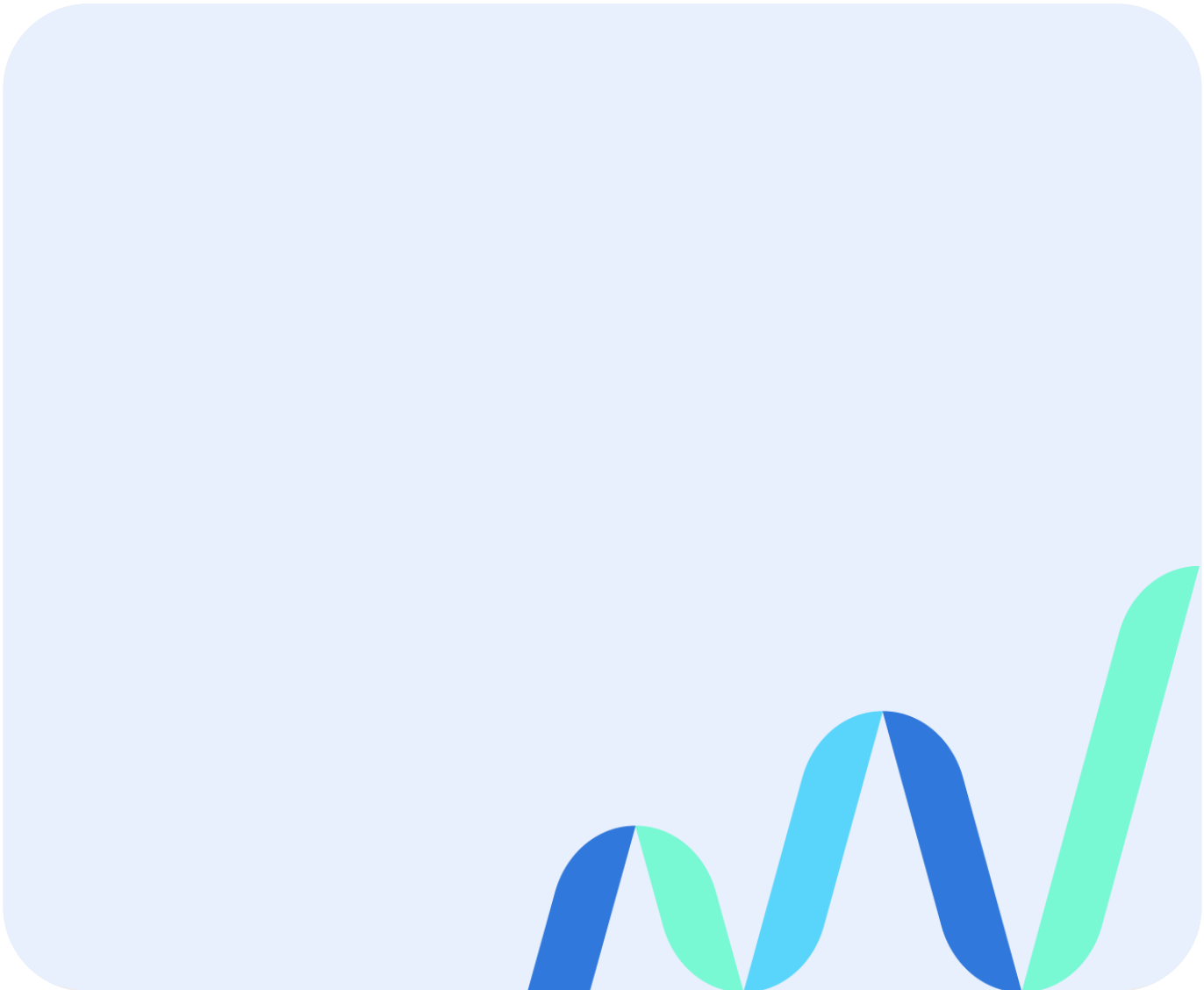
Pramoninio bendradarbiavimo užsienio gerųjų praktikų apžvalga ir pritaikymas Lietuvai

Autoriai: Justas Kazlauskas, Rūta Mankevičienė

2026-08-06



Pramoninis bendradarbiavimas gynybos srityje

Užsienio gerųjų praktikų apžvalga

„Kurk Lietuvai“ komandos atliktoje analizėje apžvelgiamos aštuonių šalių – Danijos, Norvegijos, Kanados, Indijos, Izraelio, Indonezijos, Jungtinių Arabų Emyratų ir Pietų Korėjos – pramoninio bendradarbiavimo gynybos srityje gerosios praktikos. Šalys atrinktos siekiant palyginti skirtingas teisines aplinkas (ES valstybė narė, EEE valstybė, trečiosios šalys), skirtingą pramoninio bendradarbiavimo modelių brandą ir skirtingus politinius siekius. Analizė remiasi viešai prieinamais šaltiniais, įmonių pranešimais spaudai, pramoninio bendradarbiavimo gairių ir sutarčių šablonų tekstais, taip pat neformaliais pokalbiais su Lietuvos gynybos atašė užsienyje bei Danijos ir Kanados pramoninį bendradarbiavimą koordinuojančių institucijų atstovais.

Analizuoti modeliai atskleidžia platų politinių siekių gynybos srityje spektrą. Pramoninio bendradarbiavimo priemonių kategorijos (pavyzdžiui, kritinių technologijų perdavimas ar investicijos į mažas ir vidutines įmones) išryškina ir šalių silpnąsias gynybos pramonės vietas, kurias institucijos siekia stiprinti. Priemonėms priskiriami įverčiai (daugikliai) signalizuoja institucijų prioritetus: kuo aukštesnis įvertis, tuo labiau valstybė suinteresuota atitinkama veikla. Tuo tarpu pirkimų slenkstis (vertė, nuo kurios svarstomas pramoninio bendradarbiavimo taikymas) ir įsipareigojimų dydis (procentas nuo karinės įrangos pirkimo sutarties vertės) rodo ir institucijų ryžtą prisiimti karinės įrangos pabrangimo ir užsitęsiančių derybų riziką vardan vietinės pramonės pajėgumų vystymo.

Vienas iš reikšmingiausių kintamųjų – institucija, kuruojanti pramoninį bendradarbiavimą. Pastebima, kad kai procesą valdo ekonomikos ar pramonės plėtrą kuruojanti institucija (Izraelis, JAE, Kanada), dėmesys dažniau telkiamas vietinės pramonės auginimui, eksporto skatinimui bei mažų ir vidutinių įmonių (toliau – MVĮ) įtraukimui. Kai procesą valdo krašto apsaugos ministerija ar karinės įrangos pirkimus vykdanti institucija (Norvegija, Indija, Pietų Korėja) – prioritetu dažniau tampa kritinės kompetencijos, įsigyjamos karinės technikos aptarnavimo, remonto bei atsarginių dalių gamybos pajėgumai. Šis dėsningumas nėra absoliutus: Danijoje pramoninį bendradarbiavimą administruoja verslo priežiūros institucija, tačiau nuo 2021 m. prioritetas teikiamas tiekimo saugumo ir kritinių pajėgumų užtikrinimui – to pareikalavo ES teisė.

Pramoninio bendradarbiavimo taikymo ribas apibrėžia teisinė aplinka, ypač ES bendrosios rinkos taisyklės. Trečiųjų šalių institucijos turi kur kas platesnes galimybes taikyti pramoninio bendradarbiavimo priemones nei ES valstybės narės, kurios privalo laikytis Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo (toliau – SESV) taisyklių, įskaitant viešųjų pirkimų direktyvas. Pramoninis bendradarbiavimas įteisinamas tik remiantis specialia SESV išimtimi karinės įrangos pirkimams, o pramoninio bendradarbiavimo priemonės gali būti taikomos tik dėl būtinybės apsaugoti esminius nacionalinio saugumo interesus. Reikalavimas įrodyti, kad priemonės taikomos laikantis būtinumo ir proporcingumo principų (ir nepablogins dvejopos ar civilinės paskirties gaminių konkurencijos sąlygų), ženkliai apriboja platesnius pramonės auginimo siekius. Tuo tarpu trečiosios šalys pramoninį bendradarbiavimą gali naudoti ir kaip ekonominės politikos įrankį: skatinti ne tik gynybos pramonės, bet ir platesnės MVĮ ekosistemos plėtrą bei eksportą.

Nr.	Geroji praktika	Paaiškinimas	Šalys
1	**Sutartys valdomos centralizuotai**	Pramoninio bendradarbiavimo derybos, teisinis vertinimas, pasirašymo procedūros bei sutarčių valdymo procesai yra sutelkti vienoje institucijoje.	Danija Norvegija
2	**Skatinamos aukštos pridėtinės vertės veiklos**	Aukščiausi priemonių įverčiai taikomi tiesioginėms investicijoms, svarbių technologijų perdavimui ir bendrai MTEPI veiklai. Žemiausi – tiesioginiams įsigijimams iš vietinės pramonės.	Kanada Norvegija JAE Danija
3	**Įverčiai nustatomi individualiai pagal naudą**	Įstatymu apibrėžiami įverčių rėžiai (pavyzdžiui, x1–x5), o tikslų įvertį institucija nustato individualiai, atsižvelgdama į numatomą konkrečios priemonės naudą bei derybų metu sutartas sąlygas.	Danija Norvegija
4	**Konkurso metu skiriamas papildomas balas**	Pramoninio bendradarbiavimo pasiūlymas vertinamas lygiagrečiai su tiekėjo komerciniu karinės įrangos pasiūlymu; naudingiausiam pasiūlymui skiriamas papildomas balas.	Kanada P. Korėja
5	**Įsipareigojimai taikomi tik strateginiams pirkimams**	Pramoninio bendradarbiavimo įsipareigojimai taikomi tik itin stambiems įsigijimams, atitinkamai reikalaujant ir itin aukšto įsipareigojimų lygio (iki 100 proc. pirkimo vertės).	Kanada Indija
6	**Atsižvelgiama į pirkimo konkurencines sąlygas**	Įsipareigojimų dydis siejamas su tiekėjų konkurencija. Pirkimams iš vieno tiekėjo nustatomas žemesnis procentas nei atviro konkurso. Dėl skubos gali būti nusprendžiama ir visai netaikyti įsipareigojimų.	P. Korėja Izraelis Indija
7	**Sutartyse numatomi saugikliai**	Sutartyse įrašomos sąlygos, įgalinančios institucijas reikalauti kompensacijos už laiku neįvykdytus įsipareigojimus. Baudos sumokėjimas neatleidžia nuo tolesnio įsipareigojimų vykdymo.	Norvegija Danija P. Korėja
8	**Įgalintas teisinis vertės kaupimo mechanizmas**	Tiekėjai turi galimybę, su institucijų pritarimu, iš anksto įgyvendinti sutartas pramoninio bendradarbiavimo veiklas ir kaupti įsipareigojimų vertę būsimiems pirkimams.	Norvegija Kanada P. Korėja JAE
9	**Skatinami bendrai sukurtų produktų pardavimai**	Pramoninio bendradarbiavimo metu sukurtų produktų pardavimai gali būti apskaitomi kaip įsipareigojimų vykdymas, taip didinant tiekėjo suinteresuotumą eksportu ir vietinės įmonės sėkme.	Danija JAE Indonezija
10	**Standartizuota technologijų vertinimo metodika**	Taikoma standartizuota metodika perduodamos technologijos vertei nustatyti; įsitikinama, ar priimančioji įmonė pajėgi ją tinkamai perimti ir įsisavinti.	Danija
11	**Viešinamas tiekėjų įsipareigojimų registras**	Skelbiamas viešas užsienio tiekėjų ir jų vykdomų įsipareigojimų registras. Įsipareigojimų nevykdantys tiekėjai įtraukiami į juodąjį sąrašą su apribota galimybe dalyvauti ateities pirkimuose.	Danija Kanada Norvegija Izraelis
12	**Numatoma skėtinių susitarimų galimybė**	Sudaromos sąlygos konsoliduoti atskirus tiekėjo įsipareigojimus iš skirtingų pirkimų ir juos įgyvendinti kaip vieną bendrą reikšmingo masto projektą, siekiant didesnio ekonominio efekto.	Izraelis JAE
13	**Skatinamas mažų ir vidutinių įmonių įtraukimas**	Užsienio tiekėjai įverčiais skatinami bendradarbiauti su vietinėmis MVĮ: kuriami bendri produktai, skatinamas jų komercializavimas ir integravimas į užsienio partnerių tiekimo grandines.	Norvegija Kanada P. Korėja

1. Sutartys valdomos centralizuotai

Centralizuotas pramoninio bendradarbiavimo sutarčių valdymas mažina administracinę naštą. Danijoje, Norvegijoje (bei daugelyje kitų analizuotų šalių) pramoninio bendradarbiavimo sutarčių sudarymo, pasirašymo bei valdymo procedūros yra koncentruotos vienoje institucijoje. Tai leidžia sutelkti specialistų kompetencijas vienoje vietoje, išvengti tarpinstitucinio procedūrų dubliavimo ir užtikrinti nuoseklumą visame sutarčių valdymo procese.

Šis principas aktualus ir Lietuvai – dabartinė dvišalė pramoninio bendradarbiavimo sutarčių valdymo sistema, kurioje dalyvauja Krašto apsaugos ministerija kartu su Ekonomikos ir Inovacijų ministerija (Užsienio reikalų ministerija taip pat procese teikia motyvuotą pritarimą), sukuria perteklinę administracinę naštą. Toks tarpinstitucinis modelis išskaido atsakomybę ir didina riziką, kad pramoninio bendradarbiavimo sutarčių derinimo ir pasirašymo procesai užlaikys karinės įrangos įsigijimus.

Nr.	Rekomendacija	Atsakinga
1.1.	Pramoninio bendradarbiavimo sutarčių valdymo procesus sutelkti vienoje atsakingoje institucijoje. Efektyviausia, kad Krašto apsaugos ministerija, kuruojanti ir karinės įrangos įsigijimų politiką, prisiimtų vienašalę lyderystę už pramoninio bendradarbiavimo procesus.	KAM
✓	*Išankstinių rekomendacijų pagrindu Seime priimtas Gynybos ir saugumo pramonės įstatymo pakeitimas,[1] kuriame atsakomybė už pramoninio bendradarbiavimo įgyvendinimą priskirta Krašto apsaugos ministerijai.*	

2. Skatinamos aukštos pridėtinės vertės veiklos

Pramoninio bendradarbiavimo įverčių sistema skatina tiekėjus rinktis aukštos pridėtinės vertės veiklas. Didžioji dalis analizuotų šalių skirtingoms pramoninio bendradarbiavimo priemonėms taiko įverčių (daugiklių) sistemą. Kanada, Danija, Norvegija ir JAE aukščiausius įverčius skiria tiesioginėms investicijoms, technologijų perdavimui ir bendrai MTEPI veiklai, o žemiausius – prekių ar paslaugų pirkimams iš vietinės pramonės. Kanadoje investicijos į MTEPI veiklą su MVĮ vertinamos net iki x9, Danijoje technologijų perdavimas – iki x7. Aukšti įverčiai reiškia, kad vienas euras, investuotas į bendrą technologijų projektą, tiekėjui yra įskaitomas tokia verte, kaip 7 ar 9 eurai, išleisti komponentų pirkimui. Taip aukštos pridėtinės vertės veiklos šaliai tampa ir ekonomiškai racionaliausiu tiekėjo pasirinkimu.

Lietuvos pramoninio bendradarbiavimo įverčių sistema savo logika artima Danijos modeliui: technologijų perdavimas (ar bendras technologijų kūrimas) vertinamas įverčiu x7, tiesioginės investicijos – x5, suteikta prieiga prie tiekėjo

[1] 2026 m. birželio 30 d. Lietuvos Respublikos gynybos ir saugumo pramonės įstatymo Nr. XIV-2647 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10 ir 13 straipsnių pakeitimo įstatymas Nr. XV-1109

gamybos, tyrimų ar testavimo infrastruktūros – x3, konsultacijos ir prekių ar paslaugų įsigijimas – x1. Prioritetų kryptis atitinka gerąją praktiką – būtent pažangių technologijų perdavimas ir tiesioginės investicijos į vietinę pramonę sukuria didžiausią vertę šaliai nacionalinio saugumo stiprinimo, gynybos pramonės vystymo, technologinių kompetencijų augimo prasme.

Visgi praktikoje išryškėja ir problema su technologijų perdavimo (ar bendro technologijų kūrimo) priemone. Aukščiausias x7 įvertis yra patraukliausias, tačiau kartu ir kebliausias dėl sunkumų vertinant nematerialiojo turto vertę. Diskusijose Lietuvos, Kanados ir Danijos atstovai pabrėžia, kad tiekėjai dažnai siekia išnaudoti potencialias dviprasmybes tarp „tiesioginių investicijų" ir „tiesioginių investicijų su minimaliais technologiniais patobulinimais", siekdami aukščiausio įverčio. Lietuvos pramoninio bendradarbiavimo reguliavimas šiuo metu taip pat neapibrėžia perduodamų technologijų vertės nustatymo kriterijų, tad išlieka subjektyvaus vertinimo rizika, nes tiekėjas visuomet yra suinteresuotas „išpūsti" perduodamų technologijų ar žinių vertę (rekomendacija Nr. 10.1 pateikiama žemiau).

Nr.	Rekomendacija	Atsakinga
2.1.	Išlaikyti esamą pramoninio bendradarbiavimo priemonių hierarchiją, užtikrinant, kad technologijų perdavimas ir tiesioginės investicijos į vietinę pramonę būtų vertinamos aukščiausiu įverčiu.	KAM
2.2.	Suvienodinti tiesioginių investicijų (Įstatymo 10 straipsnio 7 dalies 1 punktas)[2] ir technologijų perdavimo (Įstatymo 10 straipsnio 7 dalies 2 punktas) priemonių įverčius.[3]	KAM

3. Įverčiai nustatomi individualiai pagal naudą

Įverčių rėžiai suteikia lankstumo individualiai vertinti tiekėjo priemones pagal naudą. Danijoje ir Norvegijoje kiekvienai priemonių kategorijai apibrėžiamas ne tikslus fiksuotas įvertis, o taikomi įverčių rėžiai (pavyzdžiui, x1–x5). Paskelbti įverčių dydžiai laikomi viršutine riba, o tikslus įvertis skiriamas kiekvienai tiekėjo pasiūlytai priemonei individualiai, įvertinus konkrečios priemonės numatomą naudą.

Pavyzdžiui, Danijos verslo agentūros atstovai pabrėžia, kad tiekėjui pasiūlius bendrą technologijų vystymą kartu su Danijos įmone, maksimalus (x7) įvertis suteikiamas tik tokiu atveju, jeigu sukurtų technologijų nuosavybės teisė

[2] Lietuvos Respublikos gynybos ir saugumo pramonės įstatymas, 2024 m. gegužės 16 d. Nr. XIV-2647, TAR, 2024-05-30, Nr. 2024-09685.

[3] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2024 m. liepos 3 d. nutarimas Nr. 558 „Dėl Lietuvos Respublikos gynybos ir saugumo pramonės įstatymo įgyvendinimo", TAR, 2024-07-04, Nr. 2024-12542.

perleidžiama Danijos įmonei. Kilus abejonėms dėl perduodamų technologijų vertės, Danijos verslo agentūra taip pat gali priimti sprendimą taikyti žemesnį įvertį.

Šis lankstumas sustiprina institucijos derybinę poziciją, tačiau reikalauja stiprios analitinės kompetencijos ir sukuria papildomą administracinę naštą kiekvieno įverčio nustatymo metu. Diferencijuotas įverčių taikymas taip pat kelia galimas korupcijos ir prekybos poveikiu rizikas, tad skaidriausiai pritaikomas šalyse, kurios jau turi ilgametę pramoninio bendradarbiavimo taikymo praktiką.

Nr.	Rekomendacija	Atsakinga
3.1.	Sutelkus institucines kompetencijas ir sukaupus didesnį pramoninio bendradarbiavimo praktinį įdirbį, apsvarstyti lankstesnės diferencijuotų įverčių sistemos pritaikymą Lietuvoje.	KAM

4. Konkurso metu skiriamas papildomas balas

Pramoninis bendradarbiavimas naudingiausias, kai tampa karinės įrangos pirkimo vertinimo dalimi. Kanada ir Pietų Korėja pramoninio bendradarbiavimo pasiūlymą vertina lygiagrečiai su komerciniu pasiūlymu ir net skiria papildomą konkursinį balą. Taip tiekėjai skatinami teikti apgalvotus pramoninio bendradarbiavimo pasiūlymus dar konkurso metu, o ne derėtis dėl pramoninio bendradarbiavimo priemonių kaip formalumo jau po laimėto sandorio.

Šiuo metu Lietuvos viešųjų pirkimų, atliekamų gynybos ir saugumo srityje, įstatymas nenumato tokios galimybės. Pramoninio bendradarbiavimo įsipareigojimai (iki 30 proc. nuo pirkimo vertės) Krašto apsaugos ministro įsakymu nustatomi kaip viena iš konkurso sąlygų, tačiau ekonomiškai naudingiausias pasiūlymas išrenkamas tik pagal pačiam pirkimo objektui nustatytus kriterijus, dažniausiai – žemiausios kainos kriterijų. Taip pramoninio bendradarbiavimo įgyvendinimas tampa tik vienu iš pirkimo reikalavimų, tačiau konkrečių siūlomų priemonių naudingumas ar net pateiktas aukštesnis nei 30 proc. pasiūlymas tiekėjui nesuteikia konkurencinio pranašumo.

Nr.	Rekomendacija	Atsakinga
4.1.	Apsvarstyti galimybę pramoninio bendradarbiavimo pasiūlymą vertinti kartu su karinės įrangos pardavimo pasiūlymu bei juos vertinti integruotai – skirti papildomą balą tiekėjo pasiūlymui su aukščiausia pridėtine verte bei labiausiai atitinkančiam strateginius nacionalinio saugumo poreikius.	KAM, GRA

5. Įsipareigojimai taikomi tik strateginiams pirkimams

Aukštas pramoninio bendradarbiavimo taikymo slenkstis leidžia sukoncentruoti ribotus institucijų išteklius. Kanada ir Indija pramoninio bendradarbiavimo reikalavimus taiko tik itin stambiems įsigijimams (Kanada – nuo ~62 mln. EUR, Indija – nuo ~220 mln. EUR). Šalys įvertina, kad būtent stambaus masto pirkimuose institucijos turi

didžiausią derybinę galią, o taikomi pramoninio bendradarbiavimo reikalavimai tokiuose pirkimuose kuria didžiausią efektą vietinei gynybos pramonei.

Tuo tarpu Lietuvoje šiuo metu galiojanti 5 mln. Eur riba pirkimams, nuo kurios svarstomos pramoninio bendradarbiavimo reikalavimo galimybės, apima pernelyg platų Gynybos resursų agentūros prie Krašto apsaugos ministerijos pirkimų spektrą, įskaitant ir ne strateginio pobūdžio įsigijimus. Atsižvelgus į taikomus įverčius (iki x7) ir maksimalią 30 proc. įsipareigojimų ribą, smulkesni pirkimai paprasčiausiai neturi galimybės sukurti reikšmingą naudą vietinei gynybos pramonei. Tuo tarpu svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad tiekėjai prisiimdami bet kokias pramoninio bendradarbiavimo sutartines rizikas ir atsakomybes taip pat gali pabranginti ir karinės įrangos komercinį pasiūlymą.

Danijos verslo agentūros atstovai pabrėžia, kad šiuo metu taip pat svarsto pakelti pramoninio bendradarbiavimo ribą nuo dabartinės 40 mln. DKK (apie 6,7 mln. Eur) su siekiu agentūros finansinius ir administracinius išteklius nukreipti į strateginius pirkimus, kur sukuriama didžiausia pridėtinė vertė. Kitos šalys sąlyginai aukštą taikymo slenkstį taip pat derina su itin aukštu įsipareigojimų lygiu (Kanada ir Norvegija – iki 100 proc. pirkimo vertės). Tokiu būdu pramoninis bendradarbiavimas kuria realią naudą vietinei pramonei kiekvieno pirkimo metu, tačiau atsiliepia ir galutinei perkamos įrangos kainai, tad turėtų būti taikomas tik itin stambiems įsigijimams, kai institucijos turi stiprią derybinę poziciją.

Nr.	Rekomendacija	Atsakinga
5.1.	Pramoninio bendradarbiavimo taikymo ribą padidinti taip, kad atsižvelgus į Gynybos resursų agentūros viešųjų pirkimų planuose numatytus pirkimus, pramoninis bendradarbiavimas būtų taikomas tik strateginio pobūdžio projektams.	KAM
✓	*Išankstinių rekomendacijų pagrindu atnaujintame Gynybos ir saugumo pramonės įstatyme numatyta nauja 20 mln. Eur (be PVM) riba, nuo kurios vertinama pramoninio bendradarbiavimo taikymo galimybė.*	
5.2.	Apsvarstyti galimybę itin stambaus dydžio pirkimams ateityje taikyti didesnę nei 30 proc. įsipareigojimų ribą.	KAM

6. Atsižvelgiama į pirkimo konkurencines sąlygas

Pramoninio bendradarbiavimo įsipareigojimų dydis atspindi institucijos derybinę galią konkrečiame pirkime. Pietų Korėja ir Izraelis diferencijuoja įsipareigojimų procentą pagal pirkimo pobūdį: pirkimams iš vieno tiekėjo nustatomas žemesnis įsipareigojimų procentas (nuo 30 proc.) nei atviro konkurso atveju (nuo 50 proc.). Įvertinus skubos kriterijų ar karinės įrangos pabrangimo riziką dėl konkurencijos stokos, Pietų Korėjos institucijos gali nuspręsti ir visai netaikyti pramoninio bendradarbiavimo reikalavimų.

Toks pramoninio bendradarbiavimo modelio taikymas tikslingai atsižvelgia į pirkimo konkurencines sąlygas ir tikimybę, kad dėl pramoninio bendradarbiavimo priemonių taikymo bus matomas reikšmingas karinės įrangos komercinio pasiūlymo kainos šuolis. Visgi reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad Lietuvoje šiuo metu taikoma maksimali 30 proc. įsipareigojimų riba dar yra palyginti nedidelė pagal tarptautinę praktiką, tad nebūtų tikslinga papildomomis išimtimis

apriboti pramoninio bendradarbiavimo taikymą pagal pasirinktą pirkimo būdą jei tai kliudo esminiam siekiui – savalaikiam gynybos pramonės Lietuvoje išvystymui.

Nr.	Rekomendacija	Atsakinga
6.1.	Nustatant pramoninio bendradarbiavimo reikalavimą bei įsipareigojimų procentą, atsižvelgti ir į karinės įrangos pirkimo konkurencines sąlygas bei įsigijimo skubą, ypač kai pirkimas atliekamas iš vienintelio tiekėjo arba siekiama neatidėliotino pajėgumų įsigijimo.	KAM
✓	*Atnaujintame Gynybos ir saugumo pramonės įstatyme panaikinta nuostata dėl pramoninio bendradarbiavimo netaikymo išimčių. Pakeitimas suteikia lankstumo kiekvienu atveju komisijai individualiai įvertinti, ar pramoninio bendradarbiavimo taikymas konkrečiam pirkimui atitinka valstybės interesus.*	

7. Sutartyse numatomi saugikliai

Sutartyse įrašomi saugikliai palaiko tiekėjo motyvaciją vykdyti įsipareigojimus iki pat sutarties pabaigos. Danijoje pramoninio bendradarbiavimo sutartyje fiksuojami 50 ir 100 proc. įsipareigojimo įvykdymo kontroliniai taškai, o baudos už vėlavimą skaičiuojamos tik nuo neįvykdytos įsipareigojimų dalies. Jų sumokėjimas taip pat neatleidžia tiekėjo nuo tolesnio įsipareigojimų vykdymo. Toks baudų taikymo modelis leidžia anksti identifikuoti vėlavimus bei neleidžia tiekėjui „išsipirkti" iš sutarties – nutraukimas nėra pigesnis kelias nei įsipareigojimų vykdymas.

Lietuvos pramoninio bendradarbiavimo modelis šiuo metu numato 0,02 proc. dydžio delspinigius už kiekvieną priemonės vėlavimo dieną (neviršijant 10 proc. sutarties vertės) ir vienkartinę 15 proc. baudą sutarties nutraukimo atveju. Įžvelgiama rizika, kad vienkartinę sutarties nutraukimo baudą tiekėjas įsiskaičiuos į karinės įrangos kainą dar derybų metu su siekiu nutraukti pramoninio bendradarbiavimo sutartį dar nepradėjus įgyvendinti joje numatytų priemonių.

Kanados ir Danijos pramoninio bendradarbiavimo institucijų atstovai pabrėžia, kad praktikoje įsipareigojimų nevykdymo atvejų dar nėra pasitaikę – stambiausi karinės įrangos tiekėjai yra suinteresuoti išlaikyti gerus ilgalaikius santykius su institucijomis ir nesiekia trumpalaikės ekonominės naudos ateities pardavimų sąskaita. Visgi Lietuvos atveju vertėtų pramoninio bendradarbiavimo sutartyse numatyti papildomus saugiklius, jei tiekėjas nevykdytų sutartinių įsipareigojimų.

Nr.	Rekomendacija	Atsakinga
7.1.	Standartinėse pramoninio bendradarbiavimo sutarties sąlygose numatyti saugiklius, kad tiekėjui nevykdant įsipareigojimų, institucija turi teisę nutraukti ir karinės įrangos pirkimų sutartį bei viešinti tiekėjo įsipareigojimų nevykdymo faktą.	KAM

8. Įgalintas teisinis vertės kaupimo mechanizmas

Įsipareigojimų vertės kaupimo galimybės skatina tiekėjų įsitraukimą į vietinę gynybos pramonę. Norvegija, Kanada, Pietų Korėja, JAE leidžia tiekėjams, gavus institucijų pritarimą, iš anksto pradėti įgyvendinti sutartas pramoninio bendradarbiavimo priemones ir kaupti įsipareigojimų vertę dar iki pirkimo paskelbimo. Norvegijoje tam sudaroma atskira išankstinė sutartis dėl priemonių įskaitymo prieš konkretų pirkimą. Kanadoje ir JAE kreditų kaupimo susitarimas sudaromas laisvesne forma, suteikiant galimybę tiekėjui lanksčiai panaudoti tiek iš anksto sukauptą, tiek jau įgyvendinamos sutarties įsipareigojimus viršijančią priemonių vertę kituose pirkimuose. Pietų Korėjoje sukaupti kreditai net gali būti perleidžiami trečiosioms šalims. Tokios vertės kaupimo galimybės skatina tiekėjus megzti ilgalaikius ryšius su vietine pramone ir motyvuoja iš karto pradėti įgyvendinti ekonomiškai reikšmingas pramoninio bendradarbiavimo priemones žinant, kad šios investicijos bus įskaitytos ateities pirkimų kontekste.

Visgi neatsakingai įteisintas vertės kaupimo mechanizmas Lietuvoje prieštarautų Europos Komisijos gairėms dėl SESV 346 straipsnio išimties taikymo.[4] Komisijos gairėse pabrėžiama, kad išimtis taikoma tik individualiai įvertinus kiekvieną pirkimą, o kiekviena priemonė pati savaime privalo būti būtina ir proporcinga esminiams saugumo interesams apsaugoti. Iš anksto, be sąsajos su konkrečiu pirkimu, sukaupta vertė šį būtinumo principą silpnina. Būtent dėl Komisijos dėmesio Danija nuo 2021 m. atsisakė kreditų kaupimo susitarimų. Tad Lietuvoje toks vertės kaupimo mechanizmas galėtų būti taikomas tik itin siaurai: išankstinį pritarimą kiekvienai tiekėjo siūlomai priemonei siejant su konkrečiu pirkimu ir su prioritetiniams Lietuvos kariuomenės pajėgumams svarbios įrangos bei technologijų vystymu.

Nr.	Rekomendacija	Atsakinga
8.1.	Apsvarstyti riboto (su SESV 346 straipsnio išimtimi suderinamo) vertės kaupimo mechanizmo įteisinimą: leisti tiekėjams, su Krašto apsaugos ministerijos pritarimu, pradėti iš anksto įgyvendinti pramoninio bendradarbiavimo priemones būsimiems pirkimams.	KAM

9. Skatinami bendrai sukurtų produktų pardavimai

Papildomi įverčiai eksportui susieja tiekėjo interesus su vietinės įmonės sėkme. Danijoje ir JAE pramoninio bendradarbiavimo metu sukurtų naujų gynybos produktų pardavimai yra apskaitomi kaip įsipareigojimų vykdymas. Danijoje tokie pardavimai (angl. *follow-on sales*) vertinami įverčiu x1, o pasiekus iš anksto suderintą pardavimų tikslą per 10 metų laikotarpį tiekėjui gali būti įskaitoma iki 100 proc. tikslinės pardavimų vertės. JAE papildomus įverčius

[4] Europos Komisijos gairės dėl kompensacijų (angl. Guidance Note – Offsets, Vidaus rinkos ir paslaugų generalinis direktoratas, 2010), parengtos dėl Direktyvos 2009/81/EB dėl sutarčių sudarymo gynybos ir saugumo srityse taikymo

taiko gaminiams, kurie atitinka ženklo „Sukurta JAE“ kriterijus. Tai skatina tiekėjus aktyviai dalyvauti vietinės įmonės komercinėje sėkmėje ir skatina pajamas generuojančių technologijų perdavimą ir kūrimą.

Lietuvoje pardavimų vertės įtraukimas į apskaitą galėtų būti įteisintas per papildomą įvertį. Tiekėjas būtų labiau suinteresuotas perduoti pajamas generuojančias technologijas ir padėti Lietuvos įmonei įsilieti į tarptautines rinkas. Jei tikslas yra atspari ir prie nacionalinio saugumo prisidedanti gynybos pramonė – be pardavimų ir eksporto ji neegzistuoja. Tačiau apskaitoje svarbu numatyti ir saugiklius – įskaityti tik faktinius pardavimus, apibrėžti apskaitos laikotarpį, minimalų Lietuvoje pagamintų komponentų procentą ir užkirsti kelią dvigubam apskaitymui.

Nr.	Rekomendacija	Atsakinga
9.1.	Nustatyti papildomą įvertį, leidžiantį bendrai sukurtų gynybos produktų pardavimus (eksportą) apskaityti kaip pramoninio bendradarbiavimo įsipareigojimų vykdymą įverčiu x1.	KAM

10. Standartizuota technologijų vertinimo metodika

Standartizuota perduodamų technologijų vertinimo metodika užtikrina objektyviai pagrįstą vertės įskaitymą. Danija perduodamos technologijos vertei nustatyti taiko standartizuotą „netaikyto naudojimosi turtu mokesčio” (*angl. relief-from-royalty*) metodą. Jis leidžia apskaičiuoti, kiek vietinė įmonė sutaupytų pardavimų metu, jeigu jai nereikėtų mokėti licencinių mokesčių už teisę naudotis šiuo nematerialiuoju turtu. Galutinė vertė įskaitoma tik remiantis faktiškai įvykdytais įmonės pardavimais.

Lietuvoje šiuo metu didžiausias įvertis (x7) taip pat yra skiriamas technologijų perdavimo priemonei, tačiau nėra numatoma standartizuota technologijų vertės apskaičiavimo metodika. Kadangi tiekėjas gali pasirinkti jam priimtiniausią, praktikoje taip susiduriama su problema dėl perduodamos technologijos – nematerialiojo turto ir praktinių žinių – vertės apskaičiavimo, ypač įvertinus tiekėjo siekį „išpūsti” šią vertę.

Trumpuoju laikotarpiu svarbiausia numatyti papildomą nepriklausomo nematerialiojo turto vertinimo reikalavimą. Visgi svarstant apie tinkamiausią perduodamos technologijos vertės nustatymo metodiką, reikėtų atkreipti dėmesį ir į Danijos atstovų pastebėtą Danijos sistemos šalutinį poveikį: pajamomis grįstas technologijų vertinimas kuria paskatą tiekėjui perduoti pirmiausia pajamas generuojančias, nebūtinai pačias inovatyviausias, technologijas.

Indijos patirtis rodo ir kitą kraštutinumą: vietos įmonėms nepajėgiant perimti technologijų, įsipareigojimai lieka „popieriniai“. Lietuvos institucijos turėtų atsižvelgti ir į perduodamų technologijų realų poreikį stiprinant prioritetinius pajėgumus ir vietinių įmonių galimybes šias technologijas perimti.

Nr.	Rekomendacija	Atsakinga
10.1.	Pramoninio bendradarbiavimo tvarkos apraše apibrėžti perduodamų technologijų vertės nustatymo kriterijus bei nepriklausomo nematerialiojo turto vertinimo reikalavimą.	KAM

10.2.	Prieš pritariant technologijų perdavimui, įvertinti priimančiosios įmonės pajėgumą technologiją tinkamai perimti ir įsisavinti.	KAM

11. Viešinamas tiekėjų įsipareigojimų registras ir juodasis sąrašas

Skaidrumas ir viešumas motyvuoja tiekėją greičiau įgyvendinti įsipareigojimus. Baudos už pramoninio bendradarbiavimo įsipareigojimų nevykdymą tam tikrais atvejais yra neveiksminga priemonė – ypač jei jos yra nedidelės ir taikomos nenuosekliai. Viešumas, signalizuojantis apie tiekėjo problemas ir kitiems potencialiems pirkėjams, yra viena iš patrauklių alternatyvų institucijoms.

Danija skelbia viešą tiekėjų registrą su vykdomais įsipareigojimais. Izraelyje įsipareigojimų nevykdantys tiekėjai yra įtraukiami į juodąjį sąrašą su apribota galimybe dalyvauti ateities pirkimuose. Kanada kasmet viešai skelbia tiekėjų pažangos ataskaitą apie įsipareigojimų vykdymą, o Norvegija viešina pramoninį bendradarbiavimą įgyvendinančių tiekėjų registrą kartu su įmonių kontaktiniais asmenimis. Toks registras veikia ne tik kaip kontrolės, bet ir kaip rinkos informavimo įrankis: vietinės įmonės mato, kurie tiekėjai turi dar neįvykdytų įsipareigojimų, ir gali aktyviai siūlyti bendradarbiavimo galimybes.

Lietuvoje informacija apie sudarytas pramoninio bendradarbiavimo sutartis jau yra viešinama naujienų formatu, tačiau dar nėra sukurtas registras, kuriame būtų matoma visa pramoninio bendradarbiavimo sutarčių eiga bei dar neįvykdytų įsipareigojimų vertė. Toks registras galėtų papildyti 7.1 rekomendaciją apie įsipareigojimų nevykdymo faktų viešinimą, stiprintų atskaitomybę ir padėtų Lietuvos gynybos pramonės įmonėms pačioms aktyviai siūlyti partnerystes.

Nr.	Rekomendacija	Atsakinga
11.1.	Sukurti ir viešai skelbti pramoninio bendradarbiavimo sutarčių registrą, nurodant tiekėjus, įsipareigojimų vertę, vykdymo eigą bei įmonių kontaktinius asmenis.	KAM

12. Numatoma skėtinių susitarimų galimybė

Konsolidavus įsipareigojimus, smulkios priemonės virsta vienu strateginiu projektu. Izraelis ir JAE konsoliduoja atskirus tiekėjo pramoninio bendradarbiavimo įsipareigojimus iš skirtingų pirkimų. Tokio tipo „skėtiniai susitarimai" leidžia pasiekti didesnį ekonominį efektą, sumažina smulkių sutarčių administravimo naštą ir supaprastina tiekėjo įsipareigojimų apskaitą. Tiekėjas taip pat motyvuojamas įgyvendinti didesnės finansinės ir strateginės vertės gynybos projektus šalyje, vietoj smulkių individualių priemonių ryžtis vienam reikšmingo masto projektui.

Visgi ES teisės kontekste svarbu, kad Lietuvoje konsoliduojamas galėtų būti tik priemonių įgyvendinimas: sprendimas taikyti pramoninį bendradarbiavimą ir jo pagrindimas pagal SESV 346 straipsnį kiekvienam pirkimui turi išlikti individualus.

Nr.	Rekomendacija	Atsakinga
12.1.	Numatyti teisinę galimybę su tiekėju konsoliduoti atskirose pramoninio bendradarbiavimo sutartyse prisiimtus įsipareigojimus ir numatyti bendras jų įgyvendinimo priemones.	KAM

13. Skatinamas mažų ir vidutinių įmonių įtraukimas

Pramoninis bendradarbiavimas naudingiausias, kai įtraukiamos ir mažesnės gynybos pramonės įmonės. Šalys su ilgamete pramoninio bendradarbiavimo taikymo istorija šiuo metu pradeda įžvelgti netolygią pramoninio bendradarbiavimo politikos naudą šalies ekosistemos dalyviams. Norvegijoje didžiausia priemonių nauda tenka „Kongsberg“ ir „Nammo“. Pietų Korėjoje – didžioji dalis faktinės pramoninio bendradarbiavimo priemonių naudos sutelkta „Hanwha“ ir kituose stambiuose *chaebol* tipo gynybos konglomeratuose.

Lietuvos dar jaunoje gynybos pramonėje šiuo metu nėra susiduriama su ženklia atskirtimi, tad dar nėra būtinybės sekti Kanados ar Pietų Korėjos pavyzdžiu, kur tiekėjai jau įverčiais yra skatinami bendradarbiauti su MVĮ. Visgi jau dabar verta įvertinti jaunų gynybos įmonių įtraukimo galimybes bei stebėti, ar pramoninio bendradarbiavimo nauda nėra paskirstoma netolygiai.

Nr.	Rekomendacija	Atsakinga
13.1.	Pramoninio bendradarbiavimo poveikio vertinime fiksuoti priemonių naudos pasiskirstymą tarp ekosistemos dalyvių ir vertinti mažesnių gynybos įmonių įtraukimo galimybes.	KAM

PRAMONINIO BENDRADARBIAVIMO APŽVALGA

Danija

PRADĖTA TAIKYTI	PIRKIMAMS NUO	ĮSIPAREIGOJIMAI	BAUDOS
2014 m.	~6,7 mln. EUR	~40-75 %	15-50 %

MODELIO SIEKIS IR PRIEMONIŲ ĮVERČIAI

iki x7	Technologijų perdavimas
iki x5	Tiesioginės investicijos
iki x5	Konsultacijos ir techninė pagalba įmonėms
iki x3	Prieiga prie testavimo infrastruktūros
iki x1	Tiesioginiai pirkimai iš vietinių įmonių
x1	Pramoninio bendradarbiavimo apimtyje sukurtų produktų pardavimas (angl. *follow-on-sales*)

→ Siekis: kritinių komponentų ir vietos gamybos pajėgumų užtikrinimas

⊕ PRIVALUMAI IR GALIMYBĖS

01 Technologinė sritis, kurioje tiekėjas gali įgyvendinti priemones, nustatomas kiekvienam pirkimui individualiai, atsižvelgiant į perkamą įrangą ir jos gyvavimo ciklą (netaikomas bendrinis prioritetinių pajėgumų sąrašas).

02 Bendradarbiavimo apimtyje sukurtų produktų pardavimai apskaitomi kaip įsipareigojimų vykdymas ir taip skatina tiekėjo suinteresuotumą Danijos kompanijos sėkme bei eksportą.

03 Standartizuota perduodamos technologijos vertinimo (angl. *relief-from-royalty*) metodika mažina rizikas dėl nepagrįstai aukštos tiekėjo perduodamos technologijos vertės įvertinimo.

04 Viešas užsienio tiekėjų registras su neįvykdytais įsipareigojimais skatina skaidrumą ir atsakomybę.

05 Etapais nustatyti baudų kontrolės taškai (50 ir 100 proc.) leidžia anksti identifikuoti vėlavimus ir reaguoti.

⊖ IŠŠŪKIAI IR GRĖSMĖS

01 Sutartis valdo ir perduodamų technologijų vertę nustato ta pati institucija, tad sukuriama nemaža administracinė našta ir kyla klausimų dėl vertinimo objektyvumo.

02 Lankstumas nustatant technologinę sritį reikalauja stiprios analitinės kompetencijos kiekvienam pirkimui.

03 ES Komisijos nuolatinis dėmesys (2018 m. byla uždaryta 2021 m. patvirtinus naujas gaires).

04 Kreditų kaupimo (angl. *credit-banking*) susitarimai nebesudaromi nuo 2021 m. gairių patvirtinimo, nenumatoma galimybė apskaityti viršytus įsipareigojimus.

05 Pasirinkta technologijų vertės vertinimo metodologija sukuria paskatą perduoti ne pačias inovatyviausias ar reikalingiausias, o tik tiesiogiai pardavimus ir pajamas generuojančias technologijas.

IŠVADA

Aktualumas Lietuvai

1 Centralizuoti pramoninio bendradarbiavimo sutarčių valdymą ir priežiūrą vienoje institucijoje, sutelkiant kompetencijas ir atsisakant trišalių sutarčių ir procedūrų dubliavimo.

2 Įvertinti galimybę pardavimus po investicijų užskaityti kaip pramoninio bendradarbiavimo įsipareigojimų vykdymą, taip skatinant užsienio tiekėjus aktyviai padėti Lietuvos įmonei įsilieti į tarptautines rinkas.

3 Etapuoti baudų taikymą pagal pramoninio bendradarbiavimo įgyvendinimo etapus. Nustatyti tarpines baudas už vėlavimą atsisakant dabartinės vienkartinės 15 proc. nutraukimo baudos logikos.

4 Įvertinti vietinių subjektų galimybę priimti perduodamas technologijas ir įdiegti standartizuotą *relief-from-royalty* metodiką perduodamų technologijų vertei apskaičiuoti.

Autoriai: Rūta Mankevičienė, Justas Kazlauskas, 2026 m.

Šaltiniai: https://kurklt.lt/projektai/pramoninio-bendradarbiavimo-gynybos-srityje-modelio-tobulinimas-praktinio-pritaikymo-rekomendacijos-lietuvai

PRAMONINIO BENDRADARBIAVIMO APŽVALGA

Norvegija

PRADĖTA TAIKYTI	PIRKIMAMS NUO	ĮSIPAREIGOJIMAI	BAUDOS
1970 m.	~9,1 mln. EUR	iki 100 %	≥10 %

MODELIO SIEKIS IR PRIEMONIŲ ĮVERČIAI

x1–x5	Bendri technologijų projektai ir MTEPI veikla
x1–x2,5	Technologijų ir praktinės patirties perdavimas
x0,1–x2	Pagalba įmonėms patekti į produktų rinkas
x1–x1,5	Priemonės su mažomis ir vidutinėmis įmonėmis
x1	Tiesioginiai pirkimai iš Norvegijos pramonės

→ Siekis: naujos kartos produktų kūrimas

+ PRIVALUMAI IR GALIMYBĖS

01 Priemonių įverčiai priskiriami lanksčiai pagal siūlomų įgyvendinti veiklų strateginę kryptį ir naudą.

02 Pramoninio bendradarbiavimo sutarčių valdymas ir priežiūra sutelkti pačioje perkančiojoje organizacijoje.

03 Etapais taikomos baudos kontroliniuose taškuose leidžia anksti aptikti įsipareigojimų nevykdymo tendencijas.

04 Galima sudaryti išankstinę sutartį dėl priemonių įgyvendinimo ir kaupti įsipareigojimų kreditus dar prieš paskelbiant pirkimą.

05 Viešinamas tiekėjų, įgyvendinančių pramoninį bendradarbiavimą, registras ir kontaktiniai asmenys.

− IŠŠŪKIAI IR GRĖSMĖS

01 EEE 123 str. išimtis (analogiška SESV 346 str.) leidžia pramoninio bendradarbiavimo priemones tik dėl „esminių saugumo interesų".

02 Didžiausia priemonių nauda tenka Kongsberg ir Nammo – MVĮ dalyvauja netiesiogiai kaip subrangovai.

03 Aukštas pramoninio bendradarbiavimo procentas (iki 100 %) turi ženklią įtaką įsigijamos įrangos kainai.

04 Lankstūs priemonių įverčiai sudaro papildomą administracinę naštą kiekvieno vertinimo metu.

IŠVADA

Aktualumas Lietuvai

1 Laipsniškai didinti pramoninio bendradarbiavimo įsipareigojimų dydį, įvertinti galimybę pritaikyti aukštesnį įsipareigojimų procentą ypač stambiems strateginio pobūdžio įsigijimams.

2 Papildyti technologijų perdavimo priemonės apibrėžimą, įtraukiant bendrą technologijų vystymą ir MTEPI veiklą. Taip pat apsvarstyti lankstesnės įverčių sistemos galimybes, pritaikant įverčių rėžius.

3 Atsisakyti vienkartinės 15 proc. sutarties nutraukimo baudos ir ją pakeisti etapais taikomomis baudomis (≥10 % nuo etapo metu neįvykdytų įsipareigojimų dalies). Baudos sumokėjimas taip pat neturėtų atleisti tiekėjo nuo tolimesnio pramoninio bendradarbiavimo įsipareigojimų vykdymo.

4 Įgalinti kreditų kaupimo mechanizmą. Leisti užsienio tiekėjams iš anksto įgyvendinti pramoninio bendradarbiavimo įsipareigojimus būsimiems pirkimams, sudarant atskirus išankstinius susitarimus.

Autoriai: Rūta Mankevičienė, Justas Kazlauskas, 2026 m.

Šaltiniai: https://kurklt.lt/projektai/pramoninio-bendradarbiavimo-gynybos-srityje-modelio-tobulinimas-praktinio-pritaikymo-rekomendacijos-lietuvai

PRAMONINIO BENDRADARBIAVIMO APŽVALGA

Kanada

PRADĖTA TAIKYTI	PIRKIMAMS NUO	ĮSIPAREIGOJIMAI	BAUDOS
1986 m.	~62 mln. EUR	visada 100 %	10–20 %

MODELIO SIEKIS IR PRIEMONIŲ ĮVERČIAI

x9	Investicijos į MTEP veiklą su MVĮ
x7	Įrangos įsigijimai ar perdavimai MVĮ
x5	MTEPI veikla su mokslo institucijomis, investicijos į rizikos kapitalo fondus auginančius MVĮ
x4	Kita veikla su MVĮ
x1	Tiesioginis prekių ar paslaugų pirkimas iš vietinių įmonių

→ Siekis: mažų ir vidutinių gynybos įmonių integracija į ekosistemą, gynybos inovacijos

⊕ PRIVALUMAI IR GALIMYBĖS

01 Pramoninio bendradarbiavimo įsipareigojimai vertinami lygiagrečiai su tiekėjo komerciniu pasiūlymu pirkimo metu, skiriamas papildomas balas.

02 Itin aukšti daugikliai (iki x9) skatina užsienio tiekėjus investuoti į MVĮ, MTEP veiklas ir technologijų komercializaciją.

03 Kreditų kaupimo mechanizmas leidžia tiekėjams iš anksto kaupti kreditus dar iki pirkimo paskelbimo, taip skatinant kurti ilgalaikius ryšius su Kanados gynybos pramone.

04 Priemonės taikomos tik strateginės reikšmės projektams ir taikomas itin aukštas įsipareigojimų procentas (visada 100 proc.), kuris kuria realią pridėtinę vertę šalies pramonei.

05 Technologijų perdavimo atveju tiekėjas įpareigojamas kreiptis dėl nepriklausomo nematerialiojo turto vertinimo, taip mažinant sukčiavimo ir išpūstos technologijų vertės riziką.

⊖ IŠŠŪKIAI IR GRĖSMĖS

01 2024 m. auditas iškėlė abejones dėl proceso skaidrumo – kai kuriems pirkimams be akivaizdaus pagrindo nebuvo taikomos priemonės arba taikomas ne 100 % įsipareigojimų lygis.

02 Itin aukštas pramoninio bendradarbiavimo procentas ženkliai prailgina pirkimų derybas ir taip kelia įtampas krašto apsaugos sistemoje dėl siekio greitai įsigyti reikiamą karinę įrangą.

03 Dauguma tiekėjų priemones vykdo kartu su savo Kanados dukterinėmis įmonėmis, taip apribojant priemonių naudą platesnei ekosistemai.

04 Didžiausia priemonių nauda išlieka sutelkta didžiosiose Ontarijo ir Kvebeko provincijose.

IŠVADA

Aktualumas Lietuvai

1. Numatyti galimybę strateginės reikšmės projektams pramoninio bendradarbiavimo galimybes svarstyti dar įrangos pirkimo metu, numatant papildomą balą konkurso metu.
2. Įpareigoti tiekėjus pateikti metines ataskaitas apie pramoninio bendradarbiavimo įsipareigojimų vykdymą bei, įvertinus informacijos jautrumą, viešinti šią informaciją.
3. Numatyti galimybę ypač stambios apimties strateginės reikšmės projektams taikyti didesnį nei 30 proc. pramoninio bendradarbiavimo įsipareigojimų lygį.
4. Numatyti galimybę tiekėjams iš anksto kaupti pramoninio bendradarbiavimo kreditus, kurie skatintų ankstyvą įsitraukimą į Lietuvos gynybos pramonę.
5. Įpareigoti tiekėjus, norinčius perduoti technologijas, kreiptis dėl nepriklausomo nematerialiojo turto vertinimo.

Autoriai: Rūta Mankevičienė, Justas Kazlauskas, 2026 m.

Šaltiniai: https://kurklt.lt/projektai/pramoninio-bendradarbiavimo-gynybos-srityje-modelio-tobulinimas-praktinio-pritaikymo-rekomendacijos-lietuvai

PRAMONINIO BENDRADARBIAVIMO APŽVALGA

Indija

PRADĖTA TAIKYTI	PIRKIMAMS NUO	ĮSIPAREIGOJIMAI	BAUDOS
2005 m.	~220 mln. EUR	30-50 %	5 % kasmet

MODELIO SIEKIS IR PRIEMONIŲ ĮVERČIAI

x1	Įsigijimai iš vietinės gynybos pramonės
x2	Veikla su mažomis ir vidutinėmis įmonėmis
x3	Veikla aeronautikos, metalurgijos srityje
x4	Perduodamos kritinės technologijos

→ Siekis: technologijų nepriklausomybė

+ PRIVALUMAI IR GALIMYBĖS

01 Priemonės taikomos tik itin didelės vertės karinės įrangos įsigijimams, stiprinant Indijos derybinę poziciją.

02 Priemonės netaikomos pirkimams tiesiogiai iš valstybių ir kai pirkimas vykdomas tik iš vieno tiekėjo.

03 Priemonių taikymas taikomas išvien su „*Make in India*" („Gamink Indijoje") iniciatyva.

04 Ypatingas dėmesys vietinių tiekimo grandinių kūrimui ir integravimui į didžiųjų gamintojų tiekimo grandines.

05 Pramoninio bendradarbiavimo kreditų sistema įtraukia ir eksporto iš Indijos priemonių įgyvendinimą.

06 Galimybė keisti partnerius, gaires, tiekėjo įgyvendintų priemonių kreditų kaupimas.

− IŠŠŪKIAI IR GRĖSMĖS

01 Priemonių įgyvendinimas galimas tik su į vietinių įmonių registrą įtrauktais partneriais (korupcijos rizika).

02 Nepakankami sutarčių priežiūros ir valdymo mechanizmai („popierinių" įsipareigojimų rizika).

03 Vietinės įmonės nepajėgios perimti perduodamas technologijas, vyrauja žemos pridėtinės vertės veiklos.

04 Realios baudos už pramoninio bendradarbiavimo įsipareigojimų nevykdymą skiriamos retai.

05 Dėl ilgų pirkimo procedūrų ir aiškumo trūkumo, technologijos perdavimas gamintojams nepatrauklus.

06 87 proc. pramoninio bendradarbiavimo lokalizacijos tenka tik 15-ai didžiųjų Indijos įmonių, MVĮ nukenčia.

IŠVADA

Aktualumas Lietuvai

1. Netaikyti pramoninio bendradarbiavimo priemonių kai perkama tiesiogiai iš kitų valstybių arba iš vieno tiekėjo, nes silpna derybinė pozicija gali išauginti karinės įrangos kainą.
2. Prieš pritariant technologijos perdavimo priemonei įsitikinti, ar priimančioji įmonė pajėgi tinkamai perimti ir įsisavinti perduodamą technologiją.
3. Centralizuoti pramoninio bendradarbiavimo sutarčių valdymą ir priežiūrą, periodiškai audituoti pramoninio bendradarbiavimo priemonių įgyvendinimą.
4. Pramoninio bendradarbiavimo sutartyje įteisinti lankstumą keisti partnerius, gaires, kitas objektyvias aplinkybes, kaupti kreditus.

Autoriai: Rūta Mankevičienė, Justas Kazlauskas, 2026 m.

Šaltiniai: https://kurklt.lt/projektai/pramoninio-bendradarbiavimo-gynybos-srityje-modelio-tobulinimas-praktinio-pritaikymo-rekomendacijos-lietuvai

PRAMONINIO BENDRADARBIAVIMO APŽVALGA

Izraelis

PRADĖTA TAIKYTI	PIRKIMAMS NUO	ĮSIPAREIGOJIMAI	BAUDOS
1995 m.	**~4,3 mln. EUR**	**35-50 %**	**Nustatomos individualiai + juodasis sąrašas**

MODELIO SIEKIS

- Vietinė gamyba ir karinės technikos aptarnavimas
- Aukštųjų technologijų vystymas ir MTEP veikla
- Paskatos veiklai periferiniuose šalies regionuose
- Tiesioginės investicijos į vietines gynybos įmones

→ Siekis: ekonominės politikos įrankis

+ PRIVALUMAI IR GALIMYBĖS

01 Lanksčiai pritaikomi priemonių įverčiai leidžia kurti ekonominę, regioninę politiką, prioritizuoti strateginius projektus be teisinių apribojimų.

02 Skėtiniai susitarimai leidžia apjungti atskirus tiekėjo įsipareigojimus, susijusius su skirtingais pirkimais į reikšmingo masto projektus.

03 Pramoninio bendradarbiavimo modelis paremtas tiksliniu dėmesiu vietinės gynybos pramonės stiprinimui.

04 Įsipareigojimų nevykdantys tiekėjai yra įtraukiami į juodąjį sąrašą su apribota galimybe dalyvauti pirkimuose.

− IŠŠŪKIAI IR GRĖSMĖS

01 Neapibrėžti priemonių įverčiai kelia korupcines rizikas bei gali būti paveikiami stiprios tiekėjų derybinės pozicijos.

02 Taikant skėtinius susitarimus apsunkinamas pramoninio bendradarbiavimo sutarčių administravimas.

03 Įgyvendinant pramoninio bendradarbiavimo priemones dėmesys nėra sutelktas į greitą kritinių pajėgumų įsigijimą.

04 Žemas pramoninio bendradarbiavimo sutarčių taikymo slenkstis sukuria neproporcingai didelį mažos vertės sutarčių administravimo srautą.

IŠVADA

Aktualumas Lietuvai

1. Lanksčiai taikyti pramoninio bendradarbiavimo priemones, atsižvelgti į galimų pramoninio bendradarbiavimo priemonių strateginę svarbą ekonomikos, gynybos, regioninės plėtros politikai.
2. Nustatyti mažesnį pramoninio bendradarbiavimo įsipareigojimų procentą pirkimams, kai yra tik vienas tiekėjas.
3. Apsvarstyti skėtinių susitarimų galimybę – konsoliduoti atskirus tiekėjo įsipareigojimus ir pramoninio bendradarbiavimo priemones iš skirtingų sutarčių siekiant didesnio ekonominio efekto gynybos pramonei.

Autoriai: Rūta Mankevičienė, Justas Kazlauskas, 2026 m.

Šaltiniai: https://kurklt.lt/projektai/pramoninio-bendradarbiavimo-gynybos-srityje-modelio-tobulinimas-praktinio-pritaikymo-rekomendacijos-lietuvai

PRAMONINIO BENDRADARBIAVIMO APŽVALGA

Indonezija

PRADĖTA TAIKYTI	PIRKIMAMS NUO	ĮSIPAREIGOJIMAI	BAUDOS
2012 m.	0 EUR	35 % + 50 %	= įsipareigojimų vertė

MODELIO SIEKIS

- Gynybos technologijų įsisavinimas
- Gamybos pajėgumų didinimas
- Priklausomybės nuo užsienio tiekėjų mažinimas
- Bendro pobūdžio eksporto skatinimas

→ Siekis: gynybos pramonės eksportas

+ PRIVALUMAI IR GALIMYBĖS

01 Stiprus prioritetas skiriamas gynybos pramonės eksportui; įvedamas tikslus lokalizacijos procentas.

02 Aukštas įsipareigojimų procentas kuria tamprų ryšį tarp gynybos įsigijimų ir vietinės pramonės plėtros.

03 Aiškus ir privalomas pramoninio bendradarbiavimo priemonių taikymas ir apibrėžiantis įstatymas.

04 Pramoninio bendradarbiavimo priemonės gali būti netaikomos vykdant skubų karinės įrangos įsigijimą.

− IŠŠŪKIAI IR GRĖSMĖS

01 Įpareigojimas 50 proc. priemonių įgyvendinti per eksportą neatliepia nacionalinio saugumo prioritetų.

02 Tik nedidelė įsipareigojimų dalis (35 proc.) turi būti susijusi su įsigijama karine įranga.

03 Dėl vietinių kompetencijų trūkumo, vyrauja žemos pridėtinės vertės veiklos, nėra vystomos inovacijos.

04 Trūksta įsipareigojimų įgyvendinimo užtikrinimo ir stebėsenos priemonių skaidrumo ir efektyvumo.

05 Pramoninio bendradarbiavimo taikymas visiems įsigijimams kuria nepagrįstą administracinę naštą.

IŠVADA

Aktualumas Lietuvai

1 Netaikyti pramoninio bendradarbiavimo priemonių atliekant skubius karinės įrangos įsigijimus jeigu tai nepagrįstai uždelstų pirkimo procedūras.

2 Įvertinti vietinės gynybos pramonės galimybes įsisavinti perduodamas technologijas ir galimybes kurti naujus gynybos produktus.

3 Nustatyti pramoninio bendradarbiavimo įvertį, kuris leistų apskaityti bendrai sukurtų gynybos produktų eksportą kaip įsipareigojimų vykdymą, taip skatinant suinteresuotumą bendradarbiavimo sėkme.

Autoriai: Rūta Mankevičienė, Justas Kazlauskas, 2026 m.

Šaltiniai: https://kurklt.lt/projektai/pramoninio-bendradarbiavimo-gynybos-srityje-modelio-tobulinimas-praktinio-pritaikymo-rekomendacijos-lietuvai

PRAMONINIO BENDRADARBIAVIMO APŽVALGA

JAE

PRADĖTA TAIKYTI	PIRKIMAMS NUO	ĮSIPAREIGOJIMAI	BAUDOS
1992 m.	~8,5 mln. EUR	60 %	8,5 %

MODELIO SIEKIS

- Nacionalinės ekonomikos diversifikacija
- Gynybos technologijos perdavimas vietos pramonei
- Gynybos pramonės specialistų kompetencijų vystymas

PAPILDOMI ĮVERČIAI

- Kuriama aukšta pridėtinė vertė
- Kuriamos aukštos kvalifikacijos darbo vietos
- Kai gaminiai žymimi „Sukurta JAE"

→ Siekis: ekonominės transformacijos ašis

+ PRIVALUMAI IR GALIMYBĖS

01 Skirtingų pramoninio bendradarbiavimo priemonių derinimas skatina diversifikuotą ekonominę veiklą.

02 Įsipareigojimų kreditai gali būti kaupiami ir lanksčiai panaudojami kitų pirkimų metu.

03 Sudaroma galimybė gynybos technologijas perduoti nacionaliniam gynybos pramonės holdingui.

04 „Pagaminta Emyratuose" kampanija skatina tiekėjus kurti ekonominę vertę JAE.

− IŠŠŪKIAI IR GRĖSMĖS

01 Nesurinkus pramoninio bendradarbiavimo kreditų, pritaikoma tik 8,5 % neįvykdytų įsipareigojimų vertės bauda.

02 Aukštas įsipareigojimų lygis tiesiogiai išaugina įsigijamos karinės įrangos kainą.

03 Ekonomikos diversifikacijos siekis gali daryti neigiamą įtaką ir karinės įrangos kainai bei jos pristatymo terminams.

04 Galimybė sukauptus kreditus perduoti trečiosioms šalims gali išauginti pirminės sutarties galutinę kainą.

IŠVADA

Aktualumas Lietuvai

1. Apskaityti ne atskirų priemonių, o suminę visų pramoninio bendradarbiavimo priemonių vertę 50 proc. ir 100 proc. įgyvendinimo etapuose.
2. Numatyti įgyvendintų įsipareigojimų vertės perviršio kaupimo galimybę, taip skatinant didesnį ekonominį efektą turinčių priemonių pasirinkimą.
3. Numatyti papildomus įverčius už aukštos kvalifikacijos darbo vietų kūrimą, bendrą MTEP veiklą ir apskaityti sukurtų gynybos technologijų produktų pardavimus kaip įvykdytus pramoninio bendradarbiavimo įsipareigojimus.
4. Numatyti galimybę gynybos technologijas perduoti nacionaliniam gynybos pramonės holdingui.

Autoriai: Rūta Mankevičienė, Justas Kazlauskas, 2026 m.

Šaltiniai: https://kurklt.lt/projektai/pramoninio-bendradarbiavimo-gynybos-srityje-modelio-tobulinimas-praktinio-pritaikymo-rekomendacijos-lietuvai

PRAMONINIO BENDRADARBIAVIMO APŽVALGA

Pietų Korėja

PRADĖTA TAIKYTI	PIRKIMAMS NUO	ĮSIPAREIGOJIMAI	BAUDOS
1982 m.	~8,5 mln. EUR	30-50 %	10 % + 50 %

MODELIO SIEKIS IR PRIEMONIŲ ĮVERČIAI

x2	Kritinių technologijų, naudotos įrangos perdavimas
x3	Vietinis partneris MVĮ, naujos įrangos perdavimas
x5	Vietinis partneris – gynybos inovacijų įmonė

PRIORITETŲ KLASĖS

6 balai	Pagr. ginklų sistemų technologija, dalys, eksportas
4 balai	Esamos įrangos remontas, MVĮ įtraukimas
3 balai	Logistinė parama, užsienio investicijų pritraukimas
2 balai	Bendros technologijos, gauti užsakymai iš užsienio

→ Siekis: kritinės technologijos ir jų eksportas

+ PRIVALUMAI IR GALIMYBĖS

01 Įsipareigojimų procentas nustatomas atsižvelgus į pirkime galinčių dalyvauti tiekėjų skaičių (pirkimams iš vieno tiekėjo – bent 30 %, pirkimams konkurso būdu – bent 50 %).

02 Įsipareigojimai atsižvelgia į ilgalaikį ekonominį naudingumą ir nėra taikomi skubiems įsigijimams.

03 Įsipareigojimų vykdymas užtikrinamas griežtomis, etapais taikomomis baudomis ir banko garantijomis.

04 Pramoninio bendradarbiavimo planas yra sudedamoji ginkluotės pirkimo konkurso dalis.

05 Įverčių diferenciacija pagal partnerio dydį kuria stiprų stimulą bendradarbiauti su mažomis Korėjos įmonėmis.

− IŠŠŪKIAI IR GRĖSMĖS

01 Įteisinta kreditų kaupimo sistema leidžia kreditus perleisti trečiosioms šalims taip sukuriant antrinę rinką.

02 Paini tiekėjų vertinimo schema didina administracinę naštą ir mažina sistemos skaidrumą.

03 Aukštas pramoninio bendradarbiavimo įsipareigojimų ir atskaitomybės mastas išbrangina karinę įrangą.

04 Aukšti įverčių daugikliai sukuria nominalios vertės iliuziją – faktinė ekonominė nauda gerokai mažesnė.

05 Didžioji dalis faktinės naudos sutelkta stambiuose Korėjos *chaebol* tipo gynybos konglomeratuose.

IŠVADA

Aktualumas Lietuvai

1 Įsipareigojimų procentą nustatyti atsižvelgiant į karinės įrangos pabrangimo galimybes: pirkimams iš vieno tiekėjo nustatyti žemesnę įsipareigojimų ribą nei riboto ar atviro konkurso pirkimams.

2 Įgalinti kreditų kaupimo mechanizmą su 5–7 metų galiojimu, leidžiantį užsienio tiekėjams iš anksto vykdyti įsipareigojimus būsimiems pirkimams, sudarant atskirus išankstinius susitarimus.

Autoriai: Rūta Mankevičienė, Justas Kazlauskas, 2026 m.

Šaltiniai: https://kurklt.lt/projektai/pramoninio-bendradarbiavimo-gynybos-srityje-modelio-tobulinimas-praktinio-pritaikymo-rekomendacijos-lietuvai