



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

RASA SIMĖNIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**TARPINSTITUCINIS BENDRADARBIAVIMAS SPRENDŽIANT
CENTRALIZUOTŲ VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ PROBLEMAS**

Darbo vadovė: asist. dr. Violeta Kiurienė

Šiauliai, 2026

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,
GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Rasa Simėnienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešasis valdymas <i>Public Governance</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas <i>Interinstitutional Cooperation in Solving Centralized Public Procurement Problems</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, Rasa Simėnienė, 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:*

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Rasa Simėnienė

Studijų programa, kursas: Viešasis valdymas, II kursas

Rašto darbo pavadinimas: Tarpinstitucinis bendradarbiavimas sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas

Rašto darbo tipas (pvz., referatas, kursinis darbas, baigiamasis darbas): Baigiamasis darbas

Modulio / dalyko pavadinimas (išskyrus baigiamojo darbo atvejų):

Deklaracijos pateikimo data 2025-12-29

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui *buvo naudojami* / *nebuvo naudojami* (pabraukti tinkamą variantą) generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHub Copilot ar kiti, *įrašyti*):

- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, *įrašyti*):

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai

3. Savarankiškumas ir autorystė:

- Patvirtinu, kad esu atsakingas(-a) už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademines_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, 2024-05-21 Studijuojančiųjų RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinei etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, teksto ar priedų (*pabraukti tinkamą; jei reikia, įrašyti papildomą informaciją*_____) (pa)pildymui, o ne kaip savarankiško darbo pakaitalas;
- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekse.

Simėnienė, R. (2026). Tarpinstitucinis bendradarbiavimas sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas. Magistro darbas. Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama tarpinstitucinis bendradarbiavimas sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir viešieji pirkimai yra itin svarbios sritys, jų sintezė labai svarbi sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas. Magistro baigiamojo darbo tikslas – atskleisti tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas kylančias kliūtis. Baigiamąjį darbą sudaro trys dalys: teorinė, metodologinė ir empirinė.

Teorinėje dalyje analizuojama bendradarbiavimo samprata ir bruožai, bendradarbiavimas kaip procesas, santykiai, bendras darbas, bendras tikslas ir bendri rezultatai, pateikiami neigiami bendradarbiavimo aspektai. Toliau nagrinėjama tarpinstitucinio bendradarbiavimo apibrėžtis ir bruožai, išskiriama, kas sudaro tarpinstitucinį bendradarbiavimą, ir kokiais principais vadovaujasi tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas. Taip pat nagrinėjama viešųjų pirkimų sąvokos teorinė apibrėžtis, teisinis centralizuotų viešųjų pirkimų reguliavimas, institucijos, kurios susiję su viešaisiais pirkimais, pateikiami viešųjų pirkimų principai ir procesas pagal etapus, išsamiau nagrinėjamas centralizuotų viešųjų pirkimų modelis, jo privalumai ir trūkumai, centralizavimo proceso iššūkiai. Paskutiniame pirmos dalies poskyryje pateikiama tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir viešųjų pirkimų teorinių sampratų apibendrinimai ir savybės.

Metodologinėje darbo dalyje pristatoma pasirinkta tyrimo metodologija, tyrimo metodai ir instrumentai, tyrimo organizavimas ir eiga, imties charakteristikos, duomenų analizės metodai, tyrimo etika ir tyrimo loginė schema. Empiriniam tyrimui buvo pasirinkta kokybinė prieiga ir šie socialinių tyrimų metodai: dokumentų turinio analizė ir pusiau struktūruotas informantų interviu.

Dokumentų turinio analizės metodu atskleista kaip reglamentuojamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas centralizuotų viešųjų pirkimų srityje nacionaliniu mastu su centralizuotais viešaisiais pirkimais susijusiose įstaigose ir institucijose.

Empirinio tyrimo analizės rezultatai leido atskleisti tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas kylančias kliūtis. Informantai išskyrė komunikacijos stoką, skubėjimą, per didelius reikalavimus, biurokratiją, neaiškumus, kurie susiję su proceso eiga, informacijos trūkumą, terminų nesilaikymą, specialistų kaitą. Iškilusių kliūčių sprendimui siūloma didesnė atsakomybė, suderintos institucijų nuomonės tarpusavyje, aiški tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas proceso tvarka, atskaitomybė visuomenei, internetinė platforma, dažni informacijos atnaujinimai, komunikacijos planas. Apibendrinant galima teigti, kad baigiamojo darbo tikslą pavyko pasiekti – atskleistos tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas kylančios kliūtys ir galimi kliūčių sprendimo būdai.

Baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kurios skirtos su viešaisiais pirkimais susijusioms institucijoms.

Raktiniai žodžiai: tarpinstitucinis bendradarbiavimas, institucija, viešieji pirkimai, viešasis sektorius.

Simėnienė, R. (2026). Interinstitutional Cooperation in Solving Centralized Public Procurement Problems. Master's Thesis. Institute of Regional Development, Šiauliai Academy of Vilnius University, Šiauliai.

SUMMARY

The master's thesis analyzes Cooperation in Solving Centralized Public Procurement Problems. Interinstitutional collaboration and public procurement are very important areas, and their synthesis is crucial in solving Centralized Public Procurement Problems. The aim of the master's thesis is to reveal the obstacles that arise in interinstitutional collaboration when addressing issues of centralized public procurement. The thesis consists of three parts: theoretical, methodological, and empirical.

The theoretical part analyzes the concept and features of cooperation, cooperation as a process, relationships, joint work, a common goal, and shared outcomes, as well as presenting negative aspects of cooperation. It further examines the definitions and characteristics of interinstitutional cooperation, highlighting what constitutes interinstitutional cooperation and the principles that guide the process of interinstitutional cooperation. The theoretical definition of public procurement is also examined, alongside the legal regulation of centralized public procurement, institutions involved in public procurement, the principles of public procurement, and the step-by-step process. The model of centralized public procurement is analyzed in more detail, including its advantages and disadvantages, and the challenges of the centralization process. The final subsection of the first part provides summaries and characteristics of the theoretical concepts of interinstitutional cooperation and public procurement.

The methodological part of the work presents the chosen research methodology, research methods and instruments, research organization and procedure, sample characteristics, data analysis methods, research ethics, and the logical framework of the study. For the empirical research, a qualitative approach was chosen along with the following social research methods: document content analysis and semi-structured interviews with informants. The method of document content analysis revealed how interinstitutional cooperation in the field of centralized public procurement is regulated at the national level in institutions and agencies related to centralized public procurement.

The results of the empirical research analysis made it possible to identify the obstacles arising in interinstitutional cooperation when addressing the problems of centralized public procurements. Informants highlighted lack of communication, rushing, excessive demands, bureaucracy, ambiguities related to the process, lack of information, failure to meet deadlines, and turnover of specialists. To address the identified obstacles, it is suggested to increase responsibility, harmonize the opinions of institutions, establish a clear procedure for interinstitutional cooperation in solving centralized public procurement problems, ensure accountability to the public, create an online platform, provide frequent information updates, and implement a communication plan. In summary, it can be stated that the goal of the thesis was achieved – the obstacles arising in interinstitutional cooperation in solving centralized public procurement problems and possible ways to overcome these obstacles were revealed.

At the end of the final paper, conclusions and recommendations are presented, which are intended for institutions related to public procurement.

Keywords: interinstitutional cooperation, institution, public procurement, public sector.

LENTELĖS

1.1.1.1 lentelė. Bendradarbiavimo apibrėžtys.....	13
1.1.2.1 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo apibrėžtys.....	19
1.1.3.1 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksniai.....	26
1.1.3.2 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo charakteristikos.....	26
1.1.3.3 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo sudedamosios dalys.....	28
1.1.3.4 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo principai.....	29
1.2.1.1 lentelė. Viešųjų pirkimų apibrėžtys.....	30
1.2.3.1 lentelė. Viešųjų pirkimų organizaciniai modeliai: palyginimas.....	37
1.2.3.2 lentelė. Centralizuotų viešųjų pirkimų modelio privalumai ir trūkumai.....	38
1.2.3.3 lentelė. Centralizavimo proceso iššūkiai.....	39
1.3.1 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir viešųjų pirkimų bruožai.....	40
1.3.2 lentelė. Viešųjų pirkimų teorinės sampratos apibendrinimas.....	41
1.3.3 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo savybės.....	42
2.3.1.1 lentelė. Institucijų dokumentai analizei.....	52
2.3.2.1 lentelė. Tyrimo instrumentas – klausimyno gairės.....	54
3.1.1 lentelė. Institucijos atstovavimas kitose institucijose.....	57
3.1.2 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas.....	59
3.1.3 lentelė. Partnerystė su kitomis institucijomis.....	60
3.1.4 lentelė. Institucinės kultūros požymiai.....	62
3.1.5 lentelė. Institucine atsakomybė.....	63
3.1.6 lentelė. Žinių ir informacijos dalijimasis su kitomis institucijomis.....	64
3.1.7 lentelė. Komunikacija tarp institucijų.....	65
3.1.8 lentelė. Personalo kompetencijų tobulinimas.....	66
3.2.1 lentelė. Įgaliojimas atstovauti savo instituciją.....	68
3.2.2 lentelė. Kliūtys bendradarbiaujant su institucijomis centralizuotų viešųjų pirkimų problemos sprendime.....	69
3.2.3 lentelė. Iškilusių kliūčių sprendimas.....	69
3.2.4 lentelė. Partnerystė ir bendrystė.....	70
3.2.5 lentelė. Institucijų kultūros ir institucinio suderinamumo egzistavimas.....	72
3.2.6 lentelė. Raštiškas reguliavimas.....	72
3.2.7 lentelė. Žinių ir informacijos sklaidos lygio padidinimas.....	75
3.2.8. lentelė. Kliūtys komunikacijoje ir cikliškume.....	76

3.2.9 lentelė. Viešųjų pirkimų specialisto pažymėjimo reikalingumas.....	78
--	----

PAVEIKSLAI

1.1.1.1 pav. Bendradarbiavimo proceso etapai.....	14
1.1.1.2 pav. Santykiais pagrįsto bendradarbiavimo veiksniai.....	15
1.1.2.1 pav. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo aspektai.....	21
1.2.2.1 pav. Institucijos ir įstaigos dalyvaujančios viešųjų pirkimų valdyme.....	35
1.2.2.2 pav. Pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės procedūros pagal etapus.....	36
1.2.3.1 pav. Savivaldybių valdomų (kontroliuojamų) įstaigų perkančiųjų organizacijų centralizavimo schema.....	39
2.2.1 pav. Tyrimo loginė schema.....	51

TERMINŲ IR SANTRUMPŲ ŽODYNĖLIS

Bendradarbiavimas – asmenų santykiai, kuriuose formuojamas bendras tikslas ir siekiama išspręsti sudėtingas problemas (Smaliukienė, Giedraitytė, Grincevičiūtė, Ungurytė – Ragauskienė, 2023).

Biurokratizmas – tokia pareigūno veika, kai vietoj reikalų sprendimo iš esmės laikomasi nereikalingų ar išgalvotų formalumų, nepagrįstai atsisakoma spręsti pareigūno kompetencijai priklausančius klausimus, vilkinama priimti sprendimus ar atlikti savo pareigas bei kitaip blogai ar netinkamai valdoma (atsisakoma informuoti asmenį apie jo teises, sąmoningai pateikiamas klaidinantis ar netinkamas patarimas ir t. t.). Biurokratizmu taip pat laikomas toks pareigūnų darbas, kai nevykdomi arba blogai vykdomi įstatymai ar kiti teisės aktai (Lietuvos Respublikos Seimo kontrolierių įstatymas, 1998).

Centralizuotų viešųjų pirkimų veikla – nuolat vykdoma viena iš šių veiklų: 1) prekių ir (arba) paslaugų, skirtų perkančiosioms organizacijoms, įsigijimas; 2) perkančiosioms organizacijoms skirtų prekių, paslaugų ar darbų pirkimo procedūrų atlikimas arba preliminarinių viešojo pirkimo–pardavimo sutarčių sudarymas (Viešųjų pirkimų įstatymas, 1996).

CPO LT elektroninis katalogas – tai informacinė sistema, kurią administruoja centrinė perkančioji organizacija CPO LT ir kurioje pirkimų vykdytojai gali įsigyti, o verslas – pasiūlyti prekes, paslaugas ar darbus. Viešieji pirkimai per CPO LT vyksta greitai ir paprastai automatizuotu būdu (Lietuvos Respublikos Ekonomikos ir inovacijų ministerija, 2025).

Institucija – tai tvarką kurianti taisyklių sistema, nustatanti tinkamą individų elgesį. Šios taisyklės lemia ne tik tai, kokius vaidmenis prisiims institucijos (suprantamos kaip formalūs veikėjai; individai ar organizacijos), bet nustato ir tų veikėjų priimtino veiksmo gaires bei vertinimo pagrindus (Kiurienė, 2019).

Konsolidacija – reguliuojančių institucijų suvienijimas bendrai veiklai siekiant naudos verslo subjektams ir visuomenei. (Vengrienė, 2017).

Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas (VPI) – įstatymas reglamentuojantis viešųjų pirkimų valdymo ir atlikimo tvarką, įskaitant viešojo pirkimo–pardavimo sutarčių vykdymą ir ginčų sprendimo tvarką, ir nustatantis viešųjų pirkimų subjektų teises, pareigas ir atsakomybę (Viešųjų pirkimų įstatymas, 1996).

Perkančioji organizacija – 1) valstybės ar savivaldybės institucija; 2) viešasis ar privatusis juridinis asmuo, jeigu visa ar tam tikra jo veiklos dalis yra skirta specialiai nekomercinio ir nepramoninio pobūdžio viešiesiems interesams (kai subjektas vykdo veiklą įprastinėmis rinkos sąlygomis, siekia pelno ir pats prisiima savo veiklos nuostolius, laikoma, kad viešieji interesai, kuriems tenkinti jis įsteigtas arba kuriuos tenkinti jam nustatytas tikslas, yra pramoninio arba komercinio pobūdžio) tenkinti ir jei jis atitinka bent vieną iš šių sąlygų: a) jo veikla yra daugiau kaip 50 procentų finansuojama iš valstybės ar savivaldybių biudžetų arba kitų valstybės ar savivaldybių fondų lėšų, arba kitų šioje dalyje nustatytų viešųjų ar privačiųjų juridinių asmenų lėšų; b) yra kontroliuojamas (valdomas) valstybės ar savivaldybių institucijų arba kitų šioje dalyje nustatytų viešųjų ar privačiųjų juridinių asmenų; c) turi administraciją, valdymo ar priežiūros organą, kurio daugiau kaip pusė narių yra skiriami valstybės ar savivaldybių institucijų arba kitų šioje dalyje nurodytų viešųjų ar privačiųjų juridinių asmenų; 3) šios dalies 1 ir (arba) 2 punktuose nurodytų viešųjų ar privačiųjų juridinių asmenų asociacija. (Viešųjų pirkimų įstatymas, 1996).

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas – procesas, kurio metu tarp bendradarbiaujančių organizacijų

vyksta informacijos apsikeitimas, atliekamos bendros užduotys, pasidalijama ištekliais ir ugdomi specifiniai gebėjimai, siekiant abipusės naudos ir bendrų tikslų pasidalijant rizika, atsakomybe ir atlygiu (Dromantienė, Bagdanovienė, 2023). Tai koordinavimo ir vadovavimo veiklos, grįstos tarpusavio priklausomybe ir sąveika bei derybomis tarp dviejų ar daugiau viešojo sektoriaus institucinių vienetų, neturinčių hierarchinio ryšio, siekiant bendrų rezultatų, kurių nebūtų galima pasiekti šioms institucijoms dirbant atskirai (Stanislovaitienė, 2016).

Viešojo administravimo subjektų sistema – pavaldumo ir koordinaciniais ryšiais tarpusavyje susietų viešojo administravimo subjektų visuma. (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999).

TURINYS

IVADAS	13
1. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO SPRENDŽIANT CENTRALIZUOTŲ VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ PROBLEMAS TEORINIAI ASPEKTAI	17
1.1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata	17
1.1.1. Bendradarbiavimo samprata ir bruožai.....	17
1.1.2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo sąvokos teorinė apibrėžtis	22
1.1.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo principai	27
1.2 Viešųjų pirkimų teoriniai aspektai.....	34
1.2.1. Viešųjų pirkimų sąvokos teorinė apibrėžtis.....	34
1.2.2. Viešųjų pirkimų principai, procesas	38
1.2.3. Centralizuotų viešųjų pirkimų modelis.....	40
1.3 Tarpinstitucinis bendradarbiavimas sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas.....	44
2. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO SPRENDŽIANT CENTRALIZUOTŲ VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ PROBLEMAS TYRIMO METODOLOGIJA.....	48
2.1 Teorinis tyrimo pagrindimas	48
2.2 Tyrimo strategija ir dizainas	49
2.3 Tyrimo metodai ir jų taikymas	51
2.3.1 Dokumentų analizės metodas	51
2.3.2 Pusiau struktūruoto interviu metodas	53
3. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO SPRENDŽIANT CENTRALIZUOTŲ VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ PROBLEMAS TYRIMO REZULTATAI.....	57
3.1 Centralizuotų viešųjų pirkimų problemas sprendžiančių institucijų dokumentų analizės rezultatai	57
3.2 Informantų interviu dėl tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas analizės rezultatai.....	67
IŠVADOS.....	80
REKOMENDACIJOS	82
LITERATŪRA	83
PRIEDAI	89

IVADAS

Temos aktualumas – tarpinstitucinis bendradarbiavimas valstybiniame sektoriuje yra neabejotina būtinybė tvariam valstybės politikos formavimui ir organizuotam valstybės politikos įgyvendinimui, sklandžiam viešojo ir vidaus administravimo funkcijų vykdymui. 2023 metų gruodžio 31 d. duomenimis Lietuvos viešojo sektoriaus subjektų sistemą sudarė 534 valstybės lygmens, 36 regioninio lygmens ir 2841 savivaldybių lygmens subjektai. Tame tarpe yra 93 centrinės perkančiosios organizacijos. Esant tokiam gausiam viešųjų įstaigų, institucijų, asociacijų ir kt. subjektų, kuriems suteikti viešojo administravimo įgaliojimai, skaičiui, tarpinstitucinis bendradarbiavimas įgyja didelę reikšmę komunikuojant institucijoms viena su kita, rengiant bendrus planus, sprendžiant iškilusias problemas, deleguojant užduotis ir vykdant valstybės politiką. Longoria (2005) teigia, kad bendradarbiaujančios šalys turi derinti kritinį mąstymą ir veiksmus, kad paaškindų tarpusavio organizacinio bendradarbiavimo prasmę, tikslą, taikymą ir rezultatus. Tai reiškia, kad dažnu atveju problemų sprendimas peržengia vienos institucijos kompetencijos ribas ir reikalauja kelių institucijų įsitraukimo, nes viena institucija ne visada turi reikiamus įrankius ar žinias kylančioms problemoms ar iššūkiams įveikti.

Kaip teigė Nikolajenko, Raudytė (2023) sklandaus tarpinstitucinio bendradarbiavimo tema išlieka aktuali, kuri be konkretaus plano, ar eigos numatymo kaip turėtų vykti tarpinstitucinis bendradarbiavimas, keitimasis informacija, institucijoms išties gali būti sudėtinga pradėti bendradarbiavimo procesą, dėl kilusių sunkumų gali būti paskatintas biurokratizmo įsigalėjimas, kuris reikštųsi nelankstumu, griežtumu, abejingumu asmens ir visuomenės poreikiams, stabdyti naujoves visuomenėje. Madsen (2024) pabrėžė, kad bendradarbiaujančioms šalims kyla dvi problemos – institucijoms trūksta paskatų bendradarbiauti ir institucijoms trūksta paskatų prisidėti. Tai parodo, kad problemų sprendimui gali trukdyti paties tarpinstitucinio bendradarbiavimo nebuvimas.

Viešieji pirkimai visoms institucijoms yra aktualus ir būtinas dalykas, tad sprendžiant viešųjų pirkimų problemas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas tampa svarbia dedamąją teisingam viešųjų pirkimų problemų išsprendimui bendradarbiaujant institucijoms vienai su kita. Eklund (2025) pažymėjo, kad viešosios organizacijos linkusios į viešuosius pirkimus žiūrėti kaip į įprastą administracinę užduotį. O Dimand, Patrucco, Abutabenjeh ir Brunjes (2026) pabrėžia, kad viešieji pirkimai yra svarbi institucijų funkcija, apimanti prekių ir paslaugų įsigijimą, siekiant vyriausybės tikslų ir politikos rezultatų. Galima teigti, kad bendradarbiaujančios institucijos kartu gali išspręsti kylančias problemas ir tuo pačiu laikytis valstybės politikoje nubrėžtų tikslų ir pasiekti atitinkamus rezultatus. Greitesnis problemų išsprendimas gali padėti nesikartoti besidubliuojančioms problemoms, sukurti praktiką dalintis teigiama patirtimi ir naujomis žiniomis.

Temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas – tarpinstitucinio bendradarbiavimo tema tiriama plačiai, pradedant nuo paties bendradarbiavimo temos, kurią itin išsamiai ištyrė Raišienė (2008, 2015), Kontautienė (2004), Puškorius (2006), Dromantienė, Bagdanovienė (2023), Cittolin (2018), Stulgienė, Čiutienė (2014), Campbell (2018), Lukamskienė, Grižaitė (2015), Vaicekauskienė (2003), Jonaitytė, Lazauskienė (2011), Thompson (2023), Longoria (2005), paminėjo Gedvilienė, Teresevičienė (1999), Mikolaitytė (2018), apie susikalbėjimo tarp institucijų barjerus rašė Večkienė, Eidukevičiūtė (2018). Tarpinstitucinį bendradarbiavimą nagrinėjo Smaliukienė, Giedraitytė, Grincevičiūtė, Ungurytė – Ragauskienė (2023), Ereminaitė-Briedienė (2014), Katunian (2021), Raišienė (2008), Himmelman (2002), Bučiūnas, Velička (2017), Dromantienė, Bagdanovienė (2023),

Nikolajenko, Raudytė (2023), Longoria (2005), Vengrienė (2017), Sveklaitė (2022), Petrauskienė (2005), Lukamskienė, Grižaitė (2015), Šiugždinienė, Gaulė, Rauleckas (2019), Ferguson (2009), Martinaitis (2024), itin išsamiai savo disertacijoje tarpinstitucinio bendradarbiavimo temą išnagrinėjo Stanislovaitienė (2016), Kiurienė (2019) nurodė institucinius lygmenis per kuriuos reiškiasi institucijos ir akcentavo informacijos keitimosi tarp institucijų svarbą.

Viešųjų pirkimų tema nacionaliniu mastu nesulaukia tokio didelio dėmesio kaip tarpinstitucinis bendradarbiavimas, tad daugiausiai dėmesio šiai temai skiria užsienio mokslininkai. Viešųjų pirkimų temą ir jos taikymą praktikoje nagrinėjo: Gineitienė, Šerpytis, Šakalis (2012), Lastauskienė, Rudauskienė (2015), Medina-Arnaiz (2010), Tammi, Saastamoinen, Reijonen (2020), Edquist, Zabala-Iturriagagoitia (2020), Askfors, Fornstedt (2018), Šerpytis (2011), Junevičius, Ereminaitė (2010), Ereminaitė-Briedienė (2014, 2016, 2017, 2021), Palidauskaitė, Ereminaitė (2010), Tatham (1999), Karttunen, Kähkönen, Malacina, Lintukangas, Kähkönen, Vos (2024), Kanapinskas, Plytnikas, Tvaronavičienė (2014), Miller, Lehoux (2020), Soloveičikas (2007), Tvaronavičienė (2012), Diamand, Patrucco, Abutabenjeh, Brunjes (2026), Plytnikas (2020) išsamiai išnagrinėjo centralizuotus viešuosius pirkimus.

Atsižvelgiant į tai, kad nuo 2023 metų pagal Viešųjų pirkimų įstatymą (1996) perkančiosioms organizacijoms privalomi centralizuoti pirkimai, tarpinstitucinio bendradarbiavimo klausimas sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas Lietuvos mokslininkų nagrinėtas nebuvo. Šis klausimas lieka aktualus dėl perkančiosioms organizacijoms kylančių klausimų, kurie ne visada būna išspręsti arba sprendžiami per ilgai, procesai būna paveikti biurokratijos. Šiuo tyrimu norima pašalinti šią spragą ir sutelkti tarpinstitucinį bendradarbiavimą norint išspręsti centralizuotų viešųjų pirkimų problemas efektyviai ir organizuotai.

Tyrimo problema išreiškiama šiais problemineis klausimais:

1. Kokiais principais ir savybėmis pasižymi tarpinstitucinis bendradarbiavimas sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas?
2. Koks teisinis tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas reglamentavimas užfiksuotas institucijų, susijusių su centralizuotais viešaisiais pirkimais dokumentuose?
3. Kokios kliūtys kyla tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas?
4. Kaip galima patobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas?

Tyrimo objektas – tarpinstitucinis bendradarbiavimas sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas.

Tyrimo tikslas – atskleisti tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas kylančias kliūtis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti mokslinius šaltinius ir apibrėžti tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir viešųjų pirkimų sampratą.
2. Ištyrus tarpinstitucinio bendradarbiavimo sampratą, atskleisti tarpinstitucinio bendradarbiavimo principus, savybes.

3. Atlikus dokumentų analizę, atskleisti kaip yra reglamentuojamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas centralizuotų viešųjų pirkimų srityje nacionaliniu mastu su centralizuotais viešaisiais pirkimais susijusiose įstaigose ir institucijose.
4. Atlikus pusiau struktūruotą interviu su centrinių perkančiųjų organizacijų atstovais, atskleisti dažniausiai pasitaikančias tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas kliūtis.
5. Atlikus tyrimus apibendrinti tarpinstituciniame bendradarbiavime kylančias kliūtis ir iššūkius. Atsižvelgiant į tyrimo išvadas pateikti rekomendacijas.

Tyrimo metodai:

Mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas – atliktas teorinis pagrindimas, susisteminta ir apibendrinta mokslinė literatūra apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą, viešuosius pirkimus ir tarpinstitucinį bendradarbiavimą sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas. Darbo turinyje atsispindi tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata, viešųjų pirkimų samprata, abiejų sampratų apibendrinimas. Šio tyrimo imtis atsispindi magistro darbe naudotos literatūros sąrašė.

Dokumentų analizė – tikslinės atrankos būdu atrinkti 14 su centralizuotais viešaisiais pirkimais susijusių įstaigų ir institucijų dokumentų ir teisės aktų, kurie gali pagrįsti tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas teisinį reguliavimą. Taikytas kokybinės turinio analizės metodas.

Pusiau struktūruotas interviu – naudotas siekiant atskleisti tarpinstituciniame bendradarbiavime kylančias kliūtis ir iššūkius sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas. Apklausti 5 informantai, kurie dirba centralizuotų viešųjų pirkimų srityje centrinėse perkančiosiose organizacijose. Interviu duomenų analizės metodas – kokybinė turinio analizė.

Tyrimo rezultatų mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas. Atlikus teorinę analizę, nustatytos tarpinstitucinio bendradarbiavimo sąsajos su viešaisiais pirkimais, kuriomis remiantis suformuota tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas teorija ir jos pagrindu atliktas empirinis tyrimas. Teorinės analizės rezultatai pristatyti 2025 m. spalio 3 d. vykusioje 18-ojoje tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Valstybės vaidmens raida XXI amžiuje: tautinis ir tarptautinis kontekstas“. Plenarinio pranešimo tema – „Tarpinstitucinis bendradarbiavimas sprendžiant viešųjų pirkimų problemas: teorinis diskursas“. Dalyvio pažymėjimas Nr. MVG-VUŠA-2025-709 (žr. 1 ir 2 priedus).

Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas. Baigiamojo magistro darbo tyrimo rezultatai ir rekomendacijos gali būti pritaikomos praktiškai, siekiant sėkmingai pagerinti ir plėtoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas. Tyrimo rezultatus ir rekomendacijas planuojama pavišinti tyrime dalyvavusiems informantams ir susijusių institucijų atstovams, kurie galės pagilinti suvokimą dėl tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbos sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas, išigilinti į kylančias kliūtis ir iššūkius, kurie apsunkina tarpinstitucinio bendradarbiavimo proceso sklaidą ir vystymą.

Darbo struktūra. Santraukos lietuvių ir anglų kalbomis; turinys; įvadas; pirmoje teorinėje dalyje nagrinėjami tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas teoriniai aspektai; antrojoje metodologinėje darbo dalyje pateikiamas tyrimo metodologinis pagrindimas, pristatomi pasirinkti tyrimo metodai, tyrimo organizavimas ir tyrimo eiga.; trečiojoje magistro darbo dalyje pateikiami tyrimo rezultatai ir išvados, rekomendacijos; naudotos literatūros sąrašas; priedai.

Darbo apimtis – 88 puslapiai (neįskaitant priedų), juose 32 lentelės, 7 paveikslai. Literatūros sąrašą sudaro 82 mokslinės literatūros šaltiniai ir 33 teisės aktai, kiti dokumentai bei internetiniai šaltiniai. Magistro darbe pateikiami 4 priedai.

1. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO SPRENDŽIANT CENTRALIZUOTŲ VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ PROBLEMAS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata

Šio skyriaus poskyriuose aprašoma bendradarbiavimo sąvokos teorinė apibrėžtis, pateikiami bendradarbiavimo proceso etapai, tarpinstitucinio bendradarbiavimo sąvokos teorinė apibrėžtis, teoriniai tarpinstitucinio bendradarbiavimo bruožai, tarpinstitucinio bendradarbiavimo principai.

1.1.1. Bendradarbiavimo samprata ir bruožai

Modernėjant technologijoms, plečiantis dirbtinio intelekto pritaikymui ir naudojimui, esant greitai įstatymų kaitai, bendradarbiavimas Vakarų Europos šalyse tampa esmine strategija, siekiant modernios visuomenės ir valstybės plėtros (Raišienė, 2015). Bendradarbiavimo sąvoka paprastai apibrėžiama, remiantis penkiomis pagrindinėmis sąvokomis: dalijimasis, partnerystė, galia, tarpusavio priklausomybė ir procesas (Nikolajenko, Raudytė, 2023). Bendradarbiavimas tampa esmine strategija, o pats bendradarbiaujančių šalių bendradarbiavimas įgalina kelis vykdytojus nuolatinei palaikyti tarpusavio procesą ir santykius.

Bendradarbiavimo apibrėžčių gausa atsispindi žemiau pateikiamoje lentelėje (žr. 1.1.1.1 lentelę).

1.1.1.1 lentelė

Bendradarbiavimo apibrėžtys

Šaltinis	Apibrėžtys	Bruožai
Zhang, Wang, Wang, Zhang (2023)	Bendradarbiavimas reiškia ilgalaikius santykius su didele tarpusavio priklausomybe.	Santykiai
Kontautienė (2004)	Bendradarbiavimas, kuris mokslininkų traktuojamas kaip naujas metodas, strategija, daug žadantis veikimo, planavimo, kultūros tobulinimo bei organizavimo principas.	Metodas, strategija
Raišienė (2008)	Nuolatiniam abipusiam ryšiams nurodyti proceso ir santykių požiūriu vartojama bendradarbiavimo sąvoka.	Nuolatinis abipusis ryšys
Cittolin (2018)	Bendradarbiavimo samprata kaip sąveikos forma, kurioje asmenys stengiasi pasiekti kolektyvinį ir bendrą tikslą.	Bendras tikslas
Puškorius (2006)	Bendradarbiavimą galima traktuoti kaip ypatingą veiklos rūšį, kuomet ši veikla atliekama dalyvaujant keliems vykdytojams, valdymo subjektams, institucijoms, sistemoms ar net valstybėms.	Veiklos rūšis
Mikolaitytė (2018)	Bendradarbiavimas kaip dalyvavimo procesas, kurio metu individai, grupės ir organizacijos dirba kartu siekdami tam tikrų rezultatų.	Procesas, bendri rezultatai
Velander (2025)	Bendradarbiavimas yra giliausia įsitraukimo forma, kai organizacijos suderina įgaliojimus ir sutelkia išteklius, kad pasiektų bendrą tikslą.	Įsitraukimo forma, bendras tikslas
Aktas (2020) Stulgienė, Čiutienė (2014)	Bendradarbiavimas apibrėžiamas kaip kelių asmenų bendras darbas. Bendradarbiavimo sąvoka yra dviejų ar daugiau šalių, kurios kartu siekia bendrą tikslą, santykiai. Tai panašu į komandinį darbą. Tačiau bendradarbiavimas yra daug daugiau nei bendras darbas, tai filosofija.	Bendras darbas Santykiai, komandinis darbas, bendras tikslas
Raišienė (2008).	Bendradarbiavimas yra nuolatinis interaktyvus procesas (Raišienė, 2008).	Procesas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais moksliniais šaltiniais

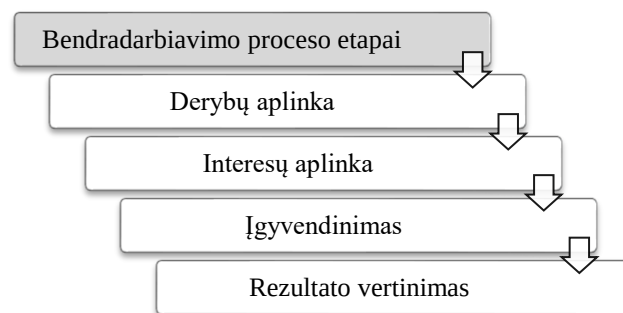
Apibendrinant lentelę, galima išskirti šiuos bendradarbiavimo bruožus: santykiai, bendra veikla, procesas, bendras tikslas, bendri rezultatai. Toliau nagrinėjami kiekvienas iš šių bruožų.

Bendradarbiavimas kaip procesas. Daugelis autorių kalba apie bendradarbiavimą kaip apie procesą. Tačiau teigiama, kad šis procesas yra pakankamai sudėtingas ir sunkiai įgyvendinamas (Stulgienė, Čiutienė. 2014). Bendradarbiavimas – tai darbo daugiaorganizaciniame kontekste procesas, siekiant spręsti iššūkius, kurių neįmanoma įveikti atskirai (Campbell, 2018). Pagal Dromantienę, Bagdanovienę (2023), bendradarbiavimo proceso pradžia laikomas pasidalijimas informacija ir bendradarbiavimo poreikio identifikavimas, kuriuo remiantis numatomos bendradarbiaujančios šalys.

Pasak Dromantienės, Bagdanovienės (2023), bendradarbiavimo procesas vyksta įtraukimo etapais:

- a) įsitraukimas (keitimasis informacija, koordinuojančio asmens ryšiams tarp bendradarbiaujančių pusių palaikyti);
- b) bendros veiklos planavimas (bendrų tikslų, uždavinių, veiklos kryptių numatymas);
- c) bendros veiklos įgyvendinimas (nuolatinis komandos bendravimas, dalijantis turimomis žiniomis, patirtimi, ištekliais ir rizika siekiant užsibrėžtų tikslų);
- d) partnerystė (aptariami bendradarbiavimo rezultatai ir naudos, sukuriamos ilgalaikės struktūros, palaikančios bendradarbiavimą)

Bendradarbiavimas atspindi procesą, kuriame nepriklausomi veikėjai sąveikauja per formalias ir neformalias derybas, kartu kurdami taisykles ir struktūras, valdančias jų santykius ir nulemiančias jų veikimo būdus, sprendžiant tam tikrus klausimus; tai procesas, įtraukiantis bendras normas ir abipusiškai naudingas sąveikas (Mikolaitytė, 2018). Stulgienė, Čiutienė (2014) pateikia bendradarbiavimo proceso etapus (žr. 1.1.1.1 pav.).



1.1.1.1 pav. Bendradarbiavimo proceso etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Stulgienė, Čiutienė (2014, p. 226).

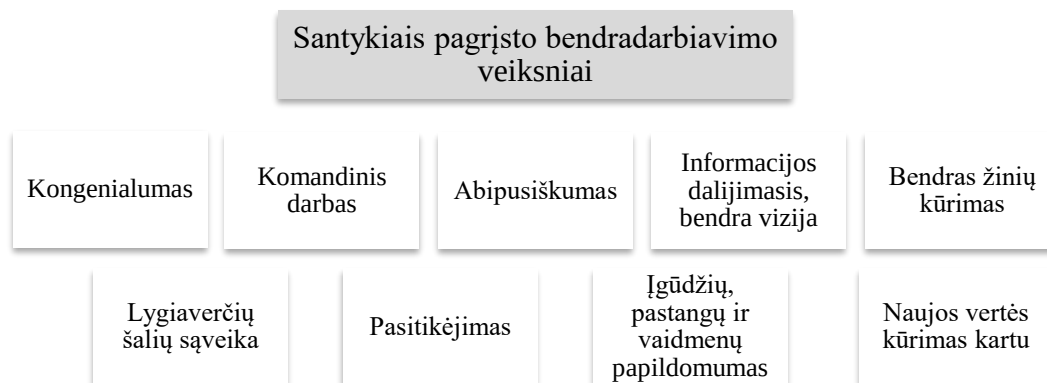
Lukamskienė, Grižaitė (2015) nurodo, jog bendradarbiavimas yra procesas, turintis keturis etapus:

- 1) įtraukimas,
- 2) bendradarbiavimas,
- 3) dalyvavimas,
- 4) partnerystė.

Apibendrinant, galima teigti, kad daugelyje mokslinių šaltinių bendradarbiavimas dažniausiai nagrinėjamas ir pabrėžiamas kaip procesas, kurio pradžia prasideda nuo pasidalijimo informacija ir

bendro poreikio identifikavimu. Pats procesas turi tam tikrus etapus, kurie turi vykti nepertraukiamai, sistemingai, planuotai, schematiškai, suteikti naudą abiem bendradarbiaujančioms šalims.

Bendradarbiavimas kaip santykiai. Be proceso, bendradarbiavimas atskleidžia ir santykių koncepciją (Stulgienė, Čiutienė, 2014). Stulgienė, Čiutienė (2014) išskyrė svarbiausius santykiais pagrįstus bendradarbiavimo veiksniai (žr. 1.1.1.2 pav.). Veiksniai parodo, kad santykiais pagrįstame bendradarbiavime dalyvauja psichologija – draugiškumas, malonus elgesys, pasitikėjimas vienas kitu, kolektyvu, institucija, valdžia; strateginis valdymas – ateities vizijos nusimatymas, planavimas; bendruomeniškumas – o jame svarbu komandinis darbas; lygybė – visi dalyviai lygiaverčiai; savirealizacija – nauji įgūdžiai, pastangos, saviraiška; tikslas, kuris orientuotas į rezultatą – informacijos mainai, naujos žinios.



1.1.1.2 pav. Santykiais pagrįsto bendradarbiavimo veiksniai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Stulgienė, Čiutienė (2014, p. 226).

Toliau nagrinėjant kitų mokslininkų sąvokos apibrėžtis, bendradarbiavimas atskleidžiamas kaip socialinio bendravimo forma. Bendradarbiavimas yra viena iš kolektyvinio veikimo formų (Cittolin, 2018). Pagal Gedvilienę, Teresevičienę (1999) beveik visa žmogaus veikla iš tiesų yra nuolatinis bendradarbiavimas. Bet kuri veikla gali būti atliekama savarankiškai ir pasitelkus kokius nors partnerius (Puškorius, 2006). Vadinasi, bendradarbiavimas yra pozityvi bendradarbiaujančiųjų šalių veikla (žmonių, bendradarbių), kuri duoda naudą, išvengiama formalumų, vyksta be hierarchijos, kas reiškia, kad visi yra lygūs, visi atsakingi už galutinį rezultatą.

Pagal Dromantienę, Bagdanovienę (2023), bendradarbiavimas, vienijantis skirtingus žmones, organizacijas ir sektorius, gali prisidėti prie bendruomenių problemų suvokimo ir sprendimo būdų pokyčio; bendradarbiaujant sukuriama labiau holistinis požiūris, pagerinantis priimamų sprendimų kokybę, skatinantis išsamesnę problemų ir galimybių analizę.

Sklandus bendradarbiavimas labai priklauso nuo žmogiškųjų savybių ir teigiamų intencijų. Bendradarbiavimas yra nustatomas tik esant tam tikroms sąlygoms kaip teigiama tarpusavio priklausomybė, individuali atsakomybė, kitoniškumas, ketinimas, socialiniai ir komunikaciniai įgūdžiai (Cittolin, 2018). Bendradarbiavimas reikalauja nuolatinių derybų, supratimo ir lankstumo tarp dalyvių (Campbell, 2018). Bendradarbiavimas sukelia solidarumą, pasitikėjimą ir kolektyvinę identitetą (Mikolaitytė, 2018). Institucinis pasitikėjimas kartu su tarpasmeniniais santykiais vaidina svarbų vaidmenį kuriant bendrą supratimą, būtiną veiksmingam bendradarbiavimui. Be pasitikėjimo organizacijos gali skeptiškai vertinti bendradarbiavimą, suvokdamos jį kaip konkurenciją, o ne bendradarbiavimo pastangas, ypač kai trūksta išteklių (Opit, Witten, 2025).

Bendradarbiaujant itin aktualu žmogiškosios vertybės, kurios paremtos diplomatiniais įgūdžiais, gali padėti pasiekti greičiau ir paprasčiau bendradarbiaujančiųjų šalių išsikeltus tikslus. Taip pat pozityvi,

teikianti norimus rezultatus greičiau ir paprasčiau, veikla, itin teigiamai kelia grupinę dvasią, augina pasitikėjimą vienas kitu, ugdo atsakomybę vienas kito atžvilgiu. Nėra vieno atsakingo, o už viską atsakingi visi. Bendradarbiavimui būtinos tam tikros sąlygos, be kurių bendradarbiavimo reikšmė įgaus priešingas reikšmes – konkurenciją, biurokratiją, hierarchinius santykius.

Bendradarbiavimas kaip bendras darbas. Atsižvelgiant į mokslinių straipsnių analizę, bendradarbiavimas gali suvienyti visiškai skirtingas įstaigas, organizacijas, institucijas ir bendruomenes. Pagal Raišienę (2008) daugelis autorių bendradarbiavimą laiko tiesiog vienu iš bendro darbo ir bendravimo organizacijoje būdų. Bendradarbiavimas tarp organizacijų vis stipriau vienija socialinius veikėjus pačiais įvairiausiais lygmenimis – kaip veiklos organizavimo struktūrinė paradigma jis jungia ne tik viešąjį, privatųjį ir nevyriausybinį sektorius, bet ir skirtingas paties viešojo administravimo sritis, pavyzdžiui, savivaldos, švietimo, sveikatos apsaugos, urbanistikos, aplinkosaugos, socialinių paslaugų ir t.t., todėl labai svarbu kalbėti viena kalba (Raišienė, 2008).

Bendradarbiavimo modelių sąveikos formos yra svarbi bendradarbiavimo dalis. Bendradarbiavimo modelių yra gana daug. Jie skiriasi bendro darbo ypatumais bei tarpusavio sąveikos tipais (Puškorius, 2006). Raišienė (2008) išskiria šias grynąsias tarporganizacinės sąveikos formas: integruotasis bendradarbiavimas, partnerystė, sąjunga, kooperacija, tinklai, bendradarbiavimas konkuruojant ir konkurencija. Bendradarbiavimas dažniausiai nagrinėjamas kaip santykių palaikymo ir bendravimo būdas, priešingybė konkuravimui, biurokratiniais bei hierarchiniams pavaldumo santykiams. Šios formos viena kitai yra kaip dichotomija, ir galima susieti su ne itin draugiškomis reikšmėmis, tačiau šiame darbe naudojama bendradarbiavimo kaip partnerystės, sąjungos, ne konkuravimo, forma.

Sklandžiai bendradarbiavimo eigai svarbu turėti tam tikrus protokolus ir veiklos vykdymo strategijas. Dauguma bendradarbiavimo iniciatyvų apima kai kurių procesų ir atsakomybės formalizavimą (Campbell, 2018). Mokslininkė Vaicekauskienė (2003) išskiria šias bendradarbiavimo strategijas: bendradarbiavimas suvokiamas kaip susitarimas, kai viena šalis kai ką išmano geriau nei kita; bendradarbiavimas suvokiamas kaip bendra strategija; bendradarbiavimas suvokiamas kaip pasidalijimas uždaviniais siekiant bendro tikslo; bendradarbiavimas – skirtingas nuostatas ir interesus turinčių žmonių bendra veikla, kai dialogo metu pripažįstami geriausi argumentai. Bendradarbiavimas, kaip galima matyti, analizuojamas kaip žmonių bendra veikla, sutelkta kurti vertę bendruomenei, institucijai, įstaigai ar organizacijai, pasitelkiant dalyvaujančių šalių patirtis dialogo metu, bendrinant užduotis. Tad bendradarbiavimas reikalingas ne tik dėl tarpinstitucinio susikalbėjimo, bet ir tam, kad įtakotų visos visuomenės gerovę ir ekonomiką. Bendradarbiavimas yra svarbi sąvoka darbo veikloje.

Bendradarbiavimas kaip bendras tikslas ir bendri rezultatai. Pagal Cittolin (2018), bendradarbiavimas yra kultūrinė konstrukcija, kuri remiasi socialine sąveika, kur tikslai yra bendri, veiksmai yra dalijami, o nauda paskirstoma subalansuotai visoje sistemoje. Vienybė itin svarbus veiksnys bendradarbiavime, kuris gali sujungti skirtingas suinteresuotas šalis bendram darbui, pasiekti tą patį bendrą tikslą. Glaudus bendradarbiavimas virsta sistema, kuri veikia suinteresuotųjų šalių labui, atlyginant visoms po lygiai už pasiektus rezultatus. O bendradarbiaujančių šalių skirtumai tampa galimybe gauti unikalų rezultatą. Atsižvelgiant į apibrėžimus, bendradarbiavimas turi būti sutelktas tarp kelių vykdytojų, tarpusavio sąveiką ir bendru darbu siekiantis rezultatų, kurie turėtų būti geriau ir lengviau pasiekiami, nei vykdytojams sprendžiant kylančias problemas atskirai.

Skirtingi mokslininkai bendradarbiavimo sąvoką traktuoja skirtingai, tačiau visada būna bendri jungiantys dalykai kaip santykiai, bendrumas, išorės veiksniai, bendras tikslas ir rezultatai. Jonaitytė, Lazauskienė (2011) teigia, kad svarbiausia sąlyga užmezgant bendradarbiavimo ryšius yra abipusis

interesas. Bendradarbiavimas yra glaudžiai ir praktiškai susijęs su visais dalyko valdymo klausimais ir yra stipriai įtakojamas išorinių veiksnių (Raišienė, 2007). Bendradarbiavimas pasireiškia kaip santykių, sąveikos, asociacijos forma tarp asmenų, kur šie asmenys įsitraukia, padeda ir pasiūlo tai, kas geriausia, dirbdami kartu, siekdami kolektyvinio ir bendro tikslo, generuodami abipusę naudą, nesvarbu, ar motyvai tarp asmenų panašūs, ar skirtingi (Cittolin, 2018). Bendradarbiavimas visiems partnerystės projektų ar programų dalyviams suteikia galimybę įgyti sprendimų inicijavimo, įgyvendinimo ir vertinimo galią, pasidalyti atsakomybę.

Kaip teigia Nikolajenko, Raudytė (2023), bendradarbiavimas išplečia veiklos akiratį, dėmesį sutelkiant į rezultatą, siekiant ilgalaikių tikslų ir veiklų. Optimizuojant organizacijų išteklius ir procesus, laikomasi partnerystės principo, kurio įgyvendinimą skatina įvairios priežastys, viena jų – neišvengiamumas, kai organizacijos, įgyvendinančios savo tikslus toje pačioje srityje, ima bendradarbiauti. Pagal Dromantiene, Bagdanovienę (2023), prie bendradarbiavimo sėkmės prisideda ne tik apgalvota veiklos struktūra, bet ir kokybiška komunikacija bendriems sutarimams pasiekti ir sprendimams priimti, nuoširdus dalyvių įsipareigojimas ir atsakomybė. Opit, Witten (2025) papildo, kad bendradarbiavimas būtų sėkmingas, labai svarbus aukštas pasitikėjimo lygis ir patikimi keitimosi žiniomis procesai tiek suinteresuotųjų subjektų organizacijose, tiek tarp jų.

Mokslininkė Thompson (2023) ištyrė ir papildė bendradarbiavimo sąvoką produktyvaus bendradarbiavimo indikatoriais:

- tinkamo klausimo nustatymas;
- bendro žodyno kūrimas;
- bendras derybų objekto ribų kūrimas;
- įrankių naudojimas duomenims vizualizuoti ir sujungti;
- naujas, labiau susijęs klausimo supratimas.

Kaip teigia mokslininkai Coenen, Steckler, King (2024), bendradarbiavimas gali būti ikikonkurencinio arba konkurencinio pobūdžio, kuris turėtų būti apibrėžtas sutartiniame susitarime tarp bendradarbių. Ikikonkurenciniame bendradarbiavime šalys dirba kartu spręsdamos bendrą klausimą ar problemą, nesuteikiančią jokio konkurencinio pranašumo, t. y. bendradarbiavimo rezultatas taip pat yra bendras. Konkurencinio bendradarbiavimo metu dalyvaujantiems asmenims išlaikomas mokslinio ar finansinio pranašumo potencialas.

Bendradarbiavimo skatinimas gali būti vertingas kaip racionalumo, efektyvumo, teisėtumo ir socialinės atsakomybės simbolis (Longoria, 2005). Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymo (1999) 4 straipsnyje yra pateikti šie viešojo administravimo principai, kuriais turi vadovautis viešojo administravimo subjektai savo veikloje:

- įstatymo viršenybė,
- objektyvumas,
- proporcingumas,
- nepiktnaudžiavimas valdžia,
- tarnybinis bendradarbiavimas.

Neigiami bendradarbiavimo aspektai. Nagrinėjant mokslinius straipsnius, magistrantė pastebėjo,

kad kai kurie mokslininkai išreiškia nerimą ir nuogąstavimą dėl bendradarbiavimo sąvokos, kuri ne visada gali būti vertinama tik teigiamu aspektu. Akcentuojamas bendradarbiavimas tarp organizacijų atspindi viešą susirūpinimą, kad žmonių paslaugų agentūros efektyviai „neveikia kartu“ nacionaliniu, valstybiniu ir vietiniu lygmeniu (Longoria, 2005). Bendradarbiavimo iniciatyvoms trūksta aiškių ir formalių atskaitomybės struktūrų, būdingų biurokratiniais veiksams (Campbell, 2018). Bendradarbiavimas ne visada sukuria vertę (Mikolaitytė, 2018). Kaip galima matyti, bendradarbiavimui trūksta veikimo kartu, aiškaus atsiskaitymo už kartu vykdytas veiklas, kurios gali reikšmingai įtakoti bendradarbiavimo rezultatus, iš ko ne visada būna sukuriamas norima vertė.

Kiti mokslininkai taip pat kalba apie bendradarbiavimą, kuriame pasireiškia komunikacijos stoka, skirtingi požiūriai, skirtingas probleminių situacijų interpretavimas. Skirtingos žinios ir metodai, nulemti skirtingos profesinės veiklos paskirties bei patirties, taip pat gali tapti susikalbėjimo barjeru (Večkienė, Eidukevičiūtė, 2018). Bendradarbiavimu grįsti tarporganizaciniai santykiai viešajame sektoriuje dar nėra pakankamai išplėtoti (Raišienė, 2015). Taip pat Vaicekauskienė (2003) pažymi, kad siekiui veiksmingai bendradarbiauti gali sutrukdyti įvairios kliūtys (funkcionavimo sudėtingumas, netinkama komunikacija, neteisingas tikslo ar situacijos supratimas), todėl prieš pradėdant bendradarbiauti abiem šalims būtina išskirti, suvokti ir aptarti svarbiausias bendradarbiavimo problemas. Institucinis sudėtingumas, atsirandantis dėl konkrečių režimų ir organizacijų plitimo, skatina aplinką, keliančią galimybes ir iššūkius veiksmingam politikos formavimui. Viena vertus, sutampančios institucijos gali sustiprinti pastangas ir sukurti sinergiją; kita vertus, jie rizikuoja dubliuotis, neefektyviai ir biurokratiniais konfliktais (Velandar, 2025). Bendradarbiavime svarbu ne tik pats jo procesas, tačiau prieš bendradarbiavimą einanti komunikacija ir susišnekėjimas, bendrų gairių išryškinimas, kaip bus elgiama pati bendradarbiavimo metu, kokie bendradarbiaujančių šalių lūkesčiai.

Apibendrinant, bendradarbiavimas yra svarbus procesas, socialinio bendravimo forma kolektyvinėje sąveikoje, kurioje susivienija skirtingos bendradarbiaujančios šalys spęsti problemoms ir iškilusiems iššūkiams, siekti bendro tikslo ir rezultato. Kaip parodė mokslinių straipsnių analizė, ne visada bendradarbiavimas yra teikiantis norimą naudą ir rezultatus. Todėl bendradarbiaujančios šalys, siekdamos sukurti norimą rezultatą, turi siekti santykiniais pagrįstų bendradarbiavimo veiksmų, palaikyti dialogą, suvienyti ir įgalinti veikti skirtingas žinias ir metodus, sklandžiai įvykių sekai turėti protokolus ir veiklos vykdymo strategijas numanomiems ir galimiems klausimams, situacijoms ar problemoms spręsti. Platus požiūris į vykstantį bendradarbiavimą gali pagerinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, teigiamai įtakoti kolektyvinį identitetą ir pasitikėjimą.

1.1.2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo sąvokos teorinė apibrėžtis

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarba su laiku didėja, daro vis didesnę įtaką sprendžiant įvairias institucijų problemas. Oksfordo žodynas (2025) instituciją apibrėžia kaip didelę svarbią organizaciją, turinčią tam tikrą tikslą, pavyzdžiui, universitetas ar bankas. Ereminaitės (2014) teigimu institucijos yra apibrėžiamos kaip formalios ir ne formalios taisyklės bei jų vykdymą užtikrinantys mechanizmai, formuojantys individų ir organizacijų elgesį visuomenėje. Lietuvos Bankas (2025) pažymi, kad instituciniam sektoriui priklauso ir valdžios sektorius (iš valstybės ir savivaldybių biudžetų išlaikomos valstybės institucijos, teikiančios ne rinkos paslaugas – ministerijos, savivaldybės, socialinės apsaugos fondai, ligoninės, mokyklos ir pan.). Viešojo sektoriaus institucijų

bendradarbiavimas yra labai svarbus siekiant viešojo valdymo tikslų (Smaliukienė ir kt., 2023).

Kiurienė (2019) nurodė, kad yra trys instituciniai lygmenys, per kuriuos reiškiasi institucijos:

- 1) reguliacinis – reiškiantis, kad institucijoms būdingos formalios normos;
- 2) kultūrinis – kognityvinis, kuris gali būti prilygintas mentaliteto sąvokai;
- 3) normatyvinis – apibūdinantis tam tikro veikimo tinkamumą tam tikroje institucinėje aplinkoje.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo apibrėžtys atsispindi žemiau pateikiamoje lentelėje (žr. 1.1.2.1 lentelę).

1.1.2.1 lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo apibrėžtys

Šaltinis	Apibrėžtys	Bruožai
Dromantienė, Bagdanovienė, (2023)	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas apibūdinamas kaip procesas, kurio metu tarp bendradarbiaujančių organizacijų vyksta informacijos apsikeitimas, atliekamos bendros užduotys, pasidalijama ištekliais ir ugdomi specifiniai gebėjimai, siekiant abipusės naudos ir bendrų tikslų pasidalijant rizika, atsakomybę ir atlygiu.	Procesas, bendros užduotys
Smaliukienė ir kt. (2023)	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas leidžia dalytis rizika, keistis informacija, žiniomis ir kitais ištekliais, bendrai koordinuoti veiklą, priimti sprendimus ir sėkmingai juos įgyvendinti.	Keitimasis informacija ir žiniomis
Coenen, Steckler, King (2024)	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas įvyksta, kai bet kurių dviejų ar daugiau organizacijų ar įstaigų nariai inicijuoja bendradarbiavimo pastangas siekiant bendro produkto ar tikslo.	Bendras tikslas
Smaliukienė, Giedraitytė, Grincevičiūtė, Ungurytė – Ragauskienė (2023)	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas įvardytas kaip viena iš esminių priemonių sunkiai prognozuojamoms problemoms ir krizėms valdyti.	Priemonė
Lukamskienė, Grižaitė (2015)	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas pasižymi dviem esminiais požymiais: pirma, tai socialinė sąveika, kai žmonės dalindamiesi patirtimi, žiniomis siekia bendrų suvoktų tikslų ir, antra, socialinės sąveikos kontekste kuriami bendradarbiavimo tinklai, kurie grindžiami tarpusavio pasitikėjimu.	Socialinė sąveika, bendradarbiavimo tinklai

Šaltinis: sukurta darbo autorės remiantis moksliniais šaltiniais

Kaip matyti lentelėje, mokslininkai tarpinstitucinį bendradarbiavimą mato identiškai kaip ir nagrinėjant bendradarbiavimo sąvoką. Tai procesas, santykiai tarp institucijų, taip pat tarpinstitucinis bendradarbiavimas tampa priemone institucijoms siekiant bendrų užduočių įgyvendinimo ir bendro tikslo ir rezultatų siekimo.

Štai, Katunian (2021) nuomone, mokslininkų pateikiamos sąvokos ir įžvalgos skiriasi, o konceptualiaja prasme požiūriai susiveda į teiginį „visoms dalyvaujančioms pusėms naudingi santykiai“, bendradarbiaujant mažiausiai dviem organizacijoms. Akivaizdu, kad viena institucija bendradarbiavimo ryšio nesukurs, bendradarbiavimo ryšys prasidės nuo mažiausiai dviejų iki tam tikro skaičiaus institucijų, nes per didelis skaičius institucijų bendradarbiavimą gali padaryti nebesuvaldomą, chaotišką, kupiną klaidų ir bendrų nesutarimų. Toks chaotiškas ryšys gali peraugti į konkurenciją.

Tinklų teorijos požiūriu, ryšių sistema egzistuoja tarp bendradarbiaujančių institucijų. Raišienė (2008) pažymi, kad organizacijų ryšiams ir jų pobūdžiui nusakyti vartojamos skirtingos sąvokos bei jų junginiai, pavyzdžiui: tarporganizacinis/ tarpinstitucinis/ tarpsektorinis bendradarbiavimas, tarporganizacinis/ tarpinstitucinis sąryšis/ sąveika, tarporganizacinė/ tarpinstitucinė/ tarpsektorinė

partnerystė, tarporganizaciniai/ tarpinstituciniai tinklai, tinklinis valdymas, asociacija, aljansas, sąjunga, koordinavimas. Kaip matyti, tarpinstitucinis bendradarbiavimas turi daug sinonimų, kurie apibūdina tarpinstitucinio bendradarbiavimo ryšius tarp tam tikrų organizacijų, institucijų.

Pagal Kiurienę (2019), institucijos nėra vien tik abstraktūs taisyklių rinkiniai, bet visada turi ir organizacinį aspektą. Himmelman (2002) tarpinstitucines sąveikos formas skirsto į: tinklus, koordinavimą, kooperaciją, bendradarbiavimą.

Bučionas, Velička (2017) pažymi, kad pagal bendrą tikslų, galios, išteklių, rizikos ir atskaitomybės stiprumą tarporganizacinės sąveikos formos yra skirstomos į sambūvį, tinklus, kooperaciją, bendradarbiavimą ir partnerystę. Sambūvis yra silpniausia tarpinstitucinės (tarporganizacinės) sąveikos forma, kai organizacijos žino viena apie kitą, tačiau mano, kad joms nėra būtina dirbti kartu. Tinklai yra kita tarpinstitucinės (tarporganizacinės) sąveikos forma, kuriai būdingas neformalus bendravimas, bet nėra bendro sprendimų priėmimo. Tokio bendradarbiavimo pagrindas yra keitimasis informacija. Kooperacija yra toks tarpinstitucinis (tarporganizacinis) bendradarbiavimas, kai nėra nustatyto tikslo ir ilgalaikio santykių termino, nuolatinio bei formalaus įsipareigojimo vienos kitai. Taip pat pripažįstamos bendros problemos, interesai, darbotvarkės, gali būti padedama kitai organizacijai pasiekti savo tikslų (Bučiūnas, Velička, 2017). Atsižvelgiant į sąvokas, tarpinstituciniam bendradarbiavimui sprendžiant viešųjų pirkimų problemas, labiausiai tinka kooperacijos tarpinstitucinio bendradarbiavimo forma.

Vykdamas viešąsias funkcijas tarpinstitucinis bendradarbiavimas tampa labai svarbia dalimi. Jis taip pat pabrėžiamas kaip sudėtingas ir painus procesas, dažnai susiduriantis su nuoseklių teisinių nuostatų, apibrėžiančių atsakomybę, trūkumu, vieningo tikslų ir uždavinių supratimo stoka bei nepakankama patirtimi valdant ir planuojant bendradarbiavimo procesus (Smaliukienė ir kt., 2023). Dromantienė, Bagdanovienė (2023) taip pat pritaria, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra gana sudėtingas procesas užsibrėžtiems tikslams pasiekti, rizikos įtaka bendros veiklos efektyvumui nepakankamai įvertinama. Kaip pabrėžia mokslininkai, bendra veikla smarkiai įtakoja veiklos efektyvumą, jei institucijoms trūksta atsakomybės už savo veiksmus, neatranda vieningų tikslų, pritrūksta patirties užtikrinti vieningam bendradarbiavimo procesui palaikyti, bendradarbiaudamos institucijos gali negauti norimo rezultato.

Nikolajenko, Raudytė (2023) išskyrė šiuos teorinio tarpinstitucinio bendradarbiavimo bruožus:

- Apibrėžtas, vienas kitą papildantis institucijų bendradarbiavimas;
- Veiklų koordinavimas tarpusavyje;
- Užsibrėžti tikslai;
- Aiškiai apibrėžta strategija ir kompetencija, lemiantys sistemingą, nuoseklią ir veiksmingą sąveiką.

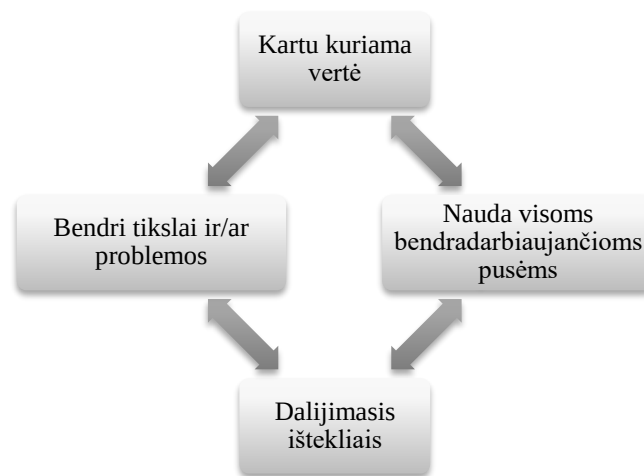
Tarpinstitucinis bendradarbiavimas leidžia sutelkti informaciją ir žinias, žmogiškuosius, finansinius ar kitus išteklius iš skirtingų institucijų, siekiant padidinti veiklos efektyvumą, užtikrinti sklandų viešųjų ir administracinių paslaugų teikimą ir nepertraukiamą funkcijų vykdymą (Smaliukienė ir kt., 2023). Tai rodo, kad sutelkti ištekliai gali padėti greičiau pasiekti norimą rezultatą, svarbiausia – vykdyti veiklą nepertraukiamai.

Kaip pažymi Kiurienė (2019), keitimasis informacija tarp viešosios politikos formuotojų ir institucijų, įgyvendinančių viešąją politiką, institucijų, prižiūrinčių viešosios politikos įgyvendinimą kiekvienos šalies viešajame valdyme – labai svarbus procesas, užtikrinantis tos šalies valdymo skaidrumą,

skatinantis valdžios atvirumą ir stiprinantis tarporganizacinį bendradarbiavimą, apimančią įvairias administracines įstaigas. Tai reiškia, kad procesas, kai keičiamasi informacija, duoda daugiau nei tik naujas žinias, tačiau tai skatina tarpinstitucinį atvirumą, toleranciją kitokiai nuomonei, sustiprina tarpinstitucinius ryšius.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo vertė, atsižvelgiant į lūkesčius arba rezultatus, iš esmės yra praktiška ir išmatuojama, priklausanti nuo institucijų suderinamumo (Nikolajenko, Raudytė, 2023). Kuo institucijos bus labiau susiderinę, tuo, tikėtina, bus didesnė rezultato vertė.

Katunian (2021) pažymi, kad moksliniuose darbuose tarpinstitucinio bendradarbiavimo tematika dažnai minimi aspektai (žr. 1.1.2.2 pav.). Mokslininkė teigia, kad apibendrinant minėtus aspektus galima daryti išvadą, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo rezultatas – kuriamas bendradarbiavimo pranašumas (angl. collaborative advantage). Bendradarbiavimo pranašumas įgyjamas bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis metu ir būtų sunkiai pasiekiamas (arba visai nepasiekiamas) organizacijoms nebendradarbiaujant (Katunian, 2021).



1.1.2.1 pav. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo aspektai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Katunian (2021).

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra skatinamas kaip racionalus ir efektyvus procesas, per kurį gali būti patenkinta viešoji atsakomybės, rezultatų ir išlaidų iš žmonių paslaugų organizacijų lūkesčiai (Longoria, 2005). Tarpinstitucinis bendradarbiavimas ženkliai susijęs su viešaisiais lūkesčiais, kuriuos turi visi su tam tikra institucija turintys ryšius asmenys ar organizacijos.

Vengrienė (2017) išskyrė devynis gero reglamentavimo principus:

- Atvirumo principas apibrėžia tai, kad institucijos turėtų dirbti atvirai, t. y. komunikuoti su kitomis reguliuojančiomis institucijomis visais lygiais ir vartoti tokią kalbą, kuri yra pasiekiamą ir suprantama plačiajai publikai.
- Dalyvavimo principas apibrėžia institucijos poreikį dalyvauti ir įsitraukti užtikrinant politikos kokybę, reglamentuojančių aktų kūrimo gaires.
- Atskaitomybės principas apibrėžia institucijai tikslus paaiškinti ir prisiimti atsakomybę už savo veiklą bei dalyvauti tobulinant tarpinstitucinius procesus, užtikrinant aiškumą ir atsakomybę.
- Suderinamumo principas akcentuoja, kad tarpinstituciniai veiksmai turi būti nuoseklūs ir lengvai suprantami siekiant užtikrinti nuoseklų požiūrį į reguliuojamus subjektus

sudėtingoje sistemoje.

- Proporcingumo principo svarba akcentuoja, kad reguliavimo institucijos turėtų įsikišti tik tada, kai tai yra būtina.
- Tikslingumo principas pabrėžia, kad reguliavimas turi būti orientuotas į konkrečias problemas, kiek įmanoma sumažinami pašaliniai tikslai.
- Nuoseklumo principas pažymi tai, kad institucijų tikslai turi būti ilgalaikiai, reguliuojami subjektai turi juos suprasti ir užtikrintai planuoti savo veiklą.
- Teisingumo principas nurodo, kad institucijos turi naudoti rizikingumo vertinimo kriterijus nustatydamos rizikingiausius subjektus bei atsižvelgti į reguliavimo naštos padalijimą.
- Efektivumo principas papildo, kad reguliavimo priemonės turi atitikti esamą riziką, kaštai turi būti apibrėžti ir kiek įmanoma sumažinti.

Kai kurie mokslininkai kalba, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo santykiai turi teigiamą reikšmę institucijos ar organizacijos viduje. Katunian (2021) teigia, kad strateginiai aljansai ar kiti partneryste grįsti tarpinstituciniai santykiai turi teigiamą įtaką organizaciniam ir tarporganizaciniam mokymuisi, dalijimuisi žiniomis, organizacijos disponuojamiems įgūdžiams ir kompetencijoms, ir taip yra mažinama neigiama neapibrėžtumo įtaka.

Institucinės teorijos požiūriu, taisyklės ir normos padeda vykdyti tarpinstituciniam bendradarbiavimui. Teisinis reglamentavimas sudaro sąlygas bendradarbiavimui institucijos viduje ir bendradarbiavimo tinklui išorėje. Tokių tinklų formavimasis yra sudėtingas procesas, kadangi skirtingų departamentų tikslai taip pat skiriasi. Tai viena iš didžiausių kliūčių bendriems tarpinstituciniams projektams, sėkmingam dalijimuisi informacija ir jos integracija (Vengrienė, 2017).

Pasak mokslininkų, kartais tarpinstitucinis bendradarbiavimas tampa našta, neteikiantis norimo rezultato, tampantis nereikalingu dėl tam tikrų trikdžių. Trūkstant lankstumo, gebėjimo prisitaikyti ir noro suprasti atsiranda sklandaus bendradarbiavimo trikdžių, kurie lemia procesų valdymo ir optimalaus išteklių naudojimo deficitą (Nikolajenko, Raudytė, 2023). Kaupiasi įrodymai, keliantys klausimą, ar tarpinstitucinis bendradarbiavimas visada virsta teigiamais rezultatais tiems asmenims, kurie gauna paslaugas iš organizacijų, dalyvaujančių „bendradarbiavime“ (Longoria, 2005). Akivaizdu, kad ne visada bus teigiamas rezultatas, o neigiamas rezultatas neduoda jokios vertės.

Kiti mokslininkai pažymi, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali būti neefektyvus ir nesuderinamas dėl skirtingų interesų. Dominuojanti tarpinstitucinių santykių forma laikoma prisidedančia prie viešosios žmonių paslaugų sistemos, kuri yra fragmentuota, neefektyvi, švaistoma (Longoria, 2005). Nors bendradarbiavimas veda prie įtraukties (pagal savo prigimtį), jis trukdo gerai pagrįstam efektyvumui ir netgi integruotam sprendimų priėmimui. Kelių suinteresuotųjų šalių, turinčių skirtingus interesus ir prioritetus, dalyvavimas taip pat gali prailginti derybų ir įgyvendinimo procesą. (Rahmah, M., Rahayu, A., Y., S., Maksum, I., R., 2025).

Biurokratinė kultūra, kur viskas paremta pareigos vykdymu, racionalių ir nešališkų reikalų tvarkymu, sudaro sąlygas įgyvendinti procedūrinį teisingumą, tačiau tai netenkina dažno piliečio, atskirų grupių, institucijų ar net politikų (Palidaskaitė, J., 2005). Biurokratinė kultūra yra tai, kas gali stabdyti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, tapti kliūtimi tarpinstituciniam bendradarbiavimui.

Apibendrinant, tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra svarbus, aktualus procesas, kuris leidžia sutelkti skirtingus išteklius, žinias, patirtis, kuriant naują rezultatą, kurio nepavyktų sukurti kiekvienai

institucijai atskirai. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali padidinti veiklos efektyvumą, tapti progresą skatinančiu veiksnio. Tačiau taip pat yra rizika, kad biurokratinė kultūra, lankstumo stoka, negebėjimas prisitaikyti prie pokyčių padarys tarpinstitucinį bendradarbiavimą neefektyvą, nenaudingą, nesukuriantį rezultato, ar sukuriantį neigiamą ir nei vienos institucijos netenkinantį rezultatą.

1.1.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo principai

Atsižvelgiant į anksčiau nagrinėtas sąvokas, galima teigti, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas būtinas sklandžiam kilusių problemų ir iššūkių sprendimui. Tam reikia efektyvių ir gerai veikiančių būdų. Dromantienė, Bagdanovienė (2023) bendradarbiavimo reiškinį charakterizuoja tokiais aspektais kaip kontekstas, savanorystė, gebėjimas dirbti su kitais asmenimis, keitimasis informacija, tarpusavio sąveika, tarpusavio santykiai, veiklos sinergija siekiant bendro tikslo. Kaip teigia Nikolajenko, Raudytė (2023) proceso sekai būdingas cikliškumas, kurio užtikrinimas bus neįmanomas be tarpinstitucinių komunikacinių būdų taikymo.

Kaip teigia Vengrienė (2017), vienas iš efektyviausių būdų viešųjų paslaugų kokybei didinti, laiko sąnaudoms mažinti, tarpinstituciniam bendradarbiavimui skatinti, sprendimų priėmimo procesui efektyvinti – reguliuojančių institucijų ir jų vykdomų funkcijų konsolidacija. Pastaruosius kelerius metus padėtis pagerėjo ne žymiai, kas rodo, kad egzistuojantys modeliai ir taikomos priemonės yra nepakankamai efektyvūs, stokojama instrumentų reguliuojančių institucijų veiklos konsolidacijai vykdyti (Vengrienė, 2017). Sveklaitė (2022) pažymi, kad bendradarbiavimas (siekimas bendro tikslo) šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste turėtų būti vienas iš pagrindinių įrankių, padedančių spręsti viešajame valdyme kylančias problemas per informacijos keitimąsi, produktyvumo didinimą, efektyvų išteklių naudojimą ir teisėtos sąveikos tarp įvairių sektorių dalyvių didinimą.

Pasak Dromantienės, Bagdanovienės (2023), tarpinstitucinio bendradarbiavimo efektyvumas priklauso nuo tarpusavyje susijusių veiksnių:

- išorinės aplinkos įtakos,
- organizacinės struktūros poveikio,
- bendradarbiavimo proceso valdymo,
- žmogiškųjų faktorių daromos įtakos.

Pagal Nikolajenko, Raudytė (2023), optimizuojant organizacijų išteklius ir procesus, laikomasi partnerystės principo, kurio įgyvendinimą skatina įvairios priežastys, viena jų – neišvengiamumas, kai organizacijos, įgyvendinančios savo tikslus toje pačioje srityje, ima bendradarbiauti. Kaip teigia Stanislovaitienė (2016), pabrėžiant tarpinstitucinį valdžios institucijų veiklos koordinavimą, esminėmis vertybėmis tampa dialogas ir konsensusas, o ne hierarchinis valdymas ir įsakymai ar nurodymai. Tokios institucijos veikla, kuri yra grįsta horizontaliu ir vertikaliu koordinavimu, yra gerokai skaidresnė, o pati struktūra tampa daug atviresnė ir socialiai atsakingesnė.

Nikolajenko, Raudytė (2023) taip pat pabrėžia, kad bendradarbiavimo intencija – paslaugų teikimo optimizavimas siekiant numatyto tikslo: užkardant problemas, kurių galėtų kilti dėl paslaugų fragmentacijos, darbuotojų kaitos ir nepakankamo paslaugų teikėjų koordinavimo.

Lukamskienė, Grižaitė (2015) nurodo šiuos bendradarbiavimo proceso požymius:

- bendros intelektualinės pastangos,
- komandinis darbas,
- žinios ir patirtis svarbesnės nei vaidmuo komandoje,
- dalyvavimas planuojant ir priimant sprendimus,
- bendra rizika, pasidalijimas patirtimi,
- noras dirbti kartu, siekiant bendro tikslo,
- pagarba ir pasitikėjimas,
- tarpusavio priklausomybė,
- veikimas tinkle.

Stanislovaitienė (2016) teigia, kad sprendžiant sunkius / sudėtingus klausimus labiausiai tinka tinklų modelis (angl. Network governance), kadangi:

- Tinklai suteikia galimybę artikuliuoti problemos sprendimą platesniu mastu, įtraukiant daugiau su problema susijusių piliečių, remiantis gausesne informacija.
- Tinklai suteikia tarpinstitucinio bendradarbiavimo instrumentų, todėl tikėtina, kad jie geriau tarnaus sprendžiant tarpusavyje susijusias problemas, nei į institucijos vidaus problemas orientuoti modeliai (tokie, kaip naujoji viešoji vadyba).
- Naujoji viešoji vadyba skatina valstybės institucijų konkurenciją, kuri gali padidinti institucijų efektyvumą, o tinklai yra orientuoti į institucijų bendradarbiavimą ir partnerystę, kas skatina jų rezultatyvumą.
- Tinklai bendrai vertinami kaip geriausias kompleksiško architektūros pavyzdys, o netvarkingos ir sudėtingos problemos reikalauja netvarkingų sprendimų.

Stanislovaitienė (2016) išskyrė svarbiausias keturias tarpusavyje glaudžiai susijusias sumaniojo viešojo valdymo dimensijas:

- Strateginis dinamiškumas (angl. *Strategic dynamics*).
- Tarpsektorinis bendradarbiavimas (angl. *Cross-sector collaboration*),
- Tarpinstitucinis bendradarbiavimas (angl. *Inter-institutional collaboration*),
- Įgalintasis pilietiškumas (angl. *Empowered citizenship*) (Stanislovaitienė, 2016).

Mokslininkė pažymėjo, kad dimensijos tarpusavyje yra glaudžiai susijusios, ir vienos dimensijos pasireiškimas arba nepasireiškimas nulemia kitos dimensijos realizavimo galimybes. Tai reiškia, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra neatsiejama kitų dimensijų dalis, kaip ir kitos dimensijos yra tarpinstitucinio bendradarbiavimo dalis. Sveklaitė (2022) pastebėjo, kad išskirtos dimensijos leidžia užtikrinti sumaniojo viešojo valdymo formavimąsi, suteikiantį valdžiai galimybę prisitaikyti prie kompleksinės dinaminės aplinkos sprendžiant sudėtingas, dažnai globalias problemas, apimančias skirtingų institucijų kompetencijas, taip pat tenkinant piliečių didėjančius poreikius, nedidinat viešųjų išlaidų, kurių sprendimui nepakanka esamos valdymo struktūros, turimų organizacinių pajėgumų ir kompetencijos ar nusistovėjusių sprendimo būdų, o reikalaujama adaptyvių valdymo metodų,

aktyvaus socialinių partnerių ir suinteresuotųjų šalių įsitraukimo ir dalyvavimo, pasidalijant atsakomybę už priimtus sprendimus, naujų mechanizmų, palengvinančių piliečių dalyvavimą.

Stanislovaitienė (2016) susistemino ir apibrėžė 5 pagrindinius tarpinstitucinio bendradarbiavimo kaip sumanaus viešojo valdymo dimensijos požymius:

- Bendradarbiavimas tarp valdžios institucijų;
- „Sujungtos“ ir „visa apimančios“ valdžios požiūris;
- Vertikalus veiklos koordinavimas;
- Novatoriški viešųjų paslaugų teikimo būdai;
- Valstybės tarnautojų lyderystės (Stanislovaitienė, 2016).

Stanislovaitienė (2016) pažymi, kad glaudus tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir koordinavimas reikalauja, kad svarbiausius viešosios politikos sprendimus priimantys asmenys suprastų vieni kitus ir suvoktų abipusę šio bendradarbiavimo naudą, o ne laimėtų kovą vieni prieš kitus, taip tik dar labiau padidindami biurokratinis suvaržymus. Petrauskienė (2005) pastebėjo, kad kuo glaudesni ryšiai tarp vienokiais ar kitokiais tikslais susietų institucijų bei kuo geresnis grįžtamasis ryšys, tuo jų veikla efektyvesnė. Stanislovaitienė (2016) paminėjo, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas keičia hierarchiniais ryšiais grindžiamą valdymo sistemą į bendradarbiavimu, koordinavimu ir atsakomybės dalijimusi už priimamus sprendimus ir gautus rezultatus grindžiama veikla. Šiugždinienė, Gaulė ir Rauleckas (2019) papildė, kad siekdamas plėtoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, vyriausybės turėtų sukurti atitinkamus vyriausybinių institucijų bendradarbiavimo mechanizmus (t. y. sąveikos platformas: darbo grupes, komisijas, lanksčias komandas ir kt.), kad būtų užtikrintas bendrų strateginių tikslų įgyvendinimas.

Stanislovaitienė (2016) išskyrė kritinius veiksnius, kurie lemia sėkmingą tarpinstitucinio bendradarbiavimo iniciatyvų diegimą:

- Siekiami tikslai turi būti *bendri, aiškiai apibrėžti* ir tarpusavyje *suderinti*.
- Turi būti numatytos *veiklos stebėsenos ir vertinimo* sistemos.
- Reikalingi *pakankami ir tinkami ištekliai* šiems tikslams pasiekti.
- Reikalinga *stipri lyderystė, vadovavimas* komandai ir *iniciatyvumas* einant tikslų link.
- Svarbi *bendradarbiavimu grįsta veikla* ir *bendras atsakomybės jausmas*.

Šiugždinienė, Gaulė ir Rauleckas (2019) teigia, kad svarbu, kad valdžios institucijos peržengtų savo institucines ribas ir sugebėtų suvienyti gebėjimus ir turimas žinias, kad parengtų ir įgyvendintų tarpinstitucines programas bendriems prioritetams pasiekti. Tam reikalingas dalijimasis informacija ir patirtimi, pasitikėjimas grupėje / bendradarbiavimo platformoje ir sutarimo kultūra. Norint tai pasiekti, labai svarbu palengvinti lyderystę. Martinaitis (2024) papildė, kad kaip vieną iš sėkmingo bendradarbiavimo veiksmų autoriai nurodo skirtingoms šalims aktualios informacijos skaidrumo ir kokybės bei prieinamumo užtikrinimą. Tai gali būti pasiekama vykdant bendras konsultacijas, skatinant bendradarbiavimo tinklų plėtrą.

Ferguson (2009) išsamiai išnagrinėjęs mokslinę literatūrą, išskyrė šias tarpinstitucinio bendradarbiavimo charakteristikas:

- Ne hierarchines struktūras – tarpinstitucinis bendradarbiavimas atsiejamas nuo vertikalių institucinių struktūrų, kur sprendimai, susiję su viešosios politikos ir viešųjų paslaugų

teikimu, yra priimami centralizuotu hierarchiniu būdu. Pagal horizontalų požiūrį sprendimai yra priimami bendradarbiaujant ir dalijantis valdžia bei atsakomybe, tačiau neatsisakant ir tam tikros priežiūros.

- Bendradarbiavimą, ne konkurenciją – tarpinstitucinio bendradarbiavimo požiūris nurodo, kad itin svarbus tampa suinteresuotųjų įtraukimas į viešojo valdymo procesus, siekiant bendrų tikslų per bendradarbiavimą grįstą veiklą ir tinklų sistemą.
- Koordinavimą – tarpinstitucinis bendradarbiavimas kilo iš praktinės valstybių veiklos, susijusios su koordinuota valdžia, pabrėžiant poreikį atskiriems vienetams dirbti kartu.

Stanislovaitienė (2016) išsamiai išnagrinėjo mokslinę literatūrą ir identifikavo keturis tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksnius, kurie lemia sėkmingą jo įgyvendinimą (žr. 1.1.3.1 lentelę).

1.1.3.1 lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksniai

Bendradarbiavimo veiksniai	Bendradarbiavimo veiksmų sudėtis
<i>Komandos ir tinklų mobilizacija</i> yra svarbi siekiant horizontalios institucijų sąveikos nuoseklumo	• Didelį poveikį komandiniam darbui turi tinkamas <i>vadovavimas ir lyderystė</i>, kuri veikia geriausiai, kai šia lyderyste yra dalijamasi (angl. <i>Shared leadership</i>) atsižvelgiant į aplinkybes ar asmenines vadovo savybes. Dialogas ir įtikinėjimas yra pagrindiniai metodai, siekiant nustatyti esamas galimybes ir spręsti kylančius konfliktus. • <i>Komandinis darbas</i> daro horizontalią partnerystę darnią. Ankstyvas ir atviras susitarimas suteikia kolektyvinės atsakomybės jausmą, o atlyginimas ir pripažinimas skatina bendradarbiauti. • <i>Pasitikėjimo skatinimas</i> yra tiesiogiai susijęs su iniciatyvumu. Patikimumo kūrimas, investavimas į tarpusavio sąveiką, atvirumas ir nuolatinis dialogas apima abipusį pasitikėjimą ir kuria bendrą kultūrą.
<i>Bendros struktūros vystymas</i> yra svarbus veiksnys, užtikrinantis bendrų tikslų siekimą	• <i>Bendrą supratimą</i> aktualių klausimų ir svarbių problemų, kurių sprendimas reikalauja tarpusavio bendradarbiavimo ir dialogo. • Tarpusavio dialogas lemia aiškių <i>bendrų tikslų ir rezultatų</i> nustatymą. • Aiškumas dėl bendrų tikslų ir rezultatų, taip pat dėl atsakomybės gali skatinti <i>veiksmingą atskaitomybę</i>. Ji yra būtina, norint efektyviai įgyvendinti siektinus rezultatus ir įgyti visuomenės pasitikėjimą.
<i>Pagalbinių struktūrų kūrimas</i> siekiant ilgalaikių santykių ir pasiekimų. <i>Neformalios struktūros</i> yra lankstesnės ir reikalaujančios mažiau išteklių, o formalios yra labiau ribotos ir reikalaujančios daugiau išteklių	• Kai <i>dalijamasi informacija</i>, norint palengvinti bendradarbiavimą, neformalios struktūros gali padėti skatinant dažnesnį ir atviresnį pokalbį. Priešingai nei formalios struktūros, kurioms reikia duomenų kokybės ir nuoseklaus dokumentacijos tvarkymo. • Kai <i>dalijamasi išteklių</i>, norint sukurti naujus pajėgumus, struktūros pasirinkimas dažnai priklauso nuo išteklių kiekio ir susitarimo trukmės. Didelio masto ir trukmės išteklių mainai turi būti formaliai apibrėžti. • Kai <i>dalijamasi įgaliojimais</i> priimant svarbius sprendimus, peržengiančius vienos institucijos kompetencijų sritį, formalios struktūros yra privalomos, todėl svarbu orientuotis į ilgalaikių santykių kūrimą.
<i>Pagreičio išlaikymas</i> yra svarbus veiksnys, apimantis horizontalaus valdymo iniciatyvų palaikymą, nes dažniausiai institucijos yra prisitaikiusios veikti vertikaliose struktūrose	• Iš anksto nustatyti <i>ateities gaires</i>, kurios leistų pamatyti sėkmę, parodytų padarytą pažangą ir pasiektus rezultatus. • Būtinis <i>nuolatinis mokymosi</i> procesas, siekiant įgyti reikiamų kompetencijų ir patirties, kuri yra svarbi bendradarbiavimo efektyvumui.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Stanislovaitienė (2016), 74 p.

Šiugždinienė, Gaulė ir Rauleckas (2019) apibendrina, kad įgyvendinant tarporganizacinį bendradarbiavimą galima apibrėžti dvi svarbias charakteristikas: sąveikos platformas ir koordinavimo bei bendradarbiavimo kompetencijų prieinamumą (žr. 1.1.3.2 lentelę).

1.1.3.2 lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo charakteristikos

Savybė	Kriterijus	Siūlomi rodikliai
Sąveikos platforma	Institucijos bendradarbiauja įvairiuose politikos sektoriuose – kuriamos lanksčios, paramos ir (arba) mišrios struktūros ir grupės	• Institucionalizuojamos ir įgyvendinamos horizontalios (funkcinės) ir integruotos (tarpinstitucinės) programos • Valdžios institucijos bendradarbiauja siekdamos strateginių prioritetų, net jei tai kenkia jų sektoriaus / institucijos interesams • Vyriausybės institucijos glaudžiai bendradarbiauja įgyvendinant tarpinstitucines programas • Tarpinstitucinės sąveikos platformos (darbo grupės, komitetai ir kt.) kuriamos ir įgyvendinamos tarpsektorinėms programoms rengti ir įgyvendinti • Skirtingų institucijų atstovai platformoje yra įgaliojami atstovauti savo institucijai ir priimti sprendimus • Skirtingų institucijų atstovai dalijasi žiniomis, informacija ir kompetencijomis • Darbas sąveikos platformose grindžiamas bendradarbiavimu ir komandiniu darbu • Tarpinstitucinėse programose nustatomos atskaitomybės procedūros ir apibrėžiamos atsakomybės
Bendradarbiavimo kompetencijos	Palengvinančios lyderystės ir bendradarbiavimo kompetencijos – Veiklos valdymo sistemų sąveika	• Vadovai supranta bendradarbiavimo svarbą ir palengvina tarpinstitucinį bendradarbiavimą • Proceso dalyvaujančių skirtingų institucijų atstovai pasitiki vieni kitais • Valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo programose (ypač aukščiausio lygio) yra mokymai, susiję su bendradarbiavimo ir bendradarbiavimo kompetencijomis • Valdžios institucijos turi prieigą prie bendrų ir integruotų informacinių sistemų, leidžiančių keistis informacija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Šiugždinienė, Gaulė ir Rauleckas (2019)

Stanislovaitienė (2016) išsamiai išnagrinėjo tarpinstitucinio bendradarbiavimo temą ir išskyrė pagrindinius jo privalumus:

- Gerinami valdžios institucijų veiklos rezultatai siekiant viešųjų gėrybių piliečiams.
- Atsižvelgiant į sudėtingus socialinius-ekonominius klausimus yra vystomos integruotos programos, apimančios platesnį institucijų ir gebėjimų ratą.
- Išnaudojama masto ekonomija, pvz., keičiantis duomenimis ir informacija; sumažinant sutampančias ir besidubliuojančias paslaugas; sutelkiant išteklius; racionalizuojant paslaugas.
- Gerinamas paslaugų teikimas, paslaugas teikiant kitais būdais, pvz., diegiant *vieno langelio* principą.
- Skatinamos inovacijos ir nauji veiklos būdai, sutelkiant žmones iš skirtingų organizacijų su įvairiomis kompetencijomis.
- Gerinama valstybės tarnautojų patirtis problemas sprendžiant platesniame kontekste ir didinant tinklus.

Išsiskiriant nuomonėms tarpinstituciniame bendradarbiavime Coenen, Steckler, King (2024) teigia, kad galimi trys rezultatai:

- kompromisas (t. y. abiejų šalių noras nusileisti "vidurio keliui" arba susitarimas, kad skirtingos dalyvaujančios šalys gali ir toliau laikytis savo atitinkamų standartų);
- griežtesnių kriterijų/sprendimų priėmimas visoms dalyvaujančioms šalims;
- nesugebėjimo tęsti tų konkrečių bendradarbiavimo dalių, kuriose neįmanoma išspręsti nesutarimų, pripažinimas. Bendradarbiavimo nutraukimas.

Martinaitis (2024) teigia, kad vis dėlto bendradarbiavimas turi eiti kartu su skaidrumo siekiu tiek bendradarbiavimo proceso metu, tiek žvelgiant į siektinus rezultatus. Taip pat partneriai, veikiantys tinklaveikoje, turi būti pasiryžę dalintis savo turimais ištekliais, tam svarbu sutarti dėl bendrų tikslų ir strategijos jiems pasiekti gairių. Tinklaveikoje veikiantys subjektai turi aiškiai suprasti savo vaidmenį procese, taip pat jam padeda konkrečių už bendradarbiavimą atsakingų asmenų ar institucijų įsteigimas. Svarbią įtaką tinklaveikos sėkmei daro biurokratinio proceso procedūrų suvaldymas.

Partneriai turėtų iš anksto susitarti dėl darbo grafiko, įskaitant reikalingus išteklius ir terminus. Nustačius darbo krūvio pasiskirstymą, t. y. kas bus atsakingas už konkrečių tyrimo aspektų atlikimą, bus optimizuotas planavimas ir išvengta nereikalingų ir nemalonių staigmenų (Coenen, Steckler, King, 2024).

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą galima išskirti tarpinstitucinio bendradarbiavimo sudedamąsias dalis, kurios būdingos tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesui (žr. 1.1.3.3 lentelę).

1.1.3.3 lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo sudedamosios dalys

Sudedamoji dalis	Aprašymas	Autoriai
Susitarimas dėl darbo krūvio paskirstymo, terminų, išteklių panaudojimo/dalijimosi	Bus optimizuotas planavimas ir išvengta nereikalingų ir nemalonių staigmenų.	Coenen, Steckler, King (2024), Nikolajenko, Raudytė (2023), Stanislovaitienė (2016).
Konfidencialumas	Kokia informacija galima ir kokia negalima dalytis su kitais.	Coenen, Steckler, King (2024).
Atsakomybė	Atsakomybė, susijusi su bet kurios sudedamosios dalies pažeidimu.	Coenen, Steckler, King (2024), Lukamskienė, Grižaitė (2015), Stanislovaitienė (2016).
Nenumatytų atvejų planai	Ne visada vyksta taip, kaip tikėtasi, į susitarimus taip pat turėtų būti įtraukti nenumatytų atvejų planai.	Coenen, Steckler, King (2024).
Raštu nustatyti lūkesčiai ir tikslai	Pripažįstant, kad šalių interesai sutampa, bet ir skiriasi, labai svarbu raštu nustatyti lūkesčius. Reguliavimo atsakomybė turi būti apsvaistyta remiantis vietiniais įstatymais ir atsakomybe.	Coenen, Steckler, King (2024), Nikolajenko, Raudytė (2023), Katunian (2021), Longoria (2005), Stanislovaitienė (2016), Lukamskienė, Grižaitė (2015), Petrauskienė (2005).
Dalijimasis informacija ir žiniomis	Bendros konsultacijos, skatinant bendradarbiavimo tinklų plėtrą.	Smaliukienė ir kt. (2023), Katunian (2021), Sveklaitė (2022), Lukamskienė, Grižaitė (2015), Stanislovaitienė (2016), Šiugždinienė, Gaulė ir Rauleckas (2019), Martinaitis (2024).
Komunikacija ir cikliškumas	Vyriausybės turėtų sukurti atitinkamus vyriausybinių institucijų bendradarbiavimo mechanizmus, palaikyti cikliškumą.	Nikolajenko, Raudytė (2023), Šiugždinienė, Gaulė ir Rauleckas (2019).

Šaltinis: sukurta darbo autorės remiantis moksliniais šaltiniais

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas teikia didelę naudą ir atsakomybių pasidalijimo prasmę. Tai reiškia, kad pasiekti tikslus, išspręsti problemas bendradarbiaujant yra lengviau, greičiau, paprasčiau,

reikalauja mažiau lėšų ir laiko. Taip pat galima priimti inovatyvius, suderintus tarp skirtingų institucijų sprendimų būdus. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo turinys susijęs su komandiniu darbu, pasitikėjimo skatinimu, bendrų tikslų ir rezultatų nustatymu, veiksminga atskaitomybe, dalijimusi informacija, dalijimusi ištekliais, dalijimusi įgaliojimais, numatomos ateities gairės, palaikomas nuolatinis mokymosi procesas.

Atlikus išsamią mokslinės literatūros analizę, galima išskirti tarpinstituciniam bendradarbiavimui būdingus principus (žr. 1.1.3.4 lentelę).

1.1.3.4 lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo principai

Principas	Požymiai	Autoriai
Partnerystė ir bendrystė	Institucijos bendradarbiauja kaip partneriai, būdinga tarpusavio priklausomybė, ieško sprendimų, pasidalija atsakomybe, kuri būna apibrėžta.	Raišienė (2008), Nikolajenko, Raudytė (2023), Dromantienė, Bagdanovienė (2023), Mikolaitytė (2018), Cittolin (2018), Lukamskienė, Grižaitė (2015), Stulgienė, Čiutienė, (2014), Puškorius (2006), Petrauskienė (2005).
Pasitikėjimas	Patikimumo kūrimas, investavimas į tarpusavio sąveiką, atvirumas ir nuolatinis dialogas skatina abipusį pasitikėjimą ir padeda sukurti bendrą institucijų kultūrą.	Smaliukienė ir kt. (2023), Stanislovaitienė (2016), Petrauskienė (2005), Šiugždinienė, Gaulė ir Rauleckas (2019).
Atvirumas ir skaidrumas	Veiklos rezultatų viešinimas, nustatomos atskaitomybės procedūros, skirtingų institucijų dalijimasis patirtimi, informacija ir ištekliais gali pagreitinti kylančių problemų sprendimą.	Kiurienė (2019), Vengrienė (2017), Martinaitis (2024).
Nuolatinis mokymasis	Pagal nustatytas ateities gaires institucijos gali matyti kokių kompetencijų personalui trūksta ir suteikti galimybę tų žinių įgyti. Reikiamos kompetencijos ir patirtis padės pagerinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo efektyvumą.	Smaliukienė ir kt. (2023), Katunian (2021), Lukamskienė, Grižaitė (2015), Stanislovaitienė (2016).
Bendras tikslas	Vykstant sklandžiam tarpinstituciniam bendradarbiavimui per institucijų dialogą, bendrus tikslus ir rezultatus, kurie turi būti aiškiai apibrėžti ir tarpusavyje suderinti, lengviau suformuoti.	Campbell (2018), Cittolin (2018), Vaicekauskienė (2003), Jonaitytė, Lazauskienė (2011), Nikolajenko, Raudytė (2023), Katunian (2021).
Tvarumas	Dialogas tarp institucijų neturi būti vienkartinis, tai būtinas kartotinis procesas, kurio metu būtinas pastovus vadovavimas ir lyderystė, iniciatyvumas, skatinamos inovacijos.	Nikolajenko, Raudytė (2023), Longoria (2005), Stanislovaitienė (2016).
Veiklos koordinavimas	Dialogas ir konsensusas tampa esminėmis vertybėmis tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese. Vyksta vertikalūs ir horizontalūs koordinavimas, ir institucijos veikia tampa skaidresnė, atviresnė, socialiai atsakingesnė, apima platesnį gebėjimų ratą dėl bendradarbiaujančių institucijų specifiškumo.	Raišienė (2007), Cittolin (2018), Dromantienė, Bagdanovienė (2023), Smaliukienė ir kt. (2023), Šiugždinienė, Gaulė ir Rauleckas (2019), Stanislovaitienė (2016).

Šaltinis: sukurta darbo autorės remiantis moksliniais šaltiniais

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo principų pagalba, tarpinstitucinis bendradarbiavimas tampa aiškesnis ir suprantamesnis procesas visoms bendradarbiaujančioms institucijoms.

Apibendrinant šį skyriaus poskyrį, galima teigti, kad mokslinės literatūros analizė padėjo nustatyti tarpinstitucinio bendradarbiavimo sudėtinės dalis, tarpinstitucinio bendradarbiavimo principus, kurie

būdingi sklandžiam tarpinstituciniam bendradarbiavimui. Šios lentelės bus naudojamos kaip pagrindas formuojant interviu klausimyną informantams.

1.2 Viešųjų pirkimų teoriniai aspektai

Šio skyriaus poskyriuose aprašoma viešųjų pirkimų sąvokos teorinė apibrėžtis, viešuosius pirkimus reglamentuojantis įstatymas, viešuosius pirkimus apibrėžiantys aspektai, veiksniai darantys įtaką viešiesiems pirkimams, viešųjų pirkimų procesas, viešųjų pirkimų modeliai, analizuojami centralizuoti viešieji pirkimai.

1.2.1. Viešųjų pirkimų sąvokos teorinė apibrėžtis

Viešieji pirkimai yra svarbi visų institucijų veiklos dalis. Viešųjų pirkimų pagalba institucijos gali įsigyti veiklai būtinas prekes, paslaugas ir darbus. Visų pirma, pirkimas yra ekonominė veikla, kuria yra tiek naudojamosi rinkoje esančia pasiūla ar paklausa, tiek tokia paklausa ar pasiūla yra formuojama (Gineitienė, Šerpytis, Šakalis, 2012). Pagal Lastauskienę, Rudauskienę (2015), sąvokoje „viešieji pirkimai“ neatsitiktinai pavartotas terminas „viešas“ – pirkimus vykdo viešas asmuo, o už įsigyjamas prekes (darbus, paslaugas) mokama iš viešųjų finansų (arba moka asmuo, kurio bent dalį pajamų sudaro iš valstybės biudžeto gautos lėšos).

Viešųjų pirkimų apibrėžčių gausa atsispindi žemiau pateikiamoje lentelėje (žr. 1.2.1.1 lentelę).

1.2.1.1 lentelė

Viešųjų pirkimų apibrėžtys

Šaltinis	Apibrėžtys	Bruožai
Aryee, Kanyoke, Addey, Nyamah (2025)	Viešieji pirkimai yra strateginė viešųjų organizacijų funkcija, kurių veikla grindžiama didžiulių pinigų sumų panaudojimu. Viešieji pirkimai yra teisinė bazė skirta patarti, planuoti, gauti, pristatyti ir vertinti vyriausybės išlaidas prekėms ir paslaugoms, kurios naudojamos nurodytiems tikslams, įsipareigojimams ir veiklai įgyvendinti pagal norimus politikos rezultatus.	Strateginė viešųjų organizacijų funkcija
Medina-Arnaiz (2010)	Viešieji pirkimai yra prekių ir paslaugų teikimo priemonė, taip pat atstovaujanti galingą teisinį instrumentą, kurį pirkimų vykdytojai gali naudoti užtikrinti šalutinių arba nekomercinių tikslų laikymuisi.	Prekių ir paslaugų teikimo priemonė
Tammi, Saastamoinen, Reijonen, 2020	Viešieji pirkimai yra veiksminga politikos priemonė inovacijoms kurti ir pramonės atsinaujinimui skatinti	Politikos priemonė
Askfors, Fornstedt, 2018).	Viešieji pirkimai reiškia prekių ir paslaugų pirkimą iš išorės įstaigos. Kai pirkimo vienetą yra viešojo sektoriaus dalis, vyksta viešieji pirkimai	Veiksmas
Edquist, Zabala-Iturriagoitia, 2020).	Viešieji pirkimai ne tik sudaro tiesioginę perkamąją galią, bet ir vis dažniau naudojami kaip priemonė papildomiems politikos tikslams, pavyzdžiui, aplinkosaugos, ekonominiams ir visuomeniniams tikslams pasiekti	Priemonė papildomiems politikos tikslams
Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymą (1996),	Viešasis pirkimas – vienos ar daugiau perkančiųjų organizacijų atliekamas prekių, paslaugų ar darbų įsigijimas su pasirinktu (pasirinktais) tiekėju (tiekėjais) sudarant viešojo pirkimo–pardavimo sutartį (sutartis), neatsižvelgiant į tai, ar prekės, paslaugos ar darbai yra skirti viešajam tikslui.	Perkančiųjų organizacijų atliekamas veiksmas
Tatham (1999)	Viešasis pirkimas – tai terminas, reiškiantis darbų, prekių ir paslaugų pirkimą, kurį atlieka regioninės arba vietinės valdžios	Veiksmas

	institucijos, valstybinės įstaigos, o transporto, telekomunikacijų, energetikos ir vandens tiekimo sektoriuose – įmonės, veikiančios pagal specialias ar išimtinės teises.	
Harun, Salema, Matto (2025)	Viešieji pirkimai yra vienintelė priemonė, per kurią vyriausybės skiria lėšas prekėms, darbams ir paslaugoms įsigyti.	Priemonė
Grandia, Kuitert, Schotanus, Volker (2023)	Viešieji pirkimai - kaip vyriausybės ar viešųjų organizacijų darbų, prekių ar paslaugų įsigijimas iš rinkos ar kitos išorės įstaigos, tuo pačiu metu kuriant ir saugant viešąją vertę iš savo organizacijos perspektyvos.	Vyriausybės ar viešųjų organizacijų veiksmas
Coppier, Michetti, Panchuk (2024)	Viešieji pirkimai yra mechanizmas, per kurį vyriausybė įsigyja prekes, paslaugas ir darbus, reikalingus savo funkcijoms vykdyti ir viešosioms paslaugoms teikti piliečiams.	Mechanizmas
Gnaldi, Del Sarto (2024)	Viešieji pirkimai – procesas, kurio metu valdžios institucijos perka darbus, prekes ar paslaugas iš įmonių.	Procesas
Assche, Pasha, Cernat, Voss (2023)	Viešieji pirkimai – tai valdžios institucijų, pavyzdžiui, vyriausybės departamentų, vietos valdžios institucijų ar valstybės valdomų įmonių, vykdomas prekių, paslaugų ir darbų pirkimas. Vyriausybės institucijos gali vykdyti šiuos pirkimus sudarydamos viešųjų pirkimų sutartį su atskira įmone (privačia ar valstybine) arba įmonių konsorciumu, kuris teikia bendrą pasiūlymą dėl viešųjų pirkimų sutarties. Vyriausybės vykdo viešuosius pirkimus, kad galėtų vykdyti savo funkcijas ir teikti viešąsias paslaugas piliečiams.	Valdžios institucijų veiksmas
Briedienė (2017)	Viešieji pirkimai gali būti apibrėžiami kaip procesas, apimantis konkrečius veiksmus norint įsigyti konkrečią prekę, paslaugą ar darbus, taip pat ir organizacijos veiklos funkcija, apimanti pirkimo procesus, metodus, personalo, pirkimų organizavimo struktūrą ir informacijos srautus siekiant įgyvendinti organizacijos strategiją.	Procesas
Soloveičikas (2007)	Viešieji pirkimai gali būti suprantami kaip procesas arba kaip tam tikra atitinkamų subjektų veiksmų visuma ir praktika, kuria užtikrinamas viešasis interesas, o siaurąja prasme – perkančiosios organizacijos poreikiai. Tai reiškia, kad viešieji pirkimai pirmiausia yra procesas, kurį atlieka tam tikri subjektai, perkančiosios organizacijos.	Procesas, veiksmų visuma
Edquist, Zabala-Iturriagoitia, (2020).	Viešieji pirkimai yra susiję su paklausa ir vyksta, kai sutartį sudaranti viešoji organizacija (t. y. institucija, subjektas), kuri gali būti nacionalinė, regioninė, vietinė ar tarptautinė, perka produktą (t. y. prekę ar paslaugą arba jų derinį, pvz., sistemą). Sutartyje taip pat turi būti nurodyta, kad tam tikras produkto vienetų skaičius (t. y. prekė, paslauga arba jų derinys) turi būti pristatytas ir už jį sumokės perkančioji organizacija.	Susiję su paklausa
Sakalauskaitė (2017)	Viešieji pirkimai gali būti apibrėžiami ir kaip perkančiosios organizacijos priemonė tenkinti poreikius, ir kaip tam tikras procesas, kai atliekant priskirtas funkcijas ir vykdant viešųjų pirkimų procedūras pirmiausia siekiama patenkinti perkančiosios organizacijos poreikius.	Priemonė tenkinti poreikiams, procesas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais moksliniais šaltiniais

Atsižvelgiant į viešųjų pirkimų sąvokos apibrėžtis, dažniausiai minima, kad tai procesas, mechanizmas, priemonė, strateginė viešųjų organizacijų funkcija, valdžios institucijų veiksmas perkančiųjų organizacijų atliekamas veiksmas, veiksmų visuma, susijusi su paklausa. Galima teigti, kad viešieji pirkimai yra dinamiškas, rutininis veiksmas ir procesas, kuriame visai nėra statiškumo, ir kuris susijęs su rinkoje vykstančiais pokyčiais.

Pasak Šerpyčio (2011), viešieji pirkimai – tai sritis, kuri reglamentuojama teisiškai. Visų pirma, kaip teigia Junevičius, Ereminaitė (2010), viešasis pirkimas yra įgyvendinamas pagal nacionalinio ir Europos lygmens įstatymus, ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo vertinimo kriterijų, perkamų paslaugų specifikacijos ir dalyvavimo viešuosiuose pirkimuose kriterijų aiškumą kitų pretendentų atžvilgiu. Briedienė (2016) papildoma, kad ES teisei teikiama viršenybė valstybių narių teisės atžvilgiu.

ES viešųjų pirkimų teisinę bazę sudaro direktyvos, reglamentai, sprendimai, komunikatai, aiškinamieji dokumentai ir kiti ES teisės aktai. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad ES teisė turi daug įtakos Lietuvoje priimamiems įstatymams ir jų redakcijoms.

Lietuvoje viešųjų pirkimų veiklą ir procesus reglamentuoja Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymas, kuris buvo patvirtintas 1996 m. rugpjūčio 13 d., įsigaliojo nuo 1997 m. sausio 1 d. ir tuo metu vadinosi Lietuvos Respublikos Viešojo pirkimo įstatymas, o nuo 1999 m. spalio 1 d. nauja įstatymo redakcija įsigaliojo toks pavadinimas, koks yra dabar. Jo tikslas – užtikrinti efektyvių ir skaidrių viešųjų pirkimų ir projekto konkursų atlikimą (Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymas, 1996).

Būtina paminėti, kad Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymas, kuris priskiriamas „klasikiniam sektoriui“, nėra vienintelis įstatymas. Taip pat yra Pirkimų, atliekamų vandentvarkos, energetikos, transporto ar pašto paslaugų sritys perkančiųjų subjektų, įstatymas (PI), dar kitaip vadinamas „komunalinio sektoriaus įstatymu“, Viešųjų pirkimų, atliekamų gynybos ir saugumo srityje, įstatymas (GPI). Taip pat yra daug įstatymų įgyvendinančių (poįstatyminių) teisės aktų. Tokių kaip: Mažos vertės pirkimų tvarkos aprašas, Numatomos viešojo pirkimo ir pirkimo vertės skaičiavimo metodika, Kainodaros taisyklių nustatymo metodika ir dar daug kitų.

Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymas itin dažnai keičiamas, šiuo metu buvę net 64 įstatymo redakcijos. Perkančiųjų organizacijų atliekamų viešųjų pirkimų mastai tiek regioniniu, tiek ir ES bendros rinkos lygiu kasmet auga, todėl valstybinis bei privatus sektorius yra suinteresuotas efektyvia viešųjų pirkimų sistema ir jos tobulinimo galimybėmis (Gineitienė ir kt., 2012). Pagal Palidauskaitę, Ereminaitę (2010), Lietuvos narystė Europos Sąjungoje paskatino detalizuoti viešųjų pirkimų procedūras, siekti supaprastinti viešųjų pirkimų procesą ir galutinio rezultato efektyvumo. Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymui didelę įtaką turi Europos Sąjungoje galiojančios direktyvos, pagal kurias jis turi būti pritaikytas. Viešųjų pirkimų procesas be reglamentuotų ir teisinėje bazėje įtvirtintų normų negalėtų būti skaidrus ir ekonomiškai naudingas valstybei bei pilietinei visuomenei. (Ereminaitė, 2014).

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad mokslininkai pabrėžia viešųjų pirkimų kaip valstybės reguliavimo priemonės funkciją. Geresnės paslaugos, didesnis pasitikėjimas ir socialinių problemų švelninimas yra svarbūs viešosios vertės artefaktai, pasiekiami vykdant viešuosius pirkimus (Karttunen, Kähkönen, Malacina, Lintukangas, Kähkönen, Vos, 2024). Viešieji pirkimai, kuriais valstybės perka prekes, darbus ir paslaugas, reikalingas jų funkcijoms atlikti, yra pripažįstami viena svarbiausių valstybės politikos priemonių (Kanapinskas, Plytnikas, Tvaronavičienė, 2014). Viešieji pirkimai yra ilgalaikė socialinė ir pramonės politikos priemonė (Miller, Lehoux, 2020). Viešieji pirkimai taip pat dažnai naudojami kaip politikos priemonė siekiant norimų tikslų visuomenėje ir kuriant viešąją vertę, pavyzdžiui, sudarant galimybes mažoms ir vidutinėms įmonėms, skatinant tvaraus tiekimo rinką ar mažinant ilgalaikių bedarbių atstumą iki darbo rinkos (Grandia, Kuitert, Schotanus, Volker, 2023).

Dėl didelės perkamosios galios viešieji pirkimai yra strateginė priemonė siekiant platesnių politikos tikslų, kuriais remiama žiedinė ekonomika, darnus vystymasis ir lygesnė bei įtraukesnė visuomenė (Nemec, 2024). Viešieji pirkimai dabar plačiai pripažįstami kaip viena iš svarbiausių viešojo administravimo sudedamųjų dalių, kuri susijusi su ekonomikos augimu, konkurencijos stiprinimu, politikos pasiekimais ir inovacijų skatinimu (Pliatsidis, 2024). Šerpytis (2011) pažymi, kad viešieji pirkimai gali būti laikomi pirkimų sistema, kurios veikimas nustatomas viešųjų pirkimų teisėje, viešųjų pirkimų politikoje, taip pat priimant sprendimus dėl biudžeto paskirstymo.

Kaip teigia Ereminaitė (2014), viešajame sektoriuje viešieji pirkimai apima dominuojantį viešųjų pirkimų tarnybų vaidmenį, teisėtvarkos procesus, sveikatos, socialinės tarnybos, išsimokslinimo, gynybos, transporto ir aplinkos apsaugos klausimus, todėl siekiant įgyvendinti viešosios politikos tikslus bei patenkinti pilietinę visuomenę, viešojo sektoriaus organizacijų pirkimų apimtis yra daug platesnė negu privačiame sektoriuje. Viešojo sektoriaus organizacijos priskiriamos prie didelių pirkėjų, todėl jos gali daryti įtaką rinkai per inovacijų paklausą, ypač bendradarbiaudamos su įvairiais viešojo sektoriaus subjektais (Briedienė, 2021). Kaip matyti, viešajame sektoriuje viešieji pirkimai vykdomi didesne apimtimi nei privačiame sektoriuje, tai rodo, kad viešieji pirkimai užima labai svarbią vietą institucijose, tuo pačiu turėdami didelę įtaką šalies ekonomikai.

Mokslininkė Briedienė (2017) pabrėžė, kad būtina išskirti tris viešųjų pirkimų sampratą apibrėžiančius aspektus: vadybinį (apibrėžiami kaip procesas ir organizacijos funkcija prekėms, paslaugoms bei darbams įsigyti), teisinį (apibrėžiamos viešųjų pirkimų procedūros) ir ekonominį (apibrėžiami kaip reikšminga ekonomikos dalis, nukreipta valstybės tikslams įgyvendinti).

Briedienės (2021) teigimu yra septyni pagrindiniai veiksniai, kurie gali daryti įtaką viešiesiems pirkimams: rinkos, politiniai, teisiniai, socialiniai, ekonominiai, vidiniai, kiti veiksniai. Tai susiję su rinkos pasiūla ir paklausa, politikų darbotvarkėmis ir esama politine situacija šalyje, teisės aktų galiojimu ir vykdymu, visuomenės požiūriu ir vertinimu, šalies ekonomine situacija, infliacija. Tvaronavičienė (2012) papildė, kad viešieji pirkimai, būdami veikiami visų išvardytų išorinių ir vidinių veiksnių, savo ruožtu būdami sistema ne tik priima poveikį, bet lygiai taip pat turi savybę jį daryti savo aplinkai. Tai reiškia, kad viešieji pirkimai yra stipriai įtakojami tiek išorinių, tiek vidinių veiksnių, tačiau ir viešieji pirkimai gali turėti įtakos aplinkai, ekonomikai, situacijai rinkoje. Jie gali stimuliuoti tam tikrą ūkio sektorių, kurti naujas darbo vietas ar skatinti verslą būti atviriems inovacijoms (Tvaronavičienė, 2012).

Pasak Ereminaitės (2014), remiantis institucionalizmo kaip savarankiškos ekonomikos teorijos kryptimi, viešųjų pirkimų procesas gali būti suprantamas kaip institutų visuma, pasižyminti ypatingais tarpusavio ryšiais tarp perkančiųjų organizacijų ir tiekėjų bei darantį įtaką ekonominei raidai valstybėje. Institutas viešųjų pirkimų procese susideda iš: 1) formalių taisyklių, reglamentuojančių viešųjų pirkimų tvarką, bei neformalių santykių tarp perkančiųjų organizacijų ir tiekėjų, turinčių poveikį tiek jų tarpusavio ryšiams, tiek jų bendriems susitarimams bei ūkinės veiklos vystymui; 2) prievartos priemonių, užtikrinančių nustatytų viešųjų pirkimų tvarkos normų laikymąsi, sankcijų bei valstybinės prievartos ignoruojant Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų teisinę bazę. (Ereminaitė, 2014).

Viešųjų pirkimų sritis – sudėtinga, reikalaujanti daug žinių bei atsakomybės. Kiekvienas konkretus atvejis turi didžiulį dokumentų paketą, netgi biurokratinį atsvorį. Labai vertinga yra darbuotojo patirtis, sparta, nepriekaištingas dokumentų valdymas, specifinės bei šiuolaikiškos žinios, padedančios nešališkai atlikti viešųjų pirkimų veiksmus. Veiksmai turi būti neatidėliotini, kitaip galima prarasti laiką, pažeisti įstatymus, pridaryti klaidų (Gineitienė ir kt., 2012). Galima teigti, kad viešiesiems pirkimams, jų sėkmei daug įtakos turi ne tik anksčiau aptarti veiksniai, tačiau ir žmogiškieji faktoriai, kaip darbuotojo kompetencija, atidumas, noras tobulėti profesinėje srityje. Darbuotojas, turėdamas pačias naujausias žinias, aiškiau supras ir greičiau išspręs kilusias problemas. Tokių darbuotojų kiekis ir kompetencija apsprendžia institucijos problemų sprendimo kokybę.

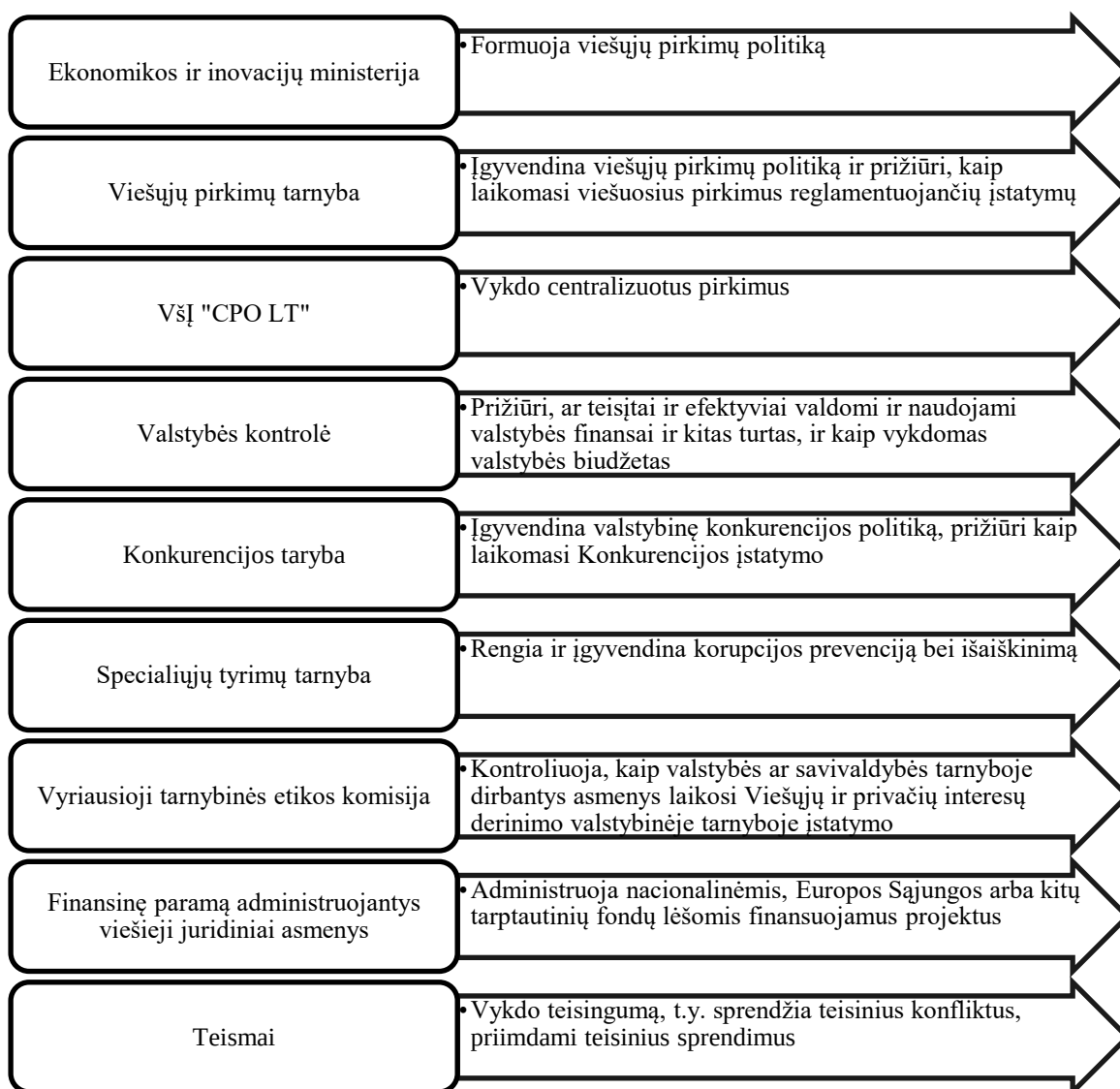
Apibendrinant, viešieji pirkimai – sudėtingas procesas, priemonė, mechanizmas, veiksmų visuma kuriame dalyvauja perkančiosios organizacijos, subjektai, tiekėjai. Procesui įtakos turi situacijos rinkoje, darbuotojų patirtys ir jų darbo sparta, domėjimasis naujovėmis. Didelę reikšmę šiam procesui

suteikia žmogiškasis faktorius. Taip pat viešieji pirkimai turi svarbią – socialinę – funkciją, kurią atlikdami gali padėti valstybei vykdyti politikos priemonės, padėti socialiai pažeidžiamiems asmenims, reguliuoti rinką, kai pirkimuose teikiama pirmenybė socialinėms, arba mažoms ir vidutinėms įmonėms, kurti viešąją vertę, užtikrinti tvarumą, skatinant įdarbinti ilgalaikius bedarbius, saugoti gamtą ir žmonių sveikatą reikalaujant aplinkosauginių žaliųjų viešųjų pirkimų reikalavimų tinkamo laikymosi.

1.2.2. Viešųjų pirkimų principai, procesas

Viešųjų pirkimų organizavimo ir įgyvendinimo mechanizmas suprantamas kaip viena iš aktualiausių ekonomikos problemų (Ereminaitė, 2014). Tai reiškia, kad viešųjų pirkimų proceso organizavimas ir įgyvendinimas yra daug pokyčių, tobulėjimo ir inovacijų reikalaujanti sritis.

Nagrinėjant viešųjų pirkimų temą, svarbu išryškinti institucijas ir įstaigas, kurios dalyvauja viešųjų pirkimų valdyme nacionaliniu matu ir kokias funkcijas jos atlieka (žr. 1.2.2.1 pav.).



1.2.2.1 pav. Institucijos ir įstaigos dalyvaujančios viešųjų pirkimų valdyme

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Viešųjų pirkimų tarnybos E-vedlys (2025).

Atsižvelgiant į tai, kiek daug institucijų daro įtaką ir dalyvauja viešųjų pirkimų procese, Tvaronavičienė (2012) teigia, kad viešieji pirkimai gali būti įvardijami socialine sistema.

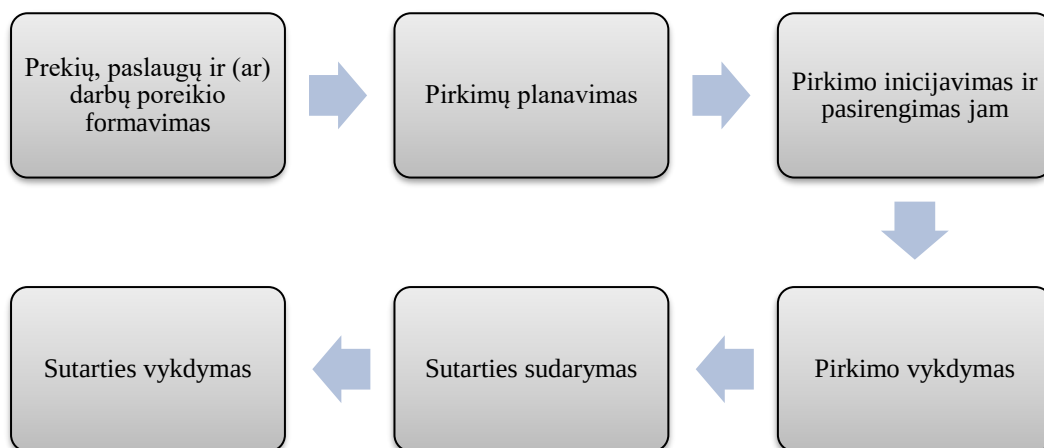
Šios įstaigos bendradarbiauja tarpusavyje ir taip pat su centrinėmis perkančiosiomis organizacijomis. Iki 2025 m. birželio Lietuvoje buvo registruota 91 centrinė perkančioji organizacija, iš jų – 85 savivaldybių tarybų CPO, įsteigtos užtikrinti 2 562 savivaldybių administracijų kontroliuojamų įstaigų, kurių atžvilgiu privalomas centralizavimas, poreikius (Viešųjų pirkimų tarnyba, 2025). Viešųjų pirkimų tarnyba savo tinklapyje taip pat skelbia pilną centrinių perkančiųjų organizacijų sąrašą.

Principai. Pagal Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymą (1996), perkančioji organizacija užtikrina, kad vykdant pirkimą būtų laikomasi lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo, skaidrumo principų. Kiekvienas principas prisideda prie viešųjų pirkimų aplinkos, kurioje strateginiai ir veiklos tikslai pasiekiami sąžiningai, efektyviai (Diamand, Patrucco, Abutabenjeh, Brunjes, 2026). Viešųjų pirkimų pagrindas yra atsakomybė, kuri apima ne tik prekių ir paslaugų įsigijimą. Tai valdymo vaidmuo, apimantis visuomenės pasitikėjimo globą, teisingą išteklių paskirstymą ir visuomenės gerovės skatinimą protingai ir skaidriai priimant sprendimus (Koski, Pirinen, Mikkonen, 2025).

Pagal Lietuvos Aukščiausiojo Teismo (2008) formuojamą praktiką, viešųjų pirkimų principai yra tos imperatyviosios normos, kurių kontekste vertinama dauguma viešųjų pirkimų proceso elementų, taip pat kuriomis galima tiesiogiai remtis siekiant apginti tiekėjų pažeistas teises viešojo pirkimo srityje. Tai svarbiausi, daugiausiai nagrinėti ir teismų praktikos išaiškinti ir vis dar papildomi principai, kurių turi laikytis kiekviena perkančioji organizacija ir tiekėjai.

2024 metais Viešųjų pirkimų tarnyba, atsižvelgdama į 2023 m. gegužės 29 d. Valstybinio audito ataskaitoje „Viešųjų pirkimų vidaus kontrolės sistemos atitiktis jai keliamiems reikalavimams“ nustatytus Viešųjų pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės trūkumus, taip perkančiųjų organizacijų ir perkančiųjų subjektų (toliau – pirkimų vykdytojai) valdysenos tikrinimų metu nustatytą gerąją pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės praktiką, parengė Viešųjų pirkimų ir pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės rekomendacijas (Viešųjų pirkimų tarnyba, 2024). Rekomendacijose paminėti svarbiausi aspektai, į kuriuos reikėtų atkreipti dėmesį rengiant viešųjų pirkimų ir pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės tvarkos aprašą, taip pat pateiktas pavyzdinis dokumentas (Viešųjų pirkimų tarnyba, 2024).

Procesas. Viešųjų pirkimų ir pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės rekomendacijose pateikta rekomenduojama pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės procedūros pagal etapus (žr. 1.2.2.2 pav.).



1.2.2.2 pav. Pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės procedūros pagal etapus

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Viešųjų pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės rekomendacijomis (2024).

Visiems pirkimams be išimties vykdyti elektroniniu būdu skirta Centrinė viešųjų pirkimų informacinė sistema (CVP IS), kuri skirta: suteikti elektronines priemones viešųjų pirkimų skelbimams ir ataskaitoms teikti ir tvarkyti; suteikti elektronines priemones viešųjų pirkimų procedūroms atlikti; suteikti elektronines priemones viešinti sudarytas sutartis; informacijai apie viešuosius pirkimus skelbti internete (Viešųjų pirkimų tarnyba).

Viešieji pirkimai yra glaudžiai susiję su partnerystėmis ir strateginiais aljansais ir apima ilgalaikius socialinius mainus tarp paslaugų teikėjų ir paslaugų gavėjų, abipusį pasitikėjimą, asmeninius santykius, įsipareigojimus, altruizmą ir bendrą problemų sprendimą (Briedienė, 2021). Tvaronavičienės (2012) nuomone, atsižvelgiant į tai, kad kiekvienos valstybės ekonomikoje viešųjų pirkimų procedūrų metu vykdomi įsigijimai užima svarią poziciją, šis institutas turi tokio pat svarumo galią daryti įtaką rinkai, politikai, teisei, ekonomikai, socialinei aplinkai ir savo organizacijos vidinei aplinkai. Tai įrodo, kokios svarbos viešieji pirkimai yra.

Apibendrinant, viešieji pirkimai ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas tarpusavyje yra labai glaudžiai susiję. Viešieji pirkimai yra priklausomi nuo tarpinstitucinio bendradarbiavimo. Kaip buvo galima matyti, viešųjų pirkimų procese dalyvauja daug įstaigų ir institucijų, kurios formuoja, įgyvendina politiką, vykdo ir prižiūri viešųjų pirkimų procesus, atlieka kontrolės ir teisingumo funkcijas tiek tiekėjų, tiek perkančiųjų atžvilgiu. Akivaizdu, kad sklandžiam viešųjų pirkimų darbui, iškilusių problemų sprendimui būtinas sklandus tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

1.2.3. Centralizuotų viešųjų pirkimų modelis

Pagal Šerpytį (2011), centralizavimas – tai politinės arba administracinės valdžios sutelkimas vienoje vietoje. Pirkimų centralizavimo proceso esmė yra sprendimų priėmimo vietos perkėlimas iš išsibarsčiusių organizacijos padalinių į organizacijos centrą (Šerpytis, 2011). Briedienė (2017) papildo, kad centralizuoti pirkimai – paslaugų gavėjo (perkančioji organizacija) teisė ir jam suteikta galimybė įsigyti prekių, paslaugų ar darbų iš kitos paslaugų gavėjo (perkančioji organizacija, t. y. Centrinė perkančioji organizacija). Centralizavimas suteikia naudos iš masto ekonomijos, leidžiančios pirkti dideliais kiekiais, o tai gali sumažinti išlaidas dėl didesnės derybinės galios. Be to,

šis modelis gali sumažinti pastangų dubliavimąsi įvairiuose skyriuose ir sumažinti administracines pridėtines išlaidas, o tai lemia bendrą su sąnaudomis susijusį efektyvumą (Diamand, Patrucco, Abutabenjeh, Brunjes, 2026).

Šerpytis (2011) išskiria tris pirkimų funkcijos organizavimo modelius:

- visiškas centralizavimas – pirkimai yra visiškai centralizuoti, kai visus svarbiausius sprendimus (ką, kaip ir kada) dėl prekių ir paslaugų pirkimų priima centrinis pirkimų padalinys, įsteigtas organizacijos padalinių pirkimo poreikiams tenkinti;
- visiškas decentralizavimas – pirkimai yra decentralizuoti, kai organizacijos padaliniais arba vietiniams biurams suteikiama valdžia spręsti, kokius, kaip ir kada pirkimus vykdyti.
- hibridinė struktūra – tai tarpinis modelis, kai centrinis pirkimų padalinys dalijasi pirkimo proceso dalimis su decentralizuotais organizacijos padaliniais.

Diamand, Patrucco, Abutabenjeh, Brunjes (2026) apibendrina ir pateikė pirkimų modelių palyginimus (žr. 1.2.3.1 lentelę).

1.2.3.1 lentelė

Viešųjų pirkimų organizaciniai modeliai: palyginimas

Modelis	Privalumai	Trūkumai	Principų palaikymas
Centralizuotas	Standartizuoti procesai, masinis pirkimas, didesnė derybų galia, mažesnis dubliavimas, mažesnės administracinės išlaidos.	Lėtesnis reagavimo laikas, mažesnis prisitaikymas prie vietos poreikių.	Stiprus skaidrumo ir efektyvumo palaikymas, tačiau gali kelti iššūkių reagavimui ir vietiniam prisitaikymui.
Decentralizuotas	Lankstumas, reagavimas į konkrečius reikalavimus, lengvas koordinavimas, autonomija.	Nenuoseklūs standartai, galimas neefektyvumas, didesnė korupcijos rizika, galimas dubliavimas ir neatitikimas tikslams.	Skatina aptarnavimą ir reagavimą, tačiau nekreipiant dėmesio į valdomas gali būti neefektyvus ir sugadintas.
Hibridinis	Subalansuoja centralizuotą priežiūrą su decentralizuotu vykdymu, maksimaliu apimtį padidinant kainas, standartizaciją.	Reikalingi sudėtingi koordinavimo mechanizmai.	Siekia palaikyti visus principus, derinant centralizuotų ir decentralizuotų modelių stipriąsias puses.

Šaltinis: Diamand, Patrucco, Abutabenjeh, Brunjes (2026).

Pagal Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymą (1996), nuo 2023-01-01 kiekvienoje savivaldybėje turi būti užtikrinta, kad savivaldybės kontroliuojamos (valdomos) perkančiosios organizacijos, išskyrus savivaldybių įmones, akcines bendroves ir uždarąsias akcines bendroves, pirkimai, kurių sutarties vertė viršija 15 000 Eur (penkiolika tūkstančių eurų) (be pridėtinės vertės mokesčio), būtų atliekami šio įstatymo 82 straipsnio 1 dalyje nurodytu būdu: privalo prekių ir (arba) paslaugų įsigyti iš centrinės perkančiosios organizacijos arba turi būti įsigijami naudojantis centrinės perkančiosios organizacijos paslauga. Centrinės perkančiosios organizacijos steigia Vyriausybė ar jos įgaliota (įgaliotos) institucija (institucijos), savivaldybių tarybos.

Centralizuotas modelis padeda užtikrinti skaidrumą ir etikos standartus dėl vienuose procesų. Tačiau tai gali būti sudėtinga ir turi būti kruopščiai valdoma, kad būtų išlaikyta atskaitomybė ir efektyvumas (Diamand, Patrucco, Abutabenjeh, Brunjes, 2026). Plytnikas (2020) išsamiai išnagrinėjo centralizuotų viešųjų pirkimų temą ir išskyrė centralizuotų viešųjų pirkimų modelio privalumus ir trūkumus (žr. 1.2.3.2 lentelę).

1.2.3.2 lentelė

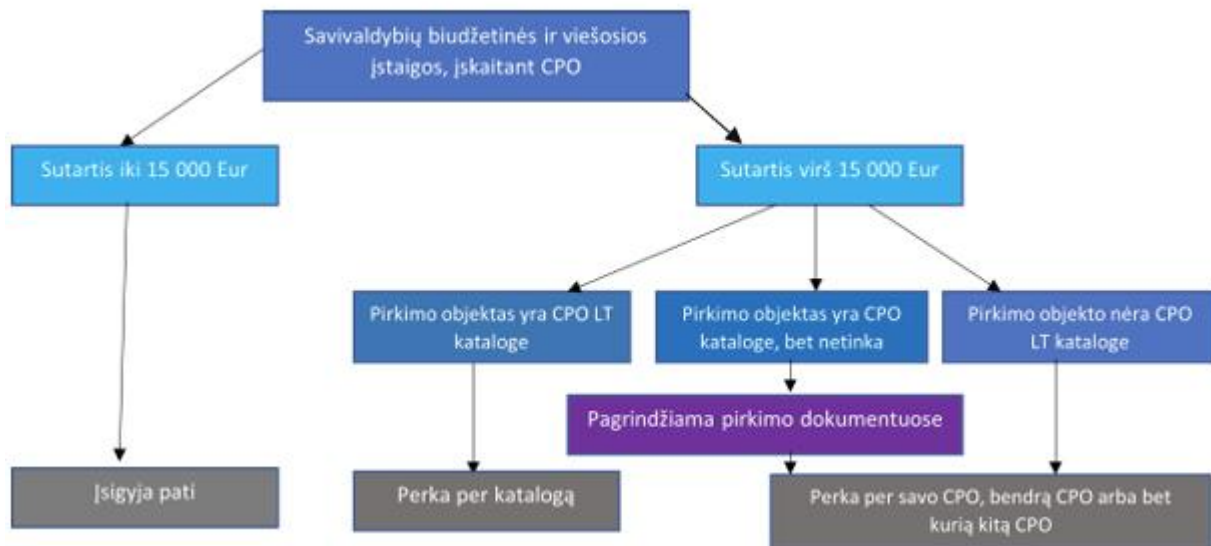
Centralizuotų viešųjų pirkimų modelio privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
• mažesnės prekių, paslaugų ir darbų kainos; • paprasčiau kontroliuoti kokybę; • didesnė centralizuotos viešųjų pirkimų agentūros perkamoji galia; • daugiau vykdoma inovatyvių ir aplinkosaugos pirkimų; • centralizuota korupcijos prevencija užtikrina geresnę kontrolę; • didesnis dėmesys pirkimų techninei specifikacijai ir sutarčių vykdymui; • mažesnės mokymų sąnaudos ir problemų koncentravimas; • centralizuotas viešųjų pirkimų agentūros administravimas, personalo ir finansų valdymas; • mažesni informacinių technologijų kaštai; • mažesnė klaidų tikimybė.	• mažesnis dėmesys skiriamas regioninei specifikai ir mažesnė atsakomybė regiono gyventojams; • centralizuotai rengiamos pirkimų rekomendacijos neįvertina galutinių vartotojų poreikio; • ne visada sudaromos prielaidos pirkti vietinę produkciją mažesnėmis kainomis; • dėl didelio pirkimo objekto vietos tiekėjai neturi pajėgumų dalyvauti pirkimuose; sudėtingesnės ir ilgesnės procedūros; • centrinės viešųjų pirkimų agentūros administracinių išteklių augimas, funkcijų dubliavimas; • nepakankami pajėgumai rizikos valdymui; metodologinės rekomendacijos bendresnio pobūdžio; • siauriau taikomos viešųjų pirkimų formos.

Šaltinis: Plytnikas (2020), 28-29 p.

Briedienė (2017) pastebėjo, kad viešųjų pirkimų decentralizavimas silpnina Vyriausybės galias įgyvendinant viešąją politiką. Be centrinės vadovaujančios institucijos gali padidėti neveiksmingumo rizika. Pastangų dubliavimas skyriuose taip pat gali lemti didesnes išlaidas. Be to, atskiriems skyriams gali trūkti išsamių pirkimų žinių, o tai gali sukelti klaidų ir neatitikimą bendriems organizacijos strateginiams tikslams (Diamand, Patrucco, Abutabenjeh, Brunjes, 2026). Tai reiškia, kad centralizuoti pirkimai gali stiprinti viešosios politikos įgyvendinimą, būti mažesni kaštai, tiekėjai gali pasiūlyti mažesnes prekių, paslaugų ir darbų kainas, nes perkamas didesnis kiekis, didesnis dėmesys pirkimo dokumentų rengimui, akylesnis sutarčių vykdymo stebėjimas. Pirkimų centralizavimo gairėse (2022) taip pat pabrėžiama, kad didesnės pirkimų apimtys lemia geresnes kainas bei mažesnes sutarties sudarymo išlaidas, sutaupomi pirkimo vykdytojų specialistų laiko resursai, kurie gali būti skiriami kitoms funkcijoms atlikti.

Viešieji pirkimai gali būti vykdomi naudojant centralizuotas elektronines pirkimų platformas (ir centralizuotame, ir decentralizuotame modeliuose) (žr. 1.2.2.2 pav.), kurias administruoja tam tikslui įsteigtos institucijos, tačiau pirkimus per šias platformas gali vykdyti visos perkančiosios organizacijos (Plytnikas, 2020). Lietuvoje centralizuota elektroninė pirkimų platforma yra CPO LT elektroninis katalogas. Centrinė perkančioji organizacija Viešoji įstaiga CPO LT nacionaliniu mastu vykdo centralizuotus viešuosius pirkimus ir padeda perkančiosioms organizacijoms skaidriai ir efektyviai įsigyti prekes, paslaugas ir darbus, o verslui – kurti pridėtinę vertę (CPO LT, 2025).



1.2.3.1 pav. Savivaldybių valdomų (kontroliuojamų) įstaigų perkančiųjų organizacijų centralizavimo schema

Šaltinis: Pirkimų centralizavimo gairės (2022).

Centralizuotos pirkimų platformos yra viena iš efektyvių priemonių, ne tik užtikrinančių viešųjų pirkimų skaidrumą, mažesnę administracinę naštą, greitesnes bei paprastesnes procedūras, mažesnes pirkimų sąnaudas, bet ir sudarančių priemones viešųjų pirkimų kontrolei įgyvendinti per stebėsenos bei vertinimo procesus (sąnaudų, tiekėjų, pirkimo objektų analizė, praktikos formavimas ir pan.) (Plytnikas, 2020). Centralizuotos pirkimų platformos gali pagreitinti pirkimo procedūras, padėti sutaupyti kaštus, tiekėjai gali pasiūlyti konkurencingesnes kainas dėl didesnių užsakymų kiekių.

Pirkimų centralizavimo gairėse (2022) atskleista, kokie iššūkiai kyla centralizavimo procese (žr. 1.2.3.3 lentelę).

1.2.3.3 lentelė

Centralizavimo proceso iššūkiai

Sunkumai	Kaip pasireiškia
Sunkumai, kylantys bendradarbiaujant CPO ir jos klientams	✓ Pasitikėjimo vienas kitu trūkumas (pavyzdžiui, pirkimo vykdytojas CPO neteikia informacijos apie savo pirkimų poreikį arba teikia ją atmetinai); ✓ bendrų tikslų nebuvimas (pavyzdžiui, CPO siekia standartizuoti procesą duomenis apie poreikį prašydama teikti konkrečia forma, tačiau pirkimo vykdytojas teikia pagal savo įprastai naudojamą formą); ✓ įsipareigojimų trūkumas (pavyzdžiui, pirkimo vykdytojas ir CPO neaptaria tarpusavio įsipareigojimų sutartyje ar kitame dokumente); ✓ pasirinkta netinkama tarpusavio komunikacija (pavyzdžiui, nėra nustatyta, kuris pirkimo vykdytojo darbuotojas atsakingas už informacijos teikimą CPO); ✓ nepakankamos CPO ir jos klientų pastangos siekiant bendro tikslo (pavyzdžiui, nesilaikoma tarpusavyje aptartų informacijos pateikimo terminų).
Sunkumai pirkimo procese	✓ sutarties ir techninių specifikacijų suderinamumo problemos (pavyzdžiui, tais atvejais, kai techninė specifikacija rengiama pirkimo vykdytojo, o standartinė sutartis – CPO); ✓ nėra standartizuoto pirkimų proceso (nenaudojami standartizuoti dokumentai ir šablonai, nėra reglamentuota, kokia tvarka vykdomi pirkimai, nenustatytos atsakomybės specialistams); ✓ nepakankami ir nepatikimi duomenys (sutarčių vykdymo duomenys, duomenys apie išlaidas) ir dėl to kylantys sunkumai išsiaiškinant pirkimo vykdytojų poreikius ir kitą svarbią informaciją;

	✓ nepakankami pirkimų vykdymo įgūdžiai (pavyzdžiui, žinių apie darniuosius pirkimus trūkumas ir kt.).
Pirkimo vykdytojų vidinės tvarkos ypatumai	✓ individualių pirkimų vykdytojų pirkimų vykdymo procesai ir įpročiai, kurių nenorima keisti; ✓ pirkimų specialistų priešinimasis dėl centralizuotų pirkimų vykdymo, jei nėra paaiškinami bendro centralizavimo proceso tikslai (ar nesusitariama dėl jų) ir kuriama pridėtinė vertė visiems proceso dalyviams.
Šaltinis: Pirkimų centralizavimo gairės (2022), 9-10 p.	

Apibendrinant, centralizuotu viešųjų pirkimų modeliu vykstantys pirkimai turi privalumų ir trūkumų, kyla daug ir įvairių pakankamai naujų centralizavimo proceso iššūkių. Tačiau atsižvelgiant į teikiamą naudą, galima sutaupyti kaštus, pagreitinti procesą perkant per specializuotą katalogą. Žvelgiant iš kitos pusės, daug priklauso nuo institucijos vidinių veiksmų ir personalo kompetencijų kaip kokybiškai bus atliekami centralizuoti viešieji pirkimai. Būtina pabrėžti, kad nuo perkančiosios organizacijos viešuosius pirkimus atliekančio specialisto greičio, nuovokos ir supratimo priklauso kaip greitai bus reaguota norint išspręsti kilusius sunkumus, problemas ir iššūkius atliekant centralizuotus viešuosius pirkimus. Taip pat lieka aktualus tarpinstitucinio bendradarbiavimo klausimas kilusioms problemoms spręsti. Nuo tarpinstitucinio bendradarbiavimo, konsultacijų su kitų institucijų specialistais centralizuotų viešųjų pirkimų tema kilusioms problemoms ir iššūkiams spręsti, priklauso tolimesnė nacionalinių centralizuotų viešųjų pirkimų vystymosi eiga ir problemų sprendimo greičio pokytis.

1.3 Tarpinstitucinis bendradarbiavimas sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas

Apžvelgus tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir centralizuotų viešųjų pirkimų sampratą ir atradus jiems būdingus bruožus, principus ir sudėtines dalis, puikiai matyti, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas procesas gali būti įvairus, pasižymintis įvairiais bruožais, savybėmis ir principais.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir viešųjų pirkimų bruožai. Išnagrinėjus tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir centralizuotų viešųjų pirkimų teoriją, pastebėta, kad tiek tarpinstitucinio bendradarbiavimo, tiek viešųjų pirkimų sampratoje sutampa tam tikri bruožai (žr. 1.3.1 lentelę).

1.3.1 lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir viešųjų pirkimų bruožai

Bruožai	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Teorinės prieigos	Viešieji pirkimai. Teorinės prieigos
Procesas	Dromantienė, Bagdanovienė (2023), Longoria (2005), Kiurienė (2019), Smaliukienė ir kt. (2023), Nikolajenko, Raudytė (2023), Raišienė (2008), Mikolaitytė (2018), Martinaitis (2024)	Gnaldi, Del Sarto (2024), Briedienė (2017), Soloveičikas (2007), Sakalauskaitė (2017)
Priemonė	Smaliukienė ir kt. (2023)	Medina-Arnaiz (2010), Tammi, Saastamoinen, Reijonen (2020), Edquist, Zabala-Iturriagoitia (2020), Harun, Salema, Matto (2025)
Veiksmas, socialinė sąveika	Lukamskienė, Grižaitė (2015), Coenen, Steckler, King (2024), Smaliukienė ir kt. (2023)	Askfors, Fornstedt (2018), Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymas (1996), Tatham (1999), Grandia, Kuitert, Schotanus, Volker (2023), Assche, Pasha, Cernat, Voss (2023), Soloveičikas (2007)

Mechanizmas, strategija	Kontautienė (2004)	Coppier, Michetti, Panchuk (2024)
Bendras problemų sprendimas	Campbell (2018), Dromantienė, Bagdanovienė (2023), Vaicekauskienė (2003), Smaliukienė, Giedraitytė, Grincevičiūtė, Ungurytė – Ragauskienė (2023)	Briedienė (2021)
Šaltinis: sukurta darbo autorės remiantis moksliniais šaltiniais		

Kaip galima matyti lentelėje, dažniausiai pasitaikantys bruožai tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir viešųjų pirkimų teorinėse prieigose yra procesas, priemonė, veiksmas ir socialinė sąveika, mechanizmas ir strategija, bendras problemų sprendimas. Tai rodo, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir viešieji pirkimai yra dinamiškos, kintančios, cikliškos ir nepastovios sritys. Jos abi niekada nebus statiškos ir nekintančios. Jų pagrindinės išskirtys yra nuolatinė kaita, judėjimas, nepastovumas, sistemiškumas ir inercija, interaktyvumas, priklausomybė nuo Europos Sąjungos direktyvų ir nacionalinio teisinio reguliavimo.

Viešųjų pirkimų teorinis apibendrinimas. Toliau analizuojant tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas teorines prieigas, būtina apibendrinti, kas yra viešieji pirkimai, kokie aspektai apibrėžia viešųjų pirkimų sampratą, kas reglamentuoja viešuosius pirkimus, kas dalyvauja viešųjų pirkimų procese, kuo valstybei svarbu viešieji pirkimai, kokie veiksniai įtakoja viešuosius pirkimus, kokių principų laikomasi vykdant viešuosius pirkimus, kokie yra viešųjų pirkimų modeliai (žr. 1.3.2 lentelę).

1.3.2 lentelė

Viešųjų pirkimų teorinės sampratos apibendrinimas

Klausimas	Apžvalga	Šaltinis
Kas yra viešieji pirkimai?	Viešieji pirkimai yra strateginė viešųjų perkančiųjų organizacijų funkcija, procesas, mechanizmas patenkinti perkančiosios organizacijos poreikius. Tai vienintelė priemonė, per kurią vyriausybės skiria prekėms, darbams ir paslaugoms įsigyti, inovacijoms kurti, pramonės atsinaujinimui skatinti, papildomiems politikos kaip aplinkosaugos, ekonominiams, socialiniams ir visuomeniniams tikslams pasiekti.	Aryee, Kanyoke, Addey, Nyamah (2025), Medina-Arnaiz (2010), Tammi, Saastamoinen, Reijonen, 2020), Askfors, Fornstedt (2018), Edquist, Zabala-Iturriagoitia (2020), Harun, Salema, Matto (2025), Coppier, Michetti, Panchuk (2024), Sakalauskaitė (2017)
Kokie aspektai apibrėžia viešųjų pirkimų sampratą?	Vadybinis, teisinis ir ekonominis.	Briedienė (2017)
Kas reglamentuoja viešuosius pirkimus?	Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymas. Pirkimų, atliekamų vandentvarkos, energetikos, transporto ar pašto paslaugų srities perkančiųjų subjektų, įstatymas (PI). Viešųjų pirkimų, atliekamų gynybos ir saugumo srityje, įstatymas (GPI) ir kiti poįstatyminiai teisės aktai.	Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymas (1996), Pirkimų, atliekamų vandentvarkos, energetikos, transporto ar pašto paslaugų srities perkančiųjų subjektų, įstatymas (PI) (2017), Viešųjų pirkimų, atliekamų gynybos ir saugumo srityje, įstatymas (GPI) (2011)
Kas dalyvauja viešųjų pirkimų procese?	Pirkimų vykdytojai, tiekėjai – išorės įstaiga, perkančioji organizacija, vyriausybė, institucijos, subjektas, valstybės valdomos įmonės, regioninės arba vietinės valdžios institucijos, valstybinės įstaigos, o transporto, telekomunikacijų, energetikos ir vandens tiekimo sektoriuose – įmonės, veikiančios pagal specialias ar išimtinės teises.	Medina-Arnaiz (2010), Askfors, Fornstedt (2018), Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymas (1996), Tatham (1999), Coppier, Michetti, Panchuk (2024), Gnaldi, Del Sarto (2024), Assche, Pasha, Cernat, Voss (2023)

Kuo valstybei svarbu viešieji pirkimai?	Viešieji pirkimai yra ilgalaikė socialinė ir pramonės politikos, reguliavimo priemonė, skatinanti siekti tikslų visuomenėje, sudarant galimybes mažoms ir vidutinėms įmonėms, socialiai atsakingiems verslams. Skatina tvarumą, aplinkosaugą, socialiai jautrių grupių įtraukimą ir įdarbinimą.	Karttunen, Kähkönen, Malacina, Lintukangas, Kähkönen, Vos (2024), Miller, Lehoux (2020), Kanapinskas, Plytnikas, Tvaronavičienė (2012, 2014), (Nemec, 2024), (Pliatsidis, 2024)
Kokie veiksniai įtakoja viešuosius pirkimus?	Rinkos, politiniai, teisiniai, socialiniai, ekonominiai, vidiniai, kiti veiksniai, žmogiškieji ištekliai.	Briedienė (2021), Gineitienė ir kt. (2012)
Kokių principų laikomasi vykdant viešuosius pirkimus?	Lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo, skaidrumo.	Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymas (1996), Diamand, Patrucco, Abutabenjeh, Brunjes (2026), Koski, Pirinen, Mikkonen (2025), Lietuvos Aukščiausiasis Teismas (2008)
Kokie yra viešųjų pirkimų modeliai?	Centralizuotas, decentralizuotas, hibridinis.	Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymas (1996), Šerpytis (2011), Diamand, Patrucco, Abutabenjeh, Brunjes (2026), Briedienė (2017), Plytnikas (2020), Pirkimų centralizavimo gairės (2022)

Šaltinis: sukurta darbo autorės remiantis moksliniais šaltiniais

Apibendrinamojoje lentelėje galima matyti, kad viešųjų pirkimų sampratą, jos reikšmę, veiksnius ir kitus jai būdingus veiksnius, kuriuos nagrinėjo daug lietuvių ir užsienio mokslininkų. Jie viešuosius pirkimus dažniausiai pabrėžė kaip funkciją, priemonę, procesą, mechanizmą, kas reiškia, kad tai interaktyvus procesas, kuris turi didelę įtaką valstybės politikoje. Magistrantė pastebėjo, kad mokslinėje literatūroje puikiai išskirta ir apibendrinta, kas dalyvauja viešųjų pirkimų procese – tai apima perkančiąsias organizacijas, tiekėjus, institucijas, vyriausybę. Didelę įtaką viešųjų pirkimų procesams, jų eigai turi tam tikri veiksniai - rinkos, politiniai, teisiniai, socialiniai, ekonominiai, vidiniai, kiti veiksniai, žmogiškieji ištekliai. Apibendrinant būtina pabrėžti, kad valstybės įtaka viešiesiems pirkimams yra labai didelė dėl valstybės biudžeto lėšų naudojimo visuomenės reikmėms ir pačių organizacijų, įstaigų ir institucijų naudojamų lėšų vykdomoms funkcijoms užtikrinti.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo savybės. Apibendrinant tarpinstitucinio bendradarbiavimo sampratą ir jam būdingas savybes, magistrantė naudoja 1.1.1, 1.1.2 ir 1.1.3 poskyriuose esančiomis lentelėmis, pavykslais ir mokslinių literatūros šaltinių analize. Apibendrinimas pateiktas tarpinstitucinio bendradarbiavimo savybių lentelėje (žr. 1.3.3 lentelę).

1.3.3 lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo savybės

Savybė	Aprašymas	Teorinis pagrindimas
Sąveikos platforma	Skirtingų institucijų atstovai platformoje yra įgalinti atstovauti savo institucijai ir priimti sprendimus.	Šiugždinienė, Gaulė ir Rauleckas (2019), Lukamskienė, Grižaitė (2015), Dromantienė, Bagdanovienė (2023), Vengrienė (2017), Sveklaitė (2022), Stanislovaitienė (2016),
Procesas	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas apibūdinamas kaip procesas.	Dromantienė, Bagdanovienė (2023), Longoria (2005), Kiurienė (2019), Smaliukienė ir kt. (2023), Nikolajenko, Raudytė (2023), Raišienė (2008), Mikolaitytė (2018), Martinaitis (2024)
Partnerystė ir bendrystė	Institucijos bendradarbiauja kaip partneriai, būdinga tarpusavio priklausomybė, ieško sprendimų, pasidalija atsakomybe, kuri būna apibrėžta.	Raišienė (2008), Nikolajenko, Raudytė (2023), Dromantienė, Bagdanovienė (2023), Mikolaitytė (2018), Cittolin (2018), Lukamskienė, Grižaitė (2015), Stulgienė, Čiutienė, (2014), Puškorius (2006), Petrauskienė (2005).

Pasitikėjimas, skaidrumas	Patikimumo kūrimas, investavimas į tarpusavio sąveiką, atvirumas ir nuolatinis dialogas skatina abipusį pasitikėjimą ir padeda sukurti bendrą institucijų kultūrą. Egzistuoja institucijų suderinamumas.	Šiugždinienė, Gaulė ir Rauleckas (2019), Nikolajenko, Raudytė (2023), Smaliukienė ir kt. (2023), Stanislovaitienė (2016), Petrauskienė (2005).
Raštu nustatyti lūkesčiai ir tikslai	Bendradarbiavimo pastangos siekiant bendro produkto ar tikslo. Pripažįstant, kad šalių interesai sutampa, bet ir skiriasi, labai svarbu raštu nustatyti lūkesčius. Reguliavimo atsakomybė turi būti apsvaistyta remiantis vietiniais įstatymais ir atsakomybe.	Coenen, Steckler, King (2024), Dromantienė, Bagdanovienė (2023), Nikolajenko, Raudytė (2023), Sveklaitė (2022), Petrauskienė (2005), Katunian (2021), Longoria (2005), Stanislovaitienė (2016), Lukamskienė, Grižaitė (2015)
Išteklių, žinių ir informacijos iš skirtingų institucijų sutelkimas ir dalijimasis tarpusavyje	Padidinamas veiklos efektyvumas, užtikrinantis sklandų viešųjų ir administracinių paslaugų teikimą ir nepertraukiamą funkcijų vykdymą. Bendros konsultacijos, skatinant bendradarbiavimo tinklų plėtrą.	Smaliukienė ir kt. (2023), Dromantienė, Bagdanovienė (2023), Sveklaitė (2022), Šiugždinienė, Gaulė ir Rauleckas (2019), Martinaitis (2024), Katunian (2021), Lukamskienė, Grižaitė (2015), Stanislovaitienė (2016),
Komunikacija ir cikliškumas	Vyriausybės turėtų sukurti atitinkamus vyriausybinių institucijų bendradarbiavimo mechanizmus, palaikyti cikliškumą.	Nikolajenko, Raudytė (2023), Šiugždinienė, Gaulė ir Rauleckas (2019).
Nuolatinis mokymasis	Pagal nustatytas ateities gaires institucijos gali matyti kokių kompetencijų personalui trūksta ir suteikti galimybę tų žinių įgyti. Reikiamos kompetencijos ir patirtis padės pagerinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo efektyvumą.	Smaliukienė ir kt. (2023), Katunian (2021), Lukamskienė, Grižaitė (2015), Stanislovaitienė (2016).

Šaltinis: sukurta darbo autorės remiantis moksliniais šaltiniais

Apibendrinamojoje tarpinstitucinio bendradarbiavimo savybių lentelėje galima matyti, kad 7 išskirtos tarpinstitucinio bendradarbiavimo savybės itin reikšmingos sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas. Sąveikos platforma pabrėžia, kad institucijai svarbu turėti atstovą, kuris atstovaus tarpinstituciniame bendradarbiavime. Partnerystė ir bendrystė atskleidžia partnerių santykių svarbą, pasidalijamą atsakomybę ieškant problemos sprendimų. Pasitikėjimas ir skaidrumas parodo, kad institucijų suderinamumas prasideda nuo nuolatinio dialogo, kuris skatina abipusį pasitikėjimą ir atvirumą.

Sprendžiant problemas tarpinstituciniame bendradarbiavime itin svarbu turėti raštu apibrėžtus lūkesčius ir tikslus. Tai padeda atliepti pastangas ir poreikius dėl bendro tikslo. Tam pasiekti padeda teisinis reguliavimo mechanizmas. Išteklių, žinių ir informacijos iš skirtingų institucijų sutelkimas ir dalijimasis tarpusavyje užtikrina nepertraukiamą funkcijų vykdymą, didinamas veiklos efektyvumas ir nauda visoms tarpinstituciniame bendradarbiavime dalyvaujančioms institucijoms. Komunikacija ir cikliškumas pabrėžia, kad bendradarbiavimas turi būti nuolatinis ir cikliškas, jis negali nutrūkti, ar būti epizodinis. Nuolatinis mokymasis atliepia ruošimosi ateities pokyčiams svarbą. Naujos žinios ir įgytos kompetencijos padeda pagerinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo efektyvumą ir naudą atliekant visuomenei svarbias funkcijas ir pagreitinti iškilusių problemų sprendimą.

Darbo autorės sukurta tarpinstitucinio bendradarbiavimo savybių teorinio pagrindimo 1.3.3 lentelė bus naudojama kuriant pusiau struktūruoto kokybinio interviu klausimyną informantams.

Tyrimo metodologijos aprašymas pateikiamas sekančiame skyriuje ir jo poskyriuose.

2. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO SPRENDŽIANT CENTRALIZUOTŲ VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ PROBLEMAS TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje pateikiama tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas tyrimo metodologija, kurioje aprašomas tyrimo metodologinis pagrindimas, identifikuojami baigiamajame darbe naudoti tyrimo metodai, apibrėžiamas baigiamojo darbo tyrimo organizavimas ir tyrimo etika. Remiantis metodologijos aprašu bus atliktas tyrimas.

2.1 Teorinis tyrimo pagrindimas

Viešieji pirkimai – daug institucijų apimanti sritis, kurioje tarpinstitucinis bendradarbiavimas būtinas dėl teisinio reguliavimo ir susikalbėjimo tarp skirtingų institucijų praktiškai taikant įstatymus ir konsultuojant perkančiąsias organizacijas sprendžiant kilusias problemas. Konsultavimas dėl centralizuotuose viešuosiuose pirkimuose kilusių problemų nebus sklandus, jei tarpinstituciniame bendradarbiavime bus spragų ar kliūčių, kurios gali atsispindėti biurokratinio požiūriu į perkančiosioms organizacijoms kilusias problemas. Šiame tyrime analizuojama kokios kliūtys trukdo ir, atsižvelgiant į gautus rezultatus, siūloma kaip galima patobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

Aptartai tyrimo problemai spręsti suformuluoti probleminiai klausimai:

1. Kokiais principais ir savybėmis pasižymi tarpinstitucinis bendradarbiavimas sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas?
2. Koks teisinis tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas reglamentavimas užfiksuotas institucijų, susijusių su centralizuotais viešaisiais pirkimais dokumentuose?
3. Kokios kliūtys kyla tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas?
4. Kaip galima patobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas?

Teorinis tyrimo pagrindas. Teorinis tyrimo pagrindas yra tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata, kuri suformuota ir atskleista 1.1 ir 1.3 skyriuose. 1.3 skyriuje pateiktos apibendrinamosios tarpinstitucinio bendradarbiavimo sampratos lentelės. Tyrimo teorinės priegios pateiktos 1.3.3 lentelėje „Tarpinstitucinio bendradarbiavimo savybės“. Apibendrinime išskirtos tarpinstitucinio bendradarbiavimo savybės naudojamos kaip kategorijos pusiau struktūruoto interviu klausimams suformuoti.

Empirinio tyrimo koncepcija. Empiriniam tyrimui pagrįsti naudojamos institucinė ir tinklų teorijos.

Institucinė teorija. Kaip teigia Beneševičiūtė (2024), institucionalizmas yra suformuotos normos ir taisyklės, kurias privalo vykdyti ir žmonės, ir organizacijos ar įstaigos, bendruomenės. Institucionalizmo teorija remiasi prielaida, kad visos institucijos, turi būti nuolatiniame institucializacijos procese, kurio metu instituto dalyviai siekia suformuoti ir išlaikyti stabilią bei

ilgalaikę būseną, orientuotą į instituto taisyklių stabilumą, vengiant nekryptingos kaitos (Grigužauskaitė, Skučienė, 2019). Kalanta (2014) papildė, kad institucijos yra formalių ir neformalių taisyklių rinkiniai, kuriais veikėjai vadovaujasi dėl normatyvinių, kognityvinių ar materialių priežasčių. Kiurienė (2019) išskyrė pagrindines institucionalizmo idėjas:

- 1) institutai suprantami kaip formalios taisyklės, vaidmenys ir tapatybių apribojimai, sankcijos (rėmai);
- 2) institutai gali būti ir neformalus apribojimai (pvz., tradicijos, papročiai, įsitikinimai);
- 3) instituciškai apriboti politiniai pasirinkimai yra nenuoseklūs, kintantys ir iš dalies nulemti pačių institucijų;
- 4) institutams būdinga tinkamumo logika, t. y. institucijos yra organizuotos pagal socialiai sukonstruotas taisykles, vaidmenis ir tapatybes, remiasi kolektyvine atmintimi, pasireiškia tam tikra organizacine struktūra;
- 5) institutams, jų legitimumui itin svarbi viešojo intereso samprata.

Apibendrinant, institucinė teorija padeda atskleisti, kad institucionalizmas yra taisyklės, taisyklių rinkiniai, suformuotos normos, kurios padeda institucijoms veikti tinkamai atliekant viešąsias administracines paslaugas visuomenei. Magistro darbe išsamiai atskleistas tarpinstitucinis bendradarbiavimas per institucinės teorijos prizmę.

Tinklų teorija. Bučinskas, Giedraitytė, Raipa (2014) teigia, kad tinklas yra bendradarbiavimo, partnerystės forma, kuri susieja bendrus tikslus turinčius individus, grupes, organizacijas ir įgalina juos keistis ištekliais, informacija, didina jų veiklos efektyvumą. Apie tinklą kaip sistemą kalba Katinienė (2016), tinklas – tai ryšių sistema tarp subjektų, kurie dalijasi žiniomis. Dalyviai tinkle siekia dalintis vienas kito ištekliais, mokytis ir integruoti žinias problemoms spręsti ar rezultatui pasiekti. Katunian (2021) nurodo, kad visos organizacijos dalyvauja bent vieno tinklo veikloje, kad sukurtų vertę, pasidalytų informacija, įgytų kompetencijų. Petružis, Tamošiūnas (2019) papildė, kad tinklai suteikia galimybę naudotis ištekliais, žiniomis ir įgūdžiais. Sprendžiant įvairias iškilusias problemas, Bučaitė-Vilkė (2019) pažymi, kad didesnis dalyvavimo mastas ir informuotumas leidžia tikėtis geresnių kolektyvinių bendradarbiavimo tinklų sprendimų. Užmegzti abipusiai kontaktai ne tik praturtina tinklo narius, bet ir didina darbuotojo profesionalumą, jo veiklų efektyvumą, vysto profesinį identitetą (Katinienė, 2016).

Apibendrinant, tinklų teorija, analizuojant tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas temą, padeda išreikšti tarpinstitucinio bendradarbiavimo poreikį dėl keitimosi intelektualiais produktais – žiniomis ir nauja informacija. Tinklai gali padėti sukurti sistemą, kurios pagalba institucijų darbas taps efektyvesnis, sumažės laiko sąnaudos pasikartojančioms ar aktualioms problemoms spręsti.

2.2 Tyrimo strategija ir dizainas

Tyrimo strategija. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas kliūčių ir iššūkių radimui pasirinkta kokybinė tyrimo metodologinė prieiga, induktyviai ir deduktyviai grindžiamoji teorija. Kaip teigia Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė (2008), šią strategiją taikantis tyrėjas nėra suformulavęs tyrimo objektą apibūdinančių teiginių (hipotezių), o ieško,

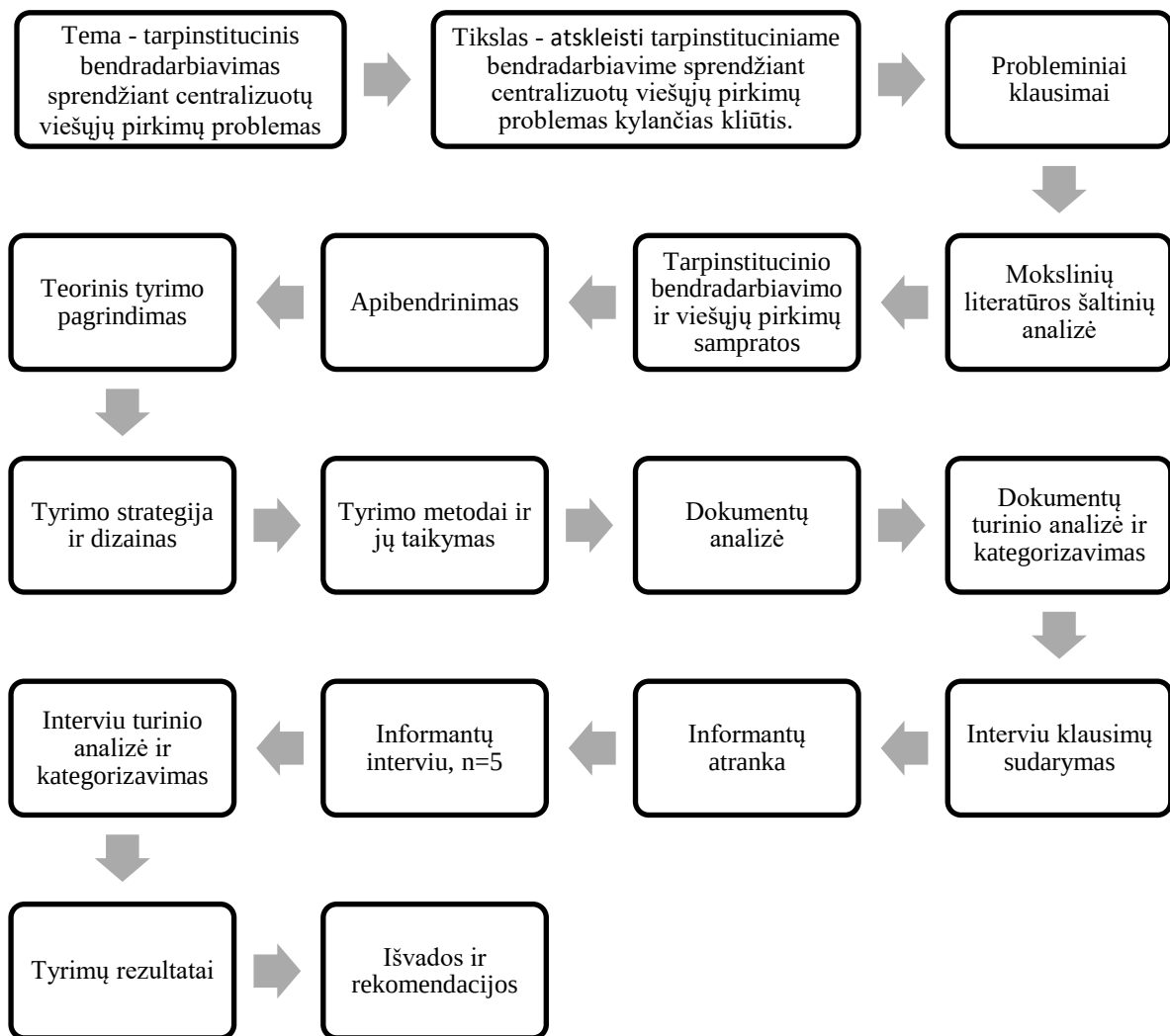
remdamasis pirminiais duomenimis, teorinio lygmens teiginių. Gaižauskaitė, Valavičienė (2016) pažymi, kad atliekant kokybinį tyrimą dominuoja indukcinė logika, kitaip tariant, teorija yra kuriama (generuojama) iš surenkamų tyrimo duomenų. Indukcinė kokybinė turinio analizė apima šiuos etapus: atvirą kodavimą, duomenų grupavimą, kategorijų išskyrimą ir abstrahavimą (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Kaip teigia Žydžiūnaitė, Sabaliauskas (2017), kai atliekamas atvirasis (induktyvusis) tyrimas, jo objektai, temos, dimensijos (objektų aspektai, kintamieji) ir kategorijos (dimensijų vertybės) identifikuojamos, interpretuojant neapdorotus duomenis (t. y. transkribuotus interviu tekstus). Pagrindinis duomenų rinkimo metodas yra iš dalies struktūruotasis ar nestrukūruotasis interviu (Bitinas ir kt., 2008).

Dedukcija - tai teorijos tikrinimas, žinių ir teorijos pagrindų naujų faktų pateikimas empirinio stebėjimo rezultate (Kiurienė, 2019). Pagal Gaižauskaitę, Valavičienę (2016) dedukcija papildo kokybinių duomenų analizę imantis tokios veiklos kaip kodų kūrimas remiantis mokslinė literatūra arba naudojama teorine perspektyva, tai ir nulemia tam tikrų sąvokų vartojimą kuriant kodus; teorijos kūrimo, jos plėtojimo etapu remiamasi ne tik tyrimo duomenimis (indukcija), bet ir pasirinkta teorine prieiga (dedukcija). Kiurienė (2019) teigia, kad socialiniuose tyrimuose pastebimas ne vienos kurios nors prieigos naudojimas, o indukcinės ir dedukcinės prieigų derinimas siekiant visapusiškai pažinti socialinę realybę. Šiame tyrime deduktyvi reiškia, kad dokumentų analizės temos ir interviu temos iš anksto apibrėžtos, o induktyvi – kad šių temų turinys (kategorijos) formuojamos sisteminant empirinę medžiagą be iš anksto parengtų gairių.

Kaip pažymėjo Žydžiūnaitė, Sabaliauskas (2017), kokybinis tyrimas turi būti paremtas realiomis gyvenimo problemomis, jame neturi būti išgalvotų elementų. Todėl, atsižvelgiant į tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas tyrimo prasmę ir reikšmę, pasirinkta kokybinio tyrimo strategija. Kokybinis tyrimas apima studijas apie individualius asmenis. Jį atliekant, remiamasi interviu ir stebėjimais – taip siekiama identifikuoti vidines psichologines ir elgsenos charakteristikas konkrečiuose kontekstuose ir situacijose (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Kokybiniai tyrimai apibūdinami kaip sisteminio, nestrukūruoto atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimas natūralioje aplinkoje, kai siekiama suprasti tiriamuosius reiškinius ir pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą (Kardelis, 2017). Šiuo tyrimu siekiama atskleisti kokios kliūtys įtakoja tarpinstitucinį bendradarbiavimą, siekiama atskleisti tiek neigiamas, tiek teigiamas patirtis. Tyrimo rezultatai bus naudingi visiems, susijusiems su tarpinstituciniu bendradarbiavimu, kai tenka spręsti centralizuotų viešųjų pirkimų problemas.

Tyrimo eiga. Tyrėjas apytiksliai parinktus plano struktūrinius elementus palaipsniui tikslina, pereidamas nuo vieno prie kito elemento, detalizuoja tiriamuosius veiksmus, ir, jei reikia, visa tai surašo plano tekste (Bitinas ir kt., 2008). Tyrimo eigai iliustruoti buvo sudaryta tyrimo loginė schema (žr. 2.2.2.2 pav.). Tyrimo loginė schema padėjo atrinkti būtinus tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas tyrimo žingsnius ir padėjo laikytis tyrimo eigos loginio nuoseklumo.

Magistrantė pasirinko baigiamojo darbo temą, kurią suderino su baigiamojo darbo vadove, suformuotas baigiamojo darbo temos tikslas ir iškeltam tikslui aktualūs probleminiai klausimai, kuriais išreikšta tyrimo problema. Ilgiausiai užtruko mokslinės literatūros šaltinių analizės etapas. Po jo sekė tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir viešųjų pirkimų sampratų atskleidimas remiantis išnagrinėtais moksliniais literatūros šaltiniais. Iš tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir viešųjų pirkimų sampratos sudėliotas apibendrinimas lentelėse.



2.2.1 pav. Tyrimo loginė schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Darbo tyrimo metodologijos dalyje aprašyta teorinis tyrimo pagrindimas, tyrimo strategija ir dizainas, tyrimo metodai ir jų taikymas. Apibendrinamosios lentelės (1.3.3 lentelė) pagalba sudaryti pusiau struktūruoto kokybinio interviu klausimai informantams – centrinių perkančiųjų organizacijų atstovams. Pasirinkta tyrimo imtis ir atrinkti 5 informantai iš centrinių perkančiųjų organizacijų sąrašo, kuriems buvo pateikti interviu klausimai, kurie sudaryti remiantis analizuotomis teorinėmis prieigomis (1.3.3 lentelė). Atliktas pusiau struktūruotas interviu su informantais tiek gyvai, tiek Microsoft Teams ir telefoniniu pokalbiu. Vykdyta atlikto interviu kokybinė turinio analizė. Gauti tyrimo rezultatai. Remiantis tyrimo rezultatų analize sudarytos išvados ir rekomendacijos.

Tolimesniame skyriuje aprašomi tyrimo metodai ir jų taikymas, kurie buvo naudoti šiame baigiamajame darbe.

2.3 Tyrimo metodai ir jų taikymas

Siekiant identifikuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas kylančias kliūtis, buvo pasirinkti trys kokybiniai tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizės metodas, dokumentų turinio analizės metodas ir pusiau struktūruoto interviu metodas. Toliau kiekvienas metodas aprašomas išsamiai.

2.3.1 Dokumentų analizės metodas

Dokumentų rinkimo metodas. Dokumentų turinio analizė yra formalizuotas dokumentų tyrimo būdas, numatantis jų turinio vertinimą remiantis požymiais, kurie svarbūs tyrėjui ir kuriuos galima apibendrinti, skaičiavimu bei išryškinantis teksto charakteristikas (Kardelis, 2017). Dokumentų analizės metodas pasitelktas norint įvertinti institucijų ir įstaigų, kurios susiję su centralizuotais viešaisiais pirkimais, tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas teisinį reglamentavimą. Taip pat analizėje naudotas viešai elektroninėje erdvėje prieinamas Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymas.

Dokumentų analizėje naudotas tikslinės atrankos principas. Tyrimo imtis – 14 įstaigų ir institucijų, susijusių su centralizuotais viešaisiais pirkimais, dokumentų, teisės aktų. Atrinkti 1.2.2.1 paveiksle pateiktų įstaigų ir institucijų nuostatai (vidiniai, viešai prieinami dokumentai) ir kiti dokumentai, kurie reguliuoja įstaigų veiklą. Taip pat nagrinėtas Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymas, kaip vienas pagrindinių teisinio reguliavimo dokumentų centralizuotiems viešiesiems pirkimams. Dokumentų sąrašas pateiktas lentelėje (žr. 2.3.1.1 lentelę).

2.3.1.1 lentelė

Institucijų dokumentai analizei

Institucija/įstaiga	Nagrinėti viešai prieinami dokumentai
Ekonomikos ir inovacijų ministerija	Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymas (1996), aktuali redakcija nuo 2025.10.01. (VPĮ) Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos nuostatų patvirtinimo (1998), aktuali redakcija nuo 2025.11.10. (LREIMN)
Viešųjų pirkimų tarnyba	Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Viešųjų pirkimų tarnybos nuostatų patvirtinimo (2011), aktuali redakcija nuo 2023.04.22. (VPTN)
VšĮ "CPO LT"	Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl centralizuotų viešųjų pirkimų vykdymo (2007), aktuali redakcija nuo 2024.10.09. (CVPVN)
Valstybės kontrolė	Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatymas (1995), aktuali redakcija nuo 2024.01.01. (LRVKĮ) Dėl Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės darbuotojų etikos kodekso patvirtinimo (2021). (LRVKDEK)
Konkurencijos taryba	Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos Respublikos konkurencijos tarybos nuostatų patvirtinimo (1999), aktuali redakcija nuo 2012.11.11. (LRKTN)
Specialiųjų tyrimų tarnyba	STT gairės (atnaujinta 2025.06.17). (STTG)
Vyriausioji tarnybinės etikos komisija	Lietuvos Respublikos Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos įstatymas (2008), aktuali redakcija nuo 2025.07.01. (VTEKĮ) Dėl Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos 2009 m. balandžio 23 d. sprendimo Nr. KS-31 „Dėl Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos darbo reglamento patvirtinimo“ pakeitimo (2025). (VTEKDR)
Finansinę paramą administruojantys viešieji juridiniai asmenys – VšĮ CPVA	Dėl Viešosios įstaigos Centrinės projektų valdymo agentūros įstatų patvirtinimo ir finansų ministro 2002 m. gruodžio 20 d. įsakymo Nr. 406 „Dėl Viešosios įstaigos Centrinės projektų valdymo agentūros įstatų patvirtinimo“ pripažinimo netekusiu galios (2024). (CPVAIP) VšĮ CPVA Etikos kodeksas (2009), aktuali redakcija nuo 2022.12.19. (CPVAEK)
Teismai – Panevėžio apygardos teismas	Panevėžio apygardos teismo nuostatai, (2019). (PATN)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Atkreiptinas dėmesys, kad 3 tyrimo dalyje dokumentų pavadinimai pateikiami sutrumpintai, o sutrumpinimai pateikti skliausteliuose 2.3.2.1 lentelėje kartu su dokumentų pavadinimais.

Dokumentų analizės metodas. Derinama induktyvi ir deduktyvi kokybinė turinio analizė. Dedukcinė kokybinė turinio analizė taikoma tuomet, kai tyrėjas nori patikrinti, ar ankstesnių tyrimų

duomenys tinka naujame kontekste. Taip pat gali būti tikrinamos teorinės koncepcijos, modeliai ar hipotezės. (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Kaip teigia Žydžiūnaitė, Sabaliauskas (2017), pasirinkus dedukcinį metodą duomenims analizuoti, tuomet, vadovaujantis turimomis žiniomis ar egzistuojančiomis teorijomis, rengiama kategorijų matrica. Tyrimo eigoje pagal iškeltus klausimus nagrinėjamas dokumentų turinys.

Norint išsiaiškinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas teisinį reguliavimą, buvo sudaryti šie aktualūs klausimai:

1. Koks nustatytas institucijos atstovų atstovavimas kitoms institucijoms?
2. Koku būdu ir kaip apibrėžtas tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas?
3. Kaip apibrėžta partnerystė su kitomis institucijomis?
4. Kokie institucinės kultūros požymiai?
5. Kokia yra institucijos ir jos darbuotojų atsakomybė teisiniame reguliavime?
6. Kaip apibrėžtas žinių ir informacijos dalijimasis tarp institucijų?
7. Koku būdu vyksta komunikacija tarp institucijų?
8. Kaip apibrėžtas personalo kompetencijų tobulinimas?

Tyrimo organizavimas. Atliekant turinio analizę skaičiuojamas kategorijų visuose dokumentuose pasikartojimo dažnis (Kardelis, 2017). Naudojant tikslinės atrankos principą, atrinkti 14 dokumentų, įstaigų, institucijų nuostatai, Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymas, kuriuose ieškota atsakymų į išsikeltus klausimus, kurie susiję su tarpinstituciniu bendradarbiavimu sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas.

Tyrimo etika. Taikytas etiškas ir korektiškas citavimas. Citavimas darbo tekste pateikiamas pagal APA reikalavimus. Naudoti literatūros šaltiniai korektiškai įtraukti į literatūros sąrašą. Tyrime nagrinėjami dokumentai prieinami viešai, todėl jų panaudojimas tyrime nereikalauja įstaigų ir institucijų sutikimo.

2.3.2 Pusiau struktūruoto interviu metodas

Duomenų rinkimo metodas. Kaip teigia Kardelis (2017), tiriamasis interviu apibrėžiamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, todėl šiame tyrime pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodo tipas. Kaip teigia Gaižauskaitė, Valavičienė (2016), „struktūruotumas“ reiškia tai, kiek interviu metu laikomasi iš anksto numatytos klausimų eilės tvarkos, klausimyno sudėties ir klausimų formuluočių. Kokybinio interviu pagrindas – atviri klausimai, į juos tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus, suformuluotus ir pateiktus paties tyrimo dalyvio, atspindinčius jo perspektyvą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Kaip teigia Kardelis (2017), klausimai gali būti suskirstyti į atskirus blokus pagal tematiką arba panašias problemas. Kas reiškia, kad galima išskaidyti problematiką sritimis, o vėliau, rezultatus apibendrinant, lengviau struktūruoti ir kategorizuoti. Pagal Žydžiūnaitė, Sabaliauskas (2017), tyrimo objektą atitinkančios kategorijos vaizdžiai aprašo reiškinį ir suteikia apie jį naujų žinių. Šis tyrimo metodas pasirinktas todėl, kad skirtingų informantų patirčių gausa ir atsakymai į interviu klausimus gali puikiai padėti atskleisti tarpinstituciniame bendradarbiavime kylančias kliūtis, kai sprendžiamos centralizuotų viešųjų pirkimų problemos. Interviu, kaip kokybinių duomenų rinkimo metodo, taikymas grindžiamas

prielaida, kad prasminga žinoti informantų požiūrius, vertinimus ir nuomones (Bitinas ir kt., 2008).

Duomenų rinkimo instrumentas. Tyrimo instrumentas – klausimyno gairės, kuris sudarytas iš 23 atvirų klausimų pagal klausimų grupes. Klausimyno gairės sudarytos remiantis 1 darbo dalies teorine analize, išskaidžius klausimus pagal 9 aktualias klausimų grupes. Pirmoji klausimų grupė yra informacinio pobūdžio, todėl 3 tyrimo dalyje bus nagrinėjamos 8 klausimų grupės. Tyrimo instrumentas – klausimyno gairės pateiktos lentelėje (žr. 2.3.2.1 lentelę). Visiems informantams prieš interviu buvo išsiųstos klausimyno gairės (žr. 4 priedą) susipažinimui, nes visi paprašė susipažinti su jų laukiančiais klausimais.

2.3.2.1 lentelė

Tyrimo instrumentas – klausimyno gairės

Klausimų grupė	Klausimai	Teorinis pagrindimas
Informacija apie informantą	Kokia Jūsų darbo patirtis viešųjų pirkimų srityje?	-
Sąveikos platforma	Kaip dažnai iškilusi centralizuotų viešųjų pirkimų problema būna susijusi su kitomis institucijomis? Pasidalinkite patirtimi. Kaip manote, kiek svarbu apibrėžti įgaliojimus atstovauti savo instituciją? Kuo įgaliojimas gali padėti? Kokiu būdu esate įgalioti atstovauti savo instituciją sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas?	Šiugždinienė, Gaulė ir Rauleckas (2019), Lukamskienė, Grižaitė (2015), Dromantienė, Bagdanovienė (2023), Vengrienė (2017), Sveklaitė (2022), Stanislovaitienė (2016),
Procesas	Kaip vertinate tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas procesą? Kaip manote, kas yra svarbu tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese, kai tenka spręsti centralizuotų viešųjų pirkimų problemas? Kokios kliūtys kyla bendradarbiaujant su institucijomis centralizuotų viešųjų pirkimų problemos sprendime? Kaip manote, kokie sprendimai padėtų spręsti paminėtas kliūtis?	Dromantienė, Bagdanovienė (2023), Longoria (2005), Kiurienė (2019), Smaliukienė ir kt. (2023), Nikolajenko, Raudytė (2023), Raišienė (2008), Mikolaitytė (2018), Martinaitis (2024)
Partnerystė ir bendrystė	Koks institucijų elgesys trukdo, ir koks padeda sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas? Dėl ko dažniausiai kyla nesusitarimas su kita institucija ar įstaiga, kai yra sprendžiamos centralizuotų viešųjų pirkimų problemos? Pasidalinkite patirtimi. Kai tenka bendradarbiauti su kitomis institucijomis sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas, ar jaučiate partnerystę ir bendrystę? Atsakymą pagrįskite.	Raišienė (2008), Nikolajenko, Raudytė (2023), Dromantienė, Bagdanovienė (2023), Mikolaitytė (2018), Cittolin (2018), Lukamskienė, Grižaitė (2015), Stulgienė, Čiutienė, (2014), Puškorius (2006), Petrauskienė (2005).
Pasitikėjimas, skaidrumas	Bendra institucijų kultūra, kaip ją įsivaizduotumėte tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas? Kas yra institucinis suderinamumas, kai sprendžiamos centralizuotų viešųjų pirkimų problemos? Kaip manote, ar tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas egzistuoja institucijų kultūra ir institucinis suderinamumas?	Šiugždinienė, Gaulė ir Rauleckas (2019), Nikolajenko, Raudytė (2023), Smaliukienė ir kt. (2023), Stanislovaitienė (2016), Petrauskienė (2005).
Raštu nustatyti lūkesčiai ir tikslai	Kaip manote, ar reikalingas raštiškas tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas reguliavimas? Kuo reguliavimas padėtų tarpinstituciniam bendradarbiavimui sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas? Koks šiuo metu yra tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas reguliavimas? Atsakymą pagrįskite.	Coenen, Steckler, King (2024), Dromantienė, Bagdanovienė (2023), Nikolajenko, Raudytė (2023), Sveklaitė (2022), Petrauskienė (2005), Katunian (2021), Longoria (2005),

		Stanislovaitienė (2016), Lukamskienė, Grižaitė (2015)
Išteklių, žinių ir informacijos iš skirtingų institucijų sutelkimas ir dalijimasis tarpusavyje	Kaip manote, ar yra pakankama žinių ir informacijos sklaida tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas? Kas padidintų žinių ir informacijos sklaidos lygį tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas?	Smaliukienė ir kt. (2023), Dromantienė, Bagdanovienė (2023), Sveklaitė (2022), Šiugždinienė, Gaulė ir Rauleckas (2019), Martinaitis (2024), Katunian (2021), Lukamskienė, Grižaitė (2015), Stanislovaitienė (2016),
Komunikacija ir cikliškumas	Kokias kliūtis įžvelgiate tarpinstituciniame bendradarbiavimo procese, cikliškume, kai iškyla centralizuotų viešųjų pirkimų problemos? Kaip apibūdintumėte komunikaciją tarpinstituciniame bendradarbiavime, kai tenka spręsti centralizuotų viešųjų pirkimų problemas? Kokios Jūsų patirtys su kitomis institucijomis?	Nikolajenko, Raudytė (2023), Šiugždinienė, Gaulė ir Rauleckas (2019).
Nuolatinis mokymasis	Kaip manote, ar institucijų darbo kokybė priklauso nuo personalo žinių ir kompetencijų? Kokia Jūsų patirtis? Kai tenka bendradarbiauti su kitomis institucijomis sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas, ar esate pastebėję, kad personalui trūksta žinių ir kompetencijų?	Smaliukienė ir kt. (2023), Katunian (2021), Lukamskienė, Grižaitė (2015), Stanislovaitienė (2016).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis moksliniais literatūros šaltiniais (1.3.3 lentelė)

Tyrimo imtis. Imties tipas – tikslinė atranka, kurios atrankos kriterijai yra:

1. Informantas priklauso centrinei perkančiajai organizacijai (pagal Viešųjų pirkimų tarnybos sudarytą CPO sąrašą).
2. Informantas dirba centralizuotų viešųjų pirkimų srityje.
3. Informantas šioje srityje turi ne mažesnę kaip 2 metų darbo patirtį

Atrinkta 5 skirtingų centrinių perkančiųjų organizacijų atsitiktiniu būdu atrinktų informantų, kurie dirba centralizuotų viešųjų pirkimų srityje iš centrinių perkančiųjų organizacijų sąrašo, kurį sudarė Viešųjų pirkimų tarnyba. Su informantais susisiektą telefono skambučiu atsiklausti dėl galimybės dalyvauti moksliniame tyrime. Vėliau bendrauta elektroniniu paštu ir derintasi dėl kokybinio interviu atlikimo laiko.

Duomenų analizės metodas. Tyrime taikyta kokybinė turinio analizė. Kokybinėje turinio analizėje laikomės labiau interpretacinio kokybinio tyrimo pozicijos (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Interviu žodinis tekstas buvo transkribuotas. Kokybiniai duomenys yra pateikiami tekstine išraiška, todėl juos analizuojant iš kokybinės perspektyvos yra ieškoma prasmų (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Interviu analizė vykdyta pagal Gaižauskaitės, Valavičienės (2016) apibrėžtus punktus:

1. Interviu išrašų skaitymas.
2. Tinkamų dalių, tiesiogiai susijusių su tyrimo dalyku žymėjimas ir įvardijimas tyrimui tinkamasi žodžiais.
3. Sprendimas, kurie kodai yra svarbiausi, jiems sukuriamas pavadinimas, kuris juos apibūdina – kategorija, kurio susieja kelis kodus.
4. Priskiriamos kategorijos ir nusprendžiama, kurios iš jų tinkamiausios tyrimo tikslui ir kaip jos tarpusavyje susijusios.

5. Kategorijų tvarkymas – ar yra hierarchija, ar yra svarbesnių už kitas kategorijų.
6. Rezultatų aprašymas.
7. Rezultatų interpretavimas.

Tyrimo organizavimas. Su 5 informantais susitarus jiems tinkamą laiką, interviu buvo vykdomas 2025 m. lapkričio 25 d – 2025 m. gruodžio 4 d. Interviu trukmė vyravo nuo 23 min. iki 63 min. Pokalbių vidurkis – 35 minutės. Informantų interviu vykdyta hibridiniu būdu – kai kurie sutiko kalbėti gyvai, kiti telefono pokalbiu. Dėl interviu vykdymo hibridiniu būdu galėjo kilti tam tikrų keblumų. Kaip pastebėjo Gaižauskaitė, Valavičienė (2016), komunikacija telefonu yra išskirtinai verbalinė. Vadinasi, nėra galimybės stebėti neverbalinės tyrimo dalyvio kalbos ir ženklų. Taigi surenkama tik žodinė informacija, sunkiau perteikti arba pastebėti žodžius, papildančias ar įprasminančias neverbalines užuominas.

Kiekvienam informantui buvo pateikta sutikimo dalyvauti moksliniame tyrime forma (žr. 3 priedą), kurią visi informantai pasirašė ir atsiuntė el. paštu, arba padavė popierinį variantą. Interviu buvo įrašomas, kad būtų galima užtikrinti informantų išsakytų minčių tikslumą ir aiškumą.

Tyrimo etika. Atliekant kokybinius tyrimus, pirmiausia stengiamasi pasirūpinti tyrimo dalyviu ir jo gerove. (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Informantus svarbu aiškiai ir suprantamai supažindinti ne tik dėl mokslinio tyrimo etikos, kurios tyrėjas laikosi, bet ir supažindinti, kad tyrėjas neleis pasireikšti socialinių tyrimų etinėms problemoms: privatumo, anonimiškumo, konfidencialumo pažeidimams, apgaulės ir kt. pasireiškimui (Kardelis, 2017).

Laikytasi šių mokslinio tyrimo etikos principų: pagarbos asmens privatumui, konfidencialumo, geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui, teisingumo (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017):

- Pagarbos asmens privatumui – kiekvieno informanto atsiklausta, ar norėtų dalyvauti atliekamame tyrime. Tiriantis asmuo gerbia informantų, dalyvaujančių baigiamojo darbo tyrime, skirtingas nuomones, pastebėjimus, nedaro spaudimo informantams.
- konfidencialumo – kiekvienam informantui užtikrintas konfidencialumas, laikantis duomenų apsaugos principų, paaiškinta, kur bus naudojami surinkti duomenys, o visa tyrimo medžiaga bus prieinama tik tyrėjui. Anonimiškumas negalėjo būti užtikrintas, nes tyrėja turėjo bendrauti su informantais tiek telefonu, tiek el. paštu ir susitarti dėl pusiau struktūruoto interviu laiko.
- geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui – tiriantis asmuo vadovaujasi skaidrumu, geranoriškumu nusiteikimu nekenkti tiriamiesiems asmenims, bendruomenėms ir kitoms grupėms, kurias gali įtakoti šis tyrimas ir jo rezultatai.
- teisingumo – užtikrinamas savanoriškas įsitraukimas į tyrimą, tiriamojo asmens jaučiama pagarba informantui ir jo atsakymams, skatinamas informantų dalyvavimas dėl tyrimų rezultatų reikšmingumo ateities tarpinstituciniam bendradarbiavimui, kai tenka spręsti centralizuotų viešųjų pirkimų problemas.

Siekiant informantų konfidencialumo jie buvo koduojami kodais M1, M2, M3, M4, M5. Kodavimo eiliškumas parinktas atsitiktine tvarka ir žinomas tik tyrėjai. Kiekvienas informantas pasirašė informuoto asmens sutikimą dalyvauti moksliniame tyrime.

3. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO SPRENDŽIANT CENTRALIZUOTŲ VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ PROBLEMAS TYRIMO REZULTATAI

Šio skyriaus poskyriuose aprašoma atlikta su centralizuotais viešaisiais pirkimais susijusių institucijų, įstaigų dokumentų analizės rezultatai, Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymo analizės rezultatai ir pusiau struktūruoto interviu su informantais, kurie dirba centrinėse perkančioiose organizacijose, rezultatai. Šio skyriaus pabaigoje, atsižvelgiant į atliktų tyrimų rezultatus, teikiamos išvados ir rekomendacijos.

3.1 Centralizuotų viešųjų pirkimų problemas sprendžiančių institucijų dokumentų analizės rezultatai

Tęsiant tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas nagrinėjimą būtina atlikti su viešaisiais pirkimais susijusių institucijų viešai publikuojamų dokumentų reglamentuojančių jų veiklą, analizę, taip pat Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymo analizę. Su viešaisiais pirkimais susijusios įstaigos ir institucijos paminėtos 1.2.2 poskyryje, 1.2.2.1 paveiksle. Būtina paminėti, kad VŠĮ CPVA ir Panevėžio apygardos teismas pasirinkti vietoj abstrakčių įstaigų kaip finansinę paramą administruojančių viešųjų juridinių asmenų ir teismų atstovai. Šia analize siekiama nustatyti, kiek ir kokių institucijų viešai prieinamuose dokumentuose yra 1.3.3 lentelėje apibrėžtų kategorijų požymių, pagal kuriuos dokumentų analizei išsikelti klausimai. Institucijų ir įstaigų dokumentai pateikti lentelėje (žr. 2.3.1.1 lentelę).

Institucijos atstovavimas kitose institucijose. Atliekant dokumentų analizę, pirmu klausimu buvo išsikelta koks yra nustatytas institucijos atstovų atstovavimas kitoms institucijoms. Dokumentų analizės rezultatai pateikti lentelėje (žr. 3.1.1 lentelę).

3.1.1 lentelė

Institucijos atstovavimas kitose institucijose

Subkategorija	Teiginiai dokumentuose
Stebėtojo teisės	„<...>, vertina projekto pirkimų planą ir pirkimo dokumentus prieš pirkimo procedūrą, stebėtojo teisėmis dalyvauja pirkimo procedūrose, vertina atliktą pirkimo procedūrą ir pirkimo sutarties projektą prieš sudarant pirkimo sutartį, konsultuoja projektų vykdytojus <...>.“ (CPVAĮP). „<...>, vertina jau atliktų pirkimo procedūrų ir pirkimo sutarčių vykdymo teisėtumą, konsultuoja pirkimo sutarčių vykdymo klausimais“. (CPVAĮP). „<...>, atlieka įtariamų pažeidimų tyrimus, priima su pažeidimais susijusius sprendimus, apie įtariamą nusikalstamą, korupcinio pobūdžio veiką praneša kompetentingoms institucijoms“. (CPVAĮP). „<...>, nagrinėja, ar viešojo administravimo subjektų priimti teisės aktai ar kiti sprendimai atitinka Konkurencijos įstatymo 4 straipsnyje nustatytus reikalavimus <...>.“ (LRKTN). „<...>, jeigu yra pagrindas, kreipiasi į viešojo administravimo subjektus su reikalavimu pakeisti ar panaikinti teisės aktus ar kitus konkurenciją ribojančius sprendimus.“ (LRKTN). „Valstybės kontrolė, <...>, gali atlikti Lietuvos banko veiklos auditą, <...>.“ (LRVKI). „Valstybės kontrolė, <...>, valstybės kontrolieriaus nustatyta tvarka atlieka savivaldybių kontrolės ir audito tarnybų atlikto audito išorinę peržiūrą.“ (LRVKI). „Valstybės kontrolierius: <...>, atstovauja pats ar įgalioja kitą asmenį atstovauti Valstybės kontrolei valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, teisme ir tarptautinėse organizacijose.“ (LRVKI). „Valstybės kontrolierius: <...>, turi teisę dalyvauti Seimo posėdžiuose ir pareikšti savo nuomonę, kai svarstomi su Valstybės kontrolės veikla susiję klausimai.“ (LRVKI). „Vertinti visų valstybės veiklos sričių perkančiųjų organizacijų viešųjų pirkimų rezultatus, centralizavimo eigą ir poveikį <...>.“ (CVPVN). „Komisija gali

	kviešti Komisijos posėdžiuose stebėtojo teisėmis dalyvauti valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų atstovus <...>“ (VPĮ).
Įgaliojimas	„<...>, pagal viešųjų subjektų ar jų kontroliuojamų juridinių asmenų įgaliojimus vykdo privataus subjekto atrankos procedūras“. (CPVAĮP). „<...>, suteikti: viešajai įstaigai CPO LT teisę: centrinės perkančiosios organizacijos, valdančios ir administruojančios Centralizuotų viešųjų pirkimų elektroninį katalogą, funkcijas; atlikti centrinės perkančiosios organizacijos, vykdančios pirkimus visų Lietuvoje veikiančių perkančiųjų organizacijų vardu, funkcijas.“ (CVPVN). „Įgalinti: ministrus priimti su Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija suderintus sprendimus, kurie įpareigotų ministrui pavestų valdymo sričių perkančiąsias organizacijas, pavaldžias ministerijoms, <...>, perduoti konkrečius pirkimus atlikti viešajai įstaigai CPO LT.“ (CVPVN). „Turi teisę sudaryti sutartis ir susitarimus su Lietuvos Respublikos ir užsienio valstybių fiziniiais ir juridiniais asmenimis.“ (VPTN). „Tarnybos direktorius <...> sprendžia Tarnybai priskirtus klausimus ir Tarnybos vardu priima sprendimus, tiesiogiai atsako už tai, kad būtų įgyvendintos Tarnybos kompetencijai priskirtos funkcijos.“ (VPTN). „Atlieka nacionalinio Europos Sąjungos vidaus rinkos informacinės sistemos koordinatoriaus funkcijas.“ (LREIMN). „Perkančioji organizacija pirkimo (pirkimų) procedūroms atlikti privalo sudaryti viešojo pirkimo komisiją <...>, nustatyti jai užduotis ir suteikti visus įgaliojimus toms užduotims atlikti.“ (VPĮ).
Atstovavimas	„VTEK pirmininkas: <...>, atstovauja VTEK institucijose ir įstaigose, teismuose ir tarptautinėse organizacijose ar kituose juridiniuose asmenyse arba įgalioja atstovauti VTEK kitą Komisijos narį ar sekretoriato darbuotoją.“ (VTEKĮ). „Konkurencijos tarybos pirmininkas: <...>, atstovauja Konkurencijos tarybai Lietuvos Respublikoje ir užsienyje <...>“. (LRKTN). „Tarnybos direktorius <...> atstovauja Tarnybai valstybės ir savivaldybių institucijose, įstaigose ir tarptautinėse organizacijose; priima įsakymus, kontroliuoja, kaip jie vykdomi.“ (VPTN). „Koordinuoja keitimąsi informacija apie techninių reglamentų projektus su Europos Komisija; <...>; atlieka Europos Sąjungos vidaus rinkos problemų sprendimo tinklo SOLVIT funkcijas Lietuvos Respublikoje.“ (LREIMN). „rengia ir derina Lietuvos Respublikos pozicijas Europos Sąjungos institucijose ir jų darbo organuose su ekonomikos ir inovacijų ministru (toliau – ministras) pavestomis valdymo sritimis susijusiais klausimais, koordinuoja ir organizuoja valstybės institucijų ir įstaigų pozicijų Europos Sąjungos institucijose ir jų darbo organuose nagrinėjamaais klausimais rengimą ir derinimą, pagal ministrui pavestas valdymo sritis koordinuoja ir organizuoja atstovavimą Lietuvos interesams Europos Sąjungos institucijose ir jų darbo organuose; <...>; atstovauja arba organizuoja atstovavimą Lietuvos interesams, kylantiems iš ministrui pavestų valdymo sričių, Europos Sąjungos institucijose ir jų darbo organuose.“ (LREIMN). „Viešųjų pirkimų tarnybos direktorius organizuoja Viešųjų pirkimų tarnybos darbą, jai atstovauja, tiesiogiai atsako už tai, kad būtų įgyvendintos Viešųjų pirkimų tarnybai teisės aktais nustatytos funkcijos, priima įsakymus, Viešųjų pirkimų tarnybos vardu priima sprendimus ir sprendžia Viešųjų pirkimų tarnybai priskirtus klausimus.“ (VPĮ).
Institucijos siūlymų teikimas	„Valstybės kontrolierius: <...>, Turi teisę teikti siūlymus Seimui, Respublikos Prezidentui arba Vyriausybei dėl teisės aktų tobulinimo, kiek tai susiję su Valstybės kontrolės veiklos reglamentavimu ar (ir) veiklos rezultatais.“ (LRVKĮ). „<...>, prireikus teikti pasiūlymus ministerijoms dėl ministrams pavestų valdymo sričių perkančiųjų organizacijų viešųjų pirkimų centralizavimo, Vyriausybei – dėl Vyriausybės įstaigų viešųjų pirkimų centralizavimo.“ (CVPVN).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

14 dokumentų ir teisės aktų analizės pagalba pavyko identifikuoti 4 subkategorijas, kuriomis atsakoma į išsikelto klausimą. Institucijos atstovų atstovavimas kitose institucijose yra:

Stebėtojo teisėmis – dažniausiai susijusios su kitos institucijos vykdoma veikla, kuriai reikia kontrolės ir priežiūros mechanizmų. Taip pat susiję su nuomonės pareiškimu ar ekspertų dalyvavimu posėdžiuose, teisės aktų priėmimo ir įgyvendinimo kokybe.

Įgaliojimo pagrindu – padeda nustatyti už ką ir kaip yra įgaliota institucija ar jos vadovas. Kokius klausimus sprendžia, kokias funkcijas atlieka, apibrėžiama su kuo ir kada gali sudaryti sutartis.

Atstovavimu pagrindu – apibrėžia kur institucijos vadovas ar kitas įpareigotas asmuo gali atstovauti savo instituciją. Gali būti apibrėžta ne tik atstovavimas vietinės valdžios institucijose, tačiau ir Europos Sąjungos institucijų mastu. Taip pat apibrėžta institucijų ir įstaigų pozicija tam tikrais

klausimais, jų suderinimas tarpusavyje.

Institucijos siūlymų teikimas – akcentuojama institucijos atstovo teisė į galimybę teikti siūlymus ministerijoms, Seimui, Respublikos Prezidentui arba Vyriausybei dėl teisės aktų tobulinimo.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas. Toliau nagrinėjamas klausimas dėl tarpinstitucinio bendradarbiavimo proceso apibrėžtumo institucijų dokumentuose. Kas tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesui būdinga, ir kaip apibrėžtas, tai siekiama išsiaiškinti šioje dokumentų analizėje. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo proceso pavyzdžiai pateikti lentelėje (žr. 3.1.2 lentelę).

3.1.2 lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas

Subkategorija	Teiginiai dokumentuose
Bendradarbiavimo plėtra ir telkimas	„Įstaigos veiklos tikslas – tenkinti viešuosius interesus, siekiant: <...>, tarptautinio bendradarbiavimo plėtojimo“ (CPVAIP). „<...>, telkiame įvairias institucijas ir organizacijas bendram tikslui <...>.“ (STTG). „Valstybės kontrolė, kaip aukščiausioji audito institucija, dalyvauja Tarptautinės aukščiausiųjų audito institucijų organizacijos (INTOSAI), jos padalinio EUROSAI, Europos Sąjungos aukščiausiųjų audito institucijų ryšių palaikymo komiteto veikloje ir kitoje tarptautinėje veikloje.“ (LRVKI). „teikia pasiūlymus Vyriausybei dėl ekonomikos plėtros politikos formavimo kryptių ir dalyvavimo tarptautinėse programose, skatinančiose ūkio plėtrą ir įvairių sričių bendradarbiavimą.“ (LREIMN).
Informacijos perdavimas	„<...>, perduoti institucijos ar įstaigos vadovui ar įstaigos vadovą į pareigas priimančiam ar skiriančiam subjektui arba kolegialiai valstybės ar savivaldybių institucijai atlikti tyrimą, kai yra pagrįstos informacijos apie galimą Viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo, Valstybės politikų elgesio kodekso ar kito tarnybinę etiką ir elgesio normas reglamentuojančio teisės akto nuostatų nesilaikymą“. (VTEKI). „<...>, perduoti turimą medžiagą ikiteisminio tyrimo įstaigai ar prokurorui, kai nustatoma nusikalstamos veikos požymių, arba siūlyti prokurorui įstatymų nustatyta tvarka kreiptis į teismą dėl viešojo intereso gynimo“. (VTEKI). „<...>,prašymas dėl fizinio asmens, institucijos ar įstaigos, kito juridinio asmens įpareigojimo paduodamas pirmosios instancijos administraciniam teismui.“ (VTEKI). „<...>,VTEK nusprendžia perduoti gautą pranešimą ištirti ir sprendimą dėl jo priimti institucijos ar įstaigos, kurioje skundžiamas asmuo dirba, vadovui, o jei tai pranešimas dėl įstaigos vadovo, – šį vadovą į pareigas priimančiam ar skiriančiam subjektui arba kolegialiai valstybės ar savivaldybių institucijai“. (VTEKI). „<...>,kai tirti pranešime nurodytas aplinkybės nepriklauso VTEK kompetencijai, VTEK persiunčia pranešimą nagrinėti kompetentingai institucijai ar įstaigai ir apie tai praneša pareiškėjui arba informuoja pareiškėją, į kokią instituciją ar įstaigą tuo klausimu jis galėtų kreiptis.“ (VTEKI). „VTEK pateiktą rekomendaciją ar siūlymus turi svarstyti institucijos ir įstaigos, kurioms rekomendacija ar siūlymas pateikti, ir informuoti VTEK apie svarstymo rezultatus“. (VTEKI). „<...>,jeigu yra pagrindas, kreipiasi į viešojo administravimo subjektus su reikalavimu pakeisti ar panaikinti teisės aktus ar kitus konkurenciją ribojančius sprendimus.“ (LRKTN). „Valstybės kontrolė, įsivertinusi valstybės biudžeto asignavimų poreikį ateinančiais biudžetiniais metais, teikia siūlymus Lietuvos Respublikos Vyriausybei biudžetų rengimą reglamentuojančių teisės aktų nustatyta tvarka.“ (LRVKI). „<...>, vykdo kitus Lietuvos narystės Europos Sąjungoje įsipareigojimus ir Europos Sąjungos teisės aktų nustatyta tvarka informuoja apie tai Europos Sąjungos institucijas <...>.“ (LREIMN). „<...> teikia per Europos Sąjungos institucijų duomenų bazę Europos Komisijai informaciją apie priemones, numatytas rekomendacijų įgyvendinimo priemonių rinkinyje, ir šių priemonių įgyvendinimo pažangą.“ (LREIMN).
Atskaitomybė	„<...>,savarankiška valstybės įstaiga, atskaitinga Lietuvos Respublikos Seimui <...>.“ (LRKTN). „Valstybės kontrolė yra Lietuvos Respublikos Seimui atskaitinga aukščiausioji audito institucija.“ (LRVKI). „Ministras, vadovaudamas jam pavestoms valdymo sritims, yra atsakingas Seimui, Prezidentui ir tiesiogiai pavaldus Ministrui Pirmininkui.“ (LREIMN). „Viceministrai yra atskaitingi ir tiesiogiai pavaldūs ministrui.“ (LREIMN). „Ekonomikos ir inovacijų ministerijos kancleris yra atskaitingas ir tiesiogiai pavaldus ministrui.“ (LREIMN).
Problemų nagrinėjimas	„nagrinėja perkančiųjų organizacijų, tiekėjų ir asocijuotų verslo struktūrų keliamas viešųjų pirkimų ir koncesijų teisinio reguliavimo problemas, analizuoja kitų valstybių patirtį viešųjų pirkimų ir koncesijų srityse.“ (LREIMN).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kaip galima matyti, analizėje pavyko išskirti 4 subkategorijas, kurios padeda atsakyti į išsikelto klausimą. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas apibrėžtas kaip:

Bendradarbiavimo plėtra ir telkimas – tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas neišsivaizduojamas be tarptautinio bendradarbiavimo plėtojimo, įvairių organizacijų, įstaigų ir institucijų telkimo dėl bendro tikslo, dalyvavimas bendroje veikloje su kitomis institucijomis, institucijos raiška tarptautiniu lygiu, įvairių sričių bendradarbiavimo skatinimas.

Informacijos perdavimas – susijęs su įvykusiais pažeidimais institucijoje, surinktos medžiagos perdavimas kompetentingai įstaigai ar institucijai. Taip pat dokumentuose ir teisės aktuose pažymėta, kad jei klausimas ar problema paskirta nesusijusiai institucijai, ši turi klausimo nagrinėjimą perduoti tai institucijai, kuri jį kompetentinga nagrinėti. Informuojamos susijusios institucijos kaip vykdomi įsipareigojimai, įgyvendinimo pažanga.

Atskaitomybė – apibrėžia kam yra atskaitingas institucijos vadovas. Kokie hierarchiniai ryšiai sieja su tam tikromis institucijomis, kam institucijų vadovai yra pavaldūs.

Problemų nagrinėjimas – tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesui būdingas problemų nagrinėjimas, kuris gali padėti išspręsti tam tikrų institucijų iškeltus klausimus ir problemas, sukurti metodiką norint išvengti pasikartojančių klausimų ir problemų.

Partnerystė su kitomis institucijomis. Tarpinstituciniame bendradarbiavime svarbu partnerystės su kitomis institucijomis apibrėžimas ir teisinis reguliavimas. Atliktoje analizėje matyti, kas jai būdinga ir kuo ji pasižymi. Atliktos analizės rezultatai pateikti lentelėje (žr. 3.1.3 lentelę).

3.1.3 lentelė

Partnerystė su kitomis institucijomis

Subkategorija	Teiginiai dokumentuose
Partnerystė ir bendradarbiavimas	„Įstaigos veiklos tikslas – tenkinti viešuosius interesus, siekiant: <...>, efektyvaus viešojo ir privataus sektorių partnerystės“ (CPVAIP). „<...>, dalyvauja Europos Sąjungos VPSP kompetencijų centro, Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos Viešojo ir privataus sektorių partnerystės ir infrastruktūros vyresniųjų pareigūnų tinklo veikloje ir kitų tarptautinių organizacijų veikloje VPSP srityje“. (CPVAIP). „<...>, geranoriškai dalinasi su partneriais darbine patirtimi“. (CPVAEK). „<...>, telkiame įvairias institucijas ir organizacijas bendram tikslui – kurti stiprią antikorupcinę aplinką. Šia galimybe naudojames stiprindami partnerystes ir bendradarbiavimą <...>“. (STTG). „Bendradarbiauja su kitomis Lietuvos Respublikos, užsienio ir tarptautinėmis institucijomis ir organizacijomis teisės aktų ir bendradarbiavimo susitarimų nustatyta tvarka“. (LRKTN). „Valstybės kontrolė bendradarbiauja su Lietuvos Respublikoje veikiančiomis institucijomis, įmonėmis ir organizacijomis. <...> Valstybės kontrolė palaiko tarptautinius ryšius su Europos Audito Rūmais, kitų valstybių aukščiausiosios audito, nepriklausomomis fiskalinėmis ir kitomis institucijomis.“ (LRVKI). „Bendradarbiaudama su kitomis valstybės institucijomis ir įstaigomis, asocijuotomis verslo struktūromis, užtikrina eksporto plėtros priemonių įgyvendinimą Lietuvos Respublikoje.“ (LREIMN). „Bendradarbiauja su verslininkus vienijančiomis organizacijomis, asociacijomis ir kitomis suinteresuotomis šalimis.“ (LREIMN). „Bendradarbiaudama su savivaldybių institucijomis bei asocijuotomis verslo struktūromis, koordinuoja pasiūlymų įgyvendinimą.“ (LREIMN). „<...>, bendradarbiaudama su kitomis valstybės institucijomis ir įstaigomis – ir Lietuvos geresnio reglamentavimo iniciatyvų, skirtų ūkio subjektų administracinei ir kitai reguliavimo naštai mažinti, <...>“. (LREIMN). „<...>, bendradarbiaudama su kitomis valstybės institucijomis rengia nacionalinę rinkos priežiūros strategiją <...>“. (LREIMN). „bendradarbiaudama su verslininkus vienijančiomis, visuomeninėmis ir kitomis organizacijomis, užsienio valstybių institucijomis, Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, kitomis tarptautinėmis organizacijomis, rengia ir teikia tarptautinėms organizacijoms medžiagą įmonių teisės klausimais, <...>“. (LREIMN). „bendradarbiauja arba organizuoja bendradarbiavimą su

		užsienio valstybėmis, tarptautinėmis organizacijomis, užsienio valstybių diplomatinėmis atstovybėmis, kitomis institucijomis <...>“. (LREIMN). „sutartimi nustatomas ar įgyvendinamas dalyvaujančių perkančiųjų organizacijų bendradarbiavimas, siekiant užtikrinti, kad, teikiant viešąsias paslaugas, būtų siekiama Vyriausybės patvirtintų bendrųjų tikslų; bendradarbiavimas įgyvendinamas vadovaujantis vien su viešuoju interesu susijusiais motyvais.“ (VPĮ). „bendradarbiauja su Europos Komisija pirkimų teisės aktų taikymo klausimais.“ (VPĮ).
Pavedimai ir įgaliojimai	ir	„<...>, vykdo kitus Finansų ministerijos pavedimus, susijusius su metodinės konsultacijų pagalbos centro funkcijų atlikimu“. (CPVAĮP). „<...>, Finansų ministerijos pavedimu atlieka viešųjų išlaidų peržiūras“. (CPVAĮP). „Rengia Lietuvos Respublikos Seimo priimamų teisės aktų, Vyriausybės nutarimų, sprendimų, rezoliucijų, kitų teisės aktų projektus, <...>“. (LREIMIN). „<...>, gali įgalioti kitą perkančiąją organizaciją. Tam ji privalo įgaliotajai organizacijai nustatyti užduotis ir suteikti visus įgaliojimus toms užduotims vykdyti. Įgaliojimai įforminami Civilinio kodekso nustatyta tvarka.“ (VPĮ).
Informacijos ir teikimas	rinkimas	„Tyrimui pradėti ir (ar) atlikti reikalingą informaciją, kuri yra valstybės registruose ar valstybės informacinėse sistemose, surenka VTEK“. (VTEKĮ). „Komisijos posėdžių protokolai ar jų išrašai, vaizdo ir (ar) garso įrašai gali būti teikiami susipažinti teismams, kitoms teisėsaugos institucijoms, parlamentinę kontrolę atliekantiems Seimo komitetams ar komisijoms, taip pat leidžiama su jais susipažinti asmenims, dėl kurių veiks atitikties teisės aktų nuostatomis Komisija priėmė sprendimą, ir visuomenės informavimo priemonių atstovams jų oficialiu prašymu“. (VTEKDR). „Valstybiniai auditoriai ir Valstybės kontrolės darbuotojai, atliekantys kitus vertinimus, turi teisę: <...>, elektroninių ryšių tinklais neatlygintinai gauti iš valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, valstybės informacinių sistemų ir registrų duomenis ir informaciją, reikalingus veiklai vykdyti; gauti iš ekspertizės įstaigų išvadas pagal pateiktus dokumentus; pasitelkti reikiamų sričių specialistus ir įstaigas.“ (LRVKĮ). „Ekonomikos ir inovacijų ministerijai: konsultuoti ministerijas dėl šio nutarimo 2.1, 3.1 ir 3.2 papunkčių įgyvendinimo.“ (CVPVN). „<...>, teikti Vyriausybei visų valstybės veiklos sričių perkančiųjų organizacijų viešųjų pirkimų centralizavimo eigos ataskaitą ir prireikus – pasiūlymus dėl centralizavimo eigos tobulinimo.“ (CVPVN). „Turi teisę gauti iš valstybės institucijų ir įstaigų, mokslo ir studijų institucijų informaciją ir pasiūlymus Tarnybos kompetencijai priskirtais klausimais.“ (VPTN). „Teikia pasiūlymus Vyriausybei ir kitoms kompetentingoms valstybės institucijoms dėl valstybės politikos konkurencijos ir valstybės pagalbos srityse formavimo kryptių ir dalyvavimo tarptautinėse programose.“ (LREIMN). „Teikia pasiūlymus Vyriausybei, Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerijai ir kitoms kompetentingoms valstybės institucijoms dėl Europos Sąjungos ir trečiųjų valstybių derybinių dokumentų, <...>, teikia pasiūlymus Vyriausybei dėl specializuoto ekonominio atstovavimo Lietuvos Respublikos ekonominiams interesams užsienyje <...> pagal kompetenciją teikia pasiūlymus Vyriausybei dėl specialiųjų atašė ir jų pavaduotojų pareigybų steigimo ar panaikinimo; teikia pasiūlymus Lietuvos Respublikos Vyriausybės komisijai – Ekonominės diplomatijos tarybai dėl svarstytinų klausimų.“ (LREIMN). „teikia pasiūlymus Vyriausybei dėl verslumo skatinimo priemonių ir koordinuoja jų įgyvendinimą.“ (LREIMN). „teikia pasiūlymus Vyriausybei dėl Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatyme nurodytų paslaugų smulkiajam ir vidutiniam verslui prieinamumo didinimo.“ (LREIMN). „<...>, teikia pasiūlymus kompetentingoms valstybės institucijoms dėl jų tobulinimo.“ (LREIMN). „analizuoja ūkio subjektų veiklos priežiūros sąlygas Lietuvos Respublikoje, teikia pasiūlymus Vyriausybei ir kitoms kompetentingoms valstybės institucijoms dėl jų gerinimo priemonių, organizuoja ir koordinuoja ūkio subjektų veiklos priežiūrą atliekančių institucijų veiklos ir (ar) funkcijų optimizavimo procesą.“ (LREIMN). „Teikia pasiūlymus Vyriausybei dėl valstybės ir savivaldybių valdomų įmonių gerosios valdysenos principų nustatymo ir šių principų tinkamo įgyvendinimo, <...>, teikia pasiūlymus kompetentingoms valstybės institucijoms dėl valstybės ir savivaldybių valdomų įmonių valdymo tobulinimo.“ (LREIMN). „teikia pasiūlymus Užsienio reikalų ministerijai, kitoms valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms, nevyriausybiniams organizacijoms, socialiniams partneriams, Lietuvos diasporos atstovams <...>“. (LREIMN). „teikia pasiūlymus Vyriausybei ir kitoms kompetentingoms institucijoms dėl viešųjų pirkimų sistemos ir koncesijų tobulinimo ir plėtros, viešųjų pirkimų ir koncesijų skaidrumo, efektyvumo didinimo, konkurencijos viešųjų pirkimų ir koncesijų srityse skatinimo.“ (LREIMN). „Europos Komisijai teikia informaciją apie <...> nurodytas institucijas, taip pat apie nacionalines iniciatyvas, kurių imtasi siekiant perkančiosioms organizacijoms ar tiekėjams teikti rekomendacijas, padėti įgyvendinti pirkimų taisykles arba reaguoti į problemas, su kuriomis susiduriama įgyvendinant pirkimų taisykles.“ (VPĮ). „Pirkimų stebėsenos ataskaitą rengia ir Europos Komisijai teikia Viešųjų pirkimų tarnyba.“ (VPĮ).

Išvadų teikimas	„Pagal kompetenciją atlieka įstatymų ir kitų teisės aktų projektų ekspertizę, teikia Seimui ir Vyriausybei išvadas dėl šių aktų poveikio konkurencijai.“ (LRKTN). „<...>, teikia Vyriausybei siūlymus, kuriuos ji turi įvertinti, dėl įstatymų ir kitų teisės aktų, ribojančių konkurenciją, pakeitimo, <...>.“ (LRKTN). „Atlieka konkurencijos veiksmingumo rinkose stebėseną ir teikia išvadas bei pasiūlymus Seimui arba Vyriausybei dėl atitinkamų priemonių veiksmingai konkurencijai užtikrinti.“ (LRKTN). „<...>, teikia Seimui ir šiuos ataskaitų rinkinius parengusiems viešojo sektoriaus subjektams valstybinio audito išvadas ir valstybinio audito ataskaitas <...>.“ (LRVKĮ). „Teikia Seimui Valstybės kontrolės metinių ataskaitų rinkinį su auditoriaus išvada; teikia Seimui šio įstatymo 8 straipsnio 2 dalyje nurodytas valstybinio audito ataskaitas ir išvadas.“ (LRVKĮ). „Valstybės kontrolė, nustatiusi esminių pažeidimų, praneša Seimui, Vyriausybei, teisėsaugos ar kitoms viešojo administravimo institucijoms ir įstaigoms ir (ar) imasi kitų prevencinių priemonių.“ (LRVKĮ). „vertina gautus derinti teisės aktų projektus ir teikia dėl jų savo išvadas.“ (LREIMIN).
Ryšiai	„<...>, užmegzti ir plėtoti tarptautinius ryšius ir bendradarbiauti su užsienio subjektais, kurių veikla susijusi su programų ir projektų, finansuojamų Europos Sąjungos, Europos ekonominės erdvės ir Norvegijos finansinių mechanizmų, Šveicarijos ir Lietuvos bendradarbiavimo programos, tarptautinių institucijų, valstybės ir kitomis lėšomis, administravimu“. (CPVAIP).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Atlikus analizę nustatyta, koku būdu apibrėžta partnerystė su kitomis institucijomis:

Partnerystė ir bendradarbiavimas – pagrįsti institucijų susitelkimu bendro tikslo siekimui, geranoriškumu dalinantis darbine patirtimi, tarptautinių ryšių palaikymas ir bendradarbiavimas arba bendradarbiavimo organizavimas su kitomis valstybės institucijomis, savivaldybių institucijomis, asocijuotomis verslo struktūromis, su verslininkus vienijančiomis, visuomeninėmis ir kitomis organizacijomis, užsienio valstybių institucijomis, Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, kitomis tarptautinėmis organizacijomis. Bendradarbiavimas įgyvendinamas vadovaujantis vien su viešuoju interesu susijusiais motyvais.

Pavedimai ir įgaliojimai – institucijos vykdo ministerijų pavedimus nustatytoms funkcijoms atlikti, arba gali įgalioti kitą perkančiąją organizaciją viešiesiems pirkimams atlikti.

Informacijos rinkimas ir teikimas – teisės aktuose ir dokumentuose teikiama daug dėmesio. Informacijos rinkimas vykdomas dėl savo funkcijų vykdymo arba dėl pateikimo kitai institucijai. Išskiriama pasiūlymų teikimas kitoms institucijoms.

Išvadų teikimas – įstatymų, kitų teisės aktų projektų peržiūra, vertinimas, pasiūlymai ir išvadų teikimas dėl jų. Taip pat įtraukta metinių ataskaitų teikimas.

Ryšiai – ryšių plėtra, palaikymas ir bendradarbiavimas, skatina tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą būti atviresnį. Skatinami ryšiai ne tik su nacionalinėmis institucijomis, tačiau ir tarptautiniai ryšiai susiję su Europos Sąjunga ir kitais užsienio subjektais.

Institucinės kultūros požymiai. Nagrinėjant dokumentus ir teisės aktus siekta išsiaiškinti kokie institucinės kultūros požymiai yra reglamentuoti. Šio klausimo analizės rezultatai pateikti lentelėje (žr. 3.1.4 lentelę).

3.1.4 lentelė

Institucinės kultūros požymiai

Subkategorija	Teiginiai dokumentuose
Principai	„Teismo veikla valdymo ir darbo organizavimo srityse grindžiama įstatymo viršenybės, objektyvumo, proporcingumo, nepiktnaudžiavimo valdžia, tarnybinės pagalbos, efektyvumo, subsidiarumo, vieno langelio, lygiateisiškumo, skaidrumo, atsakomybės už priimtus sprendimus, naujovių ir atvirumo permainingoms bei kitais atsakingo valdymo principais.“ (PATN). „<...>gerbia žmogų, jo teises ir laisves, nepažeidžia žmogaus teisių ir

		orumo, susilaiko nuo bet kokios formos smurto, įžeidinėjimo arba priekabiavimo kitų asmenų atžvilgiu, nediskriminuoja žmogaus dėl jo lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, sveikatos būklės, etninės priklausomybės, narystės politinėje partijoje ar asociacijoje, religijos, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų turėjimo ir/ ar ketinimo turėti vaiką (vaikų) ir kitais pagrindais <...>“. (CPVAEK). „VTEK savo veiklą grindžia pagarbos žmogui ir valstybei, teisėtumo, nešališkumo, politinio neutralumo, nepriklausomumo, kolegialumo, skaidrumo, viešumo ir atskaitomybės principais.“ (VTEK). „Valstybės kontrolės veikla grindžiama nepriklausomumo, skaidrumo, teisėtumo ir profesionalumo principais.“ (LRVKI). „Perkančioji organizacija užtikrina, kad vykdant pirkimą būtų laikomasi lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo, skaidrumo principų.“ (VPĮ).
Vertybės		„Šios vertybės yra CPVA veiklos pagrindas: profesionalumas <...>, paslaugumas <...>, tobulėjimas <...>, skaidrumas <...>“. (CPVAEK). „Vertybės, kuriomis remiamės mūsų veikloje, yra profesionalumas, bendradarbiavimas ir inovatyvumas <...>“. (STTG). „Turime stiprią reputaciją Lietuvoje ir tarptautinėje erdvėje <...>“. (STTG). „Valstybiniai auditoriai ir Valstybės kontrolės darbuotojai, atliekantys kitus vertinimus, privalo: gerbti subjekto teises ir teisėtus interesus.“ (LRVKI). „Pagrindinės etikos vertybės <...>. Sąžiningumas <...>. Nepriklausomumas ir objektyvumas <...>. Kompetencija <...>. Profesionalumas <...>. Konfidencialumas ir skaidrumas.“ (LRVKDEK). „<...>laikytis nustatytų vertybių įgyvendinant institucijos strategiją. „ (LRVKDEK). „Nepriekaištingos reputacijos asmuo.“ (VPĮ).
Vidinė kultūra	institucinė	„Darbuotojų tarpusavio santykiai turi būti grindžiami mandagumu, sąžiningumu, pagarba, tolerancija, pasitikėjimu ir aktyvia pagalba. Darbuotojas neturi diskriminuoti, priekabauti, tyčiotis ar gąsdinti, nurodyti diskriminuoti kitų darbuotojų dėl jų lyties, rasės, tautybės, pilietybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, etninės priklausomybės, religijos ar kitų pagrindų. Darbuotojai privalo netoleruoti ir neskatinėti diskriminacijos ir būti nepakantūs pastebėtiems diskriminavimo, priekabiavimo ar seksualinio priekabiavimo atvejams. Darbuotojas privalo būti solidarus su kolegomis, ginti juos nuo nepagrįstos kritikos ir įspėti apie netinkamą įtaką. Darbuotojas privalo viešai neanalizuoti kolegų veiksmų, nevertinti jų asmeninių savybių ir kompetencijos.“ (LRVKDEK). „užtikrinti bendradarbiavimu paremtą vadovavimo stilių, kuris skatina darbuotojų iniciatyvą ir savarankiškumą, ir leisti pavaldiems darbuotojams, veikiant kartu, dalyvauti sprendžiant problemas; stengtis sukurti vadovaujamame kolektyve darbingą ir draugišką aplinką, užkirsti kelią konfliktams, šalinti nesutarimų priežastis.“ (LRVKDEK).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Išanalizavus dokumentus ir teisės aktus išskirti šie pagrindiniai institucinės kultūros požymiai:

Principai – teisės aktuose ir dokumentuose pabrėžiama, kokiais principais institucija vadovaujasi, kuo grindžia savo veiklą. Akcentuojama pagarba žmogui, skaidrumas, viešumas, objektyvumas, profesionalumas, nediskriminavimas.

Vertybės – dauguma įstaigų turi etikos kodeksus, o juose apibrėžta kokiomis vertybėmis vadovaujasi ten dirbantys darbuotojai. Išskiriama profesionalumas, bendradarbiavimas, sąžiningumas, tobulėjimas ir nepriekaištingos reputacijos turėjimas.

Vidinė institucinė kultūra – kai kuriuose dokumentuose ir teisės aktuose apibrėžiama kokie darbuotojų santykiai toleruojami toje institucijoje. Pabrėžiama mandagumas, sąžiningumas, pagarba, tolerancija, pasitikėjimas, aktyvi pagalba, solidarumas su kolegomis. Taip pat apibrėžta, kad vadovo vadovavimo stilius padėtų užtikrinti darbingą ir draugišką aplinką.

Institucinė atsakomybė. Kokia yra institucijos ir jos darbuotojų atsakomybė teisiniame reguliavime? Šiuo klausimu siekta išsiaiškinti, kaip reglamentuota institucijų atsakomybė. Atliktos analizės rezultatai pateikti lentelėje (žr. 3.1.5 lentelę).

3.1.5 lentelė

Institucinė atsakomybė

Subkategorija	Teiginiai dokumentuose
---------------	------------------------

Institucijos priežiūra	veiklos	„Teismo administracinės veiklos priežiūrą įstatymų nustatyta tvarka atlieka teismo pirmininkas ir kitos tam įgalios institucijos.“ (PATN). „Konkurencijos tarybos valstybinį auditą atlieka Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. <...>. Konkurencijos tarybos vidaus auditą atlieka Konkurencijos tarybos pirmininko įgalios asmuo (asmenys) teisės aktų nustatyta tvarka. <...>. Konkurencijos tarybos strateginio veiklos plano įgyvendinimo kontrolę atlieka Konkurencijos tarybos pirmininkas arba jo įgalios asmuo (asmenys).“ (LRKTN). „Valstybės kontrolės praėjusių metų finansinių ataskaitų auditą kiekvienais metais atlieka Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo nustatyta tvarka Valstybės kontrolės parinkta audito įmonė. <...>. Valstybės kontrolės vidaus auditą atlieka šioje institucijoje įsteigta vidaus audito tarnyba. (LRVKI). „Tarnybos vidaus auditą atlieka Tarnybos Vidaus audito skyrius.“ (VPTN).
Darbuotojų atsakomybė už pažeidimą		„Darbuotojai, pažeidę Etikos kodekso reikalavimus, atsako CPVA vidaus administravimo teisės aktų ir LR teisės aktų nustatyta tvarka, atsižvelgiant į nusižengimo pobūdį, sunkumą ir jo pasekmes“. (CPVAEK). „<...> Valstybės kontrolės darbuotojai, išskyrus atliekančius ūkinio ir (ar) techninio pobūdžio funkcijas, taip pat atleidžiami iš pareigų, jeigu: 1) savo poelgiu darbo metu arba ne darbo metu diskredituoja Valstybės kontrolės darbuotojo vardą; 2) atskleidžia valstybės ar tarnybos paslaptį; 3) Pilietybės įstatymo nustatyta tvarka netenka Lietuvos Respublikos pilietybės; 4) sulaužo priesaiką. Šis reikalavimas taikomas tik valstybiniais auditoriams; 5) įsiteisėja teismo nuosprendis, kuriuo darbuotojui paskirta bausmė už sunkų ar labai sunkų nusikaltimą, nusikalstamą veiką valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams ar korupcinio pobūdžio nusikalstamą veiką, arba jam paskirta bausmė, dėl kurios jis negali eiti savo pareigų; 6) praranda nepriekaištingą reputaciją; 7) paaiškėja, kad priimant į Valstybės kontrolės darbuotojo pareigas buvo pateikti suklastoti dokumentai arba nuslėpti ar pateikti tikrovės neatitinkantys duomenys (dokumentai), dėl kurių asmuo negalėjo būti priimtas į tas pareigas.“ (LRVKI). „Darbuotojų etikos pažeidimai tiriami valstybės kontrolieriaus nustatyta tvarka.“ (LRVKDEK).
Darbuotojų pasižadėjimas		„VTEK nariai ir sekretoriato darbuotojai pasirašo pasižadėjimą saugoti šio straipsnio 1 dalyje nurodytas paslaptis ir konfidencialią informaciją“. (VTEKI). „Konfidencialumo pasižadėjimas – viešojo pirkimo komisijos nario, eksperto ar kito asmens rašytinis pasižadėjimas neteikti tretiesiems asmenims informacijos <...>“. (VPI). „<...>, nurodytas asmuo pirkime dalyvautų ar su pirkimu susijusius sprendimus priimtų tik prieš tai pasirašęs konfidencialumo pasižadėjimą, Viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo nustatyta tvarka deklaravęs privačius interesus <...>“. (VPI).
Išorinių valdymas	rizikų	„Proaktyviai valdome Tarnybai kylančias išorines rizikas, susijusias su kibernetinėmis, finansų ir privatumo grėsmėmis, bei saugome Tarnybos nepriklausomumą.“ (STTG). „<...> asmenys, patekę į interesų konflikto situaciją, privalo nusišalinti ar gali būti nušalinami nuo su atitinkamu pirkimu susijusių sprendimų rengimo, svarstymo, priėmimo proceso ar jo stebėjimo vadovaujantis Viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymu.“ (VPI).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Atlikta analizė atskleidė, jog institucijos ir jos darbuotojų atsakomybė pasireiškia:

Institucijos veiklos priežiūra – už institucijos veiklos priežiūrą atsako kitos institucijos, kaip Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, institucijoje įsteigta vidaus audito tarnyba.

Darbuotojų atsakomybė už pažeidimą – šiuo punktu numatyta, kad už pažeidimus darbuotojai atsako vidaus teisės aktų arba LR teisės aktų nustatyta tvarka.

Darbuotojų pasižadėjimas – reglamentuojama, kad darbuotojai turi pasirašyti konfidencialumo pasižadėjimus, deklaruoti privačius interesus.

Išorinių rizikų valdymas – proaktyvus rizikų valdymas, privalumas nusišalinti nuo sprendžiamų klausimų, jei kyla interesų konfliktas.

Žinių ir informacijos dalijimasis su kitomis institucijomis. Analizuojami teisės aktai ir dokumentai padėjo atskleisti kaip apibrėžtas žinių ir informacijos dalijimasis tarp institucijų. Atliktos analizės rezultatai pateikti lentelėje (žr. 3.1.6 lentelę).

3.1.6 lentelė

Žinių ir informacijos dalijimasis su kitomis institucijomis

Subkategorija	Teiginiai dokumentuose
Dalijimasis informacija	„<...>, teikia institucijoms informaciją apie numatomus skelbti ir (arba) paskelbtus konkursus dėl Vystomojo bendradarbiavimo programos ir Humanitarinės pagalbos fondo projektų“. (CPVAIP). „<...>, konsultuoja strateginio valdymo sistemos dalyvius“. (CPVAIP). „<...>, dalijasi projektų ir programų administravimo gerąja patirtimi“. (CPVAIP). „<...>, veikiame kaip mentorai, padedantys ir suteikiantys įrankius veikti kitiems.“ (STTG).
Metodinė pagalba	„<...>, rengia metodines rekomendacijas ir gaires dėl pažangos priemonių ir investicijų projektų rengimo, efektyvumo, naudos ir socialinio-ekonominio poveikio vertinimo, analizės metodų, taip pat VPSP būdo taikymo“. (CPVAIP). „<...>, stipriname savo, kaip institucijos, kuri koordinuoja, padeda ir teikia metodinius patarimus antikorupcijos srityje, vaidmenį.“ (STTG). „teikia metodinę pagalbą, rengia rekomendacijas ir gaires šio įstatymo taikymo ir įgyvendinimo, taip pat pirkimų planavimo ir jų atlikimo klausimais <...>“. (VPI).
Mokymai	„<...>, pagal savo kompetenciją rengia ir organizuoja mokymus strateginio valdymo sistemos dalyviams“. (CPVAIP). „<...>, organizuoja ir vykdo švietimą viešųjų ir privačių interesų derinimo, lobistinės veiklos ir tarnybinės etikos temomis“. (VTEKI). „<...>, organizuoja ir vykdo švietimą viešųjų ir privačių interesų derinimo, lobistinės veiklos ir tarnybinės etikos temomis“. (VTEKI). „<...> organizuoti konferencijas ir seminarus Tarnybos kompetencijai priskirtais klausimais.“ (VPTN). „organizuoti seminarus, konferencijas ir kitus renginius <...>“. (LREIMN). „<...>, moko perkančiąsias organizacijas ir organizuoja jų mokymą <...>“. (VPI).
Konsultacijos	„<...>, teikia konsultacijas ir metodinę pagalbą strateginio valdymo sistemos dalyviams, atliekantiems viešųjų išlaidų peržiūras ir dalyvaujantiems jas atliekant“. (CPVAIP). „<...>, teikia metodinę ir konsultacinę pagalbą rengiant ir įgyvendinant VPSP projektus“. (CPVAIP). „<...>, teikia ekspertinę pagalbą viešiesiems subjektams ir jų kontroliuojamiems juridiniams asmenims rengiant privataus subjekto atrankos dokumentus ir vykdant atrankos procedūras“. (CPVAIP). „<...>, konsultuoja viešųjų ir privačių interesų derinimo, lobistinės veiklos, tarnybinės etikos politikos formavimo ir įgyvendinimo klausimais“. (VTEKI). „prašyti suteikti ir gauti nepriklausomų ekspertų, institucijų arba rinkos dalyvių konsultacijas, taip pat konsultotis su visuomene.“ (VPI). „<...>, neatlygintinai konsultuoja perkančiąsias organizacijas ir tiekėjus šio įstatymo taikymo klausimais <...>“. (VPI).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Analizuojant dokumentus ir teisės aktus, pavyko išskirti 4 kategorijas, kurios atskleidžia, kaip pasireiškia žinių ir informacijos dalijimasis tarp institucijų:

Dalijimasis informacija – akcentuojama dalijimasis gerąja patirtimi, institucijos veikia kaip mentorai, konsultantai.

Metodinė pagalba – metodinių rekomendacijų ir gairių rengimas, metodinių patarimų dalyba.

Mokymai – pagal institucijų kompetencijas organizuojami mokymai ir kitų institucijų švietimas, konferencijų ir seminarų rengimas.

Konsultacijos – teikiamos konsultacijos dėl institucijoms išylančių klausimų, teikiama metodinė ir konsultacinė pagalba. Galimybė institucijai konsultotis su visuomene ar ekspertais.

Komunikacija tarp institucijų. Taip pat dokumentų ir teisės aktų analize siekta atskleisti koku būdu vyksta komunikacija tarp institucijų. Atliktos analizės rezultatai pateikti lentelėje (žr. 3.1.7 lentelę).

3.1.7 lentelė

Komunikacija tarp institucijų

Subkategorija	Teiginiai dokumentuose
Teikiamos ataskaitos	„<...>, rengia ir teikia atsakingoms institucijoms ataskaitas, deklaracijas, planavimo ir kitus dokumentus ar informaciją“. (CPVAIP). „VTEK kiekvienais metais iki kovo 1 dienos pateikia Seimui praėjusių kalendorinių metų veiklos ataskaitą“. (VTEKI). „Konkurencijos tarybos pirmininkas: <...>, kiekvienais metais teikia Seimui ir Vyriausybei Konkurencijos tarybos veiklos ataskaitas“. (LRKTN).
Konsultacijos	„<...>, konsultuoja valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų darbuotojus dėl Vystomojo bendradarbiavimo programos ir Humanitarinės pagalbos fondo projektų (paraiškų) rengimo,

	įgyvendinimo ir tobulinimo“. (CPVAĮP). „<...>, RPPI rengimo ir įgyvendinimo metu konsultuoja RPT ir savivaldybių institucijas bei įstaigas dėl galimų finansavimo šaltinių, konkrečioms finansavimo šaltiniams ir valstybės pagalbai taikomų reikalavimų rengiant ir įgyvendinant projektus“. (CPVAĮP). „turi teisę sudaryti komisijas (darbo grupes) iš valstybės institucijų ir įstaigų, mokslo ir studijų institucijų ir organizacijų atstovų ir specialistų (susitarus su jų vadovais), užsienio specialistų teisės aktų projektams rengti.“ (VPTN). „pasitelkti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų bei kitų organizacijų atstovus ir specialistus, suderinus su jų vadovais, Ekonomikos ir inovacijų ministerijos sprendžiamoms problemoms nagrinėti.“ (LREIMN).
Informacijos teikimas	„Fiziniai asmenys, institucijos ar įstaigos, kiti juridiniai asmenys VTEK reikalavimu privalo nedelsdami arba ne vėliau kaip iki VTEK nurodyto termino pabaigos pateikti informaciją, paaiškinimus ir dokumentus, <...>“. (VTEKĮ). „gauti iš valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kitų asmenų informaciją ir duomenis, reikalingus Ekonomikos ir inovacijų ministerijos funkcijoms atlikti.“ (LREIMN).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Atlikus analizę, atskleista, kad komunikacija tarp institucijų vyksta tokiais būdais:

Teikiamos ataskaitos – teisės aktuose ir dokumentuose reglamentuojama ataskaitų, veiklos ataskaitų, tarybos veiklos ataskaitų, deklaracijų, planavimo ir kitų dokumentų rengimas kitoms institucijoms.

Konsultacijos – komunikacija tarp institucijų vyksta teikiamų konsultacijų pagalba sprendžiamoms problemoms nagrinėti.

Informacijos teikimas – institucijai paprašius kitos institucijos privalo pateikti prašomus dokumentus iki nustatyto termino pabaigos.

Personalo kompetencijų tobulinimas. Atlikta dokumentų ir teisės aktų analizė padėjo atskleisti kaip apibrėžtas personalo kompetencijų tobulinimas. Atliktos analizės rezultatai pateikti lentelėje (žr. 3.1.8 lentelę).

3.1.8 lentelė

Personalo kompetencijų tobulinimas

Subkategorija	Teiginiai dokumentuose
Dalijimasis žiniomis su kolegomis	„<...>,yra kompetentingi savo srityje, geranoriškai dalinasi informacija ir patirtimi su kolegomis <...>“. (CPVAEK). „bendradarbiauti institucijos viduje, dalytis žiniomis bei informacija.“ (LRVKDEK).
Bendri kolektyvo tikslai	„<...>, dirba kartu ir siekia bendrų tikslų.“ (STTG).
Kvalifikacijos tobulinimas	„Valstybės kontrolierius nustato darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo prioritetus. Institucija turi sudaryti sąlygas savo darbuotojų kvalifikacijai tobulinti, o Valstybės kontrolės darbuotojai privalo nuolat tobulinti kvalifikaciją valstybės kontrolieriaus nustatyta tvarka. Kvalifikacijos tobulinimas organizuojamas vadovaujantis metiniais Valstybės kontrolės planais Lietuvos Respublikos bei užsienio mokymo įstaigose (įmonėse), taip pat kitais būdais ir formomis.“ (LRVKĮ). „išlaikyti, tobulinti ir plėtoti savo žinias ir įgūdžius, kad neatsiliktų nuo savo profesinės aplinkos raidos ir optimaliai atliktų savo darbą, įgyti naujų žinių ir gebėjimų.“ (LRVKDEK). „skatinti nuolatinį pavaldžių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą.“ (LRVKDEK).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Dokumentų ir teisės aktų analizės metu nustatyta, kad personalo kompetencijų tobulinimas pasireiškia taip:

Dalijimasis žiniomis su kolegomis – pabrėžiamas bendradarbiavimas institucijos viduje, geranoriškas dalijimasis informacija ir žiniomis su kolegomis.

Bendri kolektyvo tikslai – svarbu kolektyve laikytis ir siekti bendrų tikslų.

Kvalifikacijos tobulinimas – darbuotojams kvalifikacijos tobulinimas nustatytas kaip prioritetas.

Apibendrinant, išsikeltuose klausimuose pagal kategorijas - institucijos atstovavimas kitose institucijose, tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas, partnerystė su kitomis institucijomis, institucinės kultūros požymiai, institucinė atsakomybė, žinių ir informacijos dalijimasis su kitomis institucijomis, komunikacija tarp institucijų ir personalo kompetencijų tobulinimas - atlikus teisės aktų ir dokumentų analizę, pavyko rasti teisinį reglamentavimą kiekvienai išskirtai kategorijai. Kiekvienoje kategorijoje buvo išskirtos svarbiausios subkategorijos, kurios padėjo sudaryti atsakymus į dokumentų analizės pradžioje išsikeltus klausimus.

3.2 Informantų interviu dėl tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas analizės rezultatai

Pusiau struktūruoto interviu metodu siekta išsiaiškinti kokios kliūtys kyla tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas, ir kaip galima patobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas.

Šiems tikslams pasiekti apklausti 5 informantai, kurie atitiko atrankos kriterijus:

1. Informantas priklauso centrinei perkančiajai organizacijai (pagal Viešųjų pirkimų tarnybos sudarytą CPO sąrašą).
2. Informantas dirba centralizuotų viešųjų pirkimų srityje.
3. Informantas šioje srityje turi ne mažesnę kaip 2 metų darbo patirtį.

Atrinktų informantų darbo patirtis centralizuotų viešųjų pirkimų srityje vyrauja nuo 2 metų 9 mėnesių iki 10 metų. Informantų patirties vidurkis apytiksliai yra 5 metai ir 5 mėnesiai.

5 įvykusių pusiau struktūruotų interviu su informantais trukmė vyraavo nuo 23 minučių iki 63 minučių. Vidutinė vieno pusiau struktūruoto interviu trukmė yra 35 minutės.

Sąveikos platforma. Šia klausimų grupe siekta išsiaiškinti kaip dažnai iškilusi centralizuotų viešųjų pirkimų problema būna susijusi su kitomis institucijomis, kiek svarbu apibrėžti įgaliojimus atstovauti savo instituciją ir koku būdu informantas yra įgaliotas atstovauti savo instituciją sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas.

Beveik visi informantai teigė, kad iškilusi centralizuotų viešųjų pirkimų problema dažnu atveju nebūna susijusi su kitomis institucijomis: „<...> tai būna nedažnai“ (M1); „<...> problemų iškyla retai“ (M2); „<...> neturime problemų kol kas“ (M4). O likusieji informantai teigia, kad problema susijusi, kai tenka vykdyti pirkimą per tam tikras įstaigas arba su jomis: „kiek turim kokius nors projektinius, agentūrinius pirkimus, finansuojamus Europos Sąjungos lėšomis“ (M5) ir „įstatymas numato pareigą pirkti per CPO LT katalogą. Mūsų poreikių labai dažnai neatliepia, tai kas kataloge yra“ (M3).

Uždavus klausimą informantams kiek svarbu apibrėžti įgaliojimus atstovauti savo instituciją, visi informantai vieningai pasisakė, kad svarbu: „<...> aiškiai apibrėžti įgaliojimus yra svarbu mūsų darbe tiesiog, nes tai padėtų tiksliai žinoti atsakomybes. Pavyzdžiui, sprendimų priėmimo ribas ir užtikrinti sklandesnį bendradarbiavimą ir dirbti“ (M1); „svarbu, kad žinot savo kompetencijos ribas, ir kiek galima atskleisti informaciją, nes viešieji pirkimai yra tokia jautri tema, daug konfidencialios informacijos. Žmogui, darbuotojai tiesiog padėtų susigaudyti <...> tas kompetencijos ribas, kai būtų

apibrėžimas aiškesnis ir konkretesnis“ (M2); „svarbu tuo, kad tu turi betarpišką ryšį, o ne per kažkokius atstovus, <...>, kažkurių agentūrą ir taip toliau“ (M5).

Analizuojant koku būdu informantas yra įgaliotas atstovauti savo instituciją sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas buvo išskirtos subkategorijos (žr. 3.2.1 lentelę).

3.2.1 lentelė

Įgaliojimas atstovauti savo instituciją

Subkategorija	Informantų teiginiai
Pareigybės aprašymas	Pareigybės aprašymas (M5). <...> pareigybės aprašymą (M1). <...> apibrėžiamas yra pareigybinėse nuostatose (M4). <...> pareigybės aprašymu (M3).
Įsakymai, komisijos darbo reglamentas	<...> įsakymai kai kuriuose projektuose <...>, kaip Komisijos veikloje dalyvaujantį (M5). <...> įgaliojimai yra suteikti per direktoriaus įsakymo Komisijos sudėties patvirtinimą, tada Komisijos darbo reglamentą (M3).
Deklaracijos	<...> pasižadėjimai, konfidencialumo, nešališkumo deklaracijos, ir dėl atskleidimo, neatskleidimo tos informacijos esu taip įgaliota (M2).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Informantų nuomone, jų įgaliojimas atstovauti savo instituciją kitose institucijose yra apibrėžtas vidiniuose įstaigų ir institucijų dokumentuose. Taip pat pažymėtina, kad „<...> jeigu mes kažką rašom <...>. Visą laiką rašo institucija, <...>. Administracija gavo paklausimą, mes asmeniškai savo parašu niekada neteikiame nieko absoliučiai.“ (M3).

Procesas. Šia klausimų grupę norėta išsiaiškinti kaip informantai vertina tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas, kas yra svarbu tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese, kokios kliūtys kyla bendradarbiaujant su institucijomis centralizuotų viešųjų pirkimų problemos sprendime ir kokie sprendimai padėtų spręsti kylančias kliūtis.

Įvertinant tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas procesą, informantų nuomonės išsiskyrė, ir vieni jų vertino teigiamai: „vertinu teigiamai, nes yra tas mechanizmas“ (M2); „kai reikia pasikreipti, tai viskas gerai“ (M4). Kiti akcentavo, kad atsiranda problema procese, kai centralizuotas viešasis pirkimas būna susijęs su išankstine arba paskesne patikra: „<...> teko susidurti su tom išankstinėm patikrom. Bet, kaip pastebėjau, kad tenai taikomas 20 darbo dienų laikotarpis, tai ne, ne visada jo yra laikomasi, bet, matyt, dėl didelės apimties darbo“ (M2); „<...> ypatingai išankstine ir paskesne patikra, kada nėra komunikacijos“ (M5).

Išskiriant, kas yra svarbu tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese, kai tenka spręsti centralizuotų viešųjų pirkimų problemas, informantai apibrėžė skirtingas svarbias savybes: „<...> sklandi komunikacija ir susikalbėjimas. <...>, stinga susikalbėjimo, įsiklausymo veikiausiai. <...> noro išgirsti kitą, įsiklausyti ir pabandyti ar stengtis suprasti problemą, <...>, nes jeigu mes suprantame teisingai problemą, mes galime labai greitai rasti sprendimą“ (M3); „greitis ir tikslumas atsakyme“ (M4); „komunikacija <...> reiktų įstaigų, viduje labiau detalizuotai ir apsibrėžti, kas už ką atsakingas. <...>, iš tikrinančios institucijos taip pat norėtųsi, kad būtų aiškus vienas ir tas pats asmuo, su kuriuo gali komunikuoti“ (M5); „noras bendradarbiauti, <...>, spręsti tas problemas, <...>, svarbu ne tik išsakyti savo poreikius, bet ir išgirsti kitus ir tuo siekti bendro tikslo“ (M1) ir „<...> atvirumas ir geranoriškumas, ir jeigu <...>, terminų nespėjam, <...>, tiesiai šviesiai pasakyti, kada ir, kad tie darbai nestrigtų, kad galima būtų planuoti į priekį“ (M2).

Informantams atsakius į klausimą dėl kylančių kliūčių bendradarbiaujant su institucijomis

centralizuotų viešųjų pirkimų problemos sprendime, atsakymai buvo suskirstyti į subkategorijas (žr. 3.2.2 lentelę).

3.2.2 lentelė

Kliūtys bendradarbiaujant su institucijomis centralizuotų viešųjų pirkimų problemos sprendime

Subkategorija	Informantų teiginiai
Komunikacijos stoka	<...> mes to nesusikalbėjimo ir neįsiklausymo turime (M3). <...>, komunikavimo gal trūksta (M5).
Skubėjimas	Gal tai lemia ta skuba, <...>. tačiau tas skubėjimas mūsų nepriveda prie nieko gero (M3).
Per dideli reikalavimai	<...> perdėti lūkesčiai ir reikalavimai, iš tų, kas tų rezultatų tikisi, ar iš institucijos viduje iš darbuotojo (M3).
Biurokratija	<...> biurokratija kliudo, <...>. Mes šitą ligą Lietuvoje turim (M3).
Neaiškumai susiję su proceso eiga	<...>, kyla neaiškumų dėl procedūrų, ar dokumentų (M1). <...>, kartais tiesiog norėtusi daugiau pagalbos ir aiškesnių atsakymų gavimo, kai kreipiesi tos pagalbos (M5).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant, informantai dėl kylančių kliūčių bendradarbiaujant su institucijomis centralizuotų viešųjų pirkimų problemos sprendime iškėlė komunikacijos stoką, skubėjimą, per didelius reikalavimus, biurokratiją ir neaiškumus, kurie susiję su tarpinstitucinio bendradarbiavimo eiga.

Pasireiškusių kliūčių sprendimui, informantų buvo paprašyta pasiūlyti galimus sprendimo variantus. Jų atsakymai suburti į subkategorijas (žr. 3.2.3 lentelę).

3.2.3 lentelė

Iškilusių kliūčių sprendimas

Subkategorija	Informantų teiginiai
Atsakomybė	<...> kalbant apie išankstinę ir paskesnę patikrą būtų gerai, kad tos institucijos būtų saistomos savo pačių teiktų atsakymų ir rekomendacijų kažkokių. <...> esame gavę, kad buvo pasakyta, kad tai buvo tik specialisto nuomonė. O tai kas yra specialistas <...> transliuoja institucijos poziciją (M5).
Suderintos institucijų nuomonės tarpusavyje	<...> nuostabą kelia ir sėja abejones kaip ateityje viskas bus, CPVA pakankamai aiški kritika VPT, nuomonių išsiskyrimas, <...>, tai kuri čia tada ta institucija yra svarbesnė, patikimesnė, ir teikia teisingesnę informaciją (M5).
Aiški proceso tvarka	<...> aiški tvarka, nustatyta, <...> reglamentuota aiškiai, kaip turėtų vykti bendradarbiavimas tarp visų institucijų, tarpusavio, tai kada kreiptis, kur kreiptis, į ką kreiptis, kokie yra terminai (M4). <...>, kažkokia aiškesnė metodinė pagalba. Tiesiog kuo vadovautis sprendžiant tam tikrą problemą, gal kažkoks cikliškas parodytas. <...>, gal kažkokios įstatyminės bazės, kažkokio reglamentavimo (M1).
Atskaitomybė	<...>, jeigu turėtumėme atskaitomybę, tai tuomet tokios problemos turėtų ilgainiui spręstis, bet šitos atskaitomybės turi būti reikalaujama, <...>, visuose lygmenyse. <...>, reikia pradėti galvoti, kaip paraginti visuomenę, kad visuomenė būtų reikli atskaitomybei (M3).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apklausti informantai aiškiai įvardijo, kad kliūtims, kylančios tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas, įveikti padėtų didesnė institucijų atsakomybė, suderintos skirtingų institucijų nuomonės tarpusavyje, aiški tarpinstitucinio bendradarbiavimo tvarka, institucijų atskaitomybė visuomenei.

Partnerystė ir bendrystė. Šios kategorijos klausimai padės išsiaiškinti koks institucijų elgesys trukdo ir koks padeda sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas, dėl ko dažniausiai kyla nesusitarimas su kita institucija ar įstaiga, kai yra sprendžiamos centralizuotų viešųjų pirkimų problemos, ar jaučiama partnerystė ir bendrystė, kai tenka bendradarbiauti su kitomis institucijomis sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas.

Informantų paklausus, koks institucijų elgesys trukdo, jie atsakė: „<...> trukdo informacijos trūkumas, nes tai, ką jie turi kitą kartą minty, ir būna užslėptų tokių dalykų. Ir taip pat trukdo nepakankamas pasiruošimas, ar tiesiog neįsigilinimas į pirkimo reikalavimus“ (M1); „trukdo abejingumas, delsimas, nenustatymas tų terminų“ (M2); „specialistų, tikrinančių konkrečius pirkimus kaita“ (M5); „deleguojamas netinkamas subjektas, kuris negali sklandžiai <...> komunikuoti. <...> tenka susidurti, kad kai kurios institucijos, <...>, stengiasi laikyti tą fasadą, kad mūsų institucija yra neklystanti, nedaranti klaidų, ir, kai yra dedamos pastangos, yra užgaišamas laikas, bet rezultatas nuvilia. Tai jau geriau būtų tas pripažinimas, kad, „sveiki, mes matom jūsų problemą šiuo metu, negalim <...>, atsakyti, negalim suteikti informacijos“, <...>, kad būtų tas atvirumas, <...> bandymas dengtis po tuo šydu, kad mes tobuli ir neklystam, yra labai kenkiantis dalykas“ (M3).

Koks institucijų elgesys padeda, informantai atsakė: „<...> labai padeda, <...>, jeigu institucija, jeigu jų yra ir kelios grupės, tai tos institucijos, gavusios problemą ją suvokia, galbūt, net susitinka susivienodinti matymą, <...>, kad, ar vienodai mato problemą, nors supranta, kad va čia būtent yra ta problema. Ir kai deleguoja tinkamą subjektą, <...>, į derybas, darbo grupę, <...>, priklausomai nuo to, kokio reikia proceso tos problemos sprendimui. Tai, jeigu yra deleguojamas tinkamas asmuo, tai tuomet žymiai yra produktyvesnis darbas, ir tinkami informaciniai mainai tarp tų subjektų, kurie gali sugeneruoti problemai sprendimą“ (M3); „<...> padeda atviras bendravimas. Laiku pateikta informacija. <...>. Ir noras bendrauti“ (M1); „<...> padeda, tai <...> atvirumas, aiškumas, greitis“ (M2); „bendradarbiavimas, <...>, geranoriškumas“ (M4); „mokymai, kuriuos organizavo CPVA tai padeda. Tu gali suprasti institucijos požiūrį į tam tikrus klausimus, ir žinoti, ko tikėtis, ir kaip reikėtų tinkamai atlikti kažkokias procedūras. Tai tiesiog tokia gerosios praktikos, patirties pasidalinimas tikrai padeda“ (M5).

Nagrinėjant dėl ko dažniausiai kyla nesusitarimas su kita institucija ar įstaiga, kai yra sprendžiamos centralizuotų viešųjų pirkimų problemos, vieni informantai nurodė, kad nesusitarimų neiškyla: „<...> neiškyla kažkokių nesusitarimų, vis dėl to prieiname prie tų susitarimų“ (M2); „<...> ne, neturiu tokių nesusitarimų“ (M1); „<...> ne, nesusitarimų nebuvo“ (M4). „<...>. Gal dėl to, kad mes esame mažesni, gal dėl to mes nelabai su jom daug susiduriame“ (M3). O kiti informantai nurodė su kokiomis situacijomis tai būna susiję: „<...> seniau tai buvo labai sudėtingas kitų institucijų galimybės prijungti prie CVP IS konkretaus pirkimo <...>, turėdavai prašyti, kad nurodytų konkretų asmenį. Nors iš karto prašydavai to konkretaus asmens, gaudavau laišką, kodėl neįjungiu bendruoju koku vardu. Tai labai smagu, kad naujojoje sistemoje to nėra, kad paprasčiau“ (M5); „<...> apskritai, jų niekas nesprendžia tarpinstitucinių“ (M3).

Uždavus klausimą dėl jaučiamos partnerystės ir bendrystės tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas, informantai pasidalino į dvi stovyklas: kurie jaučia partnerystę ir bendrystę, ir kurie ne. Atsakymai suskirstyti į subkategorijas (žr. 3.2.4 lentelę).

3.2.4 lentelė

Partnerystė ir bendrystė

Subkategorija	Informantų teiginiai
Partnerystės ir bendrystės nėra	<...> labiau jaučiam nebuvimą to, bet buvimas bendros kažkokios tai kultūros, bendrystės padėtų žymiai labiau išspręsti problemas. <...> vadovų, vadovų lūkestis, vadovų tonas užduodamas, nes ir nebūtinai tai gali būti netgi ir tarpžmogiški santykiai, personalijos, tinkamos personalijos parinkimas dalyvauti kažkuriam tai susitikime (M3).

	Nelabai, <...> atrodo, kad tik ir ieško prie ko prisikabinti ir, kai tau kabutėse „numauti kelnes“, nuskausminti, pritaikyti nuoskaitas ir taip toliau. Taip vis tiek ten atsiranda ir naujokų, <...>, bet dažnu atveju tikriausiai susiduriama su apskritai naujokais (M5).
Partnerystė ir bendrystė yra	<...> partnerystę tikrai jaučiu, institucijos dažnai atsižvelgia į pastabą, ar į kažkokius tai trūkumus. Bendradarbiavimas vyksta konstruktyviai iš tikrųjų, ieškome bendrų sprendimų. Tikrai taip. (M1). Taip, jaučiu ir tenka dalyvauti susitikimuose, centrinių perkančiųjų organizacijų. Tokios, kurios vyksta kas ketvirtį. Tai tiesiog ir CPO katalogas labai irgi, vadovybė, darbuotojai palaiko ir jungia, ir stengiasi kažkaip, kad bendrai spręsti, <...> praktiką gerą sukurti, turėti ir dalintis vieni su kitais. Ir dabar va buvo, kad užklausa tiesiog per kontaktus visų centrinių perkančiųjų prašė pagalbos sprendžiant, na ten tam tikrus klausimus. Ir mačiau, kad, kas jau susidūrė su tuo, tai ir pasidalina gerą patirtį, tenai, kur tenka ir galbūt ir teismuose apsiginti. Tai tikrai buvo sureaguota ir geranoriškai pasidalinta, nors čia naujas tas dalykas centrinės perkančiosios organizacijos, <...> bet matos, kad auga ta bendrystė. Gerėja viskas. <...>. Taip, nes ir kaip tie susitikimai tikrai yra reikalingi. Pasidalinama informacija yra asmeniniai kontaktai, ir tada jau žmonės gali kreiptis asmeniškai, susipažįsta ir dalijasi gerą patirtimi. Ir nu kažkaip, įvairių yra tų savivaldybių ir mažų, ir kur nėra tų specialistų, tiek daug, tai su kitais rajonais su kitom įstaigom, tai naudą duoda, gerą tokį palaikymą (M2) Tikrai jaučiame tai kaip partnerystę, bendrystę. Tos pačios problemos, <...>, tie patys klausimai ir patirties pasidalijimas (M4).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant galima teigti, kad informantai, atsižvelgdami į savo darbo centralizuotų viešųjų pirkimų srityje patirtį, partnerystę ir bendrystę įvertino dviem lygiais: arba ji yra, arba jos nėra. Didesnioji dalis informantų pasisakė už tai, kad partnerystė ir bendrystė egzistuoja tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas.

Pasitikėjimas ir skaidrumas. Tai klausimų grupė, kuri padės išsiaiškinti kaip informantai įsivaizduoja bendrą institucijų kultūrą sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas, kas yra institucinis suderinamumas, kai sprendžiamos centralizuotų viešųjų pirkimų problemos, ar egzistuoja institucijų kultūra ir institucinis suderinamumas tarpinstituciniame bendradarbiavime, kai tenka spręsti centralizuotų viešųjų pirkimų problemas.

Apklausus informantus dėl bendros institucijų kultūros, kaip ją įsivaizduoja tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas, jie atsakė: „<...>, kad viskas gal gerai. Tik gali susidaryti tokį įspūdį, kad jie jaučiasi na kaip tikrintojai, labai aukščiau už tave, nes tu čia dabar vos ne toks sąlyginis pavaldumas atsiranda, bet iš esmės, tai jokių problemų“ (M5); „<...> vertybės, požiūriai, bendravimas, nusistatymas kažkokių tai ne tai, kad tikslų, bet kryptį nustatymas arba ten koks nors bendradarbiavimas tai iškeliant problemas. Nu tarpinstitucinis pavyzdžiui yra <...>, CPO narių tinklas ir ten visi suvažiuojam, visos centrinės perkančiosios, <...>, ir visos ten kalba apie tai kas yra svarbu. Ir, ir va čia irgi galėtų būti va ta, ta kokia kultūra, tai yra <...> bendrystė. aš manau, kad tik tai bendrystė ir dalijimasis patirtimi“ (M4); „<...> reikia tikrai stengtis išgirsti, stengtis suprasti, dėti aktyvias pastangas, ir jeigu kažkas pristatė problemą nelinksėti galva, kad taip, supratau, jeigu iš tikrųjų galvoje verda klausimai. Tai pagarbiai, bet atvirai klausti tol, kol yra pasiekiamas, na tas, konsensusas, kad taip, dabar matome problemą vienodai. Tai tuomet, tai labai, <...>, bet kurios problemos sprendimui yra, yra labai svarbu“ (M3); „Tai įsivaizduočiau pagarbą, geranoriškumą, ir jaučiasi, kad taip ir vyksta, iš tikrųjų. Kad dalykinis toksai bendravimas“ (M2); „<...> Tikslios vizijos kaip ir nelabai turiu. Tikrai, jeigu ir įsivestų kažkokią tai papildomą, kaip reikalavimą, ar kažkas tokio. <...>. Žmonių kaita, <...>, kuo daugiau tų prierašų, įstatymų reikalavimų, juo mažiau jais remiasi. Kuo mažiau ir pagrįsčiau, tuo yra tikslingiau. <...>, bet kuo mažiau parašymų, tuo tikslingiau dirbama, o kuo daugiau rašoma, tuo labiau išeinama iš krašto. Ir ne kiekvienas žmogus geba taip prisitaikyti. <...> tuo labiau viešųjų pirkimų teisės aktų yra gausa

„viena keičia kitą, trečia kitą, <...>. Sunki sritis“ (M1).

Kas yra institucinis suderinamumas, informantai teigė, kad būtina kalbėti bendra kalba ir mokėti susitarti: „manau, kad turim suderinamumą. Aš manau, kad tai galėtų būti gebėjimas išklaudyti vieniems kitus, susitarti, rasti bendrą sprendimą, pavyzdžiui, kai kyla kažkokios tai problemos. Tai yra, kad institutas atlieka tokią funkciją, tiesiog. Ar ten rasti bendrą sprendimą“ (M1); „tiesiog rasti bendrus tokius taškus, bendrus būdus. Mokėjimas susitarti, tiesiog kažkokių bendrų vardiklių, kurie visiems suprantami, kažkokia bendra kalba kalbėt“ (M2); „<...> Jeigu vertybinis požiūris yra artimas, tai susikalbėti pavyks žymiai greičiau, nes skirtingo vertybinio pamato žmonės apskritai sąvoką gali vartoti tą pačią, bet vienas asmuo ją supranta vienaip, kitas asmuo supranta kitaip tai“ (M3); „<...> tai įtraukimas reikalingų institucijų, <...>, kad nebūtų užkirstas kelias įtraukti reikalingas institucijas į sprendžiamas problemas. <...>. Kad būtų suderinamumas, tai yra daugiau kaip poreikio atliepimas“ (M4); „iškilusią problemą ne mes vieni turėtumėm sukti galvą kaip tinkamai atsakymą pateikti, kad patenkintų, nenustatytų pažeidimo, bet, kad ir jie nukreiptų tinkama linkme, patartų, <...>, tiesiog komunikuotų, ką mes galėtumėm įsivertinti, ir per tai galbūt rastumėm tuos tinkamus atsakymus“ (M5).

Atsakydami į klausimą ar tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas egzistuoja institucijų kultūra ir institucinis suderinamumas, informantų atsakymai pasiskirstė į dvi dalis, todėl atsakymai surūšiuoti į subkategorijas (žr. 3.2.5 lentelę).

3.2.5 lentelė

Institucijų kultūros ir institucinio suderinamumo egzistavimas

Subkategorija	Informantų teiginiai
Institucijų kultūros ir institucinio suderinamumo nėra	<...> suderinamumo, aš abejoju kad yra, nes vis tiek yra, kaip sakau vienas tas, kuris turi teisintis, o kitas teisėjo vaidmenyje yra. <...>. Aš suprantu, kad jie turi kažką rasti, o mes turim kažkaip apsiginti, <...> norėtusi daugiau pagalbos (M5).
Institucijų kultūra ir institucinis suderinamumas yra	Manau, kad taip, tikrai, mes Lietuvoje turime visa tai (M4). Tai, taip. Egzistuoja. (M2). Aš manau, kad ji privalo egzistuoti, vienaip ar kitaip. Be tam tikros kultūros ir <...> suderinamumo, būtų labai sunku siekti bendrų tikslų arba priimti sprendimus. Yra, yra ir turėtų būti. O atskiras institutas tiesiog arba prisitaiko ir kuo mažesnę tą lygmenį priima ir mes tiesiog tą prisitaikom (M1). <...> Faktas, kad visur yra. <...> Faktas, kad egzistuoja tikrai faktas, kad egzistuoja ta kultūra, <...>, kad jaučiasi, ar tai yra, pavyzdžiui, tas lygmuo, kuris tarpusavyje bendradarbiauja dažniau ir ta darbo kultūra yra panaši. Kaip aš sakau, leksikonas (M3).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant, didžioji dauguma informantų teigia, kad institucijų kultūra ir institucinis suderinamumas yra ir jie turi būti kiekvienoje įstaigoje ir tarpinstituciniame bendradarbiavime. Be šių dedamųjų būtų sunkiau siekti bendrų tikslų, priimti sprendimus.

Raštu nustatyti lūkesčiai ir tikslai. Ši klausimų kategorija padės išsiaiškinti, ar reikalingas raštiškas, tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas reguliavimas, kuo reguliavimas padėtų, o galbūt nepadėtų tarpinstituciniam bendradarbiavimui sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas, koks šiuo metu yra tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas reguliavimas.

Atsakant į klausimą, ar reikalingas raštiškas tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas reguliavimas, informantai pasidalino į dvi dalis: reikia ir nereikia. Informantų atsakymai pateikti kategorijose (žr. 3.2.6 lentelę).

3.2.6 lentelė

Raštiškas reguliavimas

Subkategorija	Informantų teiginiai
Raštiškas reguliavimas reikalingas	<i>Raštiškai taip. Manau, kad taip. Raštiškas reguliavimas <...>, padėtų aiškų pagrindą. Sprendžiant, <...>, tarpinstitucinio bendradarbiavimo nesusikalbėjimo situacijas. Tiesiog raštiškas išdėstymas <...>, raštišku, <...>, vadovavimu yra tiksliau pagrindžiama (M1). Nepamaišytų, manau, taip, reikalingas (M4). Gal ir būtų gerai, bet visi lūkesčiai, tikslai ir principai <...>, gali būti skirtingų pusių skirtingai interpretuojami, tai jeigu tai būtų su labai konkrečiais nurodymais, žingsniais, datomis, <...>, kažkokiais konkrečiais etapais ir vykdomais darbais išdėliota, tai tada tikriausiai taip (M5).</i>
Raštiškas reguliavimas nereikalingas	<i>Galbūt jis ir nereikalingas, nes ir taip vyksta tas toks geranoriškas bendradarbiavimas, ir tų problemų nekyla, šiame etape nereikalinga. Jeigu iškiltų ženklios tokios problemos, tada, manyčiau, reikėtų inicijuoti tą raštišką apibrėžimą. <...> kažkokios jau taisyklės, ir gali atsirasti vėl kažkokių naujų galimybių, kurios lyg neapspręstos. Ir tie raštiški susitarimai daug lėčiau <...> sprendžiami, atnaujinami. Tai gyvenimas vis dėlto plečiasi greičiau negu tie pakeitimai raštiški, rašomi. Kol nėra problemų, manau, kad užtenka ir to tokio geranoriškumo (M2). Aprašymas, aš nežinau, ar labai mums pagelbėtų, nes mes apskritai Lietuvoje esam daug ką apsirašę, bet <...> neskaitom, ką esam apsirašę, bet veikiausia, tai padėtų dažnesnis žmonių įtraukimas į tą bendradarbiavimo lauką, <...>, tinkamų subjektų parinkimas, tinkamų delegatų siuntimas. Nebūtina reikia visur siųsti vieną ir tą patį žmogų (M3).</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant, informantai, kurie teigia, kad raštiškas tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas reguliavimas reikalingas, motyvuoja tuo, kad raštiškas reguliavimas būtų tvirtas pagrindas, ypač esant nesusikalbėjimo situacijoms, tačiau tai turėtų labai išsamiai apibrėžta, be vietos interpretacijoms. O informantai, kurie teigia, kad raštiškas tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas reguliavimas nereikalingas, motyvuoja tuo, kad jau yra geranoriškas ir pagalbą suteikiantis bendravimas, taip pat, jeigu bus raštiškas apibrėžimas, keičiantis situacijoms jis greičiau taps neaktualus ir nereikalingas, neatlieps naujų situacijų, problemų sprendimo.

Informantų paklausus, kuo reguliavimas padėtų tarpinstituciniam bendradarbiavimui sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas, jie atsakė, kuo padėtų: „gal tikslas būtų bendras <...>, tai bendro lūkesčio turėjimas, tada tu ir tikriausiai ieškai ne prie ko prisikabinti, o kaip padėti“ (M5); „įneštų aiškumo, į ką, kur, kada kreiptis. <...> būtų aišku, dėl ko, kur ir kaip, <...>, kada galima kreiptis, kokiais klausimais, į ką kreiptis, jeigu būtų raštiškas reguliavimas tai jis tikrai nepamaišytų“ (M4); „kaip vyksta procesai ir atsakomybė. Nu būtų tai aišku kaip kam tenka tam tikros funkcijos, ir kokią tvarką derinti, sprendimus. Tiesiog aš manau, kad tai skaidrintų veiklą ir užtikrintų nuoseklumą tiesiog“ (M1).

Kitos informantų pusės atsakymai išsiskyrė tuo, kad toks reguliavimas, jų nuomone, nepadėtų: „<...> reikėtų pasižiūrėti Lietuvoje, ar mes einam teisingu keliu, <...>, su visais aprašais ir su taisyklių buvimu. Suprantu, kad taisyklių reikia, bet mes jau kai kur esam tiek apsirašę, ir po to <...> yra tas toks momentas, kad nesiekiam bendro tikslo, jeigu kažkas parašė, ir, neduok tu Dieve, parašė ne taip kaip tvarkoj yra numatyta, tai tau išilgėja procesas, nes sustoja procesas, kitas asmuo turi rašyti, kad neparašėte to, to ir ano, ne pridėjote to, to ir trečio, bet čia yra sisteminis dalykas“ (M3); „tai nepadėtų, nes kažkaip apibrėžtų, kaip ir sakiau, kad gyvenimo dinamika gali visai kitur kažkur nuvesti, o to nebus apsprašta ir kažkaip reikėtų vėl rašyti naujus susitarimus. <...> kažkaip būtų kliūtys tiems pokyčiams, ir reikėtų naujų susitarimų, ir kažkokių perteklinių biurokratizmo“ (M2).

Pasidomėjus, kaip informantai mano, koks šiuo metu yra tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas reguliavimas, jų nuomonės išsiskyrė: „žinau

apie tokį reguliavimą, kad būtų, tiesiog nereikėjo“ (M1); „<...> Tai yra numatyta pagal įstatymą, ką mes turėtume pirkti, per tą katalogą CPO arba per tą platformą, tai tiesiog numatyta įstatymo. Ir toks <...> reguliavimas pagal reguliuojantį Viešųjų pirkimų įstatymą. Tenai numatyta, kokiais būdais turime pirkti kokius, būtent dalykus, ir taip darom. <...>, kaip ir įstatymas apsprendžia“ (M2); „<...> kad turi būti centrinės perkančiosios organizacijos įstatyme numatyta“ (M4); „kiekviena veikia pagal savo kažkokią vidinę tvarką ir aprašus, ir jeigu tu su jais susipažinęs, žinai kaip toje institucijoje, kas vyksta“ (M5); „turime kažkokį problemų reguliavimą, nu ta prasme, jeigu yra problema, ir yra ginčas, mes įstatyme turime aprašymą, kaip ginčai sprendžiami“ (M3).

Apibendrinant, informantai pareiškė, kad jų centralizuotų viešųjų pirkimų veikla yra reglamentuota įstatymų, taip pat turimas centralizuotų viešųjų pirkimų reguliavimas įstaigoje.

Išteklių, žinių ir informacijos iš skirtingų institucijų sutelkimas ir dalijimasis tarpusavyje. Šis klausimų blokas padės išsiaiškinti informantų nuomones, ar yra pakankama žinių ir informacijos sklaida tarp instituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas ir kas padidintų žinių ir informacijos sklaidos lygį tarp instituciniame bendradarbiavimą sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas.

Informantai, atsakydami į klausimą, ar yra pakankama žinių ir informacijos sklaida tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas, pasidalijo į dvi stovyklas. Didžioji dauguma teigia, kad pakankama: „manau, kad pakankama, jeigu būtų kažkur pasirinkimas, galimybė gal ir imtume, bet kol kas vadovaujamės, nes ten yra <...> kaip ir pagrindas, <...>, pretenzijom atsakyti tam tikru straipsniu, tam tikru būdu, pavyzdžiais vadovautis. <...> kitą kartą remiantis ir tais DUK'ais parašome į pretenzijas atsakymus ar dar kažkur“ (M1); „taip, <...>, pakankama. Bet kaip pagrindiniai tie dalykai, kuriuos mes naudojame, tai yra tos pirkimo sąlygos. Ir tenai visi tie dokumentai, kurie prie jų dedami, tai jie nėra tobuli, nes dar <...> reikėtų patobulinti, nes kaip po to yra tekę susidurti, kai, <...> paskui tikrina tos institucijos, tai randa dar visokių <...> pasiūlymų dar tobulinti“ (M2); „pakankama, Viešųjų pirkimų tarnyba taip, CPO LT irgi daro pranešimus ten tuos gyvus, nemokamus“ (M4); „tai kaip ir pakankamai atrodytų būtų, nes, bent jau tie VPT DUK'ai tikrai labai labai fainas dalykas. Žinoma, norėtusi, kad jisai būtų atšviežinamas, peržiūrimas, bet visiškai suprantam, kad yra lygiai tas pats viešasis sektorius, ir jie finansavimą gauna kokį gauna, tai <...>, mūsų lūkestis gal būtų didesnis, bet mes, <...>, juos nuleidžiame į realybę, ir dėl tos priežasties tikrai pakankamai džiaugiamės, jeigu būtų galima geriau, tai žinoma visada norėtusi geriau. Ir galbūt norėtusi, <...> daugiau žiūrėti ne į problemas jau kaip kažkas su jomis susidūrė ir kaip išsisprendžia, bet gal netgi jau į ateitį pažiūrėti, kokios gali būti problemos, ir kaip būtų galima apskritai jų net išvengti, kaip daryti, kad tų problemų nekiltų. Va čia būtų labai smagus dalykas. <...> Mokymai visada gerai, mokymai yra visada gerai. Tas nuolatinis mokymasis yra būtinybė, nes tokiu būdu mes nu neįstringame, bet vėl dalyvauti mokymuose yra toks momentas, tu turi išskirti laiką, tave turi išleisti, yra visada gerai, kai yra galimybė prieiti prie kažkokių tai įrašų, bet vėl, kai mes prieiname prie kažkokių įrašų, vis tiek tu turi turėti galimybę išskirti tam tą tikrą laiką, galbūt, būtų nebloggeriai turėti prie įrašų tokius trumpus aprašymus: „šitą mokymą peržiūrėjus jūs išmoksitė...“ <...>, kad pavyktų atrasti tikslinį mokymą ir ką išgirsiu, nes liūdniausias momentas būna, kai peržiūri mokymą, skiri valandą, pusantros, o išeini tuščias. Nes nieko naujo nesužinojai“ (M3).

Vienas informantas teigia, kad žinių ir informacijos sklaida tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas galėtų būti geresnė: „manau, kad galėtų būti platesnė ta sklaida. <...> tie mokymai imant iš VPT, galėtų būti daugiau tokių, apie kažkokią labai

konkrečias sritis. Tarkim sutarčių keitimas, ar ten koks nors planavimas pirkimų, kur yra einama gilyn į vieną konkrečią sritį, o ne prabėgom apie viską. Tai taip, tikrai duoda labai dideles žinias. Lygiai taip pačiai CPVA pavyzdžiui, kur organizavo dabartinius mokymus, tai jie tikrai yra naudingi, bet kaip paskelbė informaciją, kad gali registruotis, kas nori, kiek nori iš visų savivaldybių. Tai iš vienos užsiregistruoja 15 asmenų, iš kitos, jau nebelieka vietos. Tai tas asmenų ribojimas iš institucijos po kokius 2-3 būtų irgi geresnė nauda. <...> labai žavėtų, jeigu būtų labai konkrečiom, siaurom temom, bet einant gilyn“ (M5).

Atsakant į klausimą, kas padidintų žinių ir informacijos sklaidos lygį tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas, informantai pateikė skirtingus variantus. Atsakymai pateikti subkategorijose (žr. 3.2.7 lentelę).

3.2.7 lentelė

Žinių ir informacijos sklaidos lygio padidėjimas

Subkategorija	Informantų teiginiai
Internetinė platforma	<...> kai susitinkam tos perkančiosios organizacijos centrinės apie tai pasvajojame, <...>, kad ir tie kontaktai būtų, tu, kas užsiima tais darbais, kad galėtume kažkaip kreiptis ar susisiekti daugiau vienas su kitais, nes yra, kad, ypač mažos savivaldybės tai viešuosius pirkimus atlieka nebūtinai viešųjų pirkimų specialistai. Tai yra kažkokios papildomos funkcijos, išdalintos ir kažkokios temos, galima būtų kažkokia tema, patalpinti, ir visi tenai jungtųsi ir diskutuotų. Kažkaip dalintųsi ta gerąja patirtim, tai, tai padėtų visiems. Bet kol kas to nėra. <...> Čia reiktų tokios aktualios informacijos čia ir dabar, <...> sprendžiant, nes yra tokių klausimų, kur atrodo visai paprastų, bet ne visiems jie aiškūs ir tiesiog tokios praktikos, gerosios, kaip yra iš tikrųjų. Kažkokių komentarų, tam tikrų situacijų, kaip ir, irgi gerosios praktikos pavyzdžių. Tai tos centrinės perkančiosios būtų kažkokios vedančios manau, o visi, kurie užsiima tais pirkimais tiesiog dalyviai aktyvūs.<...> CPO LT, Viešųjų pirkimų tarnybą, CPVA atstovas (M2). Jeigu bendradarbiautų VPT su koku nors VVA ir ant moodle, <...> kurtų platformą, aš manau, kad jie tikrai galėtų rasti daug labai gražių bendradarbiavimo alternatyvų. Bet vėl tam reikia mesti pinigus, tam reikia mest laiką, ir jeigu matymas sueina, kad galima siekti kažkokio tai tikslo tokiom priemonėm, tai aš manau, kad jie tą ir padarys. Arba jiems nieks nepasiūlė dar. Taip irgi būna (M3). Tai galbūt informacijos susisteminimas būtų taip, kad būtų vienoje vietoje, nereiktų ieškoti. <...> galėtų būti, <...>, bet kas čia galėtų administruoti, ar ten kokia nors ekonomikos ir inovacijų ministerija, ten sukuria internetinę, <...>, tai platformą, kur surenka visus duomenis <...>, kas liečia centralizuotus viešuosius pirkimus ir ten pagal temas talpina, <...>, ar tai taip galėtų būti, galėtų, bet iš karto galvoju, kas tai administruotų (M4).
Dažni informacijos atnaujinimai	Gal dar norėtųsi dar <...> pavyzdinių dokumentų formų, <...> labai patinka kai yra sutartis. Dabar yra patvirtintos, labai patinka. Gal kažkokių dar atsirastų poreikių, kad būtų pavyzdiniai dokumentai (M1). Jeigu būtų talpinama raktinė informacija, kokybiška informacija, patikrinta informacija, <...> informacija, ką aš pamatysiu mokyme. Atnaujinta informacija, nes vėl, kai atsidarai mokymą ir mokymas yra 3 metų senumo, ir žinai, kad jau 2 kartus keitėsi įstatymas, tai vėl, nepatikimai žiūri į tokį dalyką M3).
Komunikacijos planas	Komunikacijos <...> planas čia, čia reikia sodinti komunikacininką <...> to klausimo (M3).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Taigi, informantų dauguma pabrėžė, kad sklandesnę žinių ir informacijos sklaidą tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas įsivaizduoja kaip internetinę platformą, ar internetinį puslapį, kuriame aiškiai, struktūruotai ir sukonkretintai pateikta informacija, kuri padėtų sprendžiant iškilusias problemas. Taip pat informantai paminėjo dažnus informacijos atnaujinimus ir komunikacijos planą žinių ir informacijos viešinimui.

Komunikacija ir cikliškumas. Šioje klausimų grupėje informantams užduoti klausimai, kurie padės išsiaiškinti kokias kliūtis įžvelgia tarpinstituciniame bendradarbiavimo procese, cikliškume, kai iškyla centralizuotų viešųjų pirkimų problemos, kaip apibūdintų komunikaciją tarpinstituciniame

bendradarbiavime, kai tenka spręsti centralizuotų viešųjų pirkimų problemas.

Apklausus informantus, kokias kliūtis įžvelgia tarpinstituciniame bendradarbiavimo procese, cikliškume, kai iškyla centralizuotų viešųjų pirkimų problemos, jų nuomonės išsiskyrė, ir jų nuomonės buvo suskirstytos subkategorijomis (žr. 3.2.8 lentelę).

3.2.8 lentelė

Kliūtys komunikacijoje ir cikliškume

Subkategorija	Informantų teiginiai
Komunikacijos nebuvimas	<i>Čia net jos nebuvimas. Komunikacijos trūkumas, nevaldymas turinio, nes kai gauni penkias paklodes, tai faktas, kad neturi kada skaityti. Informacijos konkretumas su galimybėm pasiskaityti plačiau, <...>, čia reikia sodinti komunikacininkus ant šito dalyko, nes, kai yra tinkamai pateikta žinutė, ją suvirškinti yra žymiai lengviau, pagauti ant kabliuko yra žymiai lengviau. Lygiai tas pats ir tarpinstituciniame bendradarbiavime, lygiai, <...> ir mes dirbam kaip CPO, stengiamės tuos laiškus institucijoms, kurios per mumis ten tuos pirkimus toliau vykdo jau ne tik tai, ką jos privalo padaryti, bet ką ir galėtų padaryti surašyti, bet jau stengiamės taip sukratyti, kad, <...>, būtų tiesiai į dešimtuką, be jokių daugžodžiavimų. Bet vėl gaunasi, kad po to vienam ta žinutė nepriimtina, nes lūkestį turi kitokį (M3). <...> komunikavime, gal dažnesniu atveju, su kuo tekę susidurti, tai, kad tu nežinai, iš kitos institucijos konkretaus asmens. Arba jie staiga ima ir pasikeičia. <...> gavom paskutinį raštą ir bandžiau pasiaiškinti dėl vieno klausimo, ir išsiaiškinti, kas tiksliau domina ir kaip čia patartų elgtis, tai susisieki tiesiog su administratore, kuri <...> yra skirta laišku persiųsti, tai nežinai su kuo bendrauti (M5)</i>
Priminimų nebuvimas	<i>Bet veikiausiai didžiausia kliūtis galėtų, gali būti ta tokia, mes visur turim susidėti priminimus patys. Iš dalies tai yra kaip ir gerai, <...>, bet būtų, galbūt, visai šaunus dalykas, jeigu tikrai norint <...> turėti viešųjų pirkimų specialistų tinklą, <...>, kad šoktų priminimas, kad „mielieji, sveiki, liko, nežinau, 2 savaites iki ataskaitų pateikimo“, nes visoj Lietuvoj visi vienu metu turi teikti. <...> Reikia, kad vienas žmogus peržiūrėjęs emeilus, paspaustų mygtuką ir visiems iššoka priminimas. Bet vėl, <...> apie įgalinimą ir nugalinimą gaunasi, <...>, pradėsim priminti žmonėms, gausim daugiau ataskaitų, bet žmonės nebejaus atsakomybės, kad reikia pačiam sekti. Tai čia vėl čia požiūrio klausimas (M3).</i>
Nebendradarbiavimas	<i><...> galima galėtų kilti tuomet, jei institucijos nebendradarbiautų. <...>, nepateikti informacijos laiku ir mums reikalinga į kažkokią pretenziją atsakinėti, mes kreipiamės į instituciją, kad žinių pateikti laiku. Tai <...> visi procesai nusikelia, nes sutrinka tiesiog procesų cikliškumas ir pirkimo eiga užsitęsia (M1). Galbūt pirmas klausimas būtų, <...>, kur kreiptis ir kas galėtų padėti (M4).</i>
Terminų nesilaikymas	<i>Pirkimą lyg suplanavus <...> kaip ilgiau tenai įvyksta tasai tikrinimas. Negu numatyta tos 20 dienų (M2).</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant, informantai kaip kliūtis sklandžiam tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas procese, cikliškume išskyrė: komunikacijos tarp institucijų nebuvimą, priminimų apie būtinas procedūras nebuvimą, institucijų nebendradarbiavimą. Pastebėta, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas vyksta nesilaikant įstatymais nustatytų terminų.

Paklausus informantų, kaip apibūdintų komunikaciją tarpinstituciniame bendradarbiavime, kai tenka spręsti centralizuotų viešųjų pirkimų problemas, kokios informantų patirtys su kitomis institucijomis, dauguma apklausiamųjų pasidalino, kad komunikaciją vertina gerai: „komunikaciją vertinu iš tikrųjų pozityviai, jeigu kyla klausimų paprastai pavyksta susitarti ir atrasti bendrą sprendimą. Svarbiausia yra, <...>, atvirumas, noras bendradarbiauti, <...>. Gerai, bendradarbiavimas paprastai vyksta sklandžiai, iškilus neaiškumams randam bendrus sprendimus. Tai reiškia, kad viskas gerai. <...>, tiek ir mes teikiame, pavyzdžiui, perkančiosioms, tiek ir mes gaunam iš aukštesnės institucijos. Nepalieka bėdoje, jeigu yra kažkokie prieš teisiniai procesai arba pretenzijos. Kreipiamės, kad išgirstume įvairių nuomonę, ar teisingai pasielgta, kaip pasielgti ir įstatymų nepažeidžiant“ (M1); „tai geranoriškas tas bendradarbiavimas, ir kažkaip pavyksta susitart, susikalbėti. Ir gaunamas atgalinis ryšys, kad teigiamas“ (M2); „<...>, teigiamai, ar telefonu, ar elektroniniu paštu, pagal ten

reglamentuotą atsakymų pateikimo laiką buvo gauti atsakymai“ (M4). Vienas informantas pasidalino, kad egzistuoja komunikacijos stoka: „<...> komunikacijos stygius“ (M3).

Nuolatinis mokymasis. Šia klausimų grupe siekiama išsiaiškinti, ar institucijų darbo kokybė priklauso nuo personalo žinių ir kompetencijų, ir ar informantai yra pastebėję, kad personalui trūksta žinių ir kompetencijų, kai tenka bendradarbiauti su kitomis institucijomis sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas.

Uždavus klausimą ar institucijų darbo kokybė priklauso nuo personalo žinių ir kompetencijų, informantai vienbalsiai apsprendė, kad darbo kokybė tiesiogiai siejasi su personalo kokybiškomis žiniomis ir kompetencijomis: „tikrai taip. Tikrai taip, <...> kartais atrodo, kad atsakinėja pradžiamoksliai. <...> norėtusi kad tas, kuris tikrina, turėtų daugiau gal net ir už tave tos kompetencijos“ (M5); „<...> taip, be abejo, kad darbo kokybė priklauso nuo personalo ir žinių, kompetencijų, nes taip apsprendžiamas greitis atsakymų ir kokybė, o patirtis, kol kas gera, <...>, jeigu kreipiausi, gavau atsakymą ir tas atsakymo panaudojimas nepavedė“ (M4); „<...> Personalo žinios yra viskas. Žinios, kompetencija, <...>, jeigu nėra žinių, jeigu nėra kompetencijų, tai tada darbo kokybė krenta, arba darbo kokybė gali išlikti tokia, bet tada mes lauksime labai ilgai. Tai, <...>, natūralu jeigu investuojame į mokymą, tai ir į kokybišką mokymą, jeigu tikriname, ką išmoko. <...> visai kitas pokalbis, visai kitas turinys, ir nebūtinai išorėje, čia tas veikia ir viduje. <...>, jeigu tai yra su kita institucija, <...>, jeigu žmogus net ne operuoja sąvokom, <...> tai, mes turim tada nuo žymiai toliau pradėti, su tuo žmogum net kalbėtis, nes <...> žmogui yra nežinoma daug kas, <...>. Bet jeigu žmogus turi žinių, tai su juo yra žymiai lengviau bendrauti ir komunikuoti, <...>, tai lemia labai daug“ (M3); „taip, manau, kad tai priklauso, nes čia pastoviai visokių yra pasikeitimų, visokių naujovių, ir reikalinga pastoviai mokytis: (M2); „taip, tikrai taip. Darbo kokybė labai priklauso nuo darbuotojo žinių ir kompetencijos, iš tikrųjų. Šiaip, <...> pirkimų srityje svarbu, kad darbas būtų atliekamas specialistų, kurie išmano šią sritį, kurie yra orientuoti į tą sritį ir kurie supranta procedūras“ (M1).

Informantai į klausimą, ar yra pastebėję, kad personalui trūksta žinių ir kompetencijų, kai tenka bendradarbiauti su kitomis institucijomis sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas, atsakė: „kas liečia Viešųjų pirkimų tarnybos, tai ne, visada būna kompetentingi, bet jeigu aš žiūriu jau vėlgi iš kitos dar pusės, iš mūsų perkančiųjų organizacijų tai <...> yra tikrai žmonėms primesta funkcija ir jie nėra kompetentingi, <...>. Trūksta kompetencijos atlikti viešąjį pirkimą, inicijuoti, techninę specifikaciją parengti. <...> gal reikėtų ne tik mokymų, bet ten reikėtų tiesiog turėti tam tikrą specialistą, <...>, kad vienas specialistas <...> apimtų <...> visas mokyklas <...> ir atliktų jų viešųjų pirkimų inicijavimo paraiškas, išklaustų ten jų bėdas, ko joms reikia, pirkimo poreikį, <...>. Ir vieną specialistą paimti ant visų darželių <...>. Tik turi būti vienas specialistas. Ne ten po 0,5 kažkoks tai jų ūkvedys, ar tai maisto gaminimo <...>. Norėtusi, kad konkrečiai žmogus dirbtų būtent su viešaisiais pirkimais ir konkrečias įstaigas apimtų. Tai ir mums lengviau yra ir įstaigoms lengviau, žmonėms mažiau streso tai yra. Labai daug streso sukelia viešieji pirkimai“ (M1); „Nesu pastebėjęs“ (M2); „jau esame išsiugdę, kad jeigu šita tema reikia kalbėti, tai, kad be mūsų nevyktų pokalbiai, bet kitose srityse tikrai yra tekę labai daug matyti“ (M3); „Jeigu yra taip buvę, <...>, tai iš karto yra pasakyta, kad atsakymo pateikimas gali užtrukti, <...>, negalime atsakyti dabar, reikia mums daugiau laiko“ (M4); „Ne, gal“ (M5).

Apibendrinant, informantai teigia, kad nėra pastebėję, kad personalui trūksta žinių ir kompetencijų, kai tenka bendradarbiauti su kitomis institucijomis sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas. Tačiau vienas informantas atkreipė dėmesį į problemą, kuri susijusi su centrinei

perkančiajai organizacijai priklausančiomis pavaldžiomis įstaigomis. Pavaldžių įstaigų darbuotojams neretai trūksta žinių ir kompetencijų, viešųjų pirkimų inicijavimo paraiškas, technines specifikacijas ruošia su viešaisiais pirkimais nesusiję asmenys.

Apklausiant informantus buvo improvizuotai užduotas paskutinis klausimas, kuris susijęs su viešųjų pirkimų darbuotojais ir jų tobulėjimu: ką manote apie viešųjų pirkimų specialisto pažymėjimą? Ar jis reikalingas? Ar tai perteklinis reikalavimas? (žr. 3.2.9 lentelę).

3.2.9 lentelė

Viešųjų pirkimų specialisto pažymėjimo reikalingumas

Subkategorija	Informantų teiginiai
Viešųjų pirkimų specialisto pažymėjimas reikalingas	<i>Tai kaip patikrinimas žinių labai geras dalykas, bet, <...>, specialisto žinių pažymėjimas turėtų būti absoliučiai visiems, bet jis turėtų būti graduotas. Jeigu kažkas daro tik mažos vertės pirkimus, ir tik pagal VPĮ, tam žmogui <...> nereikia turėti to komunalinio sektoriaus žinių. <...>. Tokiu būdu mes galime turėti labai konkrečius mokymus tam specialistui parengti, ir mes galim turėti už mažesnę resursą geresnį rezultatą. Lygiai taip pat yra ir su visokiais kitais pirkimais, jeigu mes pasižiūrėsime, kokius klausimus mes turime specialisto pažymėjimo egzamine. Taip, aš suprantu, kad galbūt būtų lengva VPT, kad yra <...> bendras vienas egzaminas, visi išsilaiko, ir visi viską turi, <...>, būtina yra diferenciacija, ir kuo greičiau tai bus atlikta, tuo geriau, ir paprasčiausiai užtenka lengvos gradacijos, gal kokių 6 lygių ir viskas. Žmogus išsilaiko kaip vairuotojo pažymėjimą. <...>. Čia jau yra tik tai, <...>, reguliavimo dalykas, <...> norim tos kontrolės ir to patikrinimo. kad tikrai specialistas gali“ (M3).</i> <i><...>, kai reikėjo tą pažymėjimą gauti, išlaikyti egzaminą, tai buvo pikta labai ir sakėm, kad čia tikrai perteklinis reikalavimas. Tačiau, kai turi rezultatą, ir kaip aš prisimenu <...> vis tiek reikėjo ruoštis, tai galvoju, tikrai tas mokymasis papildomas <...>, papildomų žinių įgijimas, jisai davė naudos. Ir reikalavimas manau, kad nėra perteklinis, todėl, kad papildomos žinios, gebėjimas galbūt orientuotis, skaityti yra loginis mąstymas, ko tikrai reikia viešųjų pirkimų specialisto darbe. <...> bet dabar kaip tai praėjo, aš galvoju, <...>, tuo metu buvo daug streso, daug, <...>, kančios, tokios vidinės galbūt daugiau, bet dabar galvoju, kad <...> buvo tų žinių tokių gautų <...>, ir protas palavintas, bet <...> dėl klausimų buvo pikta, kad jie buvo sukti, kad jie buvo nevisai galbūt visi aiškūs, <...> tiesiog tai yra logika, orientacija, o tai yra tikrai savybės, ne visada reikia žinių, bet kitą kartą reikia gebėjimo pritaikyti, <...>, čia su šituo žodžiu egzaminu kaip ir tie dalykai <...> pastiprinami, jeigu jie buvo, jeigu jų nebuvo, tai gal žmonės neišlaikė, <...>, aš žinokit vertinu teigiamai (M4).</i>
Viešųjų pirkimų specialisto pažymėjimas nereikalingas	<i>Tikrai nereikia, tai <...> nieko nekeičia žmogaus kompetencijoje. Pas mus yra kolektyvas <...>, bet jų tai darbo patirtis nuo to nepasikeitė, žinių kiekis nepasikeitė, nes įstatymų kaita <...>. Informacinės sistemos irgi keičiasi. Pažymėjimas yra nereikšmingas, <...>. Buvo baimių, sumaištis iš tikrųjų, bet pavyko ir pasirošimo tikrai reikėjo. Bet nuo to ar motyvacija, ar atlyginimo atžvilgiu <...> niekas nepasikeitė, kad galėtų motyvuoti tiesiog ir vėl prievolė atsirado, kažkoks reikalavimas (M1).</i> <i><...> manau, kad perteklinis dalykas. <...>, aš manau, kad <...> turėtų galbūt susiję su kažkokia darbo patirtimi, su sėkmingais rezultatais, <...>, bet ne, ne kad kažkokį egzaminą išlaikyti <...> vienkartinės žinios <...>. O kaip, <...> su darbo rezultatais, kokie rezultatai, tai vis dėlto man atrodo, kad jau kitokios nuostatos turėtų būti, kažkokia darbo patirtis, kad jų suteikti, nes čia Komisijos atstovauti, vadovauti. Suteikiama tokia atsakomybė jų didesnė, kas turi tuos pažymėjimus. Tai turėtų būti kiti rodikliai, kaip, pavyzdžiui, kažkokia darbo patirtis. Galbūt dvejų metų viešųjų pirkimų srity <...>, ir žiūrint, kokie tie rezultatai, kaip pavyksta tie pirkimai, kaip <...> kokių pretenzijų, o kažkokie tokie rodikliai - veiklos, kad žmogus tikrai jau jis ir patirties turi, ir ji yra sėkminga, ir jam galim mes duoti tą leidimą, kad jisai turėtų tą pažymėjimą, <...>, o ne susiję su kažkokių žinių, kur gali iškalt <...> paskui kitą dieną pamiršti (M2).</i>
Viešųjų pirkimų specialisto pažymėjimą vertina dviprasmiškai	<i><...>, aš manau, kad pas mus skyriuje <...> yra tikrai puikiai dirbančių specialistų. Ir tiek, kiek mes dirbame su tokiais pirkimo būdais, kokiais dirbame, jos turi galybę žinių. Bet yra tam tikros sritys, su kuriomis savivaldybė niekada nesusiduria ir nesusidurs. O klausimų, kaip tyčia teste pakliūva būtent iš tos srities, <...>. Taip, nežinau, dviprasmiškai. Nežinau, nes aš suprantu, kad man, kaip šitos srities specialistei, turint pažymėjimą, aš turiu pati bonusų sau. Ir įsidarbinimo kitur atveju, jeigu tektų, reikėtų ieškoti. Ir manau, kad tai yra pliusas. <...> Šiuo klausimu taip skeptiškai gana žiūriu (M5).</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant, viešųjų pirkimų specialisto pažymėjimo prasmė atskleista visomis pusėmis. Viešųjų pirkimų specialisto pažymėjimas reikalingas, nes už tikrina, kad specialistas, dirbantis su viešaisiais pirkimais turės pakankamas žinias, o mokantis įgyjamos naujos žinios padeda lavinti loginį ir analitinį mąstymą. Informantai, kurie pasisakė prieš viešųjų pirkimų specialisto pažymėjimą teigė, kad ne nuo egzamino rezultatų priklauso žmogaus patirtis ir galimybės korektiškai vykdyti centralizuotus viešuosius pirkimus. Vienas informantas pasiūlė, kad viešųjų pirkimų specialisto pažymėjimas galėtų būti išduodamas už darbo patirtį arba už produktyvius darbo rezultatus. Informantas, kuris teigė, kad į viešųjų pirkimų specialisto pažymėjimą žiūri dviprasmiškai, teigia, kad viešųjų pirkimų specialisto egzamine, kai kurie klausimai sudaryti iš tokių temų, kurios nėra susiję su darbuotojų tiesioginiu darbu, ir kurių žinoti net nereikia.

IŠVADOS

Teorinės analizės metu atskleista, kad bendradarbiavimas yra svarbus procesas, socialinio bendravimo forma kolektyvinėje sąveikoje, kurioje susivienija skirtingos bendradarbiaujančios šalys spęsti problemoms ir iškilusiems iššūkiams, siekti bendro tikslo ir rezultato. Mokslinės literatūros straipsnių analizės metu nustatyta, kad ne visada bendradarbiavimas yra teikiantis norimą naudą ir rezultatus. Bendradarbiaujančios šalys, siekdamos sukurti norimą rezultatą, turi siekti santykiškai pagrįstų bendradarbiavimo veiksmų, palaikyti dialogą, suvienyti ir įgalinti veikti skirtingas žinias ir metodus.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo teorinė analizė atskleidė, kad tai - svarbus, aktualus procesas, kuris leidžia sutelkti skirtingus išteklius, žinias, patirtis, kuriant naują rezultatą, kurio nepavyktų sukurti kiekvienai institucijai atskirai. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali padidinti veiklos efektyvumą, tapti progresą skatinančiu veiksmu. Tačiau taip pat yra rizika, kad biurokratinė kultūra, lankstumo stoka, negebėjimas prisitaikyti prie pokyčių padarys tarpinstitucinį bendradarbiavimą neefektyvų, nenaudingą, nesukuriantį rezultato, ar sukuriantį neigiamą ir nei vienos institucijos netenkinantį rezultatą.

Mokslinių literatūros šaltinių analizės metu identifikuota iš ko susideda tarpinstitucinis bendradarbiavimas: susitarimas dėl darbo krūvio paskirstymo, terminų, išteklių panaudojimo/dalijimosi, konfidencialumas, atsakomybė, nenumatytų atvejų planai, raštu nustatyti lūkesčiai ir tikslai, dalijimasis informacija ir žiniomis, komunikacija ir cikliškumas. Taip pat atskleista kokiais principais pasižymi tarpinstitucinis bendradarbiavimas: partnerystė ir bendrystė, pasitikėjimas, atvirumas ir skaidrumas, nuolatinis mokymasis, bendras tikslas, tvarumas, veiklos koordinavimas.

Viešųjų pirkimų sąvokos teorinė analizė atskleidė, kad tai – sudėtingas procesas, priemonė, mechanizmas, veiksmų visuma, kuriame dalyvauja perkančiosios organizacijos, subjektai, tiekėjai. Didelę reikšmę šiam procesui suteikia žmogiškasis faktorius: darbuotojų darbo patirtis ir darbo sparta, domėjimasis naujovėmis. Viešieji pirkimai turi svarbią – socialinę – funkciją, kurią atlikdami gali padėti valstybei vykdyti politikos priemones, padėti socialiai pažeidžiamiems asmenims, reguliuoti rinką, kai pirkimuose teikiama pirmenybė socialinėms, arba mažoms ir vidutinėms įmonėms, kurti viešąją vertę, užtikrinti tvarumą, skatinant įdarbinti ilgalaikius bedarbius, saugoti gamtą ir žmonių sveikatą reikalaujant aplinkosauginių žaliųjų viešųjų pirkimų reikalavimų tinkamo laikymosi.

Mokslinių straipsnių analizė atskleidė, kad viešieji pirkimai yra priklausomi nuo tarpinstitucinio bendradarbiavimo. Viešųjų pirkimų procese dalyvauja daug įstaigų ir institucijų, kurios formuoja, įgyvendina politiką, vykdo ir prižiūri viešųjų pirkimų procesus, atlieka kontrolės ir teisingumo funkcijas tiekėjams ir perkančiosioms organizacijoms. Centralizuotų viešųjų pirkimų darbui, iškilusių problemų sprendimui būtinas sklandus tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

Teorinės analizės metu identifikuota, kad centralizuotu viešųjų pirkimų modeliu vykstantys pirkimai turi privalumų ir trūkumų, kyla centralizavimo proceso iššūkių. Tačiau atsižvelgiant į teikiamą naudą, galima sutaupyti kaštus, pagreitinoti procesą. Centralizuotų viešųjų pirkimų rezultatas priklauso nuo institucijos vidinių veiksmų ir personalo kompetencijų, nuo perkančiosios organizacijos viešuosius pirkimus atliekančio specialisto greičio, nuovokos ir supratimo priklauso kaip greitai bus reaguota norint išspręsti kilusius sunkumus, problemas ir iššūkius. Nuo vykstančio tarpinstitucinio bendradarbiavimo, konsultacijų su kitų institucijų specialistais centralizuotų viešųjų pirkimų tema

kilusioms problemoms ir iššūkiams spręsti, priklauso tolimesnė nacionalinių centralizuotų viešųjų pirkimų vystymosi eiga ir problemų sprendimo greičio pokytis.

Dokumentų analizės metu pavyko nustatyti, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesui suteikiama bendradarbiavimo plėtros ir telkimo, informacijos perdavimo, atskaitomybės ir problemų nagrinėjimo kategorijos. Komunikacija tarp institucijų vyksta teikiamų ataskaitų, konsultacijų ir informacijos teikimo pagalba.

Empirinės dalies rezultatai leido identifikuoti ir pagrįsti kliūtis, kurios kyla tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo metu svarbu apibrėžti įgaliojimus atstovauti savo instituciją, o tai būna apibrėžta pareigybės aprašymuose, įsakymuose, komisijos darbo reglamente, deklaracijose. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas procesui turi būti būdinga: sklandi komunikacija ir susikalbėjimas, noras išgirsti kitą, įsiklausyti ir pabandyti ar stengtis suprasti problemą, greitis ir tikslumas atsakyme, komunikacija, noras bendradarbiauti, spręsti problemas, svarbu siekti bendro tikslo, atvirumas ir geranoriškumas. Identifikuotos kliūtys, kurios kyla bendradarbiaujant institucijoms centralizuotų viešųjų pirkimų problemos sprendime: komunikacijos stoka, skubėjimas, per dideli reikalavimai, biurokratija, neaiškumai susiję su proceso eiga. Iškilusių kliūčių sprendimui siūloma: didesnė atsakomybė, suderintos institucijų nuomonės tarpusavyje, aiški proceso tvarka, griežtesnė atskaitomybė.

Apibendrinus empirinės tyrimo dalies rezultatus, nustatyta, koks institucijų elgesys trukdo: informacijos trūkumas (informacijos neteikimas), nepakankamas pasiruošimas, neįsigilinimas, specialistų kaita, netinkamo subjekto delegavimas, atvirumo trūkumas. Taip pat nustatyta, koks institucijų elgesys padeda: suvienodintas problemos matymas, tinkamo subjekto delegavimas, atviras bendravimas, laiku pateikta informacija, noras bendrauti, atvirumas, aiškumas, greitis, bendradarbiavimas, geranoriškumas, gerosios praktikos ir patirties dalijimasis. Institucijų kultūrai turėtų būti būdinga: vertybės, požiūriai, bendravimas, tikslų ir krypčių nustatymas, CPO narių tinklas, bendrystė, dalijimasis patirtimi, pagarba, geranoriškumas. Nustatyta, kad šiuo metu tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas reguliavimas vyksta: pagal Viešųjų pirkimų įstatymą, vidines tvarkas ir aprašus. Žinių ir informacijos sklaidos lygio padidininimui padėtų: internetinė platforma, dažni informacijos atnaujinimai, komunikacijos planas. Komunikacijoje ir cikliškume išskirtos šios kliūtys: komunikacijos nebuvimas, priminimų nebuvimas, nebendradarbiavimas, terminų nesilaikymas. Institucijų darbo kokybė priklauso nuo personalo žinių ir kompetencijų.

REKOMENDACIJOS

Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijai kaip viešųjų pirkimų politikos formuotojai, sukurti komunikacijos planą, kurio pagalba būtų apibrėžtas institucijų tarpinstitucinis bendradarbiavimas sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas su centrinėmis perkančiosiomis organizacijomis. Komunikacijos plane turėtų būti veiksmų planas centrinėms perkančiosioms organizacijoms ir su centralizuotais viešaisiais pirkimais susijusioms institucijoms: kaip pradėdama tarpusavyje bendradarbiauti, kokie žingsniai tarpinstitucinio bendradarbiavimo etape, kas už kokį etapą ar veiksmą atsakingas, kokiais klausimais gali padėti viena ar kita institucija, kokie kreipimosi, vykdymo ir atsakymo institucijoje dėl centralizuotų viešųjų pirkimų problemos sprendimo terminai. Komunikacijos plano dėka centrinės perkančiosios organizacijos žinotų kaip tarpinstitucinio bendradarbiavimo pagalba galėtų spręsti centralizuotų viešųjų pirkimų problemas.

Viešųjų pirkimų tarnybai organizuoti tikslinius mokymus ir seminarus centralizuotų viešųjų pirkimų tematika pagal konkrečias temas: centralizavimo procesas, centralizuotų viešųjų pirkimų iššūkiai, centralizuotų viešųjų pirkimų problemų sprendimas, centralizuotų viešųjų pirkimų problemų sprendimo geroji praktika. Organizuojamus mokymus skirstyti pagal tikslinę centralizuotų viešųjų pirkimų auditoriją, atsižvelgiant į centralizuotų viešųjų pirkimų specialisto patirtį: pradedantiesiems centralizuotų viešųjų pirkimų specialistams arba pažengusiems centralizuotų viešųjų pirkimų specialistams. Mokymų informacijoje tiksliai aprašyti, ko klausantysis gali tikėtis iš mokymų, įrašyti naudingas nuorodas, esant galimybei nukreipti į įvykusio seminaro įrašą pakartotinei peržiūrai.

VŠĮ „CPO LT“ sukurti internetinę platformą, kurioje centrinės perkančiosios organizacijos ir institucijos, kurios įtakoja ar yra susijusios su viešaisiais pirkimais, galėtų komunikuoti, dalintis informacija, patirtimi ir gerąja praktika, gauti iš su viešaisiais pirkimais susijusių institucijų kvalifikuotą pagalbą. Internetinėje platformoje turėtų būti visa aktuali, einamoji informacija dėl iškilusių centralizuotų viešųjų pirkimų problemų sprendimo, mokymų ir seminarų medžiaga, įvykusių seminarų įrašai bei įvyksiančių mokymų tvarkaraštis. Internetinėje platformoje būtų suteikta galimybė vienoje vietoje registruotis į vyksiančius mokymus ir seminarus visoje Lietuvoje. Centrinės perkančiosios organizacijos centralizuotų viešųjų pirkimų specialistas internetinėje platformoje galėtų rasti visą darbui ir centralizuotų viešųjų pirkimų problemos išsprendimui reikalingą medžiagą ir gauti konsultacijas iš su centralizuotais viešaisiais pirkimais susijusių institucijų vienoje vietoje.

Centrinėms perkančiosioms organizacijoms susiburti į VŠĮ „CPO LT“ sukurtą platformą, dalintis gerąja praktika ir patirtimi, keistis kontaktais, aktyviai įsitraukti, naudotis galimybe klausti su viešaisiais pirkimais susijusių institucijų aktualių klausimų, spręsti išskylančias problemas tarpusavyje bendradarbiaujant. Aktyviai naudotis galimybe patogiai registruotis į mokymus ir seminarus, sekti naujienas ir aktualią informaciją naudoti kasdieniniame darbe.

LITERATŪRA

Moksliniai šaltiniai:

1. Aktas, D. (2020). Atviras bendradarbiavimas. Pasiteisinę sprendimai ir geroji praktika. *Išvalgos*, 1, 10-20. Prieiga per internetą: https://www.utenos-kolegija.lt/upload/file_manager/Visuomenei/%C4%AE%C5%BEEvalgos/2020-Nr1/1%20D.%20Aktas_ATVIRAS%20BENDRADARBIAVIMAS.%20PASITEISINE%20SPRENDIMAI%20IR%20GEROJI%20PRAKTIKA.pdf
2. Aryee, R., Kanyoke, E. A., Addey, G. B., Nyamah, E. Y. (2025). Public procurement Corruption in Developing Countries Context: a Review and Research Agenda. *SN Social Sciences*, 5 (38). Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43545-025-01071-3>
3. Askfors, Y., Fornstedt, H. (2018). The clash of managerial and professional logics in public procurement: Implications for innovation in the health-care sector. *Scandinavian Journal of Management*, 34 (1), 78-90. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956522116303025>
4. Assche, A. V., Pasha, A. A., Cernat, L., Voss, H. (2023). From the Editor – Governments as Buyers: the International Business Implications of Public Procurement. *Journal of International Business Policy*, 7, 133-146. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1057/s42214-023-00174-z>
5. Balčiūnas, S., Garšvienė, L., Liukinevičienė, L., Matuzevičiūtė-Balčiūnienė, K., Petukienė, E. (2020). *Bakalauro ir magistro baigiamųjų darbų rengimo metodinės rekomendacijos*. Prieiga per internetą: https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Baigiamuju_darbu_rengimo_metodines_rekomendacijos_2020-compressed.pdf
6. Beneševičiūtė, I. (2024). Nuo išlikimo link organizacinio tvarumo: nevyriausybinių organizacijų ir fizinę negalią turinčiųjų socialinė jungtis Lietuvoje (daktaro disertacija, Vutauto Didžiojo universitetas). Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/b106702a-bae2-44d6-a2ee-d840109dcf00/content>
7. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. I dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
8. Bourne, L. (2009). Stakeholder Relationship Management. A Maturity Model for Organisational Implementation. Routledge.
9. Briedienė, S. (2016). Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo vertinimas įgyvendinant Europos Parlamento ir Tarybos direktyvas: ekspertų požiūris. *Viešojo politika ir administravimas*, 15 (4), 577-590. Prieiga per internetą:
10. Briedienė, S. (2021). Smulkaus ir vidutinio verslo įmonių dalyvavimo inovatyviuose viešuosiuose pirkimuose perspektyvos. *Viešojo politika ir administravimas*, 20 (2), 271-283. Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/docview/2565801668?pq-origsite=primo&searchKeywords=vie%C5%A1ieji%20pirkimai&sourcetype=Scholarly%20Journals>
11. Briedienė, S. (2017). Viešųjų pirkimų proceso valdymo modeliavimas šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas). Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:24918834/datastreams/MAIN/content>
12. Bučaitė-Vilkė, J. (2019). Interesų grupių dalyvavimas ir išitraukimas vietos lygmeniu: ar savivaldybių bendradarbiavimas gali būti demokratiškas? *Kultūra ir visuomenė. Socialinių tyrimų žurnalas*, 10 (1). Prieiga per internetą: https://culturesociety.vdu.lt/wp-content/uploads/2019/07/KV_10_1_9_Interesu%CC%A8-grupi%C5%A8-dalyvavimas-ir-i%C5%A8sitrukimas-vietos-lygmeniu-ar-savivaldybiu%CC%A8-bendradarbiavimas-gali-bu%C5%A8ti-demokratis%C5%A8Ckas.pdf
13. Bučinskas A., Giedraitytė, V., Raipa, A. (2014). Tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje. *Regional Formation and Development Studies*, 10 (2). Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/269606887_TINKLAVEIKA_VIESOJO_VALDYMO_POKYCIU_STRUKTUROJE
14. Bučiūnas, G., Velička, V. (2017). Keitimasis informacija ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas tiriant smurto artimoje aplinkoje atvejus. *Visuomenės saugumas ir viešojo tvarka*. 18, 165-183. Prieiga per internetą: <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=f08209f3236b6631284ded8e8935a6288d167c5a674a079a38ca83df0de5bf4aJmItdHM9MTc2NDk3OTIwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=05061e6b-c7d2-66bd-0951-0b27c6756700&psq=Keitimasis+informacija+ir+tarpinstitucinis+bendradarbiavimas+tiriant+smurto+artimoje+apli nkoje+atvejus+u=a1aHR0cHM6Ly9vanMubXJ1bmkuZXUvb2pzL3ZzdQvYXJ0aWNsZS9kb3dubG9hZC81NjMwLzQ4MzY>
15. Campbell, J., W. (2018). Efficiency, incentives, and transformational leadership: Understanding collaboration preferences in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 41 (2), 277–299. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15309576.2017.1403332#abstract>
16. Cittolin, S., F. (2018). Cooperation: A Concept Analysis. *Asian Journal of Business Management Studies*, 9 (2), 28–31.
17. Coenen, J., Steckler, T., King, W. W. (2024). Inter-institutional Collaborations. *Practical Management of Research Animal Care and Use Programs*, 3, 373-393. Prieiga per internetą: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-65414-5_19
18. Coppier, R., Michetti, E., Panchuk, A. (2024). Evolution of Dishonest Behavior in Public Procurement: The Role of Updating Control. *Decisions in Economics and Finance*, 47. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10203-024-00483-9>

19. Dimand, A. M., Patrucco, A. S., Abutabenjeh, S., Brunjes, B. M. (2026). Insights Into Public Procurement: Principles, Processes, and Partnership Dynamics. *International Encyclopedia of Business Management*, 4, 785-794. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780443137013003509?via%3Dihub>
20. Dromantienė, L., Bagdanovienė, A. (2023). Tarpinstitucinė pagalba riziką patiriančioms šeimoms: Šilutės rajono atvejis. *Socialinis ugdymas*, 59 (1), 25-41. Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/7c110878-e2f6-4d8a-8737-76d5a11285e9/content>
21. Edquist, Ch., Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2020). Functional procurement for innovation, welfare and the environment. *Science and Public Policy*, 47 (5), 595-603. Prieiga per internetą: <https://academic.oup.com/spp/article/47/5/595/6026548?login=true>
22. Eklund, S. Ch. (2025). Intermediaries in Strategic Procurement: Opportunities and Obstacles for Public Organizations. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 37 (6), 244-262. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S1096336725000134>
23. Ereminaitė, S. (2014). Institucinės ekonomikos teorijų raiška viešųjų pirkimų procese. *Viešojo politika ir administravimas*, 13 (2), 275-289. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/480b7ec5-3f65-479f-bb23-b61fd348849b/content>
24. Ferguson, D. (2009). Research Brief: Understanding Horizontal Governance. Prieiga internetu: http://www.centreforliteracy.qc.ca/sites/default/files/CTD_ResearchBrief_Horizontal%20Governance_sept_2009.pdf
25. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: VĮ Registrų centras.
26. Gedvilienė, G., Teresevičienė, M. (1999). *Mokymasis bendradarbiaujant*. Vilnius: Garnelis.
27. Gineitienė, Z., Šerpytis, K., Šakalis, V. (2012). Viešųjų pirkimų organizavimo ypatumai sveikatos apsaugos sistemoje. *Socialinių mokslų studijos*, 4, 1487-1502. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/22fa589c-680a-440c-94e4-387864940672/content>
28. Gnaldi, M., Del Sarto, S. (2024). Measuring Corruption Risk in Public Procurement over Emergency Periods. *Social Indicators Research*, 172, 859-877. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-024-03331-w>
29. Grandia, J., Kuitert, L., Schotanus, F., Volker, L. (2023). *Public Procurement: Theory, Practices and Tools*. Prieiga per internetą: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-18490-1_1
30. Grigužauskaitė, S., Skučienė, D. (2019). Šeimos ir darbo derinimo teisinės prielaidos Baltijos šalyse. *Socialinė teorija: empirija, politika ir praktika*, 18, 8-22. Prieiga per internetą: <https://www.journals.vu.lt/STEPP/lt/article/view/12557/11048>
31. Harun, M., Salema, G., Matto, M. (2025). Achieving desired compliance performance in public procurement: Does embedding a culture of performance orientation matter? *Future Business Journal*, 11 (51). Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-025-00444-7>
32. Himmelman, A. T. (2002). *Definitions, Decision_making models, Roles, and Collaboration Process Guide*. Minneapolis.
33. Jonaitytė, E., Lazauskienė, A. (2011). Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo situacijos analizė ir plėtros tendencijos: Šiaulių apskrities atvejis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (23), 6-18. Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:6101978/datastreams/MAIN/content>
34. Junevičius, A., Ereminaitė, S. (2010). Viešųjų pirkimų tvarkos optimizavimo ir efektyvumo didinimo galimybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 54. Prieiga per internetą: <https://research.ebsco.com/c/vzvqqq/viewer/pdf/hl7ywgjqtz>
35. Kalanta, M. (2014). Darbo santykių institucijų kaita Lietuvoje institucinių veikėjų požiūriu. *Kultūra ir visuomenė. Socialinių tyrimų žurnalas*, 5 (1). Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/9ad5ec30-72e0-4f49-aa7b-5744dcc2f2bd/content>
36. Kanapinskas, V., Plytnikas, Ž., Tvaronavičienė, A. (2014). Sustainable Public Procurement: Realization of The Social Aspect in Republic of Lithuania. *Business: Theory and Practice*, 15 (4), 302-315.
37. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
38. Karttunen, E., Kähkönen, A., Malacina, I., Lintukangas, K., Kähkönen, A., Vos, F. G. S. (2024). Dynamic capabilities view on value creation in public procurement. *Journal of Public Procurement*, 24 (1), 114-141. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/jopp/article/24/1/114/1226990/Dynamic-capabilities-view-on-value-creation-in>
39. Katinienė, A. (2016). Žinių ir ryšių sąsajų analizė tinkluose. 19-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija: „Verslas XXI amžiuje“ [elektroninis išteklis]. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.vilniustech.lt/handle/123456789/155986>
40. Katunian, L. (2021). Turizmo žmoniškųjų išteklių vystymas tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas). Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/3ce32324-8b94-46ce-91f3-a772c10e0a4b/content>
41. Kiurienė, V. (2019). Savivaldybių administracinės priežiūros instituto tobulinimas viešojo valdymo pokyčių kontekste. (daktaro disertacija, Šiaulių universitetas).
42. Kontautienė, R. (2004). Bendradarbiavimo tobulinimas bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje. *Tiltai*, 3, 93-100.
43. Koski, A., Pirinen, S., Mikkonen, T. (2025). The Ethical Landscape in Public procurement of ICT Systems. *Software Business*, 539, 35-43. Prieiga per internetą: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-85849-9_3

44. Lastauskienė, G., Rudauskienė, R. (2015). Viešųjų pirkimų skaidrumas kaip įstatymų leidėjų saistantis principas. *Teisė*, 96, 71-95. Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/teise/article/view/8758/7644>
45. Longoria, R., A. (2005). Is Inter-Organizational Collaboration Always a Good Thing. *The Journal of Sociology & Social Welfare*, 32, 123-138. Prieiga per internetą: <https://scholarworks.wmich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3095&context=jssw>
46. Lukamskienė, V., Grižaitė, A. (2015). Tarpinstitucinio bendradarbiavimo ypatumai vaiko gerovės srityje. *Tarptautinės mokslinės-praktinės konferencijos pranešimų medžiaga: Iššūkiai ir socialinė atsakomybė versle: [elektroninis išteklius]*, 87-98. Kaunas: Kolpingo kolegija. Prieiga per internetą: <https://research.ebsco.com/c/vzvkkq/viewer/pdf/cxc2xbpv4v?route=details>
47. Martinaitis, T. (2024). Sumanaus valdymo teoriniai modeliai: taikymas vietos savivaldos analizei. *Politologija*, 113, 104-138. Prieiga per internetą: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/The-Theoretical-Model-of-Smart-Governance-in-Local-GovernmentPolitologija.pdf
48. Medina-Arnaiz, T. (2010). Integrating Gender Equality in Public Procurement: the Spanish Case. *Journal of Public Procurement*, 10 (4), 541-563. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/jopp/article/10/4/541/231330/Integrating-gender-equality-in-public-procurement>
49. Madsen, M. S. (2024). Intergovernmental cooperation and joint purchasing agreements: Do governments free-ride? *Public Administration Review*, 84 (4). Prieiga per internetą: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.13727?utm_source=chatgpt.com
50. Mikolaitytė, J. (2018). Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimas tarpsektorinėje partnerystėje (daktaro disertacija, Šiaulių universitetas). Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:27613025/datastreams/MAIN/content>
51. Miller, F. A., Lehoux, P. (2020). The innovation impacts of public procurement offices: The case of healthcare procurement. *Research Policy*, 49 (7). Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733320301530>
52. Nemec, P. (2024). Contesting the public works domain: examining the factors affecting presence and success of SMEs in public procurement. *Empirical Economics*, 67, 2135-2173. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00181-024-02615-x>
53. Opit, S. L., Witten, K. (2025). Overcoming barriers to delivering active travel infrastructure: inter-agency collaboration in a state-led neighbourhood redevelopment. *Case Studies on Transport Policy*, 22. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213624X25002548>
54. Paliduskaitė, J. (2005). Interesų konflikto vadyba: nuo teorinio ir teisinio draudimo link realizavimo galimybių. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 33, 125-140.
55. Paliduskaitė, J., Ereminaitė, S. (2010). Korupcija viešuosiuose pirkimuose: nuo teorinės apibrėžties iki atvejo studijos (I dalis). *Viešoji politika ir administravimas*, 32, 74-84. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367171805382/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
56. Petrauskienė, R. (2005). Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 11, 65-73.
57. Petružis, G., Tamošiūnas, T. (2019). Organizacijų transformacijos ir tinklai: sisteminė prieiga. *Socialiniai tyrimai*, 42 (2), 119-130. Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/social-research/lt/article/view/22939/22205>
58. Pliatsidis, A. Ch. (2024). Analizing Concentration in the Greek Public Procurement Market: a Network Theory Approach. *Journal of Industrial and Business Economics*, 51, 431-480. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40812-023-00291-z>
59. Plytnikas, Ž. (2020). Viešųjų pirkimų kontrolės modelis Lietuvoje. (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas). Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/56cd3a65-2090-469a-ab86-c567093fed61/content>
60. Puškorius, S. (2006). Bendradarbiavimo efektyvumo vertinimas. *Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
61. Rahmah, M., Rahayu, A., Y., S., Maksum, I., R. (2025). New Trends of Ideal Type: Addressing Wicked Problems Through Collaborative Governance. *Viešoji politika ir administravimas*, 24 (2), 141-152. Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/docview/3229716798/A2477271EC84736PQ/4?accountid=15307&sourcetype=Scholarly%20Journals>
62. Raišienė, A., G. (2015). Bendradarbiavimo kaip viešojo sektoriaus veiklos organizavimo alternatyvos teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
63. Raišienė, A., G. (2007). Inter-organizational interaction in the practice of Lithuania's local government (daktaro disertacijos ištrauka, Mykolo Romerio universitetas).
64. Raišienė, A., G. (2008). Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktikų požiūriu. *Jurisprudencija*, 4 (106), 50-60. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/322096151_TARPOORGANIZACINES_SAVEIKOS_TURINYS_LIETUVOS_VIETOS_SAVIVALDOS_PRAKTIKU_POZIURIU
65. Sakalauskaitė, E. (2017). Perkančiųjų organizacijų diskrecijos problemos derinant skirtingus interesus viešuosiuose pirkimuose. (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas). Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:23456392/datastreams/MAIN/content>

66. Smaliukienė, R., Giedraitytė, V., Grincevičiūtė, I., Ungurytė - Ragauskienė, S. (2023). Good practices in Inter-Institutional Collaboration in Managing the Migrant Crisis. *Viešojo politika ir administravimas*, 22 (1), 20-31. Prieiga per internetą: https://www.proquest.com/docview/2839213910?pq-origsite=primo_ra&sourcetype=Scholarly%20Journals
67. Soloveičikas, D. (2007). *Viešųjų pirkimų žinytas*. Vilnius: UAB „Verslo žinios“.
68. Stanislovaitienė, J. (2016). Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiška: Lietuvos atvejis. (daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas).
69. Stulgienė, A., Čiutienė, R. (2014). Collaboration in the project team. Economics and Management. *Ekonomika ir vadyba*, 19 (2), 224–232.
70. Sveklaitė, L. (2022). Sumanusis viešasis valdymas Lietuvos energetikos sektoriuje. (daktaro disertacijos ištrauka, Mykolo Romerio universitetas). Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:129410419/datastreams/MAIN/content>
71. Šerpytis, K. (2011). Viešųjų pirkimų centralizavimo finansinės naudos valstybei vertinimas (Lietuvos atvejo tyrimas). (daktaro disertacija, Vilniaus universitetas).
72. Šiugzdinienė, J. Gaulė, E., Rauleckas, R. (2019). In Search of Smart Public Governance: The Case of Lithuania. *International review of administrative sciences*, 85 (3), 587-606. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0020852317707814>
73. Tammi, T., Saastamoinen, J., Reijonen, H. (2020). Public Procurement as a Vehicle of Innovation – What does the inverted-U Relationship between Competition and innovativeness tell us? *Science Direct*, 153. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S004016251831028X>
74. Tatham, A. (1999). *Europos Sąjungos teisė*. Vilnius: Eugrimas.
75. Thompson, K. (2023). Collaborative Approaches to Research-Informed Practice in Tertiary Education. *Blended Learning : Lessons Learned and Ways Forward*, 13978, 20-26. Prieiga per internetą: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-031-35731-2_3
76. Tvaronavičienė, A. (2012). Viešųjų pirkimų kaip vieno iš darniojo vystymosi koncepcijos įgyvendinimo instrumento naudojimo Lietuvos Respublikoje galimybės. *Verslas: teorija ir praktika*, 13 (3), 197-207.
77. Vaicekauskienė, V. (2003). Neįgalių vaikų ugdytojų požiūris į bendradarbiavimą. *Socialinis darbas*, 1 (3), 57–71. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2003~1367178786663/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
78. Večkienė, P., N., Brunevičiūtė, R., Eidukevičiūtė, J. (2018). Tarpdisciplininis bendradarbiavimas kuriant vienijančią aplinką. *Tiltai*, 1, 95-114.
79. Velerand, S. From silos to synergy: Mapping institutional collaboration across global environmental science–policy interfaces. *Environmental Science & Policy*, 170. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S146290112500142X>
80. Vengrienė, E. (2017). Reguluojančių institucijų veiklos konsolidacija diegiant elektroninės valdžios sprendimus. (daktaro disertacija, Vilniaus Gedimino technikos universitetas). Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:26768611/datastreams/MAIN/content>
81. Zhang, X., Wang, C., Wang, W., Zhang, H. (2023). Inter-organizational collaboration after institutional reform in China: A perspective based on the revision of the emergency plan. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 98. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420923005642>
82. Žydzūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai*. Principai ir metodai. Vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams. Vilnius: Vaga.

Teisės aktai ir dokumentai:

83. Dėl Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos nuostatų patvirtinimo. 1998 m. liepos 23 d. Nr. 921. (Suvestinė redakcija nuo 2025-11-10). Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.3CE5C3AA17FB/asr>
84. Dėl Lietuvos Respublikos konkurencijos tarybos nuostatų patvirtinimo. 1999 m. liepos 12 d. (Suvestinė redakcija nuo 2012-11-11). Prieiga per internetą: <https://e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.3AFD5DBA7FDC/asr>
85. Dėl Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės darbuotojų etikos kodekso patvirtinimo. 2021 m. birželio 23 d. Nr. VE-117. Prieiga per internetą: <https://e-tar.lt/portal/lt/legalAct/8cb01910da7211eb9f09e7df20500045>
86. Dėl Viešosios įstaigos Centrinės projektų valdymo agentūros įstatų patvirtinimo ir finansų ministro 2002 m. gruodžio 20 d. įsakymo Nr. 406 „Dėl Viešosios įstaigos Centrinės projektų valdymo agentūros įstatų patvirtinimo“ pripažinimo netekusiu galios. 2024 m. rugsėjo 30 d. Nr. 1K-315. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/80c787367f1711efabdbb4a1fc8b0b63>
87. Dėl Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos 2009 m. balandžio 23 d. sprendimo Nr. KS-31 „Dėl Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos darbo reglamento patvirtinimo“ pakeitimo. 2025m. kovo. 12 d. Nr. KS-2025/35. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/9892e2e1063211f08e9f87c0d053bf09>
88. LAT 2008 m. gruodžio 23 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-583/2008. Prieiga per internetą: litateko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=f0cceffb-5e01-448c-b77d-320aad7607c

89. Lietuvos Respublikos pirkimų, atliekamų vandentvarkos, energetikos, transporto ar pašto paslaugų srities perkančiųjų subjektų, įstatymas. 2017 m. gegužės 2 d. Nr. XIII-328 (Suvestinė redakcija nuo 2025-10-01). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/f82d89d12fcb11e79f4996496b137f39>
90. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatymas. 1995 m. gegužės 30 d. Nr. I-907. (Suvestinė redakcija nuo 2024-01-01). Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.61BB05227699/asr>
91. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl centralizuotų viešųjų pirkimų vykdymo. 2007 m. sausio 19 d. Nr. 50. (Suvestinė redakcija nuo 2024-10-09). Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C2FE552FBC32/asr>
92. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos nuostatų patvirtinimo. 1998 m. liepos 23 d. Nr. 921 (Suvestinė redakcija nuo 2025-11-10). Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.3CE5C3AA17FB/asr>
93. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Viešųjų pirkimų tarnybos nuostatų patvirtinimo. 2011 m. gruodžio 21 d. Nr. 1517. (Suvestinė redakcija nuo 2023.04.22). Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C66B13886C49/asr>
94. Lietuvos Respublikos Seimo kontrolierių įstatymas. 1998 m. gruodžio 3 d. Nr. VIII-950 (Suvestinė redakcija nuo 2025-08-01). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.69069/asr>
95. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl valstybinio pirkimo laikinųjų taisyklių patvirtinimo. (Galiojo nuo 1995 m. balandžio 22 d. iki 1998 m. rugsėjo 9 d.). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.17373>
96. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234 (Suvestinė redakcija nuo 2024-12-24). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>
97. Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų, atliekamų gynybos ir saugumo srityje, įstatymas. 2011 m. birželio 21 d. Nr. XI-1491 (Suvestinė redakcija nuo 2025-02-01). Prieiga per internetą: <https://e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.E838D0C06065/asr>
98. Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymas. 1996 m. rugpjūčio 13 d. Nr. I-1491 (Suvestinė redakcija nuo 2025-10-01). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.30614/asr>
99. Lietuvos Respublikos Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos įstatymas. 2008 m. liepos 1 d. Nr. X-1666 (Suvestinė redakcija nuo 2025-07-01). Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.789C6EE505FD/asr>
100. Panevėžio apygardos teismo nuostatai. 2019 m. sausio 14 d. Nr. V-7. Prieiga per internetą: <https://pat.teismas.lt/administracine-informacija/nuostatai/24>
101. VŠĮ CPVA Etikos kodeksas. 2009 m. birželio 25 d. Nr. 2009/8-68. (Suvestinė redakcija nuo 2022-12-19). Prieiga per internetą: <https://cpva.lt/wp-content/uploads/2024/02/etikos-kodeksas.pdf>

Kiti šaltiniai:

102. Centrinė perkančioji organizacija Viešoji įstaiga CPO LT. (2025). Prieiga per internetą: <https://www.cpo.lt/>
103. Lietuvos bankas. (2025). Prieiga per internetą: <https://www.lb.lt/lt/duk/kas-yra-institucinis-sektorius>
104. Lietuvos Respublikos Ekonomikos ir inovacijų ministerija (2025). Prieiga per internetą: <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/viesuju-pirkimu-politika/viesieji-pirkimai-verslui-duk/kas-yra-cpo-lt-elektroninis-katalogas-ir-kam-jis-reikalingas/>
105. Lietuvių žodynas. (2025). Prieiga per internetą: <https://www.lietuvuizodynas.lt/terminai/Konsolidacija>
106. Oxford Learners Dictionaries <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/institution?q=institution>, prieiga per internetą, žiūrėta 2025.01.02
107. Pirkimų centralizavimo gairės. (2022). (Redakcija nuo 2023-04-07). Prieiga per internetą: <https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/mp/centralizavimas.pdf>
108. STT gairės (2025). Atnaujinta 2025-06-17. Prieiga per internetą: <https://www.stt.lt/gaires/stt-gaires/7772>
109. Tarptautinių žodžių žodynas. (2025). Prieiga per internetą: <https://tzz.lt/b/biurokratizmas/>
110. Viešųjų pirkimų tarnyba. (2025). *Apie centrinių perkančiųjų organizacijų veiklą: tarp pažangos ir iššūkių*. Prieiga per internetą: <https://vpt.lrv.lt/lt/naujienos-3/apie-centriniu-perkanciuju-organizaciju-veikla-tarp-pazangos-ir-issukiu/#:~:text=Iki%202025%20m.%20bir%C5%BElio%20Lietuvoje%20buvo%20registruota%2091,administracij%C5%B3%20kontroliuojam%C5%B3%20C4%AFstaig%C5%B3%2C%20kuri%C5%B3%20at%C5%BEvilgiu%20privalomas%20centralizavimas%2C%20poreikius.>
111. Viešųjų pirkimų tarnyba. (2025). *Centrinių perkančiųjų organizacijų sąrašas*. Prieiga per internetą: <https://vpt.lrv.lt/lt/nuorodos/centriniu-perkanciuju-organizaciju-sarasas/>
112. Viešųjų pirkimų tarnyba. (2024). *Parengtos viešųjų pirkimų, pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės rekomendacijos*. Prieiga per internetą: <https://vpt.lrv.lt/lt/naujienos-3/parengtos-viesuju-pirkimu-ir-pirkimu-organizavimo-ir-vidaus-kotroles-rekomendacijos/#:~:text=Valstybinio%20audito%20ataskaitoje%20%E2%80%9EVi%C5%A1%C5%B3j%C5%B3%20pirkimu%20vidaus%20kontrol%C4%97s%20sistemos,organizavimo%20ir%20vidaus%20kontrol%C4%97s%20rekomendacijas%20%28toliau%20%E2%80%93%20Rekomendacijos%29.>
113. Viešųjų pirkimų tarnyba. VPT E- vedlys. Prieiga per internetą: <https://vedlys.vpt.lt/docs>

114. Viešųjų pirkimų tarnyba. *Kas yra CVP IS?*. Prieiga per internetą: https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/LT_versija/CVP_IS/Mokymu_medziaga/Seminaru_medziaga/CVPIS_Kas_yra_CVPIS.pdf
115. Viešųjų pirkimų tarnyba. *Siūlome VPĮ pakeitimus – daugiau aiškumo, mažiau biurokratijos*. Prieiga per internetą: <https://vpt.lrv.lt/lt/naujienos-3/siulome-vpi-pakeitimus-daugiau-aiskumo-maziau-biurokratijos-b8I/>

PRIEDAI

1 priedas

Pažymėjimas, kuris patvirtina dalyvavimą 2025 m. 18-ojoje tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Valstybės vaidmens raida XXI amžiuje: tautinis ir tarptautinis kontekstas“.



VILNIAUS UNIVERSITETO

ŠIAULIŲ AKADEMIJA

PAŽYMĖJIMAS

Nr. MVG-VUŠA-2025-709

(4.16 E) 850000-V-483

VIOLETA KIURIENĖ, RASA SIMĖNIENĖ

dalyvavo Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos, Vidaus reikalų ministerijos,
Lietuvos mokslo tarybos ir Lietuvos mokslininkų sąjungos instituto
organizuotoje

18-ojoje tarptautinėje mokslinėje konferencijoje

„Valstybės vaidmens raida XXI amžiuje: tautinis ir tarptautinis kontekstas“.

Plenarinio pranešimo tema:

**„Tarpinstitucinis bendradarbiavimas sprendžiant viešųjų pirkimų problemas:
teorinis diskursas“**



Direktoriaus pavaduotoja mokslui

Diana Cibulskienė

2025 m. spalio 3 d.

Pažymėjimas, kuris patvirtina dalyvavimą 2025 m. jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Jaunasis tyrėjas išmaniajai visuomenei“.



VILNIAUS UNIVERSITETO

ŠIAULIŲ AKADEMIJA

PAŽYMĖJIMAS

Nr. MVG-VUŠA-2025-355

(4.16 E) 850000-V-189

**RASA SIMĖNIENĖ, EGIDIJUS URBA, DAIVA ŽUKIENĖ,
EVELINA VAIDELAUSKAITĖ**

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

Ir skaitė pranešimą tema:

„Jaunimo įgalinimas viešosios politikos formavime: reikšmė ir prasmė“

Direktoriaus pavaduotoja
studijoms



dr. Regina Karvelienė

2025 m. gegužės 08 d.

Informuoto asmens sutikimo forma, kuri buvo siūsta informantams pasirašyti

INFORMUOTO ASMENS SUTIKIMAS

TARPINSTITUCINIS BENDRADARBIAVIMAS SPRENDŽIANT CENTRALIZUOTŲ VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ PROBLEMAS

Tyrėjo vardas, pavardė ir statusas: Rasa Simėnienė, Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Viešojo valdymo magistro studijų programos studentė

Tyrėjo tel. Nr.: +370

Tyrėjo el. paštas: rasa.simeniene@sa.stud.vu.lt

Trumpas tyrimo aprašymas

Tyrimo tikslinė grupė – centrinių perkančiųjų organizacijų atstovai, kurie dirba su centralizuotais viešaisiais pirkimais.

Tyrimo tikslas – atskleisti tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas kylančias kliūtis.

Tyrimo metu renkami empiriniai duomenys atliekant iš dalies struktūruotus interviu susitikus arba nuotoliniu būdu. Informantai yra prašomi pasidalinti savo patirtimi, nuomone ir įžvalgomis apie nagrinėjamą temą.

Dalyvavimas tyrime yra **savanoriškas**, ir informantas turi teisę bet kada nutraukti dalyvavimą be jokių neigiamų pasekmių. Informantui yra garantuojamas **konfidencialumas** – atsakymams bus suteikti kodai, o jų tapatybės nebus atskleistos. Ši informacija bus prieinama tik tyrėjai. Pateikta informacija bus naudojama tik **tyrimo tikslais**.

Interviu metu daromas garso įrašas ir tyrėja žymisi užrašus. Interviu duomenys bus dalinai sutranskribuoti, t. y. užrašytos užbaigtos, tyrimo turiniui reikšmingos interviu citatos. Parengus transkripcijas garso įrašai bus ištrinti.

Jeigu kiltų klausimų, informantai kviečiami kreiptis į tyrėją Rasą Simėnienę el. p. rasa.simeniene@sa.stud.vu.lt

	Jei sutinkate, pažymėkite varnele	Jei nesutinkate, pažymėkite varnele
1. Aš patvirtinu, kad perskaičiau ir suprantu minėto mokslinio tyrimo „Tarpinstitucinis bendradarbiavimas sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas“ aprašymą. Turėjau galimybę susipažinti su informacija, užduoti klausimus ir į juos gauti atsakymus.	☐	☐
2. Aš esu informuotas, kad mano dalyvavimas yra savanoriškas ir kad aš galiu iš tyrimo pasitraukti bet kuriuo metu, nenurodydamas priežasties, nepatirdamas jokių neigiamų padarinių ar negaudamas baudų.	☐	☐
3. Aš esu informuotas, kas turės prieigą prie mano pateiktų asmens duomenų, kaip duomenys bus saugomi ir kas bus su duomenimis pasibaigus tyrimui.	☐	☐
4. Aš esu informuotas, kad apibendrinti tyrimo rezultatai bus paskelbti viešai.	☐	☐
5. Aš esu informuotas, kur kreiptis dėl tyrimo.	☐	☐
6. Aš sutinku, kad būtų daromas garso įrašas.	☐	☐
7. Aš esu informuotas, kad garso įrašai bus naudojami apibendrinant tyrimų rezultatus ir bus sunaikinti po to, kai bus parengta tyrimo ataskaita	☐	☐
8. Aš sutinku, kad mano pasisakymai būtų cituojami tiesiogiai neatskleidžiant mano asmens, t.y. (pseudo)anonimizuojant.	☐	☐
10. Aš sutinku dalyvauti tyrime.	☐	☐

Dalyvio vardas, pavardė

Parašas

Data

Pusiau struktūruoto interviu klausimyno gairės

PUSIAU STRUKTŪRUOTO INTERVIU KLAUSIMYNO GAIRĖS

Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Regionų plėtros instituto Viešojo valdymo magistro studijų studentė Rasa Simėnienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – atskleisti tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas kylančias kliūtis.

Apklausoje metu gauti duomenys bus naudojami moksliniais tikslais – tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas temos analizei.

Tyrimo metu laikomasi svarbiausių tyrimo etikos principų, t. y. užtikrinamas tyrimo dalyvių konfidencialumas ir savanoriškas dalyvavimas.

Interviu metu žymimos pastabos ir daromas garso įrašas.

Interviu informacija:		Informacija apie informantą:	
Data:		Institucija:	
Vieta:		Vardas, pavardė:	
Pradžia:		Pareigos:	
Pabaiga:		Patirtis srityje (metais):	
Trukmė:			

Klausimų grupė	Klausimai
Informacija apie informantą	Kokia Jūsų darbo patirtis viešųjų pirkimų srityje?
Sąveikos platforma	Kaip dažnai iškilusi centralizuotų viešųjų pirkimų problema būna susijusi su kitomis institucijomis? Pasidalinkite patirtimi. Kaip manote, kiek svarbu apibrėžti įgaliojimus atstovauti savo instituciją? Kuo įgaliojimas gali padėti? Kokiu būdu esate įgalioti atstovauti savo instituciją sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas?
Procesas	Kaip vertinate tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas procesą? Kaip manote, kas yra svarbu tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese, kai tenka spręsti centralizuotų viešųjų pirkimų problemas? Kokios kliūtys kyla bendradarbiaujant su institucijomis centralizuotų viešųjų pirkimų problemos sprendime? Kaip manote, kokie sprendimai padėtų spręsti paminėtas kliūtis?
Partnerystė ir bendrystė.	Koks institucijų elgesys trukdo, ir koks padeda sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas? Dėl ko dažniausiai kyla nesusitarimas su kita institucija ar įstaiga, kai yra sprendžiamos centralizuotų viešųjų pirkimų problemos? Pasidalinkite patirtimi. Kai tenka bendradarbiauti su kitomis institucijomis sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas, ar jaučiate partnerystę ir bendrystę? Atsakymą pagrįskite.
Pasitikėjimas, skaidrumas	Bendra institucijų kultūra, kaip ją įsivaizduotumėte tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas? Kas yra institucinis suderinamumas, kai sprendžiamos centralizuotų viešųjų pirkimų problemos?

	Kaip manote, ar tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas egzistuoja institucijų kultūra ir institucinis suderinamumas?
Raštu nustatyti lūkesčiai ir tikslai	Kaip manote, ar reikalingas raštiškas tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas reguliavimas? Kuo reguliavimas padėtų tarpinstituciniam bendradarbiavimui sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas? Koks šiuo metu yra tarpinstitucinio bendradarbiavimo sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas reguliavimas? Atsakymą pagrįskite.
Išteklių, žinių ir informacijos iš skirtingų institucijų sutelkimas ir dalijimasis tarpusavyje	Kaip manote, ar yra pakankama žinių ir informacijos sklaida tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas? Kas padidintų žinių ir informacijos sklaidos lygį tarpinstituciniame bendradarbiavime sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas?
Komunikacija ir cikliškumas	Kokias kliūtis įžvelgiate tarpinstituciniame bendradarbiavimo procese, cikliškume, kai iškyla centralizuotų viešųjų pirkimų problemos? Kaip apibūdintumėte komunikaciją tarpinstituciniame bendradarbiavime, kai tenka spręsti centralizuotų viešųjų pirkimų problemas? Kokios Jūsų patirtys su kitomis institucijomis?
Nuolatinis mokymasis	Kaip manote, ar institucijų darbo kokybė priklauso nuo personalo žinių ir kompetencijų? Kokia Jūsų patirtis? Kai tenka bendradarbiauti su kitomis institucijomis sprendžiant centralizuotų viešųjų pirkimų problemas, ar esate pastebėję, kad personalui trūksta žinių ir kompetencijų?

Ačiū už skirtą laiką ir pokalbį.