



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Projektų valdymo brandos lygio įtaka projektų įgyvendinimo sėkmei Klaipėdos regiono savivaldybėse

Baigiamasis magistro studijų projektas

Mindaugas Šatkus

Projekto autorius

Doc. dr. Rūta Petrauskienė

Vadovė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Projektų valdymo brandos lygio įtaka projektų įgyvendinimo sėkmei Klaipėdos regiono savivaldybėse

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

Mindaugas Šatkus

Projekto autorius

Doc. dr. Rūta Petrauskienė

Vadovė

Prof. dr. Vaidas Morkevičius

Recenzentas

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Mindaugas Šatkus

Projektų valdymo brandos lygio įtaka projektų įgyvendinimo sėkmei Klaipėdos regiono savivaldybėse

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Mindaugas Šatkus

Patvirtinta elektroniniu būdu

Šatkus, Mindaugas. Projektų valdymo brandos lygio įtaka projektų įgyvendinimo sėkmei Klaipėdos regiono savivaldybėse. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Rūta Petrauskienė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: projektas, projektų valdymas, projektų valdymo branda, projektų valdymo brandos lygis, projektų įgyvendinimo sėkmė, viešasis sektorius, savivaldybė.

Kaunas, 2026. 91 p.

Santrauka

Magistro baigiamajame projekte analizuojama aktuali viešojo administravimo problema – projektų valdymo brandos lygio įtaka projektų įgyvendinimo sėkmei Klaipėdos regiono savivaldybėse. Temos aktualumą pagrindžia viešojo sektoriaus organizacijoms nuolat augantis valstybės ir tarptautinių institucijų spaudimas kurti tvarią viešąją vertę, kuris įtvirtinamas LR strateginio valdymo įstatyme, Centrinės projektų valdymo agentūros (CPVA) metodikose bei Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) gairėse. Nors užsienio ir Lietuvos tyrėjai (Ika, Pinto, Volden, Chmieliauskas ir kt.) plačiai nagrinėja projektų valdymo brandos modelius, daugumos jų darbuose dominuoja privataus verslo sektoriaus analizė, kurio kontekstas skiriasi nuo viešojo sektoriaus. Šios temos mokslinis naujumas ir originalumas pasireiškia tuo, kad pirmą kartą kompleksiskai įvertinamas projektų sėkmės sampratos dualizmas (operacinės ir strateginės sėkmės atskirtis) Lietuvos vietos savivaldos lygmeniu, kurį tiesiogiai veikia politinių ciklų kaita, biurokratinė inercija bei griežtos viešųjų pirkimų procedūros. Tyrimo problema formuluojama klausimu, kokią įtaką projektų valdymo brandos lygis daro projektų įgyvendinimo sėkmei Klaipėdos regiono savivaldybėse. Tyrimo objektas – projektų valdymo brandos lygio įtaka projektų įgyvendinimo sėkmei viešojo sektoriaus organizacijose. Baigiamojo projekto tikslas – ištirti projektų valdymo brandos lygio įtaką projektų įgyvendinimo sėkmei Klaipėdos regiono savivaldybėse. Siekiant šio tikslo, iškelti trys pagrindiniai uždaviniai: 1) parengti projektų valdymo brandos lygio įtakos projektų įgyvendinimo sėkmei viešojo sektoriaus organizacijose teorinį modelį; 2) išnagrinėti projektų valdymo standartų taikymo viešojo sektoriaus organizacijose tarptautinį ir nacionalinį teisinį reguliavimą; 3) ištirti projektų valdymo brandos lygių įtaką projektų įgyvendinimo sėkmei Klaipėdos regiono savivaldybėse. Tyrimui atlikti naudota mokslinės literatūros analizė, tarptautinių ir nacionalinių strateginių ir teisinių dokumentų analizė. Empiriniam tyrimui atlikti pasirinkta metodų trianguliacija, apimanti šiuos metodus: Klaipėdos regiono savivaldybių norminių dokumentų turinio analizę, anketinę apklausą, skirtą įvertinti operacinę projektų valdymo situaciją, ir pusiau struktūruotą ekspertų interviu strateginėms išvalgoms atskleisti. Empiriniam tyrimui naudota tikslinė atranka, o surinkti duomenys apdoroti taikant aprašomosios statistikos bei kokybinės turinio analizės metodus. Pagrindiniai tyrimo rezultatai atskleidė ir statistiškai patvirtino teigiamą reikšmingą ryšį tarp projektų valdymo brandos ir projektų įgyvendinimo sėkmės. Nustatyta, kad savivaldybėse egzistuoja ryškus projektų valdymo brandos netolygumas, o institucijos, įgalinusios centralizuotas projektų valdymo tarnybas, veikia reikšmingai efektyviau. Taip pat išryškėjo sėkmės sampratos dualizmas: savivaldybėms geriau sekasi pasiekti ilgalaikę strateginę naudą, tačiau operacinį efektyvumą stabdo tokie trikdžiai kaip sudėtingos viešųjų pirkimų procedūros, žmogiškųjų išteklių trūkumas ir biurokratinė inercija. Tyrimas įrodė, kad aukštesnė organizacinė branda veikia kaip staburas šiems trikdžiams suvaldyti. Šio projekto rezultatai ir suformuluotos rekomendacijos gali būti praktiškai panaudojamos savivaldybių administracijose

siekiant tobulinti vidinius projektų valdymo procesus bei nacionaliniu lygmeniu optimizuojant infrastruktūros projektų viešųjų pirkimų procedūras. Baigiamąjį projektą sudaro trys pagrindiniai skyriai. Pirmajame skyriuje, remiantis mokslinės literatūros analize, atskleidžiama projektų valdymo specifikacija viešajame sektoriuje bei sukonstruojamas projektų valdymo brandos lygio įtakos projektų įgyvendinimo sėkmei teorinis modelis. Antrajame skyriuje analizuojamas tarptautinio ir nacionalinio teisinio reguliavimo ir strateginių gairių poveikis projektų viešajame sektoriuje valdymui. Trečiajame skyriuje pristatoma empirinio tyrimo metodika, išanalizuojami Klaipėdos regiono savivaldybėse atlikto tyrimo duomenys ir atliekama rezultatų trianguliacija. Projekto pabaigoje pateikiamos išvados, rekomendacijos, literatūros ir informacijos šaltinių sąrašai bei priedai.

Šatkus, Mindaugas. The Influence of Project Management Maturity Level on the Success of Project Implementation in Klaipėda Region Municipalities. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Rūta Petrauskienė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): 03S (L07).

Keywords: project, project management, project management maturity, project management maturity level, success of project implementation, public sector, municipality.

Kaunas, 2026. 91 p.

Summary

Master's final degree project analyzes a relevant public administration problem: the impact of the project management maturity level on project implementation success in Klaipėda Region municipalities. The relevance of the topic is justified by the constantly growing pressure from the state and international institutions on public sector organizations to create sustainable public value. This requirement is enshrined in the Law on Strategic Management of the Republic of Lithuania, the methodologies of the Central Project Management Agency (CPMA), and the guidelines of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). Although foreign and Lithuanian researchers (Ika, Pinto, Volden, Chmieliauskas, and others) extensively analyze project management maturity models, the analysis of the private business sector dominates most of their works—a context that is not identical to the public sector. The scientific novelty and originality of this research manifest in the fact that, for the first time, the dualism of the project success concept (the separation of operational and strategic success) is comprehensively evaluated at the level of Lithuanian local government, which is directly affected by the change of political cycles, bureaucratic inertia, and strict public procurement procedures. The research problem is formulated by the following question: what impact does the project management maturity level have on the success of project implementation in Klaipėda region municipalities? The object of the research is the impact of the project management maturity level on project implementation success in public sector organizations. The aim of this final project is to investigate the impact of the project management maturity level on project implementation success in Klaipėda region municipalities. To achieve this aim, three main objectives were set: 1) to develop a theoretical model of the impact of the project management maturity level on project implementation success in public sector organizations; 2) to examine the international and national legal regulations regarding the application of project management standards in public sector organizations; 3) having conducted an empirical study, to evaluate the impact of project management maturity levels on project implementation success in Klaipėda region municipalities. The research used an analysis of scientific literature, analysis of international and national strategic and legal documents. Triangulation of methods was chosen for the empirical research, which includes the following methods: content analysis of regulatory documents of Klaipėda region municipalities, a questionnaire survey to assess the operational situation of project management, and a semi-structured expert interview to reveal strategic insights. Purposive sampling was used for empirical research, and the collected data were processed using descriptive statistics and qualitative content analysis methods. The main results of the research revealed and statistically confirmed a significant positive relationship between project management maturity and project implementation success. It was established that there is a pronounced unevenness

in project management maturity across municipalities, and institutions that have enabled centralized project management offices to operate significantly more efficiently. A dualism in the concept of success also emerged: municipalities are more successful in achieving long-term strategic benefits, but operational efficiency is hindered by obstacles such as complex public procurement procedures, a lack of human resources, and bureaucratic inertia. The research proved that higher organizational maturity acts as a backbone for managing these obstacles. The results of this project and the recommendations formulated can be practically applied in municipal administrations to improve internal project management processes, as well as at the national level to optimize public procurement procedures for infrastructure projects. The first chapter, based on the analysis of scientific literature, reveals the specification of project management in the public sector and constructs a theoretical model of the influence of the level of project management maturity on the success of project implementation. The second chapter analyzes the impact of international and national legal regulation and strategic guidelines on project management in the public sector. The third chapter presents the methodology of the empirical study, analyzes the data of the study conducted in the municipalities of the Klaipėda region and performs triangulation of the results. At the end of the project, conclusions, recommendations, lists of literature and information sources and appendices are presented.

Turinys

Lentelių sąrašas	9
Paveikslų sąrašas	10
Santrumpų ir terminų sąrašas	11
Įvadas.....	12
1. Projektų valdymo brandos lygio įtakos projektų įgyvendinimo sėkmei savivaldybėse teorinis pagrindimas.....	15
1.1. Projektų valdymo samprata ir specifika viešojo sektoriaus organizacijose	15
1.2. Projektų valdymo brandos modelių analizė ir klasifikacija viešojo sektoriaus organizacijose	19
1.3. Projektų įgyvendinimo sėkmės samprata ir vertinimo kriterijai viešojo sektoriaus organizacijose	24
1.4. Projektų valdymo brandos lygio įtakos projektų įgyvendinimo sėkmei viešojo sektoriaus organizacijose teorinis modelis	27
2. Projektų valdymo brandos ir įgyvendinimo sėkmės viešajame sektoriuje tarptautinis ir nacionalinis teisinis reguliavimas.....	32
2.1. Projektų valdymo standartų ir įgyvendinimo sėkmės kriterijų taikymo viešojo sektoriaus organizacijose tarptautinis teisinis reguliavimas	32
2.2. Projektų valdymo brandos ir savivaldybių projektinės veiklos strateginės bei teisinės nuostatos Lietuvoje.....	36
3. Projektų valdymo brandos įtakos projektų įgyvendinimo sėkmei tyrimas Klaipėdos regiono savivaldybėse.....	45
3.1. Tyrimo metodikos pagrindimas.....	45
3.2. Projektų valdymo brandos lygio ir jo įtakos Klaipėdos regiono savivaldybėse analizė	52
3.3. Empirinio tyrimo rezultatų analizė ir diskusija	56
Išvados	81
Rekomendacijos.....	83
Literatūros sąrašas	85
Informacijos šaltinių sąrašas	89
Priedai.....	92
1 priedas. Patikslintas projektų valdymo brandos lygio įtakos projektų įgyvendinimo sėkmei viešojo sektoriaus organizacijose teorinis modelis po 2 skyriaus analizės	92
2 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas, skirtas savivaldybių politinio pasitikėjimo ir savivaldybių administracijų darbuotojams, atsakingiems už projektų valdymo sistemos kūrimą ir palaikymą, apklausti	93
3 priedas. Kiekybinio tyrimo „Projektų valdymo brandos lygių įtakos projektų įgyvendinimo sėkmei tyrimas Lietuvos savivaldybėse“ anketa	94
4 priedas. Empirinio tyrimo rezultatų trianguliacija Klaipėdos regiono savivaldybėse, 2026 m.	97
5 priedas. Patikslintas projektų valdymo brandos lygio įtakos projektų įgyvendinimo sėkmei viešojo sektoriaus organizacijose teorinis modelis po 3 skyriaus analizės	99

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Projektų valdymo brandos modelių klasifikacija.....	20
2 lentelė. P3M3 modelio vertinami organizacijos procesai ir jų paaiškinimas	21
3 lentelė. Tarptautinio teisinio reguliavimo ir standartų, susijusių su tyrimo tema, sąvadas	32
4 lentelė. Nacionalinio ir vietos savivaldos teisinio reguliavimo, susijusių su projektų valdymu ir sėkmės vertinimu, sąvadas	37
5 lentelė. Informantų kodavimo lentelė.....	47
6 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu klausimų teorinis pagrindimas	49
7 lentelė. Anketinės apklausos klausimų teorinis pagrindimas	50
8 lentelė. Klaipėdos regiono savivaldybių informantų nuomonė apie asmeninį vaidmenį projektų valdymo procese	56
9 lentelė. Klaipėdos regiono savivaldybių informantų požiūris į projektų valdymo politikos formavimą ir standartizaciją	57
10 lentelė. Klaipėdos regiono savivaldybių informantų požiūris į projektų įgyvendinimo sėkmę ir jos vertinimą.....	59
11 lentelė. Klaipėdos regiono savivaldybių informantų nuomonė apie projektų valdymo brandos įtaką sėkmei ir kylančius iššūkius	61
12 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal savivaldybę	63
13 lentelė. Projektų valdymo brandos elementų vertinimo aprašomoji statistika Klaipėdos regiono savivaldybėse.....	64
14 lentelė. Bendras projektų valdymo brandos skalės vertinimas ir patikimumas Klaipėdos regiono savivaldybėse.....	65
15 lentelė. Projektų valdymo brandos indekso vidurkiai Klaipėdos regiono savivaldybėse.....	66
16 lentelė. Projektų įgyvendinimo sėkmės kriterijų vertinimo aprašomoji statistika Klaipėdos regiono savivaldybėse.....	67
17 lentelė. Bendras projektų įgyvendinimo sėkmės skalės vertinimas ir patikimumas Klaipėdos regiono savivaldybėse.....	68
18 lentelė. Projektų įgyvendinimo sėkmės indekso vidurkiai Klaipėdos regiono savivaldybėse	69
19 lentelė. Projektų valdymo brandos ir projektų įgyvendinimo sėkmės skalių patikimumo vertinimas Klaipėdos regiono savivaldybėse	70
20 lentelė. Projektų įgyvendinimo sėkmės skalės patikimumo pokytis pašalinus atskirus kriterijus Klaipėdos regiono savivaldybėse	71
21 lentelė. Projektų valdymo brandos ir projektų įgyvendinimo sėkmės indeksų koreliacinė analizė Klaipėdos regiono savivaldybėse	72
22 lentelė. Atskirų projektų valdymo brandos elementų sąsajos su bendru projektų įgyvendinimo sėkmės indeksu Klaipėdos regiono savivaldybėse	73
23 lentelė. Projektų valdymo brandos indekso sąsajos su atskirais projektų įgyvendinimo sėkmės kriterijais Klaipėdos regiono savivaldybėse	74
24 lentelė. Dažniausiai pažymėti projektų įgyvendinimo iššūkiai pagal Klaipėdos regiono savivaldybes	76
25 lentelė. Respondentų pasiūlymų projektų valdymo ir įgyvendinimo tobulinimui teminis grupavimas Klaipėdos regiono savivaldybėse.....	77

Paveikslų sąrašas

1 pav. Projektų įgyvendinimo sėkmės sąvokos daugialypiškumo paaiškinimas	25
2 pav. Projektų valdymo brandos lygio įtakos projektų įgyvendinimo sėkmei viešojo sektoriaus organizacijose teorinis modelis	30
3 pav. Projektų valdymo brandos lygio įtakos projektų sėkmei Klaipėdos regiono savivaldybėse tyrimo strategija.....	45
4 pav. Pagrindiniai projektų įgyvendinimo sėkmę ribojantys iššūkiai Klaipėdos regiono savivaldybėse.....	75

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

CPVA – Centrinė projektų valdymo agentūra;

ES – Europos Sąjunga;

PMO – projektų valdymo biuras (angl. *Project Management Office*);

VPSP – viešojo ir privataus sektorių partnerystė.

Terminai:

Projektas – tai laikina organizacinė struktūra, suformuota siekiant sukurti unikalų produktą ar paslaugą (rezultatą), laikantis tam tikrų apribojimų, tokių kaip laikas, kaštai ir kokybė (Europos Komisija, 2021).

Projektų valdymas – tai žinių, įgūdžių, įrankių ir metodų taikymas projekto veikloms, siekiant įvykdyti projektui keliamus reikalavimus ir sukurti unikalą vertę (Krupan ir kt., 2023; Ranasinghe ir kt., 2025).

Projektų valdymo branda – tai laipsnis, parodantis, koku mastu organizacija praktikoja ir taiko projektų valdymą, atspindintis organizacijoje naudojamų procesų efektyvumą (Pilkaitė ir Chmieliauskas, 2015).

Projektų valdymo brandos lygis – konkreti, išmatuojama organizacijos būseną, parodanti, koku mastu institucijos projektų valdymo procesai yra formalizuoti, standartizuoti ir praktiškai taikomi kasdienėje veikloje (Fabbro ir Tonchia, 2021; Neverauskas ir Railaitė, 2013; Niema, 2021).

Projektų įgyvendinimo sėkmė – tai visapusiškas rezultatas, apjungiantis tiek trumpalaikį taktinį efektyvumą (projekto valdymo sėkmę pagal laiką, biudžetą ir kokybę), tiek ilgalaikį strateginį poveikį, kuriamą vertę, suinteresuotųjų šalių lūkesčių patenkinimą bei išsikeltų strateginių tikslų įgyvendinimą (Ika ir Pinto, 2022; Ochoa Pacheco ir kt., 2023).

Savivaldybė – tai viešojo administravimo pakopa, kuriai pavesta teikti pagrindines (būtiniausias) paslaugas, skatinti vietos plėtrą ir įgalinti dalyvaujamaą demokratiją paprastų piliečių lygmeniu (Ranasinghe ir kt., 2025).

Viešasis sektorius – tai iš valstybės ir savivaldybių biudžetų išlaikoma, atvirai veikianti ir visuomenės kontroliuojama institucinė sistema, kurios pagrindinė paskirtis yra ne pelno siekimas, o atsakomybės prisiėmimas už viešųjų gėrybių kūrimą, viešųjų paslaugų teikimą bei visos visuomenės poreikių tenkinimą (Valackienė ir Trofimovas, 2015).

Įvadas

Temos aktualumas. Pastaruoju metu viešajame sektoriuje ypač akcentuojamas siekis tobulinti vykdomas veiklas, didinti efektyvumą ir kurti didesnę pridėtinę vertę gyventojams. Ieškant įrankių, kaip efektyvinti viešojo sektoriaus organizacijų veiklą, dažnai yra atsigręžiama į privatųjį sektorių, kurio veikla paprastai pasižymi lankstumu, gebėjimu greitai priimti sprendimus bei diegti naujoves. Kartu privataus sektoriaus organizacijose pirmiausiai yra sukuriami ir ištestuojami naujausi vadybiniai įrankiai, leidžiantis kurti konkurencinį pranašumą ir mažiausiomis sąnaudomis siekti užsibrėžtų rezultatų. Vienas tokių įrankių – projektų valdymas, susidedantis iš pasiteisinsusių įrankių, metodikų, praktikų, kurios sudaro sąlygas projektus įgyvendinti sėkmingiau. Projektų valdymas viešajame sektoriuje diegiamas kartu su kita pastaruoju metu šiame sektoriuje dominuojančia paradigma – naująja viešąja vadyba.

Nors viešojo sektoriaus, o ypač vietos savivaldos institucijos, pasižymi procesine veikla, kuri susijusi su administracinių ir kitų paslaugų teikimu gyventojams, tačiau paprastai didžiausi pokyčiai susiję su įgyvendintais atskirais, unikaliais projektais. Sėkmingas jų įgyvendinimas tampa komunikacijos bei rinkiminių pažadų ir išsikeltų tikslų įgyvendinimo rodikliu. Dėl šios priežasties vis dažniau viešojo sektoriaus institucijose įsigali „projektizacijos“ procesai, kai vis daugiau veiklų organizuojama projektų forma (Jałocha, 2024). Esamų organizacijos biurokratinių procedūrų ir poreikio lanksčiai veikti santykyje, viešojo sektoriaus procesiniai darbuotojai tampa „atsitiktiniais“ projektų vadovais – t. y. funkcijas vykde tarnautojai paskiriami į projektų komandas, jiems suformuluojamos užduotys ir laukiami rezultatai, kas iš esmės keičia jų darbo pobūdį (Jałocha, 2024) bei žmogiškųjų išteklių santykių dinamikas.

Viešajame sektoriuje yra daugiau sėkmingo projekto dedamųjų – ne vien privačiame sektoriuje įprasto „geležinio trikampio“ sudedamųjų dalių (Young ir kt., 2012). Projektų įgyvendinimo sėkmės viešajame sektoriuje sampratą autoriai siūlo plėsti nuo tokių įprastų dimensijų, kaip laikas, kokybė ar kaina, papildant jas tvarumo, suinteresuotųjų šalių pasitenkinimu, ilgalaikiu poveikiu ir kt. (Ika ir Pinto, 2022; Volden ir Welde, 2022). Viešasis sektorius dažnai yra kaltinamas nesugebantis sėkmingai įgyvendinti projektus, nes visuomenės, žiniasklaidos, auditorių dėmesį pirmiausiai patraukia vėluojantys, biudžetą ir apimtis viršijantys projektai. Šią tendenciją patvirtinta ir Lietuvos aukščiausioji audito institucija Valstybės kontrolė (2025), kuri atkreipia dėmesį, kad tokiose strateginėse valstybės valdymo srityse, kaip atsinaujinančios energetikos plėtra ar valstybės saugumas, būtina užtikrinti nuoseklų projektų valdymą. Kartu teigiama, kad viešojo valdymo ir regioninės plėtros, finansuojamos 2022–2030 m. regioninės plėtros programos lėšomis, srityse viešasis sektorius susiduria su kompetencijų trūkumu įgyvendinant strateginius ir pokyčių projektus. Projektų įgyvendinimo nuoseklumo ir kompetencijų trūkumo viena iš priežasčių viešajame sektoriuje, kurias išskiria tyrėjai yra nusistovėjusios hierarchinės struktūros problema, kuri stabdo lankstesnių valdymo formų diegimą (Pilkaitė ir Chmieliauskas, 2015). Viešojo sektoriaus organizacijos yra tik pradiniam projektų valdymo brandos lygyje, kai nėra aiškių projektų įgyvendinimo metodikų, o projektų sėkmė priklauso nuo individualių organizacijos darbuotojų pastangų (Niema, 2021; Ranasinghe ir kt., 2025).

Temos aktualumą pagrindžia ir mokslininkų tyrimai platesniu, ne vien organizacijos lygmeniu, atskleidžiantys tiesioginį ryšį tarp Vyriausybės projektų valdymo brandos indekso ir šalies ekonominio augimo (Yessengeldina ir kt., 2025). Tai rodo, kad sėkmingas projektų valdymas yra ne vien administracinis procesas, tačiau jis garantuoja valstybės konkurencingumą ir gyventojų gerovę.

Dėl šios priežasties yra aktualu analizuoti ir vertinti projektų valdymo brandos lygio įtaką projektų įgyvendinimo sėkmei Klaipėdos regiono savivaldybėse.

Temos naujumas. Užsienio šalyse ir Lietuvoje yra atlikta nemažai tyrimų projektų valdymo ar viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo srityse, tačiau mokslininkų dėmesys dažniausiai telkiamas į atskirus šios problematikos aspektus. Užsienio autoriai tipiškai analizuoja projektų valdymo biurų (PMO) veiklą, vertės kūrimo grandines bei bendruosius organizacinės brandos modelius. Pavyzdžiui, Varajão ir kt. (2022) bei Ika ir Pinto (2022) nagrinėja daugiamatės projektų sėkmės valdymo koncepcijas; Aubry'as ir Brunet'as (2016) bei Syalevi ir kt. (2024) analizuoja PMO įtaką organizacijos rezultatams; o Yessengeldina ir kt. (2025) vertina vyriausybės projektų valdymo brandos indeksų ryšį su valstybių ekonominiu augimu. Viešojo valdymo reformų, „projektizacijos“ ir strateginio planavimo aspektai taip pat yra plačiai nagrinėjami Lietuvos tyrėjų. Pilkaitė ir Chmieliauskas (2015) išsamiai nagrinėjo PMO kūrimo specifiką ir iššūkius viešajame sektoriuje, Valackienė ir Trofimovas (2015) tyrė viešojo sektoriaus pokyčių komunikaciją, o naujausiuose Rakšnys ir kt. (2025) tyrimuose analizuojamas lanksčiųjų („Agile“) projektų valdymo metodų pritaikomumas viešojo sektoriaus institucijose.

Nepaisant gana plačiai nagrinėtų minėtų temų, pasigendama išsamesnių tyrimų, kuriuose būtų sistemiskai sujungtos šios dedamosios ir analizuojamas specifinis vietos savivaldos projektų valdymo brandos lygio (matuojamo per standartizuotas procesų sritis, pavyzdžiui, P3M3 modelį) bei daugiamatės projektų įgyvendinimo sėkmės (operacinės, taktinės ir strateginės) ryšys. Ši tema Lietuvos viešojo sektoriaus, ir ypač savivaldybių, kontekste nacionalinėje mokslinėje literatūroje tirta tik fragmentiškai. Todėl šiame baigiamajame projekte pateikiamas originalus ir naujas požiūris į projektų sėkmę, peržengiantis tradicinio „geležinio trikampio“ ribas. Vienas iš svarbiausių šio tyrimo privalumų – dėmesys praktiniam projektų valdymo brandos patikrinimui specifinėje, griežtai reglamentuotoje, politinių ciklų ir biurokratinės inercijos veikiamoje savivaldos aplinkoje.

Siekiant sumažinti atotrūkį tarp formalių teisinių reikalavimų ir realios institucinės praktikos bei taikant tikslinės atrankos metodą, empiriniam tyrimui atlikti pasirinktos trys skirtingo tipo Klaipėdos regiono savivaldybės: Klaipėdos miesto, Klaipėdos rajono ir Kretingos rajono. Kaip teigia mokslininkai Mitchell'as ir Grandage'as (2025a), siekiant visapusiško problemos iširtumo, itin svarbu, kad tyrimai būtų vykdomi skirtinguose kontekstuose. Pasirinkta tyrimo imtis leidžia atskleisti tendencijas Lietuvos savivaldybių kontekste, nes apima skirtingų tipų savivaldybes: didmiesčio (Klaipėdos m. savivaldybė), žiedinės ir sparčiai urbanizuojamos (Klaipėdos r. savivaldybė) bei mišrios, turinčios kaimiškų vietovių specifiką, rajono (Kretingos r. savivaldybė) savivaldybes. Dėl šios priežasties analizės rezultatai gali iš dalies atspindėti ir visos Lietuvos savivaldybių tendencijas. Šis tyrimas aktualus politikos formuotojams ir savivaldybių administracijoms, nes jame pateikiamos įrodymais pagrįstos išvados ir rekomendacijos, kurios padės institucijoms identifikuoti savo projektų valdymo brandos spragas bei užtikrinti ilgalaikę ne tik operacinę, bet ir strateginę projektų naudą.

Atsižvelgiant į anksčiau išdėstytas mintis, formuluojama **tyrimo problema** – kokią įtaką projektų valdymo brandos lygis daro projektų įgyvendinimo sėkmei Klaipėdos regiono savivaldybėse?

Tyrimo objektas – projektų valdymo brandos lygio įtaka projektų įgyvendinimo sėkmei savivaldybėse.

Projekto tikslas – nustatyti projektų valdymo brandos lygio įtaką projektų įgyvendinimo sėkmei Klaipėdos regiono savivaldybėse.

Projekto uždaviniai:

1. parengti projektų valdymo brandos lygio įtakos projektų įgyvendinimo sėkmei viešojo sektoriaus institucijose teorinį modelį.
2. išnagrinėti projektų valdymo standartų taikymo viešojo sektoriaus organizacijose tarptautinį ir nacionalinį teisinį reguliavimą.
3. ištirti projektų valdymo brandos lygių įtaką projektų įgyvendinimo sėkmei Klaipėdos regiono savivaldybėse.

Tyrimo metodai. Rengiant baigiamąjį projektą ir siekiant visapusiškai atskleisti tiriamą problemą, naudoti šie duomenų rinkimo, imties formavimo ir duomenų analizės metodai: mokslinės literatūros analizė, tarptautinių bei nacionalinių strateginių ir teisinių dokumentų analizė, pasirinktų Klaipėdos regiono savivaldybių dokumentų turinio analizė, anketinė apklausa, pusiau struktūruotas interviu, tikslinė atranka bei statistinė ir kokybinė duomenų analizė. Taikant mokslinės literatūros analizės metodą, atskleistos projektų valdymo brandos ir projektų sėkmės teorinės koncepcijos bei sukonstruotas teorinis modelis. Tarptautinių bei nacionalinių strateginių ir teisinių dokumentų analizė taikyta siekiant įvertinti projektų valdymo reglamentavimo specifiką ir projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimo kriterijus viešajame sektoriuje. Pasitelkus dokumentų turinio analizę, ištirtas tikslinių savivaldybių norminis reglamentavimas, strateginio planavimo dokumentai bei vidiniai tvarkų aprašai, siekiant įvertinti formalųjį projektų valdymo brandos lygį. Taikant anketinės apklausos metodą, surinkti duomenys iš savivaldybių administracijos darbuotojų, siekiant įvertinti realią operacinę projektų valdymo situaciją ir darbuotojų požiūrį į projektų sėkmę. Pusiau struktūruoto interviu (ekspertinės apklausos) metu surinktos giluminės politikų ir administracijos vadovų išvalgos bei patirtys apie projektų valdymo politikos formavimą, kylančius iššūkius ir strateginę projektų sėkmę. Tyrimo dalyvių ir institucijų imčiai sudaryti pritaikytas tikslinės atrankos metodas, kurio tikslas – į tyrimą įtraukti subjektus, galinčius suteikti daugiausiai vertingos informacijos apie projektų valdymo specifiką. Surinktiems empiriniams duomenims apdoroti pritaikyti kokybinės turinio analizės (interviu duomenims) bei aprašomosios statistinės analizės (anketų duomenims) metodai, siekiant objektyviai susisteminti, palyginti ir interpretuoti tyrimo rezultatus.

Projekto struktūra. Baigiamąjį projektą sudaro trys skyriai. Pirmajame skyriuje, atlikus mokslinės literatūros analizę, atskleidžiama projektų valdymo samprata viešajame sektoriuje, susisteminami projektų valdymo brandos modeliai ir projektų sėkmės vertinimo kriterijai bei sukonstruojamas projektų valdymo brandos lygio įtakos projektų įgyvendinimo sėkmei teorinis modelis. Antrajame skyriuje nagrinėjamas projektų valdymo ir projektų įgyvendinimo sėkmės tarptautinis bei nacionalinis teisinis reguliavimas. Trečiajame skyriuje parengiama empirinio tyrimo metodika, pristatomi ir apibendrinami Klaipėdos regiono savivaldybėse atlikto kokybinio (dokumentų analizės ir ekspertų interviu) bei kiekybinio (anketinės apklausos) tyrimų duomenys ir atliekama rezultatų trianguliacija. Remiantis tyrimo rezultatais, parengtos rekomendacijos suinteresuotoms šalims. Baigiamojo projekto pabaigoje pateikiamos išvados, naudotos literatūros ir informacijos šaltinių sąrašai bei priedai.

Projektą sudaro: 99 puslapiai (su priedais), 25 lentelės, 4 paveikslai. Panaudota 60 mokslinės literatūros šaltinių ir 30 informacijos šaltinių.

1. Projektų valdymo brandos lygio įtakos projektų įgyvendinimo sėkmei savivaldybėse teorinis pagrindimas

Norint atskleisti projektų valdymo brandos lygio įtaką projektų įgyvendinimo sėkmei savivaldybėse, šiame skyriuje nagrinėjamos projekto ir jo valdymo sampratos, išskiriant viešojo sektoriaus organizacijų specifika. Analizuojami skirtingi projektų valdymo brandos modeliai vertinant, kiek jie yra aktualūs ir pritaikomi viešajame sektoriuje. Siekiant atskleisti, kaip apibrėžiama projektų įgyvendinimo sėkmė viešajame sektoriuje, aptariama projektų įgyvendinimo sėkmės koncepcija bei suinteresuotųjų šalių reikšmė projektų įgyvendinimo procese. Skyriaus pabaigoje susisteminama mokslinės literatūros analizė ir parengiamas teorinis modelis, susiejantis projektų valdymo brandos lygius su projektų įgyvendinimo sėkme viešajame sektoriuje, kuris bus testuojamas empirinio tyrimo metu.

1.1. Projektų valdymo samprata ir specifika viešojo sektoriaus organizacijose

Prieš analizuojant projektų valdymo ypatumus viešajame sektoriuje, reikia analizuoti viešojo sektoriaus bei viešojo sektoriaus organizacijų sampratą ir specifika. Mokslinėje literatūroje (Valackienė ir Trofimovas, 2015) viešasis sektorius dažniausiai suprantamas kaip institucinė ir organizacinė aplinka, kurioje formuojama viešoji politika bei įgyvendinamas viešasis administravimas. Skirtingai nei privatus verslas, kuris orientuojasi į pelno maksimizavimą ir finansinės grąžos generavimą, viešojo sektoriaus organizacijų tikslai ir finansinis pelnas yra nesusiję, nes pagrindinis dėmesys skiriamas socialinei atsakomybei. Autoriai Boyne'as (2002) bei Blaskovics'ius ir kt. (2023) viešojo ir privataus sektorių skirtumus apibrėžia per tris dimensijas: nuosavybę, finansavimą ir kontrolę. Privačios organizacijos priklauso akcininkams ir yra valdomos rinkos jėgų, o viešojo sektoriaus organizacijos yra kolektyvinė politinės bendruomenės nuosavybė, išlaikoma iš mokesčių mokėtojų lėšų (valstybės ir savivaldybių biudžetų) ir kontroliuojama politinių, o ne ekonominių jėgų. Pagrindinis šios atvirai veikiančios institucinės sistemos tikslas – tenkinti viešuosius interesus, teikti viešąsias paslaugas bei kurti viešąsias gėrybes, prieinamas kiekvienam visuomenės nariui (Syed ir kt., 2018; Valackienė ir Trofimovas, 2015).

Be misijos kurti viešąją vertę, viešojo sektoriaus organizacijos pasižymi unikalia specifika, kuri iš esmės skiriasi nuo privataus sektoriaus dėl tiesioginio pavaldumo politinei vadovybei (politinės kontrolės). Šią specifika išsamiau apibrėžia Boyne'as (2002) bei Santos'as ir Varajão'as (2015), išskirdami esminius viešojo sektoriaus organizacijų bruožus: kompleksiskumą (organizacijos susiduria su daugybe suinteresuotųjų šalių ir jų lūkesčiais), pralaidumą (tai atviros sistemos, lengvai paveikiamos išorinių įvykių), konkurencinio spaudimo nebuvimą ir nestabilumą. Šių organizacijų veikla yra griežtai reglamentuota teisės aktu, o jos pačios patiria nuolatinį politinį spaudimą bei yra atskaitingos piliečiams. Dėl šių priežasčių reikalingas didelis dėmesys atvirumui, skaidrumui, lygiateisiškumui bei teisiniam nuspėjamumui (Lappi ir Aaltonen, 2017). Siekiant užtikrinti šį teisinį skaidrumą ir atskaitomybę, viešajame sektoriuje istoriškai susiformavo griežtai formalizuotos hierarchinės struktūros, dažnai pasižyminčios biurokratine inercija. Nors šiuolaikiniame viešajame valdyme stengiamasi pereiti prie lankstesnių veiklos formų, organizacijų sprendimų priėmimą bei ilgalaikį planavimą vis dar stipriai riboja politinių kadencijų ciklai ir griežtai apibrėžti metiniai biudžetai (Blaskovics ir kt., 2023; Santos ir Varajão, 2015). Būtent šioje specifinėje, rutininėje biurokratinėje procedūroje ir procesų kupinoje aplinkoje vis dažniau susiduriama su poreikiu diegti lankstesnius valdymo modelius – projektus (Jałocha, 2024; Vento ir Kuokkanen, 2020).

Viešojo sektoriaus ir privačiose organizacijose veikla tradiciškai yra organizuojama arba kaip procesas, arba kaip vienkartinė veikla – projektai (Krpan ir kt., 2023). Mokslinėje literatūroje projektai ir projektų valdymas yra plačiai aptariami įvairiose srityse, ypač privačiame sektoriuje. Viešojo sektoriaus transformacija, kuriai įtaką darė Naujosios viešosios vadybos (toliau – NVV) modelio taikymas, sąlygojo sistemingą projektų valdymo metodologijų integraciją, kurioje projektas tampa vos ne pamatiniu veiklos organizavimo ir strateginių tikslų įgyvendinimo būdu. Mokslinėje literatūroje projekto samprata apibrėžiama akcentuojant veiklos laikinumą, unikalumą, išteklius ir sukuriama rezultatą. Dauguma autorių (Freeman ir kt., 2025; Kuchta ir Mrzygłocka-Chojnacka, 2020; Ranasinghe ir kt., 2025) naudoja Projektų valdymo instituto (angl. *Project Management Institute*) pateikiamą projekto apibrėžimą, kad projektas – tai laikinos (trumpalaikės) pastangos, kurių imamasi siekiant sukurti unikalų ar išskirtinį produktą, paslaugą arba rezultatą. Praplėsdami projektų sąvokos apibrėžimą viešojo sektoriaus dedamąja, autoriai Kuntuov’as (2023) bei Ranasinghe’as ir kt. (2025) jį papildė projektą įgyvendinančiu – viešojo sektoriaus – subjektu, kad projektai įgyvendinami viešaisiais finansiniais ištekliais, bei praplečia naudos kintamuoju, kad projektai kuria naudingus pokyčius bei pridėtinę vertę.

Remiantis moksliniais šaltiniais, projekto sampratą **organizacijos valdymo sistemoje** apibendrintai galima įvardinti kaip laikiną pastangą, kuria siekiama sukurti unikalią paslaugą, produktą ar rezultatą. Svarbu tiksliai apibrėžti projekto, kaip veiklos formos, reikšmę organizacijos valdyme, nes joje dar pasireiškia ir išteklių, ir valdymo metodų įvairovė. Analizuojant projektų reikšmę, mokslinėje literatūroje išskiriami keli pagrindiniai aspektai. Pirmiausia, Freeman’as ir kt. (2025) akcentuoja, kad projektas veikia kaip „laikina organizacija“ organizacijos viduje, sudaranti nepriklausomą grupę bendriems tikslams pasiekti, o projektų vadovai atlieka direktorių, atstovaujančių pagrindinėms organizacinėms vertybėms, vaidmenį (Lappi ir Aaltonen, 2017). Be to, papildydami šį požiūrį, Ika ir Pinto (2022) bei Kuntuov’as (2023) pažymi projekto, kaip esminio darbo organizavimo ir išteklių mobilizavimo būdu, funkciją. Kitas svarbus aspektas apima projektų sistemų įvairovę, išskiriant „kietuosius“ (angl. *hard*) ir „minkštuosius“ (angl. *soft*) projektus. Skirtingai nei tradiciniai („kietieji“) projektai, kurie orientuoti į aiškiai apibrėžtų tikslų pasiekimą per griežtą planavimą, „minkštieji“ projektai suprantami kaip sudėtingi socialiniai procesai, skirti spręsti prastai struktūruotas, neapibrėžtas problemas bei skatinti organizacinius pokyčius ir vertės kūrimą (Crawford ir kt., 2003; Kuntuov, 2023). Galiausiai, vertindamas viešojo sektoriaus organizacijų valdymo sistemą, Kuntuov’as (2023), susistemines kitų autorių darbus, atkreipia dėmesį į projektų kategorizavimo svarbą – viešajame sektoriuje projektai paprastai skirstomi į trumpalaikius vidinių organizacinių pokyčių, vidutinės trukmės investicinius ir ilgalaikius strateginės plėtros projektus. Apibendrinant galima teigti, kad projektas organizacijos valdymo sistemoje yra ne vien techninis procesas, bet kompleksinė, laikina organizacinė struktūra, kuri, priklausomai nuo problemos apibrėžtumo ir planavimo horizonto, leidžia viešajam sektoriui mobilizuoti išteklius ir efektyviai įgyvendinti tiek operatyvinius pokyčius, tiek ilgalaikius strateginius tikslus.

Organizacijos strateginio valdymo sistemos kontekste į projektus mokslinėje literatūroje (Young ir kt., 2012; Young ir Grant, 2014) žvelgiama kur kas plačiau – ne tik kaip į užduočių rinkinį, bet ir kaip į pagrindinį įrankį verslo ar viešojo sektoriaus strategijai įgyvendinti. Pirmiausia pabrėžiama perėjimo nuo strategijos link veiksmų funkcija, kai aukščiausio lygio vadovų suformuluota organizacijos strategija per projektų portfelių ir programų struktūras perkeliama į žemesnius lygmenis. Būtent programos ir portfeliai sujungia strateginius prioritetus su konkrečiais, mažesniais objektais – projektais, per kuriuos strategija tampa apčiuopiama (Pilkaitė ir Chmieliauskas, 2015;

Young ir kt., 2012). Analizuodami šį procesą tyrėjai atkreipia dėmesį į taktikos ir strategijos atskyrimą. Pasak Lappi'o ir Aaltonen'o (2017), pats projektų valdymas dažniausiai yra susijęs su taktika ir trumpalaikių tikslų įgyvendinimu, o strateginiu lygmeniu jis privalo užtikrinti, kad projektas pasiektų strateginius tikslus ir atneštų ilgalaikį teigiamą poveikį visuomenei ar organizacijai (Ika ir Pinto, 2022). Visgi, nors teoriškai projektai yra orientuoti į strategijos įgyvendinimą, moksliniuose šaltiniuose išskiriama reali strateginio valdymo problema – dažnas atotrūkis tarp projektų ir organizacijos strategijos. Praktikoje pastebima, kad didelė dalis projektų gali būti sėkmingai įvykdomi taktiniu lygmeniu (neviršijant laiko ar biudžeto), tačiau jie neatneša laukiamos strateginės naudos arba lieka visiškai atsieti nuo organizacijos tikslų (Young ir kt., 2012; Young ir Grant, 2014). Siekiant įveikti šį atotrūkį, naujausiuose tyrimuose išryškintas projektų, kaip vertės kūrimo šaltinio, reikšmė. Akcentuojama, kad strateginiu lygmeniu projektai neturi apsiriboti vien techniniu „produkto sukūrimu“, bet privalo pereiti prie „vertės kūrimo“ (angl. *value creation*), atitinkančio pagrindinių suinteresuotųjų šalių poreikius ilgalaikėje perspektyvoje (Ika ir Pinto, 2022; Young ir kt., 2012; Zwikael, 2024). Apibendrinant galima teigti, kad projekto reikšmė organizacijos strateginėje sistemoje reikalauja perėjimo nuo siauro operacinio užduočių vykdymo prie kompleksinio vertės kūrimo, užtikrinant, jog kiekvienas taktinis žingsnis tiesiogiai prisidėtų prie ilgalaikių organizacijos ir suinteresuotųjų šalių tikslų įgyvendinimo.

Mokslininkai teigia, kad viešajame sektoriuje projektų įsitvirtinimas susijęs su „projektizacijos“ (angl. *projectification*) fenomenu, kai viešojo sektoriaus institucijos pereina nuo tradicinių, hierarchinių ir rutininių biurokratinių procedūrų prie lanksčių, laikinai projektai grįstų veiklos modelių (Jałocha 2024; Krpan ir kt., 2023; Rowe ir kt., 2024). Kaip teigia minėti autoriai, nors projektizacija yra laikoma inovaciniu žingsniu, šis procesas yra kompleksinis, keliantis nemažai iššūkių dėl nusistovėjusių viešojo sektoriaus organizacijų vadybos ir vadovavimo praktikų bei orientacijos į procesines veiklas. Tačiau Fred'o (2020) teigimu, savivaldybėse šis perėjimas iš esmės keičia darbuotojų identitetą bei darbo specifiką – tradicines rutinines administracines užduotis vis dažniau keičia lankstūs, bendradarbiavimu grįsti projektiniai veiklos modeliai. Projektizacija nekeičia organizacinės struktūros, tačiau verčia keisti organizacijos narių mąstymą apie vykdomą veiklą – viešasis valdymas nustoja būti vien rutininio elgesio visuma ir tampa aktyviu strateginių tikslų įgyvendinimo būdu (Krpan ir kt., 2023). Gasik'as (2023) teigia, jog valstybinėse ir savivaldos institucijose būtina didesnė projektų valdymo depolitizacija, t. y. projektų atrankos ir vykdymo procedūros turi būti atskirtos nuo tiesioginės politikų įtakos ir perduotos bendruomenėms bei ekspertams vertinti. Atsižvelgiant į didėjančią susidomėjimą lanksčiuoju valdymu, naujausi tyrimai (Bonomi Savignon ir Costumato, 2024) atskleidžia, kad viešojo sektoriaus institucijos vis dažniau atsigręžia į lanksčiojo (angl. *Agile*) viešojo strateginio valdymo logiką. Šis perėjimas leidžia savivaldybėms kur kas greičiau reaguoti į neapibrėžtumą ir prisitaikyti prie kintančių piliečių poreikių, taip padidinant institucijos kuriamą viešąją vertę. Šių aplinkybių fone projektų valdymo metodų diegimas, ypač viešojo sektoriaus organizacijose, tampa ypač aktualus.

Išanalizavus projekto sampratą, būtina pereiti prie kito, ne mažiau svarbaus termino – projektų valdymas – analizės. Šis terminas apibendrintai apibrėžiamas kaip žinių, įgūdžių, įrankių ir metodų taikymas projekto veikloms, siekiant įvykdyti projektui keliamus reikalavimus ir sukurti unikalą vertę (Krpan ir kt., 2023; Ranasinghe ir kt., 2025). Analizuojant šią kompleksinę discipliną moksliniuose šaltiniuose, galima išskirti kelis pagrindinius jos bruožus. Pirmiausia pabrėžiamas laikinumas ir rezultato unikalumas. Kaip ir anksčiau pateiktame projekto sąvokos apibrėžime, projektų valdymas visada turi aiškiai apibrėžtą pradžią ir pabaigą bei specifinį gyvavimo ciklą

(Kuchta ir Mrzygłocka-Chojnacka, 2020). Kitas svarbus aspektas apima sistemingą procesų ir gyvavimo ciklo valdymą. Remiantis Krpan'u ir kt. (2023), tai yra kryptinga, ciklinė veikla, susidedanti iš planavimo, organizavimo, vadovavimo (lyderystės) ir kontrolės. Kadangi įgyvendinant projektą aplinkybės dažnai keičiasi, praktikoje valdymo procesas struktūruojamas į penkias logines grupes (inicijavimą, planavimą, vykdymą, priežiūrą bei kontrolę ir užbaigimą), kurios yra nuolat peržiūrimos ir pritaikomos. Papildant šį požiūrį, mokslinėje literatūroje pabrėžiamas nuolatinis apribojimų ir išteklių balansavimas. Sėkmingas projektų valdymas reikalauja išlaikyti pusiausvyrą tarp keliamų tikslų ir neišvengiamų pokyčių, o esminis to bruožas – darbas su vadinamuoju „geležiniu trikampiu“ (angl. *iron triangle*). Ši klasikinė projektų sėkmės matavimo koncepcija atspindi siekį racionaliai panaudoti ribotus išteklius taip, kad rezultatai būtų pasiekti laiku, neviršijant biudžeto ir atitinkant kokybės ar apimties reikalavimus (Krpan ir kt., 2023). Be to, glaudžiai su išteklių apribojimais siejamas neapibrėžtumo bei tarpusavio priklausomybės valdymas. Pasak Jałocha (2024), pasitelkus tinkamus vadybos metodus bei komandos kompetencijas, šia disciplina stengiamasi „suvaldyti chaosą“ ir užtikrinti nuspėjamą bei sklandų darbo procesą. Siekiant šio nuspėjamumo, projektų valdyme itin svarbus metodologijų, įrankių ir kompetencijų taikymas. Ranasinghe ir kt. (2025) teigimu, ši vadybos sritis grindžiama struktūrotų metodologijų (pvz., tradicinio *Waterfall*, lanksčiojo *Agile* ar hibridinių metodų) bei specializuotų projektų valdymo įrankių naudojimu. Tačiau tyrėjai atkreipia dėmesį, kad sėkmingam šių įrankių taikymui būtina specifinė kompetencija – projektų vadovai privalo gebėti subalansuoti tokius „kietuosius“ (techninius) vadybos elementus, kaip darbų paskirstymo struktūros ar komunikacijos planų sudarymas, su „minkštaisiais“ lyderystės gebėjimais (Amoah ir Marimon, 2021). Būtent šie lyderystės ir komunikacijos gebėjimai tampa esminiais pereinant prie kito sudėtingo proceso – suinteresuotųjų šalių ir kompleksinių komandų koordinavimo. Kadangi projektai dažnai peržengia vieno funkcinio padalinio ribas, jų valdymas reikalauja itin stiprių integravimo pastangų (Dias ir kt., 2023). Mokslinėje literatūroje (Amoah ir Marimon, 2021; Krpan ir kt., 2023; Kuchta ir Mrzygłocka-Chojnacka, 2020) sutariama, kad tai apima ne tik specifinės, dažnai laikinos ir daugiafunkcinės komandos formavimą, užduočių paskirstymą bei motyvavimą, bet ir efektyvų ryšių palaikymą su visomis suinteresuotomis šalimis (klientais, rėmėjais, visuomene), nuolat valdant jų lūkesčius ir poreikius viso projekto gyvavimo ciklo metu. Nors projektų valdymui reikia įvairių specifinių gebėjimų, pabrėžiama, kad būtent efektyvus suinteresuotųjų šalių ir komandos narių santykis bei jų valdymas tiesiogiai lemia galutinę projekto įgyvendinimo sėkmę. Galiausiai, priešingai nei tradicinis siauras techninis požiūris, naujausiuose tyrimuose išryškinama orientacija į vertės kūrimą ir strateginius tikslus. Šiuolaikinės „projektizacijos“ fone projektų valdymas, kaip ir patys projektai kaip laikinos veiklos, tampa vienu iš pagrindinių būdų, per kurį viešosios ir privačios organizacijos įgyvendina savo strategiją, sprendžia kompleksines problemas ir užtikrina ilgalaikę socialinę, ekonominę vertę bei tvarumą (Ika ir Pinto, 2022; Zwikael, 2024). Apibendrinant mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad projektų valdymas transformavosi iš griežtai kontroliuojamo, operacinio „geležinio trikampio“ parametrų sekimo į kompleksinę vadybos sistemą. Ši sistema integruoja lanksčias metodologijas, suderina „kietąsias“ ir „minkštąsias“ kompetencijas bei sutelkia ypatingą dėmesį į kompleksinių komandų ir suinteresuotųjų šalių lūkesčių valdymą užtikrinant, kad trumpalaikės pastangos kurtų ilgalaikę bei tvarią vertę organizacijai ar visuomenei.

Nors projektų valdymo metodologijos yra universalios, mokslinėje literatūroje (Obradović, 2022; Volden ir Welde, 2022) pabrėžiama ryški projektinės veiklos specifika viešojo sektoriaus organizacijose. Skirtingai nei privačiame versle, kur pagrindinis tikslas dažniausiai yra finansinė graža ir investicijų pelningumas, kaip ir buvo minėta anksčiau, viešojo sektoriaus projektai yra

orientuoti į viešosios vertės, socialinės gerovės ar infrastruktūros kūrimą. Šis orientavimasis į visuomenės interesus sukuria unikalių iššūkių. Kaip teigia tyrėjai (Ranasinghe ir kt., 2025), viešasis valdymas pasižymi griežta reguliacine aplinka, didžiuliu politiniu spaudimu ir nuolatine žiniasklaidos bei visuomenės kontrole. Be to, projektų planavimas ir įgyvendinimas viešajame sektoriuje dažnai yra apriboti metinių biudžetų ar politinių (rinkiminių) ciklų, todėl tai apsunkina ilgalaikių, tvarių pokyčių valdymą. Dėl šių priežasčių viešajame sektoriuje susiduriama su būtinybe suderinti griežtas biurokratinės, hierarchinės procedūras su lanksčiais projektiniais sprendimais.

Apibendrinant galima teigti, kad projektų valdymas viešajame sektoriuje evoliucionavo iš paprasto užduočių vykdymo mechanizmo į kompleksinę, strategijas įgyvendinančią veiklą, kurioje vis labiau įsivertina „projektizacijos“ procesai. Nors viešojo sektoriaus organizacijos perima privačiam verslui būdingus lanksčius vadybos ir vertės kūrimo įrankius, joms tenka veikti specifinėje, griežtai reglamentuotoje ir politizuotoje aplinkoje. Sėkmingas projektų įgyvendinimas tokiose institucijose (pvz., savivaldybėse) reikalauja ne tik gebėjimo balansuoti tarp laiko, biudžeto ir kokybės apribojimų, bet ir itin išvystytų „minkštųjų“ kompetencijų – gebėjimo suvaldyti daugiakryptį suinteresuotųjų šalių spaudimą, kartu užtikrinant skaidrų ir atsakingą viešųjų išteklių panaudojimą.

1.2. Projektų valdymo brandos modelių analizė ir klasifikacija viešojo sektoriaus organizacijose

Šio baigiamojo projekto ankstesniame poskyryje išanalizuotos projekto, projektų valdymo sampratos. Norint įvertinti, kaip sėkmingai organizacijos taiko šiuos projektų valdymo elementus praktikoje, mokslinėje literatūroje pasitelkiama projektų valdymo brandos (angl. *Project Management Maturity*) koncepcija. Projektų valdymo branda apibrėžiama kaip organizacijos gebėjimas sistemingai, standartizuotai ir efektyviai valdyti projektus, programas bei portfelius, siekiant įgyvendinti strateginius tikslus (Anantatmula ir Rad, 2018; Pilkaitė ir Chmieliauskas, 2015; Yessengeldina ir kt., 2025). Tačiau projektų valdymo brandos lygis mokslinėje literatūroje suprantamas kaip konkreti, išmatuojama organizacijos būseną (pakopa) brandos modelyje, parodanti, koku mastu institucijos projektų valdymo procesai yra formalizuoti, standartizuoti ir praktiškai taikomi kasdienėje veikloje. Tai – besikeičiantis procesas, organizacijoje parodantis, kaip pereinama nuo atsitiktinių ir nereguliarių projektų valdymo praktikų prie visiškai optimizuotų ir nuolat tobulinamų procesų. Šiam progresui matuoti kuriami projektų valdymo brandos modeliai. Nors istoriškai šie būdai pirmiausia buvo kuriami privataus verslo organizacijoms, ilgainiui, stiprėjant „projektizacijos“ reiškiniai, pradėti kurti ir specifiniai, pritaikyti viešajam sektoriui, modeliai. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad projektų valdymo brandos modelių (angl. *Project Management Maturity Models – PMMM*) gausa yra didžiulė – pasaulinėje praktikoje suskaičiuojama daugiau nei 30 skirtingų organizacinės brandos vertinimo modelių (Neverauskas ir Railaitė, 2013). Tačiau, nepaisant šios gausos, tyrėjai teigia esminius tradicinių modelių trūkumus: jie dažnai stokoja detalaus struktūrinių elementų aprašymo, yra pernelyg kompleksiški ir sunkiai suprantami be papildomos adaptacijos, o tai apsunkina jų pritaikomumą specifinėse aplinkose (Neverauskas ir Railaitė, 2013). Siekdami objektyviai išanalizuoti ir pasirinkti optimalų brandos vertinimo įrankį bei išvengdami aklo populiariausių verslo modelių kopijavimo, Khoshgoftar’as ir Osman’as (2009) siūlo modelius lyginti per kompleksinių kriterijų prizmę. Šie autoriai išskiria devynis esminius palyginimo parametrus, iš kurių svarbiausi yra modelio taikymo aprėptis (angl. *scope*), brandos lygių skaičius, vertinamų faktorių detalumas, sąsaja su pripažintais standartais bei, ypač svarbu, organizacijos strateginių tikslų (angl. *organization strategic*) integracija (Khoshgoftar ir Osman, 2009). Būtent per šių analitinių kriterijų ir strateginės integracijos prizmę tikslinga vertinti skirtingus rinkoje esančius būdus. Siekiant susisteminti

mokslinėje literatūroje išskiriamų projektų valdymo brandos modelių įvairovę, pagrindiniai jų bruožai ir pritaikomumas apibendrinti 1 lentelėje.

1 lentelė. Projektų valdymo brandos modelių klasifikacija (sudaryta autoriaus, remiantis Niema (2021); Pilkaitė ir Chmieliauskas (2015); Ranasinghe ir kt. (2025); Yessengeldina ir kt. (2025); Žurga (2018))

Modelio pavadinimas	Autorius (organizacija) (metai)	Pritaikomumas sektoriui	Brandos lygių sk.	Pagrindinis vertinimo akcentas
OPM3	PMI (2003)	Privatus, universalus	4 etapai	Geriausių praktikų bazė ir nuolatinis procesų tobulinimas
PMMM / PM3	Kerzner (2001)	Privatus, universalus	5 lygiai	Bendros projektų valdymo kalbos ir procesų integracija
IPMA Delta	IPMA (2009)	Privatus, universalus	5 lygiai	Trimatė struktūra: specialistų, projektų ir organizacijos kompetencijos
CMM / CMMI	SEI / Carnegie-Mellon	Privatus (IT), universalus	5 lygiai	Bendrinis procesų tobulinimas ir valdymas
A. Jain modelis	Jain (1998)	Privatus	6 stadijos	Daugiakriterinis vertinimas pagal 15 skirtingų atributų
R. Gareis modeliai	Gareis (2003)	Universalus, makro lygmuo	-	Orientacija į projektinę organizaciją bei projektinę visuomenę
P3M3	OGC (2003–2026)	Viešasis, universalus	5 lygiai	Trilypis projektų (PjM3), programų (PgM3) ir portfelių (Pfm3) vertinimas
TPM	Žurga (2018)	Viešasis	5 lygiai	Sisteminis visos vyriausybės ar valstybės aparato pajėgumų vertinimas
Trijų lygmenų modelis	Niema (2021)	Vietos savivalda	3 lygiai	Procesų formalizavimas ir komandinio darbo ugdymas savivaldybėse

Mokslinėje literatūroje plačiausiai žinomi ir istoriškai anksčiausiai susiformavę yra tokie tradiciniai projektų valdymo brandos modeliai, kaip OPM3, PMMM (Kerzner, 2001), IPMA Delta ar CMMI (Niema, 2021; Pilkaitė ir Chmieliauskas, 2015). Šiems modeliams būdinga penkių pakopų vertinimo sistema, kurioje pereinama nuo pradinio, nereguliaraus procesų taikymo iki visiškai optimizuoto valdymo, lyginamosios analizės ir nenutrūkstamo mokymosi. Be to, literatūroje aptinkami ir dar detalesni, specifiniai būdai, kaip pavyzdžiui, A. Jain modelis, išskiriantis net šešias brandos stadijas pagal penkiolika skirtingų atributų, arba R. Gareis modeliai, plečiantys vertinimą nuo pavienės organizacijos iki visos projektinės visuomenės (Žurga, 2018). Nors tokie daugiakriteriniai modeliai suteikia daug įrankių projektų valdymo procesams vertinti, mokslininkai (Yessengeldina ir kt., 2025; Žurga, 2018) sutaria, kad jie yra kurti Vakarų verslo aplinkai, todėl yra sunkiai pritaikomi viešajame sektoriuje. Kaip ir minėta anksčiau, viešojo sektoriaus organizacijoms būdingas biurokratija, griežta hierarchinė struktūra ir politinė įtaka nesiderina su verslui būdingu valdymo lankstumu, todėl būtina naudoti viešajam sektoriui adaptuotus, specializuotus projektų valdymo brandos modelius.

Vienas iš universalių, tačiau viešajame sektoriuje (ypač Jungtinėje Karalystėje) plačiai prigijusių įrankių, yra P3M3 (angl. *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model*) modelis. Remiantis Yessengeldina ir kt. (2025) bei Niema (2021), šis modelis išsiskiria trilype struktūra, apimančia atskirus projektų, programų ir portfelių valdymo brandos sub-modelius. Organizacijos branda vertinama penkiais lygiais per septynias procesų sritis, tarp kurių – valdymo kontrolė, naudos, finansų, rizikų, išteklių bei suinteresuotųjų šalių valdymas (Pilkaitė ir Chmieliauskas, 2015). Toks įvertinimas suteikia struktūruotą kelią tobulėjimo link – nuo nenuoseklaus organizacijos lygio prie

padėties, kurioje sprendimai grindžiami kiekybiniais našumo matavimais. Visgi, kai kurie tyrėjai (Ranasinghe ir kt., 2025) atkreipia dėmesį į šio modelio ribotumą vietos savivaldoje, teigdami, kad P3M3 taikymas remiasi linijinio ir nuoseklaus brandos augimo prielaida. Vis tik ši prielaida sunkiai suderinama su politiniais ciklais, kai po rinkimų dažnai drastiškai keičiasi strateginiai prioritetai.

Reaguojant į tradicinių modelių trūkumus (Žurga, 2018) buvo pasiūlytas išskirtinai viešajam sektoriui pritaikytas TPM (angl. *Total Project Management*) modelis. Skirtingai nei anksčiau aptartų modelių, kurie orientuoti į pavienės organizacijas, TPM orientacijos objektas yra sisteminis – vertinamas visos valstybės tarnybos ar vyriausybės aparato pasirengimas valdyti projektus. Modelis apima penkias brandos pakopas (nuo spontaniško (*Ad hoc*) iki nuolat tobulinamo (*Improved*)) ir vertina veiklą per šešias dimensijas, ypatingą dėmesį skiriant projektų valdymo integracijai su strateginiu valdymu bei projektų valdymo padalinių (angl. *Project Management Office (PMO)*) palaikymu. Modelio autorius akcentuoja, kad jo taikymas leidžia valstybėms aiškiai identifikuoti atotrūkį tarp esamos situacijos ir siekiamos vizijos, taip užtikrinant, kad projektai taptų realiu instrumentu vyriausybės plėtros tikslams pasiekti (Žurga, 2018).

Kadangi tradiciniai verslo modeliai (tokie, kaip OPM3 ar PMMM) yra labiau orientuoti į komercinius tikslus, vietos savivaldos ir viešojo sektoriaus organizacijoms pasaulinėje praktikoje vis dažniau siūloma taikyti P3M3 (angl. *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model*) modelį (Niema, 2021; Ranasinghe ir kt., 2025). Šis modelis, kurį išsamiai nagrinėja Niema (2021) bei empiriniuose viešojo sektoriaus tyrimuose pritaiko Yessengeldina ir kt. (2025) bei Ranasinghe ir kt. (2025), yra tinkamas vietos savivaldai, nes apima ne tik atskirus projektus (PjM3), bet ir programų (PgM3) bei projektų portfelių (PfM3) valdymą. Dėl šios priežasties toliau bus detaliau nagrinėjamas šis modelis.

Straipsniuose pažymima (Niema, 2021; Pilkaitė ir Chmieliauskas, 2015), kad pagal šį modelį matuojant viešojo sektoriaus organizacijų projektų valdymo brandą yra vertinamos stipriosios ir silpnosios pusės 7 esminėse procesų srityse, kurios pateikiamos 2 lentelėje.

2 lentelė. P3M3 modelio vertinami organizacijos procesai ir jų paaiškinimas (sudaryta autoriaus, remiantis Niema (2021) Pilkaitė ir Chmieliauskas (2015) Yessengeldina ir kt. (2025))

Eil. Nr.	Vertinamo proceso sritis	Paaiškinimas
1.	Valdymo kontrolė (angl. <i>Management control</i>)	Šioje srityje vertinama, ar organizacija taiko centralizuotą ir dokumentuotą požiūrį į projektų valdymo ciklą ir ar valdymo procesai, orientuoti į veiklos gerinimą bei našumo matavimą, yra taikomi nuosekliai (Yessengeldina ir kt., 2025).
2.	Naudų valdymas (angl. <i>Benefits management</i>)	Matuojama, kaip organizacija identifikuoja projekto kuriamas ekonomines ar viešąsias naudas ir užtikrina, kad naudos realizavimas būtų integruotas į organizacinį pokyčių valdymą ir tiesiogiai atitiktų organizacijos strategiją (Yessengeldina ir kt., 2025)
3.	Finansų valdymas (angl. <i>Financial management</i>)	Vertinamas organizacijos gebėjimas planuoti, paskirstyti ir kontroliuoti projektų biudžetus, centralizuotai nustatyti finansų valdymo standartus bei efektyviai prioritetizuoti investicines galimybes atsižvelgiant į turimus išteklius (Yessengeldina ir kt., 2025).
4.	Suinteresuotųjų šalių įtraukimas (angl. <i>Stakeholder engagement / management</i>)	Analizuojama, ar organizacijoje taikomas struktūruotas ir centralizuotas požiūris į suinteresuotųjų šalių identifikavimą, jų interesų analizę bei nuolatinę komunikaciją, padedančią siekti projekto tikslų (Pilkaitė ir Chmieliauskas, 2015; Yessengeldina ir kt., 2025).

Eil. Nr.	Vertinamo proceso sritis	Paiškinimas
5.	Rizikų valdymas (angl. <i>Risk management</i>)	Vertinama, ar rizikų valdymas atliekamas tik epizodiškai, ar jis yra nuolatinis, centralizuotas ir giliai integruotas į organizacinę kultūrą bei sprendimų priėmimo procesus (Yessengeldina ir kt., 2025).
6.	Organizacinė valdysena (angl. <i>Organizational governance</i>)	Parodo, kaip aiškiai yra apibrėžtos atsakomybės, valdymas ir sprendimų priėmimo procesai institucijoje bei kaip jie palaiko visos organizacijos projektinę veiklą (Niema, 2021; Pilkaitė ir Chmieliauskas, 2015).
7.	Išteklių valdymas (angl. <i>Resource management</i>)	Apima tai, kaip organizacija planuoja, optimizuoja ir paskirsto projektams reikalingus žmogiškuosius bei kitus išteklius (Niema, 2021; Pilkaitė ir Chmieliauskas, 2015).

2 lentelės duomenimis, P3M3 modelis organizacijos projektų valdymo brandą matuoja per kompleksinę septynių organizacinių procesų sistemą. Šių sričių išskyrimas atskleidžia, kad siekiant aukšto brandos lygio, tradicinių operacinių išteklių (finansų ir personalo) valdymo nepakanka. Viešojo sektoriaus organizacijoms tampa būtinos tokios strateginio lygmens procesų sritys, kaip organizacinė valdysena, suinteresuotųjų šalių įtraukimas bei naudų valdymas. Kadangi viešojo sektoriaus organizacijos nesiekia finansinio pelno, bet siekia kurti viešąją vertę, vadinasi gebėjimas standartizuoti ir centralizuotai valdyti šiuos septynis procesus lemia organizacijos projektų brandos augimą. Atsižvelgiant į tai, tolesniame empiriniame tyrime Lietuvos savivaldybių projektų valdymo branda bus vertinama būtent per šią P3M3 modelio septynių procesų struktūrą, siekiant nustatyti, kuriose srityse institucijos demonstruoja aukščiausią standartizacijos lygį, o kurios sritys vis dar susiduria su didžiausiais iššūkiais. Pagal P3M3 modelį, įvertinus organizacijos procesus minėtose 7 srityse (žr. 2 lentelė), organizacijos projektų valdymo branda vertinama penkiais lygiais, kurie atspindi evoliucinį organizacijos kelią nuo neformalių iniciatyvų iki strategiškai integruoto valdymo (Niema, 2021):

- **Pradiniu suvokimu** (angl. *awareness of process*) lygmeniu organizacija pradeda atpažinti struktūruoto projektų valdymo poreikį, tačiau procesai vis dar taikomi nenuosekliai, neformaliai arba tik reaguojant į iškilusias problemas, nes trūksta patvirtintų standartų bei aiškos kontrolės (Ranasinghe ir kt., 2025).
- **Pasiekus antrąjį, atkuriamo** (angl. *repeatable process*) proceso, lygmenį, atsiranda standartizuoti procesai, o projektai pradkami įgyvendinti laikantis bazinių procedūrų, nors šios pastangos dar gali būti fragmentuotos ir smarkiai priklausomos nuo atskirų individų iniciatyvos (Niema, 2021).
- **Trečiajame, apibrėžto** (angl. *defined process*) proceso, etape, projektų valdymo sistemos tampa gerai dokumentuotos, formalizuotos ir valdomos centralizuotai, kas užtikrina veiklos standartizavimą bei nuspėjamumą visos institucijos mastu.
- Toliau organizacija pereina į **valdomo** (angl. *managed process*) proceso lygmenį, kuriame standartizuoti procesai yra aktyviai vertinami pasitelkiant kiekybinius veiklos matavimus, o surinkti duomenys naudojami ateities rezultatams prognozuoti ir tikslingai valdyti.
- Galiausiai, **penktajame optimizuojamo** (angl. *optimizing process*) proceso, etape pasiekama aukščiausia strateginė branda: nuolatinis tobulėjimas yra visiškai integruotas į organizacijos kultūrą, todėl institucija remiasi duomenimis grįstomis išvalgomis, kad proaktyviai valdytų problemas bei nepaliaujamai tobulintų projektinę veiklą (Niema, 2021; Ranasinghe ir kt., 2025).

Nepaisant privalumų, P3M3 modelio taikymas savivaldybėse susiduria su specifiniais instituciniais iššūkiais, kuriuos išskiria kai kurie autoriai, bei apie kai kuriuos ribotumus buvo užsiminta šiame

baigiamajame darbe. Viena didžiausių rizikų yra susijusi su pačia modelio architektūra ir kilme. Yessengeldina ir kt. (2025) pabrėžia, kad P3M3 ir kiti panašūs modeliai buvo sukurti verslo aplinkai, kur vadybininkai ir vadovai yra autonomiški, sprendimai yra paremti ilgalaikėmis strategijomis ir atskaitomybės už rezultatus prielaidomis – tai dažnai prasilenkia su biurokratinėmis bei politizuotomis viešojo sektoriaus struktūromis. Be to, modelio architektūra remiasi prielaida, kad branda auga linijiniu, nuosekliu ir kaupiamuoju keliu, kas, pasak Ranasinghe ir kt. (2025), sunkiai pritaikoma viešojo sektoriaus aplinkai, kuriai būdingi rinkimų ciklai, nuolatinė personalo kaita ir greitai besikeičiantys strateginiai prioritetai. Dėl šio politinės aplinkos spaudimo savivaldybių brandos lygis gali svyruoti, todėl linijinis modelio vertinimas gali neatskleisti tikrojo institucijų projektų valdymo brandos lygio. Kitas svarbus ribotumas yra modelio kompleksiskumas – kaip teigia Niema (2021), P3M3 apima sudėtingą struktūrą, kurios pritaikymas reikalauja didelių pradinių investicijų į mokymus, technologinius įrankius bei procedūrų formalizavimą. Dėl šios priežasties gali iškilti kultūrinio pasipriešinimo rizika: jei aukšto lygio standartai viešojo sektoriaus organizacijoje pradedami diegti pernelyg agresyviai, neatsižvelgiant į esamą darbuotojų pasirengimą, tai sukelia vidines įtampas, darbuotojų perdegimą ir pasipriešinimą pokyčiams (Pilkaitė ir Chmieliauskas, 2015; Yessengeldina ir kt., 2025).

Siekiant užtikrinti sistemingą projektų valdymo brandos augimą, viešojo sektoriaus organizacijose vis dažniau steigiami projektų valdymo biurai (angl. *Project Management Office* – PMO). Remiantis Obradović (2022) atliktais tyrimais, PMO viešajame sektoriuje veikia kaip centrinis mechanizmas, padedantis standartizuoti metodikas, tobulinti darbuotojų kompetencijas ir užtikrinti, kad projektai būtų suderinti su bendra institucijos strategija. Empiriniai tyrimai patvirtina, kad toks centralizuotas valdymas ypač naudingas ne tik valdant pavienius projektus, bet ir ištikus jų portfelius, pavyzdžiui, vietos savivaldose įgyvendinant plataus masto bendrakūros (angl. *co-creation*) iniciatyvas kartu su piliečiais (Mikkelsen ir Røiseland, 2024). Be to, integruojant projektinio valdymo metodus viešojo administravimo institucijose, tokios reformos iš esmės veikia kaip organizaciniai pokyčiai, kuriems būtinas visuomenės ir darbuotojų palaikymas. Kaip atskleidžia Valackienė ir Trofimovas (2015) tyrimai, sėkmingas šių pokyčių valdymas neįmanomas be atviros ir išankstinės komunikacijos – ji turi prasidėti gerokai anksčiau nei imami įgyvendinti patys projektai. Komunikacija kaip atvira sistema leidžia sukonstruoti socialinių santykių tinklą tarp organizacijos ir išorinės aplinkos, kas viešajame sektoriuje yra kritiškai svarbu formuojant pozityvų įvaizdį ir išlaikant visuomenės pasitikėjimą vykdomais projektais. Šią būtinybę stiprinti PMO vaidmenį viešajame sektoriuje patvirtina ir autoriai (Syalevi ir kt., 2024), kurių studija atskleidžia, jog PMO veikla tiesiogiai lemia visos organizacijos veiklos našumą, komunikacijos efektyvumą ir procesų stabilumą. Ichsan'as ir kt. (2023) papildoma, kad PMO tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose veikia ne tik kaip žinių centras, bet ir kaip pagrindinis strateginio suderinamumo (angl. *strategic alignment*) garantas. Galiausiai, Janka ir Kosieradzka (2019) tyrimai įrodo, kad naujas, efektyvus požiūris į strateginį projektų valdymą viešajame administravime yra tiesiogiai priklausomas nuo šių centralizuotų PMO padalinių integracijos.

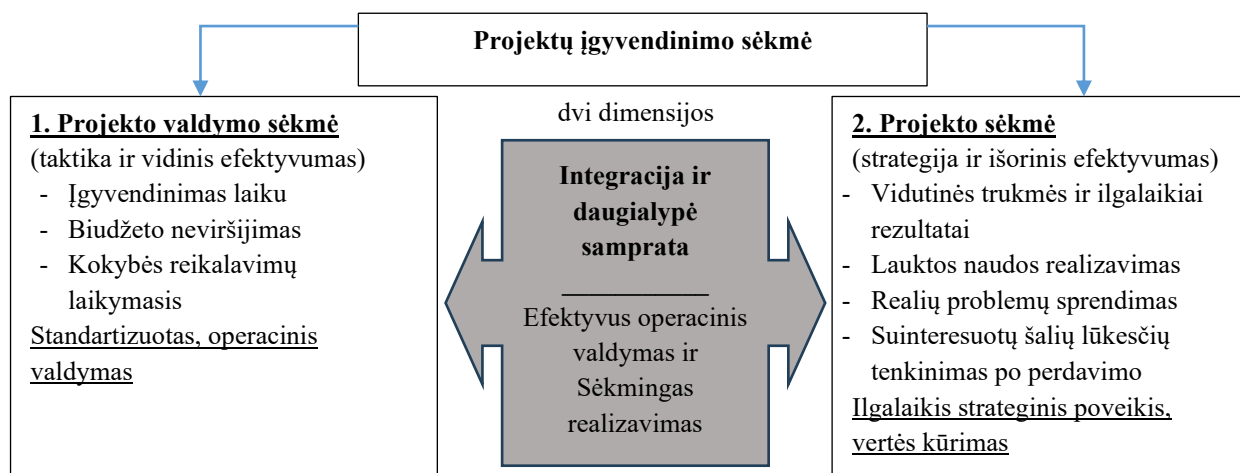
Apibendrinant projektų valdymo brandos modelių analizę galima teigti, kad nors universalių brandos vertinimo standartų yra nemažai, jie ne visada atliepia specifinių viešojo sektoriaus ir ypač vietos savivaldos poreikių. Atsižvelgiant į tai, tolesniam empiriniam Lietuvos savivaldybių tyrimui pasirenkamas P3M3 modelis. Šis pasirinkimas grindžiamas tuo, kad modelis yra geriausiai pritaikytas viešojo valdymo aplinkai, leidžia aiškiai identifikuoti organizacijos brandą per savivaldai

kritiškai svarbias dimensijas ir suteikia tinkamą pagrindą įvertinti savivaldybių pasirengimą valdyti projektus.

1.3. Projektų įgyvendinimo sėkmės samprata ir vertinimo kriterijai viešojo sektoriaus organizacijose

Šiame poskyryje, siekiant apibrėžti pagrindinį šio baigiamojo projekto tyrimo kintamąjį – projektų sėkmę, nagrinėjama sėkmės samprata ir jos vertinimo specifika viešojo sektoriaus organizacijose. Poskyrio medžiaga struktūruojama dviem kryptimis su tikslu išsamiai atskleisti šią kompleksinę sąvoką. Pirmiausia analizuojama pačios sėkmės sampratos evoliucija, išgryninant „projektų įgyvendinimo sėkmės“ terminą bei jo ryšį su technine projektų valdymo ir ilgalaikė strategine projekto sėkme. Antra, remiantis tarptautine praktika ir moksliniais tyrimais, išsamiai nagrinėjami specifiniai viešųjų projektų sėkmės vertinimo kriterijai, leidžiantys įvertinti sukuriama viešąją vertę bei strateginį poveikį kompleksinėje suinteresuotųjų šalių aplinkoje.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiamas griežtas konceptualus atskyrimas tarp „projektų valdymo sėkmės“ (angl. *project management success*) ir paties „projekto sėkmės“ (angl. *project success*). Kaip teigia Koops'as ir kt. (2017) bei Young'as ir kt. (2012), analizuodami ankstesnius De Wit ir Baccarini tyrimus, projektų valdymo sėkmė tradiciškai siejama su taktiniu lygmeniu ir vidiniu efektyvumu – tai yra projekto įgyvendinimas laiku, neviršijant biudžeto bei laikantis nustatytų kokybės reikalavimų, kas dažnai vadinama jau minėtu „geležiniu trikampiu“ (Ika ir Pinto, 2022). Tuo tarpu projekto sėkmė yra kur kas platesnė ir orientuota į išorinį efektyvumą. Ji apima vidutinės trukmės ir ilgalaikius rezultatus – ar sukurtas rezultatas atnešė laukiamą naudą, ar sprendžia realias problemas ir tenkina suinteresuotųjų šalių lūkesčius po projekto perdavimo eksploatacijai (Ika ir Pinto, 2022; Volden ir Welde, 2022). Tyrėjai akcentuoja, kad šios dvi dimensijos ne visada sutampa. Pavyzdžiui, remiantis Young'u ir kt. (2012) bei Volden'u ir Welde (2022), viešajame sektoriuje susisiekimo infrastruktūros objektas gali būti pastatytas laikantis biudžeto ir terminų (taigi, pasiekta projektų valdymo sėkmė), tačiau, jei juo nesinaudoja bendruomenė ar jis nesumažina spūščių, jis patiria visišką strateginę projekto nesėkmę. Ir atvirkščiai – projektas gali viršyti pradinį biudžetą, tačiau ilguoju laikotarpiu sukurti didžiulę socialinę vertę. Todėl naujausioje mokslinėje literatūroje pastebima, kad šiuolaikiniame projektų valdyme viešajame sektoriuje vis labiau pereinama nuo siauro operacinio vykdymo vertinimo prie kompleksinio „vertės kūrimo“ (angl. *value creation*) ir ilgalaikio poveikio matavimo (Ika ir Pinto, 2022; Zwickel, 2024). Visgi, šio baigiamojo projekto kontekste vartojamas „projektų įgyvendinimo sėkmės“ terminas veikia kaip daugialypė sąvoka (žr. 1 pav.), apimanti abi šias dimensijas. Projektų įgyvendinimo sėkmė suprantama kaip holistinis rezultatas, kuris apima tiek efektyvų, standartizuotą projekto operacinį valdymą, tiek ir sėkmingą paties produkto realizavimą, atnešantį ilgalaikę naudą visuomenei (Volden ir Welde, 2022).



1 pav. Projektų įgyvendinimo sėkmės sąvokos daugialypiškumo paaiškinimas (sudarytas autoriaus, remiantis (Ika ir Pinto, 2022; Volden ir Welde, 2022; Young ir kt., 2012; Zwickel, 2024)

Atsižvelgiant į viešojo sektoriaus specifiką, šio balanso pasiekimas tarp abiejų projekto įgyvendinimo sėkmės dimensijų tampa itin sudėtingu procesu. Pasak Volden'o ir Welde (2022), besiremiančių K. Samset viešųjų projektų vertinimo metodika, viešajame sektoriuje projektų įgyvendinimo sėkmę tikslinga vertinti trimis skirtingais lygmenimis. Pirmasis yra operacinė sėkmė, kuri atitinka techninę projektų valdymo sėkmę – ar projektas (pavyzdžiui, savivaldybėje) užbaigtas laiku ir neviršijant numatytų lėšų. Antrasis lygmuo yra taktinė sėkmė, atspindinti projekto sėkmę iš tiesioginio vartotojo perspektyvos – ar tikslinė grupė realiai naudojasi sukurtu produktu ar paslauga. Trečiasis, ir pats svarbiausias, lygmuo yra strateginė sėkmė, kuri vertina, ar projektas atnešė ilgalaikę socialinę bei ekonominę naudą, kuriančią viešąją vertę ir atitinkančią strateginius politinius tikslus (Volden ir Welde, 2022). Autoriai pabrėžia, kad viešojo sektoriaus organizacijoms nepakanka turėti kompetencijų suvaldyti tik operacinę sėkmę (biudžetą ir terminus), nes joms keliamas esminis reikalavimas – kurti naudą visuomenei per taktinę bei strateginę sėkmę. Būtent strateginė sėkmė viešajame sektoriuje yra laikoma prioritetine, net jei dėl jos tenka daryti kompromisus operaciniu vykdymo lygmeniu (Volden ir Welde, 2022).

Norint visapusiškai pamatuoti ir įvertinti šiuos sėkmės lygmenis praktikoje tradicinių verslo vertinimo kriterijų nepakanka, nes viešųjų projektų tikslas dažniausiai yra ne finansinis pelnas, o, kaip aptariama šiame baigiamajame projekte, – viešųjų gėrybių kūrimas. Dėl šios priežasties tarptautinėje viešojo administravimo praktikoje ir moksliniuose tyrimuose (Holst Volden, 2018; Ika ir Pinto, 2022; Volden ir Welde, 2022) dažniausiai remiamasi Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (toliau – EBPO) išvystytu ir investiciniais viešiesiems projektams adaptuotu vertinimo modeliu. Remiantis šiais autoriais, projektų įgyvendinimo sėkmę viešajame sektoriuje tikslinga vertinti per šešis esminius kriterijus:

- **Pirmasis kriterijus** yra operacinį efektyvumą atspindintis našumas (angl. *efficiency*), kuris padeda įvertinti, ar projektas įgyvendintas suplanuotu laiku, taupiai naudojant biudžeto lėšas ir laikantis nustatytos specifikacijos.
- **Antrasis kriterijus** – rezultatyvumas (angl. *effectiveness*), matuojantis taktinę sėkmę, t. y. ar projektas pasiekė savo tiesioginius (specifinius) tikslus ir ar sukurta infrastruktūra bei paslaugomis realiai naudojasi tiksliniai vartotojai (Holst Volden, 2018; Ika ir Pinto, 2022).
- **Trečiasis kriterijus** apima aktualumą ir tinkamumą (angl. *relevance*), parodantį, ar projektas sprendžia realias bendruomenės problemas ir atitinka pagrindinius visuomenės bei suinteresuotųjų šalių poreikius.

- **Ketvirtasis kriterijus** yra poveikis (angl. *impact*), atspindintis platesnį strateginį vertinimą, kuris apima visus ilgalaikius – tiek teigiamus, tiek neigiamus, numatytus ir nenumatytus – projekto padarinius vietos ekonomikai, aplinkai ir sociumui.
- **Penktasis kriterijus** – tvarumas (angl. *sustainability*), vertinantis, ar projekto teikiama nauda išliks ilgą laiką po jo perdavimo eksploatacijai, ir ar sukurtas sprendimas yra finansiškai bei ekologiškai gyvybingas ilguoju laikotarpiu.
- **Šeštasis**, specifiskai viešajam sektoriui taikomas, **kriterijus** yra socialinis-ekonominis naudingumas (angl. *benefit-cost efficiency*), parodantis, ar projekto atnešama bendra socialinė ir ekonominė nauda viršija jo įgyvendinimo kaštus visos visuomenės mastu (Holst Volden, 2018; Volden ir Welde, 2022).

Svarbu pažymėti, kad šių sėkmės kriterijų išpildymas tiesiogiai priklauso nuo skirtingų suinteresuotųjų šalių perspektyvų. Kaip teigia Ika ir Pinto (2022), remdamiesi ankstesniais K. Davis tyrimais, sėkmė dažnai yra subjektyvus vertinimas („sėkmė yra stebėtojo akysė“) – priklausomai nuo to, kas vertina ir kuriuo laikotarpiu. Skirtingai nei privačiame versle, kur visus dalyvius dažniausiai vienija bendra finansinės gražos tikslas, viešajame sektoriuje susiduriama su didele lūkesčių ir rezultatų konfliktų tikimybe. Pasak Dias’u ir kt. (2023) bei Ranasinghe ir kt. (2025), šis sektorius veikia politizuotoje aplinkoje, įtraukiančioje daugybę suinteresuotųjų šalių: politikai dažnai siekia greitų, matomų rezultatų iki rinkimų, bendruomenė reikalauja kokybiškų viešųjų gėrybių, o administracinis aparatas orientuojasi į griežtą biurokratinių procedūrų ir biudžeto laikymąsi. Volden’as ir Welde (2022) papildo, kad šį vertinimą dar labiau apsunkina žiniasklaidos spaudimas, kuris dažnai susikoncentruoja tik į trumpalaikes operacines nesėkmes (pvz., vėlavimus), ignoruojant ilgalaikę naudą. Dėl šios interesų ir lūkesčių gausos projekto įgyvendinimo sėkmė savivaldoje ar kitoje viešojoje institucijoje tampa nuolatine kompromiso paieška tarp skirtingą galią ir įtaką turinčių grupių, siekiant suderinti trumpalaikius politinius interesus su ilgalaikės viešosios vertės kūrimu (Zwikael, 2024).

Šiam daugiakrypčiam interesų konfliktui suvaldyti ypač svarbus tampa suinteresuotųjų šalių valdymo (angl. *stakeholder management*) procesas. Mokslinėje literatūroje (Eyiah-Botwe ir kt., 2026; Pedrini ir Ferri, 2019) pabrėžiama, kad viešieji projektai pasižymi didele suinteresuotųjų šalių gausa (nuo finansuotojų iki tiesioginių bendruomenės narių), todėl sėkmingas jų identifikavimas ir įtraukimas yra vienas pagrindinių projektų sėkmę lemiančių veiksnių. Galima teigti, kad sėkmės vertinimas neretai skiriasi net ir tarp pačių viešojo sektoriaus projektų vadovų – remiantis Koops’as ir kt. (2017) tyrimais, projektų vadovai sėkmę suvokia kur kas plačiau nei vien operacinio trikampio parametrai, ypač išskirdami politinį palaikymą ir ilgalaikį pasitenkinimą sukurtais rezultatais. Norint efektyviai pasiekti šiuos lūkesčius, viešojo sektoriaus projektų vadovams reikalingos specifinės kompetencijos. Empiriniai tyrimai (Irfan ir kt., 2021; Syed ir kt., 2018) įrodo, kad ne tik techninis projekto planavimas, bet ir projektų vadovų komunikaciniai įgūdžiai, lyderystė bei gebėjimas motyvuoti komandą daro tiesioginę, stiprią įtaką viešojo sektoriaus projektų sėkmei. Taigi, projektų įgyvendinimo sėkmė tampa glaudžiai priklausoma nuo organizacijos pastangų ugdyti projektų vadovų kompetencijas bei užtikrinti aktyvų, neformalų bendradarbiavimą su projekto suinteresuotosiomis šalimis. Skirtingai nei ankstesni tyrimai, kurie sėkmę matavo išimtinai operaciniais parametrais, naujaisi Neumann’o ir kt. (2024) tyrimai rodo, kad įtraukiant lanksčiuosius metodus ir skatinant bendradarbiavimą, viešajame sektoriuje reikšmingai padidėja tvarios viešosios vertės (angl. *public value*) kūrimas. Šio ilgalaikio strateginio poveikio realizavimą tiesiogiai lemia pačios projekto komandos atsparumas aplinkos trikdžiams. Kaip akcentuoja Mitchell’as ir Grandage

(2025b), aktyvus suinteresuotųjų šalių palaikymo formavimas bei išsamus išankstinis planavimas yra esminiai sėkmės veiksniai. Būtent jie leidžia viešojo sektoriaus projektams išlikti atspariems ir pasiekti strateginę sėkmę net ir stipriai kintančioje politinėje ar biurokratinėje aplinkoje.

Apibendrinant projektų įgyvendinimo sėkmės sampratą galima teigti, kad tiriant viešojo sektoriaus ir vietos savivaldos rezultatus būtina griežtai atskirti techninę projektų valdymo sėkmę („geležinį trikampį“) nuo ilgalaikės paties projekto sėkmės. Kadangi pagrindinis projektų tikslas savivaldybėse yra ne finansinis pelnas, o viešosios vertės kūrimas, jų sėkmė matuojama taktiniu ir strateginiu lygmenimis, kurie tiesiogiai priklauso nuo to, kaip efektyviai suvaldomi ir patenkinami kompleksiniai skirtingų suinteresuotųjų šalių (politikų, bendruomenės, viešojo sektoriaus įstaigos administracijos) lūkesčiai. Projektų įgyvendinimo sėkmė apibrėžiama kaip holistinis rezultatas, apjungiantis operacinį projekto valdymą su taktiniu naudos realizavimu ir strateginės, ilgalaikės, viešosios vertės sukūrimu. Šiam kompleksiniam reiškiniui vertinti rekomenduojama naudoti EBPO išvystytą šešių kriterijų (našumo, rezultatyvumo, aktualumo, poveikio, tvarumo bei socialinio-ekonominio naudingumo) modelį, kuris leidžia organizacijoms objektyviai pasverti projekto kuriamą naudą visuomenei bei suderinti itin sudėtingus skirtingų suinteresuotųjų šalių lūkesčius.

1.4. Projektų valdymo brandos lygio įtakos projektų įgyvendinimo sėkmei viešojo sektoriaus organizacijose teorinis modelis

Šiame poskyryje, remiantis ankstesniuose poskyriuose atlikta mokslinės literatūros analize, susisteminama projektų valdymo brandos lygio įtaka projektų įgyvendinimo sėkmei viešojo sektoriaus organizacijose. Kadangi tokios viešojo sektoriaus organizacijos, kaip vietos savivaldybės, veikia itin kompleksiškoje aplinkoje, objektyvus jų projektinės veiklos vertinimas reikalauja apjungti fragmentuotas projektų valdymo brandos, viešojo sektoriaus specifikos bei daugialypės sėkmės vertinimo koncepcijas į vieną nuoseklią priežasties ir pasekmės grandinę.

Viešojo sektoriaus specifiką ir institucijų veiklą labiausiai veikia suinteresuotųjų šalių ir išorinio konteksto įtaka. Remiantis Boyne (2002) bei Ranasinghe ir kt. (2025), viešasis sektorius iš esmės skiriasi nuo privataus verslo dėl patiriamo daugiakrypčio spaudimo. Savivaldybių veiklai ir sprendimams tiesiogiai įtaką daro tokios interesų grupės kaip: visuomenė, žiniasklaida, politikai, vietos gyventojai, verslo subjektai bei tiesioginiai savivaldybės vadovai. Šiai aplinkai taip pat būdinga biurokratinė inercija, griežti metiniai biudžetai bei nuolatinė politinių ir rinkimų ciklų kaita. Visi šie elementai veikia kaip nuolatinė įeiga (sąnaudos ir apribojimai), kuri ne tik formuoja institucijos strategiją, bet ir diktuoja visuomenės lūkesčius galutiniam projektų rezultatui (Ika ir Pinto, 2022). Šis daugiakryptis spaudimas pirmiausia persiduoda į strateginį lygmenį, kuriame yra formuojamos nacionalinės strateginės plėtros kryptys. Vėliau šios vizijos yra detalizuojamos ir tampa savivaldybės, kaip atskiros organizacijos, strateginėmis kryptimis. Būtent šiame etape politiniai sprendimai ir visuomenės poreikiai transformuojami į konkrečius uždavinius, kurie per institucinę struktūrą perduodami tiesioginiam vykdymui (Volden ir Welde, 2022).

Tolimesnis strateginių krypčių įgyvendinimas tiesiogiai priklauso nuo organizacinio pajėgumo, atliekančio esminį transformacinio mechanizmo – fasilitatoriaus – vaidmenį. Šis pajėgumas yra glaudžiai susijęs su organizacijos projektų valdymo branda, kuriai vertinti pasitelkiamas P3M3 modelis (Yessengeldina ir kt., 2025). Institucijos gebėjimas valdyti projektus matuojamas per penkis evoliucinius brandos lygius (nuo pradinio suvokimo iki nuolat optimizuojamo proceso) ir apima septynias esmines procesų sritis: valdymo kontrolę, naudų kontrolę, finansų valdymą, suinteresuotųjų

šalių įtraukimą, rizikų valdymą, organizacinę valdyseną bei išteklių valdymą. Šios sritys lemia, kaip efektyviai savivaldybė geba priimti iš strateginio lygmens nuleistas plėtros kryptis bei atlaikyti išorinį biurokratijos ar politikų spaudimą. Daroma prielaida, kad kuo aukštesnė yra organizacijos projektų valdymo branda, tuo didesnę „svorį“ ji suteikia galutiniam rezultatui – branda veikia kaip tiesioginis fasilitatorius, leidžiantis sėkmingiau paversti strategines vizijas į realias veiklas ir projektus, galutinius rezultatus, taip sumažinant neigiamą aplinkos trikdžių poveikį. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad projektų valdymo branda yra kritiškai svarbi organizacijos sėkmei, nes ji suteikia gebėjimą sistemingai, standartizuotai ir efektyviai valdyti projektus, programas bei portfelius, kas yra esminė prielaida strateginių tikslų įgyvendinimui (Anantatmula ir Rad, 2018; Pilkaitė ir Chmieliauskas, 2015). Kaip nurodo Niema (2021), aukštesnis projektų brandos lygis realizuojasi labai konkrečiais ir pamatuojamais veiklos efektyvumo rodikliais: organizacijose, kurios nuolat tobulina projektų valdymo procesus nuo 30 proc. iki 65 proc. sutrumpėja projekto produkto gavimo laikas bei nuo 35 proc. iki 75 proc. sumažėja defektų ir broko kiekis. Be to, remiantis mokslininkais (Dias ir kt., 2023 bei Volden ir Welde, 2022), tik brandi organizacija, turinti išugdytus kompetentingus darbuotojus ir įdiegusi standartizuotus procesus, geba efektyviai suvaldyti besikertančius bendruomenės, politikų bei administracijos interesus ir sklandžiai laviruoti politinių ciklų bei biurokratinės inercijos fone.

Galiausiai, organizacijos suformuotos komandos pastangos pereina į projekto lygmenį, kuriame įgyvendinami tiek infrastruktūriniai („kietieji“), tiek socialiniai ar organizaciniai („minkštieji“) projektai. Šio galutinio etapo išėja yra projektų įgyvendinimo sėkmė. Remiantis Samset metodika (Volden ir Welde, 2022) bei EBPO gairėmis, organizacijos sėkmė realizuojama trimis hierarchiniais lygiais:

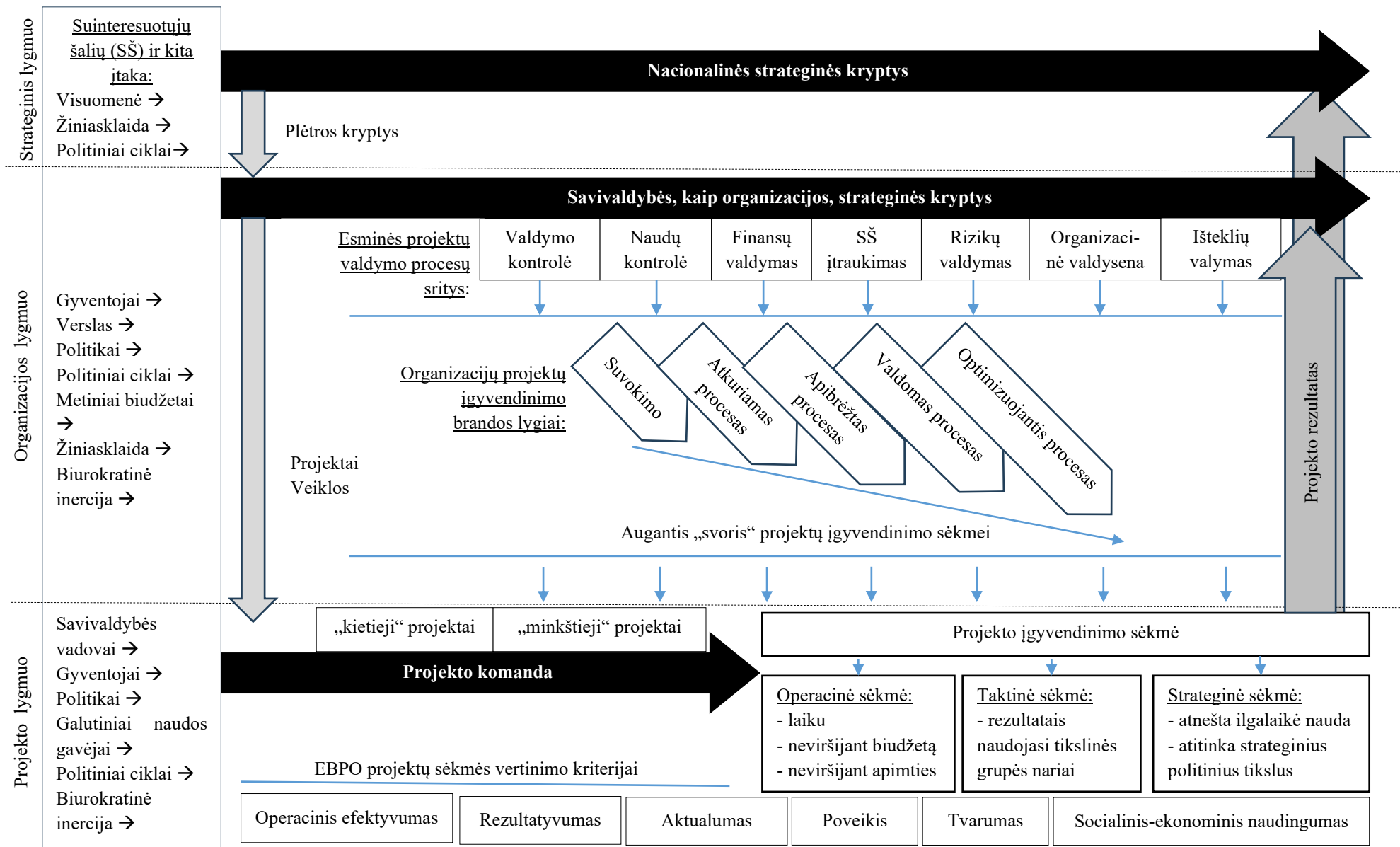
- **Operacinė sėkmė:** reiškia techninį projekto įvykdymą laiku, neviršijant biudžeto ir numatytos apimties;
- **Taktinė sėkmė:** atspindi tiesioginę naudą tikslinėms grupėms, t. y. ar sukurtais rezultatais realiai naudojamas;
- **Strateginė sėkmė:** parodo, ar projektas atnešė ilgalaikę naudą ir ar jis atitinka strateginius politinius tikslus. Šiems skirtingiems sėkmės lygiams pamatuoti naudojami šeši EBPO vertinimo kriterijai: operacinis efektyvumas, rezultatyvumas, aktualumas, poveikis, tvarumas bei socialinis-ekonominis naudingumas. Vertinant šiuos rezultatus, Ika ir Pinto (2022) akcentuoja kokybinę atskirtį tarp skirtingų brandos lygių kuriamo poveikio – jų teigimu, žemesnio lygio organizacinė branda geriausiu atveju gali užtikrinti tik bazinę, operacinę sėkmę. Tuo tarpu norint pasiekti pačią svarbiausią strateginę sėkmę, atnešančią ilgalaikę viešąją vertę ir realų socialinį ar ekonominį poveikį, reikalingas aukščiausias projektų valdymo brandos lygis. Šią prielaidą patvirtina ir (Yessengeldina ir kt., 2025), kurių tyrimai atskleidžia tiesioginį ryšį tarp vyriausybės projektų valdymo brandos indekso ir šalies ekonominio augimo – sėkmingas projektų valdymas tampa ne tik administraciniu procesu, bet ir visos valstybės konkurencingumo bei visuomenės gerovės augimo prielaida.

Tarp visų šių aptartų dedamųjų egzistuoja stiprus grįžtamasis ryšys. Iš suinteresuotųjų šalių kylantys lūkesčiai formuoja strategiją, organizacijos projektų valdymo branda lemia, kaip kokybiškai ši strategija bus vykdoma, o pasiektas daugialypis projekto rezultatas galiausiai grįžta atgal į strateginį lygmenį, užtikrindamas, kad sukurta viešoji vertė tenkintų pirminius visuomenės lūkesčius bei prisidėtų tiek prie pačios organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimo, tiek prie nacionalinių strategijų įgyvendinimo.

Visos šios aprašytos dedamosios – suinteresuotųjų šalių įtaka, strateginės kryptys, organizacijos projektų valdymo branda, kaip fasilitatorius, bei daugialypė projektų sėkmė – glaudžiai tarpusavyje sąveikauja ir formuoja bendrą šio baigiamojo projekto teorinio modelio struktūrą. Remiantis šia struktūra, suformuotas projektų valdymo brandos lygio įtakos projektų įgyvendinimo sėkmei viešojo sektoriaus organizacijose teorinis modelis (žr. 2 pav.) yra struktūruotas į tris hierarchinius lygmenis: strateginį, organizacijos ir projekto. Kiekvienas iš šių lygmenų atlieka specifinę funkciją bendroje vertės kūrimo grandinėje. **Pirmajame – strateginiu – lygmeniu** atsispindi makroaplinkos veiksniai ir aukščiausio lygmens tikslų formavimas. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad būtent šiuo lygmeniu suformuojamos plačiausios nacionalinės ar regioninės plėtros kryptys, kurios vėliau yra transformuojamos į konkrečios viešojo sektoriaus organizacijos (pavyzdžiui, savivaldybės) strateginius tikslus. Kaip teigia mokslininkai (Volden ir Welde, 2022), aukščiausio lygmens politiniai sprendimai ir visuomenės poreikiai per šį kaskadavimo procesą virsta institucinėmis vizijomis, perduodamomis tiesioginiam vykdymui žemesniuose lygmenyse. Šiame transformacijos procese organizacijos nuolat patiria stiprų ir išorinės aplinkos spaudimą. Viešojo sektoriaus strateginį planavimą tiesiogiai veikia ir varžo politinių bei rinkimų ciklų kaita, griežtai apibrėžti metiniai biudžetai, biurokratinė inercija ir kompleksiniai įvairių suinteresuotųjų šalių (visuomenės, žiniasklaidos, verslo subjektų, politikų) lūkesčiai (Boyne, 2002; Ika ir Pinto, 2022). Būtent šis strateginis lygmuo, veikiamas visų išvardintų išorinių makroaplinkos veiksnių, suformuluoja pirminį „užsakymą“ ir viziją, kokią tvarią viešąją vertę organizacija privalo sukurti visuomenei.

Antrajame – organizaciniu – lygmeniu veikia pagrindinis modelio transformacinis mechanizmas (fasilitatorius) – organizacijos projektų valdymo branda. Šiuo lygmeniu atsispindi institucijos pajėgumas, vertinamas per P3M3 modelio prizmę (penkis brandos lygius ir septynias procesų sritis: valdymo, naudų, finansų, rizikų, išteklių, organizacinę valdyseną bei suinteresuotųjų šalių įtraukimą). Organizacijos lygmuo veikia kaip filtras ir variklis: jis lemia, ar institucija yra pakankamai brandi, kad atlaikytų strateginiu lygmeniu suformuotą spaudimą ir paverstų abstrakčias vizijas valdomomis užduotimis. Kuo aukštesnė branda šiuo lygmeniu, tuo didesnis svoris (potencialas) suteikiamas sėkmingam projektų įgyvendinimui. Kaip ir visuose lygmenyse, čia veikia atskirų suinteresuotųjų šalių įtaką, lemianti tiek sprendimų priėmimą, tiek ir jų įgyvendinimą.

Trečiajame – projekto – lygmeniu atsispindi tiesioginis taktinis vykdymas ir galutinio rezultato matavimas. Čia projekto komanda įgyvendina konkrečius „kietuosius“ (infrastruktūrinius) arba „minkštuosius“ (socialinius, organizacinius) projektus. Šio lygmens išėiga – projektų įgyvendinimo sėkmė, kuri matuojama trimis dimensijomis (operacine, taktine, strategine) ir vertinama taikant šešis EBPO kriterijus (operacinis efektyvumas, rezultatyvumas, aktualumas, poveikis, tvarumas, socialinis-ekonominis naudingumas).



2 pav. Projektų valdymo brandos lygio įtakos projektų įgyvendinimo sėkmei viešojo sektoriaus organizacijose teorinis modelis (sudaryta autoriaus, remiantis mokslinės literatūros analize. 2026)

Teorinis modelis veikia nuolatinės sąveikos ir grįžtamojo ryšio principu (žr. 2 pav.). Procesas prasideda „iš viršaus į apačią“: strateginiu lygmeniu suformuluoti lūkesčiai ir reikalavimai nusileidžia į organizacijos lygmenį. Turima projektų valdymo branda nulemia, kaip efektyviai šie tikslai bus standartizuoti, aprūpinti ištekliais ir perduoti į projekto lygmenį realiam vykdymui. Galiausiai, projekto lygmeniu pasiektas rezultatas sukuria atgalinį ryšį „iš apačios į viršų“: sukurtas (arba nesukurtas) ilgalaikis strateginis poveikis bei viešoji vertė tiesiogiai veikia pirminius suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir suformuoja prielaidas naujoms, tolimesnėms strateginėms kryptims ar politikos pokyčiams.

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijose projektų sėkmė nėra atsitiktinis reiškinys – ji yra tiesiogiai nulemta organizacijos projektų valdymo brandos lygio. Sudarytas trijų lygmenų (strateginio, organizacijos ir projekto) modelis atskleidžia, jog branda, vertinama per septynias procesų sritis, veikia kaip esminis transformacinis mechanizmas. Ji leidžia išorinį makroaplinkos spaudimą bei suinteresuotųjų šalių lūkesčius paversti pamatuojama viešąja verte. Žemo brandos lygio organizacijos pajėgios tenkinti tik operacinius („geležinio trikampio“) sėkmės kriterijus, tuo tarpu aukštas standartizacijos ir centralizuoto valdymo lygis leidžia pereiti prie ilgalaikio strateginio poveikio ir naudų realizavimo. Šis sukonstruotas teorinis ryšys tarp organizacinės brandos ir projektų sėkmės sudaro tiesiogines prielaidas tolesniam tyrimui, kuriame bus siekiama nustatyti, kaip šie teoriniai principai yra integruojami į teisinę aplinką ir praktiškai veikia Lietuvos savivaldybių lygmeniu.

Apibendrinant teorinėje baigiamojo projekto dalyje atliktą mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijos, įskaitant Lietuvos savivaldybes, išgyvena ryškią „projektizacijos“ transformaciją. Skirtingai nei privačiame versle, savivaldybių projektų sėkmė matuojama ne finansiniu pelningumu, o kompleksiniu gebėjimu kurti tvarią viešąją vertę daugialypių suinteresuotųjų šalių (politikų, visuomenės, žiniasklaidos) interesų fone. Dėl šios priežasties tradicinis vertinimas tik per operacinio „geležinio trikampio“ prizmę viešajame sektoriuje yra nepakankamas – projektų įgyvendinimo sėkmė turi apimti taktinį rezultatų realizavimą bei ilgalaikį strateginį poveikį. Norėdamos užtikrinti šią strateginę projektų sėkmę, viešojo sektoriaus organizacijos privalo sistemingai auginti savo projektų valdymo brandą, kurią tikslingiausia matuoti pritaikant P3M3 modelį. Tyrimui suformuotas projektų valdymo brandos lygio įtakos projektų įgyvendinimo sėkmei viešojo sektoriaus organizacijose teorinis modelis atskleidžia, kad projektų valdymo branda veikia kaip esminis transformacinis mechanizmas (fasilitatorius), leidžiantis nacionalines ir savivaldos strategines kryptis paversti sėkmingais projektų rezultatais. Aukštesnis brandos lygis leidžia organizacijai suvaldyti biurokratinę inerciją bei politinių ciklų spaudimą ir sėkmingai transformuoti investicijas į maksimalią viešąją vertę (matuojamą pagal EBPO kriterijus).

2. Projektų valdymo brandos ir įgyvendinimo sėkmės viešajame sektoriuje tarptautinis ir nacionalinis teisinis reguliavimas

Šiame skyriuje siekiama išnagrinėti, kaip projektų valdymo standartizavimas, darbuotojų kompetencijų ugdymas bei orientacija į viešosios vertės kūrimą įtvirtinti tarptautinėje ir nacionalinėje teisėje. Norint visapusiškai atskleisti šią problematiką, skyriaus medžiaga struktūruojama dviem nuosekliomis kryptimis. Pirmiausia analizuojamas tarptautinis teisinis reguliavimas, t. y. nagrinėjami Europos Komisijos (toliau – EK) dokumentai, PM² metodologijos principai, Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (toliau – EBPO) rekomendacijos bei Europos Sąjungos (toliau – ES) sanglaudos politikos reglamentai, atskleidžiant, kaip šiais būdais netiesiogiai yra kuriamas spaudimas viešojo sektoriaus organizacijoms auginti projektų valdymo brandą. Antroje skyriaus dalyje analizuojamas nacionalinis teisinis reguliavimas, t. y. nagrinėjamos Lietuvos savivaldybių projektinės veiklos strateginės bei teisinės nuostatos. Vertinama, ar tokiais nacionaliniais dokumentais, kaip LR vietos savivaldos, LR strateginio valdymo ar LR regioninės plėtros įstatymais, bei Valstybės ateities vizija „Lietuva 2050“ bei Centrinės projektų valdymo agentūros (toliau – CPVA) metodikomis realiai skatinamos savivaldybės dirbti brandžiai ir orientuotis į projektinę veiklą. Kartu nagrinėjama, kaip kituose teisės aktuose, kaip pavyzdžiui, LR viešųjų pirkimų įstatymas, sukuriama griežti rėmai projektų įgyvendinimo laikui ir neviršijant biudžeto, bei pristatomi gerosios praktikos pavyzdžiai iš Lietuvos vyriausybės, ministerijų ar atskirų savivaldybių, įkūrusių projektų valdymo biurus (PMO).

2.1. Projektų valdymo standartų ir įgyvendinimo sėkmės kriterijų taikymo viešojo sektoriaus organizacijose tarptautinis teisinis reguliavimas

Šiame poskyryje nagrinėjama tarptautinė strateginė ir teisinė aplinka, daranti įtaką projektų valdymui ir jų įgyvendinimo sėkmės suvokimui viešajame sektoriuje. Nors projektų valdymas savivaldybėse pirmiausia yra nacionalinės teisės reguliavimo objektas, Europos Sąjungos integracijos procesai ir globalios gerojo valdymo tendencijos lemia, kad tarptautinėse gairėse bei standartuose kuriamas netiesioginis spaudimas nacionalinėms institucijoms didinti savo vadybinę brandą. Siekiant atskleisti šį tarptautinį kontekstą, analizė pradedama nuo pagrindinių tarptautinių dokumentų sąvado, po kurio seka dokumentų analizė: ES sanglaudos politikos reglamentai bei direktyvos ir Europos Komisijos sukurta atvira projektų valdymo metodologija (PM²), kuriose skatinama viešojo sektoriaus organizacijas standartizuoti procesus, tobulinti kompetencijas ir orientuotis į ilgalaikės viešosios vertės kūrimą. Toliau nagrinėjamos EBPO rekomendacijos, kuriose akcentuojama skaidrumo, atskaitomybės ir suinteresuotųjų šalių įtraukimo svarba efektyviam viešajam valdymui. Siekiant susisteminti analizuojamą informaciją, 3 lentelėje pateikiamas pagrindinių tarptautinių dokumentų, susijusių su projektų valdymo standartizavimu bei sėkmės vertinimu, sąvadas (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Tarptautinio teisinio reguliavimo ir standartų, susijusių su tyrimo tema, sąvadas (sudaryta autoriaus, 2026)

Dokumentą priėmusi organizacija/institucija	Dokumento pavadinimas ir metai	Dokumento aktualumas
Europos Parlamentas ir Europos Sąjungos Taryba	2021 m. birželio 24 d. Reglamentas (ES) 2021/1060 (Bendrųjų nuostatų reglamentas)	Reglamente nustatytos griežtos ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų projektų stebėsenos, atskaitomybės ir strateginių rezultatų vertinimo taisyklės. Tai kuria teisinį spaudimą savivaldybėms taikyti brandžius, standartizuotus projektų valdymo procesus.

Dokumentą priėmusi organizacija/institucija	Dokumento pavadinimas ir metai	Dokumento aktualumas
Europos Parlamentas ir Europos Sąjungos Taryba	2021 m. vasario 12 d. Reglamentas (ES) 2021/241, kuriuo nustatoma ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonė (RRF)	Reglamente įtvirtintas į rezultatus orientuotas finansavimo modelis, pagal kurį lėšos skiriamos tik pasiekus konkrečius tarpinius ir galutinius rodiklius (orientacija į strateginę sėkmę).
Europos Parlamentas ir Europos Sąjungos Taryba	2021 m. birželio 24 d. Reglamentas (ES) 2021/1058 dėl Europos regioninės plėtros fondo ir Sanglaudos fondo	Reglamente atskiras dėmesys skiriamas tvariai urbanistinei plėtrai. Teisės akte numatytas įpareigojimas vietos savivaldos projektus kurti kompleksinį socialinį, ekonominį ir aplinkosauginį poveikį.
Europos Parlamentas ir Europos Sąjungos Taryba	2014 m. vasario 26 d. Direktyva 2014/24/ES dėl viešųjų pirkimų	Direktyvoje suformuota „kietoji“ teisinė aplinka ir sukurti griežti rėmai projektų biudžetui bei laiko planavimui. Šis reguliavimas daro tiesioginę įtaką operacinei projektų sėkmei.
Europos Komisija (EK)	Atvira projektų valdymo metodika („Open PM ² Methodology Guide“ a) (2018 m., atnaujinta 2021 m.)	Metodikoje nustatyti specialiai Europos Sąjungos viešajam administravimui pritaikyti projektų valdymo principai. Akcentuojama aiški organizacinė valdysena, atskaitomybė ir orientacija į ilgalaikės viešosios vertės kūrimą.
Tarptautinė standartizacijos organizacija (ISO)	ISO 21500 standartų šeima, apimanti: ISO 21502:2020 (Projektų valdymas); ISO 21503/21504 (Programų ir portfelių valdymas); ISO 21505:2017 (Organizacinė valdysena)	Šie standartai sudaro kompleksinį metodologinį pagrindą viešojo sektoriaus organizacijų brandos augimui. Standartuose susisteminti procesai, įtvirtinta organizacinės valdysenos svarba ir sukurti įrankiai matuoti sukurtą vertę.
Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO)	EBPO rekomendacijų rinkinys (2014 m., 2015 m., 2017 m., 2022 m.)	Šiose rekomendacijose nustatomi pasaulinius viešojo valdymo standartai. Jos teisiškai pagrindžia būtinybę aktyviai įtraukti suinteresuotąsias šalis, efektyvinti pirkimų procesus bei sistemiskai matuoti projektų kuriamą strateginę sėkmę.

Remiantis 3 lentelėje pateikta struktūra, tarptautinės aplinkos analizę tikslinga pradėti nuo privalomojo teisinio reguliavimo, kuris daro tiesioginį imperatyvų poveikį Lietuvos savivaldybių ir kitų viešojo sektoriaus organizacijų veiklai. Vienas svarbiausių dokumentų, formuojančių griežtesnę projektų valdymo bei atskaitomybės aplinką, yra 2021 m. birželio 24 d. Europos Parlamento ir Europos Sąjungos Tarybos priimtas Reglamentas (ES) 2021/1060 (Bendrųjų nuostatų reglamentas) (Europos Parlamentas ir Europos Sąjungos Taryba [EP ir EST], 2021a). Šiame reglamente nustatomos bendros Europos regioninės plėtros fondo, „Europos socialinio fondo +“, Sanglaudos fondo bei kitų ES fondų nuostatos ir finansinės paramos priemonės taisyklės. Reglamente įtvirtinta griežta projektų stebėsenos, kontrolės ir vertinimo sistema. Jame nustatyta, kad valstybės narės (ir atitinkamai perkančiosios organizacijos savivaldybėse) privalo užtikrinti patikimą finansų valdymą, užkirsti kelią pažeidimams bei užtikrinti išsamią audito seką (EP ir EST, 2021a, 69 str.). Taip pat dokumente išskirta būtinybė identifikuoti konkrečius produkto (angl. *outputs*) ir rezultato (angl. *outcomes*) rodiklius, pagal kuriuos bus matuojamas remiamų intervencinių priemonių poveikis visuomenei ir tikslinėms grupėms. Siekiant padėti valstybėms narėms spręsti kompetencijų trūkumo problemas, reglamente didelis dėmesys skirtas techninei paramai, kuria siekiama stiprinti viešojo administravimo įstaigų institucinius pajėgumus, rengiant ir įgyvendinant sudėtingus projektus (EP ir EST, 2021a, 110 str.). Toks griežtas reguliavimas kuria tiesioginį teisinį bei administracinį spaudimą

Lietuvos savivaldybėms atsisakyti asmeninėmis iniciatyvomis grįsto projektų valdymo ir pereiti prie brandžių, standartizuotų procesų – didinti projektų įgyvendinimo brandą institucijose.

Kitas svarbus teisinis dokumentas, iš esmės keičiantis projektų finansavimo logiką viešajame sektoriuje, yra 2021 m. vasario 12 d. Europos Parlamento ir Europos Sąjungos Tarybos priimtas Reglamentas (ES) 2021/241, kuriuo nustatoma ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonė (angl. *Recovery and Resilience Facility*, RRF) (Europos Parlamento ir Europos Sąjungos Taryba [EP ir EST], 2021b). Šiame teisės akte įtvirtintas į rezultatus orientuotas finansavimo modelis. Reglamente nustatyta, kad lėšos valstybėms narėms ir jų institucijoms skiriamos ne vien už patirtas išlaidas, bet tik pasiekus konkrečius iš anksto suderintus tarpinius ir galutinius rodiklius (angl. *milestones and targets*) (EP ir EST, 2021b, 18, 19 str.). Pagal šį teisės aktą, valstybės narės formuoja savo struktūrinių pokyčių planus, kurie, remiantis ir šio baigiamojo projekto teoriniu modeliu, deleguojami savivaldybėms, kurios įgyvendina tiek „kietuosius“, tiek „minkštuosius“ projektus, finansuojamus RRF lėšomis bei prisidedančius prie valstybės tarpinių ir galutinių rodiklių pasiekimo. Tai reikalauja iš savivaldybių ypač aukštos projektų portfelių, naudų ir rizikų valdymo brandos, nes nesugebėjus laiku ir kokybiškai įgyvendinti numatytų projektų, rizikuojama prarasti finansavimą. Šiame dokumente numatyti reikalavimai verčia institucijas planavimo etape gerai įvertinti bei atsižvelgti į ilgalaikius strateginius tikslus, užtikrinant ne tik projekto užbaigimą, bet ir realų jo poveikį šalies atsparumui bei ekonomikos gaivinimui (EP ir EST, 2021b, 32 str.).

Be bendrųjų ES fondų valdymo taisyklių, specifinį spaudimą Lietuvos savivaldybių projektų valdymo brandai daro fondų paskirtį reglamentuojantys teisės aktai. Vienas svarbiausių instrumentų vietos savivaldoje yra Europos Parlamento ir Europos Sąjungos Tarybos 2021 m. birželio 24 d. priimtas reglamentas (ES) 2021/1058 dėl Europos regioninės plėtros fondo ir Sanglaudos fondo (EP ir EST, 2021c). Šiame dokumente, o ypač jo nuostatose dėl tvarios urbanistinės plėtros (EP ir EST, 2021c, 11 str.), įtvirtinta orientacija į integruotą teritorinį vystymą iš esmės keičia požiūrį į vietos projektų įgyvendinimą. Pagal šio straipsnio reikalavimus, investicijos turi būti nukreiptos ne į pavienių infrastruktūros objektų atnaujinimą, bet į kompleksinį socialinių, ekonominių bei aplinkosauginių problemų sprendimą.

Remiantis pirmajame baigiamojo projekto skyriuje apibrėžta sėkmės samprata, tokiaame teisiniame reguliavime tiesiogiai yra numatytas įpareigojimas savivaldybėms orientotis į strateginę projektų sėkmę – ilgalaikio poveikio ir tvarumo užtikrinimą. Siekiant įgyvendinti šio reglamento apibrėžtus kompleksinius politikos tikslus, pavyzdžiui, tikslą kurti „piliečiams artimesnę Europą“ skatinant tvarią ir integruotą visų rūšių vietovių plėtrą (EP ir EST, 2021c, 3 str.), organizacijoms nebepakanka bazinių projektų administravimo gebėjimų. Tokia teisinė aplinka sukuria reikalavimą savivaldybėms pereiti į aukštesnius P3M3 brandos lygius (valdomą ar optimizuojamą), kuriuose būtų efektyviai taikomi programų ir portfelių bei suinteresuotųjų šalių valdymo procesai.

Galiausiai, operacinį ir taktinį projektų įgyvendinimo lygmenį apibrėžia Europos Parlamento ir Europos Sąjungos Tarybos 2014 m. vasario 26 d. priimta direktyva 2014/24/ES dėl viešųjų pirkimų (EP ir EST, 2014). Viešųjų pirkimų procedūros yra būtina visų viešojo sektoriaus projektų dalis. Šioje direktyvoje suformuota „kietoji“ teisinė aplinka ir nustatyti privalomi skaidrumo, lygiateisiškumo bei konkurencijos užtikrinimo principai (EP ir EST, 2014, 18 str.). Dokumente taip pat apibrėžti reikalavimai elektroninių priemonių naudojimui, detaliam techninių specifikacijų parengimui bei sutarties įvykdymo kontrolės mechanizmams. Toks teisinis reguliavimas apibrėžia konkrečius rėmus projektų biudžetui bei laiko planavimui ir daro tiesioginę įtaką taktinei projektų sėkmei remiantis

„geležinio trikampio“ nuostatomis. Praktikoje nukrypimai nuo pirkimų procedūrų dažniausiai lemia teisinius ginčus, vėlavimus ir biudžetų perviršius, todėl šiai aplinkai suvaldyti būtina aukšta organizacijos rizikų valdymo branda. Be to, direktyvoje nustatyta galimybė pirkimų laimėtoją nustatyti remiantis ne tik mažiausia kaina, bet ir ekonomiškai naudingiausiu pasiūlymu, pasitelkiant gyvavimo ciklo sąnaudų (angl. *life-cycle costing*) metodiką (EP ir EST, 2014, 67–68 str.). Nors šis įrankis leidžia kurti didesnę ilgalaikę viešąją vertę, jo taikymas vietos savivaldoje reikalauja ypač brandaus išankstinio projektų planavimo, finansų, pirkimų, kaip procesų, bei išteklių valdymo kompetencijų.

Kaip teigia mokslininkai Serrador ir Turner (2015) bei kaip buvo minėta 1 skyriuje, tradicinis projektų vertinimas vien per operacinę efektyvumą neatspindi visos projekto sėkmės. Nors direktyvose nustatyti reikalavimai priverčia institucijas suvaldyti operacinę efektyvumą, tyrėjų teigimu, operacinė sėkmė koreliuoja su bendra sėkme tik apie 60 proc., todėl norint maksimalaus rezultato, organizacijos, kaip teigiama 1 skyriuje, privalo atsižvelgti į ilgalaikius strateginius tikslus ir suinteresuotųjų šalių poreikius.

Nors aptarti ES reglamentai ir direktyvos sudaro sąlygas sukurti privalomus teisinius bei finansinius rėmus, juose nėra detaliai aprašomi patys projektų valdymo procesai ir žingsniai, kuriais viešojo sektoriaus organizacija turėtų vadovautis norėdama pasiekti minėtą operacinę ir strateginę sėkmę. Dėl šios priežasties tarptautinėje erdvėje didelis dėmesys skiriamas rekomendacinio pobūdžio standartams ir gerosioms praktikoms, padedančioms visoms organizacijoms užpildyti šią spragą. Vienas svarbiausių instrumentų Europos kontekste yra Europos Komisijos Skaitmeninių paslaugų generalinio direktorato 2023 m. išleista ir viešai prieinama projektų valdymo metodika „PM² Project Management Methodology: Guide 3.1“ (Europos Komisija [EK], 2023). Šioje metodikoje nustatyti specialiai ES institucijoms ir jos valstybių narių viešajam administravimui pritaikyti projektų, programų bei portfelių valdymo principai. Priešingai nei bendriniai verslo modeliai, PM² atspindi viešojo sektoriaus specifika: joje akcentuojama aiški organizacinė valdysena, griežta atskaitomybė ir orientacija į ilgalaikės viešosios vertės kūrimą. EK deklaruoja, kad PM² iniciatyvos tikslas – padidinti projektų valdymo kompetencijas visoje ES išvengiant praeities klaidų, kai skirtingos institucijos dubliavo pastangas ir naudojo nesuderinamus projektų valdymo metodus (EK, 2023). Metodikoje numatytas aiškus projektų išeių (angl. *outputs*), rezultatų (angl. *outcomes*) ir naudų (angl. *benefits*) grandinės formavimas, kuris padeda projektų portfelius susieti su strateginiais organizacijos tikslais.

Šis metodologinis perėjimas nuo projekto, kaip izoliuoto užduočių rinkinio, prie naudos visuomenei kūrimo, sutampa su mokslinėje literatūroje akcentuojamu naudų valdymu. Tyrėjai Aubry ir kt. (2021) pažymi, kad naudų valdymas pastaruoju metu tampa esminiu procesu projektų valdyme. Autorių teigimu, projektai, ypač viešajame sektoriuje, yra inicijuojami siekiant konkrečių strateginių tikslų, todėl naudų valdymas turi būti traktuojamas ne kaip paprastas techninis operacinis procesas, o kaip strateginis organizacinis procesas, garantuojantis, kad sukurti produktai atneš laukiamus pokyčius. Tai papildė Cardoso ir kt. (2022), teigdami, kad viešojo sektoriaus organizacijos patiria nuolatinį spaudimą gerinti paslaugas piliečiams, todėl efektyvus projektų valdymas turi veikti pagal „viešosios vertės grandinės“ logiką, pradedant nuo vidinių operacijų ir baigiant makro lygmens verte visuomenei. Būtent šią vertės integraciją ir skatina PM² metodologija.

Be specializuotų ES metodologijų, visuotinę, pasaulinę projektų valdymo pagrindą viešajam sektoriui sudaro Tarptautinės standartizacijos organizacijos (ISO) sukurta standartų šeima. Svarbiausi dokumentai šioje srityje apima ISO 21502:2020 (Projektų valdymas), ISO 21503/21504 (Programų

ir portfelių valdymas) bei ISO 21505:2017 (Organizacinė valdysena) (International Organization for Standardization [ISO], 2017, 2020, 2022). Pagal šiuos standartus galima sudaryti kompleksinį metodologinį pagrindą organizacijų brandos augimui, kadangi juose sisteminti projektų gyvavimo ciklo procesai, aiškiai paskirstytos atsakomybės, suteikiami įrankiai valdyti biudžetą, laiką ir kokybę (taktinę sėkmę). Nors tiesiogiai prie šių standartų baigiamojo darbo autorius neturi prieigos, tačiau remiantis mokslininkais Takagi ir Varajão (2021), kurie, analizuodami šiuos standartus, ISO gairėse, nepaisant jų išsamumo, teigia, kad vis dar trūksta specifinių, išimtinai sėkmės valdymui skirtų procesų. Tyrėjų nuomone, be formalių procesų, skirtų planuoti, matuoti, stebėti ir kontroliuoti pačią sėkmę, organizacijos ir jų projektų vadovai rizikuoja susitelkti tik į tradicinį grafikų ir išlaidų sekimą, taip nutoldami nuo tikrųjų suinteresuotųjų šalių lūkesčių ir galutinės naudos. Siekiant užpildyti šią spragą, Varajão ir kt. (2022) savo tyrimuose įrodė, kad sėkmės valdymas (angl. *Success Management*) privalo tapti atskira disciplina, apimančia visą projekto ciklą – nuo suinteresuotųjų šalių supratimo apie sėkmę išgryninimo prieš projektą iki pat ilgalaikių naudų matavimo jam pasibaigus. Autoriai pabrėžia, kad sėkmės valdymo įtraukimas į viešojo sektoriaus organizacijos procesus leidžia pereiti nuo paprasto procesų „vykdymo“ prie proaktyvaus vertės ir „tikrosios sėkmės“ užtikrinimo (Varajão ir kt., 2022).

Tarptautinę rekomendacinę aplinką papildoma Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) priimtų standartų rinkinys. EBPO išleistuose dokumentuose, apimančiuose efektyvias viešąsias investicijas, viešuosius pirkimus bei viešosios politikos vertinimą (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2025a, 2025b, 2025c), nustatyti pasauliniai viešojo valdymo standartai. EBPO rekomendacijose teisiškai pagrįsta būtinybė investuoti į viešųjų pirkimų efektyvumą kaip į ekonomikos augimo svertą. Juose akcentuojamas bendradarbiavimas, skaidrumas, visų suinteresuotųjų šalių įtraukimas bei ilgalaikio investicijų poveikio stebėseną. EBPO gairėse nurodoma, kad viešosios lėšos turi būti planuojamos ir valdomos taip, kad duotų maksimalią pridėtinę vertę – tai sutampa su projektų sėkmės vertinimo strategine dimensija.

Apibendrinant tarptautinio teisinio reguliavimo analizės rezultatus galima teigti, kad šiuolaikinėje teisinėje aplinkoje kuriamas dvejetainis, tačiau tarpusavyje susijęs, spaudimas viešojo sektoriaus organizacijoms (įskaitant Lietuvos savivaldybes). Viena vertus, privalomuose ES reglamentuose ir direktyvose (ypač struktūrinių fondų, RRF bei viešųjų pirkimų srityse) suformuojama „kietoji“ teisinė aplinka, reikalaujanti itin griežtos atskaitomybės, lėšų panaudojimo kontrolės ir griežtos operacinės disciplinos (biudžeto, laiko atsekamumo). Antra vertus, tarptautinėse rekomendacinėse metodologijose (pvz., EK PM² metodika, EBPO gairės) rekomenduojama, kad operacinė sėkmė nėra pakankama galutiniam rezultatui užtikrinti. Tam, kad institucijos sugebėtų ne tik suvaldyti biurokratinius procedūrų reikalavimus, bet ir užtikrintų realų, strateginį poveikį bei naudos kūrimą visuomenei, jos neišvengiamai privalo sistemingai didinti savo projektų valdymo brandą integruojant pažangias metodologijas, naudų ir sėkmės valdymo praktikas į kasdienius procesus.

2.2. Projektų valdymo brandos ir savivaldybių projektinės veiklos strateginės bei teisinės nuostatos Lietuvoje

Tarptautinėje erdvėje suformuoti projektų valdymo standartai, ES struktūrinių fondų lėšų administravimo reglamentai bei bendrosios gerojo valdymo gairės, kurios išnagrinėtos ankstesniame poskyryje, sukuriama esminis pamatas viešojo sektoriaus vadybinei brandai. Visgi tiesioginis šių tarptautinių principų įgyvendinimas, adaptavimas ir operacinis taikymas priklauso nuo nacionalinės ir vietos savivaldos teisinės sistemos. Šiame poskyryje nagrinėjamas Lietuvos Respublikos

nacionalinis ir vietinis teisinis reguliavimas, apimantis aukščiausio lygmens ilgalaikės valstybės vizijas, privalomuosius įstatymus ir trumpesnio laikotarpio vyriausybines programas, poįstatyminius aktus bei rekomendacinio pobūdžio projektų valdymo standartus ir konkrečių savivaldybių patvirtintus vidinius projektų valdymo aprašus. Šiais dokumentais tiesiogiai ir netiesiogiai formuojama vietos savivaldos bei kitų viešojo sektoriaus organizacijų projektų valdymo praktika ir nustatomi griežti sėkmės vertinimo kriterijai. Remiantis atlikta analize galima teigti, kad ES lygmeniu deklaruojama orientacija į ilgalaikius rezultatus ir tvarios viešosios vertės kūrimą privalo būti perkelta į nacionalinę teisę, transformuojant ją į konkrečias administracines procedūras savivaldybėse. Siekiant sistemiškai atskleisti, kaip tarptautiniai reikalavimai yra integruojami į Lietuvos viešojo valdymo sistemą ir kokią įtaką tai daro projektų valdymo brandai, analizė pradedama nuo nacionalinių dokumentų sąvado (žr. 4 lentelę) ir baigiama savivaldybių lygmens taisyklėmis. Tolesniame dėstyme atliekama nuosekli šių dokumentų analizė integruojant mokslines projektų įgyvendinimo sėkmės ir naudų valdymo koncepcijas.

4 lentelė. Nacionalinio ir vietos savivaldos teisinio reguliavimo, susijusių su projektų valdymu ir sėkmės vertinimu, sąvadas (sudaryta autoriaus, 2026)

Dokumentą priėmusi organizacija/institucija	Dokumento pavadinimas ir metai	Dokumento aktualumas
LR Seimas	2023 m. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“	Strategijoje įtvirtinama ilgalaikė valstybės raidos vizija. Nustatomi reikalavimai visus viešojo sektoriaus projektus grįsti orientacija į ateities išvalgą, atsparumą, viešosios vertės kūrimą ir subalansuotą teritorinę (regioninę) plėtrą (strateginės sėkmės lygmuo).
LR Seimas	2020 m. birželio 25 d. LR strateginio valdymo įstatymas Nr. XIII-3096	Įstatyme įtvirtinami į rezultatus orientuoto valdymo principai, reikalaujantys strateginius valstybės tikslus skaidyti į programas ir projektus. Formuojamas teisinis pagrindas viešojo sektoriaus organizacijoms matuoti projektų sėkmę per strateginės naudos ir ilgalaikio poveikio prizmę.
LR Seimas	2000 m. liepos 20 d. LR regioninės plėtros įstatymas Nr. VIII-1889 (nauja redakcija)	Įstatyme reglamentuojamas regionų plėtros programų ir planų rengimas. Savivaldybės įpareigojamos savo vietinius projektus griežtai susieti su nacionaliniais pažangos uždaviniais, taip išvengiant fragmentiško, izoliuoto projektų planavimo.
LR Seimas	2025 m. rugsėjo 25 d. nutarimas Nr. XV-439, kuriuo pritarta Dvidešimtosios LR Vyriausybės programai	Programoje nustatomos vidutinio laikotarpio valstybės veiklos gairės ir prioritetai (tvari energetika, regionų plėtra, viešųjų paslaugų kokybė, inovatyvi pramonė), formuojantys strateginį valstybės projektų portfelį.
LR Vyriausybė	2025 m. gruodžio 10 d. nutarimas Nr. 895, kuriuo patvirtintas Dvidešimtosios LR Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo planas	Plane apibrėžiamas masinis valstybės projektų portfelis. Jame numatytos konkrečios priemonės regionų plėtrai, skaitmenizacijai bei viešojo valdymo efektyvumui, kurioms įgyvendinti būtina aukšta institucinė projektų valdymo branda.
LR Vyriausybės kanceliarija	LR Vyriausybės projektų valdymo standartas	Standarte, parengtame remiantis tarptautiniais PMI (angl. <i>Project Management Institute</i>) principais, sisteminamos projektų, programų ir portfelių valdymo procedūros viešajame sektoriuje. Standartizuojama terminija, procesai ir atskaitomybės mechanizmai.
LR Seimas	2017 m. gegužės 2 d. LR viešųjų pirkimų įstatymo	Įstatymu į nacionalinę teisę perkeliama ES direktyvų nuostatos. Jame apibrėžiami griežti viešųjų lėšų naudojimo, skaidrumo ir procedūrų atsekamumo

Dokumentą priėmusi organizacija/institucija	Dokumento pavadinimas ir metai	Dokumento aktualumas
	Nr. I-1491 pakeitimo įstatymas Nr. XIII-327	reikalavimai, formuojantys „kietąją“ projektų biudžeto ir laiko planavimo aplinką (operacinė sėkmė).
LR Vyriausybė	2021 m. balandžio 28 d. nutarimas Nr. 292, kuriuo patvirtinta Strateginio valdymo metodika	Metodikoje detalai aprašomi projektų portfelių, programų ir pavienių projektų planavimo, įgyvendinimo ir stebėsenos procesai. Apibrėžiama vertinimo rodiklių (išeigų, rezultatų, poveikio) grandinė, atliepanti naudų valdymo koncepciją.
Lietuvos standartizacijos departamentas	LST EN ISO 9001:2015 „Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai“	Įtvirtinti procesinio valdymo ir nuolatinio tobulinimo (Planuoti-Daryti-Tikrinti-Veikti) principai. Šio standarto reikalavimai sudaro bazinį pagrindą procesų standartizavimui, kuris būtinas siekiant 3-iojo ir aukštesnių P3M3 brandos lygių.
Viešojo įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra (CPVA)	2014 m. gruodžio 31 d. įsakymas Nr. 2014/8-337 (ir vėlesnės redakcijos), kuriuo patvirtinta „Investicijų projektų rengimo metodika“ bei „Konversijos koeficientų apskaičiavimo ir socialinio-ekonominio poveikio (naudos / žalos) vertinimo metodika“	Metodikose privalomai standartizuojamas investicijų planavimas viešajame sektoriuje. Nustatomi reikalavimai atlikti detalią alternatyvų analizę taikant sąnaudų ir naudos analizės (SNA) bei sąnaudų veiksmingumo analizės (SVA) mechanizmus bei įvertinant kuriamą viešąją vertę tikrosiomis ekonominėmis kainomis.
Viešojo įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra (CPVA)	Dokumentų rinkinys, reglamentuojantis viešojo ir privataus sektorių partnerystės (VPSP) projektų rengimą, vertinimą ir įgyvendinimo priežiūrą	Dokumentuose nustatomi griežti ilgalaikių projektų (VžPP ir koncesijų) gyvavimo ciklo valdymo, rizikų pasidalinimo, operacinės kontrolės ir nuolatinės stebėsenos reikalavimai viešojo sektoriaus organizacijoms.
Vilniaus m., Klaipėdos m. ir Klaipėdos r. savivaldybės	Savivaldybių tarybų, administracijos direktorių patvirtinti projektų ir portfelių valdymo tvarkų aprašai bei metodikos (2015–2025 m.)	Vietos lygmeniu standartizuojami projektų gyvavimo ciklai, įtvirtinami centralizuotų padalinių (PMO, SPIS) vaidmenys, formuojami privalomi projektų dokumentacijos (paskyrų, ataskaitų) šablonai, užtikrinantys taktinę projektų sėkmę ir organizacinės brandos augimą.

Remiantis 4 lentelėje pateikta struktūra, Lietuvos nacionalinės strateginės ir teisinės aplinkos analizę tikslinga pradėti nuo aukščiausio lygmens planavimo dokumento, kuriuo nustatomos gairės visam viešajam administravimui artimiausiems dešimtmečiams. Toks dokumentas yra LR Seimo 2023 m. gruodžio 23 d. nutarimu Nr. XIV-2466 patvirtinta Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ (LR Seimas [LRS], 2023). Šioje strategijoje, kuri veikia kaip idėjinis ir vertybinis pamatas visoms žemesnio lygmens programoms ir projektams, įtvirtinta kelrodė vizija – sukurti valstybę, kurioje norima gyventi, kurti ir kurią norima saugoti (LRS, 2023). Strategijoje ypač didelis dėmesys skiriamas ateities išvalgoms, atsparumui, inovacijoms bei subalansuotai ir darniai teritorinei (regioninei) plėtrai. Dokumente apibrėžiama, kad dabartinė gyvenamosios aplinkos būklė miestuose ir regionuose nebeatitinka žmonių poreikių ir darnaus vystymosi principų dėl demografinių pokyčių bei senstančios visuomenės (LRS, 2023). Todėl numatoma, kad visi viešojo sektoriaus sprendimai ir investiciniai projektai privalo būti orientuoti į ilgalaikę regionų integraciją, viešųjų paslaugų kokybės gerinimą, skaitmeninio junglumo užtikrinimą ir infrastruktūros atsparumą klimato kaitos iššūkiams (LRS, 2023). Projektų valdymo teorijos kontekste „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ iš esmės perrašo tradicinę projekto sėkmės sampratą. Strategijoje nustatyta, kad pažangos stebėsenai bus naudojami ne tik kiekybiniai ekonominiai rodikliai, bet ir sudėtingi kokybiniai

indeksai (pvz., gyvenimo kokybės rodikliai, laimingų gyventojų dalis, institucijų atsparumo ir pasitikėjimo jomis indeksai) (LRS, 2023). Tai reiškia, kad ministerijų bei savivaldybių įgyvendinami projektai turi būti vertinami ne tik pagal tai, ar jie baigti laiku ir neviršijus biudžeto (operacinis efektyvumas), bet ir pagal tai, kaip jie prisideda prie šių nacionalinių vizijos rodiklių gerėjimo. Be aukšto projektų valdymo brandos lygio, leidžiančio susieti taktinį projekto įgyvendinimą su strategine vizija, atitikti šiuos naujuosius sėkmės reikalavimus yra neįmanoma.

Siekis viziją paversti realiais, valdomais ir pamatuojamais veiksmais yra įtvirtintas LR Seimo 2020 m. birželio 25 d. priimtame LR strateginio valdymo įstatyme Nr. XIII-3096 (LR Seimas [LRS], 2020). Šiame įstatyme visa apimanti nustatyta strateginio valdymo sistema, kurios pagrindinis tikslas – sukurti ir plėtoti į rezultatus orientuotą valdymą, integruojant strateginio planavimo, regionų plėtros ir teritorijų planavimo procesus bei užtikrinant racionalų valstybės finansų naudojimą. Įstatyme suformuluojamas esminis pokytis viešojo sektoriaus vadyboje: reikalaujama atsisakyti vertės nekuriančios veiklos ir orientotis į aiškiai išmatuojamų nacionalinių pažangos uždavinių ir poveikio rodiklių įgyvendinimą (LRS, 2020). Visi valstybės veiksmai yra hierarchiškai susiejami: nuo Valstybės pažangos strategijos, kurioje numatomos daugiau nei dvidešimties metų strateginės kryptys, pereinama prie nacionalinių plėtros programų ir, galiausiai, prie konkrečių pažangos priemonių ir projektų. Šiuo įstatymu tiesiogiai atliepiami 2.1. poskyryje nagrinėti ES reglamentai, ypač Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonės (RRF) reikalavimas finansavimą sieti su konkrečiomis struktūrinėmis reformomis ir išmatuojamais rezultatais. Mokslinėje literatūroje šis perėjimas įtvirtinamas kaip būtinas strateginis naudų valdymo (angl. *benefits management*) procesas. Kaip teigia Aubry'as ir kt. (2021), projektai viešajame sektoriuje privalo būti traktuojami ne kaip izoliuotos techninės užduotys, o kaip strateginiai įrankiai norimiems pokyčiams (naudoms) realizuoti.

Regioninę šio strateginio valdymo dimensiją detalizuoja LR Seimo 2000 m. liepos 20 d. priimtas (ir nauja redakcija atnaujintas) LR regioninės plėtros įstatymas Nr. VIII-1889 (LR Seimas [LRS], 2000). Šiame teisės akte reglamentuojamas regionų plėtros programų ir regionų plėtros planų rengimas, stebėseną bei vertinimas. Įstatyme nustatyta, kad regionų plėtros planai turi būti rengiami ilgesniam laikotarpiui ir juose privalo būti suplanuotos konkrečios regiono plėtros pažangos priemonės bei projektai, tiesiogiai prisidedantys prie Nacionaliniame pažangos plane nustatytų uždavinių (LR valstybės kontrolė [VK], 2024). Be to, įstatyme reikalaujama atlikti griežtą projektų įgyvendinimo rezultatų stebėseną, vertinant produkto ir rezultato rodiklius. Tai reiškia, kad savivaldybių projektų vadovams nepakanka valdyti tik techninę statybą ar paslaugų pirkimo dalį – jie privalo valdyti ir projekto generuojamą strateginį pokytį, kas reikalauja ypač aukšto organizacinės brandos lygio.

Ilgalaikės valstybės vizijos ir įstatymų nuostatos vidutiniu laikotarpiu yra įgyvendinamos per vyriausybines programas. Vienas esminių dokumentų, formuojančių artimiausių metų valstybės projektų portfelio turinį, yra 2025 m. rugsėjo 25 d. LR Seimo nutarimu Nr. XV-439 patvirtinta Dvidešimtosios LR Vyriausybės programa (LR Seimas [LRS], 2025). Šiame dokumente nustatomos pagrindinės valstybės veiklos kryptys, apimančios tvarios energetikos plėtrą, regionų infrastruktūros modernizavimą, viešųjų paslaugų kokybės gerinimą, inovatyvios pramonės skatinimą bei skaitmeninę transformaciją (LRS, 2025). Programoje deklaruojamas siekis mažinti biurokratinę naštą, stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir užtikrinti „žaliojo koridoriaus“ sąlygas stambiems, aukštos pridėtinės vertės investiciniams projektams. Taip pat atskiras dėmesys skiriamas tokiems tvarios infrastruktūros projektams, kaip renovacija, centralizuoto šildymo sistemų modernizavimas ir alternatyviosios energetikos plėtra (LRS, 2025). Toks platus strateginių tikslų spektras reikalauja iš

viešojo sektoriaus organizacijų gebėjimo valdyti ypač sudėtingus tarpsektorinius projektus, tiesiogiai kuriančius tvarią viešąją vertę.

Dvidešimtosios Vyriausybės programa įgyvendinama per LR Vyriausybės 2025 m. gruodžio 10 d. nutarimu Nr. 895 patvirtintą Dvidešimtosios LR Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo planą (LR Vyriausybė [LRV], 2025). Šiame plane atsispindi valstybės, kaip didelės organizacijos, projektų portfelis. Dokumente suplanuota šimtai strateginių veiksmų, tiesiogiai susijusių su viešojo sektoriaus transformacija, inovacijų skatinimu bei regionų plėtra. LR Vyriausybės programos įgyvendinimo plane nustatyti griežti terminai ir priskirti atsakingi vykdytojai (ministerijos, savivaldybės ir agentūros). Tokia griežta atskaitomybė reikalauja, kad visos grandinėje dalyvaujančios institucijos veiktų kaip brandžios, į projektinę veiklą orientuotos organizacijos. Šis ir kitų vyriausybės planai yra ne tik politiniai planai, bet paskata, verčianti viešąjį sektorių tobulinti savo vadybinius procesus ir projektų valdymo įrankius. LR Vyriausybė, suprasedama plano įgyvendinimo apimtis bei didindama institucijos projektų valdymo brandą, yra pasirengusi atskirą dokumentą – LR Vyriausybės kanceliarijos parengtą LR Vyriausybės projektų valdymo standartą (išleistą 2021 m.) (LR Vyriausybės kanceliarija [LRVK], 2021). Šiame standarte, parengtame remiantis pasaulinio lygio PMI (angl. *Project Management Institute*) PMBOK® gairėmis bei suderintame su LR strateginio valdymo įstatymo reikalavimais, detaliam aprašomos institucijų įgyvendinamų projektų, programų ir portfelių valdymo procedūros. Šiuo dokumentu siekiama standartizuoti viešajame sektoriuje vykdomų projektų tvarkaraščių, apimties, biudžeto planavimo ir kontrolės mechanizmus. Jame įvedamos tokios profesionalios projektų valdymo sąvokos, kaip „aktualus planas“ (angl. *baseline*), bei įtvirtinami sukurtosios vertės valdymo (angl. *Earned Value Management*) rodikliai, leidžiantys objektyviai matuoti projekto vykdymo progresą ir laiku identifikuoti nukrypimus (LRVK, 2021).

Taktinį ir operacinį valstybinių bei savivaldybių projektų įgyvendinimo lygmenį – ypač laiko, biudžeto ir skaidrumo aspektus – nepaprastai griežtai suvaržo 2017 m. gegužės 2 d. LR Seimo priimtas LR viešųjų pirkimų įstatymo Nr. I-1491 pakeitimo įstatymas Nr. XIII-327 (LR Seimas [LRS], 2017). Šiuo teisės aktu į nacionalinę teisę buvo įdiegtos ES direktyvų (pvz., 2014/24/ES) nuostatos. Įstatyme nustatyta prievolė užtikrinti lygiateisiškumą, nediskriminavimą, skaidrumą bei maksimalų lėšų panaudojimo racionalumą vykdant bet kokius viešuosius pirkimus. Kalbant apie projektų valdymo sėkmę, mokslininkai Serrador'as ir Turner'is (2015) bei kiti mokslininkai apibrėžia vadinamąjį „geležinį trikampį“ (tvarkaraščio, biudžeto ir apimties apribojimus) kaip bazinį, nors ir nepakankamą, projekto sėkmės matą. Viešajame sektoriuje šis „geležinis trikampis“ yra tiesiogiai priklausomas nuo sėkmingai įvykdytų viešųjų pirkimų procedūrų. Įstatyme apibrėžti reikalavimai detaliam techninių specifikacijų parengimui, kvalifikacijos kėlimui ir pasiūlymų vertinimui reikalauja iš viešojo sektoriaus organizacijų ir savivaldybių itin aukštos išankstinio planavimo (angl. *front-end planning*) brandos. Bet kokie trūkumai ar procedūriniai pažeidimai šiame etape sukelia teisinius ginčus, procedūrų stabdymą ir galiausiai – projekto vėlavimą bei biudžeto viršijimą. Be to, įstatyme įtvirtinta galimybė pirkimus vertinti pagal ekonominio naudingumo ir gyvavimo ciklo sąnaudų (angl. *life-cycle costing*) metodikas, kas reikalauja iš projektų vadovų pažangių inžinerinių, ekonominių ir vadybinių kompetencijų.

Siekiant detalizuoti įstatymuose įtvirtintus reikalavimus ir paversti juos operaciniais procesais, ypatingą reikšmę viešojo sektoriaus organizacijų projektų valdymo brandai turi LR Vyriausybės 2021 m. balandžio 28 d. nutarimu Nr. 292 patvirtinta Strateginio valdymo metodika (LR Vyriausybė [LRV], 2021). Šioje metodikoje detaliam aprašomi sprendimų dėl planavimo dokumentų rengimo,

aplinkos analizės, įgyvendinimo, stebėsenos, vertinimo ir atskaitomybės procesai, tiesiogiai susiejant juos su valstybės biudžeto ir struktūrinių fondų administravimo taisyklėmis. Dokumente įtvirtinamas privalomas įrodymais ir rezultatais grįstas vertinimo rodiklių sistemos taikymas, reikalaujant, kad kiekvienai pažangos priemonei ar regioniniam projektui būtų aiškiai suformuluota rodiklių grandinė, apimanti produkto (angl. *output*), rezultato (angl. *outcome*) ir poveikio (angl. *impact*) rodiklius bei jų siektinas reikšmes. Baigiamojo projekto tematikos kontekste ši metodika yra ypač aktuali, nes ji teisiškai įpareigoja viešojo sektoriaus organizacijas praktiškai taikyti mokslinėje literatūroje akcentuojamus naudų valdymo (angl. *benefits management*) ir strateginės sėkmės matavimo principus. Metodikoje nustatyta prievolė organizacijoms ne tik suplanuoti projektus, bet ir atlikti griežtą alternatyvų analizę (taikant sąnaudų ir naudos ar sąnaudų veiksmingumo metodus), o vėliau – nuolat vykdyti pažangos stebėseną, identifikuoti nukrypimus ir priimti sprendimus dėl korekcinio veiksmų. Tai reiškia, kad tradicinis orientavimasis vien į operacinę projekto sėkmę (laiko ir biudžeto laikymąsi) tampa nepakankamas. Teisinis reguliavimas per šią metodiką imperatyviai reikalauja aukštos organizacinės projektų valdymo brandos – savivaldybės ir kitos institucijos privalo įrodyti, kad jų įgyvendinami projektai kuria pamatuojamą viešąją vertę, sistemiškai sprendžia identifikuotas problemas ir tiesiogiai prisideda prie ilgalaikių strateginių valstybės tikslų realizavimo (LRV, 2021).

Siekiant išvengti fragmentuoto požiūrio į projektų įgyvendinimą ir užtikrinti LR strateginio valdymo įstatymo reikalavimų vykdymą, Lietuvoje sukurta plati antrinių teisės aktų, metodikų ir nacionalinių standartų bazė. Nors 2.1 poskyryje aptarti tarptautiniai ISO standartai nustato globalias gaires, jų tiesioginį pritaikomumą šalies organizacijose užtikrina Lietuvos standartizacijos departamentas. Projektų valdymo brandą galima sieti su bet kurios bendros organizacijos procesų kokybe. Todėl savivaldybių projektinei aplinkai tiesioginę įtaką daro ir LST EN ISO 9001:2015 „Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai“ (LSD, 2015). Šiame standarte įtvirtintas procesinis požiūris ir nuolatinio tobulinimo ciklas (angl. *Plan-Do-Check-Act*) yra P3M3 brandos modelio pagrindas. Remiantis P3M3 logika, be šių ISO 9001 standarte įtvirtintų kokybės valdymo principų organizacija negali peržengti 2-ojo (pakartojamo) brandos lygio ir pasiekti 3-iojo (standartizuoto) lygmens.

Vienas svarbiausių postūmių viešojo sektoriaus organizacijų (ypač savivaldybių) projektų valdymo brandai realizuojamas per VšĮ Centrinę projektų valdymo agentūrą (toliau – CPVA) parengtas ir nuolat atnaujinamas investicijų projektų rengimo, vertinimo ir įgyvendinimo metodikas. CPVA veikia kaip valstybinis metodinės ir konsultacinės pagalbos centras, kuris, remdamasis Strateginio valdymo metodika, diktuoja privalomas taisykles, kaip valstybės ar savivaldybių biudžeto lėšos privalo būti planuojamos ir paverčiamos pamatuojama nauda. Vienas pagrindinių ir privalomų taikyti dokumentų, užtikrinančių, kad investicijos kurtų viešąją vertę, yra VšĮ Centrinės projektų valdymo agentūros direktoriaus 2014 m. gruodžio 31 d. įsakymu Nr. 2014/8-337 (su vėlesniais pakeitimais) patvirtinta „Investicijų projektų rengimo metodika“ (toliau – IP metodika) (VšĮ Centrinė projektų valdymo agentūra [CPVA], 2014). Šioje metodikoje griežtai standartizuojamas projektų turinys, reikalaujama atlikti išsamią problemos priežasčių analizę ir suformuluoti galimybių bei alternatyvų spektrą. Metodikoje įtvirtintas fundamentalaus projektų sėkmės valdymo principas – jokios investicijos negali būti daromos be įrodymų, kad pasirinktas techninis ir vadybinis sprendinys yra optimalus. Metodikoje numatyti du privalomi analizės metodai, kurie parenkami priklausomai nuo projekto pobūdžio: sąnaudų ir veiksmingumo analizė (SVA) arba sąnaudų ir naudos analizė (SNA). Tai reiškia, kad viešojo sektoriaus organizacijos ir jų projektų komandos yra teisiškai ir procedūriškai įpareigosios skaičiuoti ne tik tiesiogines statybų ar įrangos įsigijimo išlaidas, bet ir prognozuoti

ilgalaikę naudą (taktinės ir strateginės sėkmės sintezė, kaip apibrėžta Serrador'o ir Turner'io (2015) bei Cardoso ir kt. (2022) tyrimuose).

Prie šios analitinės sistemos neatsiejamai priskiriama ir CPVA parengta „Konversijos koeficientų apskaičiavimo ir socialinio-ekonominio poveikio (naudos / žalos) vertinimo metodika“ (VšĮ Centrinė projektų valdymo agentūra [CPVA], 2026). Šis itin detalus dokumentas suteikia įrankius viešojo sektoriaus organizacijoms monetizuoti (paversti pinigine išraiška) tą naudą, kuri rinkoje neturi tiesioginės kainos. Metodikoje remiamasi kontingento vertinimo, išvengtų sąnaudų bei pasiryžimo sumokėti principais (CPVA, 2024). Šis reikalavimas vertinti projektus tikrosiomis ekonominėmis kainomis ir perskaičiuoti rinkos kainas pritaikant konversijos koeficientus iš esmės eliminuoja galimybę projektus grįsti vien politiniais norais ar subjektyviomis nuomonėmis. Tokia griežta analizės metodologija reikalauja iš institucijų itin aukštų projektų planavimo kompetencijų, finansinio raštingumo bei gebėjimo identifikuoti visas projekto suinteresuotąsias šalis, kas atitinka brandžios, naudų valdymą praktikuojančios organizacijos požymius (Aubry ir kt., 2021).

Greta tradicinių investicijų projektų galima paminėti CPVA koordinuojamą viešojo ir privataus sektorių partnerystės (toliau – VPSP) projektų teisinį reguliavimą ir taikomas gerąsias praktikas. VPSP projektai (valdžios ir privataus subjektų partnerystė bei koncesijos) pasižymi ypatingu kompleksišku, didelėmis investicijų apimtimis bei ilga – dažnai kelis dešimtmečius trunkančia – sutarties trukme (VšĮ Centrinė projektų valdymo agentūra [CPVA], 2020). Kadangi valstybė ar savivaldybė įsipareigoja ilgalaikiams mokėjimams, o privataus partnerio sėkmė priklauso nuo teikiamų paslaugų kokybės, šioje srityje taikomi dar aukštesni projektų valdymo brandos standartai. CPVA parengtas „Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projekto dokumentų rengimo ir vertinimo tvarkos aprašas“ įtvirtina, kad kiekvienas VPSP projektas turi būti įvertintas iš privataus subjekto atrankos, rizikų pasidalinimo ir finansinio gyvybingumo perspektyvos (CPVA, 2025). VPSP projekto skaičiuoklėse reikalaujama detalai modeliuoti rizikų matricas – pavyzdžiui, kas (viešasis ar privatus subjektas) prisiims projektavimo, statybos, paklausos ar teisės aktų pasikeitimo rizikas.

CPVA „VPSP projektų įgyvendinimo priežiūros gairėse“ numatyta (CPV VšĮ Centrinė projektų valdymo agentūra [CPVA], 2013), kad VPSP projektų gyvavimo ciklas apima ne tik atranką, bet ir ilgalaikį sutarties valdymą bei nuolatinę veiklos stebėseną. Gairėse pabrėžiama, kad VPSP sutarties valdymo procesas turi užtikrinti, kad privačiam partneriui perduota rizika ir toliau būtų tinkamai valdoma, o mokestis už gaunamas paslaugas būtų proporcingas paslaugų kokybei ir apimčiai. Reikalaujama sudaryti VPSP sutarties valdymo planą, rizikų valdymo planą, įtvirtinti mokėjimo mechanizmo kalibravimą ir netgi parengti VPSP sutarties užbaigimo strategiją. Tai tiesiogiai atliepia mokslinėje literatūroje (Varajão ir kt., 2022) keliamą sėkmės valdymo koncepciją, kad projektas nesibaigia pasirašius sutartį ar pastačius pastatą, o sėkmės stebėseną tęsiasi visą jo operacinio naudojimo (paslaugų teikimo) laikotarpį, nuolat identifikuojant nuokrypius ir pritaikant išmoktas pamokas.

Nors nacionaliniai įstatymai ir CPVA metodikos sudaro sąlygas ir iš dalies formuoja reikalavimą didinti projektų valdymo brandą, praktinis šių reikalavimų įgyvendinimas ir projektų valdymo brandos įtvirtinimas atsispindi vietos savivaldos lygmens vidiniuose teisės aktuose ir tvarkų aprašuose. Kaip gerosios praktikos pavyzdys Lietuvos savivaldos lygmeniu yra išskiriama Vilniaus miesto savivaldybė. Šios savivaldybės pasirinkimas analizei grindžiamas tuo, kad tai yra didžiausias šalies miestas, kuris viešai deklaruoja ir aktyviai taiko projektų valdymo metodikas savo kasdienėje veikloje. Būdama lydere šioje srityje, Vilniaus miesto savivaldybė demonstruoja aiškia orientaciją į

projektų valdymo brandos lygio augimą ir centralizuotų projektų valdymo biurų (PMO) funkcijų diegimą, taip tapdama geruoju pavyzdžiu kitoms didesnėms ir mažesnėms savivaldybėms.

Vienas iš pažangiausių tokios praktikos pavyzdžių yra Vilniaus miesto savivaldybės mero 2025 m. vasario 24 d. potvarkiu Nr. 955-26425 patvirtinta Projektų ir projektų portfelių valdymo metodika (Vilniaus miesto savivaldybė, 2025). Šiame dokumente įtvirtinta moderni projektų ir portfelių organizavimo struktūra, detalai aprašyti projektų gyvavimo ciklo etapai (inicijavimas, planavimas, įgyvendinimas, stebėseną, kontrolė, užbaigimas) bei nustatytos aiškios projektų stabdymo procedūros. Vilniaus miesto savivaldybės metodikoje tiesiogiai įtvirtinamas PMO vaidmuo: nustatyta, kad visą metodinę dokumentaciją, procesų aprašus bei šablonus administruoja ir vieningoje elektroninėje erdvėje („MS SharePoint“) centralizuotai valdo būtent už projektų valdymą atsakingas PMO padalinys. Toks centralizuotas valdymas tiesiogiai atliepia tarptautines PMI ir Europos Komisijos PM² metodologijas, užtikrindamas, kad savivaldybėje projektai nebūtų vykdomi izoliuotai, o veiktų kaip vieningas, strateginius tikslus atliepiantis projektų portfelis. Visgi, svarbu pažymėti, kad dėl Vilniaus miesto dydžio, resursų ir itin didelės darbų bei projektų apimties, šios savivaldybės metodikos ir praktikos kitose šalies savivaldybėse gali būti pritaikomos tik iš dalies. Mažesnės ar kitokią specifiką turinčios savivaldybės šiuos gerosios praktikos pavyzdžius turėtų gerokai adaptuoti ir pritaikyti prie savo esamų aplinkybių, atsižvelgdamos į turimus žmogiškuosius bei finansinius išteklius.

Apibendrinant nacionalinio teisinio reguliavimo bei metodikų analizės rezultatus galima teigti, kad Lietuvoje yra susiformavusi darni, išsami ir itin griežta teisinė bei metodologinė ekosistema, į kurią tiesiogiai perkelta tarptautiniai gerojo valdymo bei tvarios plėtros reikalavimai. Valstybės ateities vizijoje „Lietuva 2050“ ir LR Vyriausybės programoje nustatyti aukšti strateginiai lūkesčiai kurti tvarią viešąją vertę ir institucinį atsparumą. LR strateginio valdymo bei LR regioninės plėtros įstatymų nuostatose kartu su detalizuotomis CPVA metodikomis („Investicijų projektų rengimo metodika“, „Konversijos koeficientų apskaičiavimo metodika“) viešojo sektoriaus organizacijas įpareigotos atsisakyti fragmentiško, izoliuoto planavimo. Organizacijos priverčiamos priimti investicinius sprendimus tik atlikusios kompleksines sąnaudų ir naudos analizes, įvertinusios alternatyvas, tikrąsias socialines-ekonomines kainas bei numatytas rizikas. Šioje aplinkoje, papildytoje sudėtingais VPSP projektų valdymo ir priežiūros mechanizmais bei griežtais operaciniais LR viešųjų pirkimų įstatymo rėmais, nepalikta erdvės žemam projektų valdymo brandos lygiui. Viešojo sektoriaus institucijos, siekiančios išlikti pajėgios efektyviai atlikti investicijas ir pasiekti išskeltus tikslus, privalo nuosekliai investuoti į standartizuotų vadybos procesų diegimą, naudų stebėseną bei projektų vadovų kompetencijų ugdymą.

Siekiant sugretinti pirmajame skyriuje parengtą projektų valdymo brandos lygio įtakos projektų įgyvendinimo sėkmei teorinį modelį (žr. 2 pav.) ir jame įvardintų elementų pasireiškimą nagrinėtuose tarptautinio ir nacionalinio teisinio reguliavimo ir metodiniuose dokumentuose, modelis buvo patikslintas pritaikant „šviesoforo“ vertinimo principą (žr. 1 Priedas). Modelio elementai, atsižvelgiant į atliktą dokumentų analizę, suskirstyti į tris lygmenis pagal jų reglamentavimo ir praktinio įtvirtinimo griežtumą: 1) Žalia spalva (griežtai reglamentuoti ir dokumentuose įtvirtinti elementai). Šiai kategorijai priskiriami makroaplinkos veiksniai (nacionalinės strateginės kryptys) ir operacinės projekto sėkmės rodikliai („geležinis trikampis“ – laikas, biudžetas). Strateginių ir teisinių dokumentų analizė atskleidė, kad finansų valdymas ir operacinė kontrolė yra griežtai apibrėžti per LR viešųjų pirkimų įstatymo nuostatas bei privalomas CPVA investicijų planavimo bei sąnaudų ir naudos analizės metodikas. Šioje zonoje viešojo sektoriaus organizacijos neturi savireguliacijos

laisvės. 2) Geltona spalva (iš dalies reglamentuoti, metodikose aprašyti, bet lanksčiai taikomi elementai). Šiai kategorijai priskiriami organizacinės brandos procesai: suinteresuotųjų šalių įtraukimas, rizikų ir naudų valdymas bei organizacinė valdysena (PMO). Nors šie procesai yra detaliai aprašyti LR Respublikos Vyriausybės projektų valdymo standarte (pavyzdžiui, numatant suinteresuotųjų šalių vertinimo ir komunikacijos planų matricas) bei PM² metodologijose, jų praktinis standartizavimo ir taikymo lygis yra paliktas pačių savivaldybių atsakomybei. Teisės aktai formuoja lūkesčius ilgalaikiai strateginei sėkmei, tačiau jos praktinis realizavimas organizacijose pasireiškia netolygiai. 3) Raudona spalva (teisiškai nereglamentuoti, išorinių trikdžių elementai). Šiai zonai priskiriami teoriniame modelyje identifikuoti makroaplinkos trikdžiai (politiniai ciklai, biurokratinė inercija), žmoniškųjų išteklių (vadybinių kompetencijų) valdymas bei išskirtinai „minkštieji“ (socialiniai) projektai. Vertinant tarptautinių dokumentų įtaką šiai zonai pastebima, kad nors ES reglamentuose ir EBPO rekomendacijose atpažįstami šie iššūkiai (pvz., skatinant institucinių pajėgumų stiprinimą per techninę paramą ar siūlant lanksčias PM² metodikas biurokratinei inercijai mažinti), jie neturi tiesiogiai lemiančių svirtų vietos politiniams procesams reguliuoti. Analogiškai, nacionaliniuose teisės aktuose nesiūlomi standartizuoti įrankiai, kaip ilgalaikiuose projektuose savivaldybių administracijoms išvengti neigiamo politinių ciklų poveikio.

Toks modelio patikslinimas atskleidžia, kad Lietuvos teisinė sistema užtikrina griežtą procedūrinę operacinio lygmens kontrolę (žalia zona) ir teikia plačias metodines rekomendacijas procesų valdymui (geltona zona). Tačiau siekiant užtikrinti tvarią projekto sėkmę ir suvaldyti teisinio reglamentavimo nebuvimą (raudona zona), esminiu veiksniu tampa aukštas pačios institucijos projektų valdymo brandos lygis.

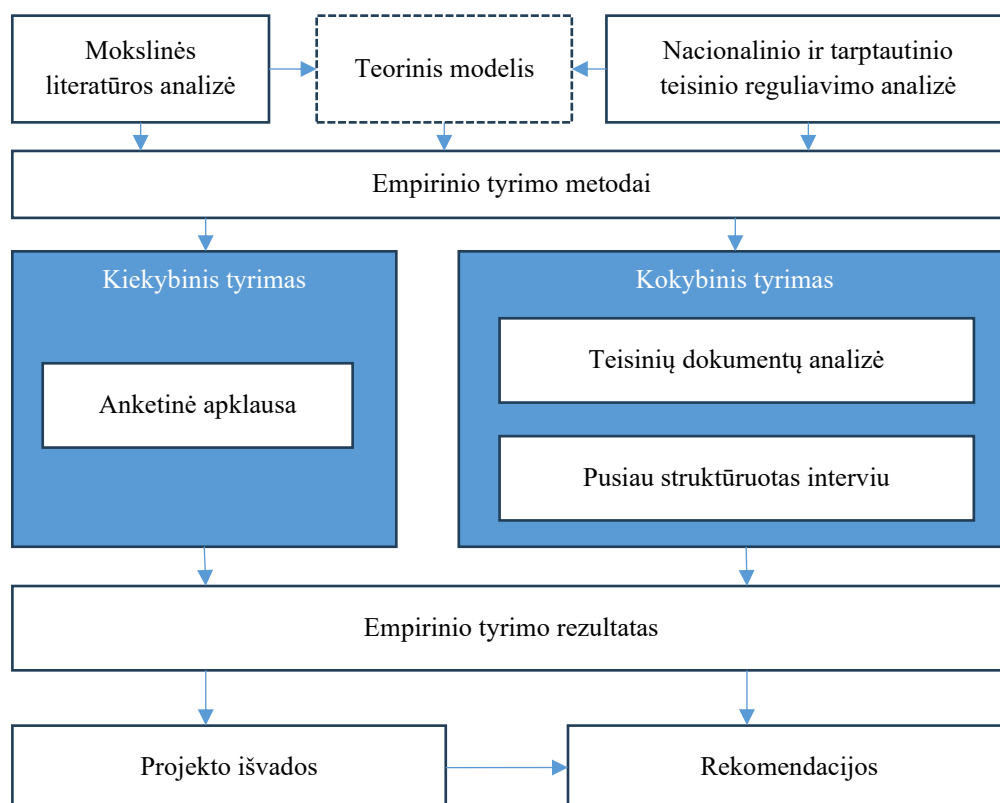
Apibendrinant antrajame skyriuje atliktą tarptautinio ir nacionalinio teisinio reguliavimo analizę galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijų projektų valdymas nebėra tik vidinis, laisvai pasirenkamas institucijų procesas – tai griežtai teisiškai ir metodologiškai reglamentuota sritis. ES lygmeniu formuojamas strateginis spaudimas, orientuotas į tvarios viešosios vertės kūrimą, struktūrines reformas ir griežtą lėšų atskaitomybę (pvz., per RRF ir struktūrinių fondų reglamentus), yra nuosekliai perkeliamas į Lietuvos nacionalinę teisę. LR strateginio valdymo įstatyme, LR Vyriausybės programoje bei detalizuotos Centrinės projektų valdymo agentūros (CPVA) metodikose numatytas įpareigojimas vietos savivaldos ir kitas viešojo sektoriaus institucijas projektų įgyvendinimo sėkmę matuoti ne tik operaciniais efektyvumo rodikliais (laiko ir biudžeto rėmais, nustatytais LR viešųjų pirkimų įstatyme), bet ir ilgalaikiais socialiniais-ekonomineis poveikio rodikliais. Šioje kompleksinėje teisinėje ekosistemoje nepaliekama erdvės žemam vadybiniam pasirengimui – institucijos yra priverstos taikyti standartizuotus projektų, programų ir portfelių valdymo metodus bei atlikti išsamias sąnaudų ir naudos analizes. Analizė atskleidė, kad pažangiausios savivaldybės, reaguodamos į šį spaudimą, diegia vidinius projektų valdymo aprašus ir steigia centralizuotus PMO padalinius taip užtikrindamos procesų standartizavimą ir perėjimą į aukštesnį (apibrėžtą) brandos lygį. Tačiau regioninių duomenų peržiūra rodo, kad tokia geroji praktika dar nėra visuotinė. Taigi, pagal atliktą teisinės aplinkos analizę galima patvirtinti pirmajame skyriuje suformuluotą teorinį modelį: be aukšto ir nuolat tobulinamo projektų valdymo brandos lygio organizacijose suderinti konkrečius operacinius teisės aktų reikalavimus su strateginiu viešosios vertės kūrimu yra sudėtinga. Ši išvada sudaro pagrindą tolesniame baigiamojo projekto skyriuje empiriškai ištirti, koks yra realus Lietuvos savivaldybių projektų valdymo brandos lygis ir kaip jis koreliuoja su jų įgyvendinamų projektų sėkme.

3. Projektų valdymo brandos įtakos projektų įgyvendinimo sėkmei tyrimas Klaipėdos regiono savivaldybėse

Šiame skyriuje pristatomas empirinis tyrimas, skirtas įvertinti projektų valdymo brandos įtaką projektų įgyvendinimo sėkmei Klaipėdos regiono savivaldybėse. Pirmiausia yra pristatoma empirinio tyrimo metodika, vėliau analizuojama tikslinių pasirinktų savivaldybių projektų valdymo brandą iliustruojantys organizacijų vidiniai ir išoriniai dokumentai. Paskutiniame šio skyriaus poskyryje pristatoma atlikto empirinio tyrimo duomenų analizė.

3.1. Tyrimo metodikos pagrindimas

Tyrimo strategija. Baigiamajame projekte pasirinkta mišrių tyrimo metodų (metodologinės trianguliacijos) strategija siekiant empiriniu lygmeniu įvertinti projektų valdymo brandos lygio įtaką projektų įgyvendinimo sėkmei Klaipėdos regiono savivaldybėse. Pasak Bitino, Rupšienės ir Žydžiūnaitės (2008), tiriant sudėtingus socialinius ir vadybinius reiškinius vieno metodo taikymas dažnai neužtikrina visapusiško problemos atskleidimo. Metodologinė trianguliacija leidžia sujungti kokybinių ir kiekybinių duomenų šaltinius, kas leidžia atskleisti tiriamą reiškinį iš skirtingų perspektyvų tokiu būdu padidinant tyrimo išvadų patikimumą (validumą). Valdymo branda analizuojama trimis aspektais: formaliojo reguliavimo (dokumentų analizė), operacinio lygmens (anketinė apklausa) ir strateginio-politinio lygmens (pusiau struktūruotas interviu). Šio baigiamojo darbo tyrimo strategija pateikiama 3 paveiksle.



3 pav. Projektų valdymo brandos lygio įtakos projektų sėkmei Klaipėdos regiono savivaldybėse tyrimo strategija (sudaryta autoriaus, 2025)

Duomenų rinkimo metodai. Kaip minėta anksčiau, baigiamajame projekte taikomi trys duomenų rinkimo metodai, kurie yra tarsi tyrimo etapai:

1. **kokybinis tyrimo metodas – dokumentų turinio analizė.** Šis metodas pasirinktas siekiant atsakyti, kokie vidiniai ar išoriniai teisės aktai savivaldybėse yra priimti ir kaip jie lemia projektų valdymo brandą. Remiantis metodologine literatūra, oficialių dokumentų analizė padeda tyrėjui suprasti organizacijos reglamentavimo aplinką bei pasiruošti kitų tyrimo metodų taikymui (Rupšienė, 2007). Tyrime analizuojami tikslinių savivaldybių (Klaipėdos m., Klaipėdos r., Kretingos r.) strateginio planavimo dokumentai bei projektų valdymo tvarkos aprašai.
2. **Kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa.** Siekiant įvertinti realią, operacinę projektų valdymo situaciją ir darbuotojų požiūrį į įgyvendinamų projektų sėkmę, pasirinkta anketinė apklausa. Šis metodas leidžia per trumpą laiką surinkti standartizuotus duomenis iš didesnės respondentų grupės bei garantuoja anonimiškumą, todėl tikėtinas didesnis atvirumas ir objektyvumas. Anketa sukurta pagal teorinėje dalyje aprašytą P3M3 brandos modelį. Klausimynas suskirstytas į du blokus: pirmasis matuoja nepriklausomą kintamąjį (projektų valdymo brandą 7 procesų srityse), antrasis – priklausomą kintamąjį (projektų įgyvendinimo sėkmę operaciniu ir strateginiu lygmenimis). Vertinimui naudojama 5 balų Likerto skalė.
3. **Kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu.** Remiantis Gaižauskaite ir Valavičiene (2016), kokybiniai interviu leidžia surinkti giluminius tyrimo dalyvių atsakymus, atspindinčius dalyvių požiūrį, nuomones ir patirtį. Tyrime pasirinkta naudoti iš dalies struktūruotą (kryptingą) interviu, kuriame remiamasi lanksčiu klausimynu-gairėmis. Nors klausimai sukurti iš anksto, galima griežtai nesilaikyti jų tvarkos ir, reaguojant į tyrimo dalyvio atsakymus, galimi papildomi klausimai. Interviu klausimai, kaip ir anketos klausimai, suskirstyti į dalis siekiant įvertinti savivaldybės projektų valdymo brandą, sėkmingo projekto įgyvendinimo sampratą bei ryšius tarp projektų valdymo brandos bei projektų įgyvendinimo sėkmės.

Duomenų analizės metodai. Surinkti empiriniai duomenys analizuojami derinant kokybinės ir kiekybinės analizės metodus. Kokybinio tyrimo (dokumentų turinio analizės ir pusiau struktūruotų interviu) duomenims apdoroti taikomas kokybinės turinio analizės metodas. Interviu garso įrašai bus transkribuojami į rašytinį tekstą (atliekami pažodiniai išrašai), o gauta tekstinė medžiaga sisteminama, koduojama ir skirstoma į temines kategorijas bei subkategorijas, atspindinčias projektų valdymo brandos ir sėkmės dimensijas (Bitinas, Rupšienė, ir Žydžiūnaitė, 2008). Kiekybinio tyrimo (anketinės apklausos) duomenų apdorojimui bus taikomi statistinės duomenų analizės metodai naudojant IBM SPSS Statistics 29.0 programinę įrangą. Kiekybiniams duomenims analizuoti bus naudojama aprašomoji statistika (dažnių ir procentiniai pasiskirstymai, vidurkiai, standartiniai nuokrypiai), leidžianti apibendrinti duomenis, atskleisti vyraujančias tendencijas bei atlikti lyginamąją analizę (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014; Kardelis, 2017).

Tyrimo organizavimas ir eiga. Empirinis tyrimas organizuojamas nuosekliais etapais: pirmajame etape (numatoma 2026 m. balandžio mėn.) atliekama tikslinių savivaldybių strateginių ir norminių dokumentų analizė, leidžianti nustatyti formalųjį tyrimo problemos kontekstą. Antrajame etape (2026 m. balandžio-gegužės mėn.) vykdomas pirminių duomenų rinkimas. Kartu atliekami pusiau struktūruoti ekspertiniai interviu bei tikslinės grupės savivaldybių administracijos darbuotojams platinama elektroninė anketa. Trečiajame etape (2026 m. gegužės mėn.) surinkti kokybiniai ir kiekybiniai duomenys yra apdorojami, analizuojami ir interpretuojami parengto teorinio modelio kontekste. Remiantis gautais rezultatais formuojamos tyrimo išvados bei praktinės rekomendacijos

Tyrimo imtis ir jos sudarymo būdas. Tyrimo imties sudarymui taikoma tikslinė (kriterinė) atranka (Rupšienė, 2007), kai imties vienetai pasirenkami, kiek jie gali suteikti daugiausia informacijos. Tyrimui tikslingai pasirinktos 3 Vakarų Lietuvos savivaldybės: Klaipėdos miesto, Klaipėdos rajono

ir Kretingos rajono. Šis pasirinkimas leidžia palyginti skirtingos specifikos savivaldybes (didmiesčio, žiedinę bei rajono).

Pusiau struktūruoto interviu imtis sudaroma taikant tikslinę ekspertų atranką, kiekvienoje iš 3 pasirinktų savivaldybių apklausta po 2 atstovus: vienas politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas (pvz., meras, vicemeras, mero patarėjas ar administracijos direktorius) ir vienas administracijos atstovas (pvz., skyriaus vedėjas) (žr. 5 lentelė). Šie asmenys atrinkti dėl jų tiesioginio įsitraukimo į strateginį projektų valdymo politikos formavimą ir sprendimų priėmimą. Bendra interviu imtis – 6 ekspertai.

5 lentelė. Informantų kodavimo lentelė (sudaryta autoriaus, 2026)

Informantų kodas	Atstovaujama institucija
I.1	Klaipėdos miesto savivaldybės administracija (politinio pasitikėjimo)
I.2	Klaipėdos miesto savivaldybės administracija
I.3	Klaipėdos rajono savivaldybės administracija (politinio pasitikėjimo)
I.4	Klaipėdos rajono savivaldybės administracija
I.5	Kretingos rajono savivaldybės administracija (politinio pasitikėjimo)
I.6	Kretingos rajono savivaldybės administracija

Informantų kodavimo lentelė sudaryta siekiant apsaugoti informantų anonimiškumą ir konfidencialumą bei tyrimo tikslais – tai leidžia paprasčiau sisteminti informaciją ir susieti ją su atitinkamais informantais išlaikant jų anonimiškumą.

Anketinei apklausai taip pat taikoma tikslinė atranka, eliminuojant tuos savivaldybės darbuotojus, kurių funkcijos nesusijusios su projektų valdymu. Generalinę aibę šiuo atveju sudaro tik tie Klaipėdos m., Klaipėdos r. ir Kretingos r. savivaldybių administracijų darbuotojai (projektų vadovai, investicijų skyrių specialistai, koordinatoriai), kurie yra tiesiogiai atsakingi už projektų planavimą ir įgyvendinimą. Tiesioginiais elektroniniais laiškais buvo kreiptasi į 14 Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos darbuotojus su prašymu užpildyti „apklausos.lt“ skurtą klausimyną (žr. 6 lentelė). Respondentai buvo pasirinkti pagal atstovaujama skyrių: Projektų finansavimo ir administravimo skyrius, Miesto vystymo ir priežiūros departamentas, Projektavimo skyrius. Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje buvo kreiptasi į 30 savivaldybės tarnautojų, kurie yra suformuotų projektų įgyvendinimo komandų nariai, atsakingi už atskiras projektų įgyvendinimo sritis: Architektūros ir teritorijų planavimo skyrius, Informacinių technologijų skyrius, Kultūros skyrius, Statybos ir kelių priežiūros skyrius, Infrastruktūros plėtros skyrius, Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyrius, Sveikatos ir socialinės apsaugos skyrius, Viešųjų pirkimų skyrius, Viešųjų ryšių ir bendradarbiavimo skyrius. Kretingos rajono savivaldybės administracijoje buvo kreiptasi į 10 savivaldybės tarnautojų, kurie dirba Strateginio planavimo ir investicijų skyriuje, Statybos skyriuje. Iš viso buvo kreiptasi į 54 savivaldybių tarnautojus, kurie yra atsakingi už projektų planavimą ir įgyvendinimą atskirose Klaipėdos regiono tikslinėse savivaldybėse.

Anketinės apklausos organizavimas. Anketinė apklausa buvo vykdoma 2026 m. balandžio 26 d. – gegužės 2 d. Duomenų rinkimui pasitelkta internetinė apklausų platforma „apklausos.lt“. Siekiant užtikrinti kuo didesnę atsakymų grįžtamumo laipsnį ir sumažinti neatsakomumo lygį (Gaižauskaite ir Mikėnė, 2014), duomenų rinkimo metu taikytos diferencijuotos komunikacijos strategijos. Klaipėdos miesto ir Kretingos rajono savivaldybių atstovams į darbinis elektroninio pašto adresus buvo

siunčiami oficialūs kvietimai iš tyrėjo akademinio pašto, o Klaipėdos rajono savivaldybės darbuotojams, pasinaudojant tyrėjo institucine (patogiaja) prieiga, buvo išsiųsti labiau kolegiško pobūdžio prašymai iš darbinio pašto. Papildomai, siekiant paskatinti aktyvumą, tyrimo eigoje (balandžio 29 d.) visiems dar neatsakiusiems respondentams buvo išsiųstas priminimas. Remiantis tikslinės atrankos kriterijais, kaip ir minėta anksčiau, iš viso tyrimo metu buvo suplanuota apklausti 54 tikslinių savivaldybių administracijų darbuotojų, tiesiogiai dirbančių su projektais. Duomenų rinkimo laikotarpiu iš viso buvo gautos 25 tinkamai užpildytos anketos (atsakymų grįžtamumo lygis siekė 46,3 proc.). Žemą respondentų aktyvumo lygį galėjo lemti natūralūs, sociologiniams tyrimams būdingi iššūkiai: didelis viešojo sektoriaus darbuotojų užimtumas, laiko stoka, asmeninis nenoras dalyvauti tyrime bei objektyvios priežastys (pvz., atostogos, komandiruotės ar laikinas nedarbingumas apklausos vykdymo laikotarpiu) (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014). Taip pat viešojo sektoriaus atstovai dažnai gauna tyrėjų prašymų dalyvauti tyrimuose ir užpildyti apklausas, todėl ši anketa galėjo pasimesti tarp kitų prašymų. Kadangi 25 gautos anketos buvo užpildytos tinkamai, todėl visos buvo įtrauktos į tolesnę statistinę duomenų analizę.

Pusiau struktūruotų interviu organizavimas. Kokybinis tyrimas vyko 2026 m. balandžio 27–30 dienomis. Procesas pradėtas nuo pirminio kontakto telefonu su atrinktais potencialiais informantais. Šių pokalbių metu buvo trumpai pristatytas tyrimo tikslas bei derinamas interviu laikas atskirose savivaldybių administracijose. Nors organizuojant susitikimus su politinio pasitikėjimo asmenimis susidurta su natūraliais aukščiausio lygmens vadovų užimtumo ir pasiekiamumo iššūkiais (su administracijos tarnautojais laiką suderinti sekėsi greičiau), su visais numatytais ekspertais pavyko sėkmingai sutarti dėl interviu, kiekvienam pokalbiui kalendoriuose rezervuojant po 30 minučių. Dviejų atstovų (Klaipėdos miesto administracijos ir Kretingos rajono savivaldybės administracijos politinio pasitikėjimo asmens) prašymu, interviu klausimai buvo pateikti iš anksto.

Prisitaikant prie ekspertų užimtumo, penki interviu buvo organizuoti nuotoliniu būdu per „MS Teams“ platformą, o vienas (su Klaipėdos miesto politinio pasitikėjimo atstovu) – telefonu. Viename iš interviu (Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos) pritaikytas jungtinio interviu elementas – kartu su pagrindiniu informantu dalyvavo ir jo kolega iš to paties skyriaus, kuris padėjo atsakyti į klausimus ir papildė juos specifinėmis įžvalgomis. Visų interviu trukmė tilpo į iš anksto numatytas 30 minučių. Prieš pradėdant kiekvieną interviu, vadovaujantis tyrimų etikos reikalavimais (Kardelis, 2017), informantams buvo paaiškinti anonimiškumo bei konfidencialumo principai ir paprašyta sutikimo daryti garso įrašą (naudojant „MS Teams“ programinę įrangą ir / arba diktofoną). Iškilus vieno informanto abejonėms dėl pokalbio įrašymo, buvo pritaikytas papildomas informuoto sutikimo užtikrinimas: paaiškinta, kad įrašas reikalingas tiksliai transkripcijai parengti ir po baigiamojo projekto gynimo bus negrįžtamai sunaikintas. Sutikimas fiksuoti pokalbį buvo gautas.

Tyrimo instrumento pagrindimas. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas (gairės) buvo sukurtas pagal pirmajame šio baigiamojo projekto skyriuje atliktą mokslinės literatūros analizę bei parengtą teorinį modelį. Visi klausimai sugrupuoti į keturias klausimų kategorijas pagal tyrimo kintamuosius. Interviu klausimų pagrindimas ir sąvokų pagrindimas pateikiamas 6 lentelėje. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas pateikiamas 2 Priede.

6 lentelė. Pusiaus struktūruoto interviu klausimų teorinis pagrindimas (sudaryta autoriaus, 2026)

Klausimų kategorija	Klausimai	Klausimų tikslas	Teorinis pagrindimas ir ryšys su teoriniu modeliu (2 pav.)
I. Įvadiniai klausimai	1. Kaip bendrai apibūdintumėte savo asmeninį vaidmenį savivaldybės projektų valdymo ir įgyvendinimo procese?	Užmegzti pasitikėjimu grįstą ryšį su tyrimo dalyviu. Surinkti informaciją apie patirtį, kuri padeda kontekstualizuoti atsakymus ir suprasti eksperto atsakomybių ribas organizacijoje.	Remiantis kokybinių tyrimų metodologija (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016; Rupšienė, 2007). Ryšys su teoriniu modeliu (2 pav.): padeda identifikuoti modelio „Projekto lygmeniu“ ir „Organizacijos lygmeniu“ veikiančių „Savivaldybės vadovų“ bei „Projekto komandos“ patirtį.
II. Projektų valdymo politikos formavimas ir standartizacija (Branda)	2. Kokia nustatyta tvarka vadovaujamas Jūsų savivaldybėje organizuojant projektų valdymo procesus? 2.1. Kaip praktiškai užtikrinamas vienodas projektų valdymo tvarkos taikymas skirtinguose savivaldybės skyriuose? 2.2. Kaip Jūsų savivaldybėje vertinamas darbuotojų polinkis taikyti asmeninę darbo praktiką įgyvendinant projektus, užuot griežtai laikantis nustatytos tvarkos? 3. Kaip Jūsų įstaigoje užtikrinama, kad darbuotojai turėtų reikiamų žinių ir gebėjimų, būtinų sėkmingam projektų valdymui? 3.1. Ar jūsų savivaldybėje yra įsteigtas centralizuotas padalinys (PMO), teikiantis metodinę pagalbą? Kodėl?	Atskleisti savivaldybės esamą brandos lygį, vertinant valdymo kontrolės, procesų formalizavimo, organizacinės valdysenos bei išteklių (kompetencijų) valdymo sritis.	Remiantis P3M3 projektų valdymo brandos modeliu (Niema, 2021; Pilkaitė ir Chmieliauskas, 2015). Ryšys su teoriniu modeliu (2 pav.): tiesiogiai atspindi „Organizacijos lygmenį“ ir jame išskirtas „Esmines projektų valdymo procesų sritis“ (valdymo kontrolė, organizacinė valdysena, išteklių valdymas) bei nustato „Organizacijų projektų valdymo brandos lygius“.
III. Projektų įgyvendinimo sėkmės suvokimas ir vertinimas	4. Kas savivaldybėje yra laikoma „sėkmingai įgyvendintu projektu“? 5. Ar po projekto užbaigimo yra vertinama ilgalaikė sukurta viešoji vertė ir nauda bendruomenei? Jei taip, kaip tai yra daroma? Jei ne, kodėl? 6. Kaip Jūsų savivaldybėje yra derinami dažnai prieštaringi suinteresuotųjų šalių interesai?	Nustatyti, ar savivaldybėje projektų sėkmė suvokiama tik operaciniu lygmeniu, ar pereinama prie taktinės ir strateginės sėkmės, viešosios vertės kūrimo bei suinteresuotųjų šalių lūkesčių tenkinimo.	Remiantis EBPO vertinimo kriterijais ir išplėstine sėkmės samprata (Ika ir Pinto, 2022; Volden ir Welde, 2022). Ryšys su teoriniu modeliu (2 pav.): tiesiogiai atspindi „Projekto lygmenį“ ir jame esančią „Projekto įgyvendinimo sėkmę“ (operacinę, taktinę, strateginę sėkmę). Taip pat susiejama su „Strateginiu lygmeniu“ išskirta „Suinteresuotųjų šalių ir kita įtaka“.
IV. Projektų valdymo brandos įtaka sėkmei ir iššūkiams	7. Jūsų nuomone, ar esama projektų valdymo tvarka ir procesų branda savivaldybėje padeda sėkmingai įgyvendinti projektus? Pakomentuokite savo nuomonę plačiau? 8. Su kokiais didžiausiais iššūkiais susiduriate įgyvendinant strateginės reikšmės projektus? Patekite pavyzdžių?	Patikrinti tyrimo problemą – kaip organizacinis pajėgumas (branda) veikia galutinį projekto rezultatą. Identifikuoti makroaplinkos ir vidinius trikdžius.	Organizacinio pajėgumo įtakos teorijos (Fred, 2020; Zwikael, 2024). Ryšys su teoriniu modeliu (2 pav.): tikrina modelyje pavaizduotą grandinę – „Augantis svoris projektų įgyvendinimo sėkmei“ (ryšys tarp organizacijos ir projekto lygmenų) bei leidžia identifikuoti modelyje numatytas išorines įtakas („Biurokratinė inercija“, „Politiniai ciklai“).

Klausimų kategorija	Klausimai	Klausimų tikslas	Teorinis pagrindimas ir ryšys su teoriniu modeliu (2 pav.)
	<p>9. Kaip Jūs galvojate, ką reikėtų keisti jūsų savivaldybės projektų valdymo sistemoje, kad projektai būtų įgyvendinami sėkmingiau?</p> <p>10. Mes aptarėme pagrindinius projektų valdymo brandos ir projektų sėkmės aspektus savivaldybėje. Galbūt yra dar kažkas svarbaus šia tema, ko aš nepaklausiau, bet Jūs norėtumėte pridurti ar paaiškinti plačiau?</p>		

Anketinės apklausos instrumento pagrindimas. Kiekybinio tyrimo instrumentas (anketa) sudarytas siekiant statistiškai patikrinti tas pačias teorines dimensijas didesnėje respondentų imtyje. Anketa sukurta vadovaujantis Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014) anketų sudarymo metodologija. Anketos klausimai, kaip ir interviu klausimai, padalinti į keturias dalis, kad objektyviai būtų galima įvertinti teoriniame modelyje įvardintus kintamuosius. Anketos klausimų ir juos pagrindžiančių teorijų ryšys pateikiamas 7 lentelėje. Pilna anketa pateikiama 3 Priede.

7 lentelė. Anketinės apklausos klausimų teorinis pagrindimas (sudaryta autoriaus, 2026)

Klausimų grupė (anketos dalis)	Klausimo numeris ir užduodami klausimai	Teorinis klausimo pagrindimas
I dalis. Sociodemografinė informacija	<p>1. Kurioje savivaldybėje šiuo metu dirbate?</p> <p>2. Koks Jūsų darbo stažas dirbant su projektais?</p> <p>3. Kokiai darbuotojų grupei priklausote (vadovai, projektų vadovai, specialistai)?</p>	Remiantis kiekybinių tyrimų metodologija, sociodemografiniai klausimai įtraukiami siekiant suskirstyti tyrimo dalyvius į grupes ir kontekstualizuoti gautus duomenis. Ši informacija leidžia atlikti lyginamąją analizę (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014).
II dalis. Projektų valdymo brandos vertinimas	<p>4-5. Aiškios taisyklės ir nuolatinis tobulinimas (Valdymo kontrolė).</p> <p>6. Ilgalaikės naudos planavimas (Naudų valdymas).</p> <p>7. Biudžetų kontrolė (Finansų valdymas).</p> <p>8. Komunikacija (Suinteresuotųjų šalių įtraukimas).</p> <p>9. Rizikų valdymas.</p> <p>10. Atsakomybių paskirstymas (Organizacinė valdysena).</p> <p>11. Kompetencijos ir pagalba (Išteklių valdymas).</p>	Klausimai tiesiogiai atspindi projektų valdymo brandos modelio struktūrą. Vertinamos 7 esminės procesų sritys, kurių standartizavimas ir taikymas organizacijoje lemia brandos lygį: valdymo kontrolė, naudų valdymas, finansų valdymas, suinteresuotųjų šalių įtraukimas, rizikų valdymas, organizacinė valdysena ir išteklių valdymas (Niema, 2021; Pilkaitė ir Chmieliauskas, 2015; Yessengeldina ir kt., 2025).
III dalis. Projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas	<p>12. Užbaigiami laiku ir neviršijant biudžeto (Efektyvumas).</p> <p>13. Pasiekia tikslus, tikslinės grupės naudojami (Rezultatyvumas).</p> <p>14. Sprendžia realias bendruomenės problemas (Aktualumas).</p> <p>15. Ilgalaikis poveikis vietos ekonomikai/aplinkai (Poveikis).</p> <p>16. Užtikrintas tolesnis finansavimas (Tvarumas).</p> <p>17. Bendra nauda viršija išlaidas (Soc.-ekonominis naudingumas).</p>	Klausimai sukurti remiantis EBPO išvystytu ir viešiesiems projektams adaptuotu vertinimo modeliu, padedančiu atskirti taktinę (operacinę) sėkmę nuo strateginės sėkmės. Vertinami 6 projekto sėkmės kriterijai: operacinis efektyvumas (laikas/biudžetas), rezultatyvumas (naudojimas), aktualumas (problemų sprendimas), poveikis (ilgalaikė nauda), tvarumas ir socialinis-ekonominis naudingumas (Holst Volden, 2018; Ika ir Pinto, 2022; Volden ir Welde, 2022).

Klausimų grupė (anketos dalis)	Klausimo numeris ir užduodami klausimai	Teorinis klausimo pagrindimas
IV dalis. Kliūtys ir iššūkiai	18. Kas labiausiai trukdo pasiekti maksimalią projektų sėkmę? (biurokratija, politinių ciklų kaita, metodikų trūkumas, kompetencijų trūkumas, bendradarbiavimo stoka ir kt.) 19. Kokių pasiūlymų Jūs turėtumėte siekiant tobulinti projektų valdymą ir jų įgyvendinimą Jūsų savivaldybėje?	Klausimu siekiama patikrinti teoriniame modelyje nurodytus išorinės aplinkos ir vidinius trikdžius (politiniai ciklai, biurokratinė inercija, kompetencijų ar standartizuotų metodikų trūkumas), kurie veikia viešojo sektoriaus organizacijų („projektizacijos“) sėkmę (Fred, 2020; Mitchell ir Grandage, 2025a; Zwickael, 2024)

Tyrimo validumas ir patikimumas. Tyrimo išvadų pagrįstumas (vidinis validumas) šiame baigiamajame projekte užtikrinamas taikant metodų ir šaltinių trianguliaciją. Informacijos rinkimas iš skirtingų šaltinių (dokumentų, politinio lygmens atstovų, administracijos vadovų bei tiesiogiai dirbančių specialistų) ir derinant kokybinius bei kiekybinius metodus leidžia patikrinti, ar gauti duomenys atitinka realią tiriamą situaciją, ir sumažina subjektyvumo riziką. Tyrimo klausimai kuriami pagal pirmame skyriuje išanalizuotą projektų valdymo brandos ir projektų įgyvendinimo sėkmės teorinį modelį, tokiu būdu užtikrinant instrumento konstrukto validumą.

Tyrimo patikimumas reiškia gautų rezultatų stabilumą, tikslumą ir atsparumą atsitiktinėms klaidoms (Kardelis, 2017). Šiame tyrime taikomam metodui užtikrinamas patikimumas:

- Kokybinio tyrimo patikimumas užtikrinamas naudojant tą patį sukurta pusiau struktūruoto interviu gaires visiems tyrimo dalyviams. Jei tyrimo dalyvis sutinka, interviu yra įrašomas, transkribuojamas ir vėliau analizuojamas.
- Kiekybinio tyrimo patikimumas užtikrinamas naudojant standartizuotą anketą su uždaro tipo klausimais, kurie vertinami Likerto skale (kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“). Tokia vertinimo sistema eliminuoja dviprasmišką atsakymų interpretavimą. Kartu užtikrinamas respondentų anonimiškumas – tai sumažina socialiai pageidaujama atsakymų riziką ir skatina savivaldybių specialistus atsakyti atvirai bei kritiškai. Prieš atliekant statistinę anketinės apklausos duomenų analizę, anketos vidinis suderinamumas papildomai įvertintas IBM SPSS Statistics (29.0 versija) programoje apskaičiuojant Cronbach`o alfa koeficientą. Remiantis socialinių tyrimų metodologijos autoriais (Pukėnas, 2009), daugiamačių ir sudėtingų konstrukto skalių patikimumas yra laikomas geru ir priimtiniu, kai koeficientas viršija 0,6 ribą. Atlikus skaičiavimus nustatyta, kad projektų valdymo brandos vertinimo skalės (4–11 klausimai) Cronbach`o alfa koeficientas siekia 0,823, o projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimo skalės (12–17 klausimai) koeficientas yra 0,687. Apskaičiuoti patikimumo koeficientai rodo, kad naudotas klausimynas atitinka validumo ir patikimumo kriterijus, todėl gali būti naudojamas tolesnei empirinių duomenų analizei.

Tyrimo etika. Atliekant šį empirinį tyrimą, griežtai vadovaujasi mokslinių tyrimų etikos reikalavimais, numatytais Kauno technologijos universiteto akademinės etikos kodekse, bei universiteto metodinėje priemonėje „Baigiamųjų projektų rengimo gairės“ (Gaulė ir kt., 2021). Užtikrinant tyrimo skaidrumą ir dalyvių teisių apsaugą yra garantuojamas tyrimo dalyvių (tiek pusiau struktūruoto interviu informantų, tiek anketinės apklausos respondentų) laisvas, informuotas sutikimas ir savanoriško dalyvavimo principas. Taip pat tyrimo metu užtikrinamas griežtas surinktų duomenų konfidencialumas ir asmenų anonimiškumas: pirminiai tyrimo duomenys naudojami tik šio mokslinio projekto analitiniams tikslams ir nėra perduodami trečiosioms šalims. Siekiant apsaugoti ekspertų tapatybes, taikomas duomenų nuasmeninimas ir kodavimas, o tyrimo rezultatai viešai

pristatomi tik apibendrinta forma. Papildomai, siekiant maksimaliai apsaugoti tyrimo dalyvių privatumą, visi surinkti kokybiniai duomenys yra saugomi slaptažodžiu apsaugotoje skaitmeninėje laikmenoje, o pasibaigus viešai baigiamojo projekto gynimo procedūrai – interviu garso įrašai bei jų transkripcijos bus negrįžtamai sunaikinami (Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Be tyrimo etikos normų atliekant empirinį tyrimą privalu užtikrinti ir gautų rezultatų patikimumą bei validumą. Remiantis moksline metodologine literatūra (Kardelis, 2017), šio tyrimo validumas ir rezultatų apibendrinamumas užtikrinamas pasitelkiant metodologinę trianguliaciją. Duomenų rinkimas iš trijų skirtingų šaltinių – oficialių savivaldybių dokumentų analizės, tiesioginių projektų vadovų anketinės apklausos ir sprendimų priėmėjų (ekspertų) interviu – leidžia išvengti vieno izoliuoto metodo ribotumų ir kompensuoja galimą subjektyvumą. Tyrimo instrumentai, imties atranka ir analizės procedūros yra standartizuotos ir dokumentuotos taip, kad pateiktos informacijos pakaktų kitam tyrėjui atlikti analogišką tyrimą ir objektyviai patikrinti tyrimo rezultatų patikimumą.

Tyrimo ribotumai. Nors tyrime taikoma metodologinė trianguliacija leidžia užtikrinti vidinį tyrimo validumą ir visapusiškiau įvertinti tiriamą reiškinį, tačiau reikia paminėti tam tikrus atlikto tyrimo ribotumus. Pirma, tyrimo imtis yra geografiškai ir instituciškai apribota – tyrimui tikslingai pasirinktos tik trys (Klaipėdos miesto, Klaipėdos rajono ir Kretingos rajono) savivaldybės. Nors toks pasirinkimas leidžia giliai išanalizuoti šių institucijų specifiką, gautų rezultatų negalima apibendrinti (generalizuoti) ir taikyti visos Lietuvos mastu. Antra, empiriniuose socialiniuose tyrimuose, ypač taikant anketinės apklausos ir interviu metodus, egzistuoja subjektyvumo bei socialiai priimtinių atsakymų rizika. Savivaldybių administracijos darbuotojai ir politinio pasitikėjimo asmenys, vertindami savo atstovaujamos institucijos projektų valdymo brandą bei sėkmę, gali būti linkę situaciją vertinti palankiau ar pateisinti esamus procesų trūkumus. Siekiant maksimaliai sumažinti šį subjektyvumo ribotumą tyrime buvo pasitelkta dokumentų turinio analizė, suteikianti galimybę objektyviau įvertinti formaliąją ir teisinę projektų valdymo bazę organizacijose.

Apibendrinant šiame poskyryje pristatytą tyrimo metodiką pasirinkta mišrių tyrimo metodų (metodologinės trianguliacijos) strategija, kuri leidžia visapusiškai ir objektyviai įvertinti projektų valdymo brandos lygio įtaką projektų įgyvendinimo sėkmei Klaipėdos regiono savivaldybėse. Tyrimo imčiai atrinktos trys skirtingos specifikos Vakarų Lietuvos savivaldybės, kurios leidžia atlikti gilią lyginamąją analizę. Problemai įvertinti pasirinkti trys duomenų rinkimo instrumentai: dokumentų turinio analizė leidžia nustatyti, kaip formaliai teisės aktuose yra įtvirtinta nagrinėjama tema. P3M3 brandos vertinimo struktūra paremta anketinė apklausa skirta pamatuoti realią operacinę projektų valdymo situaciją. Pusiau struktūruoti ekspertiniai interviu atskleidžia strateginį ir politinį požiūrį į viešojo sektoriaus projektų sėkmę. Pagal teorinį modelį suformuotas tyrimo dizainas užtikrina rezultatų validumą ir sudaro tvirtą pagrindą tolesnei empirinių duomenų analizei.

3.2. Projektų valdymo brandos lygio ir jo įtakos Klaipėdos regiono savivaldybėse analizė

Šiame poskyryje nagrinėjamas teisinis projektų valdymo brandos reglamentavimas Klaipėdos regiono atskirose savivaldybėse, kaip tikslinės savivaldybės apibrėžia savo institucijose projektų valdymo principus, ko ir kaip yra siekiama įgyvendinant projektus savivaldybėse. Siekiant įvertinti realią situaciją ir identifikuoti, kaip tarptautiniai ir nacionaliniai reikalavimai perkeliama į praktiką, empirinio tyrimo metu pirmiausia atlikta dokumentų turinio analizė. Jos metu peržiūrėtos pasirinktų Klaipėdos regiono savivaldybių (Klaipėdos miesto, Klaipėdos rajono ir Kretingos rajono) internetinės svetainės ir viešai prieinami teisės aktai. Atliekant analizę, pastebėtas dvejopas savivaldybių požiūris:

tarp viešai skelbiamų teisės aktų tik dviejose iš trijų tirtų savivaldybių (Klaipėdos miesto ir Klaipėdos rajono) buvo rastos oficialios ir viešai prieinamos patvirtintos projektų valdymo metodikos ar tvarkų aprašai. Kretingos rajono savivaldybės atveju tokios specifinės, viešai prieinamos, projektų valdymo metodikos nebuvo rasta, kas leidžia daryti prielaidą, jog šioje savivaldybėje procesai gali būti mažiau standartizuoti arba valdomi remiantis tik bendrojo pobūdžio administraciniais dokumentais. Apibendrinant Kretingos rajono savivaldybės projektų valdymo teisinį reguliavimą galima teigti, kad projektų valdymo procesai šioje savivaldybėje nėra reglamentuoti, tik formaliai paminėti atskirų skyrių nuostatuose, kurie įgyvendina projektus.

Tuo tarpu savivaldybės, kurios yra pasitvirtinusios vidines tvarkas, demonstruoja aiškia orientaciją į projektų valdymo brandos lygio augimą ir centralizuotų funkcijų diegimą. Kaip gerosios praktikos ir aukšto standartizacijos lygio pavyzdį galima išskirti Klaipėdos rajono savivaldybę, kurioje projektų valdymas yra kompleksiskai reglamentuotas tiek struktūriniu, tiek operaciniu lygmenimis. Pirmiausia, projektų valdymo reglamentavimas savivaldybėje yra teisiškai įtvirtintas institucijos struktūriniu lygmeniu – Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2022 m. patvirtintuose Strateginio planavimo ir projektų valdymo skyriaus veiklos nuostatuose (Klaipėdos rajono savivaldybės administracija, 2022). Šiam skyriui priskirtos tiesioginės funkcijos organizuoti ir koordinuoti projektinio valdymo procesą, rengti metodinę dokumentaciją, užtikrinti projektų naudų pasiekimo stebėseną, administruoti informacines sistemas bei teikti konsultacijas kitiems padaliniams. Teoriškai tai atitinka 1 ir 2 skyriuose nagrinėtą Projektų valdymo biuro (PMO) koncepciją bei P3M3 modelio Organizacinės valdysenos dimensiją, rodančią, kad savivaldybėje projektų valdymas nėra paliktas savieigai. Praktikoje ši funkcija realizuojama per skyriaus darbuotojų pagrindu suformuotą Projektų valdymo tarnybą (PVT), kuri veikia kaip centrinis savivaldybės PMO padalinys.

Operacinis ir taktinis projektų valdymas Klaipėdos rajono savivaldybėje detalizuojamas 2025 m. gruodžio 18 d. Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu patvirtintame „Projektinio valdymo tvarkos apraše“ (Klaipėdos rajono savivaldybės administracija, 2025) bei 2026 m. parengtoje išsamioje „Projektinio valdymo metodikoje“ (Klaipėdos rajono savivaldybės administracija, 2026). Svarbu pabrėžti, kad šioje metodikoje tiesiogiai remiamasi LR Vyriausybės projektų valdymo standartu, PMBOK® bei IPMA tarptautiniais standartais. Tai įrodo, jog antrajame baigiamojo projekto skyriuje analizuotas nacionalinis ir tarptautinis teisinis reguliavimas yra sėkmingai integruojamas ir tiesiogiai taikomas vietos savivaldos lygmeniu. Apraše taip pat įtvirtintas Projektų portfelio komisijos vaidmuo, atliepantis teoriniame modelyje išskirtą aukščiausio strateginio lygmens įtaką priimant sprendimus dėl investicijų.

Analizuojant šiuos Klaipėdos rajono savivaldybės dokumentus per teorinio P3M3 brandos modelio prizmę (2 pav.), galima identifikuoti, kad institucija yra pasiekusi apibrėžto proceso (trečiaji) projektų valdymo brandos lygį. Šią brandą patvirtina visų esminių procesų sričių standartizavimas ir privalomų dokumentų formų naudojimas: 1) *Rizikų ir suinteresuotųjų šalių valdymas*. Savivaldybėje privalomai rengiami „Projekto rizikų valdymo planai“ bei „Suinteresuotųjų šalių valdymo ir komunikacijos planai“ (Klaipėdos rajono savivaldybės administracija, 2025; 2026). Remiantis Ika ir Pinto (2022) bei Zwickel’iu (2024), viešajame sektoriuje tai yra kritinis veiksnys siekiant suvaldyti daugialypę visuomenės bei politikų spaudimą ir užtikrinti sklandų projekto įgyvendinimą. 2) *Naudų valdymas*. Metodikoje akcentuojamas perėjimas nuo „geležinio trikampio“ parametrų (laiko ir biudžeto) kontrolės prie ilgalaikės vertės kūrimo (Klaipėdos rajono savivaldybės administracija, 2026). Apraše nustatyta prievolė pildyti „Naudos vertinimo ataskaitą“ (po projekto užbaigimo vertinant pasiektus

rodiklius) (Klaipėdos rajono savivaldybės administracija, 2025). Tai tiesiogiai atliepia LR strateginio valdymo įstatymo reikalavimus orientuotis į rezultatus bei EBPO projektų sėkmės kriterijus (poveikį, aktualumą ir tvarumą), užtikrinant, kad projektas atneštų strateginę sėkmę ir viešąją vertę. 3) *Išteklių valdymas ir valdymo kontrolė*. Nuolatinei projektų stebėsenai (tvarkaraščiu, biudžeto ir komandos užimtumo) savivaldybėje naudojama specializuota projektų valdymo informacinė sistema „WiseTeam“ (Klaipėdos rajono savivaldybės administracija, 2026). Tai leidžia Projektų valdymo tarnybai (PVT) sekti darbuotojų apkrovas, analizuoti nuokrypius ir priimti duomenimis grįstus sprendimus.

Apibendrinant dokumentų analizę galima teigti, kad Klaipėdos rajono savivaldybės teisinė ir metodologinė bazė yra geras pavyzdys, kaip perėjimas nuo „atsitiktinės“ projekcinės veiklos prie standartizuotos, brandžios (3 P3M3 lygio) sistemos leidžia suderinti operacinius reikalavimus su ilgalaikiu strateginiu viešosios vertės kūrimu. Tokia dokumentuota tvarka sušvelnina biurokratinę inerciją ir galimai užtikrina, kad projektai tarnautų ilgalaikiams institucijos bei nacionaliniams pažangos tikslams.

Klaipėdos miesto savivaldybės atvejis atskleidžia kiek kitokią projektų valdymo reglamentavimo ir brandos situaciją. Reikia pažymėti, kad šio tyrimo autoriui nepavyko gauti savivaldybės administracijos direktoriaus patvirtintų detalių projektų valdymo tvarkų, kadangi jos nėra viešai publikuojamos savivaldybės internetinėje svetainėje. Visgi, remiantis Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos 2021 m. ir 2025 m. ataskaitomis, matyti, kad tokios tvarkos institucijoje egzistuoja (Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba, 2021; 2025). 2021 m. atliktas auditas atskleidė, kad savivaldybės projektų valdyme nebuvo pilnai pasiektas antrasis (iš penkių) brandos lygmuo pagal H. Kerzner'io modelį, o projektų atrankos, rizikų ir planavimo procesai buvo fragmentiški (Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba, 2021). Atsižvelgiant į audito rekomendacijas, savivaldybės vidaus dokumentacija buvo atnaujinta – patvirtintas naujas „Pažangos ir ES lėšomis finansuojamų projektų planavimo ir įgyvendinimo tvarkos aprašas“, kuris paskutinį kartą koreguotas 2023 m. pabaigoje (Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba, 2025).

Analizuojant organizacinę valdyseną (kuri yra viena iš pagrindinių P3M3 brandos dimensijų) matyti, kad Klaipėdos miesto savivaldybėje, panašiai kaip ir Klaipėdos rajono savivaldybėje, yra įkurtas atskiras padalinys, atsakingas už projektų valdymą – Projektų finansavimo ir administravimo skyrius. Šio skyriaus 2025 m. patvirtintuose nuostatuose numatyta funkcija koordinuoti ir administruoti ES fondų bei kitų investicijų projektų planavimo, rengimo ir įgyvendinimo procesus, organizuoti darbą su projektų partneriais, projekto komanda bei priežiūros komitetu (Klaipėdos miesto savivaldybės administracija, 2025). Teorinės PMO koncepcijos kontekste (aptartos 1 ir 2 skyriuose), šis skyrius iš dalies atlieka centralizuoto PMO vaidmenį. Tačiau, skirtingai nei Klaipėdos rajono savivaldybėje, kur PVT kuria ir kontroliuoja savivaldybės projektų valdymo metodologiją, Klaipėdos miesto savivaldybės Projektų finansavimo ir administravimo skyrius labiau koncentruojasi į išorės finansavimo (ES struktūrinių fondų) pritraukimą, finansinę kontrolę bei atskaitomybę informacinėse sistemose (SPIS ir PVIS) (Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba, 2025). Tuo tarpu fizinių infrastruktūros projektų (statybų, renovacijos) valdymas ir priežiūra iš dalies deleguota atskiram Miesto vystymo ir priežiūros departamentui.

Nors formali teisinė bazė ir PMO struktūros Klaipėdos miesto savivaldybėje yra sukurtos, praktinis projektų valdymas susiduria su iššūkiais, neleidžiančiais pasiekti aukštesnio brandos lygio. 2025 m.

audito ataskaitoje atskleidžiama, kad nors savivaldybė įsigijo ir įdiegė specializuotą Projektų valdymo informacinę sistemą (PVIS), faktiškai ja nesinaudojama: duomenys apie projektų biudžetus, rizikas ir terminus nėra tinkamai fiksuojami, o baigus projektus nėra svarstomi galutiniai jų rezultatai ir pasiekta nauda (Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba, 2025).

Lyginant visas tris analizuotas savivaldybes, išryškėja skirtingi projektų valdymo brandos paveikslai. Klaipėdos rajono savivaldybė demonstruoja aukščiausią standartizacijos ir brandos lygį (artimą 3–4 P3M3 lygiui), kur PMO funkcijos ir informacinių sistemų naudojimas yra pilnai integruoti į kasdienes procesus. Kretingos rajono savivaldybė atstovauja pradiniam (1–2) brandos lygiui, kuriame procesai dar tik kuriami ir formalizuojami, o atsakomybė dažnai priklauso nuo individualių darbuotojų pastangų. Tuo tarpu Klaipėdos miesto savivaldybė atsiduria tarpinėje, transformacijos stadijoje: nepaisant didelių administracinių išteklių ir patvirtintų tvarkų bei sistemų, praktinis (operacinis) projektų valdymo įrankių taikymas išlieka fragmentiškas. Tai patvirtina teoriniame modelyje iškeltą prielaidą, kad formalių procedūrų patvirtinimas savaime neužtikrina aukšto brandos lygio – tam būtina efektyvi valdymo kontrolė, vadovybės įsitraukimas bei vieningas metodikų taikymas praktikoje.

Kaip teigia mokslininkai Obradovic'ius (2022) bei Syalevi'us ir kt. (2024), akcentuojama, kad veikiančio ir vadovybės palaikomo projektų valdymo biuro ar metodinio centro įsteigimas bei privalomų dokumentų formų įdiegimas yra lūžio taškas, leidžiantis viešojo sektoriaus organizacijai peržengti žemiausius (atsitiktinius ar pakartojamus) brandos lygius. Įvertinus aptartus Klaipėdos rajono ir Klaipėdos miesto savivaldybių tvarkų aprašus per P3M3 brandos modelio prizmę, galima teigti, kad šie dokumentai formuoja prielaidas minėtoms institucijoms siekti apibrėžto ir standartizuoto procesų lygmens (Niema, 2021; Pilkaitė ir Chmieliauskas, 2015). Remiantis Gasik'u (2023) šios vidinės metodikos ir suformuoti savivaldybių skyriai iš dalies sudaro prielaidas depolitizuoti projektų inicijavimo ir valdymo procesus. Šie vadybiniai pokyčiai taip pat padeda sušvelninti biurokratinę inerciją ir užtikrinti, kad nacionalinėse strategijose suformuluoti aukšti tikslai būtų realiai ir pamatuojamai įgyvendinami vietos lygmeniu (Ichsan ir kt., 2023). Visgi, dokumentų analizės metu pastebėtas skirtumas tarp tirtų savivaldybių atskleidžia problemą: nacionaliniai teisės aktai ir net išorės finansavimo tvarkos aprašai sukuria prielaidas didinti projektų valdymo brandą, tačiau be pačios savivaldybės vadovybės palaikymo ir iniciatyvos standartizuoti savo vidinius procesus (kaip matyti Kretingos rajono ar iš dalies Klaipėdos miesto operacinėje praktikoje), projektų sėkmė lieka priklausoma nuo atsitiktinių veiksnių ir individualių darbuotojų pastangų.

Apibendrinant trijų tirtų savivaldybių (Klaipėdos rajono, Klaipėdos miesto bei Kretingos rajono) projektų valdymo vidinių tvarkų ir norminių dokumentų turinio analizės rezultatus galima teigti, kad šių institucijų projektų valdymo brandos lygiai reikšmingai skiriasi. Pagal turimas vidines tvarkas Klaipėdos rajono savivaldybė išsiskiria aukštu standartizacijos ir apibrėžtų procesų lygiu, integruotu Projektų valdymo tarnybos vaidmeniu bei informacinių sistemų naudojimu, kas galimai atitinka aukštesnius (3–4) projektų valdymo brandos lygius. Klaipėdos miesto savivaldybėje stebima formali procesų standartizacija, tačiau praktinis projektų valdymo įrankių taikymas ir kontrolė reikalauja tobulinimo. Kretingos rajono savivaldybėje projektų valdymas vis dar atspindi pradinius (1–2) brandos lygius, nesant vieningos, dokumentuotos ir visai organizacijai taikomos metodikos. Nors dokumentų analizė atskleidžia formalųjį savivaldybių pasirengimą ir procesų brandą, siekiant visapusiškai įvertinti, kaip šie skirtumai veikia realių projektų įgyvendinimo sėkmę bei su kokiais iššūkiais susiduria patys darbuotojai, tolesniame poskyryje atliekama empirinio tyrimo – pusiau struktūruotų interviu ir anketinės apklausos – rezultatų analizė.

3.3. Empirinio tyrimo rezultatų analizė ir diskusija

Šiame poskyryje analizuojami ir interpretuojami empirinio tyrimo – pusiau struktūruotų interviu bei anketinės apklausos – metu surinkti duomenys. Kaip atskleidė ankstesniame poskyryje atlikta dokumentų analizė, tirtų savivaldybių (Klaipėdos rajono, Klaipėdos miesto ir Kretingos rajono) formalusis projektų valdymo reglamentavimas ir brandos lygiai reikšmingai skiriasi. Todėl šios analitinės dalies tikslas yra įvertinti, kaip šie skirtumai atsispindi realioje savivaldybių praktikoje, su kokiais iššūkiais susiduria savivaldybių darbuotojai ir kokią įtaką projektų valdymo procesų branda daro galutinei projektų įgyvendinimo sėkmei. Toliau yra pristatomi kokybinio tyrimo (interviu su savivaldybių administracijos bei politinio pasitikėjimo atstovais) rezultatai, leidžiantys giliau suprasti projektų valdymo procesų taikymo niuansus, vadovybės požiūrį bei organizacinės kultūros ypatumus. Antroje dalyje analizuojami kiekybinio tyrimo (savivaldybių darbuotojų anketinės apklausos) duomenys, apdoroti statistinės analizės programiniu paketu (SPSS), kuriais remiantis matuojamas statistinis ryšys tarp projektų valdymo brandos elementų ir projektų sėkmės kriterijų. Poskyrio pabaigoje, pasitelkiant metodologinę trianguliaciją, gauti kokybiniai ir kiekybiniai rezultatai yra apibendrinami bei lyginami su teorinėje darbo dalyje iškeltais teiginiais.

Šiame poskyryje pradedamas empirinio tyrimo kokybinių duomenų, surinktų pusiau struktūruotų ekspertinių interviu metu, nagrinėjimas. Tyrimo instrumentas buvo sukonstruotas remiantis pirmojoje projekto dalyje atlikta mokslinės literatūros analize bei parengtu teoriniu modeliu. Visi informantams užduoti klausimai (5 lentelė, 2 priedas) buvo padalinti į keturias kategorijas, susijusiomis su pagrindiniais tyrimo kintamaisiais. Sukaupta tekstinė medžiaga apdorota taikant kokybinės turinio analizės metodą: ekspertų atsakymai transkribuoti, sisteminami, koduojami ir jungiami į atskiras subkategorijas. Išryškėjusios temos apima savivaldybių projektų valdymo brandos, projektų įgyvendinimo sėkmės ir šių elementų tarpusavio sąveikos aspektus, kurie glaudžiai siejasi su teoriniame modelyje (2 pav.) numatytais komponentais. Tolimesniame tekste bus nuosekliai pristatomos ir interpretuojamos visos keturios klausimų kategorijos bei jų pagrindu susiformavusios subkategorijos, atskleidžiančios praktines ekspertų išvagas.

Analizuojant pirmosios klausimų kategorijos (I. Įvadiniai klausimai) informantų atsakymus, kuriais siekta išsiaiškinti ekspertų asmeninį vaidmenį savivaldybių projektų valdymo procese, išryškėjo trys pagrindinės subkategorijos. Jos atspindi skirtingus atsakomybių lygmenis: strateginį kuravimą, metodinį koordinavimą bei operacinį projektų administravimą. Analizuojant šias subkategorijas, išryškėjo tokie veiklos ypatumai (kodai), kaip asmeninė atsakomybė už strategines sritis, PMO funkcijų vykdymas bei tiesioginis projekto vadovo darbas teikiant paraiškas ir administruojant biudžetą. Išryškėjusios subkategorijos ir būdingi informantų teiginiai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. Klaipėdos regiono savivaldybių informantų nuomonė apie asmeninį vaidmenį projektų valdymo procese (sudaryta autoriaus, 2026)

Klausimų kategorija	Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
Įvadiniai klausimai (Asmeninis vaidmuo projektų valdymo ir įgyvendinimo procese)	Strateginis projektų kuravimas ir sprendimų priėmimas	„<...> kuruoju tokias sritis kaip statybos skyrius <...> dalyvauju visose stadijose, pradedant nuo techninių užduočių ruošimo...“ (I.1) „Kiekvienas projektas yra atsakomybė didžiulė ir turi vykti ir yra tiesiogiai kuruojama, prižiūrima“ (I.5)
	Metodinis vadovavimas, standartų	„<...> buvau tas, kuris iš tikrųjų ir pasiūlė politinei vadovybei kaip metodą <...> esu tarp politikų iš tikrųjų ir tarp“

Klausimų kategorija	Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
	kūrimas ir procesų koordinavimas	<i>administracijos <...> vaidmuo tai toks daugiau koordinacinis“ (I.3)</i> <i>„<...> ne tik tai standarto kūrimas <...> bet kartu ir tas vadinamas suportas, tas konsultavimo toks kaip ale biuras centras, tai pagalba“ (I.4)</i>
	Operacinis (tiesioginis) projektų valdymas ir administravimas	<i>„<...> dažniausiai projektuose esu projekto vadovo funkcijas atliekantis asmuo. <...> pagrinde yra organizuoti projekto komandos darbą <...> ir dirbti su agentūromis“ (I.2)</i> <i>„<...> tiek paraiškos teikimo atsakomybė, tiek viso projekto valdymo eigoje ir užbaigimo visose stadijose ta pagrindinė atsakomybė tenka man“ (I.6)</i>

Apibendrinant 8 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, jog savivaldybių projektų valdymo procese dalyvaujančių ekspertų vaidmenys yra aiškiai diferencijuoti ir apima visą projektų gyvavimo ciklą nuo idėjos generavimo iki operacinio įgyvendinimo. Atlikta analizė atskleidžia, kad strateginiu lygmeniu veikiantys atstovai (politinio pasitikėjimo asmenys – I.1, I.3, I.5) orientuojasi į bendrą projektų priežiūrą, strateginių tikslų formavimą ir atsakomybės delegavimą, kas susiję su projektų atitiktimi savivaldybės vizijai, strateginiams ir politiniams tikslams. Tuo tarpu organizaciniu lygmeniu išryškėja projektų valdymo tarnybų ar koordinatorių svarba – jie atlieka fasilitatorių vaidmenį, kurdami standartus ir mažindami atotrūkį tarp politikų lūkesčių bei administracijos galimybių. Galiausiai, operaciniu lygmeniu dirbantys administracijos specialistai (I.2, I.6) susiduria su tiesiogine atsakomybe už „geležinio trikampio“ parametrų (laiko, biudžeto ir apimties) suvaldymą. Šis informantų atsakomybių pasiskirstymas pilnai patvirtina pirmajame projekto skyriuje sukonstruotą teorinį trijų pakopų (strateginio, organizacijos ir projekto lygmenų) modelį ir rodo aukštą savivaldybių projektų valdymo struktūrizavimo lygį.

Antrosios klausimų kategorijos (II. Projektų valdymo politikos formavimas ir standartizacija (Branda)), apimančios 2–3.1. klausimus, tikslas – atskleisti savivaldybių esamą projektų valdymo brandos lygį. Vertintos valdymo kontrolės, procesų formalizavimo, organizacinės valdysenos bei žmogiškųjų išteklių kompetencijų ugdymo sritys, atspindinčios P3M3 projektų valdymo brandos modelio elementus. Išnagrinėjus informantų atsakymus, jie suskirstyti į tris esmines subkategorijas: projektų valdymo procesų formalizavimas ir standartizacija, institucinis palaikymas ir centralizuotas koordinavimas (PMO funkcija) bei kompetencijų ugdymas ir asmeninės praktikos valdymas. Analizuojant šias subkategorijas, išryškėjo tokie specifiniai veiklos ypatumai, kaip tvarkos aprašų egzistavimas, procesų vienodinimas, IT sistemų naudojimas bei asmeninės patirties adaptavimas prie standartų. Taip pat išryškėjo centralizuoto PMO padalinio veikimo, metodinės pagalbos teikimo bei projektų valdymo kontrolės skirtumai tarp savivaldybių. Galiausiai, tiriant žmogiškųjų išteklių valdymą, išskirti vidiniai ir išoriniai mokymai, patirties perdavimas (mentorystė), kvalifikacijos kėlimas (atestatai) bei finansinis skatinimas už dalyvavimą projektuose. Identifikuotoms subkategorijoms priskirti tipiškiausi ekspertų teiginiai, kurie apibendrinti 9 lentelėje.

9 lentelė. Klaipėdos regiono savivaldybių informantų požiūris į projektų valdymo politikos formavimą ir standartizaciją (sudaryta autoriaus, 2026)

Klausimų kategorija	Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
Projektų valdymo politikos	Projektų valdymo procesų	<i>„Tai visi procesai yra detalieji aprašyti projektų valdymo tvarkoj. <...> Jinai turi būti tikrai dinamiška atliepanti šiandienos poreikius <...> va ta tvarka ir apibrėžia tą mūsų standartą, tas pagrindines taisykles“ (I.4)</i>

Klausimų kategorija	Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
formavimas ir standartizacija (Branda)	formalizavimas ir standartizacija	„Nustatytos tvarkos kaip tvarkos aprašo tokio neturim. Yra nusistovėjusi praktika <...> aiškios tokios vat tvarkos aprašo neturim savivaldybėje“ (I.6) „<...> mes turim pasitvirtinę tokią vidinę projektų valdymo tvarką <...> jos ir laikomės iš tikrųjų <...>. O kitus skyrius, nu taip karts nuo karto reikia priminti <...> ir tą asmeninę savo patirtį padėti į šalį“ (I.2)
	Institucinis palaikymas ir centralizuotas koordinavimas (PMO funkcija)	„<...> privalo dedikuoti kompetencijas būtent <...> kažkokiam padaliny, kurios ir būtų iš tikrųjų ar palaikantys, ar suteikiantys žinių <...> būtent tas suporting ir directive <...> sutarto proceso laikymosi užtikrinimas“ (I.3) „<...> office. Pas mus nėra, tai mūsų skyrius teikia tą metodinę pagalbą, kaip ir minėjau, tvarkas visas rengia“ (I.2) „Ne, nėra. <...> matot gal tokia praktika, kad strateginio planavimo skyrius visus projektus ir įgyvendina. <...> patys save ir konsultuokitės skyriuje“ (I.6)
	Kompetencijų ugdymas ir asmeninės praktikos (žmogiškųjų išteklių) valdymas	„Tai organizuojami ir mokymai, ir į konferencijas važiuojam <...> ir tikrai labai geras būdas tai matyt sodinti kartu kabinete <...> vieną tokį, kuris labai geras yra projektų vadovas ir vienas yra naujokas“ (I.2) „<...> priimdami žiūrime, kad turėtų daugiau kvalifikacijos atestatų, kad galėtų techninę priežiūrą vesti“ (I.1) „<...> skiriami ar priedas, ar, tarkim, procentai kažkurie už to <...> projekto įgyvendinimą, bet tai yra ir tuo pačiu ir įsipareigojimas <...> tai ir skatina žmogų labiau atkreipti dėmesį, papildomai žiūrėti...“ (I.5)

Apibendrinant 9 lentelės duomenis, stebimas ryškus Klaipėdos regiono savivaldybių projektų valdymo brandos lygio netolygumas. Vertinant procesų formalizavimą ir standartizaciją, išryškėja du skirtingi požiūriai: Klaipėdos miesto savivaldybė (I.2) ir ypač Klaipėdos rajono savivaldybė (I.4) remiasi aiškiai dokumentuotomis, nuolat atnaujinamomis projektų valdymo tvarkomis bei IT sistemomis (portfelio valdymu), kurios riboja asmenines improvizacijas ir užtikrina valdymo kontrolę bei aukštesnį projektų valdymo brandos lygį. Priešingai, Kretingos rajono savivaldybėje (I.6), oficialaus projektų valdymo tvarkos aprašo nėra ir remiamasi lanksčia, individualia, nusistovėjusia „tradicine“ praktika, atspindinčia pradinį P3M3 brandos lygmenį. Vertinant antrąją subkategoriją – institucinis palaikymas ir centralizuotas koordinavimas, nustatyta, kad tik Klaipėdos rajono savivaldybėje (I.3, I.4) yra įsteigtas oficialus Projektų valdymo tarnybos (PMO) padalinys, atliekantis fasilitatoriaus, metodinio konsultanto bei projektų eigos kontrolieriaus vaidmenį. Tuo tarpu Klaipėdos miesto (I.2) ir Kretingos rajono (I.5, I.6) savivaldybėse šios funkcijos nėra centralizuotos – metodinė pagalba suteikiama nekoncentruotai, šias atsakomybes priskiriant Strateginio planavimo ar finansavimo skyriams, o tai galimai silpnina bendrą organizacinę valdyseną. Kompetencijų ugdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo subkategorijoje visų savivaldybių atstovai vieningai pabrėžė nuolatinio tobulėjimo svarbą, tačiau pasirenkami skirtingi metodai. Išryškėja praktikos perdavimo modeliai „iš patyrusio naujokui“ (I.2), formalių atestatų reikalavimai kietuosiuose infrastruktūros projektuose (I.1) bei kompleksinė mokymų sistema PMO lygmeniu (I.4). Pastebima ir motyvacijos didinimo praktika, kuomet finansiniai priedai bei papildomas procentinis skatinimas sukuria komandinį įsipareigojimą ir atsakomybę už rezultatą (I.5). Šie empirinio tyrimo rezultatai patvirtina, kad perėjimas prie aukštesnio projektų valdymo brandos lygio tiesiogiai priklauso nuo aiškių taisyklių suformulavimo, PMO įgalinimo ir kryptingo komandos kompetencijų stiprinimo. Teorinėje dalyje nagrinėti P3M3 brandos modelio principai patvirtina, kad standartizuoti procesai ir PMO institucinis palaikymas yra būtina sąlyga siekiant aukštesnių projektų valdymo brandos lygių (Niema, 2021; Pilkaitė ir Chmieliauskas, 2015). PMO ar PVT teikiama metodinė pagalba, sistemingas kompetencijų ugdymas leidžia savivaldybėms efektyviau realizuoti LR Strateginio valdymo įstatyme (2020) įtvirtintus orientacijos į rezultatus ir atskaitomybės principus.

Trečioji klausimų kategorija (III. Projektų įgyvendinimo sėkmės suvokimas ir vertinimas) apima 4–6 klausimus. Šios klausimų grupės tikslas – nustatyti, ar savivaldybėse projektų sėkmė suvokiama tik tradiciniu operaciniu lygmeniu (remiantis vadinamuoju „geležiniu trikampiū“), ar pereinama prie taktinės ir strateginės sėkmės sampratos, akcentuojant ilgalaikės viešosios vertės kūrimą bei suinteresuotųjų šalių lūkesčių tenkinimą (remiantis EBPO vertinimo kriterijais). Išanalizavus ekspertų atsakymus, išryškėjo trys subkategorijos: projektų sėkmės sampratos dualizmas, ilgalaikės viešosios vertės vertinimo praktikos bei suinteresuotųjų šalių interesų valdymas. Analizuojant šias subkategorijas, išryškėjo specifiniai veiklos ypatumai. Sėkmės sampratos dualizmo atveju išryškėjo takoskyra tarp operacinės sėkmės („geležinio trikampio“ rodiklių – laiko, biudžeto, apimties bei formalaus atsiskaitymo finansuotojams) ir strateginės sėkmės (ilgalaikės naudos, gyventojų poreikių atliepimo bei sukurtos vertės). Vertinant ilgalaikę naudą, identifikuoti tokie aspektai, kaip ataskaitų pildymas ir tęstinė stebėseną, privalomas atsiskaitymas agentūroms bei vertinimas prieš teikiant paraišką, dažnai pasigendant formalaus vertinimo po įgyvendinimo. Tiriant suinteresuotųjų šalių interesų valdymą ir komunikaciją, išskirti tokie aspektai, kaip suinteresuotųjų šalių matricių naudojimas, komunikacijos kanalų parinkimas pagal įtaką ar galią, griežtas viešinimo procedūrų laikymasis, pasikliovimas politiniais atstovais (tarybos nariais) bei priežiūros komitetų sprendimai. Subkategorijos, būdingi informantų pasisakymai pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. Klaipėdos regiono savivaldybių informantų požiūris į projektų įgyvendinimo sėkmę ir jos vertinimą (sudaryta autoriaus, 2026)

Klausimų kategorija	Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
Projektų įgyvendinimo sėkmės suvokimas ir vertinimas	Projektų sėkmės sampratos dualizmas: operacinis vs. strateginis požiūris	<p>„<...> sėkmingai įgyvendintas projektas, tai yra laiku, piniguose ir kokybiškai <...>“ (I.1)</p> <p>„Sėkmingai, kai visiškai įvykdytas, padarytas, atsiskaityta ir gautas finansavimas iki galo. <...> ir tinkamu laiku <...>“ (I.5)</p> <p>„<...> ar ta paslauga ar produktas atliepia gyventojus <...> Man <...> tai yra apie rezultatą ir apie naudą, kurią atneša projektas.“ (I.3)</p> <p>„<...> jeigu mes atliepiam pagrinde naudas, tai jau yra sėkmingas projektas ne tiek, kiek laiko prasme ir biudžeto... ilgalaikes tokias gyventojams.“ (I.4)</p>
	Ilgalaikės viešosios vertės ir naudų vertinimo (stebėsenos) praktikos	<p>„<...> projekto pabaigoj irgi matuojame. <...> PVT mūsų dar pildo irgi naudų ataskaitą. <...> kas metus peržiūrim tas naudos ataskaitas.“ (I.3, I.4)</p> <p>„<...> po to jau vertinti, kad jau pateikta, mano nuomone reikia vertinti prieš teikiant, nes tada turi įsivertinti <...> jau po laiko vertinti, mano nuomone, netikslinga.“ (I.5)</p> <p>„<...> atsiskaitom, teikiame ataskaitas <...> tris, ar penkis metus projekto įgyvendinimo. Tai atskiras kitoks vertinimas ne <...>“ (I.6)</p>
	Suinteresuotųjų šalių interesų valdymas ir komunikacijos strategijos	<p>„<...> braižau, įrodau matricas ir kalbu ir apie vidines, ir išorines suinteresuotas šalis. <...> nuolatos kiekvieną <...> susitikimą turi atsiversti savo suinteresuotųjų šalių registrą ir patikrinti <...>“ (I.3)</p> <p>„<...> įsivertinam iš tikrųjų tas suinteresuotas šalis pagal jų galią <...> ir įtaką <...> per šitas strategijas, metodikas, nu tiesiog pasirenkam komunikacijos būdus...“ (I.4)</p> <p>„<...> dėl kiekvieno projekto tikrai nebūna apklausos rengiamos <...> pasitikim jų išrinktais tarybos nariais, kurie atstovauja gyventojų balsą.“ (I.6)</p>

Apibendrinant 10 lentelėje pateiktus duomenis, stebimas skirtingas projektų sėkmės suvokimo vertinimas, susijęs su skirtingu savivaldybių brandos lygiu. Klaipėdos miesto (I.1, I.2) ir Kretingos rajono (I.5, I.6) savivaldybių atstovai projektų sėkmę dažniausiai apibrėžia per tradicinio „geležinio trikampio“ prizmę – kaip laiku, kokybiškai ir neviršijant biudžeto užbaigtus projektus bei sėkmingą

atsiskaitymą finansuojančioms institucijoms (operacinė sėkmė). Tuo tarpu Klaipėdos rajono savivaldybės atstovai (I.3, I.4) pabrėžia strateginę sėkmę – kuriamą ilgalaikę naudą ir gyventojų poreikių atliepimą. Pastarieji pabrėžia, kad net ir nepasiekus pilnos apimties (pvz., nespėjus išvystyti visų technologinių funkcijų laiku), projektas gali būti laikomas sėkmingu, jei jis sprendžia problemą ir atneša numatytą pridėtinę vertę visuomenei. Šie projektų sėkmės suvokimo skirtumai tiesiogiai atsispindi ilgalaikės viešosios vertės ir naudų vertinimo praktikose. Teorinėje projekto dalyje pabrėžta EBPO (poveikio, tvarumo) kriterijų svarba praktikoje yra taikoma netolygiai. Klaipėdos rajono savivaldybėje funkcionuoja institucionalizuotas naudų stebėsenos procesas (pildomos naudų ataskaitos, PVT kasmet atlieka rezultatų peržiūras), kuris liudija aukštą projektų valdymo brandą. Priešingai, Klaipėdos miesto (I.2) ir Kretingos rajono (I.6) savivaldybėse stebėseną dažniausiai apsiriboja išoriniais reikalavimais – formaliu atsiskaitymu agentūroms 3–5 metų laikotarpiu. Pastebimas ir požiūris (I.5), kad naudų vertinimas (ex-post) po projekto užbaigimo yra „netikslingas“, visą dėmesį sukcentruojant tik į išankstinį (ex-ante) vertinimą, kas galimai riboja galimybę pritaikyti išmoktas pamokas strateginiu lygmeniu. Vertinant trečiąją subkategoriją – suinteresuotųjų šalių valdymas ir komunikacijos strategijos – pastebima, kad savivaldybių taktikos varijuoja nuo pasyvaus procedūrinio laikymosi iki proaktyvaus valdymo. Klaipėdos miesto ir Kretingos rajono savivaldybėse remiamasi tradiciniais metodais: įstatymuose numatytais viešinimo procedūromis, Priežiūros komiteto sprendimais (I.2) arba kliaunamasi atstovaujama demokratija (savivaldybės Tarybos nariais, kurie „atstovauja gyventojų balsą“ – I.6). Tuo tarpu Klaipėdos rajono savivaldybėje (I.3, I.4) naudojami formalūs projektų valdymo įrankiai: braižomos suinteresuotųjų šalių matricos, vedami registrai, nustatoma suinteresuotųjų šalių galia bei įtaka ir parenkamos atitinkamos komunikacijos strategijos. Šie rezultatai empiriškai patvirtina teoriniame modelyje keltą prielaidą, kad aukštesnė projektų valdymo branda įgalina organizacijas efektyviau suvaldyti besikertančius lūkesčius ir pereiti nuo bazinio operacinio įgyvendinimo prie strateginės viešosios vertės kūrimo.

Ketvirtosios interviu klausimų kategorijos (IV. Projektų valdymo brandos įtaka sėkmei ir iššūkiui), kuri apima 7–10 klausimus tikslas – empiriškai patikrinti teoriniame modelyje suformuluotą prielaidą, kaip organizacinis pajėgumas (projektų valdymo branda) veikia galutinį projektų įgyvendinimo rezultatą. Kartu siekta identifikuoti makroaplinkos ir vidinius trikdžius (biurokratinę inerciją, politinius ciklus, kompetencijų trūkumą). Išanalizavus ekspertų atsakymus, išgrynintos trys esminės subkategorijos: projektų valdymo tvarkų sukuriama pridėtinė vertė, vidiniai ir išoriniai projektų įgyvendinimo iššūkių bei projektų valdymo sistemos tobulinimo kryptys ir makroaplinkos įtaka. Analizuojant šias subkategorijas išryškėjo specifiniai pasikartojantys aspektai. Vertinant tvarkų sukuriama pridėtinę vertę akcentuotas aiškumas, atsakomybių pasidalijimas, geresnis funkcijų suvokimas, komandinio darbo skatinimas bei pažangos matavimas. Tiriant iššūkius identifikuotas žmogiškųjų išteklių (profesionalų) trūkumas, nekonkurencingi atlyginimai, biurokratinė inercija, nesutvarkyti vidiniai (ypač viešųjų pirkimų) procesai bei kokybiškų techninių projektų stygius. Nagrinėjant tobulinimo kryptis išskirti projektų depolitizavimo, informacinių sistemų diegimo, išmoktų pamokų taikymo, paralelių struktūrų kūrimo bei atidesnio inicijavimo elementai. Identifikuotos subkategorijos ir joms būdingi informantų teiginiai pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Klaipėdos regiono savivaldybių informantų nuomonė apie projektų valdymo brandos įtaką sėkmei ir kylančius iššūkius (sudaryta autoriaus, 2026)

Klausimų kategorija	Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
Projektų valdymo brandos įtaka sėkmei ir iššūkiams	Projektų valdymo brandos ir tvarkų sukuriama pridėtinė vertė	<p>„Aš manau, kad projektų valdymo tvarka tikrai mums padeda. <...> vienareikšmiai turi būti, nes tada visiems yra lengviau suvokti savo funkcijas, įsitraukimą, savo pareigas projekte“ (I.2)</p> <p>„<...> tai yra aiškumas, ar ne? Tai aiškios taisyklės, aiškūs susitarimai. <...> kaip nuliniam išvis neturėjom nei procesų <...> tai labai ryškus skirtumas“ (I.4)</p> <p>„<...> tas sustygavimas iš tikrųjų pačio projekto kelio <...> čia jau yra labai svarbu. <...> Tada be galo yra svarbu, kad žmogus prisiima individualią atsakomybę <...>“ (I.3)</p>
	Vidiniai ir išoriniai projektų įgyvendinimo iššūkiams	<p>„<...> nekonkurencingi atlyginimai įtakoja tose srityse. Tai vat šitas tikrai vat būtų galėtų būti pakeista, bet nėra taip paprasta“ (I.6)</p> <p>„<...> nes pagrindinis dalykas, kas dabar tai trūkumas. Trūkumas rankų visą laiką rankų žmonių“ (I.4)</p> <p>„<...> tu projekto nepadarysi gerai tol, kol tu neturėsi vidinių gerų procesų. <...> nepavyko, nes viešieji pirkimai... tai ne projekcinio klaida. <...> kaltė yra apie tai, kad pas mus yra neaiškus viešųjų pirkimų procesas“ (I.3)</p> <p>„<...> sėkmės pagrindas yra geras projektas. <...> pastebiu tokią tendenciją, kad tų tokių didelių rimtų projektavimo firmų kažkaip tai nu ne tiek ir daug likę...“ (I.1)</p>
	Projektų valdymo sistemos tobulinimo kryptys ir makroaplinkos (politinė) įtaka	<p>„<...> nusiimkim tą politiška... Mes jeigu jau užsibrėžėm, kad priėmė <...> tuos rodiklius, tai jau viskas ir tada nebekeičiam jau. Jeigu laivas plaukia, nestabdykim, nes pradės skęsti...“ (I.5)</p> <p>„<...> eiti Vilniaus keliu kuriant paralelines struktūras šalia savivaldybės, kurios <...> būtų atsakingos už projekto įgyvendinimą <...> tai leidžia lanksčiau į tuos dalykus žiūrėt <...> atleidimo ir tas pačius algų klausimus...“ (I.1)</p> <p>„<...> norėtusi turėti kokybišką projektų valdymo informacinę sistemą“ (I.2)</p> <p>„<...> ko mums dar kaip institucijai projektinis valdymas <...> kur dar ne iki galo čia sudirba, tai yra išmoktos pamokos. Mes kaip institucija kol kas nenorime tobulėti per išmoktas pamokas“ (I.3)</p>

Apibendrinant 11 lentelės duomenis galima teigti, kad projektų valdymo branda veikia kaip esminė priežastis, padedanti savivaldybėms siekti projektų įgyvendinimo sėkmės. Vertinant projektų valdymo brandos ir tvarkų sukuriamą pridėtinę vertę, visi informantai vieningai sutaria, kad apibrėžtos procedūros (net ir tose savivaldybėse, kurios dar tik siekia aukštesnio brandos lygio) suteikia būtiną aiškumą, padeda paskirstyti atsakomybes ir stebėti pažangą (I.2, I.3, I.4). Perėjimas nuo „nulinio“ ar atsitiktinio projektų valdymo prie standartizuotų procesų leidžia išvengti chaoso ir suformuoti realias komandas, veikiančias vieningai. Tai patvirtinta 1 dalyje nagrinėtų autorių teiginius, kad tik perėjus prie standartizuotų procesų galima suvaldyti viešųjų projektų sudėtingumą ir siekti strateginės sėkmės (Niema, 2021; Pilaitė ir Chmieliauskas, 2015). Vis tik savivaldybės susiduria su rimtais vidiniais ir išoriniais įgyvendinimo iššūkiais, ribojančiais maksimalią sėkmę. Tiek politinio, tiek administracinio lygmens atstovai kaip didžiausią problemą išskiria žmogiškųjų išteklių – profesionalių projektų vadovų, inžinierių, architektų – trūkumą, kurį tiesiogiai lemia nekonkurencingi atlyginimai viešajame sektoriuje (I.1, I.4, I.6). Kitas svarbus trikdys yra biurokratinė inercija bei nesutvarkyti vidiniai „palaikomieji“ procesai, ypač viešųjų pirkimų procedūros (I.3). Išryškėja ir išoriniai iššūkiai: kokybiškų techninių projektų ir patikimų rangovų rinkoje trūkumas (I.1) bei griežti instituciniai (pvz., paveldo apsaugos) apribojimai. Vertinant trečiąją subkategoriją – projektų valdymo sistemos tobulinimo kryptys ir makroaplinkos įtaka – ekspertai pateikė strateginių įžvalgų, atspindinčių teoriniame modelyje nurodytus trikdžius. Norint efektyviau valdyti projektus,

siūloma investuoti į kokybiškas projektų valdymo informacines sistemas (I.2, I.5) bei gilinti analitinį požiūrį taikant „išmoktų pamokų“ (angl. *lessons learned*) praktiką, kurios šiuo metu pasigendama (I.3). Labai aiškiai išryškėjo politinių ciklų ir politikų kišimosi problema: akcentuojamas poreikis „depolitizuoti“ jau pradėtus įgyvendinti projektus, užtikrinant jų tęstinumą („<...> *jeigu laivas plaukia, nestabdykim*“ – I.5). Kaip inovatyvų sprendimą žmoniškųjų išteklių ir biurokratijos problemoms spręsti, Klaipėdos miesto savivaldybės atstovas (I.1) siūlo kurti paralelines savivaldybės įmones (pvz., vystymo kompanijas), kurios leistų lanksčiau samdyti ekspertus ir išvengti tiesioginių viešojo sektoriaus apribojimų. Šie interviu rezultatai empiriškai patvirtina teoriniame modelyje pateikiamą prielaidą: kadangi makroaplinkos trikdžiai (politinė kaita, išteklių stygius, biurokratija) yra neišvengiami, tik aukštas organizacinis pajėgumas, standartizacija ir ieškojimas lankstesnių valdymo formų gali amortizuoti šį spaudimą ir užtikrinti projektų sėkmę. Reikia pastebėti, kad tyrimas atskleidė ir reikšmingus iššūkius, įvardintus antrajame skyriuje nagrinėjant teisinę bei makroaplinką. Informantų įvardinta biurokratinė inercija ir sudėtingi viešųjų pirkimų procesai atspindi griežtą LR viešųjų pirkimų įstatymo (2017) reguliavimą, kuris formuoja stipriai reglamentuotą ir dažnai lėtą operacinę aplinką. Taip pat įvardinta politinių ciklų kaita ir politikų kišimasis į projektų eigą praktiškai patvirtina teoriniame modelyje bei mokslinėje literatūroje (Ika ir Pinto, 2022; Ranasinghe ir kt., 2025) akcentuojamą suinteresuotų šalių ir aplinkos spaudimą.

Apibendrinant pusiau struktūruoto ekspertinio interviu rezultatus pagal visas keturias analizuotas klausimų kategorijas galima teigti, kad tyrimo instrumentas leido visapusiškai ir giliai atskleisti savivaldybių projektų valdymo specifiką bei empiriškai patikrinti teoriniame modelyje suformuluotas prielaidas. Interviu duomenys patvirtina, kad savivaldybių projektinėje aplinkoje egzistuoja aiški trijų pakopų atsakomybių hierarchija – strateginis kuravimas, metodinis koordinavimas (PMO) ir operacinis vykdymas, kurių darni sąveika yra būtina siekiant suvaldyti kompleksinius viešojo sektoriaus projektus. Atlikta analizė atskleidė tiesioginį ryšį tarp savivaldybės projektų valdymo brandos lygio bei projektų sėkmės suvokimo ir užtikrinimo. Organizacijose, kuriose projektų valdymas yra aukštesnio brandos lygio, projektų sėkmė suvokiama ne tik operaciniu lygmeniu, o pereinama prie strateginės sėkmės vertinimo, kartu akcentuojamas ilgalaikės viešosios vertės kūrimas, sistemingas suinteresuotųjų šalių interesų derinimas su orientacija į galutinį naudos gavėją. Savivaldybėse su projektų valdymo procesais, labiau paremtais individualia praktika nei standartizuotomis tvarkomis, dominavo tradicinis, operacinis sėkmės vertinimas, apsiribojantis išimtinai „geležinio trikampio“ (laiko, biudžeto, apimties) parametrų suvaldymu ir formaliu atsikaitymu finansuojančioms institucijoms. Nors visos tirtos savivaldybės susiduria su analogiškais makroaplinkos ir vidiniais trikdžiais – kvalifikuotų žmoniškųjų išteklių stygiumi, nekonkurencingais atlyginimais, biurokratine inercija (ypač viešųjų pirkimų srityje) bei politikų kišimusi – išryškėjo, kad būtent organizacinis pajėgumas padeda šiuos iššūkius amortizuoti. Ekspertų įžvalgos rodo, kad aiškių procesų turėjimas sumažina chaosą, o sistemingas išmoktų pamokų taikymas, informacinių sistemų tobulinimas bei ieškojimas lankstesnių organizacinių formų (pvz., vystymo kompanijų steigimas) yra būtinos sąlygos tolesniam tobulėjimui. Taigi, empiriniai tyrimo duomenys leidžia patvirtinti pirmajame baigiamojo projekto skyriuje sukonstruotą teorinį modelį: projektų valdymo branda viešajame sektoriuje veikia kaip esminis keičiantis mechanizmas (fasilitatorius), leidžiantis nacionalines bei savivaldos strategines vizijas paversti pamatuojama viešąja verte. Projektų valdymo brandos didinimas, apimantis procedūrų standartizavimą, PMO įgalinimą ir komandų kompetencijų ugdymą, daro tiesioginę teigiamą įtaką projektų įgyvendinimo sėkmei Klaipėdos regiono savivaldybėse. Toliau pereinama prie anketinės apklausos metu gautų duomenų analizės.

Anketinės apklausos duomenų analizė. Kaip buvo išsamiai pagrįsta tyrimo metodikos poskyryje, statistinei duomenų analizei atlikti iš viso buvo naudotos 25 tinkamai užpildytos tikslinių savivaldybių darbuotojų anketos. Analizuojant pirmosios anketos dalies duomenis apie tyrime dalyvavusių respondentų atstovaujamą savivaldybę (12 lentelė), darbo su projektais patirtį viešajame sektoriuje bei užimamas pareigas projektų valdymo ir įgyvendinimo procese, išryškėjo trys pagrindinės respondentų charakteristikų grupės. Jos atspindi tyrimo dalyvių institucinį pasiskirstymą, profesinės patirties lygį ir atliekamų funkcijų pobūdį savivaldybių projektinėje veikloje.

12 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal savivaldybę (sudaryta autoriaus, 2026)

Savivaldybė	Respondentų skaičius	Proc. nuo atsakiusiųjų
Klaipėdos rajono savivaldybė	17	70,8 proc.
Klaipėdos miesto savivaldybė	4	16,7 proc.
Kretingos rajono savivaldybė	3	12,5 proc.
Neatsakyta	1	—

12 lentelės duomenimis, didžiausią respondentų dalį sudarė Klaipėdos rajono savivaldybės darbuotojai – 17 respondentų, arba 70,8 proc. visų į šį klausimą atsakiusių tyrimo dalyvių. Klaipėdos miesto savivaldybei atstovavo 4 respondentai, Kretingos rajono savivaldybei – 3 respondentai. Vienas tyrimo dalyvis savivaldybės nenurodė. Darytina prielaida, kad akivaizdų Klaipėdos rajono savivaldybės atstovų dominavimą lėmė dvi esminės priežastys. Pirmą, proporcingai skyrėsi pati pradinė tyrimo imtis: Klaipėdos rajono savivaldybėje kvietimas dalyvauti tyrime buvo išsiųstas didžiausiam darbuotojų skaičiui (30 asmenų), lyginant su Klaipėdos miesto (14 asmenų) ir Kretingos rajono (10 asmenų) savivaldybėmis. Antra, ši dominavimą tiesiogiai nulėmė tyrėjo turima institucinė (patogioji) prieiga. Kadangi baigiamojo projekto autorius dirba Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje, kvietimai šios įstaigos darbuotojams buvo siunčiami iš vidinio darbinio elektroninio pašto kaip kolegiškas prašymas. Remiantis Gaižauskaite ir Mikėne (2014), tokia tiesioginė institucinė aplinka, vidinė komunikacija ir asmeninis ryšys sukuria didesnę įpareigojimą bei reikšmingai padidina anketų grįžtamumo laipsnį, palyginti su išoriniais, griežtai oficialiais kvietimais. Dėl šių objektyvių priežasčių kiekybinio tyrimo imtyje dominuoja Klaipėdos rajono savivaldybės darbuotojų perspektyva, todėl interpretuojant savivaldybių lyginamuosius rezultatus tolesniuose poskyriuose būtina atsižvelgti į šį nevienodą respondentų pasiskirstymą tarp tirtų institucijų.

Analizuojant respondentų darbo stažą viešajame sektoriuje, susijusį su projektų inicijavimu, valdymu ir kontrole, nustatyta, kad didžiausią grupę sudaro daugiau nei 10 metų patirtį turintys darbuotojai (10 respondentų, arba 40,0 proc. tyrimo dalyvių). Kita reikšminga grupė – respondentai, turintys nuo 3 iki 5 metų darbo su projektais patirtį (9, arba 36,0 proc.). Mažesnę dalį sudarė iki 3 metų patirtį turintys darbuotojai (5 respondentai), o nuo 6 iki 10 metų patirtį nurodė tik 1 respondentas. Apibendrinant 13 lentelės duomenis galima teigti, kad tyrime dalyvavo pakankamai skirtingą patirtį projektų valdymo srityje turintys savivaldybių darbuotojai, tačiau imtyje aiškiai išsiskiria itin patyrusių respondentų grupė. Tai svarbu tolesnei analizei, nes didelę darbo su projektais patirtį turintys darbuotojai gali objektyviau vertinti projektų valdymo procedūrų taikymą, brandos lygį, iššūkius bei projektų įgyvendinimo sėkmę.

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal darbuotojų grupę nustatyta, kad daugiausia tyrime dalyvavo vyriausiųjų, vyresniųjų specialistų arba specialistų, dirbančių projektinėse komandose (10 respondentų, arba 40,0 proc. tyrimo dalyvių). Padalinio ar skyriaus vadovų grupę sudarė 9

respondentai, o projektų vadovų arba koordinatorių – 6 respondentai. Šis respondentų pasiskirstymas rodo, kad anketinėje apklausoje dalyvavo skirtingų projektų valdymo lygmenų atstovai: tiek vadovaujamas funkcijas atliekantys asmenys, tiek tiesiogiai projektų koordinavime ir įgyvendinime dalyvaujantys specialistai. Toks respondentų profilis yra reikšmingas, nes leidžia vertinti projektų valdymo brandą ne tik iš administracinio ar vadovaujančio lygmens, bet ir iš praktinio, kasdienio projektų įgyvendinimo perspektyvos. Tai dera su interviu analizėje išryškinta trijų atsakomybių lygmenų logika – strateginiu kuravimu, metodiniu koordinavimu ir operaciniu projektų administravimu.

Apibendrinant respondentų sociodemografinės charakteristikos duomenis galima teigti, kad kiekybiniame tyrime dalyvavo 25 trijų pasirinktų tirti savivaldybių darbuotojai, tiesiogiai arba netiesiogiai susiję su projektų planavimu, valdymu, koordinavimu ir įgyvendinimu. Tyrimo imtyje dominuoja Klaipėdos rajono savivaldybės respondentai, taip pat išryškėja didelę darbo su projektais patirtį turinčių darbuotojų grupė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas leidžia teigti, kad apklausoje atsispindi tiek vadovų, tiek projektų koordinatorių, tiek projektinėse komandose dirbančių specialistų vertinimai. Vadinasi ši respondentų sudėtis gali būti laikytina tinkama tolesnei projektų valdymo brandos ir projektų įgyvendinimo sėkmės analizei.

Analizuojant antrosios anketos dalies duomenis, kuriais siekta įvertinti projektų valdymo brandos lygį tirtose savivaldybėse, respondentų buvo prašoma 5 balų skalėje įvertinti pagrindines projektų valdymo procesų sritis. Šioje anketos dalyje projektų valdymo branda operacionalizuota per aiškių taisyklių ir procedūrų taikymą, procesų tobulinimą, ilgalaikės naudos planavimą, biudžeto kontrolę, suinteresuotųjų šalių įtraukimą, rizikų valdymą, atsakomybių paskirstymą bei darbuotojų kompetencijas ir metodinę pagalbą (13 lentelė). Šios sritys tiesiogiai atitinka teoriniame modelyje išskirtas esmines projektų valdymo procesų sritis, kurios laikomos organizacinio projektų valdymo brandos pagrindu.

13 lentelė. Projektų valdymo brandos elementų vertinimo aprašomoji statistika Klaipėdos regiono savivaldybėse (sudaryta autoriaus, 2026)

Kl. Nr.	Projektų valdymo brandos elementas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
4	Aiškios, vieningos projektų valdymo taisyklės ir procedūros	4,00	0,76
5	Projektų valdymo procesų peržiūra ir tobulinimas	3,96	0,89
6	Ilgalaikės naudos ir rezultatų visuomenei planavimas	4,17	0,83
7	Projektų biudžetų planavimas ir kontrolė	3,96	0,68
8	Komunikacija su suinteresuotomis šalimis	3,92	0,64
9	Projektų rizikų identifikavimas ir valdymas	3,64	0,70
10	Atsakomybių paskirstymas tarp vadovų, skyrių ir komandų	3,68	0,85
11	Darbuotojų kompetencijos, mokymai ir metodinė pagalba	3,68	0,75

Pažymėtina, kad skaičiuojant aprašomosios statistikos rodiklius, trūkstamos reikšmės buvo eliminuotos (pvz., 6 klausime atsakymus pateikė 23 respondentai iš 25). Analizuojant 13 lentelės duomenis galima teigti, kad visi projektų valdymo brandos elementai įvertinti aukščiau nei skalės vidurkis, t. y. daugiau nei 3 balais iš 5. Vadinasi, respondentai savivaldybėse taikomas projektų valdymo praktikas vertina labiau palankiai nei neutraliai. Bendrame vertinimų kontekste aukščiausiai įvertintas ilgalaikės naudos ir rezultatų visuomenei planavimas, kurio vidurkis siekia 4,17 balo, o tai rodo respondentų požiūrį, kad dar prieš pradėdant projektus savivaldybėse dažniausiai yra

identifikuojama, kokią naudą projektai turėtų sukurti visuomenei. Taip pat gana aukštai įvertintas aiškių ir vieningų projektų valdymo taisyklių bei procedūrų buvimas. Šio elemento vidurkis siekia 4,00 balo. Panašiai vertinami projektų valdymo procesų peržiūros ir tobulinimo bei biudžetų planavimo ir kontrolės aspektai – abiejų šių teiginių vidurkiai siekia po 3,96 balo. Tai leidžia daryti prielaidą, kad tirtose savivaldybėse projektų valdymo procesai nėra visiškai atsitiktiniai ar paremti vien individualia darbuotojų praktika, o tam tikras procedūrinis ir finansinis projektų valdymo pagrindas jau yra susiformavęs. Kiek žemiau respondentai įvertino komunikaciją su suinteresuotomis šalimis – šio elemento vidurkis siekia 3,92 balo. Nors šis rodiklis taip pat yra palankus, jis leidžia manyti, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir komunikacijos skaidrumas dar nėra visiškai vienodai išplėtoti visose savivaldybių projektų valdymo praktikose. Tai aktualu, nes teoriniame modelyje suinteresuotųjų šalių įtaka išskiriama kaip vienas iš veiksnių, darančių poveikį projektų įgyvendinimo eigai ir galutinei sėkmei. Žemiausiai įvertinti trys projektų valdymo brandos elementai: projektų rizikų identifikavimas ir valdymas (3,64 balo), atsakomybių paskirstymas bei darbuotojų kompetencijos ir metodinė pagalba. Rizikų valdymo vidurkis siekia, o atsakomybių paskirstymo (3,68 balo) ir kompetencijų bei metodinės pagalbos vertinimas (3,68 balo). Nors šie rodikliai nėra žemi absoliučia prasme, tačiau jie išsiskiria kaip silpniausios projektų valdymo brandos sritys. Tai leidžia teigti, kad tirtose savivaldybėse didžiausias tobulinimo poreikis siejamas ne su baziniu taisyklių ar biudžetų kontrolės buvimu, bet su pažangesniais projektų valdymo elementais – išankstiniu rizikų valdymu, aiškesniu atsakomybių paskirstymu, darbuotojų kompetencijų stiprinimu ir sistemingesne metodine pagalba. Šie kiekybinės apklausos rezultatai iš esmės papildė pusiau struktūruoto interviu metu išryškėjusias tendencijas, kad aukštesnis projektų valdymo brandos lygis siejamas su aiškesnėmis procedūromis, PMO arba metodinės pagalbos funkcijomis, atsakomybių pasidalijimu ir sistemingesniu projektų eigos valdymu. Kita vertus, ekspertai akcentavo ir tai, kad rizikų valdymas, išmoktos pamokos, žmogiškųjų išteklių stygius bei metodinės pagalbos fragmentiškumas išlieka aktualiais savivaldybių projektinės veiklos iššūkiais. Vertinant 13 lentelėje pateiktus standartinio nuokrypio rodiklius galima spręsti, kad mažiausia atsakymų sklaida ir didžiausias respondentų sutarimas fiksuotas vertinant komunikaciją su suinteresuotomis šalimis (0,64) bei projektų biudžetų planavimą ir kontrolę (0,68). Tai rodo, kad šios praktikos savivaldybėse yra nusistovėjusios ir darbuotojų patirtys šiose srityse yra panašiausios. Tuo tarpu didžiausias nuomonių išsiskyrimas (didžiausi standartiniai nuokrypiai) pastebimas vertinant projektų valdymo procesų peržiūrą ir tobulinimą (0,89) bei atsakomybių paskirstymą tarp vadovų, skyrių ir komandų (0,85). Tokia didesnė atsakymų sklaida leidžia daryti prielaidą, kad procesai ir darbuotojų asmeninės patirtys ženkliai skiriasi tarp respondentų.

Įvertinus atskirus projektų valdymo brandos elementus, toliau analizuojamas bendras tyrimui naudotas projektų valdymo brandos skalės (4–11 klausimų) vidinis suderinamumas bei apskaičiuojamas suminis brandos indeksas. Šiuo analizės žingsniu siekiama statistiškai pagrįsti, ar atskiri vertinti procesų elementai gali būti patikimai apjungti į vieną bendrą projektų valdymo brandos rodiklį. Tuo tikslu apskaičiuojamas Cronbach'o alfa patikimumo koeficientas bei pateikiamos bendrosios šio naujai suformuoto indekso aprašomosios statistikos charakteristikos (14 lentelė).

14 lentelė. Bendras projektų valdymo brandos skalės vertinimas ir patikimumas Klaipėdos regiono savivaldybėse (sudaryta autoriaus, 2026)

Rodiklis	Reikšmė
Projektų valdymo brandos skalės klausimai	4–11
Teiginių skaičius	8

Rodiklis	Reikšmė
Bendras projektų valdymo brandos indekso vidurkis	3,87
Standartinis nuokrypis	0,53
Mažiausia indekso reikšmė	2,63
Didžiausia indekso reikšmė	5,00
Cronbach`o alfa koeficientas	0,83

Apibendrinant 14 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad bendras projektų valdymo brandos indekso vidurkis siekia 3,87 balo iš 5. Tai rodo vidutiniškai aukštą projektų valdymo brandos vertinimą. Kitaip tariant, respondentai linkę sutikti, kad jų savivaldybėse egzistuoja pagrindiniai projektų valdymo brandos elementai, tačiau šie elementai nėra vertinami kaip visiškai išplėtoti ar nuosekliai veikiantys visose srityse. Apskaičiuotas Cronbach`o alfa koeficientas siekia 0,83, todėl projektų valdymo brandos skalė laikytina patikima. Tai reiškia, kad anketos 4–11 klausimai tarpusavyje pakankamai nuosekliai matuoja tą patį teorinį konstrukta – projektų valdymo brandą. Dėl šios priežasties tolesnėje analizėje šiuos klausimus galima naudoti ne tik kaip atskirus projektų valdymo elementus, bet ir kaip bendrą projektų valdymo brandos indeksą.

Apibendrinant antrosios anketos dalies rezultatus galima teigti, kad kiekybinio tyrimo duomenys leidžia identifikuoti vidutiniškai aukštą savivaldybių projektų valdymo brandos vertinimą. Stipriausiomis sritimis laikytinas ilgalaikės naudos planavimas, aiškių taisyklių ir procedūrų buvimas, procesų tobulinimas bei biudžetų kontrolė. Silpniau vertinamos sritys susijusios su rizikų valdymu, atsakomybių paskirstymu ir darbuotojų kompetencijų bei metodinės pagalbos užtikrinimu. Todėl galima teigti, kad savivaldybėse projektų valdymo brandos pagrindai yra suformuoti, tačiau aukštesniam brandos lygiui pasiekti būtina stiprinti rizikų valdymo, organizacinės valdysenos ir žmogiškųjų išteklių valdymo komponentus.

Analizuojant projektų valdymo brandos vertinimą pagal respondentų atstovaujamą savivaldybę, siekta nustatyti, ar skirtingose savivaldybėse dirbančių respondentų atsakymuose išryškėja brandos lygio skirtumai. Šiuo tikslu buvo apskaičiuotas bendras projektų valdymo brandos indeksas, sudarytas iš 4–11 klausimų vidurkio (15 lentelė).

15 lentelė. Projektų valdymo brandos indekso vidurkiai Klaipėdos regiono savivaldybėse (sudaryta autoriaus, 2026)

Atstovaujama savivaldybė	N	Brandos indekso vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė
Klaipėdos miesto savivaldybė	4	4,00	0,37	3,63	4,50
Klaipėdos rajono savivaldybė	17	3,96	0,54	2,63	5,00
Kretingos rajono savivaldybė	3	3,39	0,44	3,00	3,88

Apibendrinant 17 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad aukščiausias projektų valdymo brandos indekso vidurkis nustatytas Klaipėdos miesto savivaldybės respondentų grupėje – 4,00 balo iš 5. Panašus vertinimas nustatytas ir Klaipėdos rajono savivaldybės respondentų atsakymuose, kur brandos indekso vidurkis siekia 3,96 balo. Tuo tarpu Kretingos rajono savivaldybės respondentų grupėje projektų valdymo brandos indeksas yra žemesnis ir siekia 3,39 balo. Šie rezultatai leidžia

daryti prielaidą, kad Klaipėdos miesto ir Klaipėdos rajono savivaldybių respondentai projektų valdymo brandos elementus vertina palankiau nei Kretingos rajono savivaldybės respondentai. Tokia tendencija atitinka kokybinio interviu analizėje išryškėjusius skirtumus, kur buvo nustatyta, kad savivaldybėse projektų valdymo procesų formalizavimo, metodinės pagalbos ir centralizuoto koordinavimo lygis nėra vienodas. Interviu analizėje ypač išryškėjo Klaipėdos rajono savivaldybės institucinė projektų valdymo branda, siejama su aiškesniu procesų standartizavimu ir PMO funkcijomis, o Kretingos rajono savivaldybėje labiau akcentuotas individualia praktika ir nusistovėjusia tvarka grindžiamas projektų valdymas. Būtų galima teigti, kad didesnėse savivaldybėse, kuriose projektinių veiklų kiekis, projektų kompleksiskumas didesnis, yra labiau orientuojamasi į projektų valdymo brandos ir atskirų jos elementų tobulinimą, atitinkančius aukštesnius P3M3 brandos lygius, pateiktus teoriniame modelyje (2 pav.). Anketos rezultatus taip pat reiktų interpretuoti įvertinant ir netolygų respondentų pasiskirstymą tarp savivaldybių. Klaipėdos rajono savivaldybei atstovavo 17 respondentų, Klaipėdos miesto savivaldybei – 4 respondentai, o Kretingos rajono savivaldybei – tik 3 respondentai. Todėl šie skirtumai greičiausiai labiau rodo tendencijas, o ne galutinai statistiškai patvirtintus savivaldybių brandos lygio skirtumus.

Analizuojant trečiosios anketos dalies duomenis, kuriais siekta įvertinti projektų įgyvendinimo sėkmę tirtose savivaldybėse, respondentų buvo prašoma įvertinti projektų rezultatus pagal šešis kriterijus: operacinį efektyvumą, rezultatyvumą, aktualumą, poveikį, tvarumą ir socialinį-ekonominį naudingumą. Šie kriterijai atitinka anketos metodologinį pagrindimą, kuriame projektų sėkmė siejama ne tik su tradiciniu „geležinio trikampio“ principu – laiku, biudžetu ir apimtimi, bet ir su platesniais EBPO projektų vertinimo kriterijais, leidžiančiais įvertinti sukuriama ilgalaikę viešąją vertę.

16 lentelė. Projektų įgyvendinimo sėkmės kriterijų vertinimo aprašomoji statistika Klaipėdos regiono savivaldybėse (sudaryta autoriaus, 2026)

Kl. Nr.	Projektų įgyvendinimo sėkmės kriterijus	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
12	Operacinis efektyvumas: projektai užbaigiami laiku, neviršijant biudžeto ir apimties	3,08	0,70
13	Rezultatyvumas: projektai pasiekia tikslus, o rezultatais naudojasi tikslinės grupės	4,36	0,64
14	Aktualumas: projektai sprendžia realias bendruomenės problemas	4,40	0,58
15	Poveikis: projektai atneša ilgalaikį poveikį ekonomikai, aplinkai ar socialinei gerovei	4,40	0,58
16	Tvarumas: projektų rezultatų palaikymas užtikrintas po projekto pabaigos	4,16	0,62
17	Socialinis-ekonominis naudingumas: nauda visuomenei didesnė nei įgyvendinimo sąnaudos	4,08	0,57

Analizuojant 16 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad dauguma projektų įgyvendinimo sėkmės kriterijų respondentų vertinami palankiai. Aukščiausiai įvertinti projektų aktualumo ir ilgalaikio poveikio kriterijai – abiejų jų vidurkiai siekia po 4,40 balo iš 5. Tai leidžia teigti, kad respondentai dažniausiai sutinka su teiginiais, kad savivaldybių įgyvendinami projektai sprendžia realias bendruomenės problemas, atitinka visuomenės poreikius ir kuria matomą ilgalaikį poveikį vietos ekonomikai, aplinkai ar socialinei gerovei. Taip pat aukštai įvertintas projektų rezultatyvumas, kurio vidurkis siekia 4,36 balo. Šis rodiklis rodo, kad respondentų požiūriu savivaldybių projektai

dažniausiai pasiekia savo tiesioginius tikslus, o sukurta infrastruktūra ar paslaugomis naudojasi tikslinės gyventojų grupės. Kiek žemesni, tačiau vis tiek palankūs, yra tvarumo ir socialinio-ekonominio naudingumo vertinimai. Projektų rezultatų palaikymo po projekto pabaigos vidurkis siekia 4,16 balo, o bendros socialinės ir ekonominės naudos vertinimas – 4,08 balo. Iš bendro rezultatų konteksto aiškiai išsiskiria operacinio efektyvumo kriterijus, kurio vidurkis yra žemiausias – 3,08 balo. Tai reiškia, kad respondentai gerokai atsargiau vertina projektų užbaigimą laiku, neviršijant suplanuoto biudžeto ir apimties. Šis rezultatas yra reikšmingas, nes rodo galimą atotrūkį tarp projektų strateginės ar viešosios vertės suvokimo ir operacinio projektų įgyvendinimo valdymo. Galima teigti, kad projektai gali būti vertinami kaip aktualūs, naudingi ir kuriantys ilgalaikį poveikį, tačiau išlieka iššūkių su projektų įgyvendinimo eiga ir jų užbaigimu pagal „geležinio trikampio“ dimensijas. Tokie rezultatai dera su teoriniame modelyje išskirta projektų sėkmės samprata, kurioje operacinė, taktinė ir strateginė sėkmė nėra tapačios. Teoriniame modelyje pabrėžiama, kad projektų įgyvendinimo sėkmė apima ne tik projekto užbaigimą pagal suplanuotus parametrus, bet ir ilgalaikės naudos sukūrimą, atitikimą strateginiams tikslams bei viešosios vertės generavimą.

Vertinant 16 lentelėje apskaičiuotas standartinio nuokrypio reikšmes matyti, kad didžiausias respondentų sutarimas (mažiausia atsakymų sklaida) pastebimas vertinant projektų socialinį-ekonominį naudingumą (standartinis nuokrypis 0,57) bei aktualumo ir ilgalaikio poveikio kriterijus (standartiniai nuokrypiai po 0,58), kas parodo, kad savivaldybių darbuotojai gana vieningai sutaria dėl įgyvendinamų projektų kuriamos strateginės viešosios vertės. Tuo tarpu didžiausias nuomonių išsiskyrimas fiksuojamas vertinant operacinį efektyvumą – projektų užbaigimą laiku, neviršijant biudžeto ir apimties (standartinis nuokrypis 0,70). Ši didesnė sklaida atskleidžia, kad respondentų asmeninės patirtys ir vertinimai susiduria su tradiciniais projektų valdymo „geležinio trikampio“ iššūkiais tirtose savivaldybėse yra labiausiai nevienodi.

Toliau analizuojamas bendra tyrimui naudotos projektų sėkmės skalės (12–17 klausimų) vidinis suderinamumas bei apskaičiuojamas suminis sėkmės indeksas. Šiuo analizės žingsniu siekiama statistiškai pagrįsti, ar atskiri vertinti operacinės, taktinės ir strateginės sėkmės elementai gali būti patikimai apjungti į vieną bendrą projektų įgyvendinimo sėkmės rodiklį, kurį parodo apskaičiuojamas Cronbach'o alfa patikimumo koeficientas (17 lentelė). Kartu yra pateikiamos bendrosios šio apibendrinto indekso aprašomosios statistikos charakteristikos.

17 lentelė. Bendras projektų įgyvendinimo sėkmės skalės vertinimas ir patikimumas Klaipėdos regiono savivaldybėse (sudaryta autoriaus, 2026)

Rodiklis	Reikšmė
Projektų įgyvendinimo sėkmės skalės klausimai	12–17
Teiginių skaičius	6
Bendras projektų sėkmės indekso vidurkis	4,08
Standartinis nuokrypis	0,39
Mažiausia indekso reikšmė	3,50
Didžiausia indekso reikšmė	4,83
Cronbach'o alfa koeficientas	0,69

Apibendrinant 17 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad bendras projektų įgyvendinimo sėkmės indekso vidurkis siekia 4,08 balo iš 5. Tai rodo, kad respondentai savivaldybių įgyvendinamų projektų sėkmę vertina palankiai. Vis dėlto šį bendrą indeksą būtina interpretuoti atsargiai, nes atskirų

kriterijų vertinimai nėra visiškai vienodi: strateginės ir viešosios vertės kriterijai įvertinti aukščiau, o operacinis efektyvumas – žemiau. Apskaičiuotas Cronbach'o alfa koeficientas siekia 0,69. Ši reikšmė yra artima dažnai socialinių mokslų tyrimuose taikomai 0,70 ribai, tačiau jos visiškai nepasiekia, todėl, remiantis autoriais (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014), gali būti laikytina ribinio patikimumo arba remiantis kitais autoriais (Pukėnas, 2009), daugiamačių ir sudėtingų konstrukto skalų patikimumas yra laikomas geru ir priimtiniu, kai koeficientas viršija 0,6 ribą. Taigi tai nereiškia, kad skalės negalima naudoti, tačiau rodo, kad 12–17 klausimai matuoja tarpusavyje susijusius, bet ne visiškai vienodus projektų sėkmės aspektus. Toks rezultatas metodologiškai paaiškinamas tuo, kad projektų sėkmė viešajame sektoriuje yra daugiamačis reiškinys: operacinis efektyvumas, rezultatyvumas, aktualumas, ilgalaikis poveikis, tvarumas ir socialinis-ekonominis naudingumas gali skirtis savo logika ir vertinimo kriterijais. Taip pat reiktų pažymėti, kad pašalinus operacinio efektyvumo kriterijų, t. y. 12 klausimą, projektų sėkmės skalės patikimumas padidėtų. Tai leidžia daryti prielaidą, kad operacinė sėkmė, susijusi su laiku, biudžetu ir apimtimi, respondentų vertinimuose iš dalies atsiskiria nuo platesnių strateginės ir viešosios vertės kriterijų. Ši tendencija atitinka ir interviu analizėje išryškėjusį projektų sėkmės suvokimo dualizmą, kai vieni informantai sėkmę labiau siejo su „geležiniu trikampiu“, o kiti – su ilgalaikė nauda, gyventojų poreikių atliepimu ir viešosios vertės kūrimu. 12 klausimo dualumas taip pat paaiškinamas mokslininkų darbuose, kuriuose teigiama, kad viešojo sektoriaus projektų sėkmė yra daugiau, nei „geležinio trikampio“ dimensijų sėkmingas įgyvendinimas (operacinė sėkmė), bet apima ir strateginę projektų sėkmę, suinteresuotųjų šalių lūkesčių patenkinimą ilgalaikėje perspektyvoje (taktinė ir strateginė sėkmė) (Ika ir Pinto, 2022; Volden ir Welde, 2022; Serrador ir Turner, 2015).

Siekiant detaliau įvertinti, ar projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimai skiriasi pagal respondentų atstovaujamą savivaldybę buvo apskaičiuotas bendras projektų sėkmės indeksas kiekvienai savivaldybių grupei atskirai (20 lentelė). Šis indeksas sudarytas apskaičiuojant 12–17 klausimų vidurkį.

18 lentelė. Projektų įgyvendinimo sėkmės indekso vidurkiai Klaipėdos regiono savivaldybėse (sudaryta autoriaus, 2026)

Atstovaujama savivaldybė	N	Projektų sėkmės indekso vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė
Klaipėdos miesto savivaldybė	4	4,13	0,44	3,50	4,50
Klaipėdos rajono savivaldybė	17	4,08	0,41	3,50	4,83
Kretingos rajono savivaldybė	3	4,11	0,35	3,83	4,50

18 lentelės duomenimis, projektų įgyvendinimo sėkmės indekso vidurkiai tarp savivaldybių yra panašūs. Klaipėdos miesto savivaldybės respondentų grupėje šis vidurkis siekia 4,13 balo, Kretingos rajono savivaldybės respondentų grupėje – 4,11 balo, o Klaipėdos rajono savivaldybės respondentų grupėje – 4,08 balo. Tai rodo, kad bendrame projektų sėkmės vertinime ryškių skirtumų tarp savivaldybių respondentų grupių nustačius. Kaip minėta anksčiau, šiuos rezultatus būtina interpretuoti atsižvelgiant į netolygų respondentų pasiskirstymą tarp savivaldybių, todėl toks pasiskirstymas riboja galimybę daryti statistiškai tvirtas išvadas apie savivaldybių tarpusavio skirtumus. Taigi šioje analizėje savivaldybių palyginimas turėtų būti suprantamas ne kaip galutinis savivaldybių reitingavimas, bet kaip preliminari tendencijų identifikacija. Apibendrinant trečiosios

anketos dalies rezultatus galima teigti, kad Klaipėdos regiono tikslinių savivaldybių projektų įgyvendinimo sėkmė respondentų vertinama gana palankiai. Aukščiausiai vertinami tie kriterijai, kurie susiję su projektų aktualumu, ilgalaikiu poveikiu ir rezultatyvumu. Tai rodo, kad respondentai linkę matyti savivaldybių projektų kuriamą viešąją vertę ir jų naudą bendruomenei. Žemiausias vertinimas leidžia išskirti pagrindinę problemą – projektų įgyvendinimą laikantis suplanuoto laiko, biudžeto ir apimties parametrų. Galima teigti, kad tirtose savivaldybėse projektų sėkmė dažniau siejama su projektų aktualumu, rezultatais ir ilgalaikė nauda, o ne vien su operaciniu įgyvendinimo tikslumu. Ši tendencija papildoma interviu analizėje išryškintą sėkmės suvokimo dualizmą ir sudaro pagrindą tolesnei analizei, kurioje bus vertinama, ar projektų valdymo brandos lygis statistiškai susijęs su projektų įgyvendinimo sėkme.

Buvo įvertintas anketos skalių vidinis suderinamumas (žr. 19 lentelė), kuris parodo, ar į bendrus indeksus jungiami teiginiai pakankamai nuosekliai matuoja tuos pačius teorinius konstruktus (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014). Kadangi anketos metodologiniame pagrindime 4–11 klausimai priskirti projektų valdymo brandos vertinimui, o 12–17 – projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimui, šių klausimų grupėms buvo apskaičiuotas Cronbach'o alfa koeficientas. Reikia pažymėti, kad skalių patikimumas buvo vertinamas visos tyrimo imties lygmeniu, o ne atskirai pagal savivaldybes. Toks sprendimas pasirinktas dėl netolygaus respondentų pasiskirstymo tarp savivaldybių: Klaipėdos rajono savivaldybei atstovavo didžioji dalis respondentų, o Klaipėdos miesto ir Kretingos rajono savivaldybių respondentų grupės buvo mažesnės. Dėl šios priežasties Cronbach'o alfa skaičiavimas atskirose savivaldybių grupėse būtų statistiškai nestabilus ir galėtų lemti klaidinančias išvadas (Kardelis, 2017). Savivaldybių skirtumai toliau aptariami rezervuotai – ne kaip galutinės išvados, o kaip galimos tendencijos, kurios papildomos interviu duomenimis.

19 lentelė. Projektų valdymo brandos ir projektų įgyvendinimo sėkmės skalių patikimumo vertinimas Klaipėdos regiono savivaldybėse (sudaryta autoriaus, 2026)

Skalė	Klausimai	Teiginių skaičius	Cronbach'o alfa koeficientas	Vertinimas
Projektų valdymo branda	4–11	8	0,83	Skalė patikima
Projektų įgyvendinimo sėkmė	12–17	6	0,69	Skalė patikima
Projektų įgyvendinimo sėkmė be operacinio efektyvumo kriterijaus	13–17	5	0,74	Skalė patikima

19 lentelės duomenimis, projektų valdymo brandos skalės Cronbach'o alfa koeficientas siekia 0,83. Ši reikšmė rodo gerą vidinį skalės suderinamumą, todėl galima teigti, kad 4–11 klausimai pakankamai nuosekliai matuoja tą patį teorinį konstrukta – savivaldybių projektų valdymo brandą. Tai leidžia šiuos klausimus naudoti ne tik kaip atskirus projektų valdymo procesų elementus, bet ir kaip bendrą projektų valdymo brandos indeksą. Šis rezultatas metodologiškai reikšmingas, nes projektų valdymo brandos skalė apima kelias teoriniame modelyje išskirtas esmines procesų sritis: valdymo kontrolę, naudų valdymą, finansų valdymą, suinteresuotųjų šalių įtraukimą, rizikų valdymą, organizacinę valdyseną ir išteklių valdymą. Nors šios sritys nėra tapačios, jų tarpusavio suderinamumas rodo, kad respondentų vertinimuose jos suvokiamos kaip bendros projektų valdymo brandos dalys. Kiek kitokia situacija išryškėjo vertinant projektų įgyvendinimo sėkmės skalę. 12–17 klausimų Cronbach'o alfa koeficientas siekia 0,69. Socialinių mokslų tyrimų metodologijoje (Kardelis, 2017) nurodoma, kad daugiamačių konstrukto skalių patikimumas laikomas priimtiniu, kai koeficientas viršija 0,6 ribą. Todėl projektų sėkmės skalė laikytina pakankamai patikima analizei, nors pasiektas rezultatas gali

indikuoti šio konstrukto daugiamatiškumą. Toks rezultatas gali būti paaiškinamas pačia projektų sėkmės samprata: viešojo sektoriaus projektų sėkmė apima ne tik operacinį efektyvumą, bet ir rezultatyvumą, aktualumą, poveikį, tvarumą bei socialinį-ekonominį naudingumą. Detalesnė patikimumo analizė parodė, kad pašalinus 12 klausimą, kuriuo matuojamas operacinis efektyvumas – projektų užbaigimas laiku, neviršijant biudžeto ir apimties, Cronbach'o alfa koeficientas padidėja iki 0,74. Tai leidžia teigti, kad operacinio efektyvumo kriterijus respondentų vertinimuose iš dalies atsiskiria nuo kitų projektų sėkmės aspektų, labiau susijusių su ilgalaikė nauda, aktualumu, poveikiu ir viešąja verte.

Toliau sprendžiant projektų įgyvendinimo sėkmės skalės vidinį suderinamumą ir siekiant nustatyti atskirų kriterijų įtaką bendram matavimo būdo patikimumui, atliekama patikimumo pokyčio analizė. Vertinama, kaip pasikeistų Cronbach'o alfa koeficientas, jeigu iš bendros sėkmės vertinimo skalės būtų pašalintas atitinkamas klausimas (kriterijus) (žr. 20 lentelė).

20 lentelė. Projektų įgyvendinimo sėkmės skalės patikimumo pokytis pašalinus atskirus kriterijus Klaipėdos regiono savivaldybėse (sudaryta autoriaus, 2026)

Pašalinamas klausimas	Vertinamas kriterijus	Cronbach'o alfa koeficientas pašalinus klausimą
12	Operacinis efektyvumas	0,743
13	Rezultatyvumas	0,667
14	Aktualumas	0,627
15	Ilgalaikis poveikis	0,584
16	Tvarumas	0,629
17	Socialinis-ekonominis naudingumas	0,612

Apibendrinant 20 lentelės duomenis galima teigti, didžiausią poveikį projektų sėkmės skalės patikimumui turi 12 klausimas. Pašalinus šį klausimą, skalės vidinis suderinamumas padidėja, o pašalinus bet kurį kitą projektų sėkmės skalės kriterijų Cronbach'o alfa reikšmė sumažėja. Tai rodo, kad rezultatyvumo, aktualumo, ilgalaikio poveikio, tvarumo ir socialinio-ekonominio naudingumo kriterijai tarpusavyje sudaro nuoseklesnę strateginės ir viešosios vertės sėkmės dimensiją. Ši situacija dera su kokybinio interviu analizėje išryškėjusia projektų sėkmės suvokimo dualizmo tendencija. Interviu metu dalis informantų projektų sėkmę apibrėžė per tradicinį „geležinio trikampio“ principą – laiką, biudžetą ir apimtį, o kita dalis akcentavo ilgalaikę naudą, gyventojų poreikių atliepimą ir viešosios vertės kūrimą. Galima teigti, kad kiekybinio tyrimo duomenys papildė kokybinę analizę ir rodo, kad operacinė sėkmė respondentų vertinimuose nėra visiškai tapati platesnei strateginei projektų sėkmės sampratai. Tikriausiai nereikėtų 12 klausimo iš bendros projektų sėkmės skalės išimti, nes jis teoriškai yra svarbus ir tiesiogiai atspindi operacinės sėkmės dimensiją. Taigi, nors 12 klausimas statistškai mažina bendrą skalės suderinamumą, galima vertinti, kad jo išlaikymas leidžia išsaugoti platesnę projektų sėkmės sampratą ir neapriboti analizės vien strateginės viešosios vertės aspektais. Priešingai, kaip ir minėta anksčiau, būtent sėkmingas arba ne „geležinio trikampio“ dimensijų įgyvendinimas valdant projektus pirmiausiai yra pastebimas ir vertinamas visuomenės, politikų, žiniasklaidos ir kitų suinteresuotųjų šalių.

Atsižvelgiant į netolygų respondentų pasiskirstymą tarp savivaldybių šių patikimumo rezultatų nereikėtų vertinti kaip vienodai aktualių kiekvienai tirtai savivaldybei atskirai. Didesnis Klaipėdos rajono savivaldybės respondentų skaičius galėjo turėti didesnę įtaką bendriems skalių patikimumo

rodikliams. Vis tik netolygus respondentų pasiskirstymas laikytinas tyrimo ribotumu, bet greičiausiai nereiktų apskritai atmesti gautų rezultatų. Apibendrintai vertinant tyrimo instrumento patikimumą galima teigti, kad projektų valdymo brandos skalė yra patikima ir tinkama tolesnei koreliacinei analizei. Projektų įgyvendinimo sėkmės skalė yra ribinio patikimumo, tačiau, kaip minėta anksčiau, jos struktūra metodologiškai paaiškinama tuo, kad projektų sėkmė viešajame sektoriuje yra daugiamatis reiškinys. Dėl šios priežasties tolesnėje analizėje tikslinga naudoti tiek bendrą projektų sėkmės indeksą, tiek atskirai atkreipti dėmesį į operacinės ir strateginės sėkmės skirtį. Tokia interpretacija leidžia išlaikyti teorinio modelio logiką ir kartu pripažinti statistinių duomenų ribotumus (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014).

Siekiant įvertinti, ar projektų valdymo brandos lygis yra susijęs su projektų įgyvendinimo sėkme, buvo atlikta koreliacinė analizė. Šioje analizėje projektų valdymo branda vertinama pagal 4–11 klausimų pagrindu sudarytą brandos indeksą, o projektų įgyvendinimo sėkmė – pagal 12–17 klausimų pagrindu sudarytą sėkmės indeksą (21 lentelė). Toks kintamųjų grupavimas atitinka anketos metodologinį pagrindimą, kad 4–11 klausimai siejami su projektų valdymo brandos procesų sritimis, o 12–17 – su projektų įgyvendinimo sėkmės kriterijais. Kadangi tyrimo duomenys surinkti taikant 5 balų Likert'o skalę, o tyrimo imtis nėra didelė, sąsajoms vertinti taikytas Spearman'o ranginės koreliacijos koeficientas (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014). Šis koeficientas leidžia nustatyti, ar didėjant vieno kintamojo reikšmėms didėja ir kito kintamojo reikšmės – ar aukštesnis projektų valdymo brandos vertinimas siejasi su aukštesniu projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimu. Koreliacinė analizė atlikta visos tyrimo imties lygmeniu, o ne atskirai pagal kiekvieną savivaldybę, dėl, kaip buvo minėta anksčiau, netolygaus respondentų pasiskirstymo tarp savivaldybių. Taigi, koreliacijų skaičiavimas atskirose savivaldybių grupėse vertintinas kaip statistiškai nestabilus (Kardelis, 2017). Šią aplinkybę būtų galima vertinti kaip tyrimo ribotumą, tačiau ji nepaneigia galimybės vertinti bendrą ryšį tarp projektų valdymo brandos ir projektų sėkmės visos apklausos mastu.

21 lentelė. Projektų valdymo brandos ir projektų įgyvendinimo sėkmės indeksų koreliacinė analizė Klaipėdos regiono savivaldybėse (sudaryta autoriaus, 2026)

Analizuojama sąsaja	Spearman'o koreliacijos koeficientas ρ	p reikšmė	Ryšio kryptis ir reikšmingumas
Projektų valdymo brandos indeksas ir bendras projektų sėkmės indeksas	0,643	0,001	Teigiamas, statistiškai reikšmingas ryšys
Projektų valdymo brandos indeksas ir strateginės / viešosios vertės sėkmės indeksas, be 12	0,520	0,008	Teigiamas, statistiškai reikšmingas ryšys
Projektų valdymo brandos indeksas ir operacinė sėkmė, 12	0,527	0,007	Teigiamas, statistiškai reikšmingas ryšys

21 lentelės duomenimis, tarp projektų valdymo brandos indekso ir bendro projektų įgyvendinimo sėkmės indekso nustatytas teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas siekia 0,643, o p reikšmė yra mažesnė nei 0,05. Tai reiškia, kad respondentų atsakymuose aukštesnis projektų valdymo brandos vertinimas yra susijęs su aukštesniu projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimu. Šis rezultatas kiekybiškai pagrindžia teoriniame modelyje keliamą prielaidą, kad projektų valdymo branda veikia kaip organizacinis pajėgumas, padedantis savivaldybėms sėkmingiau įgyvendinti projektus. Koreliacinė analizė taip pat parodė, kad projektų valdymo brandos indeksas statistiškai reikšmingai susijęs tiek su operacine sėkme, tiek su strateginės / viešosios vertės sėkmės indeksu. Ryšys su operacine sėkme, t. y. 12 klausimu apie projektų užbaigimą laiku, neviršijant

biudžeto ir apimties, siekia $\rho = 0,527$. Ryšys su strateginės / viešosios vertės sėkmės indeksu, sudarytu iš 13–17 klausimų, siekia $\rho = 0,520$. Tai leidžia teigti, kad projektų valdymo branda respondentų vertinimuose gali būti siejama ne tik su techniniu projektų suvaldymu, bet ir su platesniais projektų rezultatais: aktualumu, ilgalaikiu poveikiu, tvarumu ir socialiniu-ekonominiu naudingumu.

Siekiant detaliau nustatyti, kurie projektų valdymo brandos elementai labiausiai siejasi su projektų įgyvendinimo sėkme, buvo apskaičiuotos koreliacijos tarp atskirų 4–11 klausimų ir bendro projektų sėkmės indekso (22 lentelė).

22 lentelė. Atskirų projektų valdymo brandos elementų sąsajos su bendru projektų įgyvendinimo sėkmės indeksu Klaipėdos regiono savivaldybėse (sudaryta autoriaus, 2026)

Kl. Nr.	Projektų valdymo brandos elementas	Spearman'o ρ	p reikšmė	Vertinimas
4	Aiškios, vieningos projektų valdymo taisyklės ir procedūros	0,587	0,002	Statistiškai reikšmingas ryšys
5	Projektų valdymo procesų peržiūra ir tobulinimas	0,580	0,002	Statistiškai reikšmingas ryšys
6	Ilgalaikės naudos ir rezultatų visuomenei planavimas	0,620	0,002	Statistiškai reikšmingas ryšys
7	Projektų biudžetų planavimas ir kontrolė	0,353	0,084	Ryšys statistiškai nereikšmingas
8	Komunikacija su suinteresuotomis šalimis	0,325	0,113	Ryšys statistiškai nereikšmingas
9	Projektų rizikų identifikavimas ir valdymas	0,206	0,323	Ryšys statistiškai nereikšmingas
10	Atsakomybių paskirstymas tarp vadovų, skyrių ir komandų	0,402	0,046	Statistiškai reikšmingas ryšys
11	Darbuotojų kompetencijos, mokymai ir metodinė pagalba	0,407	0,044	Statistiškai reikšmingas ryšys

22 lentelės duomenimis, stipriausiai su bendru projektų įgyvendinimo sėkmės indeksu siejasi ilgalaikės naudos ir rezultatų visuomenei planavimas. Šio elemento koreliacijos koeficientas siekia $\rho = 0,620$, o ryšys yra statistiškai reikšmingas. Vadinasi, respondantai, palankiau vertinantys išankstinį projektų naudų ir rezultatų planavimą, taip pat palankiau vertina ir bendrą projektų įgyvendinimo sėkmę. Statistiškai reikšmingi ryšiai taip pat nustatyti tarp projektų sėkmės ir aiškių projektų valdymo taisyklių bei procedūrų, procesų nuolatinio peržiūrėjimo ir tobulinimo, atsakomybių paskirstymo bei darbuotojų kompetencijų ir metodinės pagalbos. Tai rodo, kad projektų sėkmė respondentų atsakymuose labiausiai siejama su tais brandos elementais, kurie padeda projektų valdymą padaryti aiškesnį, nuoseklesnį ir labiau orientuotą į rezultatą. Kiek silpnesni ir statistiškai nereikšmingi ryšiai nustatyti vertinant biudžetų planavimo ir kontrolės, komunikacijos su suinteresuotomis šalimis bei rizikų valdymo elementus. Tai greičiausiai nereiškia, kad šie elementai nėra svarbūs projektų sėkmei, labiau tikėtina, kad nedidelėje imtyje jų ryšys su bendru sėkmės indeksu neišryškėjo pakankamai stipriai. Be to, kai kurie iš šių elementų gali būti labiau susiję su konkrečiais sėkmės aspektais, kaip pvz., rizikų valdymas – su vėlavimų ar biudžeto viršijimo mažinimu, o komunikacija – su suinteresuotųjų šalių pasitenkinimu. Todėl jų poveikis gali būti ne tiesioginis, o pasireikšti per kitus projektų valdymo procesus.

Siekiant papildomai įvertinti, su kuriais projektų sėkmės kriterijais labiausiai siejasi bendras projektų valdymo brandos indeksas buvo apskaičiuotos koreliacijos tarp brandos indekso ir kiekvieno sėkmės kriterijaus atskirai (23 lentelė).

23 lentelė. Projektų valdymo brandos indekso sąsajos su atskirais projektų įgyvendinimo sėkmės kriterijais Klaipėdos regiono savivaldybėse (sudaryta autoriaus, 2026)

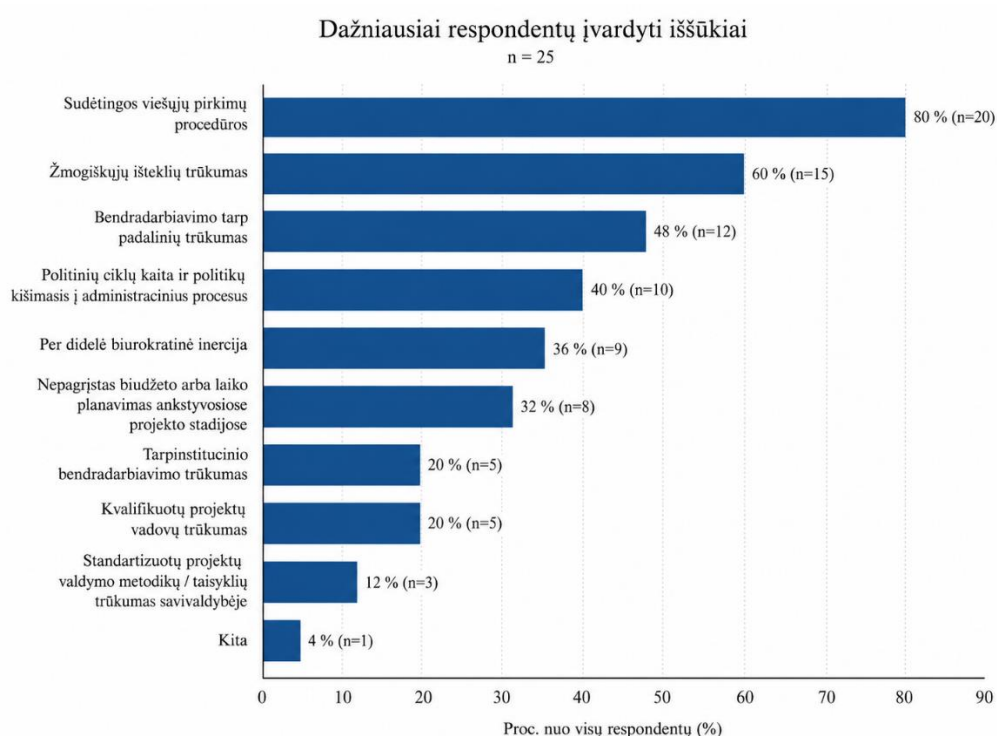
Kl. Nr.	Projektų įgyvendinimo sėkmės kriterijus	Spearman`o ρ	p reikšmė	Vertinimas
12	Operacinis efektyvumas: laikas, biudžetas ir apimtis	0,527	0,007	Statistiškai reikšmingas ryšys
13	Rezultatyvumas: projektai pasiekia tikslus, rezultatais naudojami tikslinės grupės	0,091	0,664	Ryšys statistiškai nereikšmingas
14	Aktualumas: projektai sprendžia realias bendruomenės problemas	0,510	0,009	Statistiškai reikšmingas ryšys
15	Poveikis: ilgalaikis poveikis ekonomikai, aplinkai ar socialinei gerovei	0,599	0,002	Statistiškai reikšmingas ryšys
16	Tvarumas: rezultatų palaikymas po projekto pabaigos	0,550	0,004	Statistiškai reikšmingas ryšys
17	Socialinis-ekonominis naudingumas	0,156	0,457	Ryšys statistiškai nereikšmingas

Analizuojant 23 lentelėje pateiktus tyrimo duomenis galima teigti, kad projektų valdymo brandos indeksas statistiškai reikšmingai siejasi su keliais projektų sėkmės kriterijais. Stipriausias ryšys nustatytas su ilgalaikio poveikio kriterijumi – $\rho = 0,599$. Tai rodo, kad aukštesnis projektų valdymo brandos vertinimas siejasi su palankesniu projektų ilgalaikio poveikio vietos ekonomikai, aplinkai ar socialinei gerovei vertinimu. Taip pat statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas su projektų tvarumu, aktualumu ir operaciniu efektyvumu. Tai leidžia teigti, kad brandesni projektų valdymo procesai respondentų vertinimuose susiję ne tik su gebėjimu projektus užbaigti pagal suplanuotus parametrus, bet ir su gebėjimu kurti bendruomenei aktualius bei ilgalaikius rezultatus. Kita vertus, projektų valdymo brandos indeksas statistiškai reikšmingai nesusijęs su 13 klausimo rezultatyvumo kriterijumi ir 17 klausimo socialinio-ekonominio naudingumo kriterijumi. Šį rezultatą būtų galima aiškinti keliais būdais: šie kriterijai apklausoje buvo vertinami gana aukštai beveik visų respondentų, todėl atsakymų įvairovė galėjo būti per maža, kad išryškėtų stipresnis statistinis ryšys. Antra, socialinis-ekonominis naudingumas yra platesnė ir sudėtingiau įvertinama kategorija, todėl savivaldybių tarnautojams gali būti sunkiau ją tiesiogiai susieti su kasdieniais projektų valdymo procesais. Trečia, kai kurie projektų rezultatyvumo ir naudingumo aspektai gali priklausyti ne tik nuo savivaldybės projektų valdymo brandos, bet ir nuo išorinių veiksnių: finansavimo sąlygų, nacionalinių prioritetų, rangovų veiklos, politinių ciklų ar gyventojų poreikių kaitos.

Koreliacinės analizės rezultatai papildė pusiau struktūruoto interviu analizę. Interviu metu informantai pabrėžė, kad aiškios projektų valdymo tvarkos, atsakomybių paskirstymas, metodinė pagalba, PMO funkcijos ir kompetencijų ugdymas padeda mažinti chaotiškumą, aiškiau koordinuoti veiksmus ir siekti geresnių projektų rezultatų. Kiekybiniai duomenys šią išvargą papildė statistiškai: respondentų atsakymuose aukštesnis projektų valdymo brandos vertinimas siejasi su aukštesniu projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimu. Apibendrinant koreliacinės analizės rezultatus galima teigti, kad pagrindinė teorinio modelio prielaida pasitvirtina: projektų valdymo branda yra teigiamai susijusi su projektų įgyvendinimo sėkme. Stipriausiai ši sąsaja išryškėja vertinant bendrą brandos ir bendrą sėkmės indeksų ryšį. Atskirų elementų analizė rodo, kad projektų sėkmei ypač svarbus aiškūs

projektų valdymo procesai, jų nuolatinis tobulinimas, ilgalaikės naudos planavimas, atsakomybių paskirstymas bei darbuotojų kompetencijos ir metodinė pagalba.

Ketvirtosios anketos dalis atskleidžia, kokie veiksniai labiausiai trukdo sėkmingai įgyvendinti projektus savivaldybėse. Anketos 18 klausime respondentų buvo prašoma pažymėti pagrindinius iššūkius, susijusius su biurokratine inercija, viešųjų pirkimų procedūromis, politinių ciklų įtaka, standartizuotų metodikų trūkumu, kvalifikuotų projektų vadovų ir žmogiškųjų išteklių stoka, bendradarbiavimo problemomis bei nepagrįstu laiko ar biudžeto planavimu. Šie aspektai atitinka anketos metodologinį pagrindimą, kuriame pabrėžiama, kad projektų įgyvendinimo sėkmei įtaką daro tiek vidiniai organizaciniai, tiek išorinės aplinkos trikdžiai (4 pav.). Kadangi 18 klausimas buvo kelių pasirinkimų klausimas, kiekvienas atsakymo variantas analizuotas atskirai. Todėl procentinės reikšmės paveiksle rodo ne bendrą 100 proc. pasiskirstymą, o tai, kokia respondentų dalis pažymėjo konkretų iššūkį.



4 pav. Pagrindiniai projektų įgyvendinimo sėkmę ribojantys iššūkiiai Klaipėdos regiono savivaldybėse (sudaryta autoriaus, 2026)

4 paveikslo duomenimis, dažniausiai respondentų nurodytas su projektų įgyvendinimu susijęs iššūkis yra sudėtingos viešųjų pirkimų procedūros. Šį atsakymo variantą pažymėjo 80 proc. visų tyrimo dalyvių. Tai leidžia teigti, kad viešųjų pirkimų procesas respondentų vertinimu yra vienas reikšmingiausių veiksnių, ribojančių sklandų projektų įgyvendinimą savivaldybėse. Antras pagal dažnumą iššūkis yra žmogiškųjų išteklių trūkumas, kurį pažymėjo 60 proc. tyrimo dalyvių. Žmogiškųjų išteklių trūkumas greičiausiai gali reikšti ne tik per mažą darbuotojų skaičių, bet ir didelį darbo krūvį, ribotas galimybes skirti pakankamai laiko projektų planavimui, kontrolei, rizikų valdymui ar komunikacijai su suinteresuotomis šalimis. Trečias dažniausiai minėtas iššūkis yra bendradarbiavimo tarp padalinių trūkumas. Projektams įgyvendinti savivaldybių institucijose reikia kelių padalinių sąveikos, todėl nepakankamas tarpusavio bendradarbiavimas yra vienas iš lemiančių

veiksnių sėkmingai įgyvendinti projektus. Įdomu, kad nemažai respondentų pasirinkimo vieną iš iššūkių, kuris paminėtas ir teoriniame modelyje – reikšmingą vietą tarp respondentų nurodytų kliūčių taip pat užima politinių ciklų kaita ir politikų kišimasis į administracinius procesus. Šį veiksnių pažymėjo 40 proc. tyrimo dalyvių. Šis rezultatas dera su teoriniame modelyje išskirta politinių ciklų ir suinteresuotųjų šalių įtakos logika, pagal kurią projektų įgyvendinimo sėkmei poveikį daro ne tik organizacijos vidiniai procesai, bet ir išorinė politinė bei institucinė aplinka. Kiek rečiau, tačiau taip pat reikšmingai, respondentai pažymėjo per didelę biurokratinę inerciją (36 proc.) ir nepagrįstą biudžeto arba laiko planavimą ankstyvosiose projekto stadijose (32 proc.). Šie rezultatai leidžia teigti, kad dalis projektų įgyvendinimo problemų kyla jau ankstyvose projektų inicijavimo ir planavimo stadijose.

Siekiant ribotai įvertinti, ar iššūkių vertinimai skiriasi pagal respondentų atstovaujamą savivaldybę, buvo palygintos dažniausiai kiekvienoje savivaldybės respondentų grupėje pažymėtos kliūtys (24 lentelė). Vienas respondentas savivaldybės nenurodė, todėl savivaldybių palyginime jis neįtrauktas.

24 lentelė. Dažniausiai pažymėti projektų įgyvendinimo iššūkiai pagal Klaipėdos regiono savivaldybes (sudaryta autoriaus, 2026)

Atstovaujama savivaldybė	N	Dažniausiai pažymėti iššūkiai
Klaipėdos miesto savivaldybė	4	Sudėtingos viešųjų pirkimų procedūros – 4 respondentai (100 proc.); politinių ciklų kaita ir politikų kišimasis – 3 respondentai (75 proc.)
Klaipėdos rajono savivaldybė	17	Sudėtingos viešųjų pirkimų procedūros – 12 respondentų (70 proc.); žmogiškųjų išteklių trūkumas – 12 respondentų (70 proc.); biurokratinė inercija, politinių ciklų įtaka ir bendradarbiavimo tarp padalinių trūkumas – po 7 respondentus (41 proc.)
Kretingos rajono savivaldybė	3	Sudėtingos viešųjų pirkimų procedūros – 3 respondentai (100 proc.); bendradarbiavimo tarp padalinių trūkumas – 3 respondentai (100 proc.); žmogiškųjų išteklių ir standartizuotų metodikų trūkumas – po 2 respondentus (66,7 proc.)

Pagal 24 lentelės duomenis galima teigti, kad viešųjų pirkimų procedūros yra pagrindinis projektų įgyvendinimo trikdys. Klaipėdos rajono savivaldybės respondentų atsakymuose šalia viešųjų pirkimų ypač ryškiai išsiskiria žmogiškųjų išteklių trūkumas, o Kretingos rajono savivaldybės respondentų atsakymuose – bendradarbiavimo tarp padalinių problema. Klaipėdos miesto savivaldybės respondentų grupėje, be viešųjų pirkimų, dažniau pažymėta politinių ciklų ir politikų kišimosi į administracinius procesus problema. Kiekybinės apklausos rezultatai iš esmės dera su interviu analizėje išryškėjusiomis tendencijomis. Interviu metu informantai taip pat akcentavo viešųjų pirkimų, žmogiškųjų išteklių trūkumo, biurokratinės inercijos, politinių ciklų ir vidinių procesų koordinavimo problemas. Pastebėtina, kad net ir esant projektų valdymo taisyklėms, projektų sėkmę gali riboti platesni administraciniai ir instituciniai veiksniai, kurių viena projektų komanda negali visiškai kontroliuoti. Apibendrinant ketvirtosios anketos dalies rezultatus galima teigti, kad pagrindiniai projektų įgyvendinimo sėkmę ribojantys veiksniai savivaldybėse yra sudėtingos viešųjų pirkimų procedūros, žmogiškųjų išteklių trūkumas, nepakankamas bendradarbiavimas tarp padalinių, politinių ciklų įtaka ir biurokratinė inercija. Vertinant plačiau – kliūtys susijusios administraciniais procesais, žmogiškųjų išteklių pajėgumais ir politinės aplinkos poveikiu. Galima teigti, kad projektų valdymo brandos didinimas savivaldybėse turėtų būti siejamas ne tik su formalių taisyklių ar metodikų kūrimu, bet ir su praktinių įgyvendinimo sąlygų gerinimu: viešųjų pirkimų procesų efektyvinimu, darbuotojų pajėgumų stiprinimu, aiškesniu padalinių bendradarbiavimu, realistiškesniu projektų planavimu ir projektų įgyvendinimo tęstinumo užtikrinimu nepaisant politinių ciklų kaitos.

Toliau atliekamas ketvirtosios anketos dalies atviro klausimo, kuriuo siekta nustatyti, kokius projektų valdymo ir įgyvendinimo tobulinimo pasiūlymus galėtų pateikti savivaldybių darbuotojai, vertinimas. Šis klausimas papildo ankstesnį uždarą klausimą apie projektų įgyvendinimo kliūtis, nes leidžia respondentams laisva forma įvardyti ne tik problemas, bet ir galimas jų sprendimo kryptis. Kadangi šis klausimas atviro tipo, jo atsakymai analizuoti taikant teminio grupavimo principą (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014) (25 lentelė). Pirmiausia buvo peržiūrėti visi respondentų įrašyti atsakymai, vėliau jie sugrupuoti pagal pasikartojančias prasmines temas. Į analizę įtraukti tik atsakymai, kuriuose pateikiami konkretūs pasiūlymai arba vertinimai. Trumpi formalūs įrašai, neatskleidžiantys projektų valdymo tobulinimo turinio, į teminę analizę neįtraukti. Pažymėtina, kad į atvirą klausimą atsakė tik dalis respondentų, todėl šios analizės rezultatai greičiausiai negali būti laikomi visų apklausos dalyvių nuomonę vienodai atspindinčia išvada. Jie labiau papildo kiekybinę uždarų klausimų analizę ir leidžia geriau suprasti, kokios praktinės tobulinimo kryptys išryškėja respondentų pasisakymuose.

25 lentelė. Respondentų pasiūlymų projektų valdymo ir įgyvendinimo tobulinimui teminis grupavimas Klaipėdos regiono savivaldybėse (sudaryta autoriaus, 2026)

Teminė kryptis	Išryškėję pasiūlymai	Būdingi respondentų atsakymų pavyzdžiai
Žmogiškųjų išteklių stiprinimas ir darbo krūvių optimizavimas	Didesnis projektų vadovų ir specialistų skaičius; darbo krūvių peržiūra; išorės ekspertų pasitelkimas; aiškesnis atsakomybių paskirstymas	„Reikalinga daugiau žmogiškųjų išteklių“, „optimizuoti darbo krūvius“, „esant poreikiui naudoti išorės ekspertus, specialistus“
Aiškesnis procesų laikymasis ir sprendimų priėmimo spartinimas	Greitesnis sprendimų priėmimas; politikų nesikišimas į administracinius procesus; nustatytų taisyklių laikymasis; darbo pagal nerašytas taisykles mažinimas	„Greitesnis sprendimų priėmimas“, „politikų nesikišimas į procesus“, „nustatytų procesų ir taisyklių laikymasis“
Projektų komandų formavimo ir vadovavimo kokybės stiprinimas	Racionalus projekto vadovo parinkimas; motyvuotos komandos sudarymas; kvalifikacijos įvertinimas; projektų apimties racionalizavimas	„Parinkti racionalų projekto vadovą“, „surinkti motyvuotą projekto komandą“, „nestambinti projektų“
Projektinio valdymo sistemos racionalizavimas	Projektinio valdymo taikymo plėtra; papildomų priemonių ar įrankių tikslingumo vertinimas; kritinis požiūris į perteklinę motyvacinę sistemą	„Įtraukti kuo daugiau darbuotojų ir projektų į projektinį valdymą“, „projektų valdymo proceso tobulinimui ribų nėra“, tačiau svarbu įvertinti, „ar organizacijai reikia“ naujų priemonių
Motyvacinės sistemos peržiūra	Priemokų už projektinį darbą vertinimas; galimas neigiamas motyvacinės sistemos poveikis komandiniam darbui	„Naikinti motyvacinę sistemą“, nes priemokos gali kurti nepageidaujamą darbuotojų elgseną

25 lentelės duomenimis, viena ryškiausių respondentų pasiūlymų krypčių yra žmogiškųjų išteklių stiprinimas. Respondentai akcentuoja, kad reikalingas didesnis projektų vadovų ir kitų specialistų skaičius, išskiriamas darbo krūvių optimizavimas ir galimybė prireikus pasitelkti išorės ekspertus. Ši tema tiesiogiai siejasi su ankstesnėje analizės dalyje nustatytu žmogiškųjų išteklių trūkumu, kaip viena pagrindinių projektų įgyvendinimo kliūčių. Kita svarbi teminė kryptis – aiškesnis procesų laikymasis ir greitesnis sprendimų priėmimas, nes respondentų atsakymuose išryškėja poreikis mažinti politikų kišimąsi į administracinius procesus, laikytis nustatytų taisyklių ir vengti darbo pagal nerašytas praktikas. Tai taip pat papildo teoriniame modelyje numatytą politinių ciklų ir biurokratinės inercijos įtaką projektų įgyvendinimo sėkmei. Trečioji išryškėjusi kryptis yra susijusi su projektų komandų formavimu ir vadovavimo kokybe. Respondentai pateikia siūlymus racionaliai parinkti projekto vadovą, sudaryti motyvuotą komandą, įvertinti komandos narių kvalifikaciją ir vengti

pernelyg didelių ar neproporcingai sudėtingų projektų. Atskira respondentų atsakymų grupė susijusi su projektinio valdymo sistemos racionalizavimu. Siūloma į projektinį valdymą įtraukti daugiau darbuotojų ir projektų, kartu pabrėžiama, kad projektų valdymo priemonių kūrimas turi būti pagrįstas realiu organizacijos poreikiu. Ši mintis svarbi ir parodo, kad brandos didinimas neturėtų būti suprantamas vien kaip naujos procedūros. Priešingai, brandesnis projektų valdymas turėtų reikšti tikslingą, organizacijos poreikius atitinkančią, sistemą, kuri padeda, o ne apsunkina, projektų įgyvendinimą. Atviro klausimo rezultatai iš esmės papildė interviu analizėje išryškėjusias išvalgas dėl aiškių taisyklių, atsakomybių paskirstymo, žmogiškųjų išteklių, metodinės pagalbos, politinio stabilumo ir vidinių procesų kokybės svarbos. Galima teigti, kad tiek interviu, tiek anketinės apklausos atsakymuose į atvirą klausimą projektų valdymo tobulinimas siejamas ne vien su formaliu procedūrų kūrimu, bet ir su praktiniu projektų įgyvendinimo pajėgumu: žmonėmis, komandomis, sprendimų priėmimu, atsakomybėmis ir realiu procesų laikymusi.

Apibendrinant 4 dalies atsakymų analizę aiškėja, kad respondentų pasiūlymai daugiausia susiję su praktinių projektų įgyvendinimo sąlygų gerinimu. Labiausiai išryškėja poreikis stiprinti žmogiškuosius išteklius, optimizuoti darbo krūvius, greitinoti sprendimų priėmimą, mažinti politinį kišimąsi, užtikrinti nustatytų taisyklių laikymąsi, racionaliau formuoti projektų komandas ir tikslingai plėtoti projektinio valdymo sistemą. Šios kryptys rodo, kad projektų valdymo brandos didinimas savivaldybėse turėtų būti suprantamas ne tik kaip metodikų ar procedūrų kūrimas, bet ir kaip organizacinio pajėgumo stiprinimas, leidžiantis projektus įgyvendinti sklandžiau, atsakingiau ir labiau orientuojantis į ilgalaikę naudą.

Šiame baigiamajame projekte taikyta metodų trianguliacija leido tą patį tyrimo objektą – projektų valdymo brandos įtaką projektų įgyvendinimo sėkmei savivaldybėse – analizuoti trimis skirtingais pjūviais. Savivaldybių dokumentų turinio analizė atskleidė formalųjį projektų valdymo reglamentavimą bei deklaruojamą organizacijų brandos lygį. Kokybinio tyrimo (pusiau struktūruoto interviu) metu išryškėjo ekspertų požiūris į šių projektų valdymo procesų praktinį taikymą, vadovybės vaidmenį, organizacinės kultūros ypatumus ir projektų sėkmės suvokimą strateginiu lygmeniu. Tuo tarpu kiekybinės anketinės apklausos duomenys leido šias formalias taisykles ir ekspertų išvalgas patikrinti platesnėje, tiesiogiai projektus įgyvendinančių savivaldybių darbuotojų grupėje. Trianguliacijos logika šiame tyrime grindžiama tuo, kad dokumentų analizė parodo, kaip procesai suplanuoti teoriškai, interviu duomenys padeda paaiškinti, kodėl tam tikri projektų valdymo reiškiniai ir iššūkiai atsiranda praktikoje, o anketinės apklausos rezultatai leidžia įvertinti, kaip plačiai šie reiškiniai atsispindi darbuotojų kasdienėje veikloje.

Toliau atliekamas tiesioginis gautų rezultatų lyginimas, siekiant nustatyti sąsajas tarp tirtų kintamųjų. Pagrindinės tyrimo tendencijos – projektų valdymo formalizavimas, sėkmės suvokimas ir kylančių iššūkių analizė – bei jų integruota interpretacija pateikiamos 4 priede. Vertinant empirinio tyrimo duomenis (žr. 4 Priedas), apibendrinami ir susiejami skirtingais metodais gauti rezultatai. Taikyta metodų trianguliacija leido tą patį tyrimo objektą – projektų valdymo brandos įtaką projektų įgyvendinimo sėkmei savivaldybėse – analizuoti trimis skirtingais pjūviais. *Pirmiausia*, savivaldybių dokumentų turinio analizė atskleidė formalųjį projektų valdymo reglamentavimą bei organizacijų brandos lygį. Kokybinio tyrimo (pusiau struktūruoto interviu) metu išryškėjo ekspertų požiūris į šių projektų valdymo procesų taikymą kasdienėje veikloje, o kiekybinės anketinės apklausos duomenys leido formalias taisykles ir ekspertų išvalgas patikrinti platesnėje savivaldybių darbuotojų grupėje. Analizuojant tyrimo rezultatus pasitvirtina pradinės teorinės prielaidos, kurias įrodo egzistuojančios koreliacijos tarp gautų duomenų. *Pirmiausia*, tyrimo metodų trianguliacija patvirtina, kad projektų

valdymo branda savivaldybėse nėra vienoda. Interviu ir dokumentų analizėje nustatyta, kad savivaldybėse (ypač Klaipėdos r.), kuriose projektų valdymas yra labiau formalizuotas ir įsteigta centrinė PMO, procesai valdomi efektyviau. Tai tiesiogiai patvirtina pirmajame skyriuje analizuotus Pilkaitės ir Chmieliausko (2015) bei Niema (2021) teiginius apie PMO padalinių ir standartizacijos kritinę svarbą viešajame sektoriuje. Be to, šis formalizavimo poreikis praktikoje dera su antrajame skyriuje nagrinėtais VŠĮ Centrinės projektų valdymo agentūros parengtais metodiniais dokumentais bei LR Strateginio valdymo metodikos reikalavimais, sukuriančiais spaudimą viešajam sektoriui didinti projektų įgyvendinimo brandos lygį.

Antra, tyrimo rezultatai išryškina skirtingas projektų sėkmės sampratas. Kiekybinėje analizėje nustatyta, kad aukščiausiai vertinami projektų aktualumo, ilgalaikio poveikio ir rezultatyvumo kriterijai, o žemiausiai – operaciniai parametrai (užbaigimas laiku ir neviršijant biudžeto). Šis rezultatas papildė interviu analizėje išryškėjusį sėkmės sampratos dualizmą: operacinės sėkmės („geležinio trikampio“) atskyrimą nuo strateginės sėkmės (ilgalaikės viešosios vertės). Šie empiriniai radiniai patvirtina Ika ir Pinto (2022) mokslines koncepcijas, kad viešajame sektoriuje reikia visapusiškai matuoti projektų įgyvendinimo sėkmę. Poreikis savivaldybėms orientuotis į ilgalaikę naudą tiesiogiai atspindi antrajame skyriuje analizuotas EBPO gaires ir LR Vyriausybės 2021 m. Strateginio valdymo metodiką. Šiuose dokumentuose reikalaujama pereiti nuo formalaus biudžeto įsisavinimo prie realaus socialinio-ekonominio poveikio ir sukurtos viešosios vertės vertinimo.

Trečia, interviu metu ir anketinėje apklausoje išskirtos pagrindinės projektų valdymo problemos – sudėtingos viešųjų pirkimų procedūros, žmoniškųjų išteklių trūkumas, politiniai ciklai ir biurokratinė inercija – kas atitinka teoriniame modelyje numatytus vidinius ir išorinius trikdžius. Tai atkartoja Boyne (2002) bei Ranasinghe ir kt. (2025) mokslines išvalgas apie išorinės aplinkos spaudimą. Empiriškai patvirtino faktas, kad biurokratinės kliūtis ir operacinį vėlavimą vietos savivaldoje dažnai lemia itin griežti LR viešųjų pirkimų įstatymo reikalavimai, kurie, kaip nustatyta antrojo skyriaus analizėje, reikalauja ypač aukštos išankstinio planavimo kompetencijos, kurios savivaldybėms neretai trūksta arba joms skiriama per mažai dėmesio.

Ketvirta, koreliacinės analizės rezultatai leidžia pagrįsti pagrindinę baigiamojo projekto prielaidą, kad projektų valdymo branda yra tiesiogiai susijusi su projektų įgyvendinimo sėkme. Nustatytas teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys patvirtina Yessengeldina ir kt. (2025) bei P3M3 brandos modelio kūrėjų išvadas, kad procesų standartizacijos lygio kėlimas organizacijoje tiesiogiai lemia sėkmingesnį rezultatų pasiekimą. Kadangi koreliacija parodo tik minimų reiškinių ryšį, kurį plačiau paaikškina interviu duomenys: informantai akcentavo, kad aiškūs procesai, atsakomybių paskirstymas ir metodinė pagalba suteikia organizacinį pajėgumą, padedantį suvaldyti projektų įgyvendinimo procesus ir jų vidinę ir išorinę aplinkas.

Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus, patikslinamas pirmajame skyriuje sukonstruotas Projektų valdymo brandos lygio įtakos projektų įgyvendinimo sėkmei viešojo sektoriaus organizacijose teorinis modelis, papildant jį empirinio tyrimo duomenimis (žr. 5 Priedas). Taikant „šviesoforo“ metodą raudona spalva išryškinti didžiausi praktikoje patvirtintą išoriniai bei vidiniai trikdžiai (politiniai ciklai, sudėtingi viešieji pirkimai, žmoniškųjų išteklių trūkumas), geltona spalva pažymėtos silpnesnės ir tobulintinos procesų sritys (rizikų bei išteklių valdymas ir operacinė sėkmė), o žalia spalva pažymėti sėkmę garantuojantys veiksniai: stiprios organizacinės valdysenos (PMO) reikšmė ir dažniausiai pasiekiamą strateginę sėkmę.

Kartu būtina pripažinti ir tyrimo ribotumus. Pirmasis susijęs su nedidele (N=25) ir netolygiai tarp savivaldybių pasiskirsčiusia kiekybinio tyrimo imtimi. Remiantis tyrimų metodologijos principais (Kardelis, 2017), dėl per mažo sub-grupių dydžio ir neužtikrinto reprezentatyvumo savivaldybių tarpusavio palyginimai negali būti laikomi statistiškai patikimais. Antrasis ribotumas susijęs su tuo, kad dalis tyrimo kintamųjų, ypač projektų sėkmė, yra daugiamatis reiškinys. Tai paaiškina, kodėl operacinio efektyvumo kriterijus statistiškai išsiskiria iš kitų sėkmės kriterijų. Trečiasis ribotumas susijęs su respondentų subjektyviu vertinimu: apklausoje matuojamas darbuotojų požiūris į procesus ir rezultatus, o ne objektyvūs projektų terminų, biudžetų ar poveikio rodikliai. Vis dėlto šie ribotumai nepaneigia tyrimo rezultatų vertės. Tikėtina, kad taikyta metodų trianguliacija leidžia gautus duomenis interpretuoti plačiau, bet ribotumas išlieka.

Apibendrinant trečiojo skyriaus empirinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad projektų valdymo branda veikia kaip esminis organizacinis pajėgumas, kuris daro tiesioginę ir statistiškai reikšmingą įtaką projektų įgyvendinimo sėkmei vietos savivaldoje. Pritaikyta metodologinė trianguliacija (dokumentų turinio analizės, anketinės apklausos bei ekspertų interviu duomenų sintezė) atskleidė ryškų savivaldybių projektų valdymo brandos netolygumą. Tyrimas įrodė, kad vietos savivaldos institucijos sėkmingiau įgyvendina projektus, jei yra perėjusios nuo asmenine patirtimi grįsto valdymo prie standartizuotų procedūrų ir sukūrusio PMO arba jų atitikmenį. Aukštesnis brandos lygis leidžia savivaldybėms sėkmingiau valdyti vidinės ir išorinės aplinkos spaudimą ir trikdžius: sudėtingas viešųjų pirkimų procedūras, žmogiškųjų išteklių trūkumą, politinių ciklų kaitą, biurokratinę inerciją. Empiriniai duomenys taip pat atskleidė sėkmės sampratos skirtingą suvokimą – žemesnės brandos savivaldybėse projektų sėkmė orientuojama į operacinių „geležinio trikampio“ parametrų (laiko ir biudžeto) įgyvendinimą, o aukštesnę projektų valdymo brandą pasiekusios institucijos labiau orientuojasi į strateginę sėkmę – ilgalaikės tvarios viešosios vertės kūrimą ir bendruomenės problemų sprendimą.

Išvados

1. atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad projektų įgyvendinimas viešajame sektoriuje susijęs su specifine šių organizacijų makroaplinka. Šiai aplinkai būdingi politiniai ciklai, biurokratinė inercija ir daugiakryptis suinteresuotųjų šalių spaudimas. Moksliniuose šaltiniuose pabrėžiama, kad dėl šių veiksnių projektų sėkmės samprata savivaldoje tampa daugialype, apimančia tiek tradicinę operacinę sėkmę (vertinamos „geležinio trikampio“ – biudžeto, laiko ir apimties – parametrais), tiek vis didesnę reikšmę įgyja ilgalaikė strateginė sėkmė, t. y. tvarios viešosios vertės kūrimas. Atlikus mokslinės literatūros analizę, šie elementai apjungti į vieną priešasties ir pasekmės grandinę, sukonstruojant trijų hierarchinių lygmenų (strateginio, organizacijos ir projekto) teorinį modelį: strateginiu lygmeniu formuojamos nacionalinės plėtros kryptys ir suinteresuotųjų šalių lūkesčiai, kurie perduodami tiesioginiam vykdymui į savivaldybes. Šiame etape organizacijos patiria nuolatinį išorinių makroaplinkos trikdžių (politinių ciklų, metinių biudžetų) spaudimą. Organizaciniu lygmeniu veikia pagrindinis modelio transformacinis mechanizmas (fasilitatorius) – organizacijos projektų valdymo branda. Ji matuojama per septynias P3M3 modelio procesų sritis (valdymo, naudų, finansų, rizikų, išteklių, organizacinę valdyseną bei suinteresuotųjų šalių įtraukimą) ir nulemia, ar institucija yra pajėgi atlaikyti strateginiu lygmeniu suformuotą spaudimą bei paversti strategines kryptis valdomomis užduotimis, veiklomis ir projektais. Projekto lygmeniu įsijungia tiesioginis taktinis vykdymas, kurio išeiga – projektų įgyvendinimo sėkmė, matuojama pagal EBPO kriterijus (operacinį efektyvumą, rezultatyvumą, aktualumą, poveikį, tvarumą ir socialinį-ekonominį naudingumą). Šis modelis pagrindžia teorinę prielaidą, kad aukštesnė projektų valdymo branda veikia kaip esminis organizacinis įrankis. Jis suteikia savivaldybėms pajėgumą suvaldyti išorinius trikdžius ir užtikrina sėkmingą perėjimą nuo paprasto operacinio užduočių vykdymo prie tvarios strateginės viešosios vertės kūrimo.
2. atlikus projektų valdymo standartų ir įgyvendinimo sėkmės kriterijų taikymo viešojo sektoriaus organizacijose tarptautinio bei nacionalinio teisinio reguliavimo analizę nustatyta, kad vietos savivaldos institucijos patiria dvejopą spaudimą. Viena vertus, per privalomuosius dokumentus (tokius, kaip ES struktūrinių fondų investicijų reglamentai ir LR viešųjų pirkimų įstatymas) suformuojama konkreti teisinė aplinka, kuri griežtai apibrėžia operacinės projektų sėkmės rėmus – skaidrumo reikalavimus, griežtą laiko ir biudžeto planavimą bei lėšų panaudojimo kontrolę. Kita vertus, tarptautinėmis rekomendacinėmis metodologijomis (Europos Komisijos PM² metodika, EBPO gairėmis) bei nacionaliniais dokumentais (LR strateginio valdymo įstatymu ir Centrinės projektų valdymo agentūros (CPVA) metodikomis) formuojamas imperatyvus reikalavimas peržengti tradicinį operacinį vykdymą ir orientotis į strateginę sėkmę. Sugretinus šiuos strateginius ir teisinio reguliavimo aspektus su teoriniu modeliu bei pritaikius „šviesoforo“ principą nustatyta, kad teisinė sistema užtikrina griežtą procedūrinę operacinio lygmens kontrolę (žalia zona) ir teikia plačias metodines rekomendacijas procesų valdymui (geltona zona). Tuo tarpu aplinkos veiksniai – politiniai ciklai ir biurokratinė inercija (raudona zona) – nėra teisiškai reglamentuoti, todėl jiems suvaldyti reikalingas aukštas pačios institucijos projektų valdymo brandos lygis. Pažangios savivaldybės savarankiškai standartizuoja vidinius procesus ir įsteigia centralizuotas projektų valdymo tarnybas (PMO).
3. atlikus empirinio tyrimo, grįsto metodų trianguliacija (dokumentų turinio analizės, anketinės apklausos ir pusiau struktūruotų interviu duomenų sinteze) duomenų analizę nustatyta, kad projektų valdymo branda daro tiesioginę ir statistiškai reikšmingą teigiamą įtaką projektų įgyvendinimo sėkmei Klaipėdos regiono savivaldybėse (koreliacijos koeficientas $r = 0,643$, $p =$

0,001). Išanalizavus kokybinius ir kiekybinius tyrimo duomenis, išryškėjo esminės tendencijos. *Projektų valdymo brandos netolygumas.* Tyrimas atskleidė atotrūkį tarp savivaldybių. Institucijos, perėjusios nuo asmenine patirtimi grįsto valdymo prie standartizuotų procedūrų ir įgalinusios centralizuotas projektų valdymo tarnybas (PMO) demonstruoja geresnius projektų koordinavimo bei kontrolės rezultatus. Tuo tarpu savivaldybės be vieningos metodikos ir aiškaus atsakomybių paskirstymo susiduria su procesų fragmentacija ir pasikliauja išimtinai individualiomis darbuotojų pastangomis. *Projektų sėkmės sampratos dualizmas.* Empiriniai duomenys išryškino skirtingą projektų įgyvendinimo sėkmės suvokimą ir pasiekimą viešajame sektoriuje. Nustatyta, kad savivaldybėms kur kas geriau sekasi pasiekti ilgalaikę strateginę sėkmę – kurti viešąją vertę, atliepti bendruomenės poreikius ir užtikrinti rezultatų tvarumą (šis kriterijus vertintas aukščiausiai). Tačiau operacinė sėkmė, t. y. projektų užbaigimas laiku ir neviršijant suplanuoto biudžeto, yra pati silpniausia ir žemiausiai vertinama sritis. *Kritiniai įgyvendinimo trikdžiai.* Tyrimas atskleidė, kad operacinį atsilikimą labiausiai lemia ne pačių projektų komandų nekompetencija, o kompleksiniai išoriniai ir vidiniai trikdžiai. Kaip didžiausios kliūtytys identifikuotos sudėtingos ir ilgai trunkančios viešųjų pirkimų procedūros, žmogiškųjų išteklių bei profesionalių projektų vadovų trūkumas, taip pat biurokratinė inercija ir politinių ciklų kaita. Galiausiai, metodų trianguliacija leido pagrįsti mechanizmą, kaip veikia nustatytas statistinis ryšys: kompleksiskai įvertinus koreliaciją kartu su ekspertų interviu, pasitvirtino, kad būtent aukštesnė projektų valdymo branda (ypač standartizacija ir PMO veikla) suteikia savivaldybėms būtiną organizacinį pajėgumą anksčiau išvardintiems trikdžiams sumažinti ir sėkmingiau pasiekti tiek operacinius, tiek strateginius tikslus. Remiantis empirinio tyrimo duomenimis, pirmajame skyriuje sukonstruotas teorinis modelis buvo patikslintas ir adaptuotas taikant „šviesoforo“ metodą. Šiame modelyje raudona spalva išryškinti didžiausi praktikoje pasitvirtinę makroaplinkos ir vidiniai trikdžiai, tiesiogiai ribojantys operacinę projektų sėkmę: sudėtingi viešieji pirkimai, žmogiškųjų išteklių trūkumas ir politiniai ciklai. Geltona spalva pažymėtos silpniausios, tobulintinos procesų sritys (rizikų bei išteklių valdymas ir operacinė sėkmė), o žalia spalva akcentuoti sėkmę garantuojantys veiksniai – PMO reikšmė ir savivaldybėse dažniausiai pasiekiamą ilgalaikę strateginę sėkmę. Apibendrinant šį modelį galima teigti, kad aukštas projektų valdymo brandos lygis veikia kaip pagrindinis organizacinis ramstis, leidžiantis savivaldybėms suvaldyti kritinius trikdžius (raudonąją zoną) ir sėkmingai kurti tvarią viešąją vertę.

Rekomendacijos

Remiantis atlikta mokslinės literatūros, tarptautinio ir nacionalinio teisinio reguliavimo bei empirinio tyrimo duomenų (dokumentų analizės, anketinės apklausos ir ekspertų interviu trianguliacijos) analize ir siekiant didinti projektų valdymo brandą ir projektų įgyvendinimo operacinę bei strateginę sėkmę, teikiamos rekomendacijos suinteresuotosioms šalims.

1. Lietuvos Respublikos Centrinei projektų valdymo agentūrai (CPVA) bei Viešųjų pirkimų tarnybai (VPT) rekomenduojama:

- parengti ir savivaldybėms pritaikyti supaprastintas viešųjų pirkimų metodines gaires. Rekomenduojama sukurti standartizuotus tipinių savivaldos infrastruktūros projektų pirkimo dokumentų šablonus ir teikti aktyvesnes išankstines konsultacijas sudėtingų pirkimų planavimo etape.

2. Klaipėdos regiono savivaldybių merams ir savivaldybių taryboms rekomenduojama:

- tapti asmeniniais projektų valdymo brandos didinimo iniciatyvos ambasadoriais. Siekiant kurti ir palaikyti pažangias vadybines praktikas savivaldybės aukščiausia vadovybė turėtų aktyviai ir atvirai remti šiuos pokyčius. Tyrimas atskleidė, kad būtent aukšta organizacinė branda užtikrina sėkmingą politinės programos ir strateginių tikslų įgyvendinimą, todėl merai ir tarybos nariai turėtų nuosekliai demonstruoti palaikymą projektiniam valdymui ir formuoti atitinkamą organizacinę kultūrą. Projektų valdymo metodikos ir principai, kaip vidiniai institucijų procesų vadybos metodai, nėra numatyti jokiam Lietuvos Respublikos teisės akte, todėl savivaldybės vadovybės palaikymas bei skatinimas yra būtinas, nes valstybės tarnautojai paprastai linkę vadovautis tik privalomais teisės aktais.
- atnaujinti projektų vadovų motyvacinę ir atlygio sistemą. Kadangi 60 proc. respondentų nurodė kvalifikuotų projektų vadovų trūkumą kaip esminę kliūtį, savivaldybių vadovybei rekomenduojama peržiūrėti atlygio politiką, numatant biudžeto fondą konkurencingam projektų vadovų atlygiui bei finansiniams priedams, susietiems su pasiektais strateginiais projekto rezultatais.
- mažinti politinių ciklų įtaką operaciniam projektų valdymui. Savivaldybių taryboms rekomenduojama politiniu lygmeniu tvirtinti tik ilgalaikes strategines investicijų programas bei portfelių prioritetus, o operacinį jų įgyvendinimą ir sprendimų priėmimą palikti išimtinai administracijos vadovybės kompetencijai.

3. Klaipėdos regiono savivaldybių (Klaipėdos miesto, Klaipėdos rajono ir Kretingos rajono) administracijų direktoriams rekomenduojama:

- įsteigti atskirus Projektų valdymo biurus (PMO), kaip savarankiškus padalinius arba deleguoti aiškias funkcijas atskiriems skyriams (jei jų neturi). Tyrimas parodė, kad centralizuotą koordinavimą turinčios savivaldybės dirba sėkmingiau. Šiems padaliniams ar atsakingiems skyriams turi būti priskirtos projektų valdymo metodikų diegimo, palaikymo, konsultavimo ir nuolatinio vidinių kompetencijų auginimo funkcijos.
- keisti organizacinį požiūrį į viešųjų pirkimų procesą ir užtikrinti didesnę Viešųjų pirkimų skyriaus integraciją. Atsižvelgiant į tai, kad 80 proc. respondentų viešuosius pirkimus nurodė kaip pagrindinę kliūtį, būtina keisti suvokimą, kad viešieji pirkimai yra tik trukdis. Administracijų direktoriams rekomenduojama integruoti Viešųjų pirkimų skyriaus specialistus jau ankstyvosiose projektų inicijavimo ir planavimo stadijose. Tokia integracija pavers viešuosius pirkimus ne stabdžiu, o projekto įgyvendinimo pagalbininku, padedančiu

projektų komandoms sėkmingai pasiekti „geležinio trikampio“ (laiko, biudžeto ir kokybės) rodiklius.

4. Savivaldybių Projektų valdymo tarnyboms (PMO) arba padaliniams, atliekantiems centralizuotą projektų koordinavimą, rekomenduojama:

- tapti vidiniu organizacijos kompetencijų ugdymo ir mentorystės centru. Kadangi darbuotojų kompetencijų užtikrinimas vertinamas kaip viena silpniausių sričių, PMO privalo perimti aktyvią vidinio ugdymo funkciją ir organizuoti reguliarius specializuotus mokymus projektų valdyme dalyvaujantiems tarnautojams arba aktyviai teikti konkrečių mokymų poreikį institucijų personalo specialistams dėl projektinėse veiklose dalyvaujančių asmenų kompetencijų tobulinimo.
- užtikrinti vieningą Projektų valdymo informacinės sistemos (PVIS) naudojimą. PMO privalo užtikrinti griežtesnę operacinę kontrolę: nustatyti privalomus duomenų (biudžeto, grafiko nuokrypių) pildymo standartus realiu laiku ir naudoti PVIS duomenis kaip vienintelį oficialų šaltinį atsiskaitant už projektų portfelio pažangą.

5. Mokslo bendruomenei ir ateities tyrėjams rekomenduojama:

- tyrimo plėtra ir objektyvių projektų įgyvendinimo rodiklių įtraukimas. Atsižvelgiant į šio tyrimo imties ir subjektyvaus vertinimo ribotumus, tolesniuose tyrimuose rekomenduojama įtraukti daugiau Lietuvos savivaldybių ir padidinti respondentų skaičių. Siekiant, kad išvados atspindėtų daugiau nei respondentų nuomonę, tikslinga į tyrimą įtraukti objektyvius projektų įgyvendinimo rodiklius (pavyzdžiui, realius vėlavimo terminus, faktinius biudžetų perviršius, audito ataskaitų duomenis), kurie leistų projektų valdymo brandos įtaką sėkmei pagrįsti konkrečiais, pamatuojamais įgyvendintų projektų rezultatais.

Literatūros sąrašas

1. Amoah, A., & Marimon, F. (2021). Project Managers as Knowledge Workers: Competencies for Effective Project Management in Developing Countries. *Administrative Sciences*, 11(4), 131. <https://doi.org/10.3390/admsci11040131>
2. Anantatmula, V. S., & Rad, P. F. (2018). Role of Organizational Project Management Maturity Factors on Project Success. *Engineering Management Journal*, 30(3), 165–178. <https://doi.org/10.1080/10429247.2018.1458208>
3. Aubry, M., El Boukri, S., & Sergi, V. (2021). Opening the Black Box of Benefits Management in the Context of Projects. *Project Management Journal*, 52(5), 434–452. <https://doi.org/10.1177/87569728211020606>
4. Aubry, M., ir Brunet, M. (2016). Organizational Design in Public Administration: Categorization of Project Management Offices. *Project Management Journal*, 47(5), 107–129. <https://doi.org/10.1177/87569728160470050>
5. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams* (I dalis).
6. Blaskovics, B., Maró, Z. M., Klimkó, G., Papp-Horváth, V., & Csiszárík-Kocsir, Á. (2023). Differences between Public-Sector and Private-Sector Project Management Practices in Hungary from a Competency Point of View. *Sustainability*, 15(14), 11236. <https://doi.org/10.3390/su151411236>
7. Bonomi Savignon, A., & Costumato, L. (2024). Project management logics for agile public strategic management: Propositions from the literature and a research agenda. *Information Polity*, 29(2), 153–178. <https://doi.org/10.3233/IP-230061>
8. Boyne, G.A. (2002), Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39: 97-122. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284>
9. Cardoso A, Silva TFBD, Takagi N, Silva C, Micelli A (2022), A value chain development model for the public sector. *Business Process Management Journal*, Vol. 28 No. 5-6 pp. 1229–1250, doi: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2021-0619>
10. Crawford, L.; Costello, K.; Pollack, J.; Bentley, L. Managing soft change projects in the public sector. *Int. J. Proj. Manag.* 2003, 21, 443–448. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(02\)00099-6](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(02)00099-6)
11. Eyiah-Botwe E, Aigbavboa CO, Thwala WD (2020), Curbing PPP construction projects' failure using enhanced stakeholder management success in developing countries. *Built Environment Project and Asset Management*, Vol. 10 No. 1 pp. 50–63. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-01-2018-0035>
12. Fabbro, E., & Tonchia, S. (2021). Project management maturity models: Literature review and new developments. *The Journal of Modern Project Management*, 8(3). <https://doi.org/10.19255/JMPM02503>
13. Fred, M. (2020). Local government projectification in practice – a multiple institutional logic perspective. *Local Government Studies*, 46(3), 351–370. <https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1606799>
14. Freeman, R. E., Menghwar, P. S., & Grushka-Cockayne, Y. (2025). A stakeholder theory perspective for project management. *International Journal of Project Management*, 102764. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102764>

15. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Mykolo Romerio universitetas.
16. Gaižauskaitė, I. ir Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Mykolo Romerio universitetas.
17. Gasik, S. (2023). Some insights on the future of project management in public administration. *Revista de Gestão e Projetos*, 14(3), 27-39. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i3.25043>
18. Volden, G. H. (2018). Public project success as seen in a broad perspective.: Lessons from a meta-evaluation of 20 infrastructure projects in Norway. *Evaluation and program planning*, 69, 109-117. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2018.04.008>
19. Ichsan, M., Sadeli, J., Jerahmeel, G., & Yesica, Y. (2023). The role of project management office (PMO) manager: A qualitative case study in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2210359>
20. Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40(7), 835-848. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>
21. Irfan, M., Khan, S. Z., Hassan, N., Hassan, M., Habib, M., Khan, S., & Khan, H. H. (2021). Role of project planning and project manager competencies on public sector project success. *Sustainability*, 13(3), 1421. <https://doi.org/10.3390/su13031421>
22. Jałocha, B. (2024). Projectification and its impact on the work and identity of public sector employees: Project natives, emigrants and immigrants. *International Public Management Journal*, 27(5), 726–746. <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2282627>
23. Janka, T., & Kosieradzka, A. (2019). The new approach to the strategic project management in the polish public administration. *Foundations of Management*, 11(1), 143-154. <https://doi.org/10.2478/fman-2019-0012>
24. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai : edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. (6-asis-asis patais. ir papild. leid. leid.). Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
25. M. Khoshgoftar and O. Osman, Comparison of maturity models. *2009 2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology*, Beijing, China, pp. 297-301. <https://doi.org/10.1109/ICCSIT.2009.5234402>
26. Koops L, van Loenhout C, Bosch-Rekvelde M, Hertogh M, Bakker H (2017), Different perspectives of public project managers on project success. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(6), 1294–1318, doi: <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2015-0007>
27. Krpan, L., Cvitković, I., Klečina, A., & Pupavac, D. (2023). Project Management Methodology in Regional Self-Government Units. *Systems*, 11(3), 143. <https://doi.org/10.3390/systems11030143>
28. Kuchta, D., & Mrzygłocka-Chojnačka, J. (2020). An Approach to Increase the Sustainability of Projects and their Outcomes in Public Sector through Improving Project Definition. *Sustainability*, 12(12), 4804. <https://doi.org/10.3390/su12124804>
29. Kuntuov, N. Z. (2024). Project management tools for the efficient use of resources in the public sector. *Viešoji politika ir administravimas*, 23(4), 594-607. <https://doi.org/10.13165/vpa-24-23-4-12>
30. Lappi T, Aaltonen K (2017), Project governance in public sector agile software projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), 263–294. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2016-0031>

31. Lemos Dias, T., Silva Oliveira, B., Janes Carneiro, T. C., Luis de Moura, R., & dos Santos Lima, S. (2023). Project Manager Competencies Associated with the Projects' Success in the Public Sector. *Journal of Business & Projects / Revista de Gestão e Projetos*, 14(2), 31–54. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.5585/gep.v14i2.23651>
32. Mikkelsen, K. H., & Røiseland, A. (2024). Managing portfolios of Co-creation projects in the public sector organization. *Public Management Review*, 26(12), 3741–3762. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2360028>
33. Mitchell, D., & Grandage, A. J. (2026). What About Smaller Public Projects? Examining Municipal Strategic Initiatives to Understand the Determinants of Project Completion and Efficiency. *Public Administration Quarterly*, 50(1), 39-55. <https://doi.org/10.1177/07349149251345>
34. Neumann, O., Kirklies, P.-C., & Hadorn, S. (2024). Does agile improve value creation in government? *Information Polity*, 29(2), 235-252. <https://doi.org/10.3233/IP-2300>
35. Neverauskas, B., & Railaite, R. (2013). Formation approach for project management maturity measurement. *Economics and Management*, 18(2), 360-365. <https://doi.org/10.5755/j01.em.18.2.4604>
36. Niema, O. (2021, May). Implementation of project management maturity model to improve the efficiency of activity of local self-governments. In society. Integration. Education. *Proceedings of the International Scientific Conference*, 6, 439-448. <https://doi.org/10.17770/sie2021vol6.6479>
37. Obradović, V. (2022). Project Management Office in the Public Sector: A Conceptual Roadmap. *European Project Management Journal*, 12(2), 63-70. <https://doi.org/10.56889/ghxu9566>
38. Ochoa Pacheco, P., Coello-Montecel, D., Tello, M., Lasio, V., & Armijos, A. (2023). How do project managers' competencies impact project success? A systematic literature review. *Plos one*, 18(12), e0295417. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0295417>
39. Pedrini, M., & Ferri, L. M. (2019). Stakeholder management: a systematic literature review. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 19(1), 44-59. <https://doi.org/10.1108/cg-08-2017-0172>
40. Pilkaitė, A., & Chmieliauskas, A. (2015). Changes in public sector management: establishment of project management offices—a comparative case study of Lithuania and Denmark. *Public policy and administration*, 14(2), 291-306. <https://doi.org/10.13165/vpa-15-14-2-10>
41. Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji. Lietuvos kūno kultūros akademija, Kaunas: LKKA
42. Rakšnys, A. V., Žilinskienė, D., & Guogis, A. (2025). The application of Agile methodology and challenges in the operations of public sector institutions. *Tiltai.*, 94(1), 52-62. <https://doi.org/10.15181/tbb.v94i1.2713>
43. Ranasinghe, R., Rahmani, F., Gilbert, G., & Gharaie, E. (2025). Exploring the factors influencing project management methodology implementation in local governments. *Administrative Sciences*, 15(9), 332. <https://doi.org/10.3390/admsci15090332>
44. Rowe, K. M., Whitty, S. J., & van der Hoorn, B. (2024). Creating authority and autonomy: Necessary dialectical tensions in public sector project management. *Project Leadership and Society*, 5, 100119. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100119>
45. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėdos universiteto leidykla.

46. Santos, V., & Varajão, J. (2015). PMO as a key ingredient of public sector projects' success—position paper. *Procedia computer science*, 64, 1190-1199. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.546>
47. Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *Project management journal*, 46(1), 30-39. <https://doi.org/10.1002/pmj.21468>
48. Syalevi, R., Raharjo, T., & Wibowo, W. S. (2024). The impact of Project Management Offices on organizational performance: a comprehensive review of the literature. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 12(3), 5. <https://doi.org/10.12821/ijispm120304>
49. Syed, R., Bandara, W., French, E., & Stewart, G. (2018). Getting it right! Critical success factors of BPM in the public sector: A systematic literature review. *Australasian Journal of Information Systems*, 22, 1-39. <https://doi.org/10.3127/ajis.v22i0.1265>
50. Takagi, N., & Varajão, J. (2022). ISO 21500 and success management: an integrated model for project management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(2), 408-427. <https://doi.org/10.1108/ijqrm-10-2020-0353>
51. Valackienė, A., & Trofimovas, V. (2015). Pokyčiu komunikacija viešajame sektoriuje: tyrimo metodologinis konstruktas. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 73, 121. <https://doi.org/10.7220/mosr.2335.8750.2015.73.7>
52. Varajão, J., Magalhães, L., Freitas, L., & Rocha, P. (2022). Success Management—From theory to practice. *International Journal of Project Management*, 40(5), 481-498. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.04.002>
53. Vento, I., & Kuokkanen, K. (2022). Mapping the post-bureaucratic landscape: project managers' perception of bureaucracy in European Union Cohesion policy projects. *International Review of Administrative Sciences*, 88(2), 587-604. <https://doi.org/10.1177/0020852320969801>
54. Volden, G. H., & Welde, M. (2022). Public project success? Measuring the nuances of success through ex post evaluation. *International Journal of Project Management*, 40(6), 703-714. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.06.006>
55. Yessengeldina, A., Baibussinova, Z., & Kylbayev, Y. (2025). Assessment of the maturity of project management offices of government agencies of Kazakhstan: analysis, trends, and development prospects. *Central European Journal of Public Policy*, 19(2), 111-129. <https://doi.org/10.2478/cejpp-2025-0006>
56. Young, R., & Grant, J. (2015). Is strategy implemented by projects? Disturbing evidence in the State of NSW. *International Journal of Project Management*, 33(1), 15-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.010>
57. Young, R., Young, M., Jordan, E., & O'Connor, P. (2012). Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management. *International journal of project management*, 30(8), 887-900. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.03.003>
58. Žydzūnaitė, V., ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vaga.
59. Žurga, G. (2018). Project management in public administration. TPM—total project management maturity model. the case of Slovenian public administration. *Transylvanian review of administrative sciences*, 14(53), 144-159. <https://doi.org/10.24193/tras.53e.9>
60. Zwikaël, O. (2024). Benefits classification to enhance project value creation. *International Journal of Project Management*, 42(2), 102574. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102574>

Informacijos šaltinių sąrašas

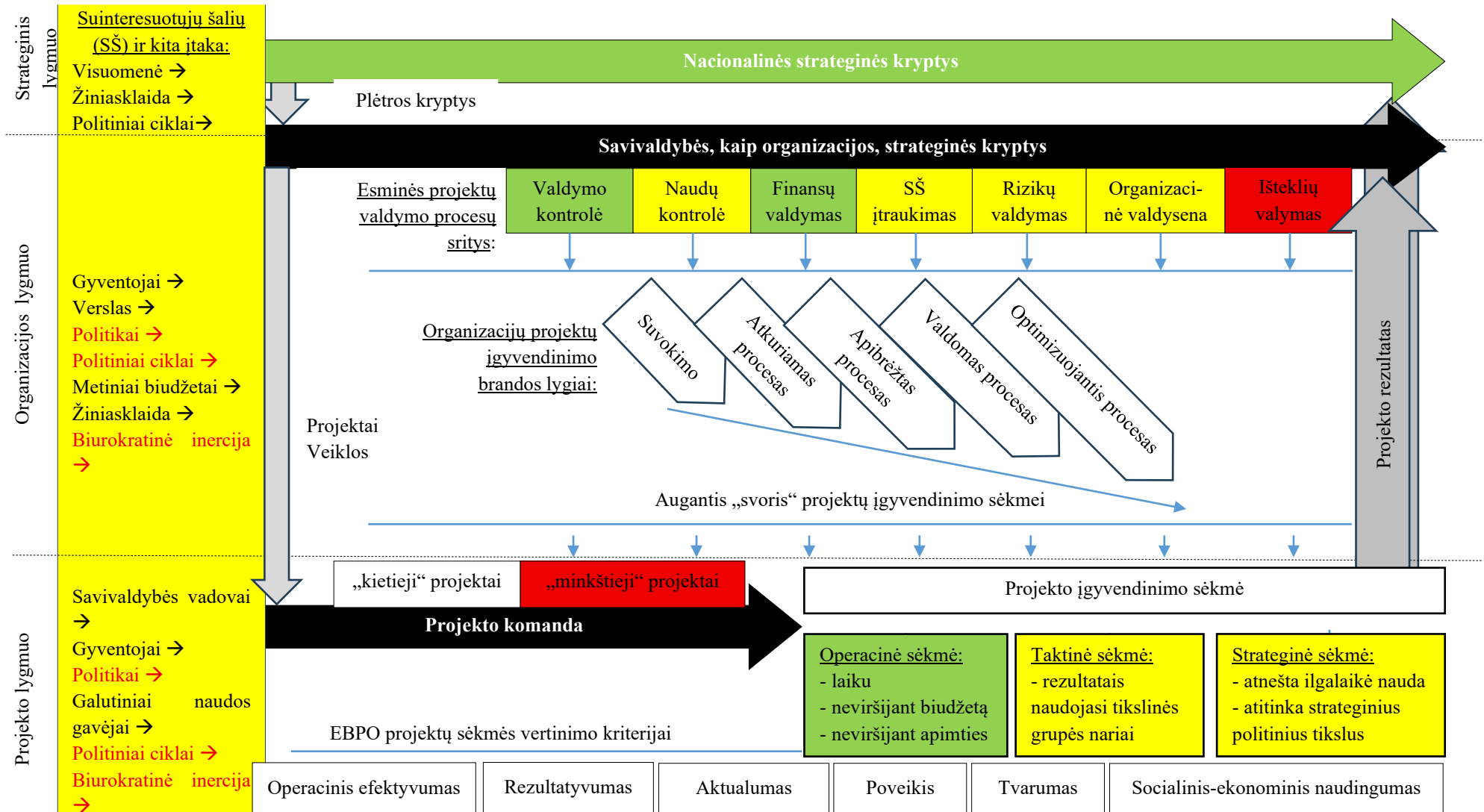
1. *Audito ataskaita „Investicijų projektų valdymo Klaipėdos miesto savivaldybės administracijoje sistema tobulintina“*. (2021). https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=20544bc9c16ee4bd7&q=https://www.klaipeda.lt/data/public/uploads/2021/10/el.parasu-va_ip-valdymas_ataskaita_2021-09-10-1.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwjTwn96K6UAxUnR_EDHd1kN_QQFnoECAkQAg&usg=AOvVaw2dSIUs_ClgeUKWfQ4ktowx&fexp=121636677,121636678
2. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija. (2025). *Recommendation of the Council on effective public investment across levels of government (OECD/LEGAL/0402)*. <https://legalinstruments.oecd.org>
3. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija. (2025). *Recommendation of the Council on public policy evaluation, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris*, <https://doi.org/10.1787/77faa4fe-en>
4. Europos Komisija. (2023). *PM² project management methodology: Guide 3.1*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2799/970188>
5. *Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) 2021/1060, 2021 m. birželio 24 d.* (2021). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:32021R1060>
6. *Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) 2021/241, kuriuo nustatoma ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonė.* (2021b). <http://data.europa.eu/eli/reg/2021/241/oj>
7. *Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) 2021/1058 dėl Europos regioninės plėtros fondo ir Sanglaudos fondo.* (2021c). <http://data.europa.eu/eli/reg/2021/1058/oj>
8. *Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2014/24/ES dėl viešųjų pirkimų, kuria panaikinama Direktyva 2004/18/EB.* (2014). <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj>
9. Gaulė, E., Petrauskienė, R., Rauleckas, R. ir Segalovičienė, I. (2021). *Baigiamųjų projektų rengimo gairės: metodinė priemonė*. Kaunas: Technologija.
10. *Investicijų projektų rengimo metodika, 2014 m. gruodžio 31 d. Nr. 2014/8-337* (su vėlesniais pakeitimais). (2014). https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://cpva.lt/wp-content/uploads/2024/04/ip-metodika_2024.pdf&ved=2ahUKEwjPoquKg_OTAxWrUMMIHTLZfjoQFnoECAwQAQ&usg=AOvVaw1R6Z6A_rzhnZzekZ3g5wQ0
11. *Išankstinio tyrimo ataskaita „Investicijų projektų valdymas Klaipėdos miesto savivaldybės administracijoje“*. (2025). https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=20544bc9c16ee4bd7&q=https://www.klaipeda.lt/data/public/uploads/2025/07/it-ataskaita_ip-valdymas_2025-07-10.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwiP-6em6a6UAxWyA9sEHUbUKDMQFnoECAUQAg&usg=AOvVaw3LJ_89U0KhRpimkzILdNj2&fexp=121636677,121636678
12. *Įsakymas dėl Klaipėdos miesto savivaldybės projektų valdymo proceso aprašo patvirtinimo, 2015 m. spalio 7 d. Nr. AD1-2954.* (2015). <https://teisineinformacija.lt/klaipeda/document/179676?version=1>
13. *Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos Projektų finansavimo ir administravimo skyriaus nuostatai, Nr. AD1-57.* (2025).

14. *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2015)*. (2017). https://view.elaba.lt/standartai/view?search_from=primove&id=1203216
15. *Konversijos koeficientų apskaičiavimo ir socialinio-ekonominio poveikio (naudos / žalos) vertinimo metodika, 2026 m. sausio 23 d. Nr. 2026/8-34 redakcija*. (2026). https://cpva.lt/dokumentai?_sf_s=konversijos
16. *Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas, 2000 m. liepos 20 d. Nr. VIII-1889*. (2000). Suvestinė red. (nuo 2025-01-15). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.106367/asrLietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymas, 2020 m. birželio 25 d. Nr. XIII-3096>. (2020). Suvestinė red. (nuo 2024-01-01) <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/90386d20bab711ea9a12d0dada3ca61b/asr>
17. *Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas, 1996 m. rugpjūčio 13 d. Nr. I-1491*. (1996). Suvestinė red. (nuo 2025-10-01). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C54AFFAA7622/asr>
18. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės projektų valdymo standartas*. (2021). https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/11/FLIXrB4b_uI.pdf&ved=2ahUKEwjeicCz_PKTAXWe_rsIHZ_vAFMQFnoECBYQAQ&usq=AOvVaw3g_YTWjWa0hqElGRPaaH0O
19. *Nutarimas dėl dvidešimtosios Lietuvos Respublikos vyriausybės programos, 2025 m. rugsėjo 25 d. Nr. XV-439*. (2025). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/24290d0099f611f0bb51b0620d4bdb93>
20. *Nutarimas dėl dvidešimtosios Lietuvos Respublikos vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo plano patvirtinimo, 2025 m. gruodžio 10 d. Nr. 895*. (2025). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/01c09b12d97b11f08918e1adc7c5b1ec>
21. *Nutarimas dėl strateginio valdymo metodikos patvirtinimo, 2021 m. balandžio 28 d. Nr. 292*. (2021). Suvestinė red. (nuo 2025-01-01) <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5e3aa191a8e511eb98ccba226c8a14d7>
22. *Nutarimas dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ patvirtinimo, 2023 m. gruodžio 23 d. Nr. XIV-2466* (2023). Suvestinė red. (nuo 2026-05-08). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/3388adf0a55611eea5a28c81c82193a8/asr>
23. *Project, programme and portfolio management — Guidance on governance, (ISO Standard No. 21505:2017)*. (2017). <https://www.iso.org/standard/63578.html>
24. *Project, programme and portfolio management — Guidance on project management, (ISO Standard No. 21502:2020)*. (2020). <https://www.iso.org/standard/74947.html>
25. *Project, programme and portfolio management — Guidance on programme management (ISO Standard No. 21503:2022)*. (2022). <https://www.iso.org/standard/82868.html>
26. *Projektų ir projektų portfelių valdymo metodika, 2025 m. vasario 25 d. Nr. 955-264/25*. (2025). <https://aktai.vilnius.lt/document/30422361?version=1>
27. *Projektinio valdymo tvarkos aprašas, 2025 m. gruodžio 18 d. AV-1900*. (2025). Vidinis dokumentas.
28. *Recommendation of the Council on public procurement, (OECD/LEGAL/0411)*. (2025). <https://legalinstruments.oecd.org>

29. *Viešojo sektoriaus sričių apžvalga ir būtini pokyčiai.* (2025).
<https://www.valstybeskontrole.lt/LT/AtvirDuomenys>
30. *VPSP projektų įgyvendinimo gairės.* (2013).
https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.ppplietuva.lt/lt/docview/%3Ffile%3D%252Fpublications%252Fdocs%252F267_7f3572c6a110c3162c139a5768a617e4.pdf

Priedai

1 priedas. Patikslintas projektų valdymo brandos lygio įtakos projektų įgyvendinimo sėkmei viešojo sektoriaus organizacijose teorinis modelis po 2 skyriaus analizės (sudaryta autoriaus, remiantis mokslinės literatūros ir teisinio reguliavimo dokumentų analize, 2026)



2 priedas. Pusiaus struktūruoto interviu klausimynas, skirtas savivaldybių politinio pasitikėjimo ir savivaldybių administracijų darbuotojams, atsakingiems už projektų valdymo sistemos kūrimą ir palaikymą, apklausti (sudaryta autoriaus, 2026)

1. Kaip bendrai apibūdintumėte savo asmeninį vaidmenį savivaldybės projektų valdymo ir įgyvendinimo procese?
2. Kokia nustatyta tvarka vadovaujamesi Jūsų savivaldybėje organizuojant projektų valdymo procesus?
 - 2.1. Kaip praktiškai užtikrinamas vienodas projektų valdymo tvarkos taikymas skirtinguose savivaldybės skyriuose?
 - 2.2. Kaip Jūsų savivaldybėje vertinamas darbuotojų polinkis taikyti asmeninę darbo praktiką įgyvendinant projektus, užuot griežtai laikantis nustatytos tvarkos?
3. Kaip Jūsų įstaigoje užtikrinama, kad darbuotojai turėtų reikiamų žinių ir gebėjimų, būtinų sėkmingam projektų valdymui?
 - 3.1. Ar jūsų savivaldybėje yra įsteigtas centralizuotas padalinys (PMO), teikiantis metodinę pagalbą? Kodėl?
4. Kas Jūsų savivaldybėje yra laikoma „sėkmingai įgyvendintu projektu“?
5. Ar po projekto užbaigimo yra vertinama ilgalaikė sukurta viešoji vertė ir nauda bendruomenei? Jei taip, kaip tai yra daroma? Jei ne, kodėl?
6. Kaip Jūsų savivaldybėje yra derinami dažnai prieštaringi suinteresuotųjų šalių interesai?
7. Jūsų nuomone, ar esama projektų valdymo tvarka ir procesų branda savivaldybėje padeda sėkmingai įgyvendinti projektus? Pakomentuokite savo nuomonę plačiau.
8. Su kokiais didžiausiais iššūkiais susiduriate įgyvendinant strateginės reikšmės projektus? Patekite pavyzdžių.
9. Kaip Jūs galvojate, ką reikėtų keisti jūsų savivaldybės projektų valdymo sistemoje, kad projektai būtų įgyvendinami sėkmingiau?

3 priedas. Kiekybinio tyrimo „Projektų valdymo brandos lygių įtakos projektų įgyvendinimo sėkmei tyrimas Lietuvos savivaldybėse“ anketa

ANKETA

Gerbiamas(-a) Respondente,

Esu Kauno technologijos universiteto Viešojo administravimo magistrantūros studijų programos studentas Mindaugas Šatkus. Šiuo metu rengiu magistro baigiamąjį projektą ir atlieku tyrimą, kurio tikslas – nustatyti projektų valdymo brandos lygio įtaką projektų įgyvendinimo sėkmei Lietuvos savivaldybėse.

Kviečiu Jus dalyvauti šiame tyrime, nes dirbate savivaldybės administracijoje ir esate tiesiogiai susijęs(-usi) su projektų planavimu, valdymu ar įgyvendinimu. Jūsų, kaip praktiko(-ės), patirtis yra ypač vertinga šiam tyrimui.

Apklausa yra anoniminė, o surinkti duomenys bus naudojami tik apibendrintai rengiant magistro baigiamąjį projektą. Anketos pildymas užtruks apie 10 minučių. Prašau Jūsų atidžiai perskaityti teiginius ir pažymėti tą atsakymo variantą, kuris geriausiai atspindi realią situaciją Jūsų atstovaujamoje savivaldybėje.

Iš anksto nuoširdžiai dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir pagalbą!

I DALIS. Bendra informacija

1. Kurioje savivaldybėje Jūs šiuo metu dirbate?

- Klaipėdos miesto savivaldybėje
- Klaipėdos rajono savivaldybėje
- Kretingos rajono savivaldybėje

2. Koks Jūsų darbo stažas viešajame sektoriuje dirbant su projektais (jų inicijavimu, valdymu, kontrole)?

- Iki 3 metų
- Nuo 3 iki 5 metų
- Nuo 6 iki 10 metų
- Daugiau nei 10 metų

3. Kokiai darbuotojų grupei Jūs priklausote?

- Padalinio / skyriaus vadovas
- Projektų vadovas / koordinatorius
- Vyriausiasis / vyresnysis specialistas, dirbantis projektinėje komandoje

II DALIS. Projektų valdymo brandos vertinimas

Prašome įvertinti žemiau pateiktus teiginius, galvodami apie projektų valdymo procesus JŪSŲ SAVIVALDYBĖJE. Kiekvienoje eilutėje pažymėkite vieną tinkamiausią atsakymo variantą pagal 5 balų skalę (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku).

Eil. Nr.	Teiginiai. Mūsų savivaldybėje...	1	2	3	4	5
4.	...yra patvirtintos aiškios, vieningos projektų valdymo taisyklės ir procedūros, kurių visi laikosi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	...projektų valdymo procesai yra nuolat peržiūrimi ir tobulinami remiantis ankstesnių projektų patirtimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	...dar prieš pradėdant projektą, yra aiškiai identifikuojama ir suplanuojama, kokią ilgalaikę naudą bei rezultatus visuomenei jis atneš.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eil. Nr.	Teiginiai. Mūsų savivaldybėje...	1	2	3	4	5
7.	...projektų biudžetai yra planuojami realistiškai ir efektyviai kontroliuojami viso projekto įgyvendinimo metu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	...yra užtikrinama nuolatinė ir skaidri komunikacija su įgyvendinamų projektų suinteresuotomis šalimis (gyventojais, politikais, partneriais).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	...projektų rizikos (pvz., vėlavimai, pabrangimai) yra sistemingai identifikuojamos ir valdomos iš anksto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	...yra aiškiai paskirstytos atsakomybės tarp vadovų, skyrių ir projektų komandų narių.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	...darbuotojams, dirbantiems su projektais, pakanka kompetencijų, jie reguliariai apmokomi ir jiems teikiama metodinė pagalba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III DALIS. Projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas

Prašome įvertinti žemiau pateiktus teiginius, kaip yra suvokiama projektų įgyvendinimo SĖKMĖ ir REZULTATAI Jūsų savivaldybėje (nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku).

Eil. Nr.	Teiginiai. Mūsų savivaldybės įgyvendinami projektai...	1	2	3	4	5
12.	...dažniausiai yra užbaigiami laiku, neviršijant suplanuoto biudžeto ir apimties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	...pasiekia savo tiesioginius tikslus, o sukurta infrastruktūra / paslaugomis realiai naudojasi tikslinės gyventojų grupės.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	...sprendžia realias bendruomenės problemas ir atitinka pagrindinius visuomenės poreikius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	...atneša teigiamą ir matomą ilgalaikį poveikį vietos ekonomikai, aplinkai ar socialinei gerovei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	...sukuria tokius rezultatus, kurių palaikymas (prižiūra) yra finansiškai ir techniškai užtikrintas ilgam laikui po projekto pabaigos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	...sukuria didesnę bendrą socialinę ir ekonominę naudą visuomenei, nei kainavo jų įgyvendinimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IV DALIS. Kylantys iššūkiai

Prašome pažymėti iki 3 pagrindinių iššūkių, kurie, Jūsų nuomone, labiausiai trukdo sėkmingai įgyvendinti projektus Jūsų savivaldybėje (galimi keli atsakymo variantai).

18. Kas labiausiai trukdo pasiekti maksimalią projektų sėkmę (pažymėkite ne daugiau kaip 3 atsakymo variantus)?

- Per didelė biurokratinė inercija
- Sudėtingos viešųjų pirkimų procedūros
- Politinių ciklų kaita ir politikų kišimasis į administracinius procesus
- Standartizuotų projektų valdymo metodikų / taisyklių trūkumas savivaldybėje
- Kvalifikuotų projektų vadovų trūkumas
- Žmogiškųjų išteklių trūkumas
- Tarpinstitucinio bendradarbiavimo trūkumas
- Bendradarbiavimo tarp padalinių trūkumas
- Nepagrįstas biudžeto ar/ir laiko planavimas ankstyvosiose projekto stadijose
- Kita (įrašykite): _____

19. Kokių pasiūlymų Jūs turėtumėte siekiant tobulinti projektų valdymą ir jų įgyvendinimą Jūsų savivaldybėje?

(Įrašykite):

4 priedas. Empirinio tyrimo rezultatų trianguliacija Klaipėdos regiono savivaldybėse, 2026 m. (sudaryta autoriaus)

Analizuojama tema	Kokybinio tyrimo rezultatai (dokumentų analizė ir interviu)	Kiekybinės anketinės apklausos rezultatai	Integruota interpretacija
Projektų valdymo brandos netolygumas	<i>Dokumentų analizė:</i> Savivaldybių norminių aktų analizė rodo ryškų formaliojo reglamentavimo netolygumą: vienoje patvirtintos išsamios projektų valdymo tvarkos ir metodikos, kitose – remiamasi tik bendriniais skyrių nuostatais, o auditų ataskaitos atskleidžia procesų fragmentaciją. <i>Ekspertų interviu:</i> Išryškėjo skirtingas savivaldybių projektų valdymo formalizavimo lygis: vienoje savivaldybėse taikomos aiškesnės tvarkos ir koordinavimo mechanizmai, kitose labiau remiamasi nusistovėjusia praktika.	Bendras projektų valdymo brandos indeksas siekia 3,87 balo iš 5. Atskirai pagal savivaldybes matyti, kad Klaipėdos miesto ir Klaipėdos rajono respondentų vertinimai yra aukštesni nei Kretingos rajono respondentų.	Visi trys tyrimo pjūviai (dokumentų analizė, interviu ir anketinė apklausa) vieningai patvirtina ryškų projektų valdymo brandos netolygumą tarp savivaldybių. Formalus (dokumentinis) neapibrėžtumas ar metodikų nebuvimas (pvz., Kretingos r.) tiesiogiai atsispindi žemesniuose darbuotojų ir vadovų vertinimuose praktikoje. Savivaldybės su patvirtintomis tvarkomis demonstruoja aukštesnę brandą.
Aiškios taisyklės, procedūros ir atsakomybės	<i>Dokumentų analizė:</i> Nors atskirose savivaldybėse egzistuoja patvirtintos procedūros, šablonai ir atsakomybių matricos, vidaus audito ataskaitos atskleidžia, kad praktikoje jų dažnai nesilaikoma, vėluojama sistemose pildyti informaciją. <i>Ekspertų interviu:</i> Informantai pabrėžė, kad aiškios projektų valdymo tvarkos padeda paskirstyti atsakomybes, mažina chaosą ir leidžia geriau kontroliuoti projektų eigą.	Aiškių taisyklių ir procedūrų vertinimo vidurkis siekia 4,00 balo, tačiau atsakomybių paskirstymas įvertintas žemiau – 3,68 balo.	Nors formalios taisyklės vertinamos gana palankiai, visų metodų duomenys rodo, kad atsakomybių pasiskirstymas praktikoje išlieka silpnoji grandis. Tai atskleidžia, kad vien formalus tvarkų patvirtinimas neužtikrina sklandaus jų laikymosi, jei organizacijoje trūksta asmeninės atsakomybės ir realios procesų kontrolės.
PMO, metodinė pagalba ir kompetencijos	<i>Dokumentų analizė:</i> Formalus PMO vaidmuo ir metodinės pagalbos teikimas įtvirtintas tik dalies savivaldybių dokumentuose. Kitur ši funkcija deleguota atskiriems skyriams, tačiau faktiškai nevykdoma visa apimtimi. <i>Ekspertų interviu:</i> Interviu analizėje išryškėjo PMO svarba. Klaipėdos rajono atvejis siejamas su labiau institucionalizuotu koordinavimu.	Darbuotojų kompetencijų, mokymų ir metodinės pagalbos vertinimo vidurkis siekia 3,68 balo, t. y. ši sritis yra tarp žemiau vertinamų brandos elementų.	Tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai duomenys atskleidžia, kad metodinė pagalba ir centralizuotas koordinavimas yra viena silpniausių ir labiausiai tobulintinų sričių savivaldybėse. Ten, kur nėra PMO, darbuotojai ir vadovai ypač pasigenda sistemingo kompetencijų ugdymo, palaikymo bei vieningos praktikos formavimo.
Projektų sėkmės samprata	<i>Dokumentų analizė:</i> Strateginiuose planuose ir projektų ataskaitose sėkmės matavimas dažniausiai orientuotas į tradicinius operacinius rodiklius (laikas, biudžetas). Ilgalaikių naudų	Projektų aktualumas ir ilgalaikis poveikis įvertinti aukščiausiai – po 4,40 balo, o operacinis efektyvumas, t. y. laikas,	Apklausos duomenys patvirtina interviu metu išryškėjusį skirtumą tarp operacinės ir strateginės sėkmės. Nors formaliai (dokumentuose) labiausiai akcentuojami operaciniai rodikliai, kurie apklausoje vertinami

Analizuojama tema	Kokybinio tyrimo rezultatai (dokumentų analizė ir interviu)	Kiekybinės anketinės apklausos rezultatai	Integruota interpretacija
	vertinimo procedūros dokumentuotos tik aukštesnės brandos savivaldybėse. <i>Ekspertų interviu:</i> Išryškėjo sėkmės sampratos dualizmas: dalis informantų sėkmę sieja su laiku, biudžetu ir apimtimi, o dalis – su ilgalaike nauda ir viešąja verte.	biudžetas ir apimtis, įvertintas žemiausiai – 3,08 balo.	prasčiausiai (dėl vėlavimų, biudžetų viršijimo), darbuotojai ir vadovai projektų sėkmę linkę sieti su ilgalaike strategine viešąja verte (aktualumu, nauda), kurią pavyksta pasiekti kur kas geriau.
Brandos ir sėkmės sąsaja	<i>Dokumentų analizė:</i> Audito išvados tiesiogiai susieja žemą projektų planavimo ir rizikų valdymo brandą su projektų vėlavimais bei biudžetų perviršiais (operacine nesėkme). <i>Ekspertų interviu:</i> Interviu metu informantai teigė, kad aiškūs procesai, atsakomybės, metodinė pagalba ir koordinavimas padeda sėkmingiau įgyvendinti projektus.	Nustatytas teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys tarp projektų valdymo brandos indekso ir projektų sėkmės indekso: Spearmano $\rho = 0,643$, $p = 0,001$.	Trianguliacijos rezultatai patvirtina tiesioginę projektų valdymo brandos įtaką sėkmei. Tiek dokumentuose fiksuojamos klaidos dėl prasto planavimo, tiek ekspertų išvalgos, tiek ir statistiškai reikšminga koreliacija įrodo, kad aukštesnė procesų branda bei PMO veikla leidžia organizacijoms sėkmingiau pasiekti suplanuotus operacinius bei strateginius rezultatus.
Projektų įgyvendinimo kliūtys	<i>Dokumentų analizė:</i> Dokumentuose (vidaus audituose) fiksuojamas prastas rizikų identifikavimas ankstyvosiose stadijose, nesinaudojimas IT sistemomis ir nesutvarkyti vidiniai procesai. <i>Ekspertų interviu:</i> Informantai akcentavo viešųjų pirkimų, žmogiškųjų išteklių, biurokratinės inercijos, politinių ciklų ir vidinių procesų problemas.	Dažniausiai respondentų pažymėtos kliūtys: sudėtingos viešųjų pirkimų procedūros, žmogiškųjų išteklių trūkumas, bendradarbiavimo tarp padalinių trūkumas, politinių ciklų įtaka.	Iššūkių vertinimas visiškai sutampa visuose tyrimo metuose: didžiausi barjerai yra ne tik vidiniai (žmogiškųjų išteklių stoka, kompetencijų trūkumas), bet ir išoriniai (sudėtingos viešųjų pirkimų procedūros, biurokratinė inercija, politikų kišimasis). Tai įrodo, kad projektų sėkmę stipriai riboja platus makroaplinkos ir politinis kontekstas.
Tobulinimo kryptys	<i>Dokumentų analizė:</i> Savivaldybių strateginiuose planuose numatytas poreikis tobulinti investicinių projektų valdymą, diegti ir pilnavertiškai naudoti skaitmenizuotas projektų valdymo informacines sistemas (PVIS). <i>Ekspertų interviu:</i> Interviu metu siūlyta stiprinti procesų standartizavimą, diegti informacines sistemas, taikyti išmoktas pamokas ir ieškoti lankstesnių organizacinių formų.	Atviruose anketos atsakymuose išryškėjo poreikis stiprinti žmogiškuosius išteklius, optimizuoti darbo krūvius, greitinti sprendimų priėmimą, mažinti politinį kišimąsi ir užtikrinti taisyklių laikymąsi.	Trianguliacija patvirtina, kad projektų valdymo tobulinimas neturi apsiriboti vien formalių dokumentų (taisyklių) kūrimu. Siekiant sėkmės, būtini praktiniai organizacinio pajėgumo stiprinimo veiksmai: žmogiškųjų išteklių ir komandų motyvacijos didinimas, informacinių sistemų (PVIS) įgalinimas bei politinės įtakos ir biurokratinės inercijos (trikdžių) mažinimas.

5 priedas. Patikslintas projektų valdymo brandos lygio įtakos projektų įgyvendinimo sėkmei viešojo sektoriaus organizacijose teorinis modelis po 3 skyriaus analizės (sudaryta autoriaus, remiantis mokslinės literatūros ir teisinio reguliavimo dokumentų analize, 2026)

