, kad savivaldybės administracijos direktorius 2020 m. spalio mėnesį įmonės vadovui pareiškė nepasitikėjimą dėl nepakankamų pastangų įgyvendinti investiciją ir tolimesnių santykių tęsimą su N1, todėl vadovas atsistatydino (šaltinis: 2020_L2_4).

Taigi iš esmės 2018 metų lapkritį paskirtas šilumos tiekimo bendrovės vadovas laikėsi panašios pozicijos dėl investicijos reikalingumo kaip ir buvęs vadovas. Skirtumas tas, kad 2009 – 2018 metų laikotarpiu vadovavęs vadovas, vertinęs investiciją kaip nebūtiną, nebuvo atšauktas iš einamų pareigų, o vėlesnis vadovas buvo priverstas atsistatydinti.

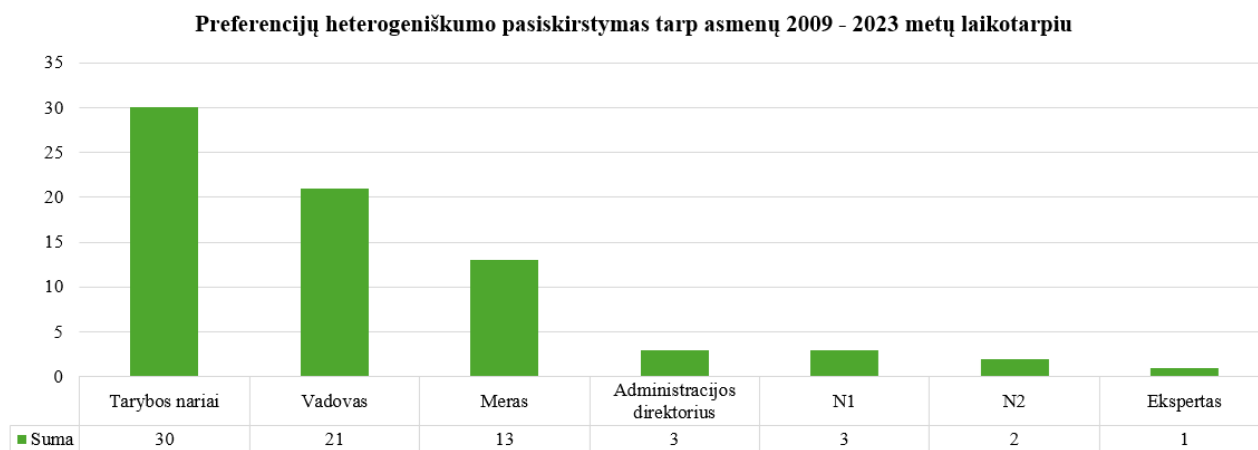
Proceso kontrolės problemos dinamika 2009 – 2023 metų laikotarpiu atskleidžia, kad tokia skirtinga dviejų vadovų situacija susidarė todėl, kad 2009 – 2018 metų laikotarpiu nebuvo fiksuota nė vieno savivaldybės kontrolės, susijusios su investicijos įgyvendinimu, atvejo (žr. 18 pav.). Tuo tarpu 2019 metais, po pirmojo ir antrojo investicijų įgyvendinimo lūžių (2018 metais ekspertams pristačius studiją dėl vartotojams padarytos žalos ir 2019 metais per vietos savivaldos rinkimus pasikeitus politinei valdžiai), fiksuoti net 3 įmonėje vykstančių procesų kontrolės atvejai, lėmę bendrovės vadovo svarstymus apie **skaidrumo** trūkumą (8 atvejai) ir **bendradarbiavimo bei informacijos trūkumą** (1 atvejis) (šaltinis: 2019_L3_1). Taigi teminė analizė patvirtina Krause ir Van Thiel (2019) tyrimo rezultatus, kad *proceso kontrolė didina tarpusavio nepasitikėjimą ir mažina informacijos dalinimąsi*.

2021 – 2022 metų laikotarpiu dominuojanti **preferencijų heterogeniškumo** problema paaiškinama nesutarimais tarp 2020 metų lapkritį paskirtos naujos bendrovės vadovės, valdančiosios tarybos daugumos ir mero dėl investicijos reikalingumo ir jos poveikio bendrovei ir vartotojams. Meras nepritarė investicijai, savivaldybės garantijos suteikimui investicijos įgyvendinimui, taip pat bendrovės santykių dinamikai su N1, nurodydamas, kad investicija yra nereikalinga ir neatsiperkanti, o bendrovės sprendimas nesupirkti iš N1 šilumos gali būti nenaudingas vartotojams. Tuo tarpu bendrovės vadovybė ir valdančioji dauguma tiek investicijai, tiek bendrovės veiksmams N1 atžvilgiu pritarė (šaltiniai: 2021_L1_29; 2021_L1_31; 2022_L1_33; 2022_L1_34; 2022_L1_35; 2022_L1_36). Atitinkamai, susidarius tokiam ryškiam preferencijų heterogeniškumui tarp mero ir bendrovės vadovybės, 2023 metais po vietos savivaldos rinkimų į valdančiąją daugumą grįžus mero vadovaujamai partijai, fiksuoti dar du proceso kontrolės atvejai: pirmasis – valdančioji dauguma nepatvirtino šilumos tiekimo bendrovės metinės ataskaitos, antrasis – merui nurodžius, kad atšauks visą bendrovės valdybą, atsistatydino tiek valdybą, tiek bendrovės vadovę (šaltinis: 2023_L4_2).

2021 – 2023 metais analizuojant investiciją įgyvendinusios vadovybės ir mero santykių dinamiką atsiskleidžia preferencijų heterogeniškumo sudėtingumas ir komplikotumas.

Meras nepritarė tam, kad bendrovė gamintų šilumą gamtinėmis dujomis vietoje to, kad pirktų ją iš nepriklausomo šilumos gamintojo N1 (šaltiniai: 2022_L1_33; 2023_L4_2). Tačiau Lietuvos Aukščiausiasis Teismas 2022 m. nutartyje (šaltinis: 2022_T_1) nurodė, kad bendrovė negalėjo supirkti šilumos iš N1, kadangi N1 šilumą gamino neteisėtai – Valstybinė energetikos reguliavimo taryba uždraudė bendrovei supirkti N1 gaminamą šilumą. Taigi mero nuomonė nesutapo ne tik su bendrovės vadovybės nuomone, bet ir su Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos bei Lietuvos Aukščiausiojo Teismo nuomone ir sprendimais. Tokiame kontekste vadovybei tapo itin sudėtinga spręsti preferencijų heterogeniškumo problemą, kadangi ji buvo įpareigota laikytis teisės aktų ir Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos nurodymų, kurie nesutapo su mero nuomone.

Atvejo situacijos tyrimas taip pat patvirtino, kad preferencijų heterogeniškumas daugiausia pasireiškė tarp savivaldybės tarybos narių – iš viso nagrinėjamu laikotarpiu 30 kartų. Vadovybė, turėdama skirtingą nuomonę nei tarybos nariai, meras ir ekspertai, šią problemą generavo 21 kartą, tuo tarpu meras, nepritardamas tarybai ir vadovybei – 13 kartų (žr. 14 pav.). Šie tyrimo rezultatai sutampa su teorinėje dalyje pristatytais moksliniais tyrimais, įrodančiais, kad kolektyvinis atstovaujamas (savivaldybės tarybos, parlamentai, vyriausybės) dėl preferencijų heterogeniškumo gali generuoti problemas. Tačiau, kaip rodo ši atvejo studija, problemas esant skirtingoms nuomonėms taip pat generuoja vadovai, merai ir, nors ne taip reikšmingai, ir kiti su hibridinės organizacijos veikla susiję asmenys.



14 pav. Preferencijų heterogeniškumo pasiskirstymas tarp asmenų 2009 – 2023 metų laikotarpiu
Šaltinis: parengta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

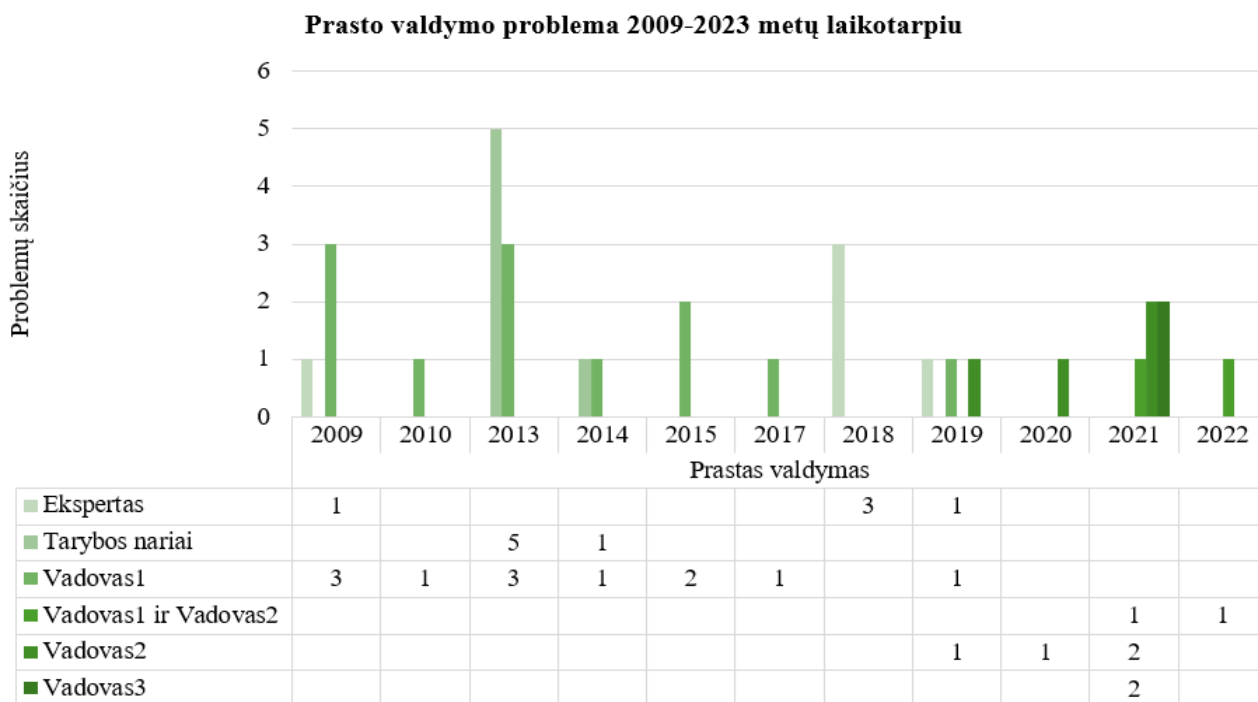
Taigi nors šilumos ūkio specialusis planas yra privalomas tiek savivaldybei, tiek šilumos tiekimo bendrovei, o atliekinės šilumos panaudojimas labiausiai atitinka visuomenės interesus, atlikta analizė atskleidžia, kad preferencijų heterogeniškumo problema šiuo atveju susidarė dėl tarybos narių, vadovybės, mero ir kitų suinteresuotų šalių nesutarimų šiais klausimais. Tiek vadovybė, tiek tarybos nariai ir meras įvairiai vertino investicijos reikalingumą, todėl investicija galėjo būti įgyvendinta tik susidarius galimybių langui – į valdžią atėjus jos įgyvendinimą palaikiusiai politinei jėgai ir paskyrus su šia politine jėga susijusį bendrovės vadovą.

Atlikta analizė taip pat atskleidžia, kad tiek tarybos nariai, tiek bendrovės vadovybė neteikė prioriteto ekspertų nuomonėms ir išvadoms, kurios visu nagrinėjamu laikotarpiu iš esmės sutapo dėl investicijos reikalingumo. Be to, analizė parodė, kad tam tikrais atvejais vadovybė gali susidurti ne tik su skirtingomis politikų ir kitų suinteresuotų šalių nuomonėmis, bet ir su politikų nuomonėmis, kurios prieštarauja valstybinių institucijų nurodymams, dėl ko tampa itin sudėtinga spręsti preferencijų heterogeniškumo generuojamas problemas.

Prasto valdymo ir išteklių priklausomybės problemos buvo kitos dvi labiausiai dominuojančios problemos nagrinėjamu laikotarpiu, atitinkamai 32 ir 15 atvejų.

Teminės analizės metu prasto valdymo problema buvo priskiriama tiems asmenims, kuriems buvo reiškiamas tokia kritika, išskyrus ekspertų pasisakymus. Kadangi visi ekspertai reiškė kritiką bendrovės vadovybės priimtiems sprendimams ir bendrovės rezultatams, jų pasisakymai buvo priskirti jiems patiems siekiant atskleisti, kuriuo laikotarpiu ekspertai reiškė tokią kritiką.

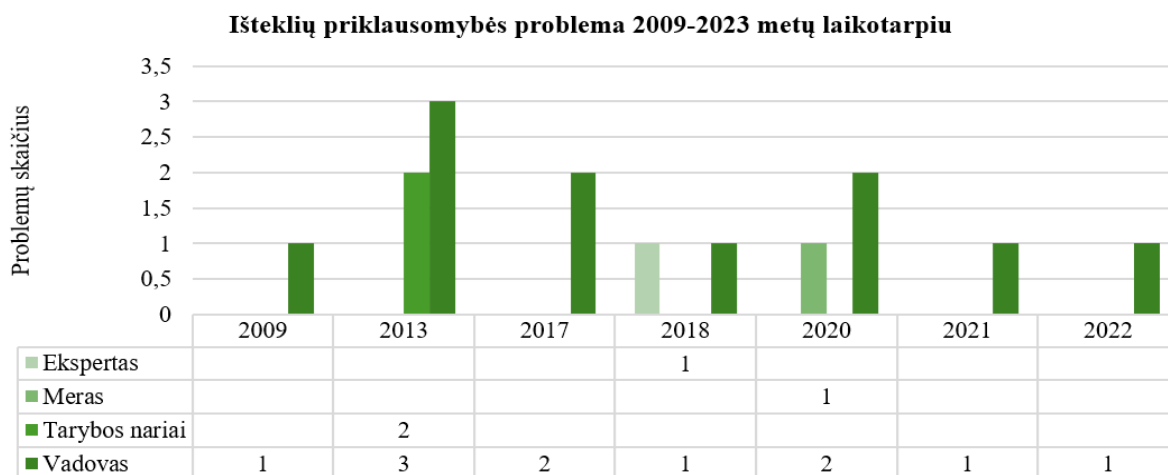
Dažniausiai buvo keliama pirmojo bendrovės vadovo, vadovavusio iki 2018 metų, prasto valdymo problema, iš viso 14 atvejų (žr. 15 pav.). Tarybos narių ir antrojo vadovo, vadovavusio nuo 2018 iki 2020 metų, atžvilgiu fiksuoti po 6 prasto valdymo atvejai, paskutinio vadovo – 2 atvejai. Ekspertai dėl prasto įmonės valdymo pasisakė tris kartus – 2009, kuomet nustatė, kad neefektyviai naudojamas bendrovės turtas (šaltinis: 2009_L1_3), ir 2018 bei 2019 metais, kuomet buvo pristatytos dvi ekspertų studijos, kuriose užfiksuota vartotojams daroma žala dėl investicijos neįgyvendinimo (šaltiniai: 2018_L1_21; 2019_L1_26).



15 pav. Prasto valdymo problema 2009 – 2023 metų laikotarpiu

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Nors prasto valdymo klausimas dominavo bendrovės vadovų atžvilgiu, atlikta analizė atskleidė, kad taryba taip pat gali kelti prasto valdymo problemas. Taryboje tokie atvejai fiksuoti 2013 metais, kuomet buvo nagrinėjamas N2 pasiūlymas dėl atliekinės šilumos panaudojimo. Tarybos nariams negalint susitarti, klausimo nagrinėjimas buvo perkeltas sekančiam tarybos posėdžiui, o tarybos nariai kaltinami negebantys priimti šilumos kainą mažinančius sprendimus (šaltiniai: 2013_L1_14; 2013_L1_16). Taip pat prasto valdymo problema fiksuota 2014 metais, kai bendrovės vadovas sukritikavo savivaldybę, kad ji nepadeda spręsti biudžetinių įstaigų išskolinimo problemos (šaltinis: 2014_L1_18).



16 pav. Išteklių priklausomybės problema 2009 – 2023 metų laikotarpiu

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Teorinėje šio darbo dalyje pristatyta, kad pagal išteklių priklausomybės teoriją, hibridinių organizacijų vadovai yra labiausiai priklausomi nuo politikų valdomų išteklių (Okhmatovski ir kt., 2021). Šio tyrimo metu taip pat nustatyta, kad su išteklių priklausomybės problema labiausiai

susidūrė bendrovės vadovai (iš viso 11 atvejų iš užfiksuotų 15 problemų). Du kartus ši problema buvo fiksuota tarybos narių pasisakymuose, vieną kartą – mero, ir vieną kartą apie įmonės priklausomybę pasisakė ekspertas, pristatydamas atliktą studiją (žr. 16 pav.). Tačiau aktualu tai, kad visais fiksuotais atvejais, priklausomybė buvo fiksuojama ne nuo politikų valdomų išteklių, o nuo vienos ir suinteresuotų šalių – nepriklausomo šilumos gamintojo N1 (žr. 3.2.2.2 lentelę).

3.2.2.2 lentelė

Išteklių priklausomybės problemų santrauka 2009 – 2023 metų laikotarpiu

Data	Santrauka	Šaltinis
2009-02-20	N1 dirba nepatikimai, todėl įmonė negali užtikrinti patikimo šilumos tiekimo vartotojams.	2009_L1_2
2013-04-19	Tarybos narys baiminosi N1 galimo sprendimo pasitraukti iš rinkos atsiradus konkurencijai su N2.	2013_L1_12
2013-04-19	Tuo atveju, jeigu N1 pasitrauks iš rinkos, N2 pasiūlė pusę metų padengti įmonės nuostolius tol, kol ji pasistatys naują biokuro katilinę.	2013_L1_12
2013-04-30	Tarybos narys pasisakė už konkurenciją, nes ji mažina kainą ir išreiškė kritiką, kad bijoma N1 sudaryti konkurenciją.	2013_L1_13
2013-11-30	Įmonės vadovas nurodė, kad neturi moralinės teisės vesti derybų su N1, nes jie ir taip parduoda už 11,1 centą kai visoje Lietuvoje yra 17 ct ir daugiau.	2013_L1_17
2013-11-30	Įmonės vadovas nurodė, kad įmonė yra skolinga N1 beveik 3 mln. Litų.	2013_L1_17
2017-03-24	Įmonės vadovas nurodė, kad nori katilinėje, kurioje veikia N1, pastatyti biokuro katilą, nes šiuo metu toje katilinėje turi tik dujas ir neturi svertų kaip paveikti N1 šilumos kainą. Tam reikia konkurencijos su N1.	2017_L1_20
2017-03-24	Įmonės vadovas teigė, kad ketina investuoti į nedidelio galingumo katilą, o šalčiausio laikotarpio metu liktų dirbti N1, taip užtikrinant tiek konkurenciją, tiek bendradarbiavimą su N1.	2017_L1_20
2018-03-28	Ekspertų nuomone, sujungimas būtų geras sprendimas, jeigu nebūtų N1.	2018_L1_21
2018-11-29	Naujasis vadovas nurodė, kad iš ekspertų studijoje pateiktų 4 scenarijų tik vienas duotų teigiamą rezultatą, tačiau tam būtina, kad N1 nutrauktų savo veiklą, o įmonė turėtų įgyvendinti daug kainuojančias investicijas. Todėl vadovo manymu yra tik viena išeitis - derėtis su N1.	2018_L1_23
2020-04-30	Meras nurodė, kad N1, reaguodamas į sprendimą nutraukti nuomos sutartį, atleidžia darbuotojus, nes neberuoš karšto vandens. Atitinkamai, įmonei tektų gaminti karštą vandenį savo turimais dujiniais katilais, o tai bus brangiau nei pirkti paslaugą iš N1.	2020_L1_27
2020-05-06	2019 metais vartotojai už N1 gaminamą šilumą permokėjo 144,5 tūkst. eurų, kuriuos N1 turės grąžinti, tik neaišku ar tai padarys, nes įteikė darbuotojams atleidimo lapelius.	2020_L2_3
2020-05-07	Įmonės vadovas nurodė, kad N1 sukauptos permokos grąžinimas vartotojams dar turi būti patvirtintas VERT, tačiau ji susidarė todėl, kad N1 neatpigino šilumos tiek, kiek turėjo pagal kuro kainas. Atitinkamai, vartotojams pigo šiluma mažiau, nei prognozuota.	2020_L1_28
2021-10-11	Įmonės vadovė informavo apie papildomų dviejų dujinių katilų investicijos poreikį, nes N1 negauna VERT pažymos, kad jo biokuro katilai tinkami naudoti. Kol nėra pažymos, įmonė negali supirkti šilumos ir turi gaminti šilumą pati.	2021_L1_31
2022-01-04	Įmonės vadovė nurodė, kad dėl didelių šilumos kainų kalta N1, nes ji susimažino savo šilumos gamybos pajėgumus ir jos pajėgumų nebeužtenka gaminti šilumą iš biokuro. Todėl tenka kurti gamtines dujas, kurių kaina yra nestabili dėl energetinės krizės.	2022_L1_32

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Šilumos tiekimo bendrovė visu nagrinėjamu laikotarpiu buvo priklausoma nuo N1 priimamų sprendimų. 2009 metais bendrovė negalėjo užtikrinti patikimo šilumos tiekimo, nes N1 dirbo nestabiliai. 2013 metų laikotarpiu, vykstant diskusijai dėl potencialaus nepriklausomo šilumos gamintojo N2 siūlymo tiekti atliekinę šilumą, tiek vadovybė, tiek tarybos nariai kėlė klausimą ar N2 pradėjus tiekti atliekinę šilumą, N1 nepasitrauks iš rinkos. Be to, tuo pačiu laikotarpiu, kai vyko diskusija dėl N2 siūlomos atliekinės šilumos, šilumos tiekimo bendrovė N1 buvo skolinga 3 mln. litų. 2017 metais vadovas kalbėjo apie poreikį sudaryti konkurenciją N1 gamybai, tačiau taip pat siūlė ne įgyvendinti investiciją, o statyti nedidelio galingumo biokuro katilą Katilinėje Nr.2, kad

šaltuoju metų laikotarpiu N1 toliau galėtų gaminti šilumą. 2018 metais ekspertai, studijoje nurodydami, kad neįgyvendinus investicijos vartotojai permokėjo 2,84 mln. eurų, tuo pat metu nurodė, kad investicijos įgyvendinimas gali būti rizikingas bendrovei – nėra žinoma, ar ji sugebės sukonkuruoti su N1. Antrasis vadovas taip pat priėmė sprendimą neįgyvendinti investicijos, atsižvelgdamas į N1 egzistavimą. Galiausiai, 2020 – 2022 metais vyko diskusijos tiek dėl vartotojų permokos už N1 gaminamą šilumą, tiek dėl N1 priimamų sprendimų, dėl kurių bendrovė buvo verčiama investuoti į naujus gamybos įrenginius ir gaminti šilumą gamtinėmis dujomis.

Teorinėje šio darbo dalyje atskleista, kad hibridinės organizacijos tikslų nukreipimas teikiant prioritetą tik vienai suinteresuotai šaliai galiausiai gali lemti organizacijos misijos krizę, kurios metu organizacija nebėra pajėgi atliepti nei finansinių, nei socialinių jai keliamų tikslų (Siwale ir kt., 2021). Tiriamu atveju, visu nagrinėjamu laikotarpiu buvo fiksuota tiek finansinė, tiek verslo sprendimų priklausomybė nuo N1, o sprendimai buvo priimami vertinant tuo aspektu, kaip jie paveiks N1 priimamus verslo sprendimus. Ir nors įgyvendinus investiciją techniniai duomenys rodo, kad ji sumažino N1 šilumos gamybą, tačiau visu tiriamu laikotarpiu keltos prielaidos ir svarstymai, kad N1 gali nutraukti savo veiklą dėl šilumos gamybos sumažėjimo, nepasitvirtino.

Taigi teminė analizė atskleidė, kad pagrindinės problemos, lėmusios investicijos neįgyvendinimą, buvo preferencijų heterogeniškumas, išteklių priklausomybė ir prastas valdymas. Tuo tarpu proceso kontrolė, nors ir paskatino nepasitikėjimą tarp šalių, sugeneravo ir teigiamus rezultatus. 2019 metais pradėjus taikyti proceso kontrolę ir 2020 metais valdančiajai daugumai pakeitus vadovą į sau palankų, investicija buvo įgyvendinta, nors preferencijų heterogeniškumas išliko aukštas ir dėl to ją įgyvendinusi vadovybė 2023 metais turėjo atsistatydinti.

3.2.3. Priežastinių veiksnių analizės rezultatai taikant proceso sekimą ir kokybinio tyrimo hipotezes

Atlikus surinktų tyrimo duomenų teminę analizę pagal nagrinėjamu laikotarpiu išryškėjusias investicijos įgyvendinimo problemas, taikant proceso sekimą ir pasirinktą daugiateorinę agentavimo, suinteresuotų šalių ir išteklių priklausomybės prieigą, buvo sudaryta investicijos įgyvendinimo proceso priežastinių veiksnių schema (žr. 17 pav.).

Sudarant priežastinių veiksnių schemą, **pirmuoju etapu** buvo nustatytas **svarbiausias investicijos įgyvendinimo lūžis** – 2019 metų vietos savivaldos rinkimai. Nors 2018 metų balandį ekspertų pristatyta studija dėl vartotojams padarytos 2,84 mln. Eurų žalos paskatino atnaujinti diskusijas dėl investicijos įgyvendinimo, tačiau 2018 metų lapkritį bendrovės vadovas toliau siūlė bandyti derėtis su N1, o ne ją įgyvendinti (šaltiniai: 2018_L1_21, 2018_L1_23). Todėl, nors ekspertų studija buvo svarbus lūžis, jis nebuvo esminis investicijos įgyvendinimo procese.

Esminis lūžis įvyko po 2019 metų vietos savivaldos rinkimų, kuomet, kaip atskleidė teminė problemų analizė, savivaldybės taryba pradėjo taikyti proceso kontrolę bendrovės atžvilgiu. Naujai išrinkta valdžia pradėjo kelti klausimą dėl konsultacinio eksperto šilumos ūkio klausimais pasitelkimo. Ji siūlė, kad ekspertą turėtų samdyti ne bendrovė, o savivaldybė (šaltinis: 2019_L1_25). Vadovas, 2019 metų rugsėjo mėnesį duodamas interviu, tokią situaciją apibūdino taip: „Kažkas mano „maikutę“ apsivilkęs, esą šilumos tinklų gerbėjas teikia pasiūlymus ir sako: „Aš noriu padėti“. Bet jaučiu, kad jis tuoj į mūsų vartus įspirs. Nežinau, su kokiais interesais jis atėjo“ (šaltinis: 2019_L3_1).

Priešindamasis tarybos pozicijai, vadovas pats pasamdė ekspertus, kurie atliko dar vieną studiją, parodžiusią, kad vartotojai per metus be jungiamosios trasos permoka apie 200 tūkst. eurų (šaltinis: 2019_L1_26), o tai paskatino sudaryti sutartį dėl investicijos techninio projekto parengimo.

Taigi, nepaisant to, kad proceso kontrolė padidino nepasitikėjimą tarp bendrovės ir tarybos, ji taip pat paskatino pradėti investicijos įgyvendinimą, nors bendrovės vadovas nepritarė, kad bendrovė ją turėtų daryti savo lėšomis (šaltiniai: 2019_L3_1; 2019_L1_26; 2020_L1_27).

Antruoju etapu, nustatius pagrindinį investicijos įgyvendinimo lūžį, remiantis suinteresuotų šalių teorija ir teminės analizės rezultatais buvo išskirtos **pagrindinės suinteresuotos šalys**: visuomenė, savivaldybės taryba, bendrovė, N1, N2 ir meras, bei identifikuoti du pagrindiniai priešingų interesų atvejai.

Pirmasis priešingo intereso atvejis yra **priešingi N1 ir N2 interesai**. Šio darbo 3.2.2 poskyryje atskleista, kad N2 2013 metais norėjo tiekti atliekinę šilumą ir ketino pats įgyvendinti investiciją savo lėšomis bei neatlygintinai ją perduoti bendrovei. Tačiau diskusija dėl šio pasiūlymo atskleidė, kad tiek tarybos nariai, tiek bendrovė kėlė klausimą kaip tai paveiks N1, kadangi N2 pradėjus tiekti šilumą, būtų sumažinta N1 šilumos gamybos apimtis (šaltinis: 2013_L1_12). Be to, N2 kritikavo N1 siūlomą šilumos energijos kainą, pavyzdžiui: „Būtų įdomu sužinoti, ar iš jos pirktos šilumos kaina kada nors buvo mažesnė nei leidžiama didžiausia?“ (šaltinis: 2013_L1_17). Taigi N1 interesas buvo parduoti maksimalų kiekį šilumos už didžiausią įmanomą kainą (ką parodo ir VERT 2023 metų nepriklausomų šilumos gamintojų apžvalga, kurioje nustatyta, kad N1 siūloma svertinė šilumos kaina yra didžiausia visoje Lietuvoje). Tuo tarpu N2 interesas buvo pačiam tiekti šilumos energiją ir sumažinti N1 šilumos gamybos apimtį bei kainą, kas prieštaravo N1 interesams.

Antrasis priešingo intereso atvejis yra **priešingi mero ir 2019 – 2023 metų kadencijos tarybos politiniai interesai**. Vyriausiosios rinkimų komisijos duomenimis, 2019 metais mero vadovaujama partija surinko mažiau balsų, todėl sudarė taryboje opoziciją valdančiajai daugumai. Tokiu būdu meras tapo tarybos mažumos atstovu ir jo vadovaujamos partijos bei tarybos daugumos politiniai interesai išsiskyrė. Interesų skirtumą įrodo tyrimo duomenimis atskleistas preferencijų heterogeniškumas 2021 – 2022 metų laikotarpiu. Meras nepritarė savivaldybės garantijos suteikimui investicijos įgyvendinimui, taip pat kritikavo investicijos veikimą ir bendrovės priimamus sprendimus N1 atžvilgiu (šaltiniai: 2021_L1_29; 2021_L1_31; 2022_L1_33; 2022_L1_34; 2022_L1_35; 2022_L1_36).

Tai, kad pagrindinis interesų išsiskyrimas buvo ne tarp mero ir bendrovės, o tarp mero ir valdančiosios daugumos, įrodo mero pasisakymas per investicijos užbaigimo ceremoniją: „*Aš niekada šiam projektui nepritariau. Ir dabar manau, kad jis per brangus ir neefektyvus. Todėl ir šią dovaną norėčiau perduoti tam žmogui, kuris projektui pritarė ir kuriam, manau, teks atsakomybė – Ekonomikos, finansų ir biudžeto komiteto pirmininkui*“ (šaltinis: 2022_L1_34). Valdančiosios daugumos atstovas, Ekonomikos, finansų ir biudžeto komiteto pirmininkas, atsakydamas merui, pasiūlė šiuo atveju mažiau politikuoti (šaltinis: 2022_L1_34). Taigi mero pasisakymas per jungiamosios trasos užbaigimo ceremoniją parodė, kad jis atsakingu už investicijos įgyvendinimą laiko ne bendrovę, o būtent valdančiąją tarybos daugumą, kuri tuometinės kadencijos metu priėmė sprendimus, kuriems jo vadovaujama partija nepritarė.

Trečiuoju etapu, remiantis išteklių priklausomybės ir agentavimo teorijomis, buvo nustatyti tarp suinteresuotų šalių esantys **priklausomybės ryšiai**:

Priklausomybė p1 – bendrovės priklausomybė nuo N1 ir N1 priklausomybė nuo bendrovės. Bendrovės priklausomybė nuo N1 išsamiai pristatyta šio darbo 3.2.2 dalyje, tuo tarpu N1 priklausomybė nuo bendrovės yra loginio argumentavimo išdava – N1 parduoda savo gaminamą šilumą bendrovei, todėl taip pat yra priklausomas nuo jos sprendimo šią šilumą supirkti.

Priklausomybė p2 – bendrovės priklausomybė nuo visuomenės interesų ir šiuos interesus integruojančio, bendrovei privalomo vykdyti, šilumos ūkio specialiojo plano. Kaip pristatyta šio darbo 3.1.3 dalyje, šilumos ūkio specialusis planas yra pagrindinis ir privalomas bendrovės veiklos strateginis dokumentas, kurio pagrindinis tikslas yra tenkinti vartotojų (bendruomenės) interesus, susijusius su centralizuotos šilumos tiekimu. Tuo tarpu bendrovės priklausomybė nuo visuomenės interesų atsiskleidžia per agentavimo teorijos diktuojamą dvigubo atstovavimo logiką hibridinėse organizacijose, pagal kurią tiesioginis atstovaujамasis – savivaldybės taryba, yra pats atstovas vietos bendruomenės atžvilgiu, todėl galutinis atstovaujамasis, kurio naudai turi veikti bendrovė, yra visuomenė ir jos interesai.

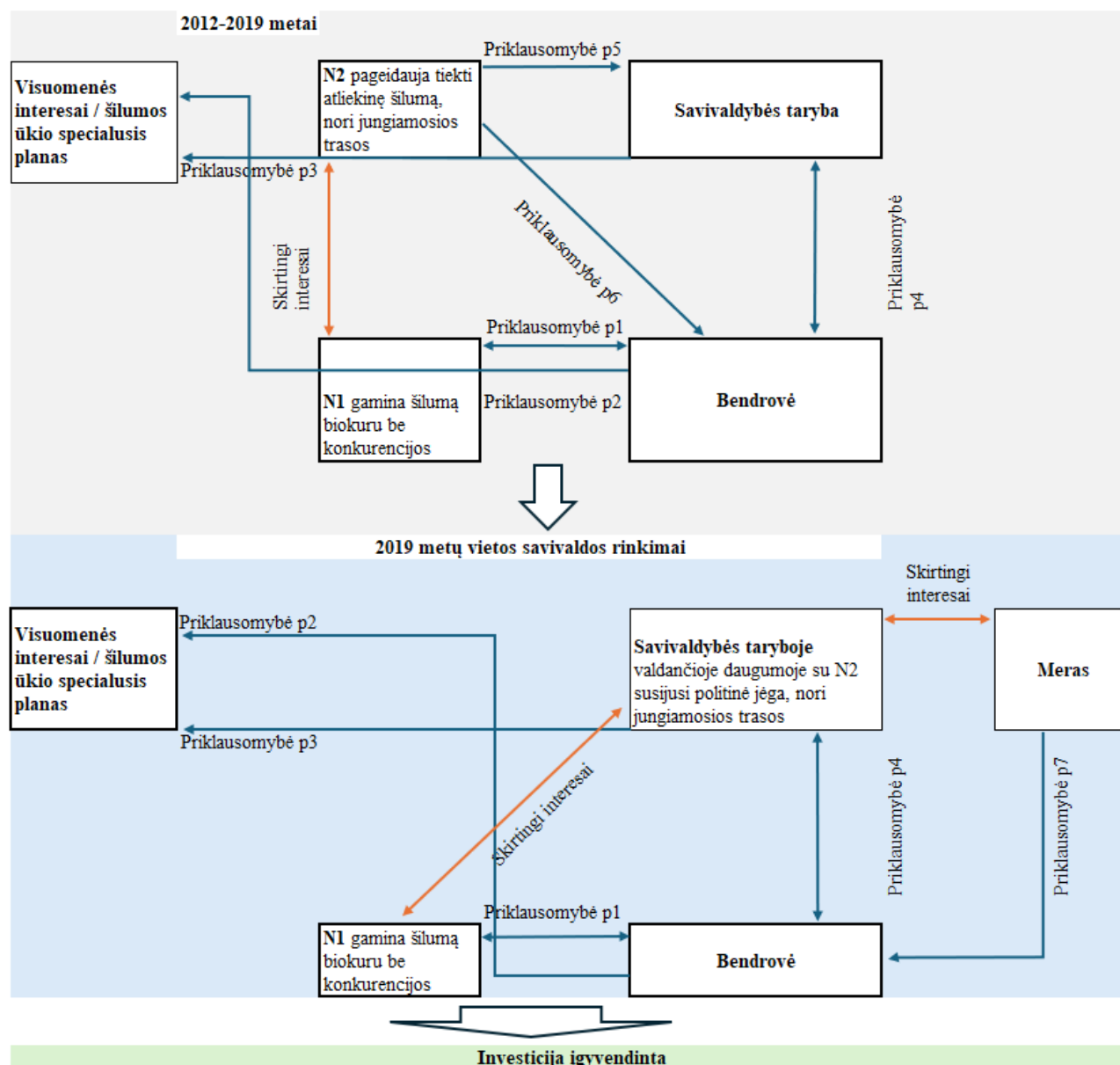
Priklausomybė p3 – savivaldybės tarybos priklausomybė nuo visuomenės interesų ir šiuos interesus integruojančio, savivaldybės tarybai privalomo vykdyti, šilumos ūkio specialiojo plano. Analogiškai kaip ir bendrovės atveju, tarybai šilumos ūkio specialusis planas yra privalomas strateginis dokumentas. Tuo tarpu priklausomybė nuo visuomenės interesų yra tiesioginė, kadangi taryba yra vietos bendruomenės išrinkti atstovai.

Priklausomybė p4 – bendrovės priklausomybė nuo savivaldybės tarybos kaip tiesioginės bendrovės akcininkės ir savivaldybės tarybos priklausomybė nuo bendrovės. Savivaldybės tarybos priklausomybė nuo bendrovės veiklos rezultatų yra politinė, kadangi žvelgiant iš agentavimo teorijos perspektyvos, savivaldybės tarybos nariai, būdami atskaitingi savo tiesioginiam atstovaujамajam – vietos bendruomenei, yra atsakingi ir dėl to priklausomi nuo bendrovės generuojamų veiklos rezultatų.

Priklausomybė p5 ir p6 – N2 priklausomybė nuo bendrovės ir savivaldybės tarybos. N2, norėdamas tiekti atliekinę šilumą, buvo priklausomas nuo bendrovės priimamų sprendimų ir jam buvo reikalingas savivaldybės tarybos pritarimas. Tarybos pritarimas buvo būtinas, nes N2 norėjo tarybos įsipareigojimo, kad bus sujungtos dvi atskiros miesto šilumos tiekimo sistemos tam, kad N2 galėtų didesniai vartotojų kiekiui patiekti atliekinę šilumą: „*Tačiau mums reikia, kad Savivaldybės taryba pritartų trišalei sutarčiai tarp savivaldybės, įmonės ir N2. Nes tik pasirašius tą sutartį ir sužiedinus šilumos trasas, šilumą vartotojams įmanoma atpiginti*“ (šaltiniai: 2013_L1_10; 2013_L1_12; 2013_L1_13; 2013_L1_17).

Priklausomybė p7 – mero priklausomybė nuo bendrovės veiklos rezultatų. Iki 2023 metų Vietos savivaldos įstatymo pakeitimų, akcininko teises ir pareigas savivaldybių valdomose bendrovėse įgyvendino administracijos direktorius, kuris buvo savivaldybės tarybos politinio asmeninio pasitikėjimo tarnautojas (Vietos savivaldos įstatymas, 1994). Nagrinėjamu atveju, mero vadovaujama partija 2019 – 2023 metų laikotarpiu buvo opozicijoje. Todėl meras, nors ir būdamas atsakingas prieš vietos gyventojus už bendrovės veiklos rezultatus, negalėjo daryti jiems įtakos ir buvo politiškai priklausomas nuo valdančiosios daugumos ir bendrovę kontroliuojančios politinės jėgos.

Ketvirtuoju etapu, gautų duomenų pagrindu, buvo sukurta investicijos įgyvendinimo priežastinių veiksmų schema (žr. 17 pav.).



17 pav. Investicijos įgyvendinimo priežastinių veiksnių schema

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Sukurta investicijos įgyvendinimo priežastinių veiksnių schema atskleidė, kad 2019 metų investicijos įgyvendinimo lūžis lėmė interesų persigrupavimą, o pačios investicijos įgyvendinimas priklausė ne tik nuo priimtų sprendimų ir *makro* veiksnių, bet ir nuo **atsitiktinių įvykių**.

Pirmiausia, kaip matyti iš investicijos įgyvendinimo priežastinių veiksnių schemos, visu laikotarpiu, nepaisant investicijos įgyvendinimo lūžio, išliko tos pačios priklausomybės – p1, p2, p3 ir p4. Bendrovė visu laikotarpiu buvo priklausoma nuo N1, o N1 priklausomas nuo jos. Taip pat, tiek taryba, tiek bendrovė buvo priklausoma nuo visuomenės interesų ir, atitinkamai, šiuos interesus integruojančio pagal įstatymus privalomo vykdyti šilumos ūkio plano. Bendrovės ir savivaldybės tarybos tarpusavio priklausomybė taip pat nepakito – bendrovė išliko priklausoma nuo savivaldybės tarybos kaip pagrindinės akcininkės, tuo tarpu savivaldybės taryba išliko atskaitinga savo rinkėjams ir todėl priklausoma nuo bendrovės veiklos rezultatų.

Esminiai pokyčiai iki ir po investicijos įgyvendinimo lūžio yra susiję su interesų persigrupavimu ir priklausomybių p5 ir 6 išnykimu bei priklausomybės p7 atsiradimu.

Iki 2019 metų N2 interesai buvo orientuoti į N1 šilumos kainos mažinimą, konkurencijos N1 veiklai sudarymą ir atliekinės šilumos tiekimą. Tačiau N2 buvo priklausomas nuo savivaldybės tarybos ir bendrovės priimamų sprendimų (p5 ir p6) ir norėdamas tiekti atliekinę šilumą, turėjo gauti prisijungimo sąlygas iš bendrovės bei užsitikrinti, kad taryba pritars trišalės sutarties tarp N2, įmonės ir savivaldybės, sudarymui. „*Anot (N2) atstovo, sutarties pasirašymas atidedamas, nes (N2), žinodama, kad įmonė ties šilumos trasą, nori įsitikinti, jog bus laikomasi šilumos ūkio specialiojo plano. (N2) atstovo žiniomis, planuojama kloti plonesnius vamzdžius negu reikėtų, norint prisijungti prie naujai įrengtos (N2) katilinės. Jei taip bus – jie sutarties nepasirašys. Priežastis – paprasta: dovana nebetenka prasmės, nes laukiamo pigesnės šilumos kainos efekto nebebūtų*“ (šaltinis: 2013_L1_17). „*Tačiau mums reikia, kad Savivaldybės taryba pritartų trišalei sutarčiai tarp Savivaldybės, įmonės ir (N2). Nes tik pasirašius tą sutartį ir sužiedinus šilumos trasas, šilumą vartotojams įmanoma atpiginti*“ (šaltinis: 2013_L1_13).

Nors N2 interesai tiekti atliekinę šilumą 2012 metais buvo integruoti į šilumos ūkio specialųjį planą (šaltinis: 2012_L1_9) ir savivaldybės taryba galiausiai pritarė sutarties pasirašymui, tačiau sutartis nebuvo pasirašyta, nes N2 nepasitikėjo, kad bendrovė laikysis šilumos ūkio specialiojo plano ir nuties reikiamo diametro vamzdynus.

Todėl, įvertinus, kad N2 interesai tiekti atliekinę šilumą buvo integruoti į šilumos ūkio specialųjį planą kaip visuomenės interesus atitinkantis interesas, fiksuojamas **pirmasis** investicijos įgyvendinimo **atsitikinumas: N2 interesai sutapo su visuomenės interesais įgyvendinti investiciją – jungiamąją trasą.**

Po 2019 metų, su N2 susijusiai politinei jėgai laimėjus vietos savivaldos rinkimus ir sudarius valdančiąją koaliciją, N2 interesai, iki to laiko orientuoti į konkurenciją su N1 ir N1 kainos sumažinimą, persikėlė į savivaldybės tarybą. Valdančioji dauguma palaikė investicijos, kurios 2013 metais norėjo N2, įgyvendinimą, taip pat kėlė klausimus dėl per didelės N1 kainos ir reikalingų priimti bendrovėje sprendimų: „*Kai pasikeitė situacija, reikėjo iškart reaguoti: išimti iš rezervo, kas yra galima, dujinį katilą ir užkurti jį. Taip (N1) būtų priversta sumažinti parduodamos šilumos kainą. Įmonė per penkis mėnesius (N1) papildomai sumokėjo 152 000 eurų. Ir jei nieko nesiimsime toliau dėliodami kaštus, kiek galima pateikti kainų komisijai, iki metų pabaigos dar bus sumokėta 150 000 eurų*“ (šaltinis: 2019_L1_25).

Todėl **antrasis** investicijos įgyvendinimo **atsitikinumas: 2019 metų vietos savivaldos rinkimus laimėjo ir valdančiąją tarybos daugumą suformavo su N2 susijusi politinė jėga.**

Po 2019 metų vietos savivaldos rinkimų, išnykus N2 priklausomybei p5 ir p6 ir N2 interesams persikėlus į savivaldybės tarybą, susiformavo priešingi savivaldybės tarybos ir N1 interesai. Kadangi savivaldybės tarybos valdančioji dauguma integravo N2 interesus ir įgijo skirtingus interesus nei N1, o bendrovės priklausomybė nuo N1 (p1) išliko, bendrovės atžvilgiu buvo pradėta taikyti proceso kontrolė. Ši kontrolė pasireiškė svarstymais dėl nuolatinio šilumos ūkio eksperto samdymo, taip pat nepasitikėjimu tuometiniu vadovu dėl jo priimamų sprendimų N1 atžvilgiu ir nepakankamai spartaus investicijos įgyvendinimo (šaltiniai: 2019_L3_1; 2019_L1_26; 2020_L1_27; 2020_L2_4).

Nors teminė problemų analizė atskleidė, kad po 2019 metų vietos savivaldos rinkimų fiksuotas didesnis įvairių suinteresuotų šalių tarpusavio nesutarimų skaičius – 43 preferencijų heterogeniškumo atvejai, tuo tarpu iki 2019 metų – 29 atvejai (žr. 13 pav.), investicija buvo įgyvendinta net tokia heterogeniškumo kontekste.

Kodėl **investicija buvo įgyvendinta po 2019 metų, kai šalių nesutarimų skaičius išaugo**, paaiškina kitas priežastinių veiksnių schemoje užfiksuotas to laikotarpio pokytis ir 2020 metų lapkričio mėnesio įvykis.

Po 2019 metų susiformavo dar dvi papildomos priešingus interesus turinčios šalys – savivaldybės meras ir savivaldybės taryba. Savivaldybės meras nepritarė investicijos įgyvendinimui, todėl tarybai integravus N2 interesus, tarp mero ir savivaldybės tarybos susiformavo priešingi interesai. Nesutarimus taip pat padidino tai, kad iki 2023 metų Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pasikeitimo, ne meras, o tarybos politinio pasitikėjimo pagrindu išrinktas administracijos direktorius ėjo savivaldybių valdomose bendrovėse akcininko teises ir pareigas.

Kadangi meras renkamas tiesioginiuose rinkimuose, jis yra tiesiogiai atskaitingas vietos bendruomenei už visus savivaldybėje vykstančius procesus. Atitinkamai, savivaldybės veiklos rezultatai jo kadencijos metu gali paveikti visuomenės apsisprendimą kituose vietos savivaldos rinkimuose. Todėl po 2019 metų vietos savivaldos rinkimų, kai tarybos daugumą sudarė skirtingus interesus nei meras turinti politinė jėga, susidarė neeilinė situacija. Bendrovė tapo nepriklausoma nuo mero sprendimų ar nuomonių, nes tiesioginiai įgaliojimai bendrovės atžvilgiu buvo sutelkti merui oponuojančios savivaldybės tarybos valdančiosios daugumos rankose. Tuo tarpu meras išliko priklausomas nuo bendrovės veiklos rezultatų (p7), nors jų negalėjo tiesiogiai paveikti.

Taigi merui oponuojant investicijos įgyvendinimui, bendrovė įgavo autonomiją nuo jo nuomonių ir sprendimų, todėl nepaisant priešingų mero interesų, galėjo įgyvendinti investiciją.

Todėl **makro veiksnys**, teigiamai paveikęs investicijos įgyvendinimą: ***Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu savivaldybės tarybai ir tarybos politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojui – savivaldybės administracijos direktoriui, suteikti įgaliojimai bendrovės atžvilgiu.***

Kita vertus, investicijos įgyvendinimo procesas įgavo pagreitį tik tuomet, kai 2020 metų spalio mėnesį savivaldybės tarybos politinio pasitikėjimo tarnautojas – administracijos direktorius – pareiškė nepasitikėjimą investicijos įgyvendinimui bendrovės lėšomis prieštaravusiam bendrovės vadovui (šaltiniai: 2019_L3_1; 2019_L1_26; 2020_L1_27) ir 2020 metų lapkritį buvo paskirtas vadovas, susijęs su N2 (šaltiniai: VĮ Registrų centras; 2023_L4_2).

Iki 2020 metų lapkričio mėnesio tarp bendrovės ir savivaldybės tarybos daugumos egzistavo preferencijų heterogeniškumas, t.y. išsiskyrė nuomonės dėl to, kokiomis lėšomis turėtų būti įgyvendinta investicija. Tačiau po 2020 metų lapkričio, paskyrus su N2 susijusį vadovą, šis heterogeniškumas išnyko, ir investicija buvo įgyvendinta per mažiau nei pusantrų metų nepaisant to, kad meras jai nepritarė. Taigi, nors priklausomybė **p1** tarp bendrovės ir N1 išliko visu laikotarpiu, priešingi valdančiosios tarybos daugumos interesai N1 atžvilgiu ir bendrovės vadovybės sutaptis su valdančiosios tarybos daugumos interesais lėmė, kad investicija buvo įgyvendinta nepriklausomai nuo bendrovės priklausomybės N1 atžvilgiu.

Todėl **priimtas sprendimas**, teigiamai paveikęs investicijos įgyvendinimą: ***administracijos direktoriaus išreikštas nepasitikėjimas bendrovės vadovu ir su N2 susijusio naujo vadovo paskyrimas.***

Po 2023 metų Vietos savivaldos įstatymo pakeitimų merui įgijus teisę įgyvendinti akcininko teises ir pareigas bendrovėje bei mero partijai suformavus valdančiąją daugumą, meras panaikino susidariusį preferencijų heterogeniškumą, priversdamas atsistatydinti visą bendrovės vadovybę: „jis (meras) paprašė, kad iš įmonės vadovių trauktųsi ir įmonės vadovė, anksčiau pareiškusi, kad jam

vėl tapus meru, įmonėje neliks“; „ir, manau, kad padarysim tą patį sprendimą – atšauksim valdybą. Aš tam turiu galimybę, tam turiu teisę“ – kalbėjo meras (šaltinis: 2023_L4_2).

Taigi, sudaryta investicijos įgyvendinimo priežastinių veiksnių schema ir tyrimo duomenys atskleidė šiuos veiksnus, sprendimus ir atsitiktinumus, **leidusius įgyvendinti investiciją**:

- 1) **Atsitiktinumas:** N2 interesai sutapo su visuomenės interesais įgyvendinti investiciją – jungiamąją trasą.
- 2) **Atsitiktinumas:** 2019 metų vietos savivaldos rinkimus laimėjo ir valdančiąją tarybos daugumą suformavo su N2 susijusi politinė jėga.
- 3) **Makro veiksnys:** Vietos savivaldos įstatymu savivaldybės tarybai ir tarybos politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojui – savivaldybės administracijos direktoriui, suteikti įgaliojimai bendrovės atžvilgiu.
- 4) **Sprendimas:** administracijos direktoriaus išreikštas nepasitikėjimas bendrovės vadovu ir su N2 susijusio naujo vadovo paskyrimas.

Taigi investicijos įgyvendinimas priklausė nuo dviejų atsitiktinumų, vieno *makro* veiksnio – esamo teisinio reguliavimo ir vieno sprendimo pakeisti bendrovės vadovą, kurio nuomonė sutaptų su valdančiosios tarybos daugumos nuomone.

Tuo tarpu siekiant nustatyti pagrindines priežastis, kodėl investicija **nebuvo įgyvendinta** ir kaip tai paveikė bendrovę, tyrimo pradžioje, remiantis teorinėje dalyje sukurto hibridinių organizacijų strateginio valdymo teorinio modelio logika, buvo sudarytos kokybinio tyrimo hipotezės, pateikiamos 3.2.2.3 lentelėje.

3.2.2.3 lentelė

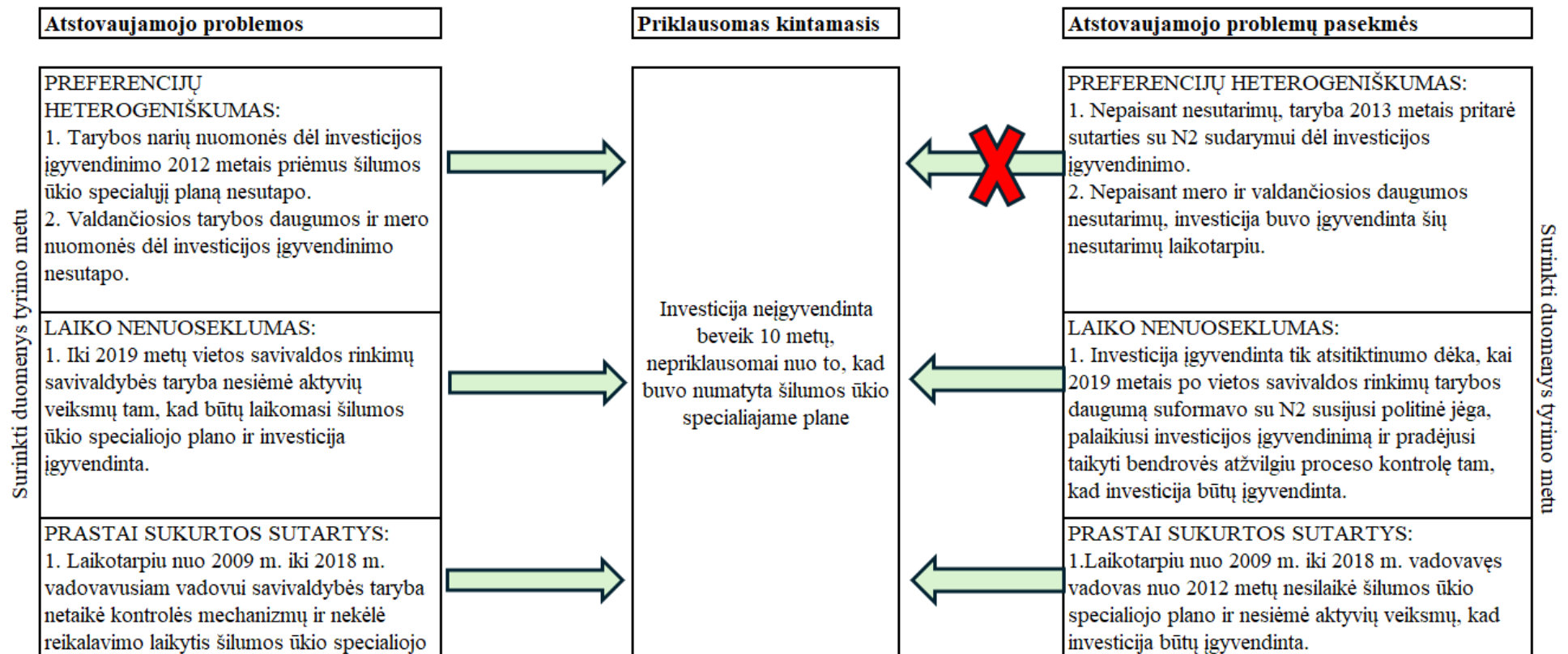
Kokybinio tyrimo hipotezės

Hipotezė	Priklausomas kintamasis	Nepriklausomas kintamasis	Priežastinis kintamasis	Alternatyvi hipotezė (kai taikoma)
H1: Atstovaujamojo problemos, tokios kaip preferencijų heterogeniškumas, laiko nenuoseklumas ir prastai sukurta sutartis trukdė savivaldybės valdomai bendrovei veikti visuomenės naudai.	Investicijos neįgyvendinimas beveik dešimt metų, nepriklausomai nuo to, kad ji buvo numatyta šilumos ūkio specialiajame plane.	Atstovaujamojo problemos: preferencijų heterogeniškumas, laiko nenuoseklumas ir prastai sukurta sutartis.	Atstovaujamojo veiksmai ir priimti sprendimai	H1a: Kitos priežastys, pavyzdžiui, finansinės problemos, išteklių priklausomybė, prastas valdymas trukdė valdomai bendrovei veikti visuomenės naudai.
H2: Interesų atrankos proceso netaikymas didina hibridinių organizacijų įtampas.	Hibridinės organizacijos įtampas, pavyzdžiui, konfliktai, nesutarimai, vadovybės at(si)statydinimas	Interesų atrankos procesas	Interesų atrankos proceso netaikymas	Netaikoma

Šaltinis: parengta darbo autorės

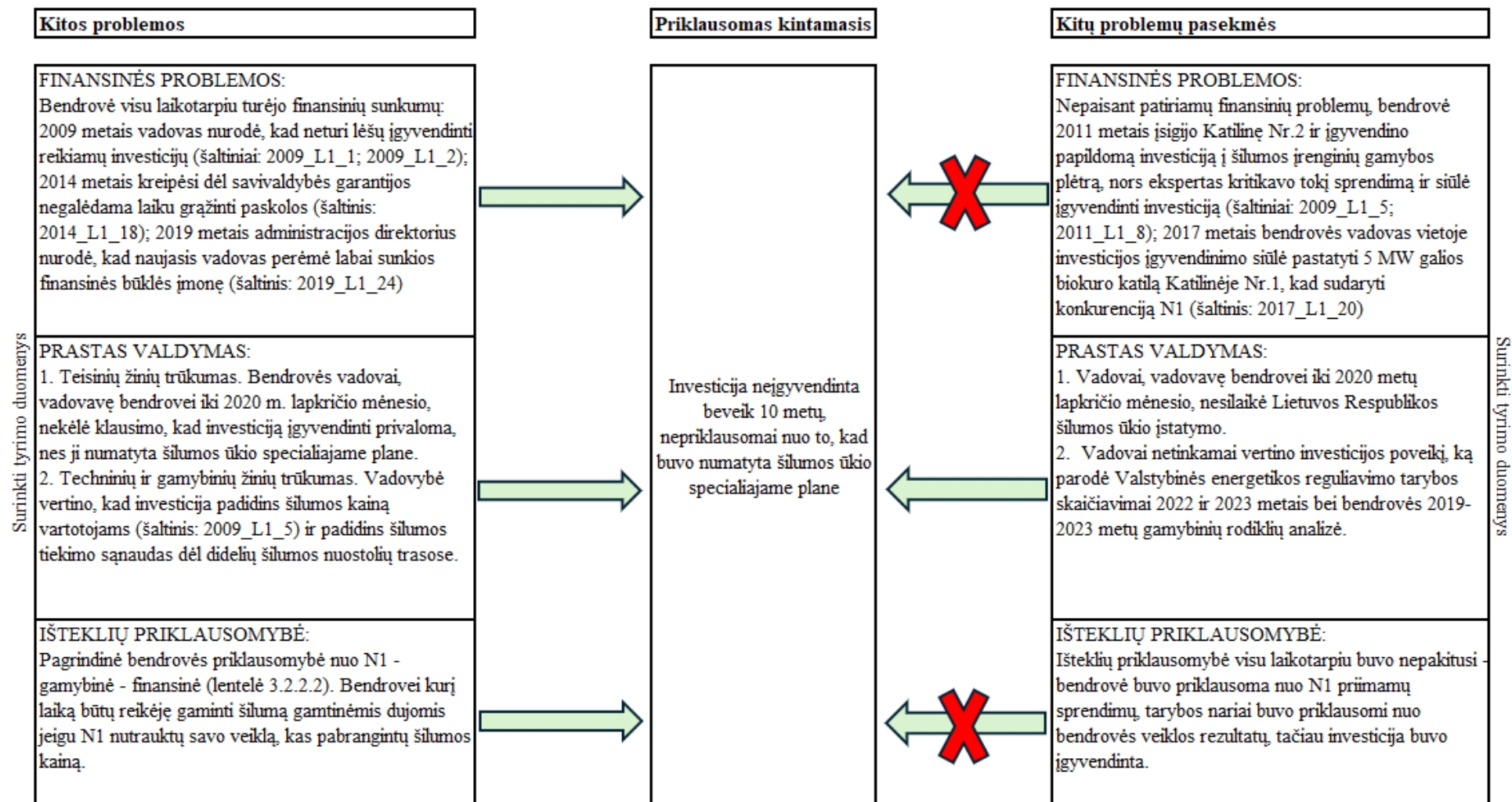
Hipotezės buvo tikrinamos remiantis Chigbu (2019) – sudarant schemas, atvaizduojančias priežastinius ryšius tarp priklausomų ir nepriklausomųjų kintamųjų (18, 19 ir 20 pav.).

H1: Atstovaujamojo problemos, tokios kaip preferencijų heterogeniškumas, laiko nenuoseklumas ir prastai sukurtos sutartys, trukdė savivaldybės valdomai bendrovei veikti visuomenės naudai.



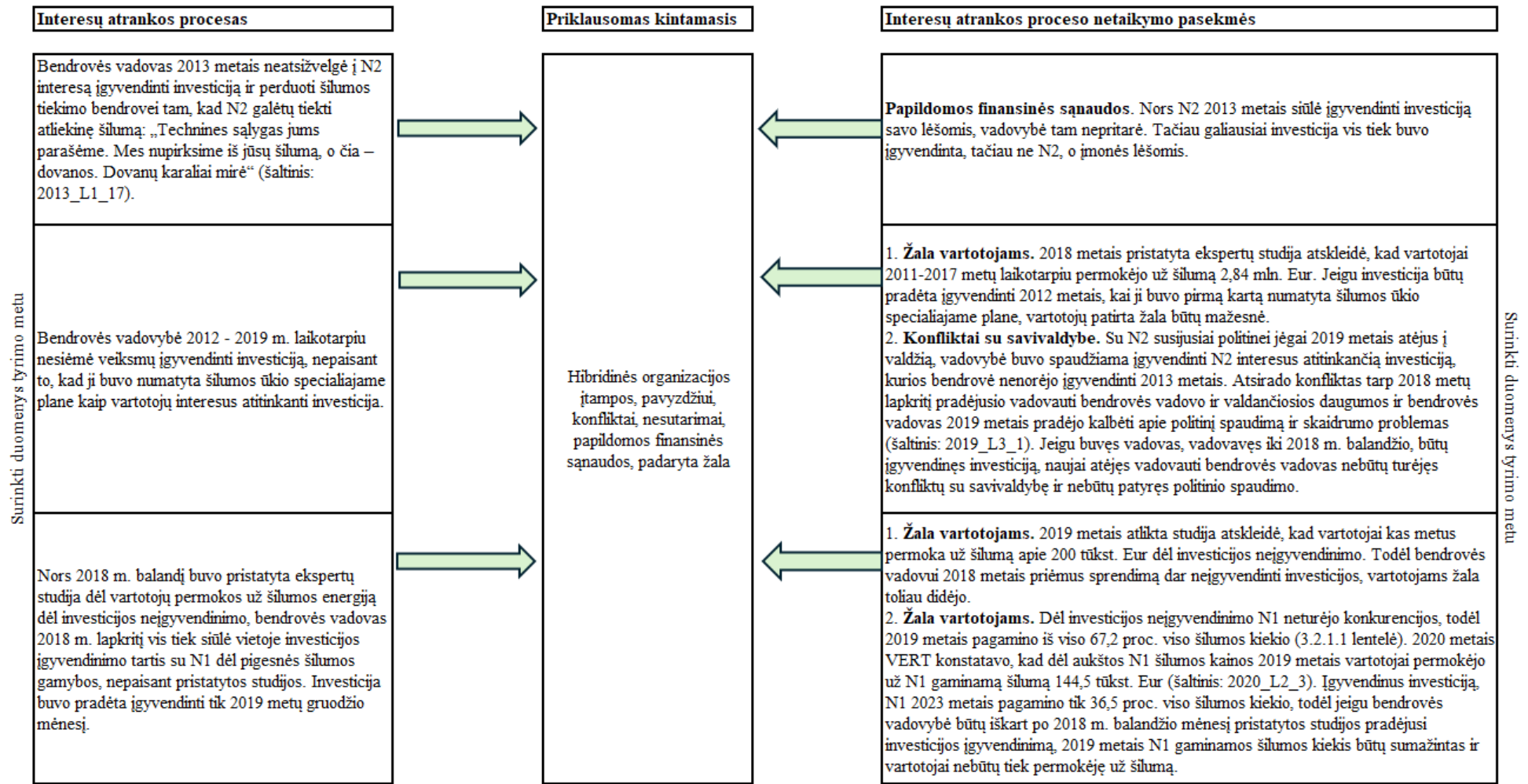
18 pav. H1 priežastinių ryšių schema
Šaltinis: parengta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

H1a: Kitos priežastys, pavyzdžiui, finansinės problemos, išteklių priklausomybė, prastas valdymas trukdė valdomai bendrovei veikti visuomenės naudai



19 pav. H1a priežastinių ryšių schema
 Šaltinis: parengta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

H2: Interesų atrankos proceso netaikymas didina hibridinių organizacijų įtampas



20 pav. H2 priežastinių ryšių schema
Šaltinis: parengta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Vadovaujantis **H1** priežastinių ryšių schema, H1 galima patvirtinti iš dalies, nes hipotezės tikrinimo metu nerasta ryšio tarp atstovaujamojo **preferencijų heterogeniškumo** keliamų problemų ir investicijos uždelsto įgyvendinimo, nepaisant to, kad ši problema buvo aiškiai dominuojanti visu laikotarpiu. Priežastinio ryšio nebuvimą rodo tai, kad 2013 metais tarybos nariai nesutarė ar reikia įgyvendinti investiciją, todėl preferencijų heterogeniškumas tuo laikotarpiu buvo aukštas. Nepaisant to, taryba pritarė N2 pasiūlymui įgyvendinti investiciją, todėl priežastinio ryšio tarp preferencijų heterogeniškumo ir investicijos įgyvendinimo nenustatyta.

Tuo tarpu teorinėje šio darbo dalyje pristatytos laiko nenuoseklumo ir prastai sukurtų sutarčių generuojamos atstovaujamojo problemos padarė tiesioginę įtaką investicijos neįgyvendinimui.

Prastai sukurtų sutarčių problema siejama su menka savivaldybės tarybos kontrole bendrovės veiklos rezultatams. Nors bendrovės vadovybė nesilaikė savivaldybės tarybos patvirtinto šilumos ūkio specialiojo plano, taryba nesiėmė kontrolės priemonių. Taryba bendrovės vadovybei nenustatė aiškių tikslų ir įpareigojimų savo veikloje vadovautis šilumos ūkio specialiojo planu, todėl investicija tuo laikotarpiu nebuvo įgyvendinta. 2019 metais per vietos savivaldos rinkimus valdančiąją daugumą sudarė investiciją palaikiusi politinė jėga, kuri pradėjo taikyti proceso kontrolę ir investicija buvo įgyvendinta. Taigi nustatyta, kad aiškių įpareigojimų bendrovės vadovybei nenustatymas tiesiogiai lėmė investicijos neįgyvendinimą.

Tyrimas taip pat atskleidė, kad **laiko nenuoseklumo** problema buvo dvilypė – vienu metu ji ir stabdė investiciją, ir ją skatino. Nepaisant to, kad visu tiriamuoju laikotarpiu bendrovės kontrolė priklausė tam pačiam atstovaujamajam – savivaldybės tarybai, tik 2019 metais į valdžią atėjus investiciją palaikančiai politinei jėgai, investicija buvo įgyvendinta. Kita vertus, jeigu 2019 metais vietos savivaldos rinkimus būtų laimėjusi mero vadovaujama partija, investicijos įgyvendinimo galimybių langas nebūtų atsiradęs, nes ši politinė jėga investicijai nepritarė.

Todėl tyrimo rezultatai patvirtina, kad investiciją lėmė **atsitiktinės politinės aplinkybės**, kurios išryškino laiko nenuoseklumo problemą kaip svarbų investicijos neįgyvendinimo priežastinį veiksni. Dėl laiko nenuoseklumo problemos strateginių sprendimų įgyvendinimas tapo priklausomas nuo politinių ciklų, o ne nuo sistemingo strateginio planavimo remiantis ilgalaikiais visuomenės interesais. Ši išvada rodo akivaizdų priežastinį ryšį tarp laiko nenuoseklumo ir investicijos savalaikio įgyvendinimo.

Tokie tyrimo rezultatai išryškina praktines agentavimo teorijos nagrinėjamas kolektyvinio atstovaujamojo problemas ir hibridinių organizacijų strateginio valdymo organizacinės autonomijos svarbą. Viešąsias paslaugas teikiančių bendrovių valdymas turi būti paremtas ilgalaikiais tikslais, orientuotais į naudą visuomenei, o ne priklausyti nuo atsitiktinių politinių įvykių. Priešingu atveju, vartotojams gali būti padaryta žala, kaip nutiko ir tiriamu atveju. Tyrimas parodo, kad hibridinių organizacijų organizacinė autonomija strateginiame valdyme yra būtina, siekiant išvengti situacijų, kuomet bendrovės strateginiai sprendimai tampa priklausomi nuo politinio ciklo neapibrėžtumų.

H1 alternatyvi hipotezė H1a taip pat patikrinta, kadangi H1 patvirtinta tik iš dalies. Priežastinių ryšių schema (19 pav.) atskleidė, kad nors bendrovė patyrė finansinių sunkumų ir visu laikotarpiu buvo priklausoma nuo N1 priimamų sprendimų, šios aplinkybės nebuvo pagrindinės priežastys, lėmusios uždelstą investicijos įgyvendinimą. Kita vertus, prastas valdymas – atstovo generuojama problema – kartu su atstovaujamojo sugeneruotomis problemomis buvo esminiai veiksniai, lėmę investicijos uždelstą įgyvendinimą.

Taigi iš dalies patvirtinus ir H1 alternatyvią H1a hipotezę, tyrimo rezultatai įrodo, kad tiek savivaldybės taryba (atstovaujamasis), tiek atstovas (bendrovės vadovybė) nesugebėjo sukurti tinkamų valdymo mechanizmų, kurie užtikrintų ilgalaikių strateginių sprendimų įgyvendinimą.

Toks dalinis H1 ir alternatyvios H1a hipotezių patvirtinimas proceso sekime atitinka „*rūkstančio ginklo*“ testo logiką, kuri patvirtina, kad šiose hipotezėse nurodomos priežastys yra **pakankamos**, bet ne **būtinės**.

Nors laiko nenuoseklumas, prastai sudarytos sutartys ir prastas vadovybės valdymas buvo pakankamos priežastys, lėmusios investicijos savalaikį neįgyvendinimą, remiantis „*rūkstančio ginklo*“ logika, tyrimo rezultatai neleidžia visiškai atmesti ir kitų galimų paaiškinimų. Pavyzdžiui, nors tyrimo metu nerasta duomenų, pagrindžiančių neformalius susitarimus dėl investicijos stabdymo ar kitas galimas investicijos neįgyvendinimo priežastis, negalima visiškai atmesti tikimybės, kad tokios priežastys neegzistavo.

Tuo tarpu **H2**, remiantis H2 priežastinių ryšių schema (20 pav.) galima visiškai patvirtinti. Interesų atrankos proceso netaikymas bendrovės veikloje – N2 interesų ignoravimas, investicijos neįgyvendinimas, nesuteikiant prioriteto vartotojų interesams, numatytiems šilumos ūkio specialiajame plane, bei delsimas įgyvendinti investiciją nepaisant ekspertų studijos, atskleidžiančios vartotojams daromą žalą, tiesiogiai lėmė tiriamos bendrovės įtampas.

Šios įtampos pasireiškė konfliktais su savivaldybe, papildomomis finansinėmis sąnaudomis ir reikšminga žala vartotojams. Tyrimo rezultatai patvirtina, kad interesų atrankos procesas yra būtinas veiksnys, siekiant sumažinti įtampas ir užtikrinti į visuomenės interesus orientuotų strateginių sprendimų priėmimą.

Pagal proceso sekimo „*rūkstančio ginklo*“ testo logiką, H2 įrodo, kad interesų atrankos proceso netaikymas hibridinėse organizacijose yra pakankamas, nors ir nebūtinai veiksnys tam, kad būtų didinamos hibridinių organizacijų įtampos. Kitaip tariant, nors įtampas galėjo sukelti ir kiti veiksniai, pavyzdžiui, politiniai nesutarimai ar finansinės problemos, tačiau interesų atrankos proceso netaikymo pakanka tam, kad hibridinių organizacijų įtampos būtų reikšmingai padidintos.

Taigi, tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvoje *makro* lygmenyje įtvirtintas hibridinių organizacijų teisinis reguliavimas yra paremtas tradicine agentavimo teorija, pagal kurią didžiausias dėmesys skiriamas atstovų generuojamų problemų kontrolei ir priežiūrai. Kita vertus, atvejo studija patvirtina naujausius agentavimo teorine prieiga atliktus mokslinius tyrimus, įrodančius, kad hibridinėse organizacijose problemas generuoja ne tik atstovas, bet ir atstovaujamasis. Todėl siekiant veiksmingo ir efektyvaus bendrovių valdymo, būtina *makro* lygmenyje spręsti tiek atstovo, tiek atstovaujamojo keliamas problemas.

Priešingu atveju, nesprendžiant šių problemų, visuomenei svarbūs strateginiai sprendimai gali tapti priklausomi nuo atsitiktinių politinių įvykių. Be to, tyrimas parodė, proceso kontrolė tam tikrais atvejais gali teigiamai paveikti visuomenei svarbių sprendimų priėmimą, tačiau tuo pat metu ji didina šalių tarpusavio nepasitikėjimą ir mažina informacijos dalinimąsi. Tuo tarpu interesų atrankos proceso netaikymas yra pakankamas veiksnys tam, kad hibridinių organizacijų įtampos būtų padidintos. Todėl teorinėje šio darbo dalyje pristatyto hibridinių organizacijų strateginio valdymo teorinio modelio pagrindiniai elementai – organizacinė autonomija, rezultatų kontrolė ir interesų atrankos procesas strateginio valdymo etapuose yra esminiai veiksniai, galintys užtikrinti efektyvų ir visuomenės interesus atitinkantį viešųjų paslaugų teikimo organizavimą.

IŠVADOS

Teorinio pagrindimo išvados

Hibridinių organizacijų strateginis valdymas pasižymi sudėtingomis problemomis, kurias lemia įvairių organizacijas veikiančių *suinteresuotų šalių interesų prieštaravimai ir kolektyvinio atstovaujamojo generuojamos problemos*.

Agentavimo, suinteresuotų šalių ir išteklių priklausomybės teorijų prieiga atskleidė, kad suinteresuotų šalių interesų konfliktai kelia įtampas visuose strateginio valdymo etapuose. Dažnai hibridinės organizacijos šias įtampas sprendžia suteikdamos prioritetą trumpalaikiams finansiniams tikslams, nes jie yra aiškiau apibrėžti ir lengviau pasiekiami. Tačiau ilgalaikių socialinių tikslų paaukojimas vardan trumpalaikių tikslų galiausiai gali sukelti organizacijos vizijos ir misijos krizę, dėl kurios hibridinė organizacija taps nepajėgi atliepti nei ilgalaikiu socialinių, nei trumpalaikių finansinių tikslų.

Teorinis hibridinių organizacijų strateginio valdymo modelis, sukurtas šiame tyrime, siūlo šią problemą spręsti suteikiant prioritetą visuomenės interesams ir strateginio valdymo etapuose taikant **interesų atrankos procesą**. Šis procesas leistų įtraukti visų suinteresuotų šalių interesus į organizacijos veiklos strategiją, užtikrinant, kad visuose strateginio valdymo etapuose visuomenės interesai išliktų pagrindiniu atskaitos tašku, pagal kurį būtų derinami likusių suinteresuotų šalių interesai. Toks interesų atrankos procesas leistų ne tik sumažinti hibridinių organizacijų įtampas, bet ir skatintų ilgalaikių socialinių tikslų siekimą, išlaikant balansą tarp trumpalaikių finansinių ir visuomenės interesų.

Tačiau interesų atrankos proceso taikymą apsunkina kolektyvinio atstovaujamojo generuojamos problemos, kylančios dėl *preferencijų heterogeniškumo, laiko nenuoseklumo ir prastai sukurtų sutarčių* (Liechi ir Finger, 2019).

Atskiri kolektyvinio atstovaujamojo nariai gali turėti skirtingą nuomonę dėl to, kaip turėtų būti valdoma hibridinė organizacija ar kokius sprendimus ji turėtų priimti. Todėl kyla rizika, kad esant nesutarimams, organizacija negalės vykdyti interesų atrankos proceso ir priimti jai svarbių strateginių sprendimų, arba kad sprendimai taps priklausomi nuo politinio ciklo ar politikų nuomonių kaitos. Jeigu nebus aiškių susitarimų tarp bendrovės vadovų ir atstovaujamojo dėl to, kokių tikslų organizacija turi pasiekti, ji gali tapti nepajėgi įgyvendinti ilgalaikių strateginių tikslų.

Be to, kolektyvinio atstovaujamojo tarpusavio nesutarimai, politinių jėgų kaita ir neaiškūs organizacijai keliami tikslai dažnai iššaukia proceso kontrolę. Kaip parodė atvejo analizė, ši kontrolė didina tarpusavio nepasitikėjimą ir mažina informacijos dalinimąsi.

Teorinis hibridinių organizacijų strateginio valdymo modelis siūlo šias problemas spręsti trimis tarpusavyje susijusiais ir neatskiriamaais elementais: **interesų atrankos procesu, organizacine autonomija ir rezultatų kontrole**. Interesų atrankos procesas leidžia suderinti suinteresuotų šalių interesus ir sumažinti įtampas, tuo tarpu organizacinė autonomija užtikrina, kad organizacija galės taikyti šį interesų atrankos procesą, nes bus apsaugota nuo kolektyvinio atstovaujamojo problemų. Tuo tarpu kolektyviniam atstovaujamajam pavesta hibridinių organizacijų rezultatų kontrolė padės

išvengt agentavimo teorijos pabrėžiamų bendrovės vadovybės, kaip atstovo, generuojamų problemų.

Empirinio tyrimo išvados

Empirinis tyrimas atskleidė, kad Lietuvos *makro* lygmens teisinio reguliavimo logika yra paremta tradicinės agentavimo teorijos vienpakopio atstovavimo modeliu, kuriame akcentuojama atstovo (organizacijos vadovybės) kontrolė ir atsakomybė prieš atstovaujamąjį (savivaldybių tarybas, merus). Tačiau šis modelis ribotas, nes neatsižvelgia į hibridinių organizacijų daugiapakopio atstovavimo santykį, kuriame atstovaujamasis taip pat gali tapti problemų šaltiniu.

Atliktas tyrimas patvirtino, kad **hibridinėse organizacijose tiek atstovas, tiek atstovaujamasis gali generuoti problemas**. Toks abipusis problemų generavimas akivaizdžiai pasireiškė atvejo studijoje. Joje buvo analizuojama, kaip visuomenei svarbus investicinis projektas buvo ilgą laiką neįgyvendintas dėl prasto bendrovės valdymo, politinio ciklo ypatumų, aiškių tikslų vadovybei nenustatymo ir kontrolės mechanizmų nebuvimo. Tyrimas parodė, kad hibridinėms organizacijoms būtina ne tik kontroliuoti bendrovės vadovybės veiklos rezultatus, bet ir užtikrinti organizacijos nepriklausomybę nuo kolektyvinio atstovaujamojo kuriamų problemų. Tačiau *makro* lygmens reguliavimas, kuris įtvirtina politizuotą vadovų skyrimo ir atšaukimo logiką, daro hibridines organizacijas priklausomas nuo atstovaujamojo generuojamų problemų. Kaip parodė atvejo studija, politinis ciklas gali lemti vadovų kaitą, o organizacijos priimami sprendimai gali būti priklausomi nuo valdžioje esančių asmenų preferencijų.

Kita vertus, atvejo studija atskleidė, kad tam tikromis sąlygomis esamas teisinis reguliavimas ir proceso kontrolė gali veikti kaip katalizatoriai strategiškai svarbiems sprendimams priimti. Pavyzdžiui, investicijos įgyvendinimą paskatino proceso kontrolė, kurią pradėjo taikyti naujai išrinkta politinė dauguma. Nors tai padidino tarpusavio nepasitikėjimą ir sumažino informacijos dalinimąsi, tačiau kartu privertė investicijos įgyvendinimui nepritariančią vadovybę pradėti jos įgyvendinimą. Nepaisant to, kad investicija buvo pradėta, ji buvo užbaigta tik po vadovų kaitos, kurios metu buvo paskirta vadovybė, susijusi su valdančiąja politine dauguma. Nors atvejo studija įrodo teigiamus proceso kontrolės ir esamo *makro* lygmens reguliavimo aspektus, tačiau toks poveikis yra labiau *atsitiktinis* nei sisteminis. Tai, ar politinio ciklo nulemta vadovų kaita bei proceso kontrolė atneš teigiamų rezultatų, iš esmės priklauso nuo vietos savivaldos rinkimų rezultatų ir į tarybą išrinktų politikų preferencijų. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad atvejo studijai pasirinkta visuomenei svarbi investicija nebūtų įgyvendinta, jeigu 2019 metais vietos savivaldos rinkimų nebūtų laimėjusi investicijai pritarusi politinė valdžia. Jeigu rinkimus būtų laimėjusi investicijai nepritarusi valdžia ir, analogiškai, pakeitusi vadovus, visuomenei naudą nešanti investicija ir toliau nebūtų įgyvendinta.

Tyrimas taip pat atskleidė, kad teoriniame strateginio valdymo modelyje siūlomo interesų atrankos proceso netaikymas yra veiksnys, reikšmingai didinantis hibridinių organizacijų įtampas. Tačiau interesų atrankos procesą gali būti labai sudėtinga užtikrinti, ypač tais atvejais kai politikų nuomonės ir nurodymai prieštarauja valstybinių institucijų nurodymams ar teisės aktų reikalavimams. Pavyzdžiui, atvejo studija atskleidė investiciją įgyvendinusios vadovybės ir mero nesutarimus dėl bendrovės priimamų sprendimų ir investicijos įgyvendinimo. Tačiau vadovybė, integruodama mero interesus į savo veiklos strategiją, būtų pažeidusi esamą teisinį reguliavimą, įpareigojantį bendroves laikytis šilumos ūkio specialiojo plano.

Atvejo studijoje nustatytos problemos sprendžiamos per šiame darbe sukurtą hibridinių organizacijų strateginio valdymo teorinį modelį, kuris siūlo organizacinės autonomijos principą. Organizacinė autonomija leistų apsaugoti bendroves nuo atstovaujamojo generuojamų problemų ir užtikrintų, kad strateginiai sprendimai būtų nepriklausomi nuo politinio ciklo. Tuo tarpu rezultatų kontrolės įtvirtinimas užtikrintų, kad organizacijos vadovybė būtų atsakinga ir atskaitinga už jai nustatytų tikslų siekimą, tuo pat metu būdama nepriklausoma nuo trumpalaikių politinių interesų.

Galiausiai, nors teorinis modelis tiriamu atveju pasirodė tinkamas spręsti nustatytas problemas, jo veikimas yra **ribojamas** neformalių praktikų poveikio. Remiantis Solarino ir Boyd (2023) tyrimo išvadomis dėl stipresnio neformalių praktikų poveikio organizacijoje priimamiems sprendimams, modelio sėkmė didele dalimi priklauso nuo tokių aspektų kaip vadovybės įsipareigojimo veikti visuomenės interesų naudai ir politikų noro laikytis organizacinės autonomijos ribų. Nepaisant to, jeigu *makro* lygmeniu būtų užtikrintas bendrovių vadovybių nepriklausomumas nuo politinio ciklo ir politinės valdžios kaitos, tai suteiktų tvirtą pagrindą teorinio strateginio valdymo modelio įgyvendinimui praktikoje.

REKOMENDACIJOS

Lietuvos Respublikos Seimui:

1. Pakeisti Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymą (2000) ir kitus susijusius teisės aktus, reglamentuojančius savivaldybių valdomų bendrovių vadovybės atšaukimo iš einamų pareigų tvarką, panaikinant galimybę atšaukti vadovaujančius asmenis iš pareigų vien formalaus nepasitikėjimo pagrindu. Rekomenduojama įtvirtinti aiškią ir skaidrią vadovybės atšaukimo tvarką, kuri užtikrintų savivaldybių valdomų bendrovių veiklos stabilumą ir sumažintų politinių įtakų riziką. Tvarkoje rekomenduojama nustatyti aplinkybes, kurioms esant vadovybės atšaukimas anksčiau kadencijos pabaigos būtų galimas, pavyzdžiui, vadovo kaltė ar ekspertų nustatyti prasto vadovavimo atvejai.

Lietuvos Respublikos Vyriausybei:

1. Pakeisti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. birželio 17 d. nutarimą Nr.631 „Dėl kandidatų į valstybės ar savivaldybės įmonės, valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės ar jos dukterinės bendrovės kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašo“ ir susijusius teisės aktus, reglamentuojančius savivaldybių valdomų bendrovių kandidatų į kolegialius atrankos organus komisijos sudėtį. Rekomenduojama nustatyti aiškią vienasmenį valdymo organų atrankos tvarką tais atvejais, kai savivaldybių valdomose bendrovėse kolegialus organas nėra sudaromas.
 - 1.1. Atrankos komisijos sudėtis. Atrankos komisijos sudėtį rekomenduojama sudaryti panašiu principu, kaip sudaroma valstybių valdomų bendrovių dukterinės bendrovės kolegialų organų narių atrankos komisija, įtraukiant į atrankos komisijos narius VŠĮ Valdymo koordinavimo centro atstovą kaip ekspertą.
 - 1.2. Nepriklausomumo nuo politinio ciklo užtikrinimas. Atrankos komisija turi būti sudaryta taip, kad jos nariai nebūtų tiesiogiai priklausomi nuo politinių preferencijų. Rekomenduojama sukurti teisinį mechanizmą, užtikrinantį komisijos narių nepriklausomą skyrimą pagal objektyvius kriterijus, tokius kaip darbo stažas, einamos pareigos, turimas išsilavinimas ir pan. Į komisijos sudėtį neturėtų įeiti politikai, politinio asmeninio pasitikėjimo ar jiems pavaldūs savivaldybės tarnautojai.

Savivaldybėms:

1. Proceso kontrolę savivaldybių valdomų bendrovių atžvilgiu taikyti tik išimtiniais atvejais. Vietoje jos taikyti rezultatų kontrolę, užtikrinant periodinį vadovybės atsiskaitymą už strateginiuose dokumentuose ir galiojančiuose teisės aktuose nustatytų tikslų įgyvendinimą. Vadovybei nesilaikant strateginiuose veiklos dokumentuose nustatytų kryptių, rekomenduojama svarstyti klausimą dėl vadovybės atsakomybės.
2. Sudaryti sąlygas savivaldybių valdomoms bendrovėms taikyti interesų atrankos procesą strateginio valdymo etapuose. Lūkesčių raštuose rekomenduojama vengti pernelyg aukštų finansinių rodiklių nustatymo, siekiant suteikti organizacijoms daugiau lankstumo derinant ilgalaikius socialinius ir trumpalaikius finansinius tikslus, priklausomai nuo interesų atrankos proceso metu nustatytus prioritetus.

Savivaldybių valdomoms bendrovėms:

1. Strateginio valdymo etapuose taikyti interesų atrankos procesą: nustatyti visas suinteresuotas šalis ir identifikuoti jų turimus interesus, integruojant juos į veiklos strategiją tuo atveju, jeigu šie interesai neprieštarauja visuomenės interesams. Rekomenduojama visuose strateginio valdymo etapuose suteikti prioritetą visuomenės interesams, o interesų atrankos procesą dokumentuoti ir viešinti, taip užtikrinant skaidrumą ir nustatytų tikslų aiškumą visoms suinteresuotoms šalims.
2. Paskirti atsakingą asmenį už periodinį strateginės veiklos įvertinimą. Šio periodinio vertinimo metu rekomenduojama nustatyti, ar integruotų suinteresuotų šalių interesai nėra pasikeitę ir ar neatsirado naujų interesų, kurie turėtų būti įtraukti į veiklos strategiją. Esant pokyčiams, rekomenduojama inicijuoti veiklos strategijos pakeitimą.

Šilumos tiekimo bendrovėms:

1. Užtikrinti veiklos atitiktį šilumos ūkio specialiesiems ir kitiems šilumos ūkį reglamentuojantiems strateginiams veiklos dokumentams. Periodiškai peržiūrėti strateginius veiklos dokumentus ir juos nuolat atnaujinti atsižvelgiant į naujausius energetikos sektoriaus reikalavimus.
2. Tose centralizuotose šilumos tiekimo sistemose, kuriose yra vienas nepriklausomas šilumos gamintojas, svarstant klausimus dėl galimos konkurencijos vadovautis ekspertų ir Valstybinės energetikos reguliavimo tarybos pateiktais vertinimais.

Mokslo bendruomenei:

1. Plėsti savivaldybių valdomų bendrovių ir hibridinių organizacijų strateginio valdymo tyrimų lauką, atsižvelgiant į tokius aspektus kaip:
 - 1.1. Atstovaujamojo problemų poveikis strateginiams sprendimams.
 - 1.2. Proceso kontrolės įtaka strateginiams tikslams ir šalių tarpusavio pasitikėjimui.
 - 1.3. Hibridinių organizacijų veiklos efektyvumas taikant rezultatų kontrolės mechanizmus.
 - 1.4. Neformalių praktikų įtaka hibridinių organizacijų strateginiams sprendimams.
 - 1.5. Prioriteto suteikimo trumpalaikiams finansiniams tikslams ilgalaikis poveikis vartotojų interesams.
2. Toliau tirti šiame darbe sukurtą strateginio valdymo teorinį modelį per įvairias atvejų analizes, siekiant įvertinti teorinio modelio tinkamumą spręsti ir kitų hibridinių organizacijų praktines strateginio valdymo problemas.
3. Skatinti tarpdisciplininius hibridinių organizacijų valdymo tyrimus, siekiant išsamiau atskleisti ir suprasti sudėtingą šių organizacijų valdymo dinamiką.

LITERATŪROS SARAŠAS

Moksliniai šaltiniai:

1. Amason, A. C., Ward, A. (2020). *Strategic management: From theory to practice*. Routledge. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4324/9781003000594>
2. Arregle, J.-L., Dattée, B., Hitt, M. A., & Bergh, D. (2023). Organizational Autonomy: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 49(1), 85-124. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/01492063221123264>
3. Bałtowski, M., Kozarzewski, P., Mickiewicz, T. (2021). State capitalism with populist characteristics: Poland and Hungary. In Wright, M., G. Wood, A. Cuervo-Cazurra, P. Sun, I. Okhmatovskiy, & A. Grosman, (Eds.), *The Oxford Handbook of State Capitalism and the Firm*. Oxford University Press. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/351023456_State_Capitalism_with_Populist_Characteristics_Poland_and_Hungary
4. Bandeira-de-Mello, R. (2021). State capitalism in Latin America. In Wright, M., G. Wood, A. Cuervo-Cazurra, P. Sun, I. Okhmatovskiy, & A. Grosman, (Eds.), *The Oxford Handbook of State Capitalism and the Firm*. Oxford: Oxford University Press. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/346550612_Hybrid_governance_of_state-owned_enterprises
5. Bandini, F., Boni, L., Fia, M., Toschi, L. (2023) Mission, governance, and accountability of benefit corporations: Toward a commitment device for achieving commercial and social goals. *European Management Review*, 20(3), 477–492. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/emre.12547>
6. Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *M@n@gement*, 21(4), 1278–1305. Prieiga per internetą: <https://shs.cairn.info/revue-management-2018-4-page-1278>
7. Bel, G., E. Dijkgraaf, X. Fageda, R. H. J. M. Gradus (2010). Similar Problems, Different Solutions: Comparing Refuse Collection in the Netherlands and Spain. *Public Administration* 88 (2): 479–495. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01808.x>
8. Bel, G., Fageda, X., Mur, M. (2014). Does cooperation reduce service delivery costs? Evidence from residential solid waste services. *Journal of Policy Analysis and Management*, 24(1), 85–107. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1093/jopart/mus059>
9. Bel, G., R. Hebdon, M. E. Warner (2007). Local Government Reform: Privatisation and Its Alternatives. *Local Government Studies* 33 (4): 507–515. Prieiga per internetą: doi:10.1080/03003930701417460
10. Benito, B., Bastida, F., García, J. A. (2010). Explaining differences in efficiency: An application to Spanish municipalities. *Applied Economics*, 42(4), 515–528. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/00036840701675560>
11. Bergh, A., Erlingsson, G. Ó., & Wittberg, E. (2020). What happens when municipalities run corporations? Empirical evidence from 290 Swedish municipalities (*IFN Working Paper No. 1353*). Research Institute of Industrial Economics Prieiga per internetą: <https://www.ifn.se/media/hutpg4eb/wp1353.pdf>
12. Bergh, A., Erlingsson, G., Gustafsson, A., & Wittberg, E. (2019). Municipally Owned Enterprises as Danger Zones for Corruption? How Politicians Having Feet in Two Camps May Undermine Conditions for Accountability. *Public Integrity*, 21(3), 320-352. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1522182>
13. Berghe, L.; Baelden, T. (2005). The complex relation between director independence and board effectiveness. *Corporate Governance; Bradford* Vol. 5, Iss. 5. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/14720700510630068>
14. Blatter, J.; Blume, T. (2008), In Search of Co-variance, Causal Mechanisms or Congruence? Towards a Plural Understanding of Case Studies. *Swiss Political Science Review*, 14: 315-356. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/j.1662-6370.2008.tb00105.x>
15. Bognetti, G., Robotti, L. (2007). The provision of local public services through mixed enterprises: The Italian case. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 78(3), 415–437. <https://doi.org/10.1111/apce.2007.78.issue-3>
16. Boll, D.; Sidki, M. (2021). The influence of political fragmentation on public enterprises: Evidence from German municipalities. *European Journal of Political Economy*, Elsevier, vol. 67(C). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2020.101972>
17. Chee Din, M. A. B.; Mat Saad, H.; Aziz, M. A. A. (2011). *Governance and Politics: Malaysian context*. Pena Hijrah Resources. Prieiga per internetą: <https://books.google.lt/books?id=nIzhDwAAQBAJ>
18. Chigbu, U. E. (2019). Visually hypothesising in scientific paper writing: Confirming and refuting qualitative research hypotheses using diagrams. *Publications*, 7(22), 1–18. <https://doi.org/10.3390/publications7010022>
19. Choi, B. C., Pak, A. W. (2006). Multidisciplinarity, interdisciplinarity and transdisciplinarity in health research, services, education and policy: 1. Definitions, objectives, and evidence of effectiveness. *Clinical and investigative medicine. Medecine clinique et experimentale*, 29(6), 351–364. Prieiga per internetą: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17330451/>

20. Čiočys, R. (2013). Bendrovių valdymo reglamentavimo Lietuvoje problemos. Daktaro disertacija. Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2078571/datastreams/MAIN/content>
21. Collier, D. (2011). Understanding process tracing. *PS: Political Science and Politics*, 44(4), 823–830. <https://doi.org/10.1017/S1049096511001429>
22. Da Cruz, N. F., & Marques, R. C. (2012). Mixed companies and local governance: No man can serve two masters. *Public Administration*, 90(3), 737–758. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.02020.x>
23. Da Cruz, N. F., Marques, R. C. (2011). The viability of municipal companies in the provision of urban infrastructure services. *Local Government Studies*, 37(1), 93–110. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/03003930.2010.548551>
24. Daiser, P.; Wirtz, B. W. (2021). Strategic corporate governance factors for municipally owned companies: an empirical analysis from a municipal perspective. *International Review of Administrative Sciences* 2021, Vol. 87(1) 135–153. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0020852319845451>
25. Dijkgraaf, E., Gradus, R. H. J. M. (2013). Cost advantage cooperations larger than private waste factors. *Applied Economics Letters*, 20(7), 702–705. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/13504851.2012.732682>
26. Dijkgraaf, E., Gradus, R. H. J. M., Melenberg, B. (2003). Contracting out refuse collection. *Empirical Economics*, 28(3), 553–570. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s001810200145>
27. Dragomir, V. D., Dumitru, M., Feleagă, L. (2021). Political interventions in state-owned enterprises: The corporate governance failures of a European airline. *Journal of Accounting and Public Policy*, 40(5). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2021.106855>
28. Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2307/258557>
29. Enikolopov, R., Stepanov, S. (2013). Corporate governance in Russia. M. Alexeev, S. Weber (Eds.), *The Oxford Handbook of the Russian Economy*. Oxford Academic. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199759927.013.0003>,
30. Garcia, L. R. (2023). State Owned Enterprises: 05 Years of the New Corporate Governance Rules. *Revista Opinião Jurídica (Fortaleza)* 21(38):1-17. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.12662/2447-6641oj.v21i38.p1-17.2023>
31. Garrone, P., Grilli, L., Rousseau, X. (2013). Management discretion and political interference in municipal enterprises: Evidence from Italian utilities. *Local Government Studies*, 39(4), 514–540. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/03003930.2012.726198>
32. Gerring, J. (2006). *Case study research: Principles and practices*. Cambridge university press. Prieiga per internetą: <https://books.google.lt/books?id=CbetAQAAQBAJ>
33. Giddens, A. (1970). Marx, Weber, and the Development of Capitalism. *Sociology*, 4(3), 289–310. <https://doi.org/10.1177/003803857000400301>
34. Gigliotti, M., Runfola, A. (2022). A stakeholder perspective on managing tensions in hybrid organizations: Analyzing fair trade for a sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 3198–3215. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/bse.3071>
35. Gilardi, F. (2002). Policy credibility and delegation to independent regulatory agencies: A comparative empirical analysis. *Journal of European Public Policy*, 9(6), 873–893. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/1350176022000046409>
36. Hefetz, A., & Warner, M. E. (2012). Contracting or public delivery? The importance of service, market, and management characteristics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(2), 289–317. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur006>
37. Hillebrand, B., Kok, R. A. W., Biemans, W. G. (2001). Theory-testing using case studies: A comment on Johnston, Leach, and Liu. *Industrial Marketing Management*, 30(8), 651–657. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00115-2](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00115-2)
38. Hillman, A., Withers, M. C., Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
39. Hitt, M.; Ireland, D.; Hoskisson, R. (2013). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Southwestern Publishing Co. Prieiga per internetą: <https://books.google.lt/books?id=gVtnDwAAQBAJ>
40. Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
41. Joassart-Marcelli, P., Musso, J. (2005). Municipal service provision choices within a metropolitan area. *Urban Affairs Review*, 40(4), 492–519. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/1078087404272305>
42. Jurkonis, L. (2012). Valstybės valdomų įmonių valdymo kontrolės ir autonomijos poveikis veiklos efektyvumui. *Politologija* 2012/2(66). Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/politologija/article/view/1521/907>
43. Kannothea, C.G., Manning, S., Haigh, N. (2018). How Hybrids Manage Growth and Social–Business Tensions in Global Supply Chains: The Case of Impact Sourcing. *J Bus Ethics* 148, 271–290. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3585-4>

44. Kaunda, E.; Pelser, T. (2023). Corporate governance and performance of state-owned enterprises in a least developed economy. *South African Journal of Business Management* 54(1):2078-5585. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3827>
45. Kearns, K. P., Krasman, R. J., Meyer, W. J. (1994). Why nonprofit organizations are ripe for total quality management. *Nonprofit Management and Leadership*, 4(4), 447–460. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/nml.4130040407>
46. Koppell, J. G. (2006). *The politics of quasi-government: Hybrid organizations and the dynamics of bureaucratic control*. Cambridge University Press. Prieiga per internetą: <https://books.google.lt/books?id=dM150EVK2s0C&pg=PA6>
47. Krause, T., & Van Thiel, S. (2018). Perceived managerial autonomy in municipally owned corporations: disentangling the impact of output control, process control, and policy-profession conflict. *Public Management Review*, 21(2), 187–211. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473472>
48. Krause, T., Polzer, T., Sidki, M. (2024). ‘Mind the board!’: Board efficacy, managerial role dilemmas and performance in municipally owned corporations. *International Review of Administrative Sciences*, 90(3), 651-668. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/00208523231219983>
49. Kuzman, T., Talavera, O., & Bellos, S. K. (2018). Politically induced board turnover, ownership arrangements, and performance of SOEs. *Corporate Governance: An International Review*, 26(3), 160–179. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/corg.12238>
50. Leliūgienė, I.; Sadauskas, J. (2011). *Bendruomenės sampratos traktuotės ir tipologija*. Mykolo Romerio universitetas 3(4). Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/cris/entities/publication/52b14b1e-111e-47b7-8a55-6c60b8244c3f/details>
51. Levy Yeyati, E., Negri, J. (2022). State-owned enterprises: in search for a new consensus. *Journal of Economic Policy Reform*, 26(1), 82–96. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/17487870.2022.2076679>
52. Liechti, F., Finger, M. (2019). Strategic objectives for state-owned enterprises as a means to mitigate political interference: An empirical analysis of two Swiss state-owned enterprises. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 90(3), 513–534. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/apce.12238>
53. Maine, J., Uman, T., & Florin-Samuelsson, E. (2024). Actors constructing accountability in hybrid organisations: The case of a Swedish municipal corporation. *The British Accounting Review*, 56(5), 101207. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101207>
54. Majone, G. (1997). From the Positive to the Regulatory State: Causes and Consequences of Changes in the Mode of Governance. *Journal of Public Policy*, 17(2), 139–167. Prieiga per internetą: <http://www.jstor.org/stable/4007608>
55. Malatesta, D., & Smith, C. R. (2014). Lessons from resource dependence theory for contemporary public and nonprofit management. *Public Administration Review*, 74(1), 14–25. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/puar.12181>
56. Marra, A. (2007). Internal regulation by mixed enterprises: The case of the Italian water sector. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 78(2), 245–275. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2007.00334.x>
57. Miazek, R. (2021). Corporate governance in state-owned enterprises. A systematic literature review: an international perspective. *International Journal of Contemporary Management* 57(4). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2478/ijcm-2021-0011>
58. Okhmatovskiy, I., Grosman, A., Sun, P. (2021). Hybrid governance of state-owned enterprises. M. Wright, G. T. Wood, A. Cuervo-Cazurra, P. Sun, I. Okhmatovskiy, & A. Grosman (Eds.), *Oxford handbook of state capitalism and the firm*. Oxford University Press. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/346550612_Hybrid_governance_of_state-owned_enterprises
59. Pérez-López, G., Prior, D., Zafra-Gómez, J. L. (2015). Rethinking new public management delivery forms and efficiency: Long-term effects in Spanish local government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1157–1183. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1093/jopart/muu088>
60. Raimondo, E., Beach, D. (2024). Process tracing methods in evaluation. *Political Science and Public Policy* 2024 (pp. 570–586). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4337/9781803928289.00039>
61. Ranft, A. L., Lord, M. D. (2002). Acquiring new technologies and capabilities: A grounded model of acquisition implementation. *Organization science*, 13(4), 420-441. Prieiga per internetą: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.13.4.420.2952>
62. Ratinho, T.; Bruneel, J. (2024). Taking stock of research on hybrid organizations: Enriching theoretical perspectives, extending empirical contexts, and expanding practical relevance. *Journal of Business Research*, vol 170, 114313. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114313>
63. Schillemans, T., Busuioc, M. (2014). Predicting public sector accountability: From agency drift to forum drift. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(2), 495–513. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1093/jopart/muu024>

64. Sidki, M., Boerger, L. Boll, D. (2023). The effect of board members' education and experience on the financial performance of German state-owned enterprises. *Journal of Management and Governance* . Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09663-4>
65. Sidki, M.; Boll, D. (2021.) The influence of political fragmentation on public enterprises: Evidence from German municipalities. *European Journal of Political Economy*, Vol. 67, 101972. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2020.101972>
66. Simoes, P., Cavalho, P., Marques, R. C. (2013). The market structure of urban solid waste services: How different models lead to different results. *Local Government Studies*, 39(3), 396–413. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/03003930.2013.783477>
67. Siwale, J., Kimmitt, J., Amankwah-Amoah, J. (2021). The failure of hybrid organizations: A legitimation perspective. *Management and Organization Review*, 17(2), 1–34. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1017/mor.2020.70>
68. Smith, W. K., Gonin, M., Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5840/beq201323327>
69. Smith, W. K., Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
70. Solarino, A. M.; Boyd, B. K. (2023). Board of director effectiveness and informal institutions: A meta-analysis. *Global Strategy Journal*, 13(1), 58–89. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/gsj.1468>
71. Sørensen, R. J. (2007). Does dispersed public ownership impair efficiency? The case of refuse collection in Norway. *Public Administration*, 85(4), 1045–1058. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00681.x>
72. Susanto, P. C.; Ali, H.; Sawitri, N. N.; Wydiastuti, T. (2023). Strategic Management: Concept, Implementation, and Indicators of Success (Literature Review). *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary (SJAM) Vol.1 No.2*. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.38035/sjam.v1i2.21>
73. Tanwer, K.; Garg, C. M. (2023). Do corporate governance dynamics drive performance of state-owned and non-state-owned enterprises? An Indian perspective. *Asian Journal of Business Ethics*. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13520-023-00185-2>
74. Tavares, A. F., & Camões, P. J. (2007). Local service delivery choices in Portugal: A political transaction costs network. *Local Government Studies*, 33(4), 535–553. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/03003930701417544>
75. Vera D., Nemanich L., Vélez-Castrillón S., Werner S. 2016. Knowledge-based and contextual factors associated with R&D teams' improvisation capability. *Journal of Management*, 42: 1874–1903. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0149206314530168>
76. Voorn, B. (2020). When politics meets professionalism: The characteristics and performance predictors of municipally owned corporations. *Daktaro disertacija*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/350152999_Dissertation_When_Politics_Meets_Professionalism_The_Characteristics_and_Performance_Predictors_of_Municipally_Owned_Corporations
77. Voorn, B. (2023) Professional managers, public values? The delicate balance between corporatization and stewardship to society. *Public Management Review*. vol. 25, No. 8 <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/14719037.2022.2026691>
78. Voorn, B., van Genugten, M. L., & van Thiel, S. (2017). The efficiency and effectiveness of municipally owned corporations: a systematic review. *Local Government Studies*, 43(5), 820–841. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/03003930.2017.1319360>.
79. Wang, J. (2014). The political logic of corporate governance in China's state-owned enterprises. *Cornell International Law Journal*, 47(3), 631–669. Prieiga per internetą: <https://www3.lawschool.cornell.edu/research/ILJ/upload/Wang-final.pdf>
80. Warner, M. E., & Hebdon, R. (2001). Local government restructuring: Privatization and its alternatives. *Journal of Policy Analysis and Management*, 20(2), 315–336. Prieiga per internetą: <https://www.jstor.org/stable/3325801>
81. Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321–332. <https://doi.org/10.1177/1356389013497081>
82. Zafra-Gómez, J. L., Prior, D., Plata Díaz, A. M., & López-Hernández, A. M. (2013). Reducing costs in times of crisis: Delivery forms in small and medium-sized local governments' waste management services. *Public Administration*, 91(1), 51–86. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.02012.x> .
83. Zona, F., Minoja, M., & Coda, V. (2013). Antecedents of corporate scandals: CEOs' personal traits, stakeholders' cohesion, managerial fraud, and imbalanced corporate strategy. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 265–283. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1294-6>

Teisės aktai ir kiti dokumentai:

84. Atitikties mokslinių tyrimų etikai vertinimo gairės. Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus 2020 m. gruodžio 10 d. įsakymas Nr.V-60. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/1a13d0423daf11ec99bbc1b08701c7f8/asr>

85. Cambridge University Press (2024). Autonomy. In *Cambridge Academic Content Dictionary*. Prieiga per internetą: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/autonomy>
86. Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės. Vilniaus universiteto senato 2024 m. birželio 18 d. nutarimas Nr.SPN-54. Prieiga per internetą: https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf
87. Europos Komisijos rekomendacija dėl bendrovių, kurių vertybiniai popieriai yra įtraukti į biržos sąrašus, direktorių konsultantų arba stebėtojų tarybos narių vaidmens ir dėl (stebėtojų) tarybos komitetų. 2005 m. vasario 15 d. Nr. 2005/162/EB Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/ALL/?uri=CELEX:32005H0162>
88. G20/OECD (2023). *Principles of Corporate Governance*. Prieiga per internetą: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/ed750b30-en.pdf
89. International Institute for Democracy and Electoral Assistance (2021) *Independence in Electoral Management. Electoral Processes Primer 1*. Prieiga per internetą: <https://www.idea.int/sites/default/files/publications/independence-in-electoral-management.pdf>
90. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2010 m. balandžio 30 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-157/2010. Prieiga per internetą: <https://eteismai.lt/byla/83839186409481/3K-3-157/2010>
91. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2013 m. balandžio 16 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-239/2013. Prieiga per internetą: <https://eteismai.lt/byla/275910607101583/3K-3-239/2013>
92. Lietuvos mokslų akademija (2012). *Mokslininko etikos kodeksas*. Patvirtinta LMA prezidiumo nutarimu Nr. 22.
93. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas. 2000 m. liepos 13 d. Nr.VIII-1835. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.106080/asr>
94. Lietuvos Respublikos energetikos įstatymas. 2002 m. gegužės 16 d. Nr.IX-884. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.44235B485568/asr>
95. Lietuvos Respublikos rinkimų kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo konstitucinis įstatymas. 2022 m. liepos 19 d. Nr.XIV-1381. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/44e06821075711edbf9c72e552dd5bd>
96. Lietuvos Respublikos šilumos ūkio įstatymas. 2003 m. gegužės 20 d. Nr.IX-1565. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.F62AD965997D/asr>
97. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas. 1994 m. gruodžio 21 d. Nr.I-722. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.15154/vrygbunlwK>
98. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas. 1998 m. gegužės 12 d. Nr. VIII-729. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D5496D69DF98/IFuAvAZvzR>
99. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. 1994 m. liepos 7 d. Nr.I-533. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884/EmOQhbxKaK>
100. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl kandidatų į valstybės ar savivaldybės įmonės, valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės ar jos dukterinės bendrovės kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašo patvirtinimo. 2015 m. birželio 17 d. Nr.631. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/f0173961199a11e5bfc0854048a4e288/asr>
101. NASBA (2010). *Proposed uniform definition of independence*. Prieiga per internetą: https://www.nasba.org/files/2011/03/Final_Uniform_Independence_Definition_Discussion_Paper-22Oct10.pdf
102. Panevėžio apygardos teismo 2018 m. lapkričio 15 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 2A-680-212/2018. Prieiga per internetą: <https://eteismai.lt/byla/245529456399451/2A-680-212/2018?word=atleidimo%20i%C5%A1%20darbo%20pria%C5%BEinimo%20neteis%C4%97tu>
103. Panevėžio apygardos teismo 2019 m. gegužės 7 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 2A-342-198/2019. Prieiga per internetą: <https://eteismai.lt/byla/3689140187456/2A-342-198/2019?word=ck%206.490%20str>
104. United Nations Development Program Istanbul International Center for Private Sector in Development (2019). *Engaging private sector for inclusive urbanization: The Role of Municipally Owned Enterprises*. Prieiga per internetą: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/iicpsd/28772038d293338697c5cb9a40142ff4d08f99468d42f13c174265f386e8e80b.pdf>

PRIEDAI

Priedas Nr.1



Priedas Nr.2



Priedas Nr.3



VILNIAUS UNIVERSITETO
ŠIAULIŲ AKADEMIJA

PAŽYMĖJIMAS

Nr. MVG-VUŠA-2024-1010

(4.16 E) 850000-V-228

**Margarita Charitonova, Mantė Rimkevičiūtė,
Dženeta Taraškevičienė, Danguolė Ruginytė-Norvaišė,
Toma Obrikienė- Kriščiūnienė, Morta Butkė**

dalyvavo jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje
„JAUNASIS TYRĖJAS IŠMANIAJAI VISUOMENEI“

Ir skaitė pranešimą tema:

„TiPaFo- ateities viešojo sektoriaus įrankis“

VU ŠA direktorė



A blue ink signature of Prof. dr. Renata Bilbokaitė.

Prof. dr. Renata Bilbokaitė

2024 m. gegužės 9 d.