



**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

**VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA**

**JURGITA STANKAITIENĖ**

**Magistro studijų baigiamasis darbas**

**VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ KOMISIJŲ VEIKLOS TOBULINIMAS  
SAVIVALDYBĖS INSTITUCIJOSE**

Darbo vadovė: prof. dr. Laima Liukinevičienė

Šiauliai, 2021

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį  
darbą, GARANTIJA**

**WARRANTY of Final Thesis**

|  |  |
|--|--|
| Vardas, pavardė<br><i>Name, Surname</i>    | <b>Jurgita Stankaitienė</b>  |
| Padalinys<br><i>Faculty</i>                | <b>Šiaulių akademija<br/><i>Šiauliai Academy</i></b>   |
| Studijų programa<br><i>Study Programme</i> | <b>Viešojo valdymo magistro studijų programa<br/><i>Master of Public Administration study program</i></b>  |
| Darbo pavadinimas<br><i>Thesis topic</i>   | <b>Viešųjų pirkimų komisijų veiklos tobulinimas savivaldybės institucijose<br/><i>Improving the activities of public procurement commissions in municipal institutions</i></b> |
| Darbo tipas<br><i>Thesis type</i>          | <b>Baigiamasis darbas<br/><i>Final Thesis</i></b>  |

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

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

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

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

**Aš, Jurgita Stankaitienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)**



**Embargo laikotarpis  
*Embargo Period***

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

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

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

Stankaitienė, J. (2021). *Viešųjų pirkimų komisijų veiklos tobulinimas savivaldybės institucijose*. Magistro darbas. Vilniaus Universitetas, Šiaulių Akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

## SANTRAUKA

Šiame magistro darbe nagrinėjamos viešųjų pirkimų komisijų veiklos tobulinimo galimybės. Viešųjų pirkimų komisijų veikla Lietuvoje yra mažai tyrinėta, o viešieji pirkimai iki šiol yra gana probleminė viešojo valdymo sritis. Viešojo pirkimo komisijos funkcijos ne visada atliekamos tinkamai, vadovaujantis teisės aktuose numatytais principais.

Magistro baigiamojo darbo tikslas yra parengti teorinį-hipotetinį viešojo pirkimo komisijos tobulinimo savivaldybės švietimo organizacijoje modelį ir patikrinti jo taikymo galimybes Joniškio rajono švietimo įstaigose. Magistro baigiamajame darbe buvo pasirinkta kokybinio tyrimo strategija. Duomenims rinkti pasitelkta mokslinės literatūros, teisės aktų analizė bei interviu. Medžiaga analizuota taikant turinio analizės, kategorizavimo, apibendrinimo metodus. Taip pat taikytas teorinio modeliavimo metodas, atvejo analizė. Interviu dalyviais buvo pasirinkti 5 Joniškio rajono savivaldybės švietimo įstaigų darbuotojai, atsakingi už viešuosius pirkimus.

Teorinėje dalyje nustatyta, kad savivaldybės įstaigose vykdomų veiklų tobulinimo procesas yra susijęs su kokybės vadyba, besimokančios organizacijos principais, yra skirtas organizacijos veiklos kokybės gerinimui. Savivaldybės įstaigose vykdomų veiklų, tarp jų ir viešųjų pirkimų administravimo, tobulinimo procesas turi kelis etapus: veiklos analizės ir problemų nustatymo, pokyčių planavimo, jų įgyvendinimo ir vertinimo, kaip įprasta strateginiame planavime, kuriame numatomi veiklos tobulinimo tikslai, uždaviniai, priemonės ir jų įgyvendinimo laikotarpis. Mokslinės literatūros analizė rodo, kad savo veiklą tobulinanti viešojo sektoriaus organizacija gerina savo įvaizdį visuomenės akyse ir skatina visuomenės pasitikėjimą ja.

Centrinė LR valdžios institucija, teikianti metodinę pagalbą organizacijoms dėl viešųjų pirkimų ir jų tobulinimo, yra Viešųjų pirkimų tarnyba prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Ji moko perkančiąsias organizacijas, neatlygintinai konsultuoja organizacijas ir tiekėjus Viešųjų pirkimų įstatymo taikymo klausimais, teikia Viešųjų pirkimų komisijos sudarymo organizavimo rekomendacijas. Teorinės dalies ir dokumentų analizės pagrindu sukurtas organizacijos viešojo pirkimo komisijos veiklos tobulinimo teorinis-hipotetinis modelis apima viešųjų pirkimų organizacijoje tobulinimą, viešojo pirkimo komisijos struktūros ir sudėties tobulinimą, vadybos tobulinimą, viešojo pirkimo komisijos kompetencijų tobulinimą. Modelis naudojamas atliekant empirinį tyrimą.

Pagrindiniai empirinio tyrimo rezultatai: Joniškio rajono švietimo įstaigų viešųjų pirkimų veikla, viešojo pirkimo komisijos veikla neišpildo Rekomendacijų (2017), Gairių (2019) nuostatų dėl viešųjų pirkimų tobulinimo krypčių. Taip pat stebima: švietimo įstaigų strateginiuose dokumentuose nėra išreikštos nuostatos dėl viešųjų pirkimų tobulinimo poreikio; nėra didinamas ar numatyta didinti darbuotojų, galinčių dirbti viešojo pirkimo komisijoje skaičius, nepakankamas švietimo įstaigų darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą. Viešojo pirkimo komisijų sudėtis įstaigose nėra tobulinama, ji nekintanti.

**Raktiniai žodžiai:** viešieji pirkimai, viešųjų pirkimų komisija, viešųjų pirkimų komisijos kompetencijos.

Stankaitienė, J. (2021). *Improving the activities of public procurement commissions in municipal institutions*. Thesis. Vilnius University, Šiauliai Academy, Institute of Regional Development.

## SUMMARY

This master's thesis examines the possibilities of improving the activities of public procurement commissions. The activities of public procurement commissions in Lithuania have received little research, and public procurement is still a rather problematic area. This shows that the functions of Public Procurement Commissions are not always performed properly in accordance with the principles provided by law. It is considered to be very important to study the activities of public procurement commissions of specific state, municipal institutions and establishments, because in this way problematic aspects would be discovered and opportunities for improvement could be provided, and theories related to public administration could be developed.

The aim of the master's thesis is to prepare a hypothetical model for the improvement of public procurement commissions in the municipal educational organization and to test the possibilities of its application in Joniškis d. educational institutions. Analysis of scientific literature, legal acts and interviews were used to collect data. The material was analyzed using content analysis, categorization, generalization methods. Theoretical modeling method, case analysis, choosing empirical research Joniškis d. educational institutions. 5 employees of Joniškis district municipality educational institutions responsible for public procurement were selected as interview participants.

The theoretical part states that the process of improving the activities carried out in municipal institutions is related to quality management, the principles of the learning organization, is intended to improve the quality of the organization's activities. The process of improvement of activities in municipal institutions, including public procurement administration, has several stages: analysis of activities and identification of problems, planning of changes, their implementation and evaluation, as usual in strategic planning, which provides for the objectives, tasks, measures and period of implementation. An analysis of the scientific literature shows that a public sector organization that improves its performance improves its image in the eyes of the public and promotes public confidence in it.

The central authority of the Republic of Lithuania providing methodological assistance to organizations regarding public procurement and its improvement is the Public Procurement Office under the Government of the Republic of Lithuania. It trains contracting authorities free of charge, consults organizations and suppliers on the application of the Law on Public Procurement, and provides recommendations on the organization of the formation of the Public Procurement Commission. The theoretical-hypothetical model of improving the activities of the organization's public procurement commission developed on the basis of the theoretical part and document analysis includes improvement of public procurement in the organization, improvement of the public procurement competencies structure and composition, management improvement, public procurement competencies improvement. The model is used in empirical the study.

The main results of the empirical research: the activities of securities of Joniškis district educational institutions, the activities of the public procurement commissions do not fulfil the provisions of the Recommendations (2017) and the Guidelines (2019) on the directions of securities development. It is also observed that: the strategic documents of educational institutions do not express provisions on the need to improve public procurement; there is no increase or planned increase in the number of employees who can work for the public procurement commissions, insufficient involvement of employees of educational institutions in decision-making. The composition of the public procurement commissions in institutions is not improved, it is unchanged.

**Keywords:** public procurement, public procurement commission, competencies of public procurement commission.

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|  |    |
|--|----|
| 1.4.2.1 lentelė. Dėmesys viešųjų pirkimų komisijų darbo gerinimo klausimams 2019–2020 m. Viešųjų pirkimų tarnybos paskelbtose ataskaitose, iniciatyvose..... | 29 |
| 1.5.1.1 lentelė. Veiksniai, turintys įtakos atskiros savivaldybės įstaigos viešojo pirkimo komisijos darbui.....   | 32 |
| 1.5.1.2 lentelė. Išoriniai veiksniai, turintys įtakos viešojo pirkimo komisijos organizacijoje veiklai.....  | 33 |
| 2.1.1 lentelė. Interviu klausimyno pagrindimas.....  | 40 |
| 2.1.2 lentelė. Teorinio-hipotetinio modelio vertinimo šablonas.....  | 41 |
| 3.1.1 lentelė. Aktualūs VPK tobulinimo klausimai Joniškio rajono savivaldybės 2020–2023 m. strateginėse programose.....                                      | 46 |
| 3.2.1 lentelė. Švietimo įstaigų dokumentai, kuriuose išreikšta nuostata dėl viešųjų pirkimų tobulinimo.....  | 50 |
| 3.2.2 lentelė. VP plano koregavimo praktika.....   | 50 |
| 3.2.3 lentelė. Infrastruktūra VP veiklai administruoti.....  | 51 |
| 3.2.4 lentelė. VP kultūros plėtojimas, VPK galinčių dirbti darbuotojų skaičiaus rengimas.....  | 51 |
| 3.2.5 lentelė. Viešųjų pirkimų viešinimas.....   | 52 |
| 3.2.6 lentelė. Vidaus kontrolės ir audito skyriaus įtaka VP tobulinimui.....   | 53 |
| 3.2.7 lentelė. VPK darbuotojų kompetencijos tyrimo būdai.....  | 54 |
| 3.2.8 lentelė. VPK pirmininko lyderio kompetencijos.....   | 55 |
| 3.2.9 lentelė. VPK ekspertų ir stebėtojų kvietimo į VPK praktika Joniškio rajono švietimo įstaigose .....  | 56 |
| 3.2.10 lentelė. Informacijos apie potencialius VPK narius, VP ekspertus kaupimo būdai.....   | 56 |
| 3.2.11 lentelė. VPK narių kompetencijų gerinimo galimybės.....   | 57 |
| 3.2.12 lentelė. VPK narių indėlis į organizacijos darbuotojų VP kompetencijų gerinimą.....   | 58 |
| 3.2.13 lentelė. Joniškio rajono švietimo įstaigų įsitraukimas į tarpinstitucinio bendradarbiavimo projektus VPK klausimais.....                              | 58 |
| 3.2.14 lentelė. Funkcijų pasidalijimas VP komisijoje.....  | 59 |
| 3.3.1 lentelė. Teorinio-hipotetinio modelio diegimo Joniškio rajono švietimo įstaigų viešųjų pirkimų komisijų veiklos tobulinime galimybių vertinimas.....   | 61 |

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

|   |    |
|---|----|
| 1 pav. Naujasis viešasis valdymas kaip darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą didinimas..... | 14 |
| 2 pav. Viešųjų pirkimų valdymo struktūra.....   | 17 |
| 3 pav. Viešųjų pirkimų etapai.....  | 18 |
| 4 pav. Viešojo pirkimo komisijos sudarymo eiga.....   | 19 |
| 5 pav. Savivaldybės įstaigų veiklos tobulinimo etapai.....                                      | 22 |
| 6 pav. Viešųjų pirkimų tarnybos veikla tobulinant viešuosius pirkimus.....                      | 27 |
| 7 pav. Viešojo pirkimo komisijos sudarymas ir keitimas.....                                     | 28 |
| 8 pav. Viešojo pirkimo komisijos veiklos tobulinimo vidiniai veiksniai.....                     | 37 |
| 9 pav. Viešojo pirkimo komisijos veiklos tobulinimo teorinis-hipotetinis modelis.....           | 38 |

## TURINYS

|   |    |
|---|----|
| IVADAS.....   | 8  |
| 1. VIEŠOJO PIRKIMO KOMISIJOS VEIKLOS TOBULINIMO SAVIVALDYBĖS ĮSTAIGOSE<br>TEORINIAI IR PRAKTINIAI ASPEKTAI.....                               | 12 |
| 1.1. Organizacinių darinių pertvarka, tobulinimas kaip viešojo valdymo efektyvumo siekis<br>naujajame viešajame valdyme.....                  | 12 |
| 1.1.1. Naujojo viešojo valdymo paradigma ir pagrindiniai viešojo valdymo pokyčių tikslai.....   | 12 |
| 1.1.2. Sprendimų rengimo ir priėmimo aktualizavimas viešajame valdyme.....  | 14 |
| 1.2. Viešieji pirkimai ir juos įgyvendinančios struktūros savivaldybėse.....  | 15 |
| 1.2.1. Viešieji pirkimai kaip organizacijos veikla, funkcija, jos administravimas.....  | 16 |
| 1.2.2. Viešojo pirkimo komisija, kaip viešuosius pirkimus organizacijoje administruojanti<br>struktūra.....                                   | 18 |
| 1.3. Savivaldybės įstaigose vykdomų veiklų tobulinimo procesas.....   | 21 |
| 1.4. Viešųjų pirkimų komisijų veiklos tobulinimo Lietuvos Respublikos savivaldybėse ir<br>jų įstaigose teisinė aplinka .....                  | 23 |
| 1.4.1. Viešųjų pirkimų ir jų tobulinimo teisinis reglamentavimas.....   | 23 |
| 1.4.2. Centrinės valdžios metodinė pagalba viešųjų pirkimų komisijų darbo tobulinimui<br>organizacijose.....                                  | 26 |
| 1.5. Teorinis-hipotetinis viešojo pirkimo komisijos darbo tobulinimo modelis.....   | 31 |
| 1.5.1. Viešojo pirkimo komisijos veiklos tobulinimui atskiroje savivaldybės įstaigoje įtakos<br>turintys vidiniai ir išoriniai veiksniai..... | 31 |
| 1.5.2. Viešojo pirkimo komisijos veiklos tobulinimo teorinis<br>modeliavimas.....   | 36 |
| 2. VIEŠOJO PIRKIMO KOMISIJOS VEIKLOS TOBULINIMO SAVIVALDYBĖS ĮSTAIGOSE<br>TYRIMO METODOLOGIJA.....  | 39 |
| 2.1. Tyrimo strategija.....   | 39 |
| 2.2. Tyrimo metodai.....  | 42 |
| 2.3. Tyrimo organizavimas ir etika.....   | 43 |
| 3. JONIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VIEŠŪJŲ PIRKIMŲ<br>KOMISIJŲ VEIKLOS TOBULINIMO TYRIMO REZULTATAI.....                        | 45 |
| 3.1. Viešųjų pirkimų komisijų veiklos situacija Joniškio rajono švietimo įstaigose.....   | 45 |
| 3.2. Joniškio rajono savivaldybės švietimo įstaigų veiklos, vykdomos viešųjų pirkimų<br>tobulinimui, analizė.....                             | 50 |
| 3.3. Viešųjų pirkimų komisijų darbo tobulinimo, taikant siūlomą teorinį-hipotetinį modelį,<br>galimybių tyrimo analizė.....                   | 61 |
| 3.4. Diskusija.....   | 62 |
| IŠVADOS.....  | 66 |
| REKOMENDACIJOS.....   | 69 |
| LITERATŪRA.....   | 70 |
| PRIEDAI.....  | 75 |
| 1 priedas. Tyrimo loginė schema.....  | 75 |

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Pasirinktos tyrimo temos aktualumą matome įvairiose perspektyvose: pirmiausia viešojo administravimo praktikos, nes ji yra aktuali valstybės tarnautojams, dirbantiems viešųjų pirkimų komisijose, taip pat savivaldybių įstaigų darbuotojams, atsakingiems už viešuosius pirkimus. Viešojo pirkimo komisijos (toliau – VPK) veiklos tobulinimas leidžia užtikrinti viešojo sektoriaus įstaigų skaidrumą, skatina įstaigas pirkimus vykdyti, vadovaujantis teisės aktų reikalavimais. Skaidriai viešuosius pirkimus vykdančios įstaigos skatina visuomenės pasitikėjimą valdžios institucijomis.

Dėmesys viešųjų pirkimų klausimui matomas Lietuvos viešojoje politikoje, tai liudija periodiškai skelbiamos Valstybinio audito ataskaitos (Viešųjų pirkimų sistemos funkcionavimas, 2018), Viešųjų pirkimų tarnybos 2019 metų veiklos ataskaita ir kt.

Kita aktualumo perspektyva – išaugęs mokslininkų dėmesys šiai viešojo administravimo veiklai visais valdymo lygiais: nacionaliniu ir vietos savivaldos, nes viešieji pirkimai, būdami neatsiejama viešojo sektoriaus organizacijų veiklos dalis, visas organizacijoje įgyvendinamas veiklas siejanti veikla (Kristensen, Mosgaard, Remmen, 2021), kelia ir valdymo problemų. Tai paties valdymo objekto (pirkimai) reguliavimo (centralizuotas, decentralizuotas), turinio, proceso, vykdymo struktūrų (padaliniai, komisijos, e. pirkimai sistemos ir kt.), kokybės (viešumas, skaidrumas, efektyvumas ir kt.) užtikrinimo klausimai. Viešasis sektorius yra atskaitingas visuomenei dėl savo išlaidų, kadangi pirkimams numatytos sumos yra gaunamos iš mokesčių mokėtojų. Kaip pažymi Briedienė (2017), „viešieji pirkimai yra viena iš itin svarbių valstybės kontroliuojamų sričių, kadangi šiuolaikinės valstybės, veikiančios demokratiniais pagrindais, yra atsakingos ir atskaitingos visuomenei už tai, koku būdu yra išleidžiami finansai, prie kurių sukupimo prisideda visi mokesčių mokėtojai“ (p.12). Viešųjų pirkimų komisijos yra skirtos suplanuoti, organizuoti, įgyvendinti, kontroliuoti viešųjų pirkimų atitikimą teisės aktų reikalavimams viešojo sektoriaus įstaigose, todėl jų veikla viešuosius pirkimus paverčia skaidriais ir teisėtais.

Tačiau nuo pat viešųjų pirkimų teisinio reglamentavimo pradžios ši viešojo sektoriaus prekių ir paslaugų įsigijimo tvarka sulaukia visuomenės kritikos „dėl neadekvačiai didelių prekių ar paslaugų kainų, kurias sumoka perkančios organizacijos iš mokesčių mokėtojų pinigų; taip pat dalis viešųjų pirkimų nepakankamai užtikrina tiekėjų konkuravimo dėl sutarčių sąlygų“ (Briedienė, 2017, p. 12). Panašiai teigė ir N. Uenk, J. Telgen (2019), nagrinėję Nyderlandų savivaldybių viešuosius pirkimus. Autoriai nustatė, kad nors viešieji pirkimai reglamentuojami teisės aktuose, yra steigiamos kontrolės komisijos, tačiau pastebima skaidrumo stoka, siekiant sutartis sudaryti su artimųjų, pažįstamų valdomomis įmonėmis, numatant aukštesnes kainas, nesilaikant viešųjų pirkimų vykdymo tvarkos. Taigi, viešųjų pirkimų vykdymo problemiškas skatina tirti ir nagrinėti viešųjų pirkimų komisijų veiklą, jos įtaką ir galimybes užtikrinti pirkimų skaidrumą.

Mokslininkų dėmesys viešųjų pirkimų decentralizuoto valdymo atskiroje organizacijoje klausimams nėra didelis, apskritai nuolatinių komisijų veikla organizacijose retai tampa tyrimų objektu, todėl aktualu gilintis ir tikrinti jau esamų teorijų gyvybingumą tokioje nuolat organizacijose vykdomoje veikloje kaip viešieji pirkimai ir už juos atsakingą komisijos veiklą. Viešųjų pirkimų komisijos yra skirtos suplanuoti, organizuoti, įgyvendinti, kontroliuoti viešųjų pirkimų atitikimą teisės aktų reikalavimams viešojo sektoriaus įstaigose, todėl jų veikla viešuosius pirkimus paverčia skaidriais ir teisėtais. Viešojo pirkimo komisijos sudarymo (sudėtis, ekspertų ir stebėtojų pasitelkimas), komisijos veiklos organizavimo sąveikaujant su kitais padaliniais, su išorės institucijomis,



atsakingomis už viešųjų pirkimų centralizuotą valdymą, kontrolę ir kt. klausimų apibendrinimas mokslinėje literatūroje turėtų praplėsti šį teorinį diskursą.

Pasirinktos tyrimui temos aktualumas yra grindžiamas ir tuo, kad Joniškio rajono švietimo įstaigose dar nebuvo atlikto nei vieno tyrimo, skirto viešojo pirkimo komisijos veiklai nagrinėti ir problemoms akcentuoti bei tobulinimo galimybėms numatyti. Taigi, magistro baigiamasis darbas itin aktualus Joniškio rajono švietimo įstaigoms gerinti viešųjų pirkimų organizavimą ir vykdymą bei tokiu būdu siekiant įgyti kuo didesnę visuomenės pasitikėjimą.

**Temos mokslinis iširtumas ir tyrimo naujumas.** Viešųjų pirkimų tematika rašančių mokslininkų nėra daug. Atlikus prieinamos mokslinės literatūros užsienio kalba analizę, matyti, kad esama tyrimų: 1) įrodančių viešųjų pirkimų proceso susietumą su skaidrumo, teisėtumo, atsakomybės ir kitais geram valdymui būdingais principais (Ulenik, Telgen, 2019); 2) analizuojančių atskirų valstybių situaciją organizuojant viešuosius pirkimus savivaldybėse (Kristensen, Mosgaard, Remmen, 2021; Ulenik, Telgen, 2019); 3) atskleidžiančių inovacijų, informacinių sistemų naudojimo būtinybę ir problemas viešųjų pirkimų proceso metu (Uyarra, Zabala-Iturriagagoitia, Flanagan, 2020; Miller, Lehoux, 2020; Pavel, Sičáková-Beblavá, 2013); 4) nagrinėjančių ES reglamentavimą ir kontrolę viešųjų pirkimų srityje (Pircher, 2020); 5) tyrinėjančių savivaldybės valdymo tobulinimo procesus, tarp jų ir viešųjų pirkimų srityje (Kearney, 2018); 6) atskleidžiančių tvaraus vystymosi atrankos kriterijus viešuosiuose pirkimuose (Gelderman, Semeijn, Bouma, 2015).

Esama mokslinės literatūros apžvalgų, kurios parodo, kad pats viešųjų pirkimų diskursas plėtojamas moksle nuo XX a. pabaigos, pasirenkant įvairias perspektyvas (Snider, Rendon, 2012); taip pat aktualizuojama būtinybė turėti savivaldybėse viešųjų pirkimų strategijas, suderintas su nacionaline, kitų savivaldybių strategijomis (Patrucco, Luzzini, Ronchi, 2017).

Lietuvos moksle jau esama nuodugnių tyrimų, mokslo studijų, disertacijų, kurios analizuoja patį viešųjų pirkimų procesą, jo valdymą siekiant viešojo valdymo efektyvumo. 2017 metais apginta S. Briedienės disertacija „Viešųjų pirkimų proceso valdymo modeliavimas šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste“, Ž. Plytniko (2020) disertacija „Viešųjų pirkimų kontrolės modelis Lietuvoje“, kurioje jis analizavo viešųjų pirkimų kontrolės modelį, išskyrė viešųjų pirkimų komisijų galimybes skatinti viešųjų pirkimų skaidrumą.

Tačiau konkrečių darbų, skirtų būtent viešojo pirkimo komisijos, kaip dažniausiai pasirenkamai organizacinei struktūrai šiai veiklai vykdyti, nagrinėti, nėra. Tad galima teigti, kad viešųjų pirkimų komisijų veiklos situacija siekiant efektyviau valdyti viešojo sektoriaus resursus, iki šiol nėra iširta. Suvokdami, kad nuolat veikianti komisija viešojo sektoriaus organizacijoje veikia kaip atskiras mažas padalinys, mes galime remtis padalinių veiklos tobulinimui (planavimas, organizavimas, stebėjimas, kontrolė, vertinimas, tobulinimas) skirtais mokslininkų darbais, kita vertus, suvokdami, kad viešieji pirkimai yra ne atskira veikla, o kitų organizacijos veiklų užtikrinimui būtina funkcija, suprantame mokslinių įžvalgų paieškos sudėtingumą. A. Tvaronavičienės (2015, p. 9) teigimu, „šiandien viešųjų pirkimų institutas Lietuvoje sulaukia nedaug mokslininkų dėmesio, <...> kas sąlygoja poreikį tirti šį institutą ir ieškoti moksliskai pagrįstų galimybių jo tobulinimui tam, kad išvengtų deklaratyvaus pobūdžio neįgyvendinamų strateginių dokumentų nuostatų perkėlimo į norminę bazę tuo sukuriant sudėtingus galvosūkius pirkimų subjektams, kuriems tokių nuostatų vykdymas yra sudėtingas kasdienis darbas.“

Lietuvoje Specialiųjų tyrimų tarnyba (toliau – STT) tiria korupcinius atvejus viešųjų pirkimų srityje. Pavyzdžiui, 2018 m. STT tyrimas atskleidė daugybę viešųjų pirkimų pažeidimų, tarp kurių

buvo ir tokių, kurie susiję su viešųjų pirkimų komisijų sudarymo problemomis: „į viešųjų pirkimų komisijų sudėtis įtraukiant pavaldumo santykiais susijusius asmenis, gali būti daroma įtaka komisijos sprendimams“. Tai rodo, kad viešųjų pirkimų komisijos tam tikrais atvejais gali veikti neteisėtai, nesąžiningai.

**Problema.** Viešųjų pirkimų komisijų veikla Lietuvoje yra mažai tyrinėta, o viešieji pirkimai iki šiol yra gana probleminė sritis. Tai rodo, kad viešojo pirkimo komisijos funkcijos ne visada atliekamos tinkamai, vadovaujantis teisės aktuose numatytais principais. Manoma, kad labai svarbu tirti konkrečių valstybės, savivaldybių institucijų, įstaigų viešųjų pirkimų komisijų veiklą, nes tokiu būdu būtų atrasti probleminiai aspektai ir numatyta galimybė veiklos tobulinimui, galima plėtoti su viešuoju administravimu susijusias teorijas.

#### **Probleminiai klausimai:**

1. Kokie iššūkiai kyla viešųjų pirkimų komisijoms, įgyvendinant savo funkcijas ir kartu siekiant efektyvaus viešojo valdymo?
2. Kaip organizuojama ir vykdoma viešųjų pirkimų komisijų veikla Joniškio rajono švietimo įstaigose, kokių kyla problemų, kaip tobulinama komisijų veikla?
3. Kokias galimybes tobulinti VPK veiklą taikant tyrime aptartą teorinį-hipotetinį modelį mato Joniškio rajono švietimo įstaigų specialistai?

**Ginamieji teiginiai.** Viešųjų pirkimų procesas organizacijose yra išsamiai reglamentuotas nacionaliniais ir savivaldybės teisės aktais. Viešųjų pirkimų tarnyba periodiškai skelbia rekomendacijas, metodinę pagalbą organizacijoms viešojo pirkimo komisijos sudarymo ir jos veiklos organizavimo klausimais, atvira diskusijoms. Joniškio rajono savivaldybės administracijoje, švietimo organizacijose trūksta lyderystės, iniciatyvų tobulinti viešųjų pirkimų komisijų sudarymo procesą, veiklos organizavimą atliepiančias išorinių institucijų rekomendacijas, siekiant plėtoti viešųjų pirkimų kultūrą organizacijose, nors poreikis tobulinti viešojo pirkimo komisijos veiklą stebimas ir matomos magistro darbe sukurto Komisijos veiklos tobulinimo modelio taikymo galimybės.

**Darbo objektas** – viešojo pirkimo komisijos veiklos savivaldybės įstaigoje tobulinimas.

**Darbo tikslas** – parengti teorinį-hipotetinį viešojo pirkimo komisijos tobulinimo savivaldybės švietimo organizacijoje modelį ir patikrinti jo taikymo galimybes Joniškio rajono švietimo įstaigose.

#### **Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti viešųjų pirkimų ir jiems įgyvendinti pasirenkamų struktūrų savivaldybėse teorinį diskursą.
2. Atskleisti viešojo pirkimo komisijos veiklos tobulinimo procesą, teisinę aplinką ir centrinės valdžios metodinę pagalbą.
3. Pateikti teorinį-hipotetinį viešojo pirkimo komisijos darbo tobulinimo modelį.
4. Ištirti viešųjų pirkimų komisijų veiklos situaciją Joniškio rajono švietimo įstaigose.
5. Ištirti galimybes tobulinti VPK darbą švietimo įstaigoje pagal siūlomą teorinį modelį.

**Tyrimo metodų pristatymas.** Magistro baigiamajame darbe buvo pasirinkta kokybinio tyrimo strategija. Duomenims rinkti pasitelkta mokslinės literatūros, teisės aktų analizė bei interviu. Medžiaga analizuota taikant turinio analizės, kategorizavimo, apibendrinimo metodus. Taip pat taikytas teorinio modeliavimo metodas, atvejo analizė, pasirenkant empiriniam tyrimui Joniškio rajono švietimo įstaigas. Šis rajonas pasirinktas, nes dirbant savivaldybėje yra didesnės prieigos prie dokumentų galimybė, be to tikimasi taip prisidėti prie savo darbovietės veiklos efektyvinimo. Kita

vertus, panašių problemų valdant viešuosius pirkimus turi ir kitos savivaldybės, todėl rezultatai gali būti identiški ir kitose savivaldybėse. Interviu dalyviais buvo pasirinkti 5 Joniškio rajono savivaldybės švietimo įstaigų darbuotojai, atsakingi už viešuosius pirkimus. Informantų atsakymai buvo analizuojami turinio analizės (Content analysis) metodu.

**Tyrimo rezultatų mokslinis reikšmingumas.** Šiuo magistro darbu plėtotas viešųjų pirkimų teorinis diskursas vadybos moksle iš komisijos, kaip viešųjų pirkimų administravimo struktūros, perspektyvos. Nustačius savivaldybės įstaigų viešųjų pirkimų komisijų veiklos problemas, pažeidimus, galima numatyti jų veiklos tobulinimo priemones, kuriomis gali pasinaudoti ir kitų savivaldybių įstaigos. Be to tyrimas gali paskatinti priimti teisės aktų pakeitimus dėl viešųjų pirkimų komisijų veiklos, kas sudarytų sąlygas visos šalies mastu tobulinti viešųjų pirkimų komisijų veiklą. Dėl to viešieji pirkimai visose įstaigose ir institucijose taptų skaidresni. Tyrimas reikšmingas Joniškio rajono savivaldybės administracijai, nes ištirtas švietimo įstaigų atvejis. Tyrimo rezultatai prisidės prie viešųjų pirkimų komisijų veiklos ne vien švietimo įstaigose, bet ir kitose savivaldybės įstaigose tobulinimo. Tyrimo rezultatų aktualumą patvirtino šio magistro darbo tyrimo pagrindu parengtas ir skaitytas pranešimas jaunųjų tyrėjų konferencijoje 2021 m. gegužės 13 d. tema „LR Viešųjų pirkimų tarnybos veikla, kaip organizacinis veiksnys tobulinant viešųjų pirkimų komisijų darbą organizacijose“ Vilniaus universiteto Šiaulių akademijoje.

**Tyrimo apribojimai.** Lietuvos savivaldybėse matoma Vidaus audito įstatymu leidžiamą struktūrą, administruojančių organizacijos vidaus auditų, pasirinkimo galimybes. Kiekvienoje savivaldybės įstaigoje viešieji pirkimai valdomi organizacijos vadovo, kuris dar vadinamas viešojo pirkimo vykdytojo vadovu, administravimas patikimas arba viešųjų pirkimų komisijai, arba Viešųjų pirkimų skyriui ir viešųjų pirkimų komisijai. Todėl, kad atvejo analizei pasirinktos Joniškio rajono savivaldybės švietimo įstaigos, kuriose viešųjų pirkimų administravimą vykdo viešųjų pirkimų komisijos, darbe nebus gilinamasi į funkcijų pasidalijimą tarp viešųjų pirkimų skyriaus ir viešųjų pirkimų komisijų organizacijose.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, trys darbo dalys, išvados, rekomendacijos, literatūra, priedai. Pirma darbo dalis yra skirta teorinei viešųjų pirkimų ir viešųjų pirkimų komisijų veiklos tobulinimo, funkcijų, ypatumų, probleminių aspektų analizei. Antroje dalyje pateikiamas tyrimo dizainas, išvardijami metodai, aprašomas tyrimo organizavimas ir etika. Trečioje darbo dalyje pateikiami tyrimo rezultatai: viešųjų pirkimų komisijų veiklos situacija Joniškio rajono švietimo įstaigose, Joniškio rajono savivaldybės švietimo įstaigų veiklą, vykdomų viešųjų pirkimų tobulinimas, analizė ir viešųjų pirkimų komisijų sudarymo bei veiklos organizavimo tobulinimo galimybes. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos bei analizuotos mokslinės literatūros, teisės aktų ir kitų šaltinių sąrašas.

# **1. VIEŠOJO PIRKIMO KOMISIJOS VEIKLOS TOBULINIMO SAVIVALDYBĖS ĮSTAIGOSE TEORINIAI IR PRAKTINIAI ASPEKTAI**

Šiame skyriuje analizuojama viešųjų pirkimų, kaip organizacijos veiklos, funkcijos, administravimas, viešojo pirkimo komisijos veikla, jos tobulinimo teisinė aplinka, pateikiamas teorinis-hipotetinis viešojo pirkimo komisijos darbo tobulinimo modelis. Remiamasi naujausia mokslinė literatūra ir teisės aktais.

## **1.1. Organizacinių darinių pertvarka, tobulinimas kaip viešojo valdymo efektyvumo siekis naujajame viešajame valdyme**

Viešojo sektoriaus organizacijos yra steigiamos teikti viešąsias paslaugas kiek galima efektyviau. Valstybės institucijos įkuriamos siekiant taupyti išteklius, gerinti viešųjų paslaugų kokybę, tobulinti viešosios politikos kūrimą ir įgyvendinimą, o tai ir yra šiuolaikinio viešojo valdymo esmė. Viešojo valdymo pokyčiai gali padėti sumažinti biurokratinius suvaržymus, stiprinti vykdomosios valdžios atsakomybę ir atskaitomybę tiek įstatymų leidėjams, tiek piliečių grupėms (Raipa ir kt., 2016, p. 121). Analizuodami viešojo sektoriaus modernizavimą teoretikai pabrėžia būtinybę pertvarkyti organizacinius darinius. Šiandien viešojo valdymo institucijos pertvarkomos siekiant plėtoti horizontaliąją ir vertikaliosią institucijų specializacijas, jas koordinuoti ir siekti geresnės viešosios politikos ciklą sąveikos (Raipa ir kt., 2016, p. 126).

Pradedama suprasti, kad kyla nemažai problemų įgyvendinant naująją viešąją vadybą kaip teorinę paradigmą arba šiandieninį viešojo administravimo etapą. Jau 2016 m. mokslininkai pastebėjo, kad naujose ES šalyse trūksta įstatymuose įtvirtintų nuostatų, reglamentuojančių naujosios viešosios vadybos praktiką, nepakankamai finansuojamos pradėtos programos (Raipa ir kt., 2016, p. 131). Todėl būtina analizuoti ir tirti, kaip įvairios organizacijos tobulina savo veiklą, siekdamas efektyvumo.

### **1.1.1. Naujojo viešojo valdymo paradigma ir pagrindiniai viešojo valdymo pokyčių tikslai**

Pasak Raipos (2011), naujojo viešojo valdymo paradigma remiasi šiais pagrindiniais principais kurie aktualūs ir mūsų magistro darbe analizuojant viešuosius pirkimus, kaip savivaldybių prisiimtą funkciją:

- Decentralizacija: tai reiškia hierarchizuoto požiūrio į valdymą eliminavimą, struktūrinį skaidymą, komandinį darbą, horizontalaus valdymo įdiegimą, atsakomybės delegavimą;
- Privatizacija: suponuoja valstybės vaidmens ir veiklos masto sumažėjimą, racionalų išteklių naudojimą; dalies funkcijų perdavimą privačiajai nuosavybei;
- Dalyvavimas: sietinas su aktyviu visuomenės dalyvavimu priimant aktualius, strateginius sprendimus, darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą.
- Privataus sektoriaus metodų taikymas: konkurencingumo, inovatoriškumo, kūrybiškumo skatinimas, klientų bei interesantų poreikių akcentavimas, strateginio valdymo metodų įdiegimas, visuotinės kokybės vadybos principų taikymas.

Galima teigti, kad naujasis viešasis valdymas remiasi vadybos, marketingo principais. Jam labai svarbus darbuotojų ir visuomenės įsitraukimas priimant sprendimus, kas leidžia užtikrinti demokratijos egzistavimą. Viešojo valdymo pokyčiai vyksta siekiant tobulinti paslaugų kokybę ir efektyvumą bei racionaliau naudoti išteklius.

Pagrindiniai viešojo valdymo pokyčių tikslai – tiesiogiai paveikti sprendimų rengimą ir įgyvendinimą, planavimo, kontrolės ir vertinimo galimybes, t. y. siekti viešojo valdymo ir viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo (Raipa ir kt., 2016, p. 121-127). Skirtingi autoriai pastebi įvairias viešojo valdymo pokyčių tikslų sritis: tarp kelių krypčių naujajame viešajame valdyme matoma ir būtinybė pertvarkyti, tobulinti organizacinius darinius, stiprinti horizontalius ir vertikalius ryšius (Raipa, Skitrys, 2009), dalyvaujimąjį valdymą (Raipa ir kt., 2016, p. 254), pertvarkant veiklos valdymą (Raipa ir kt., 2016, p. 166-167) ir kt.

Viena iš aktualių pokyčių sričių yra darbuotojų įsitraukimo į sprendimų priėmimą didinimas. Kiekvienos organizacijos vadovai šiandieninio valdymo laikotarpiu vis labiau stengiasi įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus, nes tokiu būdu:

- skatinamas efektyvumas, darbo našumas;
- darbuotojų kompetencijos, gebėjimų ugdymas;
- darbuotojų motyvacija (Saray ir kt., 2017).

Darbuotojai ir patys yra linkę įsitraukti į sprendimų priėmimą, nes tokiu būdu gali save realizuoti (Zhong, 2018). Darbuotojai, kurie aktyviai dalyvauja sprendimų priėmime, yra susipažinę su organizacijos veikla, funkcijomis, yra suinteresuoti siekti bendrų organizacijos tikslų, tobulėti (Raipa, 2011). Tačiau gali būti atveju, kai darbuotojai nėra linkę įsitraukti į sprendimų priėmimą.

To priežastys yra:

- nepasitikėjimas savimi;
- kompetencijos stoka;
- nėra skatinami įsitraukti; darbovietėje vyrauja autokratinis vadovavimo stilius (Saray ir kt., 2017; Zhong, 2018 ir kt.).

Heatfield (2011) siūlo kelis darbuotojų įsitraukimo į sprendimų priėmimą, skatinimo būdus:

- Darbuotojų dalyvavimas vadybos lygmenyje. Darbuotojų atstovo išrinkimas, jo galimybės iškelti problemas ir klausimus, susijusius su darbuotojų darbo sąlygomis, išmokomis, darbo problemomis ir pan. Įtraukia visa kolektyvą į sprendimų paiešką ir priėmimą.
- Darbuotojų dalyvavimas per pasiūlymų projektus. Darbuotojai skatinami teikti idėjas, klausimus, siūlyti problemos sprendimo variantus. Darbuotojai tampa aktyvūs, jaučiasi reikšmingi organizacijai. Kalbant apie viešuosius pirkimus, darbuotojai gali siūlyti, kaip tobulinti VPK veiklą ir pan.
- Darbuotojų dalyvavimas per visišką kontrolę. Tai vadinama savęs valdymo sistema, kurioje darbuotojų profsąjungos veikia kaip valdymo organai. Darbuotojai tiesiogiai sprendžia visus valdymo klausimus per savo atstovus.
- Darbuotojų dalyvavimas vadinamo kokybės ratelio veikloje. Šis ratas būna dažniausiai 5-10 žmonių grupė, kurie yra savo srities ekspertai. Jie reguliariai susitina nustatyti, spręsti problemas, kylančias jų veiklos srityje.

Taip pat mokslinėje literatūroje (Gelderman, Semeijn, Bouma, 2015) dar randama ir kitų darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą skatinimo būdų: pasiūlymų sistemos; darbo grupės; nuolatiniai susitikimai; tobulinimosi renginiai; diskusijos dėl korekcinų veiksnių bei procesų; diskusijos su vadovais ir pan.

Analizuotas mokslininkų išvalgas galima vizualizuoti paveikslu, parodant, kaip ilgainiui padidinus darbuotojų įsitraukimą į sprendimų priėmimą pasiekiami aukštesni tikslai (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Naujasis viešasis valdymas kaip darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą didinimas  
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Saray ir kt., 2017; Zhong, 2018 ir kt.

*Apibendrinant, galima teigti, kad naujasis viešasis valdymas remiasi vadybos, marketingo principais. Jam labai svarbus darbuotojų ir visuomenės įsitraukimas priimanant sprendimus, kas leidžia užtikrinti demokratiją. Viešojo valdymo pokyčiai vyksta siekiant tobulinti paslaugų kokybę ir efektyvumą bei racionaliau naudoti išteklius. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą padeda užtikrinti galimybes tobulinti paslaugas, kadangi darbuotojai yra tie žmonės, kurie savo darbe susiduria su tam tikrais iššūkiais ir pirmieji pastebi problemas, susijusias tiek su valdymu, tiek su paslaugų teikimu.*

### **1.1.2. Sprendimų rengimo ir priėmimo aktualizavimas viešajame valdyme**

Sprendimų priėmimas yra vienas svarbiausių procesų kiekvienos organizacijos valdyme. Nuo sprendimų priėmimo, gebėjimo priimti tinkamus sprendimus priklauso organizacijos veiklos sėkmė, darbo našumas ir efektyvumas. Sprendimų priėmimas – procesas, kurį sudaro institucijų ar oficialių asmenų veikla, kai yra priimanamos, keičiamos ar atmetamos vienos ar kitos alternatyvos (Raipa, 1999).

Sprendimų priėmimas yra vykdomas tokiais etapais (Bosienė, 2011):

1. Situacijos įvertinimas;
2. Kritinių aspektų nustatymas;
3. Tikslus sprendimo apibūdinimas;
4. Sprendimo priėmimas;
5. Sprendimo įgyvendinimas;
6. Sprendimo stebėjimas ir koregavimas.

Kiti autoriai (Buškevičiūtė, Raipa, 2010) sprendimo priėmimą apibūdina tokiais žingsniais:

1. Situacijos vertinimas (problemos įvardijimas, aplinkos analizė, priežasčių analizė);
2. Sprendimų paieška (tikslų ir kriterijų nustatymas, sprendimų alternatyvų paieška; sprendimų pasekmių numatymas, sprendimo pasirinkimas).

Mokslinėje literatūroje (Buškevičiūtė, Raipa, 2010; Gudonavičius, Savanevičienė, 2008 ir kt.) yra išskiriami trys pagrindiniai sprendimų priėmimo modeliai: 1) racionalusis; 2) riboto racionalumo; 3) intuityvus.

*Racionalusis sprendimų priėmimo modelis* – tai toks informacijos naudojimas, kai siekiant užsibrėžtų tikslų pasirenkama geriausia, pragmatiškiausia alternatyva. Tai linijinis modelis, kurį taikant didesnė svarba teikiama analizei, sisteminiam tyrinėjimui bei metodiniam planavimui (Buškevičiūtė, Raipa, 2010). Šio modelio esmė – analizuojamos kelios sprendimų alternatyvos, pasirenkama viena tikslingiausia ir naudingiausia.

*Riboto racionalumo sprendimų priėmimo modelis* yra išsaugojęs analogišką sprendimų priėmimo proceso traktuotę, t. y. pasirinkimą iš kelių alternatyvų, pagrįstą laukiamomis pasekmėmis, tačiau jame integruota daug papildomų apribojimų. Ieškoma ne optimalaus sprendimo, bet patenkinamo sprendimo (Gudonavičius, Savanevičienė, 2008).

*Intuityvus sprendimų priėmimo modelis* yra paremtas pažinimu. Sprendimai priimami, esant aplinkos neapibrėžtumui, informacijos ir laiko stygiui, todėl intuicija pasireiškia per patirtį, kai sprendėjas pasitelkia į pagalbą praeityje sukauptas žinias bei patirtis (Gudonavičius, Savanevičienė, 2008). Intuityvius tikslingus sprendimus dažniausiai sugeba priimti patirties tam tikroje profesinėje srityje turintys specialistai. Tai gali būti organizacijos darbuotojai, turintys reikiamos kompetencijos tam tikroje srityje ir pan.

*Apibendrinant, galima teigti, kad sprendimų priėmimas yra viena svarbiausių ir neišvengiamų užduočių organizacijos valdyme. Sprendimų priėmimas – procesas, kurį sudaro institucijų ar oficialių asmenų veikla, kai yra priimamos, keičiamos ar atmetamos vienos ar kitos alternatyvos. Tinkami sprendimai lemia organizacijos veiklos kokybę. Sprendimų priėmimas vyksta keliais etapais: situacijos įvertinimas; kritinių aspektų nustatymas; tikslus sprendimo apibūdinimas; sprendimo priėmimas; sprendimo įgyvendinimas; sprendimo stebėjimas ir koregavimas. Sprendimų priėmimo modeliai yra racionalusis, riboto racionalumo ir intuityvus. Manoma, kad viešojo sektoriaus organizacijose turėtų vyrauti racionalusis modelis, nes organizacijoms svarbu tiek tobulinti savo valdymą, paslaugų kokybę, tiek racionaliai naudoti išteklius. Viešieji pirkimai yra viena iš viešojo sektoriaus organizacijų vykdomų veiklų, kurios nebūtų įmanomos be sprendimų priėmimo, ir logiška, kad šioje veikloje priimant sprendimus turėtų būti taikomas racionalusis sprendimų priėmimo modelis. Kita vertus, šiandien organizacijos, patyrę pandemiją ir kitų iššūkių, ir viešuosiuose pirkimuose susidūrė su poreikiu taikyti ir kitus du modelius.*

## **1.2. Viešieji pirkimai ir juos įgyvendinančios struktūros savivaldybėse**

Savivaldybės, kaip viešojo sektoriaus subjektas, vykdo viešuosius pirkimus, todėl viešieji pirkimai yra dalis jos veiklos, reikalaujanti tinkamo administravimo ir įgyvendinimo. Savivaldybės disponuoja viešaisiais finansais, todėl jų vykdomi viešieji pirkimai turi būti skaidrūs ir teisėti. Nuo tinkamo viešųjų pirkimų administravimo priklauso jų teisėtumas. Todėl šiame poskyryje viešieji pirkimai analizuojami kaip savivaldybės veikla, nagrinėjamas jų administravimas bei viešojo pirkimo komisijos veikla.

## 1.2.1. Viešieji pirkimai kaip organizacijos veikla, funkcija, jos administravimas

*Viešieji pirkimai* yra skirti viešojo sektoriaus organizacijai įsigyti reikiamų veiklai priemonių, paslaugų, kurios perkamos už mokesčių mokėtojų, t. y. už viešuosius pinigus. Pagrindinė viešųjų pirkimų funkcija yra viešojo sektoriaus organizacijos aprūpinimas reikalingomis prekėmis ar paslaugomis.

*Viešieji pirkimai* yra apibrėžiami ir analizuojami Lietuvos ir užsienio mokslinėje literatūroje. Vieni autoriai (Šerpetytė, 2011; Lastauskienė, Rudauskienė, 2015 ir kt.) siūlo *viešuosius pirkimus* apibrėžti remiantis trimis skirtingais aspektais:

1. Teisiniu aspektu: apibrėžiamas teisinis viešųjų pirkimų procesas, t. y. kaip jis turi būti vykdomas remiantis teisės aktais;
2. Vadybiniu aspektu: viešieji pirkimai apibrėžiami kaip organizacijos funkcija prekėms, paslaugoms, darbams įsigyti;
3. Ekonominiu aspektu: viešieji pirkimai apibrėžiami kaip reikšminga ekonomikos dalis, kuri gali būti nukreipta valstybės tikslams įgyvendinti.

Šie autoriai viešuosius pirkimus traktuoja kaip teisinį procesą, kaip organizacijos funkciją, kaip ekonomikos dalį. Briedienė (2017, p. 20), analizuodama organizacijų lygmenį, taip pat išskiria *viešuosius pirkimus* kaip procesą ir funkciją. *Viešieji pirkimai* gali būti apibrėžiami kaip:

- procesas, apimantis konkrečius veiksmus norint įsigyti konkrečią prekę, paslaugą ar darbus;
- organizacijos veiklos funkcija, apimanti pirkimo procesus, metodus, personalo, pirkimų organizavimo struktūrą ir informacijos srautus siekiant įgyvendinti organizacijos strategiją“ (Briedienė, 2017, p. 20).

Pagal kitus autorius, šiuo atveju užsienio autorius, *viešųjų pirkimų* samprata detalizuojama, akcentuojant jų administravimą. *Viešieji pirkimai* traktuotini:

1. *Kaip sutartis*, pažyminti prekės įsigijimą, bendradarbiaujant viešojo ir privataus sektoriaus organizacijoms, kai perkančioji šalis yra viešojo sektoriaus organizacija (Uenk, Telgen, 2019; Uyarra, Zabala-Iturriagoitia, Flanagan, 2020 ir kt.).
2. *Kaip abipusis susitarimas* tarp pardavėjo ir pirkėjo (viešojo sektoriaus organizacijos), teisiškai patenkinantis kiekvieno dalyvio poreikius atsižvelgiant į kainą, galimybes įgyvendinti susitarimo turinį (Bosio, Djankov, Glaeser, Shleifer, 2020).
3. *Kaip procesas*, skirtas viešojo sektoriaus organizacijų, tokių kaip centrinės ir vietinės valdžios institucijos, prekių, paslaugų ir darbų, reikalingų šių organizacijų veiklai ir funkcijoms vykdyti, įsigijimui (Bleda, Chicot, 2020; Braulio-Gonzalo, Bovea, 2020; Miller, Lehoux, 2020 ir kt.).

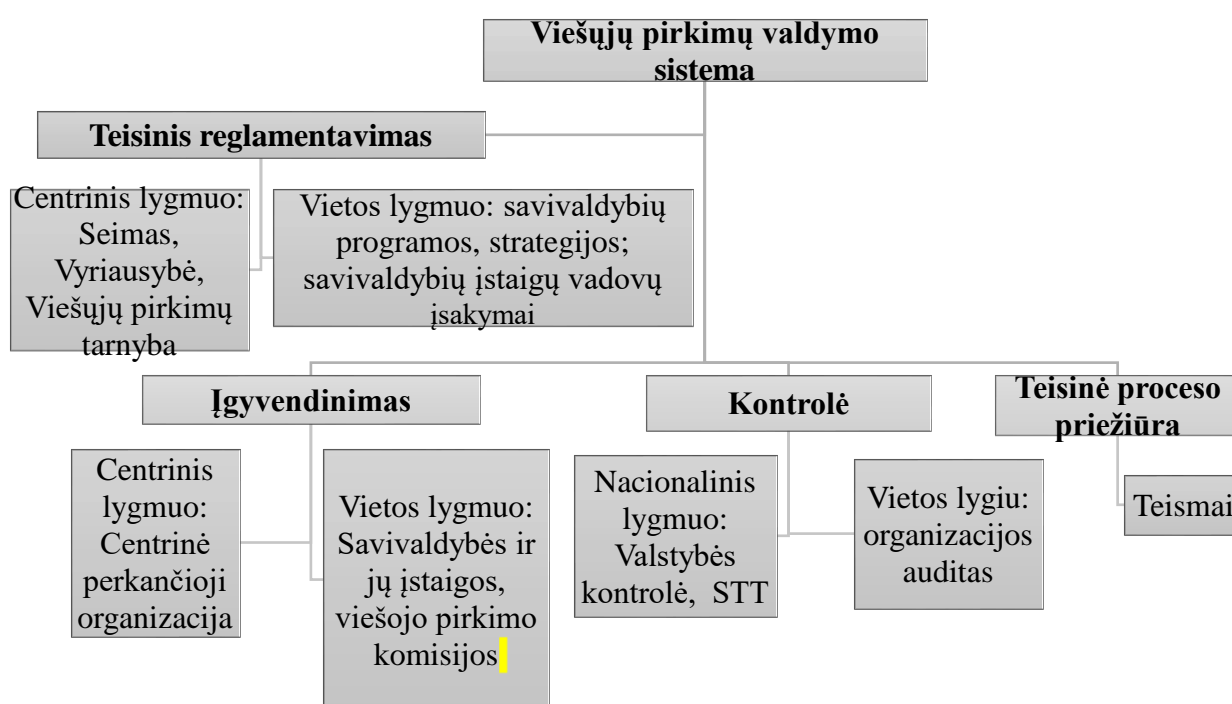
Mokslinėje literatūroje taip pat pabrėžiama, kad *viešųjų pirkimų* sąvokoje labai svarbus terminas „viešas“, kas sudaro prielaidas viešuosius pirkimus apibrėžti kaip **viešojo asmens perkamos prekės ar paslaugos iš viešųjų finansų** (bent dalis organizacijos pajamų yra sudaryta iš valstybės biudžeto lėšų) (Lastauskienė, Rudauskienė, 2015). Plytinikas (2020) remiasi Viešųjų pirkimų įstatymu, apibrėždamas juos: *viešieji pirkimai* – tai vienos ar daugiau perkančiųjų organizacijų atliekamas prekių, paslaugų ar darbų įsigijimas su pasirinktu (pasirinktais) tiekėju (-ais) sudarant viešojo pirkimo-pardavimo sutartį (-is), neatsižvelgiant į tai, ar prekės, paslaugos ar darbai yra skirti viešajam tikslui. Galima teigti, kad viešieji pirkimai vykdomi iš viešųjų finansų, tačiau nebūtinai viešajam tikslui.

*Viešųjų pirkimų* tikslams pasiekti yra svarbūs jų įgyvendinimo principai, numatyti teisės aktuose. „Prekių, paslaugų ar darbų pirkimo-pardavimo sutarties sudarymas yra konkretaus pirkimo tikslas,



tačiau analizuojant viešųjų pirkimų sistemos tikslus, siekiamybe būtina įvardyti ir plačiai pripažintų viešųjų pirkimų principų, tokių kaip *lygiateisiškumas, nediskriminavimas, abipusis pripažinimas, proporcingumas ir skaidrumas, įgyvendinimą*“ (Tvaronavičienė, 2015, p. 23).

Traktuojant viešuosius pirkimus kaip organizacijos funkciją, kaip procesą, kuris yra reglamentuotas ir jam keliami valstybėje sutarti teisiniai reikalavimai, aišku, kad šį procesą organizacijoje valdo atitinkama struktūra, kuri atsakinga už šios funkcijos administravimą. Remiantis Briedienės (2017) disertacijoje pateikta schema (žr. 2 pav.) ir ją adaptavus, remiantis LR ministerijos portale skelbiama informacija, matyti, kad viešųjų pirkimų procesas yra centralizuotas ir decentralizuotas, kad institucinė viešųjų pirkimų sąranga apima: viešųjų pirkimų reglamentavimą (LR Seimas bei LR Vyriausybė), įgyvendinimą centriniu lygiu, vietos lygiu (atskirose organizacijose, savivaldybėse), viešųjų pirkimų kontrolė nacionaliniu (VK ir kitos institucijos) ir vietos lygiais, teisinę proceso priežiūrą.

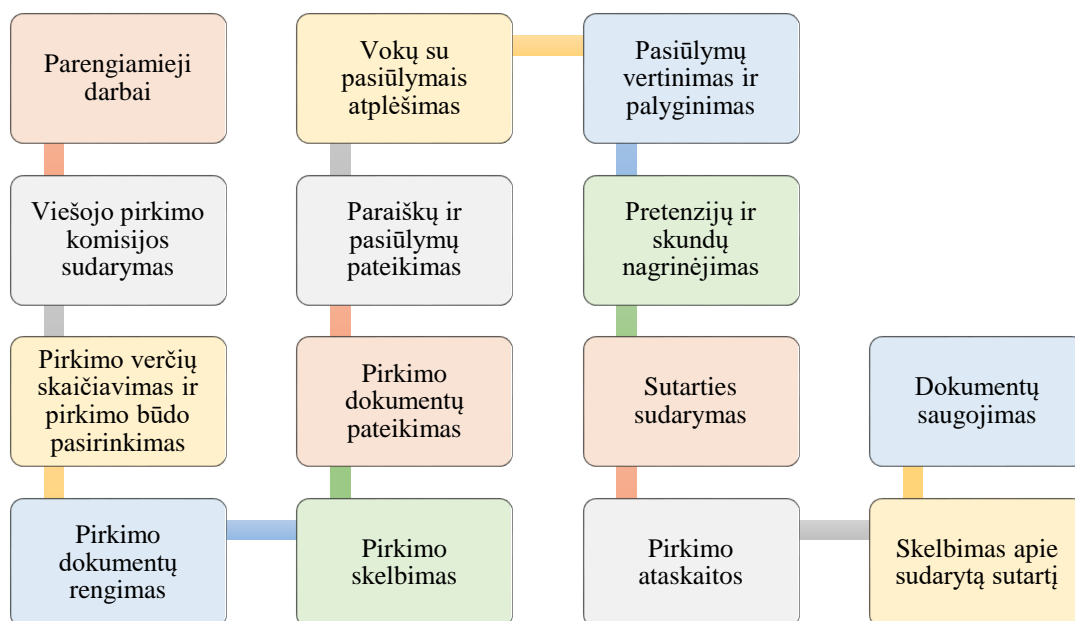


**2 pav.** Viešųjų pirkimų valdymo struktūra  
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Briedienės (2017) 13 paveikslu

Šiame magistro darbe viešųjų pirkimų valdymas analizuojamas savivaldybės lygiu, todėl mums aktualus viešųjų pirkimų procesas atskiros organizacijos, įstaigos, institucijos lygiu.

Lietuvos Respublikoje viešųjų pirkimų įgyvendinimas vyksta keliais etapais (žr. 3 pav.). Iš paveikslo matyti, kad viešieji pirkimai vykdomi viešojo pirkimo komisijos, išskyrus pirmąjį etapą (parengiamuosius darbus), kuriuos administruoja tam skirtas skyrius organizacijoje. Nuo viešojo pirkimo komisijos sudarymo už kiekvieną etapą tampa atsakinga ji. Viešojo pirkimo komisija įgyvendina pirkimus remiantis Viešųjų pirkimų įstatymu. Panašiai, viešieji pirkimai administruojami ir Danijoje: vietos valdžios įstaigose yra sudaromos komisijos viešiesiems pirkimams vykdyti (Kristensen, Mosgaard, Remmen, 2021), taip pat ir Latvijoje sudaromas konkurso komitetas, kuris gali būti nuolatinis arba *ad hoc* (Briedienė, 2017, p. 105-108). Kadangi baigiamasis darbas yra apie savivaldybės įstaigų vykdomus viešuosius pirkimus, galima pabrėžti,

kad viešųjų pirkimų administravimas savivaldybėse yra vykdomas viešojo pirkimo komisijos, kuri sudaroma kiekvienam planuojamam vykdyti viešajam pirkimui atskirai.



**3 pav.** Viešųjų pirkimų etapai

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Viešųjų pirkimų įstatymu, 2017

Apibendrinant, galima teigti, kad *viešieji pirkimai* mokslinėje literatūroje yra apibrėžiami kaip procesas, kaip viešosios organizacijos veiklos funkcija ir kaip sutartis tarp perkančiosios ir parduodančiosios organizacijų. Viešieji pirkimai yra vienos ar daugiau perkančiųjų organizacijų atliekamas jos veiklai reikalingų prekių, paslaugų ar darbų įsigijimas iš viešųjų finansų. Viešuosius pirkimus administruoja viešojo sektoriaus organizacijos sudarytos viešųjų pirkimų komisijos. Viešųjų pirkimų administravimas turi atitikti teisės aktų reglamentavimą bei užtikrinti skaidrumo, lygiateisiškumo, proporcingumo ir kitus svarbius bei įstatyme numatytus principus. Toliau plačiau analizuojama viešojo pirkimo komisijos, kaip viešuosius pirkimus įgyvendinančios ir administruojančios struktūros, veikla.

### **1.2.2. Viešojo pirkimo komisija, kaip viešuosius pirkimus organizacijoje administruojanti struktūra**

Kiekvienoje savivaldybės įstaigoje viešieji pirkimai valdomi organizacijos vadovo, kuris dar vadinamas viešojo pirkimo vykdytojo vadovu, taip pat Viešųjų pirkimų skyriaus (pavyzdžiui, toks skyrius yra Kauno rajono savivaldybėje), kurį sudaro reikiamos kompetencijos darbuotojai, viešojo pirkimo komisija (toliau – VPK arba Komisija). Tačiau kiekvienoje savivaldybėje gali skirtis viešųjų pirkimų valdymo struktūra atsižvelgiant į atskirų savivaldybių viešųjų pirkimų tvarkos aprašus. Joniškio rajono savivaldybėje viešųjų pirkimų skyriaus nėra, todėl visą viešųjų pirkimų procesą administruoja VPK. Todėl galime teigti, kad viešajame administravime stebima nevienoda viešųjų pirkimų valdymo struktūra skirtingose savivaldybėse.

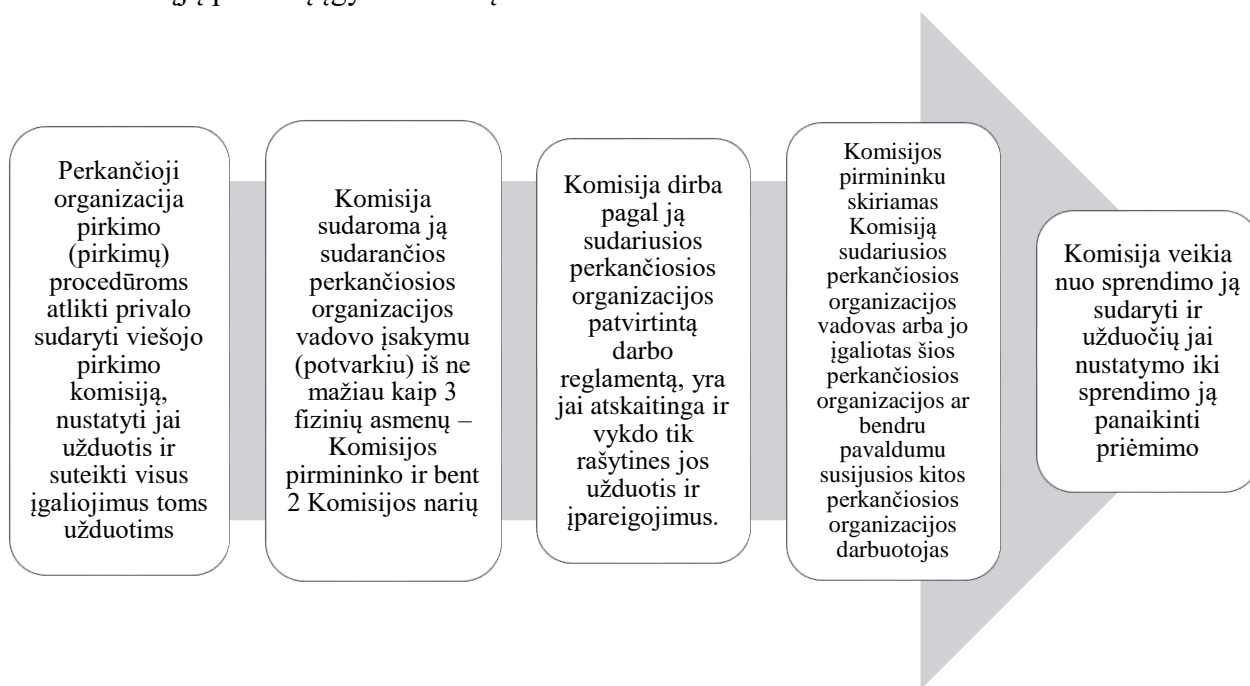
Visoms savivaldybėms įstaigoms bendra yra tai, kad už viešuosius pirkimus atsako vadovas, o jiems vykdyti formuojama Komisija. Vietinės valdžios įstaigose viešieji pirkimai yra administruojami jose sudaromose komisijose, kurios yra apibrėžiamos kaip tokie struktūriniai organizacijos vienetai, suformuoti konkrečiam viešajam pirkimui įgyvendinti nuo jo pradžios iki

pabaigos (Patrucco, Luzzini, Ronchi, 2017; Pavel, Sičakova-Beblava, 2013). Įvairių šalių vietos valdžia ir jų įstaigos viešųjų pirkimų komisijas sudaro skirtingai:

- Kiekvienam viešajam pirkimui sudaro atskiras komisijas iš specialių žinių turinčių valstybės tarnautojų, kurių pagrindinė užduotis tinkamai ir teisėtai atrinkti parduodančią šalį (tokia praktika stebima Italijoje, Ispanijoje) (Gelderman, Semeijn, Bouma, 2015). Vokietijoje vietos valdžios institucijos viešiesiems pirkimams sudaro vis kitą komisiją, tačiau iš kompetencijos turinčių darbuotojų, tad Komisijos narių sudėtis nuolat kinta, nors joje dalyvauja tie patys darbuotojai (Czarnitzki, Hünermund, Moshgbar, 2020).
- Veikia nuolatinė viešojo pirkimo komisija, sudaryta iš kompetentingų ir patirties viešųjų pirkimų srityje turinčių specialistų, ir *ad hoc* vienam kartui, vienam pirkimui (Latvijoje, Estijoje) (Cepilovs, 2014; Lember, Kalvet, 2014).

Komisijos, nesvarbu ar tai būtų vienam pirkimui sudaromos, ar nuolatinės, privalo užtikrinti teisėtą viešųjų pirkimų įgyvendinimą, todėl svarbi užduotis tampa parduodančios organizacijos atrinkimas. Tam reikia aiškiai ir detaliai numatytų atrankos kriterijų, kurie negali būti tiek detalūs, kad tikėtų tik vienai įmonei, t. y. neturi būti dirbtinai suformuojami kriterijai pretendentams dalyvauti konkurse: tai užtikrina komisijos (Snider, Rendon, 2012).

Kaip jau buvo minėta, viešojo pirkimo komisija yra viešuosius pirkimus administruojanti struktūra savivaldybėje ir jos įstaigose. Mokslinėje literatūroje Komisijos termino, apibrėžiančio ją kaip viešųjų pirkimų administravimo vieneta, nėra. Tačiau Lietuvoje šis teiginys yra pagrindžiamas Viešųjų pirkimų įstatymo (2017) 19 str., kuriame nurodyta viešojo pirkimo komisijos sudarymas ir funkcijos (žr. 4 pav.). Remiantis įstatymo normomis, pastebima, kad viešojo pirkimo komisija yra suformuojama kiekvienam viešajam pirkimui atskirai, o iš jos veiklos reglamentavimo sprendžiama, kad Komisija atsakinga už viešojo pirkimo kiekvieną etapą. Komisija priima patį svarbiausią sprendimą, t. y. atrenka parduodančią įmonę iš visų pirkimų konkurse dalyvaujančių pretendentų. Viešojo pirkimo komisija turi sudaryti žinių ir kompetencijos turintys nariai, kadangi jų sprendimai nulemia viešųjų pirkimų įgyvendinimą.



**4 pav.** Viešojo pirkimo komisijos sudarymo eiga

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Viešųjų pirkimų įstatymo (2017) 19 str.; Viešojo pirkimo ir pirkimo komisijos sudarymo ir jos veiklos organizavimo gairėmis (2019)

Iš paveikslo matyti, kad *Lietuvos Viešųjų pirkimų įstatymas* (2017) savivaldybės įstaigas įpareigoja sudaryti viešojo pirkimo komisiją, kai suplanuojami pirkimai. Nors įstatymas numato, kad Komisijos nariai gali būti ir kitos organizacijos darbuotojai, tačiau praktika rodo, kad organizacijoje Komisijos sudaromos iš jos darbuotojų, kurie pavaldūs Komisijos pirmininkui (Gineitienė, Šerpytis, Šakalis, 2012). Taip pat pastebima, kad viešojo pirkimo komisija dirba pagal perkančios organizacijos sudarytą darbo reglamentą, t. y. įstaiga turi sudaryti šį dokumentą Komisijai. Įstatymas taip pat numato, kad Komisiją sudaranti perkančioji organizacija turi teisę pasikviesti ekspertų – dalyko žinovų konsultuoti klausimu, kuriam reikia specialių žinių ar vertinimo. Komisijos nariais gali būti skiriami tik nepriekaištingos reputacijos asmenys. Komisijos posėdžiai ir priimami sprendimai yra teisėti, kai posėdyje dalyvauja daugiau kaip pusė visų Komisijos narių, o jeigu Komisija sudaryta iš 3 asmenų – kai posėdyje dalyvauja visi Komisijos nariai. Viešojo pirkimo komisija priima sprendimus dėl viešųjų pirkimų įgyvendinimo, dėl pardavėjo pasirinkimo, todėl įstatymas numato sprendimo priėmimo svarbiausius aspektus:

- Komisija priima sprendimus posėdyje paprasta balsų dauguma atviru vardiniu balsavimu.
- Balsuoti galima tik už arba prieš siūlomą sprendimą.
- Jeigu balsai pasiskirsto po lygiai, lemia Komisijos pirmininko balsas.
- Komisijos sprendimai įforminami protokolu.
- Protokole nurodomi Komisijos sprendimo motyvai, pateikiami paaiškinimai, Komisijos narių atskirosios nuomonės. Protokolą pasirašo visi Komisijos posėdyje dalyvavę nariai.

Viešųjų pirkimų tarnybos suformuotos *Viešojo pirkimo ir pirkimo komisijos sudarymo ir jos veiklos organizavimo gairės* (2019) detaliau pateikia Komisijos sudarymą ir jos veiklą. Gairėse pabrėžiama, kad Komisija gali būti sudaroma vienam pirkimui; keliems tam tikros rūšies pirkimams; pirkimams, atliekamiems tam tikru laikotarpiu; visiems pirkimo vykdytojo vykdomiems pirkimams (nuolatinė Komisija). Tačiau tai, kokią komisiją suformuoti, sprendžia konkreti įstaiga.

Nagrinėjant viešojo pirkimo komisijos veiklos teisinį reglamentavimą, pastebima, kad kai tenka administruoti pirkimus, taip pat kyla atsakomybė juose įgyvendinti numatytus principus (skaidrumo, lygiateisiškumo, proporcingumo ir pan.). Tačiau pastebima tai, kad teisinis reglamentavimas numato situacijas, kai Komisija sudaroma iš perkančios organizacijos darbuotojų, kas rodo jų priklausomumą nuo pirmininko (įstaigos vadovo). Kyla klausimas dėl Komisijos narių objektyvumo. 2018 m. STT tyrimas atskleidė daugybę viešųjų pirkimų pažeidimų, tarp kurių buvo ir tokių, kurie susiję su viešųjų pirkimų komisijų sudarymo problemomis: „į viešųjų pirkimų komisijų sudėtis įtraukiant pavaldumo santykiais susijusius asmenis, gali būti daroma įtaka komisijos sprendimams“. Tokią pačią problemą išvelgė ir autoriai, atlikę tyrimus: skaidrumo trūkumas sietinas ir su Komisijos narių priklausomybe nuo pirmininko, kuris yra jų tiesioginis vadovas (Lastauskienė, Rudauskienė, 2015). Galima teigti, kad teisinis viešųjų pirkimų reglamentavimas turėtų būti nagrinėjamas ir tyrinėjamas ta apimtimi, kad Komisijos pirmininku gali būti perkančios organizacijos vadovas.

*Valstybinio audito ataskaitoje* (2018) iškeliamas dar viena problema, susijusi su viešųjų pirkimų komisijų atliekamu pirkimų administravimu: trūksta viešųjų pirkimų specialistų, turinčių įgūdžių ir kompetencijos tinkamai vykdyti viešuosius pirkimus; viešojo pirkimo komisijos nariai neturi pakankamai žinių apie viešųjų pirkimų specifiką. Geras viešųjų pirkimų valdymas, visų pirma, priklauso nuo juos administruojančių specialistų kompetencijos ir žinių (Ulenik, Telgen, 2019; Soloveičik, Šimanskis, 2019). *Viešųjų pirkimų įstatymas* numato tik vieną reikalavimą viešojo

pirkimo komisijos nariams – tai nepriekaištinga reputaciją, taip pat galimybę pasikviesti specialių žinių turinčius asmenis kaip patarėlius. Manoma, kad organizacijose darbuotojai turi būti mokomi ir šviečiami viešųjų pirkimų įgyvendinimo tematika.

*Apibendrinant, galima teigti, kad viešojo pirkimo komisija, remiantis teisės aktais, turi būti sudaroma perkančioje organizacijoje suplanavus vykdyti pirkimus. Remiantis teisės aktais, mokslinė literatūra, viešojo pirkimo komisija yra viešuosius pirkimus administruojanti struktūra, kadangi ji priima svarbiausius sprendimus dėl pirkimų vykdymo, pirkėjo atrankos. Valstybės tarnybų tyrimai ir autorių nagrinėjamos viešųjų pirkimų problemos yra nukreiptos į viešųjų pirkimų komisijų veiklą, kas taip pat pagrindžia, jog ši struktūra yra vienintelė viešųjų pirkimų įgyvendinimo srityje konkrečios organizacijos atveju. Tyrimais nustatytos viešųjų pirkimų komisijų problemos yra teisinio reglamentavimo spragos, Komisijų narių priklausomybė nuo pirmininko, kas lemia sprendimų neskaidrumą, Komisijų narių kompetencijos, žinių trūkumas viešųjų pirkimų srityje.*

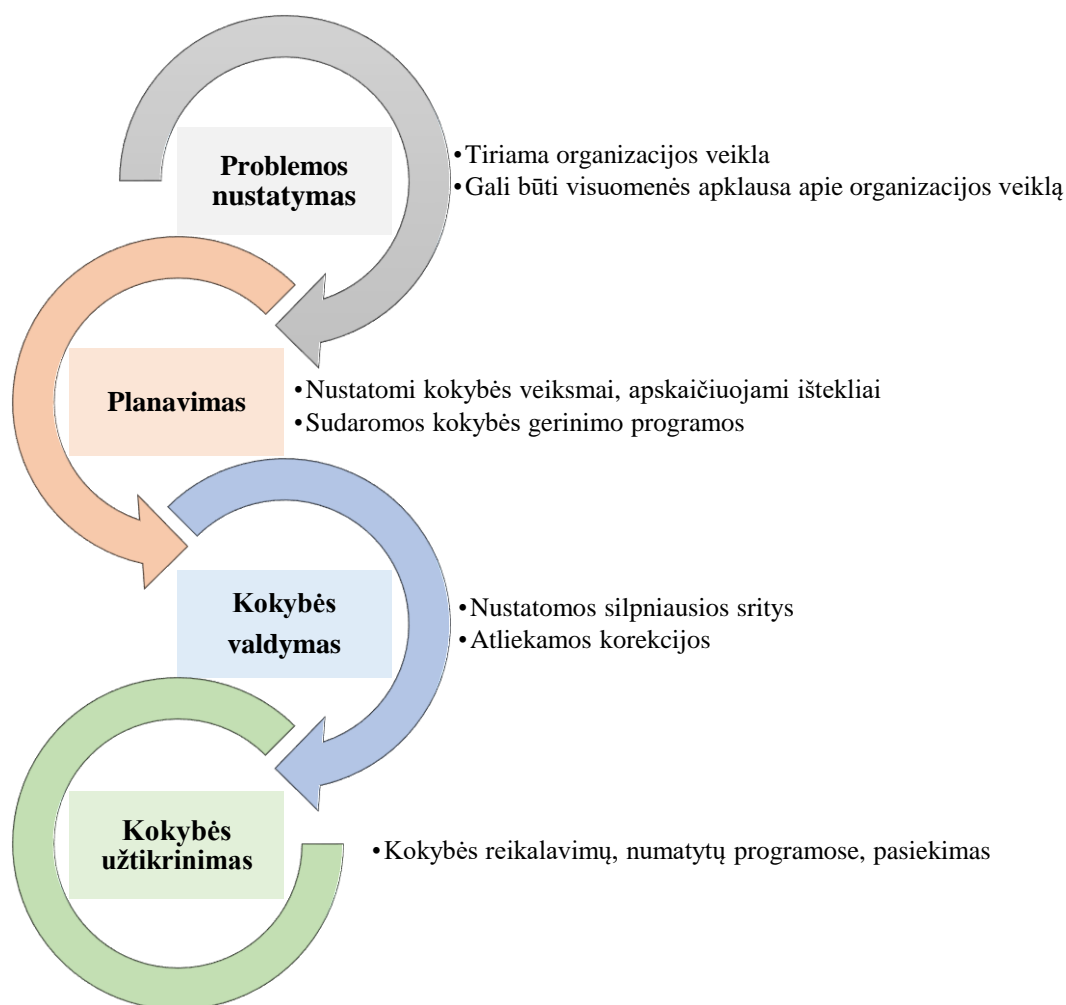
### **1.3. Savivaldybės įstaigose vykdomų veiklų tobulinimo procesas**

Savivaldybės įstaigose, kaip ir bet kurioje viešojo sektoriaus organizacijoje, vis labiau kalbama apie kokybės vadybą, kuri aprašoma mokslinėje literatūroje, nagrinėjančioje viešojo sektoriaus veiklų tobulinimo procesus (Tonkūnaitė, 2011; Christensen, Lægreid, Røvik, 2020; Kearney, 2018 ir kt.). Kokybės vadyba skatina savivaldybės įstaigas tobulinti savo vykdomas veiklas, siekiant geresnio visuomenės aptarnavimo.

Kokybės vadyba yra valdymo priemonių ir būdų visuma, skirta organizacijos veiklai gerinti, tenkinant visuomenės poreikius (Tonkūnaitė, 2011). Kokybės vadybą dar galima apibrėžti kaip šiuolaikinę į visuomenės poreikius orientuotą kokybės užtikrinimo iniciatyvą, pabrėžiančią nuolatinį veiklos tobulinimą, vadovų išpareigojimus ir darbuotojų dalyvavimą, kuriant savitą organizacinę kokybės kultūrą, kuria siekiama racionalizuoti visas organizacijos sudėtines dalis (Kearney, 2018). Kokybės vadybos taikymas viešajame sektoriuje padeda suprasti jų paslaugų vartotojus ir kitas suinteresuotas šalis, mažinti klaidų, išsiaiškinti ir išgryninti procesus, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, motyvuoti darbuotojus, kurti teigiamą įstaigos įvaizdį visuomenės akyse, taupyti lėšas ir siekti kuo naudingesnių rezultatų (Astrauskaitė, Daugvilienė, 2015). Kokybės vadyba įpareigoja viešojo sektoriaus organizacijas siekti tobulesnės veiklos, kalbant apie savivaldybės įstaigas, iš jų visuomenė tikisi numatytų principų įgyvendinimo, realizavimo kiekvienoje veiklos sferoje.

Kokybės vadyba organizacijoje įgyvendinama nustatant kokybės politiką, kokybės tikslus, atliekant kokybės planavimą, valdymą, užtikrinimą ir gerinimą (Černiauskienė, 2011). Nustatydamą kokybės politiką, organizacijos vadovybė nubrėžia gaires, kas turėtų būti atlikta, dėl kokių priežasčių kokybės vadyba reikalinga ir pan., o nustatant kokybės tikslus, nurodoma, ko siekiama, nurodomi konkretūs uždaviniai bei rezultatai, kurie turi būti pasiekti per nustatytą laiką. Kai organizacija yra įsidiegusi visuotinės kokybės vadybos sistemą (toliau – VSKV, pvz., ISO 9001, BVM ar kt.), administravimo veiklų nuolatinis stebėjimas, jų vertinimas pagal apsirašytus kriterijus, yra periodiškai vykdomas procesas, apimantis visas organizacijos veiklas ir savaimė suprantamas. Kai organizacija neturi įsidiegusi VKVS, taiko tik priemones teikiamų paslaugų, administravimo veiklų kokybės periodiniam vertinimui, tada veiklos tobulinimo procesas yra įprastas, paremtas arba veiklos vadybos procesu, kai periodiškai įvertinus veiklas, nustatomos probleminės sritys ir

organizacija planuoja veiklos tobulinimą. Vieną iš moksle siūlomų integruoto veiklos tobulinimo viešajame sektoriuje modelių matome 5 paveiksle.



**5 pav.** Savivaldybės įstaigų veiklos tobulinimo etapai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Astrauskaite, Daugviliene, 2015; Kearney, 2018 ir kt.

Iš paveikslo matyti, kad remiantis Astrauskaite, Daugviliene (2015), Kearney (2018), savivaldybės įstaigų veiklos tobulinimo procesas apima kelis etapus. Visų pirma, kiekviena organizacija turi tirti savo veiklą, analizuoti išorės vertintojų išvadas ir rekomendacijas, atlikti visuomenės apklausas ir išsiaiškinti problemines savo veiklos sritis. Tuomet planuojami tobulinimo žingsniai, t. y. nustatomi kokybės veiksmai, apskaičiuojami ištekliai, sudaromos programos veiklai gerinti. Pastaraisiais metais išaugo strateginio planavimo, kaip efektyvumo didinimo, metodo vaidmuo ir reikšmė viešajame sektoriuje (Kiurienė, 2014). Kiekvienos nustatytos veiklos problemos sprendimui turi būti numatytas veiksmų planas strateginėje programoje.

Tuomet pradedamas kokybės valdymo etapas, kuriame įgyvendinami numatyti kokybės veiksmai, nustatomos silpniausios sritys ir atliekamos korekcijos (Kearney, 2018). Kitaip tariant, šiame etape yra realiai įgyvendinamas veiklos tobulinimas numatytomis programose priemonėmis, todėl labai svarbu tinkamai ir detaliam parengti veiklos tobulinimo planą. Paskutinis etapas yra kokybės užtikrinimo, kuriame dėmesys telkiamas į nustatytų kokybės reikalavimų pasiekimą (Černiauskiene, 2011).

Viešojo sektoriaus veiklos tobulinimo procesai apima ir tarnautojų profesionalumo ugdymą, su kuriuo glaudžiai susijęs terminas besimokanti organizacija. Besimokanti organizacija yra

apibrėžiama kaip lanksti, atsakinga organizacija, turinti stiprią hierarchiją (Žibėnienė, 2019). Besimokančios organizacijos darbuotojai turi būti kompetentingi ir turėti reikiamų žinių, nuolat pasirengę įgyti naujų žinių ir įgūdžių. Labai svarbu, kad organizacijos veiklą vykdytų tokių gebėjimų turintys darbuotojai (Kiurienė, 2014).

Viešajame valdyme stebimas organizacijų „plokštėjimas“, t. y. situacija, kuomet palengva atsisakoma linijinių struktūrų ir per sukuriamas nuolatinės ar atskirai veiklai komisijas, darbo grupes, problemų sprendimo grupes, komitetus, didinamas veiklos efektyvumas, nes yra galimybė pasitelkti reikiamų kompetencijų darbuotojus ar ekspertus iš šalies. Viešųjų pirkimų tarnybos parengtose *Viešojo pirkimo ir pirkimo komisijos sudarymo ir jos veiklos organizavimo gairėse* (2019) nurodoma:

- Kai reikalingos specialios žinios ir Komisijos nariai jų neturi (tai gali būti meninių vertybių vertinimas ir kt.), Komisiją sudaranti organizacija turi teisę į pagalbą pasitelkti ekspertus. Komisijai ekspertai padeda savo žiniomis ir patirtimi, pavyzdžiui, atlieka ekspertinį vertinimą. Juos pasirenkant būtina įsitikinti, ar jie nešališki vykdomam pirkimui.
- Komisiją sudariusi organizacija gali kviešti Komisijos posėdžiuose stebėtojo teisėmis dalyvauti valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų atstovus, pateikusius atstovaujamo subjekto įgaliojimą. Stebėtojai Komisijos posėdžiuose gali dalyvauti tik pasirašę Nešališkumo deklaraciją ir konfidencialumo pasižadėjimą. Taip užtikrinamas viešųjų pirkimų įgyvendinimo skaidrumas.

*Apibendrinant, galima teigti, kad savivaldybės įstaigose vykdomų veiklų tobulinimo procesas yra susijęs su kokybės vadyba, besimokančios organizacijos kūrimo principais, yra skirtas organizacijos veiklos kokybės gerinimui. Savivaldybės įstaigose vykdomų veiklų tobulinimo procesas yra sudarytas iš kelių etapų: veiklos tyrimo ir problemų nustatymo, pokyčių planavimo, pokyčių valdymo ir jų užtikrinimo. Savivaldybėms yra svarbus strateginis planavimas, kuriame konkrečiai numatomi veiklos tobulinimo tikslai, uždaviniai, priemonės ir jų įgyvendinimo laikotarpis. Mokslinėje literatūroje nustatyta, kad savo veiklą tobulinanti viešojo sektoriaus organizacija gerina savo įvaizdį visuomenės akyse ir skatina visuomenės pasitikėjimą ja.*

#### **1.4. Viešųjų pirkimų komisijų veiklos tobulinimo Lietuvos Respublikos savivaldybėse ir jų įstaigose teisinė aplinka**

Viešieji pirkimai yra viena iš savivaldybės įstaigų vykdomų veiklų, už kurios administravimą atsako viešojo pirkimo komisija. Komisijos veikla yra tiriama įvairių tarnybų: Valstybės audito, STT ir pan. Kiekvieno tyrimo metu yra nustatomi tam tikri pažeidimai, probleminės sritys, todėl viešojo pirkimo komisijos veiklos tobulinimas yra labai svarbus aspektas, siekiant skaidriai vystyti viešuosius pirkimus, tinkamai naudoti viešuosius finansus ir skatinti visuomenės pasitikėjimą savivaldybės įstaigomis. Šiame poskyryje aptariamas viešųjų pirkimų ir tobulinimo teisinis reglamentavimas ir centrinės valdžios metodinė pagalba viešųjų pirkimų komisijų darbo tobulinimui.

##### **1.4.1. Viešųjų pirkimų ir jų tobulinimo teisinis reglamentavimas**

Viešieji pirkimai yra reglamentuojami ES mastu, nacionaliniu mastu, įstaigos lygiu. Pagrindiniai ES teisės aktai, reglamentuojantys viešuosius pirkimus yra:

1. 2014 m. vasario 26 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2014/24/ES dėl viešųjų pirkimų, kuria panaikinama Direktyva 2004/18/EB. Joje numatomos parduodančių organizacijų atrankos kriterijai, patarimai valstybėms, kaip efektyviau naudoti viešuosius finansus ir pan.
2. Europos Parlamento ir Tarybos 2014 m. vasario 26 d. direktyva 2014/25/ES dėl subjektų, vykdančių veiklą vandens, energetikos, transporto ir pašto paslaugų sektoriuose, vykdomų pirkimų, kuria panaikinama Direktyva 2004/17/E.
3. Dar daugelis direktyvų, sprendimų, reglamentuojančių tam tikrus viešųjų pirkimų aspektus.

Nacionaliniu lygmeniu viešieji pirkimai yra reglamentuojami *Viešųjų pirkimų įstatyme* (2017). Jame nurodoma viešųjų pirkimų sąvoka, ypatumai, pagrindiniai pirkimų principai, planavimo ir pasirengimo pirkimui etapai, pasiūlymų teikimo, vertinimo etapai, viešojo pirkimo komisijos sudarymas ir veikla. Valstybės audito ataskaitos taip pat gali būti priskiriamos prie viešųjų pirkimų reglamentavimo, tačiau jos daugiau rekomendacinio, o ne imperatyvaus pobūdžio. Jose pateikiamos problemos ir patarimai, kaip reikėtų jas spręsti.

Lietuvoje poįstatyminių aktų, reglamentuojančių viešųjų pirkimų komisijų veiklą vadybiniu požiūriu, nėra daug. Buvo rastas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. spalio 14 d. nutarimas Nr. 1332 „Dėl Lietuvos viešųjų pirkimų sistemos tobulinimo ir plėtros 2009–2013 metų strategijos patvirtinimo“, tačiau jis jau nebegalioja, o naujų strategijų nėra sukurta. Tai ydinga praktika, kuri atskleidžia, kad Lietuvoje viešųjų pirkimų tobulinimui dėmesio nėra daug. Viešųjų pirkimų tobulinimo strategijų stoka pastebėjo ir Valstybės kontrolė: šiuo metu Lietuvoje nėra parengtos viešųjų pirkimų specializacijos strategijos, kurioje būtų nustatyti viešųjų pirkimų specialistui būtini įgūdžiai ir kompetencija, mokymų programos, karjeros ir motyvavimo sistemos, kad darbas viešųjų pirkimų srityje būtų patrauklus, o viešųjų pirkimų specialistai motyvuoti siekti strategiškai svarbių rezultatų; nėra jokios strategijos, numatančios viešųjų pirkimų tobulinimo tikslus, uždavinius ir priemones (Valstybinio audito ataskaita, 2018).

Viešųjų pirkimų tarnyba turi rengti ir priimti viešuosius pirkimus reglamentuojančius teisės aktus, teikti metodinę pagalbą, rengti rekomendacijas ir gaires viešųjų pirkimų taikymo ir įgyvendinimo klausimais, tačiau nustatyta, kad ji neatnaujina teisės aktų, kurie greitai netenka galios dėl vykstančių pokyčių, Viešųjų pirkimų įstatymo pakeitimų; be to neretai Tarnybos priimami teisės aktai vieni kitus dubliuoja, kas atneša daug neaiškumų viešųjų pirkimų taikymo srityje; iki šiol nėra parengtos visos Viešųjų pirkimų tarnybos numatytos parengti rekomendacijos (Valstybinio audito ataskaita, 2018). Galima teigti, kad viešųjų pirkimų tobulinimui yra skiriamas per mažas dėmesys, o nustatytos viešųjų pirkimų problemos nėra efektyviai sprendžiamos.

Įstaigos lygiu viešieji pirkimai gali būti reglamentuojami vadovo įsakymuose dėl Komisijos sudarymo, atskirose viešųjų pirkimų sutartyse. Taip pat gali būti reglamentuojama vadovo įsakymuose dėl viešųjų pirkimų vykdymo tvarkos ir pan. Be to įstaigos vadovas gali numatyti narių atrankos į viešojo pirkimo komisiją reikalingus kriterijus: kompetenciją, išsilavinimą, turimas žinias ir pan. Tačiau reikėtų analizuoti kiekvieną viešąją įstaigą atskirai ir vertinti, ar joje yra tokių dokumentų. Manytina, kad įstaigose trūksta viešųjų pirkimų dokumentų, reglamentuojančių jų vykdymą konkrečioje įstaigoje dėl Valstybės audito nustatytų darbuotojų kompetencijos trūkumų.

Tai, kad nacionaliniu lygiu pats viešųjų pirkimų procesas, siekiant skaidrumo, efektyvumo, aiškumo, yra dėmesio centre ir nuolat peržiūrima jo teisinė bazė, liudija Viešųjų pirkimų įstatymo pakeitimai. Nuo 2015 metų, t. y. per 5 metus, pastebima 14 Įstatymo pakeitimų, kurie susiję su pirkimų turiniu, pirkimo organizavimo procesu:



- perkančiųjų organizacijų, valdančių ypatingos svarbos informacinę infrastruktūrą; pirkimų, susijusių su nacionaliniu saugumu, vykdymo tobulinimu;
- supaprastintų viešųjų pirkimų įgyvendinimo teisėtumu;
- vidaus sandoriais ir jų įgyvendinimo tobulinimu;
- perkančios organizacijos panešimų apie pirkimus tobulinimu;
- tiekėjams privalomų nurodyti informacijos punktų detalizavimu;
- mažos vertės pirkimų tobulinimu ir kt.

Viešųjų pirkimų administravimas ir jo tobulinimas atspindi inovatyvių informacinių technologijų naudojimu viešuosiuose pirkimuose ir jo teisiniu reglamentavimu. 2009 metais, įsigaliojo Viešųjų pirkimų įstatymo 15<sup>1</sup> str., kuriame buvo numatyta, kad nuo 2009 m. rugsėjo 15 d. perkančiosios organizacijos užtikrintų, kad prekių, paslaugų ir darbų viešieji pirkimai, atliekami Centrinės viešųjų pirkimo informacinės sistemos (toliau – CVP IS) priemonėmis kiekvienais kalendoriniais metais sudarytų ne mažiau kaip 50 procentų viešųjų pirkimų bendrosios vertės. Nuo to laiko kiekvienais metais vis daugėjo viešųjų pirkimų, įgyvendinamų per informacines sistemas, dalis. 2009 metais buvo priimtas Vyriausybės nutarimas „Dėl viešųjų pirkimų vykdymo naudojantis Centrinės viešųjų pirkimų informacinės sistemos priemonėmis“, kuris įpareigojo viešojo sektoriaus įstaigas pirkimus vykdyti informacinių sistemų pagalba.

Teisės aktai reglamentuoja viešųjų pirkimų audito, kontrolės periodiškumą ir procesus. Pavyzdžiui, Viešųjų pirkimų tarnybos parengtose *Pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės gairėse* (2020) nurodoma, kad pirkimų organizatoriai turi parengti vidaus kontrolės taisykles, pritaikytas individualiai organizacijai. *Viešųjų pirkimų tarnybos nuostatuose* (2011) pateikiamos jų viešųjų pirkimų kontrolės funkcijos.

Poįstatyminiai aktai (Vyriausybės nutarimai, Viešųjų pirkimų tarnybos direktoriaus įsakymai) ir jų gausumas rodo dėmesį viešųjų pirkimų tobulinimui: numatytos viešųjų pirkimų taisyklės, viešųjų pirkimų techninių dokumentų rengimo tvarkos, vertės skaičiavimas, viešųjų pirkimų ataskaitų rengimas ir t.t. 2014 m. Viešųjų pirkimų tarnybos direktorius patvirtino *Viešųjų pirkimų komisijos darbo reglamento šabloną* (Viešųjų pirkimų komisijos darbo reglamentą, 2014), todėl nuo to laiko savivaldybės ėmė sudarinėti Komisijų darbo reglamentus. Poįstatyminių aktų, susijusių su pirkimų rengimo, paskelbimo, vertinimo ir kt. procedūrų tvarkomis, yra labai daug ir tai daro viešuosius pirkimus atliekančių žmonių darbą sudėtingu, reikalaujančiu nuolatinio teisės aktų sekimo, prisitaikymo prie naujų viešuosiuose pirkimuose taikomų technologijų, instrumentų ir kt.

Organizacijoms, vykdančioms viešuosius pirkimus, prireikia metodinės pagalbos, nes viešųjų pirkimų komisijose dirbantiems asmenims, jeigu tai ne pagrindinė jų pareigybė, sunku sekti teisės aktų pakeitimus, naujoves. Neretai pritrūksta laiko įsigilinti į teisės aktus, kurių, kaip jau buvo minėta, yra gausu. Reikalinga periodiška ar nuolat pasiekiamą ir gaunamą metodinę pagalbą viešuosius pirkimus įgyvendinantiems darbuotojams, nes susistemina teisinį reglamentavimą ir detaliam parodo, kaip praktikoje atlikti procesus, procedūras (Valstybinio audito ataskaita, 2018). Kita vertus, toje gausoje teisės aktų, rekomendacijų trūksta medžiagos, kaip pačioms komisijoms įsivertinti savo veiklą, kaip tobulinti darbą Komisijoje.

*Apibendrinant, galima teigti, kad viešieji pirkimai yra reglamentuojami ES lygiu, nacionaliniu lygiu ir įstaigos lygiu. Pagrindinis ES teisės aktas yra 2014 m. vasario 26 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2014/24/ES dėl viešųjų pirkimų, kuria panaikinama Direktyva 2004/18/EB. Nacionaliniu lygmeniu viešuosius pirkimus reglamentuoja Viešųjų pirkimų įstatymas, kuris yra*

*vienintelis imperatyvaus pobūdžio teisės aktas, skirtas viešiesiems pirkimams. Įstaigos lygiu viešieji pirkimai reglamentuojami vadovų įsakymais dėl viešojo pirkimo komisijos sudarymo, atskirose viešųjų pirkimų sutartyse. Pabrėžtina, kad teisės aktų, strategijų, reglamentuojančių viešųjų pirkimų tobulinimo galimybes, reglamentuojančių viešuosius pirkimus įgyvendinančių struktūrų organizacijoje tobulinimą, tokių struktūrų veiklos vertinimą, tobulinimo kryptis ir priemonės, trūksta. Šią problemą nurodo ir Valstybės audito ataskaitos. Nors viešieji pirkimai ir jų įgyvendinimas yra problematiškas, tačiau teisės aktų jų tobulinimui nėra sukuriama. Galima teigti, kad vykdant viešuosius pirkimus, dalis klaidų padaroma dėl teisinio reglamentavimo neaiškumų, rekomendacijų stokos, taip pat ir dėl viešuosius pirkimus administruojančių struktūrų, tose struktūrose dirbančių žmonių nepakankamo pasirengimo tam darbui, dėl viešųjų pirkimų komisijų laikinumo.*

#### **1.4.2. Centrinės valdžios metodinė pagalba viešųjų pirkimų komisijų darbo tobulinimui organizacijose**

Centrinė valdžios institucija, teikianti pagalbą viešųjų pirkimų komisijoms savivaldybės įstaigose, Lietuvoje yra vykdomosios šalies valdžios – LR Vyriausybės – įkurta įstaiga. 1996 m. gruodžio 19 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu įkurta Viešųjų pirkimų tarnyba, kuri ir yra pagrindinė Tarnyba, teikianti metodinę pagalbą viešųjų pirkimų klausimais viešojo sektoriaus institucijoms ir įstaigoms.

Viešųjų pirkimų tarnybos veikla yra apibrėžiama *Viešųjų pirkimų įstatymo* 2 str., pateikiant pagalbinės viešųjų pirkimų veiklos apibrėžimą: pagalbinė viešųjų pirkimų veikla – tai pagalbos atliekant viešuosius pirkimus teikimas, įskaitant tokias veiklas:

- techninės infrastruktūros, kuria naudodamasi perkančioji organizacija gali atlikti prekių, paslaugų ar darbų viešųjų pirkimų procedūras arba sudaryti preliminarįsias viešojo pirkimo-pardavimo sutartis, suteikimas;
- konsultavimas dėl viešųjų pirkimų procedūrų atlikimo ar dokumentų rengimo;
- parengimas atlikti viešuosius pirkimus ir viešųjų pirkimų procedūrų organizavimas.

Viešųjų pirkimų tarnyba Vyriausybės tinklalapyje (<https://vpt.lrv.lt/lt/apie-vpt-1/viesuju-pirkimu-tarnyba>) apibrėžiama kaip viešųjų pirkimų politiką įgyvendinanti ir prižiūrinti, kaip laikomasi *Viešųjų pirkimų įstatymo* ir su jo įgyvendinimu susijusių teisės aktų, valstybės biudžetinė įstaiga. Taip pat nurodyta Viešųjų pirkimų tarnybos (toliau – VPT) misija: *viešasis pirkimas – skaidru, paprasta ir efektyvu*. Suprantant šią misiją, kaip siekiamybę, kad viešasis pirkimas ir perkančioms, ir parduodančioms organizacijoms turi būti suprantamas, aiškus, viešas ir naudingas, akivaizdu, kad paprastumo pasiekti sunku. Valstybės audito ataskaitoje (2018), kurioje vadinamos viešųjų pirkimų problemos, matyti, kad viešieji pirkimai yra sudėtingi įgyvendinančioms įstaigoms.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2017 m. spalio 31 d. nutarimu patvirtino *Viešųjų pirkimų tarnybos nuostatus*. Nuostatuose nurodytos Tarnybos funkcijos, tarp kurių yra nurodytas metodinės pagalbos teikimas: *teikia metodinę pagalbą, rengia rekomendacijas ir gaires Viešųjų pirkimų įstatymo taikymo ir įgyvendinimo, taip pat viešųjų pirkimų planavimo ir jų atlikimo klausimais, moko perkančiąsias organizacijas ir organizuoja jų mokymą, neatlygintinai konsultuoja perkančiąsias organizacijas ir tiekėjus Viešųjų pirkimų įstatymo taikymo klausimais*. Taigi, Viešųjų pirkimų tarnyba turi teikti metodinę pagalbą, akcentuoti viešųjų pirkimų problemas ir numatyti priemones joms spręsti. Taip pat turi konsultuoti įstaigas dėl viešųjų pirkimų įgyvendinimo bei

kliūčių šalinimo. Šiame sąraše klausimų, kuriais VPT konsultuoja perkančiąsias organizacijas, akivaizdi orientacija į patį pirkimų procesą bei jo turinį. Viešųjų pirkimų komisijų sudarymo, veiklos derinimo tarp narių, reikalingų kompetencijų Komisijos nariams klausimai neminimi tarp tematikų. Šios temos yra vadybinės ir, galime kelti prielaidą, yra paliekamos pačioms organizacijoms.

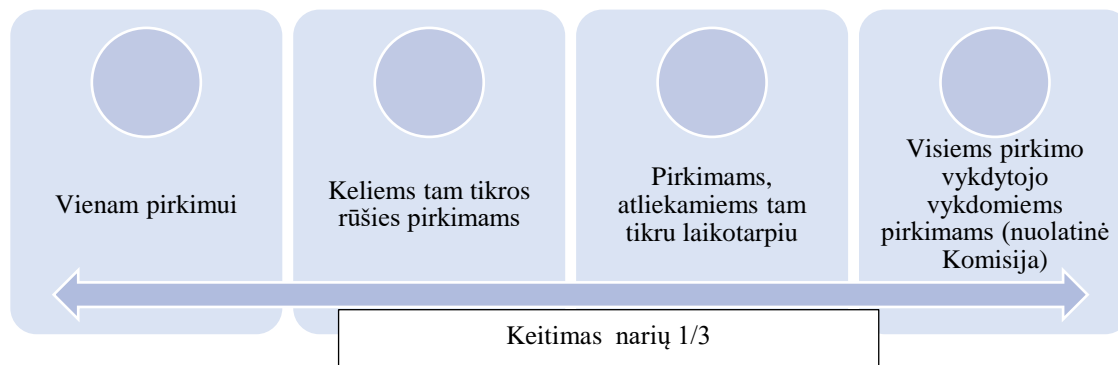
Viešųjų pirkimų tarnyba kiekvienais metais teikia savo veiklos ataskaitas, kuriose nurodo savo atliktus darbus, tačiau ir čia pasigendama veiklos, analizuojant problemas, kurias patiria perkančiosios organizacijos (žr. 6 pav.). Tarnyba privalo tirti ir išsiaiškinti viešųjų pirkimų įgyvendinimo problemas, pažeidimus (pvz. 2019 metų ataskaitoje minimas svarbus viešųjų pirkimų pažeidimas – „vieno tiekėjo“ pirkimai). Nemaža tokių pirkimų dalis parodo, kaip dažnai prekės, paslaugos ar darbai buvo įsigyti nesant pakankamai konkurencijai, skaidrumui, kokios tiekėjų patekimo į viešųjų pirkimų rinką galimybės. Problema konstatuota, tačiau nedetalizuojama, kaip tokios situacijos išvengti, kas turėtų būti padaryta nacionaliniu ir vietos (organizacijos, VPK) lygiu, kad nebūtų panašių atvejų.

Taip pat Viešųjų pirkimų tarnyba savo ataskaitose pateikia surengtų mokymų, konsultacijų statistiką, nurodo surengtų mokymų temas. Dominuoja šios tematikos: Pasiūlymų vertinimo kriterijai (ekonominis naudingumas); Kaina ir kainodaros taisyklės; Tiekėjų kvalifikacijos reikalavimai; Viešojo pirkimo sutarčių vykdymo priežiūra bei sutarčių keitimas; Rinkos tyrimas ir pasirengimas pirkimui; Mažos vertės pirkimų vykdymo ypatumai; Žalieji viešieji pirkimai; Pirkimai gynybos ir saugumo srityje. Ataskaitose taip pat analizuojama, kokiais klausimais dažniausiai kreipiasi įstaigos į Tarnybą, kas kelia neaiškumų. Tačiau pritrūksta tų probleminių aspektų sprendimo galimybių ataskaitose. Kita vertus, iš ataskaitų matyti, kad: 1) trūksta įžvalgų, kokias kompetencijas reikėtų gilinti VPK, kad mažėtų viešųjų pirkimų pažeidimų; 2) trūksta mokymų, kurie padėtų VPK organizacijose tobulinti savo veiklą ne tik VP turinio ir proceso, bet ir Komisijos valdymo klausimais.



**6 pav.** Viešųjų pirkimų tarnybos veikla tobulinant viešuosius pirkimus  
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Viešųjų pirkimų tarnybos ataskaita, 2019

Analizuojant VPT indėlių tobulinant viešųjų pirkimų veiklos tobulinimą organizacijose, prie svarbių darbų turėtume priskirti 2019 m. šios tarnybos parengtas ir patvirtintas *Viešojo pirkimo ir pirkimo komisijos sudarymo ir jos veiklos organizavimo gairės (2019)*. Gairėse yra detalizuotas Viešojo pirkimo komisijos sudarymas (žr. 7 pav.).



**7 pav.** Viešojo pirkimo komisijos sudarymas ir keitimas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Viešojo pirkimo ir pirkimo komisijos sudarymo ir jos veiklos organizavimo gairėmis, 2019

Pagal aukščiau minimas Gairės parengtą paveikslą matyti, kad, atsižvelgiant į pirkimų apimtį bei kitas susijusias aplinkybes, Komisija gali būti sudaroma:

1. Vienam pirkimui (didelės apimties arba sudėtingam pirkimui);
2. Keliems tam tikros rūšies pirkimams;
3. Pirkimams, atliekamiems tam tikru laikotarpiu;
4. Visiems pirkimo vykdytojo vykdomiems pirkimams (nuolatinė Komisija).

Taip pat Gairėse akcentuojama, kad Komisiją turi sudaryti reikiamas žinias ir kompetenciją turintys asmenys, kad Komisijos nariai turi būti keičiami tam tikru laikotarpiu bent 1/3 dalimi. Sudarant Komisiją rekomenduojama:

- nuolatinėje Komisijoje keisti 1/3 narių ne rečiau kaip kartą per metus (jei organizacijoje yra pakankamai reikiamą kvalifikaciją turinčių darbuotojų);
- kiekvienam didelės apimties ir (ar) sudėtingam pirkimui formuoti atskirą Komisiją;
- į naujai sudaromą Komisiją įtraukti ne mažiau nei 1/3 nedalyvavusių anksčiau sudarytos Komisijos darbe narių (jei organizacijoje yra pakankamai reikiamą kvalifikaciją turinčių darbuotojų).

Pagal Gairėse rekomenduojamą Komisijos narių kaitą sunku vykdyti viešuosius pirkimus toms organizacijoms, kuriose yra mažai kompetentingų darbuotojų (pavyzdžiui, švietimo, sveikatos apsaugos įstaigos ir pan.). Jose dirba keletas darbuotojų, kurie turi viešųjų pirkimų administravimo žinių ir kompetencijos, todėl Komisijos kaitos užtikrinti neįmanoma. Kyla korupcijos rizika, mažėja skaidrumas, jei pirkimus vykdo vis tie patys darbuotojai. O jei būtų bandoma rinkti Komisijos nariais kitus įstaigos darbuotojus, neturinčius kompetencijos viešųjų pirkimų srityje, tuomet prastėtų pirkimų efektyvumas. VPĮ numato galimybę į Komisijos narius rinkti kompetentingus darbuotojus iš kitų įstaigų ir organizacijų, tačiau VPT rekomendacijose trūksta aiškumo, kokią praktiką reikėtų rinktis mažai darbuotojų turinčioms organizacijoms, kokia praktika būtų efektyviausia.

Gairėse (2019) rekomenduojama Komisijos pirmininko bei narių atrankos ir skyrimo tvarka:

- turi būti atsižvelgta į jų ekonomines, technines, teisines žinias ir VPI bei kitų pirkimus reglamentuojančių teisės aktų išmanymą;
- turi būti užtikrinama, kad skiriami asmenys būtų nepriekaištingos reputacijos (Komisijos darbo metu paaiškėjus, kad kažkuris iš narių nėra nepriekaištingos reputacijos, pranešama pirkimo vykdytojo vadovui, kuris turi spręsti klausimą dėl asmens tolimesnio darbo Komisijoje);
- rekomenduojama, kad Komisiją sudarytų asmenys, išmanantys teisinį pirkimų reglamentavimą, t. y. turintys atitinkamą išsilavinimą, kvalifikaciją, darbo patirtį;
- rekomenduojama, kad į Komisijos sudėtį būtų įtrauktas Komisiją sudariusio pirkimo vykdytojo teisininkas;
- nerekomenduojama Komisijos pirmininku ar nariu skirti valstybės politikus, kadangi pirkimo vykdytojas turi užtikrinti, kad komisijos sprendimams nebūtų daroma jokia politinė ar kitokia nederama įtaka, kuri galėtų kelti bet kokias abejones viešųjų pirkimų skaidrumu.

Po *Gairių* (2019), kurios svariai prisidėjo prie viešųjų pirkimų komisijų organizacijose sudarymo tvarkos, paskelbtos VPT ketvirtinės, pusmetinės viešųjų pirkimų stebėjimų ataskaitos liudija, kad didėja dėmesys VPK darbui organizacijose (žr. 1.4.2.1 lentelė).

1.4.2.1 lentelė

**Dėmesys viešųjų pirkimų komisijų darbo gerinimo klausimams 2019–2020 m. Viešųjų pirkimų tarnybos paskelbtose ataskaitose, iniciatyvose**

| Dokumentas   | Teiginiai iš dokumento   | Aspektas   |
|--|--|--|
| VPT portalas   | Nauja VPT iniciatyva – gerųjų viešųjų pirkimų praktikų viešinimas.   | Dalinimasis patirtimi, gerųjų patirčių viešinimas                                |
| Viešinimo ir informavimo paslaugų pirkimų apžvalga. Laikotarpis 2010-2020 m. (2020).     | Atsižvelgiant į tai, kad įprastai viešinimo paslaugų suteikimo sutarčių įvykdymo rezultatai žino tik sutarčių šalys ir visuomenei dažnu atveju jis nėra akivaizdus, rekomenduojama pirkimų vykdytojams rengti ataskaitas ir jas laisva forma viešinti, kokios paslaugos buvo suteiktos, kokia informacija buvo parengta sutarties vykdymo metu, kokiais kanalais skelbiama, platinama ir koks konkrečiai apibrėžtas rezultatas buvo pasiektas.   | VP papildomas viešinimas visuomenei: laisva forma apie rezultatus                |
| Viešųjų pirkimų sutartys, skirtos kovai su COVID-19. 2020 m. sausio-gegužės mėn. (2020). | Valstybės, savivaldybių bei atskirų įstaigų lygmeniu sudarytuose situacijų valdymo planus, veiklos tęstinumo planuose iš anksto numatyti ekstremalioms situacijoms suvaldyti galinčių prireikti prekių, paslaugų ir darbų sąrašus, jų įsigijimo prioritetus. Nustatyti, kurie galintys kilti poreikiai gali būti geriausiai užtikrinti tik iš anksto įsigijus bei palaikant reikalingų priemonių rezervą, kurias atskirų organizacijų jau turimas priemonės bei kokia tvarka galima pasitelkti ekstremalios situacijos metu. | VP valdymas ekstremaliomis situacijomis: išankstiniai pirkimai sukuriama rezervą |
|  | Iš anksto sudaryti bei nuolat atnaujinti viešųjų pirkimų komisijas, turinčias reikiamus įgaliojimus, galinčias nedelsiant reaguoti į susidariusią situaciją, aiškiai apibrėžti jų teises, pareigas, įgaliojimus, jų pasitelkimo (iškvietimo) ekstremalioje situacijoje sąlygas ir tvarką. Užtikrinti, kad tokių komisijų sudėtis nuolat būtų atnaujinta keičiantis darbuotojams konkrečioje įstaigoje, šių asmenų nuolatinį interesų deklaravimą.  | VP valdymas ekstremaliomis situacijomis: komisijų sudarymo tvarkos               |
|  | Svarstyti galimybę vykdyti konsoliduotus pirkimus kartu su kitomis perkančiosiomis organizacijomis, kadangi tai leistų apjungti kompetencijas bei gerinti derybines pozicijas.   | VP valdymas ekstremaliomis situacijomis: pirkimų konsolidavimas                  |
|  | Bendradarbiauti su kitomis perkančiosiomis organizacijomis dalinantis aktualia informacija. Pavyzdžiui, susidūrus su atvejais, kuomet tiekėjai nevykdo arba netinkamai vykdo sutartis, viešinti šią  | VP valdymas ekstremaliomis situacijomis:   |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | informaciją, kad kiti pirkimo vykdytojai neatsidurtų analogiškoje situacijoje.   | nesąžiningų tiekėjų viešinimas                                 |
| <b>Viešųjų pirkimų sutartys, skirtos kovai su COVID-19. 2020 m. sausio-gegužės mėn. (2020). Viešųjų pirkimų tarnyba.</b> | Nedelsiant skelbti viešųjų pirkimų sutartis Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje (toliau – CVP IS), jose pateikiant kuo išsamesnę informaciją visuomenei   | VP skaidrumo tobulinimas                                       |
|  | Esant galimybei, valstybės, savivaldybės lygmeniu nuolat kaupiti galinčių prireikti priemonių rezervą, pirkimus vykdant palaipsniui geriausiomis galimomis sąlygomis.  | VP vykdyti ne skubotai, numatyti reikiamus išteklius iš anksto |
|  | Kilus ekstremaliai situacijai, siekiant užtikrinti efektyvesnę tiekėjų atranką, konkrečiu atveju sukurti atvirai prieinama, kada tiekėjų duomenų bazę ar sąrašus, į kuriuos jie galėtų registruotis, nurodydami bei pagal situaciją atnaujindami informaciją apie siūlomas prekes, paslaugas ar darbus bei jų maksimalius kiekius. | VP informacinės sistemos tobulinimas                           |

Šaltiniai: parengta autorės pagal lentelėje minimus šaltinius.

14.2.1 lentelėje pateikta analizė liudija, kad VPT 2019–2020 m. prisidėjo prie VP administravimo tobulinimo organizacijose:

1. Inicijuodama galimybę dalintis gerąja patirtimi, aktualijomis tam sukurtame portale VPT interneto svetainėje.
2. Aktualizuodama VP ir jų valdymo aspektus: 1) lankstesnį VP planavimą, numatant pirkimų rezervą; 2) konsoliduotus pirkimus ir kt.
3. Siūlydama VPK tobulinimo kryptis: 1) sudarant potencialių VPK narių, turinčių reikiamas VP kompetencijas, duomenų bazę; 2) aktyvesnis VP viešinimas siekiant didesnio informacijos prieinamumo (ataskaitų pateikimas ir paprastesne forma) visuomenei; 3) operatyvesnis pirkimų skelbimas, talpinimas CVP IS ir kt.

Analizuojant VPT veiklą ir pagalbą perkančiosioms institucijoms, ne mažiau svarbi jos veikla skleidžiant ir palaikant ES gaires, kurios parodo viešųjų pirkimų kompetencijų gerinimą organizacijose. Prie tokių galėtume priskirti VPT portale skelbiamus dokumentus:

- Komisijos rekomendacija (ES) 2017/1805 2017 m. spalio 3 d. dėl viešųjų pirkimų specializacijos. Viešųjų pirkimų specializacijos struktūros kūrimas (2017). Rekomendacijoje numatomos tokios viešųjų pirkimų kompetencijos tobulinimo kryptys: Viešųjų pirkimų specializacijos strategijos kūrimas (*parengti ir įgyvendinti ilgalaikes viešųjų pirkimų specializacijos strategijas*); specialistų rengimas ir karjeros valdymas (*valstybės narės, atsižvelgdamos į tai, kad viešųjų pirkimų projektai apima daug sričių, turėtų nustatyti ir apibrėžti, kokius bazinius įgūdžius ir kompetenciją turėtų būti įgijęs ir išsiugdęs bet kuris viešųjų pirkimų specialistas; valstybės narės turėtų parengti atitinkamas mokymo programas; valstybės narės taip pat turėtų sukurti patikimą žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, viešųjų pirkimų pareigybėms skirtus specialius profesinės karjeros planus ir motyvavimo sistemas*). Taip pat Rekomendacijoje nurodomi siūlomi metodai ir priemonės:

1. Skatinti ir remti prieinamų IT priemonių kūrimą ir įsisavinimą, prieigą prie informacijos suteikti viename internetiniame portale; kurti IT priemones ir atitinkamus mokymus (pvz., siekiant masto ekonomijos, energijos vartojimo efektyvumo arba kolektyvinio darbo) arba remti atitinkamus į rinką orientuotus sprendimus ir taikyti strateginius skaitmeninimo metodus.
2. Valstybės narės turėtų remti ir puoselėti nuo tinkamo profesinio elgesio neatsiejamą darbuotojų ir institucijų profesinį sąžiningumą, sukurdamos atitiktas ir skaidrumo užtikrinimo priemones ir pažeidimų prevencijos gaires: parengti etikos kodeksus ir profesinio sąžiningumo chartiją ir kt.; duomenis apie pažeidimus (12) naudoti atitinkamiems mokymams ir gairėms parengti, taip pat skatinti susigrąžinti reputaciją ir pan.

3. Valstybės narės turėtų teikti konsultacijas, siekdamos, viena vertus, suteikti teisinio aiškumo ES ir nacionalinės teisės ar reikalavimų klausimais, kylančiais iš tarptautinių ES įsipareigojimų, ir, kita vertus, skatinti strateginį mąstymą, komercinę nuovoką ir protingų ir informacija pagrįstų sprendimų priėmimą, ir sudaryti tam sąlygas, pvz., parengti: medžiagą tikslinėms gairėms, metodinius vadovus ir gerosios patirties ir dažniausių klaidų saugyklą, kuriuose būtų pateikta naujausia informacija, kurie būtų patogūs naudoti, lengvai prieinami ir pagrįsti specialistų patirtimi, ir įvairių procedūrų, pvz., žaliųjų viešųjų pirkimų, ir kriterijų standartinius šablonus ir priemones.

4. Valstybės narės, siekdamos užtikrinti profesionalias viešųjų pirkimų procedūras, bendradarbiavimą ir ekspertinių žinių perdavimą, turėtų skatinti gerosios patirties mainus ir teikti paramą specialistams, pvz.: įsteigti operatyvią pagalbos tarnybą, kontaktinę liniją ir (arba) e. pašto paslaugas techninei pagalbai teikti; rengti seminarus ir praktinius užsiėmimus, siekdamos informuoti apie naujus teisinius pokyčius, politikos prioritetus ir gerą patirtį, ir skatinti specialistų bendruomenes telkti internetiniuose forumuose ir profesiniuose socialiniuose tinkluose.

• „ProcurCompEU“. Sistema „ProcurCompEU“, kurioje apibrėžiama 30 pagrindinių kompetencijų, yra bendras etalonas viešųjų pirkimų specialistams Europos Sąjungoje ir už jos ribų.

*Apibendrinant, galima teigti, kad centrinė valdžios institucija, teikianti metodinę pagalbą organizacijoms dėl viešųjų pirkimų ir jų tobulinimo, yra Viešųjų pirkimų tarnyba prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Tarnyba kiekvienais metais teikia ataskaitas apie savo veiklą. Jos nuostatuose nurodoma, kad Tarnyba teikia metodinę pagalbą, rengia rekomendacijas ir gaires Viešųjų pirkimų įstatymo taikymo ir įgyvendinimo, taip pat viešųjų pirkimų planavimo ir jų atlikimo klausimais, moko perkančiąsias organizacijas ir organizuoja jų mokymą, neatlygintinai konsultuoja perkančiąsias organizacijas ir tiekėjus Viešųjų pirkimų įstatymo taikymo klausimais. Pagal VPT rengiamas veiklos ataskaitas, Tarnyba rengia konsultacijas, mokymus viešųjų pirkimų klausimais, nurodo Viešųjų pirkimų komisijos sudarymo organizavimo rekomendacijas, atkreipdama dėmesį į Komisijos sudėties kaitą.*

## **1.5. Teorinis-hipotetinis viešojo pirkimo komisijos darbo tobulinimo modelis**

### **1.5.1. Viešojo pirkimo komisijos veiklos tobulinimui atskiroje savivaldybės įstaigoje įtakos turintys vidiniai ir išoriniai veiksniai**

Siekiant analizuoti viešojo pirkimo komisijos veiklos tobulinimo galimybes, pradžioje svarbu aptarti išorinius ir vidinius veiksnius, darančius įtaką viešojo pirkimo komisijos darbo tobulinimui. Išorinė aplinka yra tolimoji ir artimoji.

**Vidiniai veiksniai.** Įvertinus VPK veiklos specifiką (darbas VPK nėra pagrindinė Komisijos narių pareigybė, 1/3 narių keičiasi, ji veikia sąveikaudama su viešųjų pirkimų skyriumi, jeigu toks yra organizacijoje ir kt.), aišku, kad *artimoji aplinka* mūsų tyrimui pasirinktu atveju (savivaldybės švietimo skyrius, švietimo įstaigos) sunkiai atskiriama nuo *vidinės aplinkos*, nes atskiros įstaigos (savivaldybės administracija, jai pavaldi švietimo įstaiga) VPK veiklai, remiantis anksčiau analizuotų EK gairių (Viešųjų pirkimų specializacijos struktūros kūrimas, 2017) nuostatomis, VPT atliktomis 2019–2021 m. analizėmis, įtakos turės:

- *įstaigos politika periodiškai stebėti ir vertinti padalinių veiklos rodiklius, problemas, numatyti veiklos tobulinimo kryptis*, kuri matoma veiklos ataskaitose;
- *įstaigos viešųjų pirkimų politika*, kuri atsispindi įstaigose strateginiuose dokumentuose, operaciniuose veiklos planuose, viešųjų pirkimų valdymui sukurtose struktūrose, viešųjų pirkimų

klausimų aktualizavimas šios veiklos vidiniu stebėjimu, analize, VP klausimų aptarimu metinėse savivaldybės veiklos ataskaitose ir kt.;

- *organizacijos viešųjų pirkimų kultūra*, matoma savivaldybės portaluose, visuomenės ir visų darbuotojų švietime VP klausimais;
- *viešųjų pirkimų specializacijos struktūra organizacijoje*, kuri matoma asmenų, įtraukiamų į VPK atitiktis reikalavimams; turinčių reikiamų kompetencijų dirbti VPK organizacijos darbuotojų procentas visų valstybės tarnautojų, dirbančių įstaigoje, atžvilgiu;
- *VPK pirmininkų lyderystė*, jų kompetencijų atitiktis reikalavimams ir tokių galimų pirmininkų skaičius organizacijoje ir pan.;
- *tiksliniai mokymai viešųjų pirkimų klausimais*, įgalinantys organizacijos darbuotojus efektyviai vykdyti viešuosius pirkimus ir prireikus ištraukti į VPK darbą nario pozicijoje;
- *organizacijos bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis konsoliduojant viešuosius pirkimus*, kurie ypač aktualūs ekstremaliose situacijose, dalinantis gerosiomis patirtimis;
- *viešiesiems pirkimams vykdyti reikalingų kompetencijų* periodiškuose mokymuose darbuotojams įgyti viešųjų pirkimų kompetencijų ir praplėsti VPK atnaujinimo galimybes;
- *Vidaus kontrolės ir audito skyriaus pagalba*: periodiškas VPK veiklos stebėjimas, vertinimas padedant išvengti viešųjų pirkimų klaidų;
- *įstaigos IT priemonių naudojimas kūrimas*: prieigos prie informacijos suteikimas viename internetiniame portale; strateginių skaitmeninių metodų naudojimas VP;
- *įstaigos darbuotojų profesinio elgesio, sąžiningumo puoselėjimas*: etikos kodeksai, pažeidimų viešinimas susirinkimų metu ir pan.

EK gairėse (2017) ir paskutinių metų VPT ataskaitose pateiktas išvalgas patvirtina ir LRV 2020 m. ataskaita, 2018 m. STT tyrimo ataskaita, pastarųjų metų mokslininkų išvalgos, kurios pateikiamos 1.5.1.1 lentelėje.

1.5.1.1 lentelė

### Veiksniai, turintys įtakos atskiros savivaldybės įstaigos viešojo pirkimo komisijos darbui

| <b>Politiniai veiksniai: Savivaldybės politika</b>  |  |
|---|--|
| <b>Skatina VPK tobulinimą</b>   | <b>Stabdo VPK tobulinimą</b>   |
| Savivaldybės taryba įdėmiai stebi, kontroliuoja viešųjų pirkimų veiklą organizacijose, analizuoja pažeidimus (Černiauskienė, 2011).   | Teisinis reglamentavimas įtvirtina Komisijos narių priklausomybę nuo Pirmininko (STT tyrimo ataskaita, 2018).  |
| Savivaldybės įstaigose, laikantis įstatymų nuostatų, formuojamos viešųjų rinkimų komisijos (STT tyrimo ataskaita, 2018).  |  |
| <b>Teisiniai veiksniai: teisinis VP reglamentavimas</b>   |  |
| Vietos savivaldoje, apskrityse veikia Lietuvos Vyriausybės atstovų institucijos, kurios tikrina, kaip įgyvendinami LRV ir ministerijų nutarimai, tarp jų ir viešųjų pirkimų klausimai (Petrauskienė, Predkelyte, 2014).   | Viešojo pirkimo komisijos darbo reglamentai sudaromi šabloniškai, nukopijuojant nuo kitų įstaigų, nepritaikius individualiai (Viešųjų pirkimų ataskaita, 2019).                    |
| STT tiria viešųjų pirkimų įgyvendinimą savivaldybės įstaigose (STT tyrimo ataskaita, 2018).   |  |
| <b>Socialiniai veiksniai: socialinė aplinka, visuomenė</b>  |  |
| Visuomenės pasitikėjimas savivaldybės įstaigomis auga nuo 2019 m. (Vyriausybės ataskaita, 2020), tai skatina neparasti savo autoriteto visuomenės akyse.  | Dalis visuomenės viešuosius pirkimus laiko viena labiausiai neskaidrių valdymo sričių (sociologinės apklausos „Lietuvos korupcijos žemėlapis“ 2019 m. ir „Eurobarometras Nr. 482). |
| Pasiteisino ir iš dalies centralizuotų ir centralizuotų konkursų organizavimas: 74 proc. konkursuose dalyvavusių pretendentų sakė pasitikintys centralizuota atranka ir 76 proc. jų nurodė, kad savivaldybėse konkursai vyko skaidriai (Vyriausybės ataskaita, 2020). |  |
| <b>Organizaciniai veiksniai: Organizacijos vadyba</b>   |  |



|   |   |
|---|---|
| VPK darbą veikia Gero valdymo naujovės, kurios taikomos organizacijos vadyboje (augantis politinės ir administracinės lyderystės, pasidalytosios lyderystės diegimas). (Vyriausybės ataskaita, 2020). | Menkas žmogiškųjų išteklių mokymas (Valstybės audito ataskaita, 2018).  |
| Horizontalių santykių kūrimas organizacijos administravime, komandinio darbo taikymas (Petrauskienė, Predkelytė, 2014).   |   |
| Gerosios kitų organizacijų vadybinės patirtys, keitimasis jomis (Petrauskienė, Predkelytė, 2014).   |   |
| <b>Technologiniai veiksniai</b>   |   |
| Per informacines technologijas išaugo greitis surasti galimus tiekėjus, konkretizuoti pirkimą ir t.t. (Viešųjų pirkimų tarnyba, 2019).  | Informacinės sistemos reikalauja ir kitokio darbo pasidalijimo bei kompetencijos viešųjų pirkimų komisijose, ko dabar trūksta (Valstybės audito ataskaita, 2018). |
| <b>Ekonominiai veiksniai</b>  |   |
| Pardavėjas atrenkamas pagal pigiausią kainą (Valstybinio audito ataskaita, 2018).   | Pastebima žema viešųjų pirkimų komisijų darbuotojų kompetencija vertinti kitus kriterijus nei kaina (Valstybinio audito ataskaita, 2018).                         |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais.

Lentelėje pateiktoje analizėje matyti, kad be jau aukščiau išvardintų artimosios aplinkos ir vidinių daugeliui organizacijų būdingų veiksnių, reikėtų aktualizuoti ir šiuos veiksnius, būdingus LR savivaldybėms:

- politinius, teisinius*: savivaldybės tarybos dėmesį VP klausimui; STT stebėjimą ir rekomendacijas; LRV atstovų institucijos ataskaitas ir rekomendacijas savivaldybei;
- visuomeninius, socialinius*: augantį paslaugas, prekes parduodančių organizacijų pasitikėjimą savivaldybių vykdomais VP;
- vadybinius*: darbo pasidalijimo VPK praktika, VPK pirmininko horizontali sąveika su VPK nariais; savivaldybės įstaigų *VPK reglamentų nuolatinis peržiūrėjimas*.

**Išoriniai veiksniai.** Tolimoji aplinka, veikianti atskiros institucijos, įstaigos veiklą, analizuojant LR savivaldybės lygmenį, reiškiasi per viešąją politiką, teisinį reguliavimą, socialinę, ekonominę, technologinę aplinką, taip pat ir per viešajame valdyme diegiamą viešojo administravimo paradigmą, šiuo atveju, naujojo viešojo valdymo paradigmą. Analizuojant šiuos lygmenis, paprastai taikoma PEST/ PESTEL metodika.

Analizei pasirinkę ES, LR strateginių dokumentų, su VP susijusių ir visoje ES bei LR taikomų teisės aktų analizę, statistikos analizę, galime išskirti išorinius veiksnius, lemiančių viešųjų pirkimų proceso ir juos įstaigose administruojančių VPK veiklą bei jos tobulinimą (žr. 1.5.1.2 lentelę).

1.5.1.2 lentelė

### Išoriniai veiksniai, turintys įtakos viešojo pirkimo komisijos organizacijoje veiklai

| <b>Politiniai veiksniai</b>   |   |
|---|---|
| <b>Skatina VPK tobulinimą</b>   | <b>Stabdo VPK tobulinimą</b>  |
| ES strateginiai dokumentai, kurie aktualizuoja viešuosius pirkimus kaip viešojo sektoriaus efektyvumo resursų taupymo veiksnį: strategija „ES 2020“; Projektas „Europa 2030“ ir kt.<br>Lietuvos strateginiai dokumentai: Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ ir kt. | Šiuo metu nėra nacionalinio galiojančio strateginio viešųjų pirkimų strateginio dokumento, kuris numatytų, kaip sprendžiamos viešųjų pirkimų problemos (Valstybinio audito ataskaita, 2018) |
| ES gairės rodo, kaip svarbu kurti VP specializaciją įstaigose (Komisijos  |   |

|  |  |
|--|--|
| rekomendacija (ES) 2017/1805 2017 m. spalio 3 d. dėl viešųjų pirkimų specializacijos).   |  |
| Sistema „ProcurCompEU“, kurioje apibrėžiama 30 pagrindinių kompetencijų, yra bendras etalonas viešųjų pirkimų specialistams ES ir už jos ribų. Projektas nurodo, kaip įsivertinti savo VP potencialą organizacijoje ir kt.   |  |
| Antikorupcinė politika (ES ir Lietuvos mastu) labai didelį dėmesį skiria VP: Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas (2002); Lietuvos Respublikos nacionalinė kovos su korupcija 2015-2025 m. programa; Šakinė korupcijos prevencijos viešuosiuose pirkimuose 2016-2019 m. programa ir kt.   |  |
| <b>Teisiniai veiksniai</b>   |  |
| Viešųjų pirkimų įstatymas per paskutinius 5 metus keitėsi 14 kartų. Tai rodo, kad siekiama tobulinti teisinį reglamentavimą (VPI)<br>Teisės aktai (VPI) akcentuoja viešųjų pirkimų skaidrumą, todėl jie turi būti vykdomi teisėtai.  | Nuolatiniai VPI keitimai sukelia chaosą stengiantis atitikti teisės aktų reikalavimus (Buškevičiūtė, 2014).  |
| LRV nutarimai, VPT direktoriaus įsakymai reglamentuoja VP vykdymą, kontrolę, pagalbą: LRV 2017 m. spalio 31 d. nutarimu patvirtino Viešųjų pirkimų tarnybos nuostatus; 2014 m. VPT direktorius patvirtino viešojo pirkimo komisijos darbo reglamento šabloną (Viešojo pirkimo komisijos darbo reglamentas, 2014) ir kt.  |  |
| VPT ruošia gaires, ataskaitas apie VP klaidas, pažeidimus, konsultacijas ir pan.: Viešojo pirkimo ir pirkimo komisijos sudarymo ir jos veiklos organizavimo gairės (2019) ir kt.   |  |
| <b>Socialiniai veiksniai</b>   |  |
| Šiuo metu visuomenės pasitikėjimas valstybės valdžia yra augantis (Vyriausybės ataskaita, 2020).   | Visuomenės požiūris prieštaringas viešųjų pirkimų klausimais (Petrauskienė, Predkelytė, 2014).   |
|  | Dalis viešuosiuose pirkimuose dalyvaujančių pardavėjų yra bankrutuojantys, kas sąlygoja jų nesąžiningumą, rizikingumą (Valstybinio audito ataskaita, 2018).                                  |
| <b>Ekonominiai veiksniai</b>   |  |
| LRV skiria vis didesnę finansavimą VP tobulinimui: LRV skiria lėšų projektams dėl VP: projektas „Lietuvos viešųjų pirkimų sistemos tobulinimas stiprinant viešųjų pirkimų specialistų profesionalumą“ (2019), skaidrumo didinimui skirta 3 009 tūkst. Eur. Teorinis (VPT veiklos ataskaita, 2019).   | Pagal Valstybinio audito ataskaitas pastebima, kad pirkimams išleidžiama gana daug, tačiau perkama vien pagal pigiausią kainą, kas ne visada yra gerai (Valstybinio audito ataskaita, 2018). |
| Naujausi projektai dėl VP gerinimo: 2017 m. projektas „Viešųjų pirkimų efektyvumo didinimas metodinėmis priemonėmis“, kuriam skirtas finansavimas 1 585 640,52 Eur; 2018 m. projektas „Centrinės viešųjų pirkimų informacinės sistemos modernizavimas“, kuriam skirtas 5 600 939,78 Eur finansavimas. Projektai vis daugiau finansuojami.  | Nesilaikoma ekologinio požiūrio pirkimuose (Petrauskienė, Predkelytė, 2014).   |
| <b>Organizaciniai-vadybiniai veiksniai</b>   |  |
| Naujojo viešojo valdymo paradigma reikalauja iš valstybės tarnautojų orientuotis į rezultatus, veikti skaidriai, teisiškai, atliepiant visuomenės interesus, nuolat įsivertinant savo veiklą ir ją tobulinant (Buškevičiūtė, 2014).  | Žinių apie organizacijos veiklos tobulinimą trūkumas (Buškevičiūtė, 2014).   |
| Gerojo valdymo diegimas, atliepiant tokio valdymo principus (Petrauskienė, Predkelytė, 2014).  | Nepakankama metodologinė pagalba ir nepakankamas mokymų skaičius (Plytinikas, 2020).   |
| Sumanus valdymas, e. valdymas, didinantis paslaugų prieinamumą, centralizaciją, duomenų apsaugą (2009 m. Vyriausybės nutarimas „Dėl viešųjų pirkimų vykdymo naudojantis Centrinės viešųjų pirkimų informacinės sistemos priemonėmis“; Centrinė viešųjų pirkimų informacinė sistema buvo sukurta vykdant Europos Sąjungos struktūrinių fondų ir Lietuvos Respublikos bendrojo finansavimo lėšomis remiamą „Viešųjų pirkimų informacinės sistemos plėtros“ projektą ir kt.). |  |
| Dėmesys žmonių išteklių valdymo tobulinimui (Plytinikas, 2020; Buškevičiūtė, 2014 ir kt.).   |  |
| <b>Technologiniai veiksniai</b>  |  |

|  |   |
|--|---|
| Viešiesiems pirkimams naudojamos naujos, inovatyvios informacinės sistemos, kurios darbuotojus verčia tobulėti. Įvedus pirkimus per sistemas, išaugo ir poreikis tobulėti ir atsakomybė (Viešųjų pirkimų tarnyba, 2019). | Darbuotojams tenka persiorientuoti, prisitaikyti prie IT inovacijų, trūksta jų mokymų naudotis jomis (Plytinikas, 2020).                  |
| VPT skelbiami, talpinami skaitmeniniai instrumentai, įgalinantys VPK narius praktikuotis, apskaičiuojant ekonomines vertes (mokomosios skaičiuoklės) (Viešųjų pirkimų tarnyba, 2019).                                    |   |
| <b>Ekologiniai veiksniai</b>   |   |
| Dėmesys žaliesiems viešiesiems pirkimams, kai akcentuojama, kad atrankos kriterijus turi būti parduodančios organizacijos vykdoma aplinkos apsauga, socialinė apsauga (Tvaronavičienė, 2015).                            | Žalieji viešieji pirkimai gali būti brangesni, todėl neretai kaina nulemia ne saugaus aplinkai tikėjo pasirinkimą (Tvaronavičienė, 2015). |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis teisės aktais: Viešųjų pirkimų įstatymu (lentelėje – VPĮ), Valstybės audito (2018); viešųjų pirkimų tarnybos veiklos (2019), STT tyrimų (2018) ataskaitomis; mokslinė literatūra: Buškevičiūtė, 2014; Petrauskienė, Predkelytė, 2014 ir kt.

Pagal lentelę galima pastebėti, kad pastaraisiais metais VP organizavimo įstaigose ir jas administruojančių struktūrų tobulėjimui įtakos turėjo politiniai, teisiniai, technologiniai, socialiniai, vadybiniai bei ekologiniai veiksniai. Jie ne tik matomi strateginiuose dokumentuose, įvykdytų VP tyrimų įvairiais pjūviais, rūpinimusi VP vykdančių asmenų kompetencija. Labai svarbi šiame etape yra visų VP administravimo struktūrų sąveika (Vyriausybė, VPT, CVPA, perkančioji institucija, parduodanti organizacija). Prie politinių veiksnių priskiriami ES strateginiai dokumentai, kurie aktualizuoja viešuosius pirkimus kaip viešojo sektoriaus efektyvumo resursų taupymo veiksnį: strategija „ES 2020“; Projektas „Europa 2030“ ir kt.; Lietuvos strateginiai dokumentai: Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ ir kt.; ES gairės rodo, kaip svarbu kurti VP specializaciją įstaigose (Komisijos rekomendacija (ES) 2017/1805 2017 m. spalio 3 d. dėl viešųjų pirkimų specializacijos) ir kt. Politinė sistema yra palanki VP tobulinimui.

Prie teisinių veiksnių akcentuojama, kad *Viešųjų pirkimų įstatymas* per paskutinius 5 metus keitėsi 14 kartų. Tai rodo, kad siekiama tobulinti teisinį reglamentavimą (VPĮ). Vyriausybės nutarimai, VPT direktoriaus įsakymai reglamentuoja VP vykdymą, kontrolę, pagalbą; VPT ruošia gaires, ataskaitas apie VP klaidas, pažeidimus, konsultacijas ir pan.: Viešojo pirkimo ir pirkimo komisijos sudarymo ir jos veiklos organizavimo gairės (2019) ir kt. Tai rodo dėmesį VP tobulinimui.

Socialiniai veiksniai skatina išlaikyti visuomenės pasitikėjimą VP įgyvendinimo srityje.

Ekonominiai veiksniai atskleidžiami per skiriamą finansavimą VP. Pastebėta, kad Lietuvos Vyriausybė skiria vis didesnę finansavimą VP tobulinimui: Vyriausybė skiria lėšų projektams dėl VP: projektas „Lietuvos viešųjų pirkimų sistemos tobulinimas stiprinant viešųjų pirkimų specialistų profesionalumą“ (2019), skaidrumo didinimui skirta 3 009 tūkst., Eur. Iš valstybės biudžeto 2019 m. (VPT veiklos ataskaita, 2019). Didėja skiriamos lėšos VP projektams: 2017 m. projektas „Viešųjų pirkimų efektyvumo didinimas metodinėmis priemonėmis“, kuriam skirtas finansavimas 1585640,52 Eur; 2018 m. projektas „Centrinės viešųjų pirkimų informacinės sistemos modernizavimas“, kuriam skirtas 5600939,78 eurų finansavimas ir kt.

Organizaciniai – vadybiniai veiksniai apima naujojo viešojo valdymo paradigmą, kuri reikalauja iš valstybės tarnautojų orientuotis į rezultatus, veikti skaidriai, teisiškai, atliepiant visuomenės interesus, nuolat įsivertinant savo veiklą ir ją tobulinant. Sumanus valdymas, e. valdymas, didinantis paslaugų prieinamumą, centralizaciją, duomenų apsaugą (2009 m. Vyriausybės nutarimas „Dėl viešųjų pirkimų vykdymo naudojantis Centrinės viešųjų pirkimų informacinės sistemos priemonėmis“; Centrinė viešųjų pirkimų informacinė sistema buvo sukurta vykdant Europos

Sajungos struktūrinių fondų ir Lietuvos Respublikos bendrojo finansavimo lėšomis remiamą „Viešųjų pirkimų informacinės sistemos plėtros“ projektą ir kt.)

Technologiniams veiksniams priskiriama viešiesiems pirkimams naudojamos naujos, inovatyvios informacinės sistemos, kurios darbuotojus verčia tobulėti. Įvedus pirkimus per sistemas, išaugo ir poreikis tobulėti ir atsakomybė (Viešųjų pirkimų tarnyba, 2019). Skaitmeninimas, kaip technologinį veiksnių šiuo metu atstovaujanti pagrindinė priemonė, keičia ir VP administravimo procesą.

Ekologiniai veiksniai susiję su žaliųjų viešųjų pirkimų reglamentavimu. Dėmesys žaliesiems viešiesiems pirkimams, kai akcentuojama, kad atrankos kriterijus turi būti parduodančios organizacijos vykdoma aplinkos apsauga, socialinė apsauga (Tvaronavičienė, 2015).

Atlikus išorinių ir vidinių veiksnių, turinčių įtakos viešųjų pirkimų administravimui savivaldybėse ir VP komisijų veiklai savivaldybės administracijoje bei jos įstaigose veikiančioms VPK analizę, galima teigti, kad viešojo pirkimo komisijai ir jos veiklos tobulinimui įtakos turi:

**1. Išoriniai veiksniai:** 1) *politiniai* (strateginės ES, LR nuostatos gerinti, tobulinti VP sukuriant VP specializaciją įstaigose, gerinant 30 kompetencijų reikalingų VP valdyti; antikorupcinė politika; gero valdymo principų įgyvendinimo politika); 2) *teisiniai* veiksniai (įstatyminės bazės nuolatinis keitimas; VPT veikla teikiant gaires, rekomendacijas, klaidų analizę); 3) *socialiniai ir vadybiniai veiksniai*: prieštaringas visuomenės požiūris į VP; gero valdymo paradigmos, sumanaus į rezultatus ir kompetentingą vadybą orientuoto viešojo administravimo diegimas; 4) *ekonominiai ir ekologiniai veiksniai*: papildomas VP tobulinimo organizacijose per ES projektus; žaliųjų pirkimų palaikymas; 5) *technologiniai veiksniai*: itin spartus IT, skaitmeninių sistemų panaudojimas centralizuotam ir decentralizuotam VP valdymui.

## **2. Vidiniai veiksniai:**

2.1.1. Politiniai-teisiniai: Savivaldybės tarybos, aukščiausios valdžios požiūris, nuostatos į VP, išreikštos strateginiuose dokumentuose, veiklos dokumentuose, VP administravimo struktūroje.

2.1.2. Socialiniai-visuomeniniai: organizacijos viešųjų pirkimų kultūra, išorinės ir vidinės komunikacijos kultūra.

2.1.3. Vadybiniai, susiję su personalo valdymu: personalo politika (planavimas, atranka, veiklos vertinimas, kvalifikacijos kėlimas); bendrųjų ir specifinių kompetencijų tobulinimas; VPK pirmininko lyderystė.

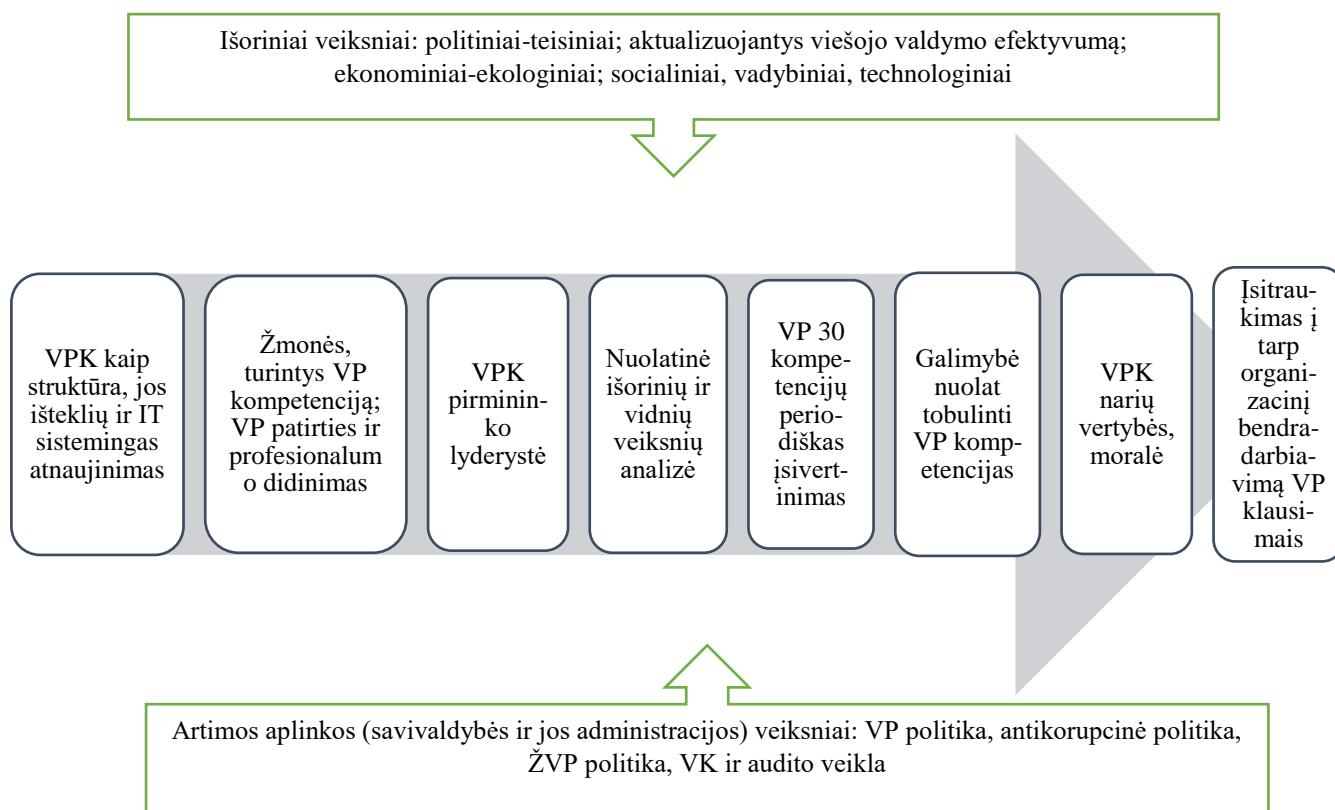
2.1.4. Vadybiniai, susiję su gero valdymo principų įgyvendinimu savivaldybės įstaigose: teisėtumo, atsakomybės ir atskaitomybės, skaidrumo ir atvirumo, viešumo.

2.1.5. Vadybiniai, susiję su procesų administravimu: veiklos tobulinimo aspektas; VPK struktūros ir veiklos reglamentavimas; Vidaus kontrolės ir audito tarnybos pagalba

2.1.6. VPK vadybiniai, susiję su VPK vidaus veikla: darbo pasidalijimas Komisijoje; asmenų, galinčių vykdyti VP, rezervas; VP ekspertų duomenų bazė.

### **1.5.2 Viešojo pirkimo komisijos veiklos tobulinimo teorinis modeliavimas**

Remiantis ankstesniame poskyryje pristatytais vidiniais veiksniais bei Rudauskienės (2019) išsakyta mintimi, kad organizacijos viešojo pirkimo komisijos veiklai ir jos tobulinimui pirmiausia turi įtakos vidiniai veiksniai, kurių egzistavimas savivaldybės įstaigose vertinamas kaip stabdantis (jei numatyti probleminiai aspektai konkretaus veiksnio) arba skatinantis (jei nenustatyta problemų tyrimų metu), galime parodyti tą vidinių veiksnių visumą, kurią stebint ir valdant, tikėtina, galima numatyti šios VP valdymo struktūros veiklos tobulinimo kryptis atskiroje įstaigoje (žr. 8 pav.).



**8 pav.** Viešojo pirkimo komisijos veiklos tobulinimo vidiniai veiksniai  
Šaltinis: sudaryta autorės

Paveiksle matyti, kad viešojo pirkimo komisijos veiklos tobulinimas priklauso nuo pirmininko lyderystės, Komisijos narių gebėjimų, VP reikalingų kompetencijų, patirties organizuojant viešuosius pirkimus. Labai svarbus yra kiekvieno nario nešališkumas, moralė priimant sprendimus, nes tik tokiu būdu galima įgyvendinti pirkimus skaidriai. Ne mažiau svarbu yra visi reikalingi Komisijos veiklai IT ištekliai, galimybė nuolat tobulinti savo kompetencijas, pastaraisiais metais aktualizuotas VP kompetentingų žmonių, ekspertų duomenų bazės kaupimas, tarp organizacinis bendradarbiavimas.

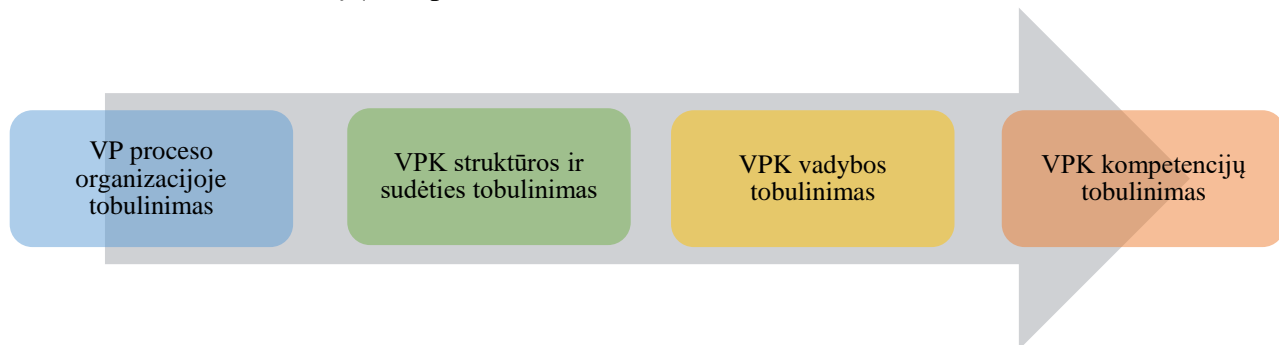
Pagal aukščiau analizuotą medžiagą galime išvelgti mokslo ir kituose šaltiniuose siūlomas pagrindines viešojo pirkimo komisijos tobulinimo kryptis siekiant efektyvesnio viešojo administravimo:

1. *Viešųjų pirkimų proceso ir struktūros tobulinimo* aspektu: plėtojant VP kultūrą įstaigoje; sustiprinant strateginiuose dokumentuose nuostatas, padedančias gerinti VP vykdymą: teisingumo, skaidrumo, atsakomybės, viešumo, etikos ir kt.; organizuojant periodiškus mokymus visiems darbuotojams VP klausimais; periodiškai įstaigoje aptariant VP procesą ir jo tobulinimo galimybes, atnaujinant su VP įstaigoje susijusius dokumentus ir VPK reglamentą; paprastesne forma viešinant VP ataskaitas visuomenei; stiprinant įsitraukimą į tarpinstitucinį bendradarbiavimą VP klausimais; nuolat analizuojant VP teisinę bazę, galimybes įsitraukti į nacionalines programas, iniciatyvas VP klausimais.

2. *VP komisijos kompetencijų gerinimo* aspektu: perimant gerąsias praktikas iš kitų organizacijų (VPT portalas); įsitraukiant į VPT palaikomus VPK tobulėjimo projektus; aktyvinant VPK vadovų lyderystę; įgyvendinant VP specializaciją (30 kompetencijų); įgyjant VPK nariams kompetencijų žaliuosiuose pirkimuose; sukuriant potencialių VP reikalingų gebėjimų turinčių ar norinčių jas įgyti darbuotojų DB; potencialių ekspertų, galinčių konsultuoti VP klausimais, DB susikūrimas.

**Organizacijos viešojo pirkimo komisijos veiklos tobulinimo teorinis-hipotetinis modelis.**

Remiantis išanalizuota medžiaga apie viešųjų pirkimų įgyvendinimo spragas, tobulinimą stabdančius ir skatinančius veiksnius, galima pateikti teorinį-hipotetinį viešojo pirkimo komisijos veiklos tobulinimo modelį (žr. 9 pav.).



**Modelio struktūros detalizavimas**

| VP proceso organizacijoje tobulinimas   | VPK struktūros ir sudėties tobulinimas  | VPK vadybos tobulinimas   | VPK kompetencijų tobulinimas   |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Strateginiuose įstaigos dokumentuose aiški nuostata tobulinti VP.</li> <li>-Įstaigoje gerinama visos bendruomenės VP kultūra.</li> <li>-VPK veikla reglamentuota, nuolat peržiūrimas VPK reglamentas.</li> <li>-Kiekvienais metais analizuojamos VP veiklos rezultatai, klaidos, VP tobulinimo galimybės.</li> <li>-VKA skyrius periodiškai vertina VPK veiklą ir teikia siūlymus.</li> <li>-VP planai ir ataskaitos viešinami, prieinami visuomenei paprasta forma.</li> <li>-Įstaigoje nuolat analizuojama VP teisinė bazė, galimybės įsitraukti į nacionaliniu projektus.</li> <li>-Įstaiga domisi gerosiomis VP administravimo patirtimis, bendradarbiauja su kitomis įstaigomis VP.</li> <li>-Įstaiga turi etikos kodeksą, antikorupcinę programą arba panašius dokumentus.</li> <li>-VPK aprūpinta visa reikiama veiklos procesui IT, kitais ištekliais.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Įstaiga turi darbuotojų, kurie turi VP reikalingų kompetencijų, DB, rūpinasi tokių darbuotojų skaičiaus didinimu.</li> <li>-Sukurta tvarka, kaip tikrinama, ar VPK nariams pakanka kompetencijų, vykdyti VP.</li> <li>-VPK pirmininku skiriamas lyderio ir komandinio darbo kompetencijų turintis darbuotojas, siekiamybė – ne įstaigos vadovas.</li> <li>-Įstaiga neprieštarauja ekspertų pasitelkimui vykdamas VP, stebėtojų pasitelkimui siekiant įsivertinti VP administravimo kokybę.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Periodiška VPK veiklos administravimo analizė, siūlymų VPK reglamento tobulinimui, VP kultūros įstaigoje vystymui teikimas.</li> <li>-VPK pirmininkų dalijimasis lyderyste.</li> <li>-VPK vykdomų funkcijų optimizavimas, paskirstymas VPK viduje.</li> <li>-Nuolatinė VP išorinių ir artimos aplinkos veiksnių, turinčių įtakos VP darbui analizė.</li> <li>-Visuomenei teikiamos informacijos apie vykdomus VP prieinamumo visuomenei didinimas.</li> <li>-Darbas profesiniuose tinkluose siekiant perimti gerąją kitų įstaigų patirtį.</li> <li>-Įsitraukimas į VPT inicijuojamus projektus, priemonės.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuolatinio VP reikalingų kompetencijų gerinimo galimybė įstaigoje.</li> <li>-VPK narių, dalyvavusių mokymuose, naujų žinių perdavimas įstaigos bendruomenei tiesiogiai, parengiant vaizdo seminarus ir pan.</li> <li>-VPK narių įsitraukimas į profesinio tobulėjimo VP klausimais tinklus, projektus.</li> <li>-VPK Gairėse nurodomų 30 VP reikalingų kompetencijų įsivertinimas, siekiant suplanuoti reikalingus mokymus.</li> </ul> |

**9 pav.** Viešojo pirkimo komisijos veiklos tobulinimo teorinis-hipotetinis modelis  
Šaltinis: sudaryta autorės.

Paveiksle pateikiamos VPK veiklos tobulinimo sritys ir jas paaiškinantys teiginiai.

*Apibendrinant, galima teigti, kad organizacijos viešojo pirkimo komisijos veiklos tobulinimo teorinis-hipotetinis modelis apima viešųjų pirkimų organizacijoje tobulinimą, VPK struktūros ir sudėties tobulinimą, vadybos tobulinimą, VPK kompetencijų tobulinimą. Modelis naudojamas atliekant empirinį tyrimą, detalizuojant kiekvieną minėtą sritį atskirais teiginiais.*



## 2. VIEŠOJO PIRKIMO KOMISIJOS VEIKLOS TOBULINIMO SAVIVALDYBĖS ĮSTAIGOSE TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo strategija

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip tobulinama savivaldybės įstaigoje VPK veikla. Tyrimas skirtas magistro baigiamojo darbo problemai nagrinėti. Tyrimo problemai analizuoti pasirinkta kokybinio tyrimo strategija: analizuota mokslinė literatūra bei ES ir LR teisės aktai, pasirinkus turinio analizės metodą, empiriniame tyrime taikytas kokybinis interviu. Išsiaiškinus, kad mokslinėje literatūroje ne dažnai analizuojamos tokių struktūrų, kaip VP Komisijos veikla, pasitelkus mokslo įžvalgas, sukurtas teorinis-hipotetinis VP komisijos veiklos tobulinimo organizacijoje modelis. Empiriniame tyrime greta temų, atveriančių informantų požiūrius į VPK darbą, pateiktas ir teorinis-hipotetinis modelis, aiškintasi, kokios jo taikymo galimybės švietimo įstaigose.

**Darbe išskirta problema.** Viešųjų pirkimų komisijų veikla Lietuvoje yra mažai tyrinėta, o viešieji pirkimai iki šiol yra gana probleminė sritis. Tai rodo, kad viešųjų pirkimų komisijų funkcijos ne visada atliekamos tinkamai, vadovaujantis teisės aktuose numatytais principais. Manytina, kad labai svarbu tirti konkrečių valstybės, savivaldybių institucijų, įstaigų viešųjų pirkimų komisijų veiklą, nes tokiu būdu būtų atrasti probleminiai aspektai ir numatyta galimybė veiklos tobulinimui, galima plėtoti su viešuoju administravimu susijusias teorijas.

Empirinis tyrimas ir jo klausimai buvo nukreipti į teorinėje dalyje atskleistas VPK veiklos problemas, tobulinimo galimybes. Tyrimui buvo pasirinktos Joniškio rajono savivaldybės švietimo įstaigos. Švietimo įstaigose nėra daug viešųjų pirkimų kompetencijas turinčių darbuotojų, kas apsunkina VPK sudėties kaitą. Nustatyta, kad švietimo įstaigoje dirba 1–3 specialistai, galintys organizuoti ir įgyvendinti viešuosius pirkimus. Todėl aktualu išanalizuoti, kaip tokios organizacijos užtikrina viešųjų pirkimų įgyvendinimo rekomendacijas, tikslus, principus.

**Tyrimo imtis** – 5 Joniškio rajono savivaldybės švietimo įstaigų darbuotojai, atsakingi už viešuosius pirkimus (jie buvo koduoti A1; A2; A3; A4; A5). Darbuotojų atrankos kriterijai:

- Darbo vieta – Joniškio rajono savivaldybės švietimo įstaiga.
- Darbo sritis – viešieji pirkimai.
- Darbo patirtis administruojant viešuosius pirkimus – ne mažiau kaip 1 metai.

Remiantis Lietuvos mokslininkais, kokybiniame tyrime dažniausiai taikoma tikslinė imties vienetų atranka, priklausanti nuo tyrimo tikslų (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Kokybiniame tyrime neverta siekti tikimybinės, atsitiktinės imties, bet priešingai – reikia pasirinkti tokius atvejus, kurie yra informatyvūs tiriamojo požiūriu, todėl kokybiniame tyrime dažniausiai taikoma tikslinė imties vienetų atranka (Bitinas ir kt., 2008). Šiame tyrime taip pat pasirenkamas minėtas atrankos būdas, nes:

- 1) tiriama viena savivaldybė;
- 2) tiriamos švietimo įstaigos;
- 3) apklausai pasirinkti 5 informantai.

**Tyrimo instrumentas** – interviu klausimai ir teorinis-hipotetinis modelis. 2.1.1 lentelėje galima matyti interviu klausimyno pagrindimą.

## Interviu klausimyno pagrindimas

| VPK tobulinimo kryptys   | Klausimai   | Siekis   |
|--|---|--|
| Viešųjų pirkimų proceso organizacijoje tobulinimas               | 1. Kuriuose organizacijos strateginiuose ir metiniuose veiklos dokumentuose išsakyta įstaigos nuostata dėl viešųjų pirkimų tobulinimo?<br>2. Kokia VP plano sudarymo praktika: kada tenka grįžti prie planavimų ir koreguoti VP planą?<br>3. Kokia sukurta infrastruktūra VP administruoti, VPK veiklai organizuoti?<br>4. Kaip didinamas organizacijoje darbuotojų, galinčių dirbti VPK, skaičius, kaip plėtojama VP kultūra organizacijoje?<br>5. Kaip ir kur viešinami įstaigos vykdomi viešieji pirkimai?<br>6. Kaip savivaldybės Vidaus kontrolės ir audito skyrius prisideda prie VPK veiklos tobulinimo? | Išsiaiškinti, kaip švietimo įstaigos tobulina viešųjų pirkimų procesą.                                       |
| Viešojo pirkimo komisijos sudėties tobulinimas                   | 7. Kaip išsiaiškinama, ar pakankama VPK darbuotojų kompetencija?<br>8. Kokių lyderio kompetencijų turi VPK pirmininkas?<br>9. Kokia praktika Jūsų organizacijoje į VPK kvieštis ekspertus esant poreikiui? Ar turite stebėtojų VPK?<br>10. Kaip renkama, kaupiama informacija apie potencialius VPK narius, VP ekspertus įstaigoje?   | Išanalizuoti, kaip švietimo įstaigose yra tobulinama VPK sudėtis.  |
| Viešojo pirkimo komisijos narių nuolatinio mokymosi užtikrinimas | 11. Kokias galimybes turi VPK nariai nuolat gerinti savo VP kompetencijas?<br>12. Kokiais klausimais tobulinate savo VP kompetencijas per pastaruosius 3 metus?<br>13. Kaip VPK nariai prisideda prie organizacijos visų darbuotojų VP kompetencijų gerinimo?<br>14. Į kokius tarpinstitucinio bendradarbiavimo projektus, tinklus VP klausimais yra įsijungusi Jūsų įstaiga?   | Išsiaiškinti, kaip švietimo įstaigose yra užtikrinamas viešojo pirkimo komisijos narių nuolatinis mokymasis. |
| Viešojo pirkimo komisijos veiklos vadybos tobulinimas            | 15. Kokie su VPK vadyba pakeitimai padaryti įstaigos VPK reglamente per paskutinius 3 metus, kokie iš jų inicijuoti VPK pirmininko arba narių?<br>16. Kaip pasidalijama funkcijomis VPK viduje?<br>17. Kas VPK rūpinasi nuolatine VP administravimo išorinių ir artimos aplinkos (savivaldybės) veiksmų analize?<br>18. Kaip VPK didina savo veiklos skaidrumą, viešumą?  | Atskleisti, kaip švietimo įstaigose vyksta viešojo pirkimo komisijos veiklos vadybos tobulinimas.            |

Šaltinis: sudarytas autorės.

Pagal 2.1.1 lentelę matome, kad interviu klausimyną sudarė 18 klausimų. Jie suskirstyti pagal teorinėje dalyje aptartas VPK veiklos tobulinimo kryptis ir tikslus, kurių siekiama kiekvienu klausimu. Taip pat tyrimo metu informantų buvo prašoma įvertinti VPK veiklos tobulinimo teiginius, kurie atkartoja autorės sukurtą teorinį-hipotetinį modelį (žr. 2.1.2 lentelę). Buvo prašoma įvertinti, ar teiginys tinka konkrečiai jų švietimo įstaigai. Informantas prie kiekvieno teiginio galėjo žymėti:

- Pritariu – tai reiškia, kad teiginys tinka švietimo įstaigai, joje yra atliekami nurodyti procesai VP srityje.
- Nepritariu – tai reiškia, kad teiginys netinka švietimo įstaigai, joje nėra įgyvendinami minimi VP tobulinimo aspektai.



- Argumentas dėl nepritario – tai reiškia, kad teiginį reikia pagrįsti, kodėl tai nevyksta.

2.1.2 lentelė

**Teorinio-hipotetinio modelio vertinimo šablonas**

| Teiginys  | Pritariu | Nepritariu | Argumentas dėl nepritario |
|---|----------|------------|---------------------------|
| <b>VP proceso organizacijoje tobulinimas</b>  |          |            |                           |
| Strateginiuose įstaigos dokumentuose aiški nuostata tobulinti VP.   |          |            |                           |
| Įstaigoje gerinama visos bendruomenės VP kultūra.   |          |            |                           |
| VPK veikla reglamentuota, nuolat peržiūrimas VPK reglamentas.   |          |            |                           |
| Kiekvienais metais analizuojamos VP veiklos rezultatai, klaidos, VP tobulinimo galimybės.                                     |          |            |                           |
| VKA skyrius periodiškai vertina VPK veiklą ir teikia siūlymus.  |          |            |                           |
| VP planai ir ataskaitos viešinami, prieinami visuomenei paprasta forma.   |          |            |                           |
| Įstaigoje nuolat analizuojama VP teisinė bazė, galimybės įsitraukti į nacionalinius projektus.                                |          |            |                           |
| Įstaiga domisi gerosiomis VP administravimo patirtimis, bendradarbiauja su kitomis įstaigomis VP.                             |          |            |                           |
| Įstaiga turi etikos kodeksą, antikorupcinę programą arba panašius dokumentus.   |          |            |                           |
| VPK aprūpinta visa reikiama veiklos procesui IT, kitais ištekliais.   |          |            |                           |
| <b>VPK struktūros ir sudėties tobulinimas</b>   |          |            |                           |
| Įstaiga turi darbuotojų, kurie turi VP reikalingų kompetencijų, DB, rūpinasi tokių darbuotojų skaičiaus didinimu.             |          |            |                           |
| Sukurta tvarka, kaip tikrinama, ar VPK nariams pakanka kompetencijų, vykdyti VP.  |          |            |                           |
| VPK pirmininku skiriamas lyderio ir komandinio darbo kompetencijų turintis darbuotojas, siekiamybė – ne įstaigos vadovas.     |          |            |                           |
| Įstaiga neprieštarauja ekspertų pasitelkimui vykdam VP, stebėtojų pasitelkimui siekiant įsivertinti VP administravimo kokybę. |          |            |                           |
| <b>VPK vadybos tobulinimas</b>  |          |            |                           |
| Periodiška VPK veiklos administravimo analizė, siūlymų VPK reglamento tobulinimui, VP kultūros įstaigoje vystymui teikimas.   |          |            |                           |
| VPK pirmininkų dalijimasis lyderyste.   |          |            |                           |
| VPK vykdomų funkcijų optimizavimas, paskirstymas VPK viduje.  |          |            |                           |
| Nuolatinė VP išorinių ir artimos aplinkos veiksnių, turinčių įtakos VP darbui analizė.  |          |            |                           |
| Visuomenei teikiamos informacijos apie vykdomus VP prieinamumo visuomenei didinimas.  |          |            |                           |
| Darbas profesiniuose tinkluose siekiant perimti gerąją kitų įstaigų patirtį.  |          |            |                           |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Įsitraukimas į VPT inicijuojamus projektus, priemones.   |  |  |  |
| <b>VPK kompetencijų tobulinimas</b>  |  |  |  |
| Nuolatinio VP reikalingų kompetencijų gerinimo galimybė įstaigoje.   |  |  |  |
| VPK narių, dalyvavusių mokymuose, naujų žinių perdavimas įstaigos bendruomenei tiesiogiai, parengiant vaizdo seminarus ir pan. |  |  |  |
| VPK narių įsitraukimas į profesinio tobulėjimo VP klausimais tinklus, projektus.   |  |  |  |
| VPK Gairėse nurodomų 30 VP reikalingų kompetencijų įsivertinimas, siekiant suplanuoti reikalingus mokymus.                     |  |  |  |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Galima teigti, kad informantai tyrimo metu atskleidė švietimo įstaigose vyraujančius VP ir VPK veiklos tobulinimo procesus ir trūkumus. Interviu klausimynas leido išsamiai atsakyti apie VPK veiklos tobulinimo procesus, o teiginių vertinamasis šablonas aiškiai parodė, kas yra vykdoma ir nevykdoma VP tobulinimo srityje konkrečiose savivaldybės įstaigose.

## 2.2. Tyrimo metodai

Teorinėje dalyje buvo panaudotas mokslinės literatūros analizės metodas, dokumentų analizės metodas. Analizei pasirinkti teisės aktai, kurie reglamentuoja viešuosius pirkimus, jų vykdymą. Mokslinė literatūra buvo parenkama pagal raktinius žodžius: viešieji pirkimai, viešųjų pirkimų administravimas, viešųjų pirkimų tarnyba, viešojo pirkimo komisija, viešojo pirkimo komisijos vadyba, viešojo pirkimo komisijos kompetencijos, viešojo sektoriaus veiklos tobulinimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą ir pan. Buvo atrenkami ne senesni, kaip per paskutinį dešimtmetį publikuoti darbai.

Empiriniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas kokybinio tyrimo metodai – struktūruotas interviu ir atvejo analizės metodas.

Atvejo analizės metodas buvo panaudotas nagrinėjant ir analizuojant konkrečiai Joniškio rajono savivaldybės švietimo įstaigų viešųjų pirkimų įgyvendinimo situaciją. Pagal teorinėje dalyje pateikiamus viešųjų pirkimų probleminius aspektus, teisinio reglamentavimo gaires buvo analizuojama konkreti situacija – Joniškio rajono savivaldybės įstaigų kontekste.

Struktūruotas interviu – tai duomenų rinkimo metodas. Interviu gali vykti tiek tiesioginiu (kai tyrėjas ir informantas bendrauja tiesiogiai), tiek netiesioginiu (interviu, kai tyrėjas ir tyrimo dalyvis bendrauja naudodamiesi ryšio priemonėmis) būdu (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Dėl karantino sąlygų Lietuvoje magistro baigiamojo darbo tyrimas (interviu) vyko nuotoliniu būdu, vėliau detalizuojant gautus atsakymus telefonu arba internetu; telefonu arba pasitelkus interneto prieigą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Metodas pasirinktas remiantis Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) išvargomis, kad struktūruoto interviu metu buvo labiau sufokusuota pokalbio kryptis, tyrimo dalyviai atsakinėjo į aiškius, konkrečius klausimus, išlaikoma tam tikra tvarka, kuri įgalina lengvesnį duomenų rūšiavimo, palyginimo ir analizės procesą.

Duomenų analizės metodas – turinio analizė (Content analysis). Taip pat interviu gauta medžiaga analizuota, taikant kategorizavimo, apibendrinimo metodus. Informantų atsakymai analizuojami ir pateikiami lentelėse, išskiriant kategorijas ir subkategorijas bei nurodant autentiškus atsakymus, jų

ištraukas. Po kiekviena lentelė pateikiamas apibendrinimas. Viso tyrimo pabaigoje taip pat pateikiamas apibendrinimas, tyrimo išvados bei diskusija.

Taip pat tyrimui buvo naudotas dokumentų analizės metodas. Juo buvo remiamasi analizuojant Joniškio rajono savivaldybės direktoriaus įsakymai dėl viešųjų pirkimų, VPK sudarymo, vykdymo nuostatai, reglamentai. Taip pat nagrinėjamos vidaus audito ataskaitos, stebima, kokie VP pažeidimai yra nustatyti Joniškio rajono savivaldybės įstaigose. Remiantis dokumentais, yra pristatoma savivaldybės viešųjų pirkimų situacija. Buvo bandoma nustatyti, kaip formuojama VP Komisija, kaip įtraukiami darbuotojai.

Taip pat tyrimo metu buvo taikytas teorinio modeliavimo metodas. Tai tam tikrų objektų, objektų sistemų arba procesų santykių ir elgsenos atskleidimas sudarant ir tyrinėjant modelius (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Pagal teorinę medžiagą buvo sukurtas viešojo pirkimo komisijos veiklos tobulinimo teorinis-hipotetinis modelis, kuris pateiktas interviu dalyviams įvertinti, ar yra tinkamas įgyvendinti jų įstaigoje.

### 2.3. Tyrimo organizavimas ir etika

**Tyrimo etapai.** Teorinio tyrimo metu buvo analizuota mokslinė literatūra. Empirinio tyrimo etape, pirmiausiai, buvo parengtas tyrimo instrumentas - interviu klausimynas pagal teorinę darbo medžiagą. Tada buvo derinamas laikas su Joniškio rajono savivaldybės švietimo įstaigų darbuotojais, atsakingais už viešuosius pirkimus. Buvo derinamasi el. paštu. Darbuotojų kontaktus nurodė švietimo įstaigų vadovai. Sutartu laiku buvo atliekamas interviu el. paštu, t. y. nusiuntus klausimyną informantams ir laukiant jų užpildytų klausimynų. Vieno interviu trukmė – 1 val. Surinkus visus atsakymus, buvo atliekama interviu rezultatų analizė. Informantams buvo skambinta, nes atskirais atvejais atsakymus teko tikslinti, prašyta papildyti. Tyrimo pabaigoje buvo padarytos išvados, apibendrinimai. Bendras tyrimų dizainas pavaizduotas 1 priede.

**Kliūtys ir tyrimo rezultatų patikimumas.** Atliekant empirinį tyrimą, buvo susidurta su pagrindine kliūtimi – tai informantų laiko trūkumu. Kadangi interviu pradžioje vyko nuotoliniu būdu, dalyviams teko patiems raštu atsakyti į klausimus. Todėl, manytina, kad taupydami laiką, jie atsakė trumpiau ir ne tiek išsamiai, kiek būtų atsakę tiesioginio interviu metu, kuomet galima užduoti papildomus klausimus, daugiau pakalbėti. Telefonu vėliau gauti papildymai.

Tyrimo rezultatai patikimi, kadangi į klausimus atsakė patirties viešuosiuose pirkimuose turintys švietimo įstaigų darbuotojai, kas rodo jų profesionalumą minėtoje srityje. Dėl rezultatų patikimumo kyla klausimas, ar informantai atsakinėdami el. paštu nesibaimino dėl savo tapatybės atskleidimo. Nors darbo autorė patikino informantus, kad neatskleis įstaigų vadovams darbuotojų atsakymų, tačiau yra tikimybė, kad informantai nesijautė anonimiškai ir saugiai.

**Tyrimo etika.** Renkant tyrimo duomenis, būtina paisyti tyrimo etikos reikalavimų: gerai pasirengti tyrimui, nerinkti duomenų, kurie nebus naudojami tyrime, laikytis akademinio sąžiningumo cituojant kitus šaltinius, juos perfrazuojant. Šių reikalavimų buvo laikomasi.

Atliekant empirinį tyrimą, laikytasi anonimiškumo, konfidencialumo principų. Atrinkti pagal kriterijus informantai norėjo išsaugoti anonimiškumą, nors tyrėjas juos asmeniškai pažįsta. Pradžioje teko supažindinti žmones su tyrimo turiniu ir gauti jų žodinį sutikimą dalyvauti, taip pat gauti sutikimą pasisakymo įrašymui, jei pokalbis įrašomas; pateikti teisingą informaciją apie tyrimo tikslus; neteikti klausimų, žeminančių asmens orumo, nepažeisti tiriamųjų privatumo; nepažeisti tiriamiesiems duoto konfidencialumo įsipareigojimo; gerbti tiriamuosius ir būti sąžiningam

(Balčiūnas ir kt., 2020). Magistro baigiamajame darbe buvo laikomasi konfidencialumo, anonimiškumo, savanoriško dalyvavimo tyrime principų. Informantai buvo supažindinti su tyrimo tikslu. Visi gauti duomenys buvo panaudoti tik šiame moksliniame darbe.

### **3. JONIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VIEŠŪJŲ PIRKIMŲ KOMISIJŲ VEIKLOS TOBULINIMO TYRIMO REZULTATAI**

Šiame skyriuje pateikiami atlikto tyrimo rezultatai: pristatoma viešųjų pirkimų komisijų veiklos situacija Joniškio rajono švietimo įstaigose bei pateikiami interviu tyrimo rezultatai. Remiamasi Joniškio rajono savivaldybės, švietimo įstaigų teisės aktais, specialistų atsakymais interviu metu.

#### **3.1. Viešųjų pirkimų komisijų veiklos situacija Joniškio rajono švietimo įstaigose**

Kadangi tiriamos Joniškio rajono švietimo įstaigos, trumpai pristatoma švietimo organizacijų situacija teritorijoje. Joniškio rajono švietimo įstaigų tinklą sudaro: 3 gimnazijos; 1 progimnazija; 4 pagrindinės mokyklos; 1 specialioji mokykla; 1 skyrius-daugiafunkcinis centras; 1 Specialiojo ugdymo skyrius; 1 Suaugusiųjų mokymo skyrius; 5 ikimokyklinės įstaigos; 4 ikimokyklinio ugdymo skyriai; 2 neformaliojo ugdymo įstaigos; 1 Švietimo centras su pedagogine psichologine tarnyba.

VPK situaciją galima tirti, analizuojant: 1) strategines savivaldybės veiklos programas ir viešųjų pirkimų klausimo aktualizavimo jose; 2) Joniškio rajono savivaldybės administracijos Viešųjų pirkimų poskyrio dokumentus; 3) švietimo įstaigų VPK ir jų veiklos valdymo įstaigos viduje dokumentus.

**Viešųjų pirkimų aktualizavimas Joniškio rajono tarybos patvirtintose veiklos programose.** 2018–2020 m. Joniškio savivaldybės taryba yra patvirtinusi vieną programą bei atskirus strateginius dokumentus, kurioje nemažas dėmesys skirtas viešiesiems pirkimams. Pirmiausia, tai 2018 m. gegužės 17 d. sprendimu Nr. T-101 „Dėl Joniškio rajono savivaldybės korupcijos prevencijos 2018–2020 metų programos patvirtinimo“ parodyta pozicija dėl korupcijos. Šiame dokumente išskirti veiksniai ir savivaldybės organizacijų veiklos sritys, kurios yra kaip prielaidos pasireikšti korupcijai:

- struktūrinių padalinių veiklos nuostatų ir pareigybių aprašymų netobulumas;
- viešųjų pirkimų organizavimo ir vykdymo sritis;
- savivaldybės turto (žemės sklypų, pastatų ir statinių) ir savivaldybei priskirtos valstybinės žemės ir kito valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo sritis;
- paramos viešiesiems ir privatiesiems juridiniams asmenims teikimo sritis;
- kitos viešųjų ar administracinių paslaugų teikimo sritys.

Taigi, matome, kad visose Joniškio rajono savivaldybės organizacijose, tarp jų ir švietimo įstaigose, viešųjų pirkimų veiklos sritis laikoma rizikingiausia korupcijai pasireikšti.

2020–2023 metų perspektyvoje, kuri matoma 3.1.1 lentelėje pateiktuose Joniškio rajono strateginiuose dokumentuose, esama daugiau klausimų, kurie liečia ir VPK: darbuotojų vadybinių, lyderystės kompetencijų tobulinimas ir apskritai įsitraukimo į nuolatinį kompetencijų gerinimą didinimas.

**Aktualūs VPK tobulinimo klausimai Joniškio rajono savivaldybės  
2020–2023 m. strateginėse programose**

| Dokumentas  | Programos, skyriai, kurie susiję su VPK veiklos tobulinimu  | Akcentuotas aspektas   |
|---|---|--|
| Joniškio rajono savivaldybės 2021–2023 metų strateginis veiklos planas (2021) | T-13+1 programa   | Specialistų vadybinių kompetencijų tobulinimas, lyderystė.   |
|   | T-13+4 programa   | Administracinių gebėjimų bei viešųjų paslaugų tobulinimas.   |
| Joniškio rajono savivaldybės 2020–2022 metų strateginis veiklos planas (2020) | T-8 01 programa   | Tobulinti švietimo padalinio specialistų vadybinę kompetenciją. Tobulinti įgytą kvalifikaciją ar įgyti papildomų kompetencijų.   |
|   | T-8 04 programa   | Tarnautojų ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimas.   |
| Joniškio rajono savivaldybės 2021–2027 m. strateginis plėtros planas (2021)   | Joniškio rajono savivaldybės 2021–2027 m. plėtros plano sąsajos su Nacionalinio planavimo dokumentu | Kvalifikacijos, darbo įgūdžių suteikimas ir tobulinimas, teikiant pirmenybę aukštą pridėtinę vertę kuriančiai kvalifikacijai ir kompetencijai;<br>Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojų, dalyvavusių kvalifikacijos kėlimo kursuose, seminaruose, mokymuose, dalis nuo bendro savivaldybės administracijos darbuotojų skaičiaus (2027 metais siektina reikšmė procentais – 70 proc.) |

Šaltinis: parengta autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius.

**Viešųjų pirkimų aktualizavimas Joniškio rajono mero veiklos ataskaitose, savivaldybės administracijos veiklos ataskaitose.** Joniškio rajono savivaldybės mero 2019 m. veiklos ataskaitoje minima, kad savivaldybė gavo apdovanojimą už viešųjų pirkimų centralizavimą savivaldoje (Joniškio rajono savivaldybė, 2019).

Paskelbtoje Joniškio rajono savivaldybės administracijos At-3 ataskaitoje už 2020 metus mažos vertės pirkimų bendra visų sudarytų sutarčių vertė (išskyrus tokius, kurie atlikti vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymo 25 straipsnio 3 dalimi, 4 dalimi, ar kai atlikti pirkimai, po kurių sutartytų pirkimo sutarčių nereikalaujama paskelbti CVP IS vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymo 86 straipsnio 9 dalimi ir Komunalinio sektoriaus pirkimų įstatymo 94 straipsnio 9 dalimi, taip pat kai pirkimai atlikti per centrinę perkančiąją organizaciją) – 1886038,98 Eur, bendra sudarytų sutarčių vertė 2019 metais – 984668,95 Eur. At-3 ataskaitos VI dalyje (Sutartys, kurių nereikalaujama paskelbti pagal viešųjų pirkimų įstatymo 86 straipsnio 9 dalį arba komunalinio sektoriaus pirkimų įstatymo 94 straipsnio 9 dalį) bendra sudarytų sutarčių, atlikus mažos vertės pirkimus, vertė – 290275,74 Eur, o 2019 metais 198988,49 Eur. Galima teigti, kad 2020 metais dvigubai padidėjo mažos vertės pirkimų bendra visų sudarytų sutarčių vertė, nes buvo rekonstruojama Joniškio kultūros centro žiūrovų salė ir perkama nauja scenos technologinė įranga, išleista 502722,33 Eur. 2019 metais daug investuota į infrastruktūrą (vandens gerinimo įrenginių statyba Žagarės mieste, melioracijos griovių tvarkymas, gatvių apšvietimas ir pan.). Tai reiškia, kad 2020 m. pirkimai reikalavo nuodugnesnio VPK įsitraukimo ir kompetencijos.

**Joniškio rajono savivaldybės administracijos Viešųjų pirkimų poskyris ir jo veiklos reglamentavimas.** Joniškio rajono savivaldybės administracijos direktorius 2019 m. sausio 10 d. įsakymu Nr. A-24 patvirtino Viešųjų pirkimų poskyrio nuostatus, kuriais įsteigiamas poskyris, kurio funkcijos orientuotos į viešųjų pirkimų organizavimą ir tinkamą įgyvendinimą. Poskyrio uždaviniai:

1. užtikrinti, kad savivaldybės administracijoje būtų laikomasi Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo ir kitų teisės aktų, reglamentuojančių viešuosius pirkimus;
2. siekti, kad savivaldybės administracijos organizuojami prekių, paslaugų bei darbų pirkimai būtų atliekami laikantis lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo ir skaidrumo principų;
3. koordinuoti viešųjų pirkimų veiklą, skatinti konkurenciją, siekti, kad taupiai ir racionaliai būtų naudojamos viešiesiems pirkimams skirtos lėšos.

VP poskyryje dirba 3 darbuotojai: vedėjas, vyriausioji specialistė, specialistė. Jų pareigas numato pareigybių aprašymai. Viešųjų pirkimų poskyrio nuostatuose (2019) nurodyta, kad poskyris yra Joniškio rajono savivaldybės administracijos Teisės ir metrikacijos skyriaus struktūrinis padalinys, sprendžiantis jo kompetencijai priklausančius klausimus. Poskyrio vedėjas tiesiogiai pavaldus ir atskaitingas skyriaus vedėjui, poskyrio tarnautojai ir darbuotojai – poskyrio vedėjui. Poskyrio vedėjo funkcijos:

- planuoja ir organizuoja poskyrio darbą;
- užtikrina poskyrio veiklos nuostatų laikymąsi ir atsako už poskyriui pavestų uždavinių ir funkcijų tinkamą vykdymą;
- veikia poskyrio vardu, atstovauja jam valstybės ir savivaldybės institucijose, įstaigose, nevyriausybinėse institucijose ir organizacijose;
- atsiskaito skyriaus vedėjui už poskyrio veiklą.

Savivaldybė formuoja teigiamą praktiką kitoms savo organizacijoms rodydama, kaip pati savo administracijoje valdo ir įgyvendina viešuosius pirkimus. Joniškio rajono savivaldybės administracijos viešųjų pirkimų komisija sudaroma Joniškio rajono savivaldybės administracijos prekių, paslaugų ir darbų pirkimų procedūroms atlikti. Komisija sudaroma administracijos direktoriaus įsakymu iš ne mažiau kaip 3 fizinių asmenų – komisijos pirmininko ir bent 2 komisijos narių, komisijos nariais gali būti ir ne savivaldybės administracijos darbuotojai (Joniškio rajono savivaldybės administracijos viešųjų pirkimų komisijos darbo reglamentas, 2018).

Savivaldybės administracija vykdo dalį VP, kurie reikalingi daliai, visoms švietimo įstaigoms, pačios švietimo įstaigos vykdo mažos vertės pirkimus.

**Švietimo įstaigų vidaus dokumentai viešiesiems pirkimams valdyti.** Švietimo įstaigos, savo organizacijos viduje taip pat leidžia teisės aktus, skirtus viešiesiems pirkimams įgyvendinti. Pavyzdžiui, Joniškio „Aušros“ gimnazijos direktoriaus 2014 m. sausio 29 d. įsakymu Nr. V-12 patvirtintos supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklės; Joniškio „Aušros“ gimnazijos direktoriaus 2014 m. sausio 30 d. įsakymu Nr. V-15 patvirtintas Viešųjų pirkimų komisijos darbo reglamentas; kitų švietimo įstaigų direktorių patvirtinti VPK darbo reglamentai, kurie iš esmės yra identiški ir juose nurodoma, kad:

1. VPK sudaroma švietimo įstaigos direktoriaus įsakymu.
2. Komisija savo veikloje vadovaujasi įstatymais, direktoriaus įsakymais ir šiuo reglamentu.
3. Komisija savo sprendimus priima laikydamasi bešališkumo, objektyvumo ir nediskriminavimo principų. Priimdama sprendimus Komisija yra savarankiška.

4. Komisija veikia švietimo įstaigos vardu pagal jai suteiktus įgaliojimus. Įgaliojimus ir pavedimus komisijai teikia direktorius. Komisija turi teisę atsisakyti vykdyti Viešųjų pirkimų įstatymo ir kitų teisės aktų reikalavimų neatitinkantį pavedimą.

5. Komisija atskaitinga švietimo įstaigos direktoriui.

Joniškio rajono švietimo įstaigų VP Komisijos darbo reglamentai nėra keisti nuo 2014 metų, tačiau jie papildomi tvarkos aprašais, kuriuos matoma, kad švietimo įstaigose įdiegta informacinė VP sistema CVP IS (Joniškio Mato Slančiausko progimnazijos direktoriaus pavaduotojos ugdymui, laikinai einančios direktoriaus pareigas 2017 m. liepos 1d. įsakymu Nr. V-73 patvirtintas „VP organizavimo aprašas“ ir kt.).

Deja, bet nepateikiama informacija apie tai, kiek kiekviena švietimo įstaiga skiria lėšų VP vykdymui, VP projektams. Tai rodo, kad Joniškio rajono savivaldybė šioje srityje neįgyvendina viešumo principo, nes informacija apie skiriamas lėšas VP įgyvendinimui nėra prieinama. Taip pat nėra informacijos, kiek švietimo įstaigų darbuotojų dalyvauja mokymuose VP tema.

Analizuojant švietimo įstaigų VPK darbo reglamentus (Joniškio „Aušros“ gimnazijos viešojo pirkimo komisijos darbo reglamentas, 2014; Joniškio rajono Skaistgirio gimnazijos viešųjų pirkimų taisyklės patvirtintos 2015-02-04 direktoriaus įsakymu Nr. V-105), pastebėta, kad viešųjų pirkimų komisijų funkcijos yra nurodytos tokios:

- parenka pirkimo būdą;
- rengia pirkimo dokumentus ir nustatyta tvarka pateikia juos tiekėjams;
- skelbia apie pirkimą, o vykdant pirkimą neskelbiamų derybų arba neskelbiamų supaprastintų derybų būdu išrenka tiekėjus ir pakviečia juos dalyvauti pirkime;
- nustato galutinius paraiškų ir pasiūlymų pateikimo terminus;
- teikia tiekėjams pirkimo dokumentų paaiškinimus ir patikslinimus;
- rengia susitikimus su tiekėjais;
- perduoda pranešimus tiekėjams;
- tikrina tiekėjų kvalifikacinius duomenis, priima sprendimą dėl kiekvieno paraišką ar pasiūlymą pateikusio tiekėjo kvalifikacinių duomenų ir praneša apie jį tiekėjui;
- atplėšia vokus su pasiūlymais;
- nagrinėja, vertina, palygina pateiktus pasiūlymus;
- nustato, ar pasiūlymo galiojimo ir pirkimo sutarties įvykdymo užtikrinimas atitinka reikalavimus;
- vykdant mažos vertės pirkimą atlieka tiekėjų kvalifikacinę atranką;
- vykdant mažos vertės pirkimą derasi su tiekėjais dėl pasiūlymų turinio;
- nustato preliminarą pasiūlymų eilę, ją patvirtina ir priima sprendimą apie laimėjusį pasiūlymą;
- gavusi direktoriaus įgaliojimą ir Viešųjų pirkimų tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės sutikimą, nutraukia pirkimo procedūras;
- atlieka kitus veiksmus, susijusius su pirkimo procedūromis, neprieštaraujančius Viešųjų pirkimų įstatymui ir kitiems pirkimus reglamentuojantiems teisės aktams.

Pastebima, kad reglamentai neatliepia *Gairių* (2019). Gairėse rekomenduojama nuolatinėje Komisijoje keisti 1/3 narių ne rečiau kaip kartą per metus (jei organizacijoje yra pakankamai reikiamą kvalifikaciją turinčių darbuotojų); kiekvienam didelės apimties ir (ar) sudėtingam pirkimui formuoti atskirą Komisiją; į naujai sudaromą Komisiją įtraukti ne mažiau nei 1/3 nedalyvavusių anksčiau sudarytos Komisijos darbe narių (jei organizacijoje yra pakankamai reikiamą kvalifikaciją



turinčių darbuotojų). Tuo tarpu švietimo įstaigų reglamentuose nėra nurodyta Komisijos keitimo tvarka.

Taip pat *Gairėse* (2019) rekomenduojama Komisijos pirmininko bei narių atrankos ir skyrimo tvarka: turi būti atsižvelgta į jų ekonomines, technines, teises žinias ir VPI bei kitų pirkimus reglamentuojančių teisės aktų išmanymą; turi būti užtikrinama, kad skiriami asmenys būtų nepriekaištingos reputacijos (Komisijos darbo metu paaiškėjus, kad kažkuris iš narių nėra nepriekaištingos reputacijos, pranešama pirkimo vykdytojo vadovui, kuris turi spręsti klausimą dėl asmens tolimesnio darbo Komisijoje); rekomenduojama, kad Komisiją sudarytų asmenys, išmanantys teisinį pirkimų reglamentavimą, t. y. turintys atitinkamą išsilavinimą, kvalifikaciją, darbo patirtį; rekomenduojama, kad į Komisijos sudėtį būtų įtrauktas Komisiją sudariusio pirkimo vykdytojo teisininkas; nerekomenduojama Komisijos pirmininku ar nariu skirti valstybės politikus, kadangi pirkimo vykdytojas turi užtikrinti, kad komisijos sprendimams nebūtų daroma jokia politinė ar kitokia nederama įtaka, kuri galėtų kelti bet kokias abejones viešųjų pirkimų skaidrumu. Švietimo įstaigų VP komisijos veiklos reglamentuose nėra nurodyta Komisijos sudarymo, narių parinkimo tvarka. Todėl būtina atnaujinti švietimo įstaigų VP Komisijų darbo reglamentus.

Kalbant apie sprendimų priėmimą, galima teigti, kad VPK darbuotojai, nariai turi galimybę priimti sprendimus, susijusius su viešaisiais pirkimais. Tačiau pastebima, kad VPK formuoja švietimo įstaigos direktorius, kuriam VPK yra atskaitinga, todėl kyla pagrįstas klausimas, ar VPK tokiu atveju gali būti nešališka ir priimti savarankiškus sprendimus.

Analizuojant Joniškio rajono švietimo įstaigų viešai prieinamus duomenis (Joniškio „Aušros“ gimnazijos Viešųjų pirkimų komisijos darbo reglamentas, 2014; Joniškio rajono Skaistgirio gimnazijos viešųjų pirkimų taisyklės patvirtintos 2015-02-04 direktoriaus įsakymu Nr. V-105; internetinius švietimo puslapius: <https://joniskiogimnazija.lt/>; <https://saule.joniskis.lm.lt/>; <http://www.zagaresgimnazija.lt/pages/naujienos.php> ir kt.), pastebima, kad nėra nurodyta, kiek darbuotojų yra VP komisijose. Trūksta informacijos apie tikslus VP kompetencijų turinčius darbuotojus.

Atsižvelgiant į visa tai, kas išdėstyta, galima daryti išvadą, kad Joniškio rajono švietimo įstaigų probleminiai aspektai viešųjų pirkimų srityje yra:

- nėra viešai prieinamos informacijos apie tai, kiek lėšų skiriama švietimo įstaigų VP;
- nėra informacijos apie tai, kiek kiekvienos švietimo įstaigos VP komisijose dirba darbuotojų;
- ilgai nekintanti VPK narių sudėtis švietimo įstaigoje (daugiausiai tai nuolatiniai darbuotojai, kurie turi patirties viešuosiuose pirkimuose);
- VPK formuoja įstaigos direktorius, ji yra jam atskaitinga, todėl manytina, kad apsunkinamas savarankiškų sprendimų priėmimas, nešališkumas;
- švietimo įstaigų darbuotojai, kurie neturi įgūdžių viešųjų pirkimų vykdyme, nėra skatinami įgyti kompetencijos viešuosiuose pirkimuose, priimti sprendimus, susijusius su viešaisiais pirkimais ir jų tobulinimo galimybės – tokia išvada daroma, nes nėra nurodoma, kiek švietimo įstaigų darbuotojų dalyvauja mokymuose VP tematika;
- švietimo įstaigų VP komisijų reglamentai nėra atnaujinti, neatliepia *Gairių* (2019).

*Taigi, aptarus bendrą Joniškio rajono savivaldybės švietimo įstaigų padėtį viešųjų pirkimų įgyvendinimo ir tobulinimo klausimais, svarbu iširti, kaip vykdomas viešųjų pirkimų tobulinimas įstaigose, ir kaip vertinamas autorės siūlomas VPK darbo tobulinimo teorinis-hipotetinis modelis švietimo įstaigų darbuotojų, turinčių patirties viešųjų pirkimų veiklos srityje, požiūriu.*

### 3.2. Jonišio rajono savivaldybės švietimo įstaigų veiklos, vykdomos tobulinant viešuosius pirkimus, analizė

**Viešųjų pirkimų proceso organizacijoje tobulinimas.** Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti Jonišio rajono savivaldybės švietimo įstaigų viešųjų pirkimų tobulinimo aspektus. Pirmiausia buvo siekiama sužinoti, kaip yra tobulinamas viešųjų pirkimų organizavimas. Informantų pasisakymų klausimu „Kuriuose organizacijos strateginiuose ir metiniuose veiklos dokumentuose išsakyta įstaigos nuostata dėl viešųjų pirkimų tobulinimo?“ analizė matyti 3.2.1 lentelėje.

3.2.1 lentelė

#### Švietimo įstaigų dokumentai, kuriuose išreikšta nuostata dėl viešųjų pirkimų tobulinimo

| Kategorija                   | Subkategorija             | Autentiški atsakymai  |
|------------------------------|---------------------------|---|
| Švietimo įstaigos dokumentai | Nėra                      | A1: „Nežinau, konkrečiai mūsų įstaigoje dėl tobulinimo lyg nėra tokių dokumentų.“<br>A3: „Turėtų gal būti strateginiame plane, bet ten tokios nuostatos neradau.“<br>A4: „Planavimo dokumentuose neišreiškiama tokia nuostata.“ |
|                              | Viešųjų pirkimų taisyklės | A2: „Viešųjų pirkimų taisyklėse yra, bet jos parengtos 2017 metais.“<br>A5: „Kiek pamenu, kad yra minimas tobulėjimo poreikis Viešųjų pirkimų taisyklėse ar reglamente.“  |

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad Jonišio rajono švietimo įstaigų specialistai nėra įsigilinę į strateginius įstaigų dokumentus, kuriuose išreikšta nuostata dėl viešųjų pirkimų tobulinimo būtinybės. Trys informantai nurodė, kad strateginiuose ar planavimo dokumentuose tokia nuostata neišreiškiama; du iš jų nurodė, kad ji išreikšta Viešųjų pirkimų taisyklėse, tačiau atsakymai nebuvo tvirti, atsakyta buvo abejojant. Dokumentų analizė parodė, kad savivaldybėje įgyvendinamos strateginės programos, jose numatyti viešųjų pirkimų tobulinimo poreikiai: darbuotojų kompetencijos didinimas ir pan. Tačiau tai labiau fragmentiniai aspektai, nedetalizuojant konkrečiai VP. Pastebėtas trūkumas – Jonišio rajono švietimo įstaigų strateginiuose dokumentuose neskiriamas dėmesys viešųjų pirkimų procesui tobulinti.

Informantų buvo klausiama, „Kokia VP plano sudarymo praktika: kada tenka grįžti prie planavimų ir koreguoti VP planą?“ Atsakymai liudija, kad planai tikslinami, koreguojami tik tada, kai pakinta prekių poreikis (žr. 3.2.2 lentelę).

3.2.2 lentelė

#### VP plano koregavimo praktika

| Kategorija                               | Subkategorija               | Autentiški atsakymai  |
|--|-----------------------------|---|
| VP plano tikslinimo, koregavimo praktika | Pasikeitus prekių poreikiui | A1: „Dažniausiai planas tikslinamas, jei pakinta tam tikrų prekių poreikis.“<br>A2: „Kai pasikeičia organizacijoje prekių poreikis: tam tikros prekės gali tapti nebereikalingomis.“<br>A3: „Jei organizacijoje pastebima, kad pasikeitė situacija (tam tikrų prekių nebereikia), tuomet tikslinamas planas.“<br>A4: „Kai pasikeičia situacija dėl prekių poreikio.“<br>A5: „Plano korekcijos atliekamos tuomet, kai įstaigoje reikia sumažinti perkamų prekių, arba padidinti jų skaičių.“ |
|  | Nedažna praktika            | A3: „Tenka grįžti prie planavimų ne dažnai, o tik retkarčiais...“   |

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Tyrimo metu nustatyta, kad VP planas tikslinamas retais atvejais. Visi informantai nurodė, kad planas koreguojamas tuomet, kai įstaigoje pasikeičia prekių poreikis (tam tikrų prekių nebereikia arba atvirkščiai, prireikia papildomų prekių). Galima teigti, kad švietimo įstaigose VP planai yra keičiami išimtiniais atvejais. Teorinėje dalyje buvo nurodyta, kad dėl VPK nekompetencijos tenka dažnai koreguoti VP planus. Tai patvirtino tyrimas, kad juos koreguoti tenka, pasikeitus prekių poreikiui, kas gali rodyti ne visada tinkamą poreikio planavimą.

Tyrimo dalyviai į klausimą „Kokia sukurta infrastruktūra VP administruoti, VPK veiklai organizuoti?“ atsakydami mato tik darbo priemones (kompiuterius, informacines sistemas), tai yra mini IT infrastruktūrą) (žr. 3.2.3 lentelę), kai sąvoka *infrastruktūra* yra platesnė, tai struktūrinių elementų visuma, įgalinanti struktūrą (šiuo atveju VPK) funkcionuoti. Tai ne vien IT, ne tik darbo vieta, bet ir komunikaciniai tinklai (pvz., intranetas, vidiniai telefonai), paslaugų teikimo ar jų kokybės gerinimo priemonės, nes VPK yra ne įprastas darbo valandas dirbanti struktūra, tenka derinti narių susitikimus ir pan. Čia svarbi turėtų būti ir socialinė infrastruktūra, pvz., jauki patalpa, interaktyvi lenta, apskritas stalas diskusijoms ir t.t.

3.2.3 lentelė

#### Infrastruktūra VP veiklai administruoti

| Kategorija                               | Subkategorija            | Autentiški atsakymai  |
|--|--------------------------|---|
| VP veiklos administravimo infrastruktūra | IT infrastruktūra        | A1: „Tai pagrindinė infrastruktūra yra orientuota į inovatyvias informacines sistemas, technologijas.“<br>A2: „Naudojamės informacinėmis sistemomis...“<br>A3: „Įstaigoje viešuosius pirkimus vykdome naudojantis informacine sistema, kuri kaskart atnaujinama.“<br>A4: „Viešuosius pirkimus administruoti padeda informacinės sistemos, technologijos.“<br>A5: „Įstaigoje esame aprūpinti kompiuteriais, sparčiu internetu, informacinėmis sistemomis.“ |
|  | Socialinė infrastruktūra | A2: „... bei turime darbo vietą, kuri įrengta taip, kad būtų tinkama darbui (kompiuteriai ir pan.).“  |

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Tyrimo metu nustatyta, kad Joniškio rajono švietimo įstaigose VP administravimas yra vykdomas pagal teorinėje dalyje nurodytas rekomendacijas, *Gaires* (2019), kuriose teigiama, kad VP turi būti vykdomi naudojantis informacinėmis sistemomis. Visi informantai nurodė, kad švietimo įstaigose jie aprūpinti kompiuterine technika, informacinėmis technologijomis, įdiegto inovatyvios informacinės sistemos, skirtos VP administravimui.

Klausimas „Kaip didinamas organizacijoje darbuotojų, galinčių dirbti VPK, skaičius, kaip plėtojama VP kultūra organizacijoje?“ sulaukė aktyvesnio informantų įsitraukimo, o tai liudija klausimo aktualumą (žr. 3.2.4 lentelę).

3.2.4 lentelė

#### VP kultūros plėtojimas, VPK galinčių dirbti darbuotojų skaičiaus rengimas

| Kategorija             | Subkategorija    | Autentiški atsakymai  |
|------------------------|------------------|---|
| VP kultūros plėtojimas | Per susirinkimus | A1: „Gal sakyčiau susirinkimų metu analizuojama patirtis vykdant viešuosius pirkimus.“<br>A2: „Susirinkimuose aptariamie viešieji pirkimai, jų eiga.“ |

|                                     |                               |   |
|-------------------------------------|-------------------------------|---|
|                                     |                               | A5: „Manau, susirinkimų metu.“  |
|                                     | Neplėtojama                   | A3: „Tai, kad VP kultūrai dėmesio nelabai skiriama.“<br>A4: „Nėra plėtojama VP kultūra. Tiesiog dirbame savo darbą ir tiek.“  |
| VPK potencialių darbuotojų rengimas | Nerengiami nauji darbuotojai  | A1: „Darbuotojų skaičius nėra didinamas.“<br>A2: „Net neplanuojama didinti darbuotojų skaičiaus.“<br>A4: „VPK darbuotojų skaičiaus didinimas nėra numatytas.“<br>A5: „Negaliu atsakyti, nes tiesiog darbuotojų skaičius nekinta ir nėra didinamas.“ |
|                                     | Poreikis naujų darbuotojų yra | A3: „Nors darbuotojų trūksta, tačiau jų skaičiaus didinti nenumatoma.“  |

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad VP kultūra švietimo įstaigose plėtojama tik susirinkimų metu, kuomet aptariami viešieji pirkimai (taip nurodė trys informantai), arba išvis neplėtojama, kaip nurodė du informantai. Neišnaudojamos tokios įprastos kitų organizacijų praktikoje priemonės, kaip VP kultūros kūrimas, darbuotojų įtraukimas į VP sprendimo priėmimą (rengiant projektus ir pan.). Kalbant apie darbuotojų, galinčių dirbti VPK, skaičiaus didinimą, tai visi informantai nurodė, kad įstaigose nėra numatytas ar vykdomas tokių darbuotojų skaičiaus didinimas. Vienas informantas išsakė tokių darbuotojų trūkumą, bet, tikėtina, kad VPK nariai mažai domisi teisės aktais, nurodančiais įtraukti daugiau darbuotojų į VPK. Galima daryti išvadą, kad VPK sudėtis ilgą laiką nekinta švietimo įstaigose, o tokia situacija prieštarauja teorinėje dalyje analizuotoms *Gairėms* (2019).

Kitu klausimu, siekiant išsiaiškinti ne tik viešųjų pirkimų viešinimą, bet ir VPK darbo apimtį, susijusias su veiklos viešinimu, buvo klausama, „Kaip ir kur viešinami įstaigos vykdomi viešieji pirkimai?“ (žr. 3.2.5 lentelę).

3.2.5 lentelė

### Viešųjų pirkimų viešinimas

| Kategorija              | Subkategorija                                | Autentiški atsakymai   |
|-------------------------|--|--|
| VP viešinimas internete | Savivaldybės svetainėje                      | A1: „Viešieji pirkimai viešinami internete, t. y. įstaigos internetiniame puslapyje, savivaldybės, man atrodo.“  |
|                         | Įstaigos internetiniame puslapyje            | A2: „Visi įstaigos vykdomi viešieji pirkimai yra internetiniame puslapyje.“<br>A3: „Viešieji pirkimai viešinami įstaigos internetiniame puslapyje.“<br>A4: „Internetiniame įstaigos puslapyje.“<br>A5: „Mūsų internetiniame puslapyje.“  |
| Viešinimo būdai         | IT specialistas įdeda į tinklapį             | A1: „Mes patys informacijos netalpiname, informaciją perduodame IT specialistui.“<br>A2: „Pas mus įstaigoje yra atsakingas už IT specialistas, kuris tvarko internetinį puslapį.“<br>A3: „Aš informacijos netalpinu įstaigos internetinėje svetainėje, bet ją įkelia IT specialistas.“ |
| Viešinama informacija   | Skelbimai                                    | A2: „Dedame skelbimus apie VP.“<br>A3: „Būna įdėta skelbimai apie planuojamus VP.“<br>A4: „Skelbimai paskelbti apie VP.“<br>A5: „Visi skelbimai dedami į VP.“  |
|                         | Informacija apie planuojamus ir įvykdytus VP | A1: „Dedame informaciją apie planuojamus ir įvykdytus VP.“<br>A2: „Žodžiu, visi planuojami ir įvykdyti VP.“<br>A4: „Pateikiama informacija apie planuojamus ir jau įvykdytus VP.“  |

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Tyrimo metu nustatyta, kad Joniškio rajono savivaldybės švietimo įstaigų vykdomi viešieji pirkimai yra viešinami įstaigų internetiniuose tinklapiuose (taip nurodė visi informantai). Galima teigti, kad švietimo įstaigų internetinės svetainės yra prieinamos didžiajai daugumai gyventojų, todėl informacija apie VP yra prieinama kiekvienam piliečiui, kuris geba naudotis internetu. Darytina išvada, kad viešieji pirkimai švietimo įstaigose įgyvendinami laikantis viešumo principo. Tačiau trūksta informacijos apie VP planus: pateikiami tik duomenys apie planuojamus VP, t. y. laikas, data, prekių poreikis, tačiau nenurodoma nei lėšos, nei kiti detalūs aspektai. Patys VP kompetencijos turintys darbuotojai informacijos internete netalpina, tai daro IT specialistai. Tačiau, jie talpindami informaciją, tinkamai neinformuoti, kokius informacijos duomenis apie VP reikia viešinti. Galima teigti, kad nors laikomasi viešumo principo, tačiau ne visa reikiama informacija yra viešinama.

Tyrimo metu buvo klausiami „Kaip savivaldybės Vidaus kontrolės ir audito skyrius prisideda prie VPK veiklos tobulinimo?“. Informantų atsakymai liudija (žr. 3.2.6 lentelę) apie Vidaus kontrolės ir audito skyriaus įtaką dėl VPK tobulinimo.

3.2.6 lentelė

### Vidaus kontrolės ir audito skyriaus įtaka VP tobulinimui

| Kategorija   | Subkategorija                                 | Autentiški atsakymai  |
|--|---|---|
| Vidaus kontrolės ir audito skyriaus tyrimai, rekomendacijos                        | Parodo problemines sritis, trūkumus           | A1: „Skyrius atlieka VP vykdymo kontrolę, nustato problemines sritis ir pateikia rekomendacijas VP tobulinimui. Rekomendacijos pateikiamos švietimo įstaigos vadovui.“<br>A2: „Skyrius tiria, analizuoja įvykdytus VP, atskleidžia problemines sritis ir pateikia rekomendacijas vadovui.“<br>A3: „Skyrius atlieka VP procesų patikrinimus, fiksuoja klaidas ir nurodo jų sprendimo galimybes...“<br>A4: „Skyrius iširia VP vykdymo aspektus, nustato trūkumus ir pateikia savo rekomendacijas įstaigos vadovybei.“<br>A5: „Skyrius atlieka tyrimus, teikia ataskaitas ir rekomendacijas savivaldybės ir įstaigos vadovybei.“ |
|  | Teikia rekomendacijas audituojamoms įstaigoms | A1: „Rekomendacijos pateikiamos švietimo įstaigos vadovui.“<br>A2: „Skyrius ... pateikia rekomendacijas vadovui.“<br>A3: „Visos rekomendacijos pateikiamos tiek vadovui, tiek VPK iš vadovo.“<br>A4: „Skyrius <...> pateikia savo rekomendacijas įstaigos vadovybei.“<br>A5: „Skyrius <...> teikia ataskaitas ir rekomendacijas savivaldybės ir įstaigos vadovybei.“  |
|  | Nurodo problemų sprendimo galimybes           | A3: „Skyrius atlieka VP procesų patikrinimus, fiksuoja klaidas ir nurodo jų sprendimo galimybes...“   |
| Grįžtamasis ryšys gavus Vidaus kontrolės ir audito skyriaus išvada, rekomendacijas | Aptarimas VPK susirinkime                     | A1: „Rekomendacijos yra aptariamoms su vadovu susirinkimų metu“.<br>A3: „Rekomendacijos yra apžvelgiamos susirinkimų metu, nurodoma vadovo jomis vadovautis.“   |
|  | Susipažįstama ir vadovaujama veikloje         | A2: „Stengiamės vadovautis rekomendacijomis.“<br>A4: „Rekomendacijos atsiunčiamos susipažinti per informacinę sistemą su viza „Vykdyti“.“<br>A5: „Rekomendacijos mums atsiunčiamos per informacinę sistemą, nurodoma susipažinti ir vadovautis veikloje.“   |
|  | Vadovo nurodymas jomis vadovautis             | A3: „... nurodoma vadovo jomis vadovautis.“   |

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Tyrimo metu nustatyta, kad Vidaus kontrolės ir audito skyrius Joniškio rajono švietimo įstaigose tiria VP vykdymo procesus, nustato klaidas, pateikia rekomendacijas, kaip patobulinti VP procesus,

pašalinti nustatytas problemas (taip nurodė visi informantai). Galima teigti, kad Skyrius, nustatydamas VP įgyvendinimo problemas ir rekomenduodamas, kaip jas pašalinti, savo rašytiniais dokumentais (ataskaitomis, apžvalgomis) numato VP tobulinimo galimybes. Visas rekomendacijas pateikia švietimo įstaigų vadovams, kurie per informacines sistemas arba susirinkimų metu supažindina darbuotojus, VPK narius ir nurodo vadovautis praktikoje nustatytomis rekomendacijomis, vengti atskleistų klaidų. Tačiau rekomendacijų pagrindu joks kitas įstaigos teisės aktas nėra parengiamas, o strateginiuose dokumentuose neakcentuojami rekomendacijose numatyti probleminiai aspektai ir jų sprendimo būdai. Ne visi darbuotojai iš tiesų susipažįsta su rekomendacijomis, net jei jos siunčiamos per informacines sistemas. Iš atsakymų galima matyti, kad trys darbuotojai nurodo, jog susipažįsta su rekomendacijomis ir jomis vadovaujasi veikloje.

*Apibendrinant VP proceso organizacijoje tobulinimo įgyvendinimą, galima teigti, kad Joniškio rajono švietimo įstaigose jis nėra įgyvendinamas tinkamai. Švietimo įstaigų strateginiuose dokumentuose nėra išreikštos nuostatos dėl viešųjų pirkimų tobulinimo poreikio. Be to švietimo įstaigose nėra didinamas ar numatyta didinti darbuotojų, galinčių dirbti VPK, skaičius, todėl VPK sudėtis ilgą laiką nekinta švietimo įstaigose, o tokia situacija prieštarauja teorinėje dalyje pateikiamoms Gairėms (2019). Pastebėtos ir teigiamos VP įgyvendinimo ir tobulinimo pusės: tai naudojamos inovatyvios informacinės sistemos VP įgyvendinimui, užtikrinamas viešumo principas viešuosiuose pirkimuose. Tyrimo metu nustatyta, kad Vidaus kontrolės ir audito skyrius Joniškio rajono švietimo įstaigose tiria VP vykdymo procesus, nustato klaidas, pateikia rekomendacijas, kaip patobulinti VP procesus, pašalinti nustatytas problemas. Visas rekomendacijas pateikia švietimo įstaigų vadovams. Tačiau rekomendacijų pagrindu joks kitas įstaigos teisės aktas nėra parengiamas, o strateginiuose dokumentuose neakcentuojami rekomendacijose numatyti probleminiai aspektai ir jų sprendimo būdai. Švietimo įstaigų strateginiuose veiklos planuose nekonkretizuojamos VP tobulinimo priemonės.*

**Viešųjų pirkimų komisijos sudėties tobulinimas.** Tyrimo metu buvo analizuojama VPK sudėties tobulinimas Joniškio rajono švietimo įstaigose. Visų pirma, buvo klausama, „Kaip išsiaiškinama, ar pakankama VPK darbuotojų kompetencija?“ (žr. 3.2.7 lentelę).

3.2.7 lentelė

**VPK darbuotojų kompetencijos tyrimo būdai**

| Kategorija                                | Subkategorija                              | Autentiški atsakymai   |
|---|--|--|
| VPK darbuotojų kompetencijos tyrimo būdai | Priimant į darbą VP patirties reikalavimas | A1: „Priimant darbuotojus į VPK, buvo reikalavimas – patirties VP veikloje.“<br>A2: „Kiekvienas, kuris buvo priimtas į VP veiklos pareigas, turėjo turėti patirties VP, tai buvo vertinama kaip kompetencijų užtikrinimo priemonė.“  |
|   | VP procesų auditas                         | A3: „VP vykdymas yra tikrinamas audito: jei padarai klaidų daug, vadinasi, kompetencijos stoka yra.“   |
|   | VP procesų analizės, patikrinimai          | A4: „Yra vykdomi VPK darbo tyrimai, kaip atliko, įgyvendino VP. Jei nustatoma daug klaidų, tai sprendžiama, kad gali būti kompetencijos stoka. Įstaigos vadovas dažniausiai tai atlieka.“<br>A5: „Nežinau, taip atskirai nėra tiriama. Bendrai per VP procesų tyrimus ir patikrinimus pastebimos specialistų klaidos ir tada kyla abejonių dėl kompetencijos. Tokius patikrinimus atlieka vadovas, Audito skyrius ir pan.“ |

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Tyrimo metu nustatyta, kad VPK narių kompetencija Joniškio rajono švietimo įstaigose nėra detalai analizuojama. Informantų teigimu, priimant į VP specialistų pareigas, yra numatytas reikalavimas kandidatams – patirtis VP veikloje. Tokiu būdu bandoma užtikrinti, jog į darbą bus priimti kompetentingi darbuotojai. Tačiau jau dirbančių VP specialistų kompetencija nėra tiriama. Tik per VP veiklos patikrinimus, tyrimus ir nustatomus pažeidimus yra vertinama darbuotojų kompetencija. Manytina, kad tai yra ydinga praktika, nes mažai dėmesio skiriama darbuotojų, dirbančių VPK, kompetencijai, jos plėtojimui. Nors *Gairėse* (2019) numatoma, kad VP procesuose dalyvaujantys darbuotojai turi dalyvauti mokymuose VP temomis tam, kad jų kompetencija kiltų. Tačiau Joniškio rajono savivaldybės švietimo įstaigose mokymų VP temomis būna mažai. Informantai per paskutinius metus nedalyvavo nei viename mokyme. Ne VPK nariai apskritai į juos nekviečiami, tokiu būdu neplečiamas darbuotojų, galinčių ateityje dirbti VPK skaičius.

Informantų paklausus, „Kokių lyderio kompetencijų turi VPK pirmininkas?“, buvo daugiau vadinamos ne lyderio, bet vadovavimo kompetencijos, reikalingos vadovavimo VPK administravimo veikloms (žr. 3.2.8 lentelę).

3.2.8 lentelė

### VPK pirmininko lyderio kompetencijos

| Kategorija                              | Subkategorija                                     | Autentiški atsakymai   |
|---|---|--|
| VPK pirmininko vadovavimo kompetencijos | Veiklos organizavimas                             | A1: „VPK pirmininkas geba tinkamai organizuoti veiklą...“<br>A2: „Turi veiklos organizavimo gebėjimų, užduočių paskirstymo.“<br>A4: „Gebu organizuoti veiklą, paskirstyti darbus.“                                   |
|   | Gebėjimas priimti sprendimus                      | A1: „Taip pat gebu greitai priimti sprendimus, nedelsia“<br>A3: „Gebu priimti sprendimus, atsižvelgiant į situaciją.“<br>A5: „Pastebiu, kad VPK pirmininkas gebu greitai priimti reikiamus sprendimus.“              |
| VPK pirmininko lyderystės kompetencijos | Gebėjimas suburti darbuotojus, įkvėpti, motyvuoti | A1: „VPK pirmininkas gebu suburti komandą, motyvuoti.“<br>A2: „Pirmininkas gebu motyvuoti visą komandą, ją apjungti, suburti.“<br>A3: „Jis mus motyvuoja, nuramina, suburia.“<br>A4: „Savo pavyzdžiu motyvuoja mus.“ |
|   | Empatija  | A4: „Domisi darbuotojų savijauta, išklauso.“<br>A5: „Nuoširdžiai domisi darbuotojų nusiteikimu, ar viskas suprantama.“   |

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Tyrimo metu nustatyta, kad VPK pirmininkai švietimo įstaigose turi labiau išreikštą vadovavimo administracinėms veikloms kompetencijų (gebėjimas organizuoti veiklas ir gebėjimas greitai priimti sprendimus), lyginant su lyderio kompetencijomis, iš kurių informantų labiausiai akcentuojamos gebėjimas suburti komandą; motyvuoti ir įkvėpti bei domėjimasis pačiais darbuotojais, jų savijauta, empatija. Kaip teorinėje dalyje buvo minėta, sprendimų priėmimas yra labai svarbus viešojo valdymo aspektas. Kita vertus, nuolatinis domėjimasis veiklos srities naujovėmis, įsitraukimas į naujausių teisės aktų VP klausimais projektų svarstymą, VPK veiklos įsivertinimas ir nuolatinis tobulinimas, VP kultūros plėtojimas organizacijoje komunikuojant pokyčius VP, gerosios patirties perėmimas iš kitų organizacijų ir kt., šiandien yra būtinos VPK pirmininkams kompetencijos, bet jų nė vienas informantas nepaminėjo, kalbėdamas apie Joniškio rajono švietimo įstaigų VPK vadovus.

Tyrimo metu buvo klausiama, „Kokia praktika Jūsų organizacijoje į VPK kviečtis ekspertus esant poreikiui; ar turite stebėtojų VPK?“. Informantų atsakymai liudija tokios praktikos netaikymą (žr. 3.2.9 lentelę).

**VPK ekspertų ir stebėtojų kvietimo į VPK praktika Joniškio rajono švietimo įstaigose**

| Kategorija          | Subkategorija          | Autentiški atsakymai   |
|---------------------|------------------------|--|
| Ekspertų kvietimas  | Praktikos nėra         | A1: „Ekspertų nesikviečiam, to neprireikia.“<br>A2: „Ekspertų mes nesikviečiam, nes to nereikia. Viską išsprendžiame patys.“<br>A3: „Taupome laiką, ir ekspertų nesikviečiame. Jei labai reikėtų, žinome apie tokią galimybę.“<br>A4: „Ekspertų dalyvavimo VP praktikos mūsų įstaigoje nėra.“<br>A5: „Dar neteko kviestis ekspertų.“ |
| Stebėtojų kvietimas | Stebėtojai nekviečiami | A1: „Ne, stebėtojų neturime.“<br>A2: „Stebėtojų nėra.“<br>A3: „Mūsų įstaigoje nėra stebėtojų.“<br>A4: „VP procesuose stebėtojų nėra.“<br>A5: „Na, ne, stebėtojų nėra.“   |

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Tyrimo metu paaiškėjo (tai nurodė visi informantai), jog Joniškio rajono švietimo įstaigose VP procesuose ekspertai nėra kviečiami, juose nedalyvauja stebėtojai. Galima teigti, kad švietimo įstaigose nėra išnaudojamos galimybės kviestis ekspertus, tuo labiau stebėtojus, kurie gali būti naudingi patardami, už jų paslaugas paprastai nereikia mokėti. Manytina, kad taip yra dėl siekio taupyti laiką ir VP įgyvendinti greičiau bei dėl nežinojimo, kad ekspertai ir stebėtojai gali parodyti apskritai VP ir VPK organizavimo kitokias, efektyvesnes patirtis.

Informantų buvo klausiama, „*Kaip renkama, kaupiama informacija apie potencialius VPK narius, VP ekspertus įstaigoje?*“ (žr. 3.2.10 lentelę). Prisiminus ankstesnius pasisakymus apie tai, kad įstaigose nerengiami darbuotojai, galintys dirbti VPK (kyla klausimas, ar visi VPK nariai yra iš kitur, nes jeigu neliktų turinčių VP patirties, kas atliktų procedūrą?), informantų pasisakymai buvo nuspėjami: informacija nekaupama.

3.2.10 lentelė

**Informacijos apie potencialius VPK narius, VP ekspertus kaupimo būdai**

| Kategorija  | Subkategorija              | Autentiški atsakymai   |
|---|----------------------------|--|
| Informacijos apie potencialius VPK narius, VP ekspertus kaupimo būdai | Nekaupama                  | A1: „Negaliu atsakyti, tokia informacija atskirai nekaupama.“<br>A2: „Manau, kad nėra tokios informacijos kaupimo mūsų įstaigoje.“<br>A3: „Net nežinau. Lyg nėra kaupiama kažkaip bendrai ta informacija.“ |
|   | Pagal pareigybių aprašymus | A4: „Nežinau. Gal pagal pareigybių aprašymus žiūrime.“<br>A5: „Gal pagal pareigybių aprašymus sudaromi sąrašai, kas gali būti VPK nariu.“  |

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Tyrimo metu nustatyta, kad Joniškio rajono švietimo įstaigose informacija apie potencialius VPK narius, ekspertus nėra kaupiama, 3 iš 5 informantai negalėjo nurodyti kaupimo būdų. Du informantai, nors abejojami, bet nurodė, kad galbūt pagal pareigybių aprašymus sudaromi sąrašai. Tačiau informantų abejonės leidžia manyti, kad švietimo įstaigų darbuotojai nežino, kokiais būdais kaupiama informacija apie VPK potencialius narius ir ekspertus. Dėl tokios nežinomybės VP veikloje švietimo įstaigose nedalyvauja ekspertai, nesinaudojama galimybėmis juos pasikviesti, VPK sudėtis nesikeičia, potencialo organizacija neturi.



Apibendrinant **VPK sudėties tobulinimą Joniškio švietimo įstaigose**, galima teigti, kad VPK sudėtis nėra tobulinama, ji yra pastovi, nekintanti. Nustatyti VPK tobulinimo trūkumai: nėra praktikos kvieštis ekspertus į VP procesus, nedalyvauja stebėtojai; nėra kaupiama ir sisteminama informacija apie potencialius VPK narius ir ekspertus švietimo įstaigose; per mažas dėmesys skiriamas VPK narių kompetencijoms tirti. Nustatytas teigiamas švietimo įstaigų VPK aspektas – pirmininkai pasižymi lyderio, daugiau transakcinio lyderio, savybėmis (gebėjimas suburti komandą; motyvuoti ir įkvėpti bei domėjimasis pačiais darbuotojais, jų savijauta) bei tradicinio vadovo gebėjimais: geba priimti sprendimus ir organizuoti veiklą. Tuo tarpu, įvertinus, kad VP veikla visose organizacijose susiduria su problemomis, čia praverstų pokyčių lyderystės, pasidalytosios, bent jau padalytosios lyderystės kompetencijos.

**Viešųjų pirkimų komisijos narių nuolatinio mokymosi užtikrinimas.** Tyrimo metu buvo analizuojama, kaip yra užtikrinamas VPK narių mokymasis. Informantų buvo klausiama, „Kokias galimybes turi VPK nariai nuolat gerinti savo VP kompetencijas; kokiais klausimais tobulinate savo VP kompetencijas per pastaruosius 3 metus?“. Informantų pasisakymai liudija (žr. 3.2.11 lentelę) galimybes dalyvauti kursuose, mokymuose, seminaruose, bet „kartais“, tai nėra nuolatinio mokymosi, tobulėjimo praktika.

3.2.11 lentelė

### VPK narių kompetencijų gerinimo galimybės

| Kategorija  | Subkategorija          | Autentiški atsakymai   |
|---|------------------------|--|
| VPK narių kompetencijų gerinimo galimybės               | Kursai, mokymai        | A1: „Kartais rengiami mokymai VP temomis.“<br>A2: „Galima dalyvauti mokymuose VP temomis.“   |
|   | Pasitarimai            | A3: „Pasitarimų metu aptariamos VP problemos, įgyvendinimo aspektai, teisės aktų naujovės.“<br>A4: „Pasitarimuose įstaigoje keliamos problemos ir jos analizuojamos, ieškoma išeičių.“<br>A5: „Susirinkimuose, pasitarimuose kalbama apie VP, naujausius teisės aktus, pakeitimus ir pan.“ |
| VP kompetencijų gerinimo temos per pastaruosius 3 metus | Teisės aktų pakeitimai | A1: „Buvo mokymai apie teisės aktų pakeitimus.“<br>A4: „Dalyvavau seminare apie teisės aktų pakeitimus.“   |
|   | VP klaidos             | A2: „Buvo mokymai apie VP klaidas, mokėmės, kaip jų išvengti.“<br>A3: „Dalyvavau mokymuose apie VP klaidas, kurios dažniausiai pasitaiko praktikoje.“<br>A5: „Tema buvo VP klaidos ir kaip jas spręsti.“   |

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad Joniškio rajono švietimo įstaigose VPK nariai kompetencijas gali gerinti ir organizacijoje pasitarimų įstaigoje metu, kuomet keliamos VP problemos ir jos nagrinėjamos, ieškoma tobulinimo būdų, taip pat supažindinama su teisės aktų pakeitimais. Pasitarimų metu darbuotojai tarsi įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą VP klausimais. Per pastaruosius 3 metus VPK nariai dalyvavo mokymuose, kurie buvo skirti teisės aktų pakeitimams apžvelgti (2 informantai) VP klaidoms analizuoti (3 informantai). Tačiau temų skurdumas, mokymų retumas leidžia teigti, kad švietimo įstaigų darbuotojams trūksta galimybių tobulinti savo VP kompetencijas.

Tyrimo metu buvo klausiama, „Kaip VPK nariai prisideda prie organizacijos visų darbuotojų VP kompetencijų gerinimo?“. Informantų pasisakymai (žr. 3.2.12 lentelę) liudija vien rutinines

priemonės įstaigos viduje, kai darbuotojai yra pasyvūs dalyviai pristatymuose, o tai mažai prisideda prie VP kompetencijų gerinimo, nes kompetencijoms įgyti reikia į veiklą įsitraukti aktyviai.

3.2.12 lentelė

### VPK narių indėlis į organizacijos darbuotojų VP kompetencijų gerinimą

| Kategorija  | Subkategorija            | Autentiški atsakymai   |
|---|--------------------------|--|
| VPK narių indėlis į organizacijos darbuotojų VP kompetencijų gerinimą | Pristatymai VP temomis   | A1: „Rengiame pristatymus VP temomis įstaigos darbuotojams.“<br>A2: „Kartais rengiame pristatymus VP temomis.“<br>A5: „Supažindiname įstaigos darbuotojus su VP projektais, veikla įvairių pristatymų metu.“ |
|   | Jau įvykdytų VP apžvalga | A3: „Darome pristatymus, apžvalgas jau įvykdytų VP.“<br>A4: „Supažindiname darbuotojus su savo VP patirtimi per pristatymus.“  |

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad Joniškio švietimo įstaigų VPK nariai kitus organizacijos darbuotojus supažindina su VP veikla per VP temų pristatymus bei atliktų VP apžvalgas, patirtis, kuriuos surengia įstaigoje. Jie nerengia mokymų įstaigos darbuotojams. Tokiu būdu tarsi supažindina darbuotojus su VP veikla. Galima teigti, kad patys VPK nariai itin reikšmingai negerina kitų darbuotojų kompetencijos VP klausimais, jų atsakymai liudija vien rutines priemones įstaigos viduje, kaip darbuotojai yra pasyvūs dalyviai pristatymuose, o tai mažai prisideda prie VP kompetencijų gerinimo, nes kompetencijoms įgyti reikia į veiklą įsitraukti aktyviai.

Klausimas „Į kokius tarpinstitucinio bendradarbiavimo projektus, tinklus VP klausimais yra įsijungusi Jūsų įstaiga?“ taip pat nebuvo aktualus tyrime dalyvavusiems informantams (žr. 3.2.13 lentelę). Nors švietimo įstaigos labai aktyviai dalyvauja įvairiuose projektuose sveikatinimo, ugdymo klausimais, projektai, numatantys ir administravimo veiklų tobulinimą, matyt, nėra savivaldybėje.

3.2.13 lentelė

### Joniškio rajono švietimo įstaigų įsitraukimas į tarpinstitucinio bendradarbiavimo projektus VPK klausimais

| Kategorija  | Subkategorija | Autentiški atsakymai  |
|---|---------------|---|
| Tarpinstitucinio bendradarbiavimo projektai VP klausimais | Nežino tokių  | A1: „Tokių nelabai žinau.“<br>A3: „Nežinau, jų mūsų įstaigoje nėra, gal nebent tiesiog tai, kad bendradarbiaujame su savivaldybe.“<br>A4: „Negaliu atsakyti, reiktų pasigilinti į tai.“ |
|   | Nėra tokių    | A2: „Mūsų įstaigoje jie nėra įvardinti, tai negaliu pasakyti.“<br>A5: „Konkrečiai bendradarbiavimo projektų nėra gal net.“  |

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Tyrimo metu atskleista, kad Joniškio rajono savivaldybės švietimo įstaigų VPK nėra susipažinę su tarpinstitucinio bendradarbiavimo projektais, tinklais VP klausimais. Visi informantai nurodė, kad tokių projektų nežino arba jų nėra. Galima teigti, kad švietimo įstaigos nėra įtrauktos arba detalios supažindinamos su bendradarbiavimo projektais, darbuotojai negali jų įvardinti.

Apibendrinant **VPK narių nuolatinio mokymosi užtikrinimą švietimo įstaigose**, galima teigti, kad jis nėra tinkamai užtikrinamas. Pastebimi tokie trūkumai: per mažai mokymų VP temomis, skurdus VP mokymų temų pasirinkimas, kitų įstaigos darbuotojų kompetencijos VP srityje nėra keliamos, VPK narių kompetencijos nėra reguliariai ir nenutrūkstamai gerinamos. VPK nariai nėra susipažinę su vykdomais projektais bendradarbiavimo VP srityje. Pastebėtas teigiamas aspektas – VPK nariai pristatymų metu bando patys supažindinti įstaigų darbuotojus su VP veikla.

**Viešųjų pirkimų komisijos veiklos vadybos tobulinimas.** Empirinio tyrimo metu, taikant kokybinį interviu, buvo taip pat analizuojamas VPK veiklos vadybos tobulinimas švietimo įstaigose. Informantų buvo klausiama, kokie su VPK vadyba susiję pakeitimai padaryti įstaigos VPK reglamente per paskutinius 3 metus, kokie iš jų inicijuoti VPK pirmininko arba narių. Visi informantai patvirtino, kad pakeitimų nėra, dirbama pagal seną reglamentą, priimtą 2014 m.: „Per paskutinius 3 metus tokių pakeitimų nebuvo, dirbame savo įprasta tvarka“ (A1); „VPK reglamente pakeitimų per 3 metus nebuvo“ (A2); „Kaip dirbome, taip ir dirbame, VPK reglamentas nėra atnaujintas nuo 2014 metų“ (A3); „VPK veiklos reglamentas buvo priimtas jau seniai, kol kas jis nėra atnaujintas, dirbame įprasta tvarka 3 metus“ (A4); „Per 3 metus VPK vadyba nesikeitė, dirbame kaip dirbome“ (A5).

Informantų interviu patvirtino jau dokumentų analizėje pastebėtą faktą, kad Joniškio rajono švietimo įstaigų VPK darbo reglamentai nėra atnaujinti per paskutinius 3 metus. VPK nariai dirba įprastu ritmu, jie yra nuolatiniai VPK darbuotojai. Galima teigti, kad švietimo įstaigų VPK vadybos tobulinimui nėra skiriama dėmesio. Dėl mažo kompetentingų VP srityje darbuotojų skaičiaus švietimo įstaigose net nesistengiama keisti VPK vadybos, ją gerinti vadybos prasme.

Kitais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti patį **darbų pasidalijimo VPK viduje procesą**. Atsakymų raišką į klausimą „Kaip pasidalijama funkcijomis VPK viduje?“ (žr. 3.2.14 lentelę). Šis klausimas leidžia įvertinti pagal Gaires (2019) numatyto reikalavimo įvertinti kiekvieno VPK nario stiprybes, paskirstyti užduotis pagal kiekvieno darbuotojo stipriausias puses, keisti VPK narių sudėtį, keistis užduotimis VPK įtvirtinimą praktikoje.

3.2.14 lentelė

### Funkcijų pasidalijimas VP komisijoje

| Kategorija                              | Subkategorija                                      | Autentiški atsakymai  |
|---|--|---|
| Funkcijų pasidalijimas Komisijos viduje | Dalijimasis darbais pagal VP etapus                | A2: „Pasiskirstome pagal etapus funkcijas, vienas daugiau dirba planavimo etape, kitas organizavimo ir pan.“<br>A3: „Veikiame visi kartu bendrai, tačiau taip pat funkcijas pasiskirstome pagal VP etapus.“<br>A4: „Pasiskirstome darbus kiekvieno VP atvejui pagal etapus.“<br>A5: „Pasidalijame užduotimis pagal darbo etapus.“ |
|   | Sprendimai derinami kartu                          | A2: „...visi kartu deriname veiksmus, priimame sprendimus.“   |
|   | Etapai yra paskiriami                              | A1: „Kiekvienas VPK narys yra atsakingas už jam paskirtą VP įgyvendinimo etapą.“  |
|   | Dalijamasi darbais kiekvienam VP pirkimui atskirai | A4: „Pasiskirstome darbus kiekvieno VP atvejui pagal etapus.“   |

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Tyrimo metu nustatyta, kad VPK nariai funkcijomis pasidalija pagal įgyvendinimo etapus (taip nurodė visi informantai). Tai reiškia, kad kiekvieno VP atveju VPK nariai pasiskirsto, kas kuriame etape atliks užduotis, nors jie kartu dalyvauja visuose etapuose, tačiau kiekvienas orientuojasi į tam tikro etapo užduotis. Manytina, kad toks funkcijų pasidalijimas yra tinkamas, kadangi kiekvienu VP atveju persiskirstoma etapais. Kai VPK nariui konkrečiu atveju žinoma, už ką jis daugiausiai atsakingas, tuomet orientuojamasi į tobulą konkrečių užduočių atlikimą. Informantų pasisakymai taip pat parodė, kad kiekvienam pirkimui pasiskirstoma iš naujo, o tai liudytų, kad Komisijoje, tikėtina, nėra išsiaiškintos atskirų narių stiprybės. A1 pasisakyme glūdi ir kita mintis, kad „darbai paskirstomi“. Iš atsakymų neaišku, kokius darbus pasiima sau VPK pirmininkas. Nors *Gairėse* (2019) nurodoma, kad pirmininkas vadovauja Komisijos darbui, o VP nariai turi būti asmenys, išmanantys teisinį pirkimų reglamentavimą, t. y. turintys atitinkamą išsilavinimą, kvalifikaciją, darbo patirtį, bet VPK pirmininko įsitraukimas būtinas bent jau per kontrolę.

Atsakymai į klausimą „*Kas VPK rūpinasi nuolatine VP administravimo išorinių ir artimos aplinkos (savivaldybės) veiksmų analize?*“ buvo vienodi – VPK pirmininkas: A1: „VPK pirmininkas“; A2: „Jei iš VPK, tai pirmininkas atlieka analizę“; A3: „VPK pirmininkas“; A4: „Konkrečiai VPK tokias funkcijas atlieka pirmininkas“; A5: „VPK pirmininkas“. Joniškio rajono švietimo įstaigose VP administravimo išorinių ir artimos aplinkos (savivaldybės) veiksmų analizę atlieka VPK pirmininkas (taip nurodė visi informantai), o tai reiškia, kad visiškai neįtraukiami Komisijos nariai į šį procesą, nėra VP kultūros plėtojimo organizacijoje. Neaišku, kaip VPK pirmininkas tai atlieka, jeigu dokumentai nekeisti nuo 2014 m. Galima teigti, kad švietimo įstaigose nėra tinkamai analizuojama VP administravimo aplinka, ją lemiantys veiksniai, nors tai daryti įpareigoja *Gairės* (2019).

Tyrimo metu taip pat buvo klausama „*Kaip VPK didina savo veiklos skaidrumą, viešumą?*“ Informantų pasisakymai „Skelbiame visą informaciją internete“; „Visą informaciją patalpiname savo internetiniame puslapyje“; „Stengiamės kuo daugiau informacijos skelbti internetiniame puslapyje“; „Šiuo metu visą informaciją skelbiame internete, kur kiekvienas gali susipažinti su informacija“; „Visa informacija talpinama internete“ liudija, kad švietimo įstaigų darbuotojai – VPK nariai – turi gana siaurą supratimą apie veiklos skaidrumą.

Tyrimo metu informantai nurodė, kad VPK darbo skaidrumas ir viešumas yra didinamas skelbiant visą, su VP susijusią informaciją švietimo įstaigų internetiniuose puslapiuose, kur kiekvienas pilietis gali susipažinti su informacija. VPK narių nuomone, tokiu būdu didinamas tiek skaidrumas, tiek viešumas, nors, manytina, kad informacijos skelbimas daugiau siejamas su viešumu. Skaidrumo didinimo šiuo atveju švietimo įstaigose trūksta. Tačiau savivaldybės švietimo įstaigos dalyvauja korupcijos prevencijos programose, švietimo įstaigų darbuotojai deklaruoja kasmet savo turtą, pajamas, kas prisideda prie jų veiklos skaidrumo didinimo.

*Apibendrinant VPK veiklos vadybos tobulinimą, galima teigti, kad jai skiriamas mažiausias dėmesys. Nustatyta, kad VPK darbo reglamentai 3 metų laikotarpyje nebuvo keisti, kai kurių įstaigų reglamentai nekeisti nuo 2014 metų. Nustatyti teigiami aspektai: funkcijomis pasiskirsto patys VPK nariai pagal VP etapus; VPK pirmininkas atlieka nuolatine VP administravimo išorinių ir artimos aplinkos (savivaldybės) veiksmų analizę. Nors VPK didina savo veiklos viešumą, tačiau skaidrumo didinimo priemonių pasigendama. Savivaldybės švietimo įstaigos dalyvauja korupcijos prevencijos programose, švietimo įstaigų darbuotojai deklaruoja kasmet savo turtą, pajamas, kas prisideda prie jų veiklos skaidrumo, tačiau tai bendros skaidrumo priemonės, konkrečiai skirtų VP sričiai informantams nurodyti nepavyko dėl siauro supratimo apie veiklos skaidrumą.*

### 3.3. Viešųjų pirkimų komisijų darbo tobulinimo, taikant siūlomą teorinį–hipotetinį modelį, galimybių tyrimo analizė

Tyrimo metu informantams buvo pateiktas magistro darbo autorės siūlomas teorinis-hipotetinis modelis VPK darbo tobulinimui. Informantams buvo pateikti teiginiai, kurie padėtų tobulinti VPK veiklą. Prie kiekvieno teiginio informantai turėjo pažymėti, ar pritaria, ar ne (žr. 3.3.1 lentelę). Jeigu nepritaria, tai kodėl.

3.3.1 lentelė

#### Teorinio-hipotetinio modelio diegimo Joniškio rajono švietimo įstaigų viešųjų pirkimų komisijų veiklos tobulinime galimybių vertinimas

| Teiginys  | Pritariu | Nepritariu | Argumentas dėl nepritario  |
|---|----------|------------|--|
| <b>VP proceso organizacijoje tobulinimas</b>  |          |            |  |
| Strateginiuose įstaigos dokumentuose aiški nuostata tobulinti VP.   | 5        |            |  |
| Įstaigoje gerinama visos bendruomenės VP kultūra.   | 5        |            |  |
| VPK veikla reglamentuota, nuolat peržiūrimas VPK reglamentas.   | 5        |            |  |
| Kiekvienais metais analizuojamos VP veiklos rezultatai, klaidos, VP tobulinimo galimybės.                         | 5        |            |  |
| Vidaus kontrolės audito skyrius periodiškai vertina VPK veiklą ir teikia siūlymus.                                | 3        | 2          | A2: „Nežinau, per daug būtų painiavos vėl ir vėl nagrinėti siūlymus.“<br>A4: „Tiesiog nemanau, kad tai galėtų paveikti VPK veiklą, nes siūlymai nėra privalomi.“                 |
| VP planai ir ataskaitos viešinami, prieinami visuomenei paprasta forma.   | 5        |            |  |
| Įstaigoje nuolat analizuojama VP teisinė bazė, galimybės įsitraukti į nacionalinius projektus.                    | 5        |            |  |
| Įstaiga domisi gerosiomis VP administravimo patirtimis, bendradarbiauja su kitomis įstaigomis VP.                 | 5        |            |  |
| Įstaiga turi etikos kodeksą, antikorupcinę programą arba panašius dokumentus.                                     | 3        | 2          | A1: „Papildomas darbas ir tiek, ir taip yra antikorupcinių programų.“<br>A2: „Yra darbo tvarkos taisyklės, Valstybės tarnybos įstatymas, tai teisės aktais apsikrauti nereikia.“ |
| VPK aprūpinta visa reikiama veiklos procesui IT, kitais ištekliais.   | 5        |            |  |
| <b>VPK struktūros ir sudėties tobulinimas</b>   |          |            |  |
| Įstaiga turi darbuotojų, kurie turi VP reikalingų kompetencijų, DB, rūpinasi tokių darbuotojų skaičiaus didinimu. | 5        |            |  |
| Sukurta tvarka, kaip tikrinama, ar VPK nariams pakanka kompetencijų, vykdyti VP.                                  | 5        |            |  |
| VPK pirmininku skiriamas lyderio ir komandinio darbo  | 2        | 3          | A1: „Man geriausiai, kai   |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| kompetencijų turintis darbuotojas, siekiamybė – ne įstaigos vadovas.   |   |   | įstaigos vadovas būna VPK pirmininku.“<br>A3: „Mūsų pirmininkas jau dabar turi lyderio kompetencijų, kito nereikia.“<br>A5: „Jokio skirtumo, ar vadovas, ar ne vadovas bus pirmininku.“ |
| Įstaiga neprieštarauja ekspertų pasitelkimui vykdant VP, stebėtojų pasitelkimui siekiant įsivertinti VP administravimo kokybę. | 3 | 2 | A2: „Manau, kad tai apsunkintų darbą, kol prisikviestum ekspertų.“<br>A3: „Nėra tokie sudėtingi įstaigos pirkimai, kad reiktų ekspertų.“  |
| <b>VPK vadybos tobulinimas</b>   |   |   |   |
| Periodiška VPK veiklos administravimo analizė, siūlymų VPK reglamento tobulinimui, VP kultūros įstaigoje vystymui teikimas.    | 3 | 2 | A1: „Nežinau, per didelis darbo krūvis būtų viską inicijuoti.“<br>A2: „Tos analizės kelia stresą, tarsi vis kritikuotų.“  |
| VPK pirmininkų dalijimasis lyderyste.  | 3 | 2 | A1: „Nemanau tiesiog, kad tai reikalinga. Viskas dabar yra gerai.“<br>A3: „Geriausiai, kai pirmininkas būna vienas, turi patirties.“  |
| VPK vykdomų funkcijų optimizavimas, paskirstymas VPK viduje.   | 5 |   |   |
| Nuolatinė VP išorinių ir artimos aplinkos veiksnių, turinčių įtakos VP darbui analizė.   | 5 |   |   |
| Visuomenei teikiamos informacijos apie vykdomus VP prieinamumo visuomenei didinimas.   | 5 |   |   |
| Darbas profesiniuose tinkluose siekiant perimti gerąją kitų įstaigų patirtį.   | 3 | 2 | A1: „Apsunkintų per daug, taptų gana didelis darbo krūvis.“<br>A3: „Nėra kada domėtis, nes darbų kalnai.“   |
| Įsitraukimas į VPT inicijuojamus projektus, priemones.   | 4 | 1 | A5: „Tokie projektai paprastai reikalauja gana daug darbo, laiko sąnaudų.“  |
| <b>VPK kompetencijų tobulinimas</b>  |   |   |   |
| Nuolatinio VP reikalingų kompetencijų gerinimo galimybė įstaigoje.   | 5 |   |   |
| VPK narių, dalyvavusių mokymuose, naujų žinių perdavimas įstaigos bendruomenei tiesiogiai, parengiant vaizdo seminarus ir pan. | 5 |   |   |
| VPK narių įsitraukimas į profesinio tobulėjimo VP klausimais tinklus, projektus.   | 5 |   |   |
| VPK Gairėse nurodomų 30 VP reikalingų kompetencijų įsivertinimas, siekiant suplanuoti reikalingus mokymus.                     | 5 |   |   |

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad magistro autorės pateiktas VPK veiklos tobulinimo teorinis-hipotetinis modelis informantų buvo įvertintas palankiai, daugumai priemonių pritariama iš esmės. Švietimo įstaigoms reikalingas VP proceso organizacijoje tobulinimas; VPK struktūros ir sudėties tobulinimas; VPK vadybos tobulinimas; VPK kompetencijų tobulinimas.

Dauguma informantų (3) pritarė, kad VKA skyrius turi periodiškai vertinti VPK veiklą ir teikti siūlymus; įstaiga turi sudaryti etikos kodeksą, antikorupcinę programą arba panašius dokumentus; įstaiga neprieštarauja ekspertų pasitelkimui vykdant VP, stebėtojų pasitelkimui siekiant įsivertinti VP administravimo kokybę; turi būti užtikrinamas VPK vadybos tobulinimas; periodiška VPK veiklos administravimo analizė, siūlymų VPK reglamento tobulinimui, VP kultūros įstaigoje vystymui teikimas; VPK pirmininkų dalijimasis lyderyste, turi būti užtikrinamas darbas profesiniuose tinkluose siekiant perimti gerąją kitų įstaigų patirtį, įsitraukimas į VPT inicijuojamus projektus, priemonės. Nepritariantys atskiriems modelyje pateiktiems siūlymams informantai savo sprendimus argumentavo išausgiančių darbo krūviu, biurokratija:

- 1) Etikos kodeksas, antikorupcinė programa organizacijoje ar kitas dokumentas būtų tik papildomas darbas rengiant ir įgyvendinant;
- 2) Darbas profesiniuose tinkluose siekiant perimti gerąją kitų įstaigų patirtį, įsitraukimas į VPT inicijuojamus projektus, priemonės suprantamas kaip papildomas darbo krūvis;
- 3) Periodiška VPK veiklos administravimo analizė, siūlymų VPK reglamento tobulinimui, VP kultūros įstaigoje vystymui teikimas nepalaikomas kaip didinantis darbo krūvį.

Šis atvejis liudija, kaip sunkiai diegiamos vadybinės naujovės organizacijose, kuriose vadyba, administravimas yra tik priemonės pagrindiniams tikslams siekti (šiuo atveju, ugdymo, saugumo). Viešieji pirkimai yra viena iš rutininių veiklos administravimo funkcijų. Kita vertus, plokštėjant organizacijų valdymui, švietimo įstaigos turi gana daug kitų darbo grupių, komisijų švietimo tikslams pasiekti, bet ten gana aktyviai naudojama lyderystė, įsitraukimas į mokymus ir kt. vadybinės naujovės VPK nepasiekia.

Mažiau nei pusė informantų (2) nurodė, kad VPK pirmininku turi būti skiriamas lyderio ir komandinio darbo kompetencijų turintis darbuotojas, siekiamybė – ne įstaigos vadovas. Nepritariantieji savo nuomonę grindė argumentais, kad dabartinis VPK pirmininkas turi lyderio savybių, gebėjimų, todėl nėra reikalo jiems tobulinti šią sritį; kiti pasisakė, kad tiesiog patogiau, kai pirmininkas yra vienas asmuo, nes jis turi patirties, ir vienas susitvarko su atsakomybe, vadovavimu ir pan. Lyderystės kompetencijų ribotas supratimas liudija, kad švietimo įstaigų veiklos administravime reikalingi pokyčiai.

### 3.4. Diskusija

Teorinėje magistro darbo dalyje buvo nurodyta, kad Komisijos rekomendacija (ES) 2017/1805 2017 m. spalio 3 d. dėl viešųjų pirkimų specializacijos (2017) numato, kad organizacijose turi būti VP specializacijos strategijos kūrimas (parengti ir įgyvendinti ilgalaikes viešųjų pirkimų specializacijos strategijas); specialistų rengimas ir karjeros valdymas (valstybės narės, atsižvelgdamos į tai, kad viešųjų pirkimų projektai apima daug sričių, turėtų nustatyti ir apibrėžti, kokius bazinius įgūdžius ir kompetenciją turėtų būti įgijęs ir išsiugdęs bet kuris viešųjų pirkimų specialistas; valstybės narės turėtų parengti atitinkamas mokymo programas; valstybės narės taip pat turėtų sukurti patikimą žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, viešųjų pirkimų pareigybėms skirtus specialius profesinės karjeros planus ir motyvavimo sistemas). Tačiau tyrimo metu nustatyta, kad Joniškio rajono švietimo įstaigos nėra parengusios specializacijos strategijų, nėra

tiriamos VPK narių kompetencijos; taip pat nėra analizuojamos ir kitų įstaigos darbuotojų kompetencijos ir galimybės jas didinti VP srityje.

Taip pat Rekomendacijoje (2017) nurodoma, kad valstybės narės turėtų remti ir puoselėti nuo tinkamo profesinio elgesio neatsiejamą darbuotojų ir institucijų profesinį sąžiningumą, sukurdamos atitikties ir skaidrumo užtikrinimo priemones ir pažeidimų prevencijos gaires: parengti etikos kodeksus ir profesinio sąžiningumo chartiją ir kt.; duomenis apie pažeidimus (12) naudoti atitinkamiems mokymams ir gairėms parengti, taip pat skatinti susigražinti reputaciją ir pan. Tyrimo metu nustatyta, kad Joniškio rajono švietimo įstaigose VP tobulinimo nuostata ir darbuotojų etikos reikalavimai nėra išdėstomi nei įstaigų strateginiuose dokumentuose, nei atskiruose etikos kodeksuose; veiklos tobulinimo, etiškos elgsenos nuostatos galimai nutuokiamos.

Joniškio rajono švietimo įstaigose dar nėra remiamasi sistema „ProcurCompEU“, kurioje apibrėžiama 30 pagrindinių kompetencijų ir kuri yra bendras dokumentas viešųjų pirkimų specialistams Europos Sąjungoje ir už jos ribų.

Taip pat nustatyta, kad Joniškio rajono švietimo įstaigose dar nesivadovaujama *Viešojo pirkimo ir pirkimo komisijos sudarymo ir jos veiklos organizavimo gairėmis* (2019). Gairėse akcentuojama, kad Komisiją turi sudaryti reikiamas žinias ir kompetenciją turintis asmenys, kad Komisijos nariai turi būti keičiami tam tikru laikotarpiu bent 1/3 dalimi. Sudarant Komisiją rekomenduojama: nuolatinėje Komisijoje keisti 1/3 narių ne rečiau kaip kartą per metus (jei organizacijoje yra pakankamai reikiama kvalifikaciją turinčių darbuotojų); kiekvienam didelės apimties ir (ar) sudėtingam pirkimui formuoti atskirą Komisiją; į naujai sudaromą Komisiją įtraukti ne mažiau nei 1/3 nedalyvavusių anksčiau sudarytos Komisijos darbe narių (jei organizacijoje yra pakankamai reikiama kvalifikaciją turinčių darbuotojų). Joniškio rajono švietimo įstaigose veikia nuolatinės VPK, kurių nariai nesikeičia jau ilgą laiką. Tam trukdo mažas darbuotojų, turinčių VP kompetencijos ir patirties skaičius.

Kalbant apie darbuotojų įsitraukimą į sprendimų priėmimą, Joniškio rajono švietimo įstaigose situacija yra keblė. Teorinėje darbo dalyje buvo paminėta, kad Heatfield (2011) siūlo kelis darbuotojų įsitraukimo į sprendimų priėmimą, skatinimo būdus; tyrimui pasirinkę Joniškio rajono švietimo įstaigų atvejį, matome tobulintinas sritis:

- Darbuotojų dalyvavimas vadybos lygmenyje. Švietimo įstaigų darbuotojai nedalyvauja VP sprendimuose, išskyrus VPK narius.
- Darbuotojų dalyvavimas per pasiūlymų projektus. Joniškio rajono švietimo įstaigose darbuotojai patys nekuria VP pasiūlymų projektų. Pasigendama ir skatinimo.
- Darbuotojų dalyvavimas vadinamo kokybės ratelio veikloje. Toks būdas pastebimas tik tarp VPK narių, nes būtent jie tarpusavyje sprendžia VP problemas, neįtraukiant kitų įstaigos darbuotojų.

Atskleidus tokias VP problemas švietimo įstaigose, kaip mažas VP skaičius, galimybės keisti VPK narius stoka dėl darbuotojų, turinčių VP kompetencijų, trūkumo; VP planų perdarymas, kas rodo, jog ne visada planai parengiami profesionaliai, kyla klausimas, ar VPK apskirtai reikalingos švietimo įstaigose. VPK, veikianti savivaldybės administracijoje ar švietimo skyriuje, galėtų įgyvendinti VP konkrečioje švietimo įstaigoje, kadangi pirkimų jose būna mažai. Tokiu būdu švietimo įstaigai būtų formuojama VPK, kuri kiekvienam pirkimui galėtų būti sudaroma vis kita, ir tokiu būdu būtų išpildomi *Gairių* (2019) siūlymai, patarimai. Be to VP vykdytų VPK, kurie niekaip neįtakojami švietimo įstaigos vadovo, kas leistų užtikrinti skaidrumo principą.



Apibendrinant, galima teigti, kad Joniškio rajono švietimo įstaigų VP veikla, VPK veikla neišpildo *Rekomendacijų* (2017), *Gairių* (2019) nuostatų dėl VP tobulinimo kryptių. Be to Joniškio rajono švietimo įstaigose darbuotojai nėra įtraukiami į sprendimų, susijusių su VP, priėmimą, visus sprendimus priima VPK nariai. Verta apvarstyti galimybę švietimo įstaigose panaikinti VPK dėl mažo vykdomų VP skaičiaus ir darbuotojų, turinčių VP patirties, skaičiaus. Manytina, kad užtektų VPK savivaldybės administracijoje arba švietimo skyriuje.

## IŠVADOS

1. Viešieji pirkimai mokslinėje literatūroje yra apibrėžiami kaip procesas, kaip viešosios organizacijos veiklos funkcija ir kaip sutartis tarp perkančiosios ir parduodančiosios organizacijų. Viešieji pirkimai yra vienos ar daugiau perkančiųjų organizacijų atliekamas jos veiklai reikalingų prekių, paslaugų ar darbų įsigijimas iš viešųjų finansų. Viešuosius pirkimus administruoja viešojo sektoriaus organizacijos sudarytos viešųjų pirkimų komisijos. Viešųjų pirkimų administravimas turi atitikti teisės aktų reglamentavimą bei užtikrinti skaidrumo, lygiateisiškumo, proporcingumo ir kitus svarbius bei įstatyme numatytus principus. Viešojo pirkimo komisija, remiantis teisės aktais, turi būti sudaroma perkančioje organizacijoje suplanavus vykdyti pirkimus. Remiantis teisės aktais, mokslinė literatūra, viešojo pirkimo komisija yra viešuosius pirkimus administruojanti struktūra, kadangi ji priima svarbiausius sprendimus dėl pirkimų vykdymo, pirkėjo atrankos. Valstybės tarnybų tyrimai ir autorių nagrinėjamos viešųjų pirkimų problemos yra nukreiptos į viešųjų pirkimų komisijų veiklą, kas taip pat pagrindžia, jog ši struktūra yra vienintelė viešųjų pirkimų įgyvendinimo srityje konkrečios organizacijos atveju. Tyrimais nustatytos viešųjų pirkimų komisijų problemos yra teisinio reglamentavimo spragos, Komisijų narių priklausomybė nuo pirmininko, kas lemia sprendimų neskaidrumą, Komisijų narių kompetencijos, žinių trūkumas viešųjų pirkimų srityje. Tai patvirtino ir atliktas empirinis tyrimas.

Savivaldybės įstaigose vykdomų veiklų tobulinimo procesas yra susijęs su kokybės vadyba, besimokančios organizacijos principais, yra skirtas organizacijos veiklos kokybės gerinimui. Savivaldybės įstaigose vykdomų veiklų tobulinimo procesas yra sudarytas iš kelių etapų: veiklos tyrimo ir problemų nustatymo, pokyčių planavimo, pokyčių valdymo ir jų užtikrinimo. Savivaldybėms yra svarbus strateginis planavimas, kuriame konkrečiai numatomi veiklos tobulinimo tikslai, uždaviniai, priemonės ir jų įgyvendinimo laikotarpis. Mokslinėje literatūroje nustatyta, kad savo veiklą tobulinanti viešojo sektoriaus organizacija gerina savo įvaizdį visuomenės akyse ir skatina visuomenės pasitikėjimą ja. Centrinė valdžios institucija, teikianti metodinę pagalbą organizacijoms dėl viešųjų pirkimų ir jų tobulinimo, yra Viešųjų pirkimų tarnyba prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Tarnyba kiekvienais metais teikia ataskaitas apie savo veiklą. Jos nuostatuose nurodoma, kad Tarnyba teikia metodinę pagalbą, rengia rekomendacijas ir gaires Viešųjų pirkimų įstatymo taikymo ir įgyvendinimo, taip pat viešųjų pirkimų planavimo ir jų atlikimo klausimais, moko perkančiąsias organizacijas ir organizuoja jų mokymą, neatlygintinai konsultuoja perkančiąsias organizacijas ir tiekėjus Viešųjų pirkimų įstatymo taikymo klausimais. Pagal VPT rengiamas veiklos ataskaitas, Tarnyba rengia konsultacijas, mokymus viešųjų pirkimų klausimais, nurodo viešojo pirkimo komisijos sudarymo organizavimo rekomendacijas, atkreipdama dėmesį į Komisijos sudėties kaitą. Tai patvirtino ir atliktas empirinis tyrimas Joniškio rajono savivaldybės švietimo įstaigose, kurio metu nustatyta, kad organizacijos savivaldybėse mažai naudojasi rengiamais mokymais, neinicijuoja norimų tematikų, mažai susipažinę su naujausiomis rekomendacijomis ir gairėmis, skirtomis Komisijų sudėties ir veiklos organizavimo klausimams.

2. Magistro darbo teorinės ir dokumentų analizės pagrindu sukurtas organizacijos viešojo pirkimo komisijos veiklos tobulinimo teorinis-hipotetinis modelis apima viešųjų pirkimų organizacijoje tobulinimą, VPK struktūros ir sudėties tobulinimą, vadybos tobulinimą, VPK kompetencijų tobulinimą. Modelis naudojamas atliekant tyrimą, detalizuojant kiekvieną minėtą sritį atskirais teiginiais. Modelis yra tikslingai sukurtas tirti situaciją, ar atliepia mokslo išvalgas ir valstybės strategines nuostatas savivaldybėse vykdomi viešojo pirkimai, konkrečiai VP tobulinimą.

3. Tyrimo metu nustatyta, kad VP proceso organizacijoje tobulinimo įgyvendinimas Joniškio rajono švietimo įstaigose tobulintinas: švietimo įstaigų strateginiuose dokumentuose nėra išreikštos nuostatos dėl viešųjų pirkimų tobulinimo poreikio; nėra didinamas ar numatyta didinti darbuotojų, galinčių dirbti VPK, skaičius.

3.1. Pastebėtos ir teigiamos VP įgyvendinimo ir tobulinimo pusės: tai naudojamos inovatyvios informacinės sistemos VP įgyvendinimui, užtikrinamas viešumo principas viešuosiuose pirkimuose.

3.2. Nustatyti VPK sudėties tobulinimo trūkumai: nėra praktikos kviestis ekspertus į VP procesus, nedalyvauja stebėtojai; nėra kaupiama ir sisteminama informacija apie potencialius VPK narius ir ekspertus švietimo įstaigose; per mažas dėmesys skiriamas VPK narių kompetencijoms tirti.

3.3. Akcentuojant VPK narių nuolatinio mokymosi užtikrinimą švietimo įstaigose, galima teigti, kad jis nėra tinkamai užtikrinamas. Pastebimi tokie trūkumai: per mažai mokymų VP temomis, skurdus VP mokymų temų pasirinkimas, kitų įstaigos darbuotojų kompetencijos VP srityje nėra keliamos, VPK narių kompetencijos nėra reguliariai ir nenutrūkstamai gerinamos; VPK nariai nėra susipažinę su vykdomais projektais bendradarbiavimo VP srityje.

3.4. Apibendrinant VPK veiklos vadybos tobulinimą, galima teigti, kad jai skiriamas mažiausias dėmesys. Nustatyta, kad VPK darbo reglamentai 3 metų laikotarpyje nebuvo keisti, kai kurių įstaigų reglamentai nekeisti nuo 2014 metų. Nors VPK didina savo veiklos viešumą tinkamai, tačiau skaidrumo didinimo priemonių pasigendama.

4. Tyrimo metu paaiškėjo, kad magistro autorės pateiktas VPK veiklos tobulinimo teorinis-hipotetinis modelis informantų buvo įvertintas palankiai.

4.1. Visi informantai pritarė, kad turi būti įgyvendinta: strateginiuose įstaigos dokumentuose aiški nuostata tobulinti VP; įstaigoje gerinama visos bendruomenės VP kultūra; VPK veikla reglamentuota, nuolat peržiūrimas VPK reglamentas; kiekvienais metais analizuojamos VP veiklos rezultatai, klaidos, VP tobulinimo galimybės; VP planai ir ataskaitos viešinami, prieinami visuomenei paprasta forma, įstaigoje nuolat analizuojama VP teisinė bazė, galimybės įsitraukti į nacionalinius projektus; įstaiga domisi gerosiomis VP administravimo patirtimis, bendradarbiauja su kitomis įstaigomis VP; VPK aprūpinta visa reikiama veiklos procesui IT, kitais ištekliais; VPK struktūros ir sudėties tobulinimas; įstaiga turi darbuotojų, kurie turi VP reikalingų kompetencijų, DB, rūpinasi tokių darbuotojų skaičiaus didinimu; sukurta tvarka, kaip tikrinama, ar VPK nariams pakanka kompetencijų, vykdyti VP; VPK vykdomų funkcijų optimizavimas, paskirstymas VPK viduje; nuolatinė VP išorinių ir artimos aplinkos veiksnių, turinčių įtakos VP darbui analizė; visuomenei teikiamos informacijos apie vykdomus VP prieinamumo visuomenei didinimas; VPK kompetencijų tobulinimas; nuolatinio VP reikalingų kompetencijų gerinimo galimybė įstaigoje; VPK narių, dalyvavusių mokymuose, naujų žinių perdavimas įstaigos bendruomenei tiesiogiai, parengiant vaizdo seminarus ir pan.; VPK narių įsitraukimas į profesinio tobulėjimo VP klausimais tinklus, projektus; VPK Gairėse nurodomų 30 VP reikalingų kompetencijų įsivertinimas, siekiant suplanuoti reikalingus mokymus.

4.2. Dauguma informantų pritarė, kad VKA skyrius turi periodiškai vertinti VPK veiklą ir teikti siūlymus; įstaiga turi sudaryti etikos kodeksą, antikorupcinę programą arba panašius dokumentus; įstaiga neprieštarauja ekspertų pasitelkimui vykdant VP, stebėtojų pasitelkimui siekiant įsivertinti VP administravimo kokybę; turi būti užtikrinamas VPK vadybos tobulinimas; periodiška VPK veiklos administravimo analizė, siūlymų VPK reglamento tobulinimui, VP kultūros įstaigoje vystymui teikimas; VPK pirmininkų dalijimasis lyderyste, turi būti užtikrinamas darbas profesiniuose tinkluose siekiant perimti gerąją kitų įstaigų patirtį, įsitraukimas į VPT inicijuojamus projektus, priemones.

5. Nepritarta buvo tokiems pasiūlymams: VPK pirmininku turi būti skiriamas lyderio ir komandinio darbo kompetencijų turintis darbuotojas, siekiamybė – ne įstaigos vadovas. Nepritariantieji savo nuomonę grindė argumentais, kad dabartinis VPK pirmininkas turi lyderio savybių, gebėjimų, todėl nėra reikalo jiems tobulinti šią sritį; kiti pasisakė, kad tiesiog patogiau, kai pirmininkas yra vienas asmuo, nes jis turi patirties, ir vienas susitvarko su atsakomybe, vadovavimu ir pan. Lyderystės kompetencijų ribotas supratimas liudija, kad švietimo įstaigų veiklos administravime reikalingi pokyčiai.

6. Joniškio rajono švietimo įstaigų VP veikla, VPK veikla neišpildo Rekomendacijų (2017), Gairių (2019) nuostatų dėl VP tobulinimo kryptių. Be to Joniškio rajono švietimo įstaigose darbuotojai nėra įtraukiami į sprendimų, susijusių su VP, priėmimą, visus sprendimus priima VPK nariai. Verta apsvarstyti galimybę švietimo įstaigose panaikinti VPK dėl mažo vykdomų VP skaičiaus ir darbuotojų, turinčių VP patirties, skaičiaus. Manytina, kad užtektų VPK savivaldybės administracijoje arba švietimo skyriuje.

## REKOMENDACIJOS

### **Viešųjų pirkimų tarnybai:**

1. Rengti daugiau mokymų viešojo pirkimo komisijų veiklos organizavimo, viešojo pirkimo komisijų kompetencijos tobulinimo temomis.
2. Įtraukti savivaldybių įstaigų darbuotojus į viešųjų pirkimų projektus,, dalintis gerąja praktika.

### **Joniškio rajono savivaldybės administracijai:**

1. Verta apsvarstyti galimybę švietimo įstaigose panaikinti viešojo pirkimo komisiją dėl mažo vykdomų viešųjų pirkimų skaičiaus ir darbuotojų, turinčių viešųjų pirkimų patirties, skaičiaus. Manytina, kad užtektų viešojo pirkimo komisijos savivaldybės administracijoje arba švietimo skyriuje.

### **Joniškio rajono švietimo įstaigų vadovybei:**

1. Suformuluoti strateginiuose įstaigos dokumentuose aiškia nuostatą tobulinti viešuosius pirkimus.
2. Atnaujinti viešojo pirkimo komisijų reglamentą, reguliariai jį peržiūrėti.
3. Kiekvienais metais analizuoti viešųjų pirkimų veiklos rezultatus, klaidas, viešųjų pirkimų tobulinimo galimybes.
4. Įstaigoje nuolat analizuoti viešųjų pirkimų teisinę bazę, galimybes ištraukti į nacionalinius projektus.
5. Sudaryti etikos kodeksą, antikorupcinę programą arba panašius dokumentus.
6. Rūpintis darbuotojų, turinčių viešųjų pirkimų kompetencijų, skaičiaus didinimu.
7. Sukurti tvarką, kaip tikrinama, ar viešojo pirkimo komisijų nariams pakanka kompetencijų, vykdyti viešuosius pirkimus.
8. Viešojo pirkimo komisijos pirmininku skirti lyderio ir komandinio darbo kompetencijų turinti darbuotoją, siekiamybė – ne įstaigos vadovą.
9. Skatinti ir pritarti ekspertų pasitelkimui vykdant viešuosius pirkimus, stebėtojų pasitelkimui siekiant įsivertinti viešųjų pirkimų administravimo kokybę.
10. Periodiškai atlikti viešojo pirkimo komisijų veiklos administravimo analizę, siūlymų viešojo pirkimo komisijų reglamento tobulinimui.
11. Darbas profesiniuose tinkluose siekiant perimti gerąją kitų įstaigų patirtį.
12. Įtraukti į Viešųjų pirkimų tarnybos inicijuojamus projektus, priemones. Apie tai supažindinti darbuotojus.
13. Nuolatinio viešųjų pirkimų reikalingų kompetencijų gerinimo galimybė įstaigoje.
14. Skatinti viešojo pirkimo komisijų narių, dalyvavusių mokymuose, naujų žinių perdavimą įstaigos bendruomenei tiesiogiai, parengiant vaizdo seminarus ir pan.
15. Rengti reguliarius, dažnesnius (bent kartą per ketvirtį) mokymus įstaigos darbuotojams viešųjų pirkimų temomis.
16. Europos viešųjų pirkimų specialistų kompetencijų sistemos nurodomų paskelbta 30 reikalingų kompetencijų įsivertinimas, siekiant suplanuoti reikalingus mokymus.

## LITERATŪRA

1. Astrauskaitė, S., Daugvilienė, D. (2015). Kokybės vadybos integruoto metodo diegimo Lietuvos viešajame sektoriuje galimybių tyrimas. *Current Issues of Business & Law*, 10, 157-180.
2. Balčiūnas, S., Garšvienė, L., Liukinevičienė, L., Matuzevičiūtė-Balčiūnienė, K., Petukienė, E. (2020). *Bakalauro ir magistro baigiamųjų darbų rengimo metodinės rekomendacijos*. Prieiga per internetą: [https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Baigiamuju\\_darbu\\_rengimo\\_metodines\\_rekomendacijos\\_2020-compressed.pdf](https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Baigiamuju_darbu_rengimo_metodines_rekomendacijos_2020-compressed.pdf).
3. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Antroji pakartotina laida. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija; S. Jokužio leidykla.
4. Bleda, M., Chicot, J. (2020). The role of public procurement in the formation of markets for innovation. *Journal of Business Research*, 107, 186-196.
5. Bosienė, D. (2011). *Sprendimų priėmimo procesas*. Prieiga per internetą: <<http://www.verslas.in/sprendimu-priemimo-procesas/>>.
6. Bosio, E., Djankov, S., Glaeser, E. L., Shleifer, A. (2020). Public procurement in law and practice. *National bureau of economic research*, 27188, 1-60.
7. Braulio-Gonzalo, M., Bovea, M. D. (2020). Criteria analysis of green public procurement in the Spanish furniture sector. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120-132.
8. Briedienė, S. (2017). *Viešųjų pirkimų proceso valdymo modeliavimas šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba (03 S). Vilnius: M. Romerio universitetas.
9. Buškevičiūtė, J. (2014). Sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos paieškos: skirtingų teorinių priėgų kritinė analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 3, 359-371.
10. Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2010). Šiuolaikinių sprendimų rengimas viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*, 34, 21-31.
11. Cepilovs, A. (2014). Public procurement for innovation in small states. The case of Latvia. *Public Procurement's Place in the World*, 93-130.
12. Christensen, T., Lægreid, P., Røvik, K. A. (2020). *Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth*. New York: Routledge.
13. Czarnitzki, D., Hünermund, P., Moshgbar, N. (2020). Evidence from a German Legislative Reform. *International Journal of Industrial Organization*, 71, 10-16.
14. Černiauskiene, N. (2011). Sisteminis viešojo sektoriaus institucijų veiklos valdymo tobulinimas taikant kokybės vadybos metodus. *Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 3 (27), 49-57.
15. Edquist, C., Vonortas, N. S., Zabala-Iturriagagoitia, J. M. (2015). *Public procurement for innovation*. Edward Elgar Publishing.
16. Gelderman, C. J., Semeijn, J., Bouma, F. (2015). Implementing sustainability in public procurement: The limited role of procurement managers and party-political executives. *Journal of public procurement*, 15(1), 66-92.
17. Gineitienė, Z., Šerpytis, K., Šakalis, V. (2012). Viešųjų pirkimų organizavimo ypatumai sveikatos apsaugos sistemoje. *Socialinių mokslų studijos*, 4, 1487-1502.
18. Gudonavičius, L., Savanevičienė, A. (2008). Vidinės ir išorinės aplinkos įtaka priimant strateginius sprendimus. *Economics & Management*, 362-367.

19. Heathfield, S., M. (2011). Employee Involvement. Definition and Examples. Prieiga per internetą: [http://humanresources.about.com/od/glossary/a/employee\\_inv.htm](http://humanresources.about.com/od/glossary/a/employee_inv.htm).
20. Kearney, R. (2018). *Public sector performance: management, motivation, and measurement*. New York: Routledge.
21. Kiurienė, V. (2014). Viešojo valdymo pokyčiai ir jų įtaka vietos savivaldai. *Studies in Modern Society*, 5(1), 167-174.
22. Kristensen, H. S., Mosgaard, M. A., Remmen, A. (2021). Circular public procurement practices in Danish municipalities. *Journal of Cleaner Production* 281, 124-162.
23. Krivinsh, A., Vilks, A. (2013). Korupcijos prevencija viešųjų pirkimų srityje. *Jurisprudencija*, 20(3), 235–247.
24. Lastauskienė, G., Rudauskienė, R. (2015). Viešųjų pirkimų skaidrumas kaip įstatymų leidėja saistantis principas. *Teisė*, 96, 71-95.
25. Lember, V., Kalvet, T. (2014). Estonia. *Public procurement, innovation and policy*, 127-149.
26. Miller, F. A., Lehoux, P. (2020). The innovation impacts of public procurement offices: The case of healthcare procurement. *Research Policy*, 49(7).
27. Patrucco, A. S., Luzzini, D., Ronchi, Z. (2017). Designing a public procurement strategy: lessons from local governments. *Public Money & Management*, 37(4), 269-276
28. Pavel, J., Sičáková-Beblavá, E. (2013). Do e-auctions really improve the efficiency of public procurement? The case of the Slovak municipalities. *Prague Economic Papers*, 1, 11-124.
29. Petrauskienė, R., Predkelytė, E. (2014). Gero valdymo principų įgyvendinimą viešosiose institucijose lemiantys veiksniai: teorinis pagrindimas. *Public Security and Public Order*, 12, 147-160.
30. Pircher, B. (2020). EU public procurement policy: the economic crisis as trigger for enhanced harmonisation. *Journal of European Integration*, 42(4), 509-525.
31. Plytnikas, Ž. (2020). *Viešųjų pirkimų kontrolės modelis Lietuvoje*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, teisė (S 001). Vilnius: M. Romerio universitetas.
32. Raipa, A. (1999). Strateginis planavimas viešajame sektoriuje. Monografija. Kaunas: Technologija.
33. Raipa, A. (2012). *Modernus viešasis valdymas: kolektyvinė monografija*. Kaunas: Vitae litera.
34. Rudauskienė, R. (2019). Žaliųjų viešųjų pirkimų apibrėžimas pagal Lietuvos Respublikos teisinį reguliavimą. *Teisė*, 110, 103–118.
35. Saray, H., Patache, L., Ceran, M. B. (2017). Effects of employee empowerment as a part of innovation management. *Economics, Management, and Financial Markets*, 12(2), 88-96.
36. Snider, K. F., Rendon, R. G. (2012). Public procurement: Public administration and public service perspectives. *Journal of Public Affairs Education*, 2, 327-348.
37. Soloveičik, D. (2014). Viešųjų pirkimų teisės tikslai ir jų įgyvendinimas. *Teisė*, 91, 42-63.
38. Soloveičik, D., Šimanskis, K. (2019). Interesų konflikto koncepcija pagal Lietuvos ir Europos Sąjungos viešųjų pirkimų teisę ir teismų praktiką. *Teisė*, 111, 45-66.
39. Soloveičik, D., Šimanskis, K. (2020). *Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymo komentaras*. Vilnius. Prieiga per internetą: [https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/mp/komentarai/VPI\\_komentaras.pdf](https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/mp/komentarai/VPI_komentaras.pdf).
40. Šerpetytys, K. (2011). *Viešųjų pirkimų centralizavimo finansinės naudos valstybei vertinimas (Lietuvos atvejo tyrimas)*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, ekonomika (04S). Vilnius: Vilniaus universitetas.

41. Tonkūnaitė, A. (2011). Kokybės vadyba Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose. *Public Administration*, 3(1), 87-95.
42. Tvaronavičienė, A. (2012). Viešųjų pirkimų kaip vieno iš darniojo vystymosi koncepcijos įgyvendinimo instrumento naudojimo Lietuvos Respublikoje galimybės. *Verslas: Teorija ir praktika*, 13(3), 197–207.
43. Tvaronavičienė, A. (2015). *Viešųjų pirkimų ginčų sprendimo tvarkos ypatumai ir efektyvumas*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, teisė (01 S). Vilnius: M. Romerio universitetas.
44. Uyarra, E., Zabala-Iturriagoitia, J. M., Flanagan, K. (2020). Public procurement, innovation and industrial policy: Rationales, roles, capabilities and implementation. *Research Policy*, 41(1).
45. Ulenik, N., Telgen, J. (2019). Managing challenges in social care service triads–Exploring public procurement practices of Dutch municipalities. *Journal of purchasing and supply management*, 25 (1), 5-17.
46. Zhong, Z. (2018). Brain Mechanism of Decision-making Behavior in Enterprise Employee Innovation Management. *NeuroQantology*, 16(5), 226-233.
47. Žibėnienė, G. (2019). Kuriamos geros mokyklos Lietuvoje samprata mokinių tėvų požiūriu. *Socialinis darbas*, 2, 163-173.
48. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: VAGA. P. 375.

## Dokumentų sąrašas

49. Centrinis viešųjų pirkimų portalas (2021). Ataskaitos nuo 2017 m. liepos 1 d. Prieiga per internetą: <https://cvpp.eviesiejipirkimai.lt/ReportsOrProtocol/Details/2021623240?formTypeId=3>.
50. ES Komisijos rekomendacija 2017/1805 2017 m. spalio 3 d. dėl viešųjų pirkimų specializacijos. Viešųjų pirkimų specializacijos struktūros kūrimas (2017). Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:32017H-1805&from=LT>.
51. Europos Parlamento ir Tarybos 2014 m. vasario 26 d. direktyva 2014/24/ES dėl viešųjų pirkimų, kuria panaikinama Direktyva 2004/18/EB. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0024&from=LT>.
52. Europos Parlamento ir Tarybos 2014 m. vasario 26 d. direktyva 2014/25/ES dėl subjektų, vykdančių veiklą vandens, energetikos, transporto ir pašto paslaugų sektoriuose, vykdomų pirkimų, kuria panaikinama Direktyva 2004/17/E. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0025&from=LT>.
53. Joniškio „Aušros“ gimnazijos viešojo pirkimo komisijos darbo reglamentas (2014). Prieiga per internetą: <https://joniskiogimnazija.lt/>.
54. Joniškio Mato Slančiausko progimnazijos direktoriaus pavaduotojos ugdymui, laikinai einančios direktoriaus pareigas 2017 m. liepos 1d. įsakymas Nr. V-73 „Dėl VP organizavimo aprašas“. Prieiga per internetą: <https://slanciauskas.lt/>.
55. Joniškio rajono savivaldybė. Joniškio rajono savivaldybės 2020–2022 metų strateginis veiklos planas (2020). Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/272f50d056f511ea931dbf3357b5b1c0>.



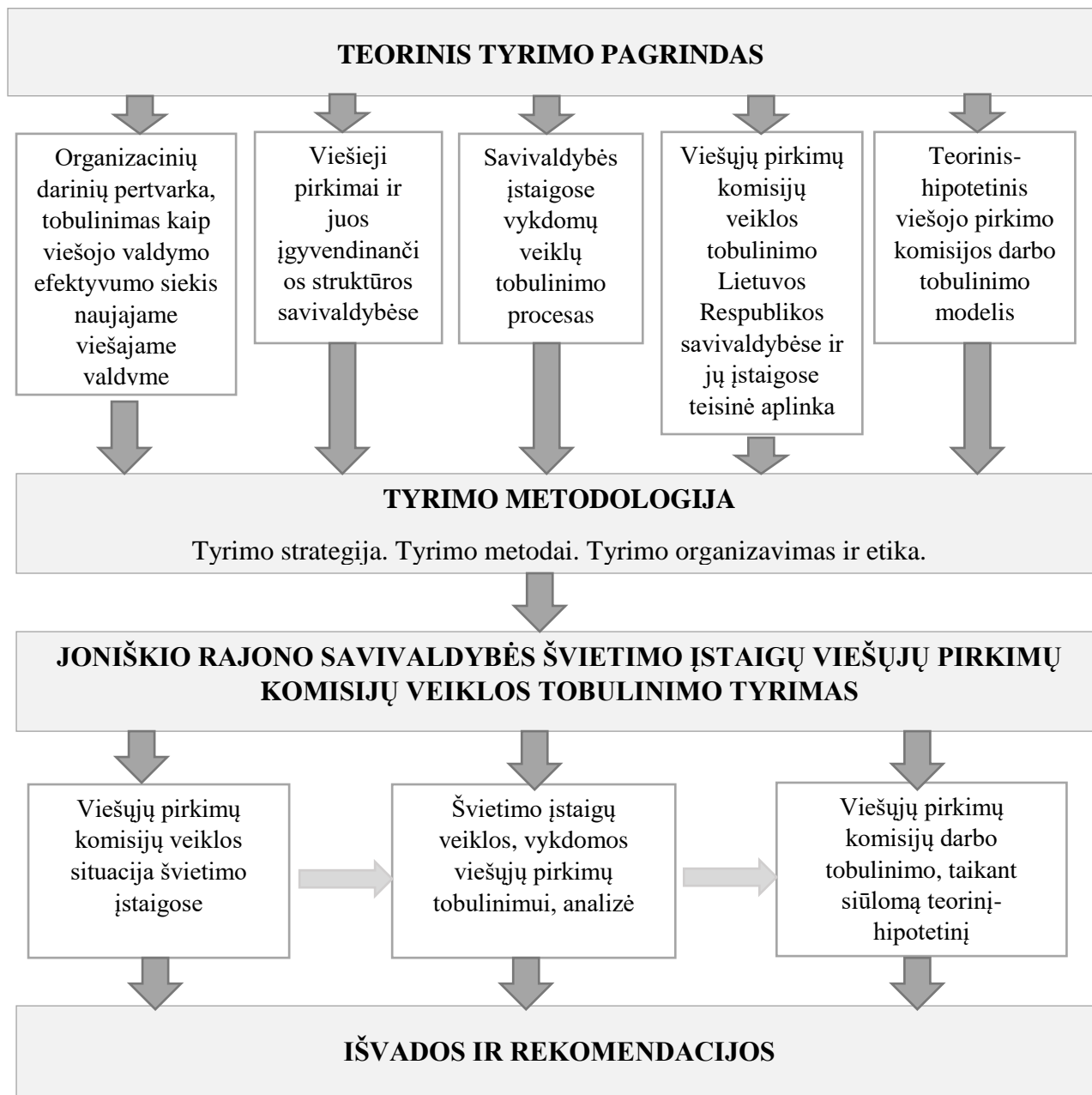
56. Joniškio rajono savivaldybė. Joniškio rajono savivaldybės 2021–2023 metų strateginis veiklos planas (2020). Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/75-a7fb907b5211eb9601893677bfd7d8>.
57. Joniškio rajono savivaldybė. Joniškio rajono savivaldybės 2021–2027 m. strateginis plėtros planas (2021). Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4fb2e1707b5-211eb9601893677bfd7d8>.
58. Joniškio rajono savivaldybė. Joniškio rajono savivaldybės mero 2019 m. veiklos ataskaita. (2020). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/590d0c-11a3ca11eaa51db668f0092944>.
59. Joniškio rajono savivaldybė. Prieiga per internetą: <https://www.joniskis.lt/lit/Joniskio-rajono-savivaldybe-apdovanota-uz-viesuju-pirkimu-centralizavima>.
60. Joniškio rajono savivaldybės administracijos direktorius 2016 m. gruodžio 15 d. sprendimas Nr. T-199 „Dėl Joniškio rajono savivaldybės administracijos veiklos nuostatų patvirtinimo“. *TAR, 2019-06-07, Nr. 9296*.
61. Joniškio rajono savivaldybės tarybos 2018 m. gegužės 17 d. sprendimas Nr. T-101 „Dėl Joniškio rajono savivaldybės korupcijos prevencijos 2018–2020 metų programos patvirtinimo“. *TAR, 2018-05-22, Nr. 8164*.
62. Joniškio rajono Skaistgirio gimnazijos viešųjų pirkimų taisyklės (2015). Prieiga per internetą: <https://www.skaistgiris.joniskis.lm.lt/>.
63. Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija. Lietuvos viešųjų pirkimų sistemos tobulinimas stiprinant viešųjų pirkimų specialistų profesionalumą (2019).. Prieiga per internetą: <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/viesuju-pirkimu-politika/viesuju-pirkimu-profesionalumo-stiprinimas>.
64. Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas. *Valstybės žinios, 2002-06-12, Nr. 57-2297*.
65. Lietuvos Respublikos Seimas. Prieiga per internetą: <https://www.lrs.lt/>.
66. Lietuvos Respublikos Seimo 2012-05-15 nutarimas Nr. XI-2015 dėl Valstybės pažangos strategijos "Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo. *Valstybės žinios, 2012-05-30, Nr. 61-3050*.
67. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2019). Strategija „Europa 2020“. Prieiga per internetą: <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/tarptautinis-bendradarbiavimas-ir-es/europos-sajunga/strategija-europa-2020>.
68. Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas. *Valstybės žinios, 1996, Nr. 84-2000*.
69. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Auga visuomenės pasitikėjimas valstybės ir savivaldybių įstaigomis (2020). Prieiga per internetą: <https://vrm.lrv.lt/lt/naujienos/auga-visuomenes-pasitikejimas-valstybes-ir-savivaldybiu-istaigomis>.
70. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1996 m. gruodžio 19 d. nutarimas Nr. 1473 „Dėl Viešųjų pirkimų tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės įsteigimo“. *Valstybės žinios, 1996-12-24, Nr. 125-2918*.
71. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. kovo 18 d. nutarimas Nr. 196 „Dėl viešųjų pirkimų vykdymo naudojantis Centrinės viešųjų pirkimų informacinės sistemos priemonėmis“. *Valstybės žinios, 2009, Nr. 34-1291*.
72. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. kovo 10 d. nutarimas Nr. XII-1537 „Dėl Lietuvos Respublikos nacionalinės kovos su korupcija 2015–2025 metų programos patvirtinimo“. *TAR, 2015-03-16, Nr. 3856*.

73. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. spalio 31 d. nutarimas Nr. 889 „Dėl Viešųjų pirkimų tarnybos nuostatų patvirtinimo“. *Valstybės žinios, 2011-12-29, Nr. 161-7630.*
74. ProcurCompEU (2020). Europos viešųjų pirkimų specialistų kompetencijų sistema. Prieiga per internetą: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/procurcompeu-competency\\_matrix-table\\_lt.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/procurcompeu-competency_matrix-table_lt.pdf)
75. Projektas „Europa 2030“ (2010). Iššūkiai ir galimybės. Prieiga per internetą: <https://www.consilium.europa.eu/media/30774/qc3210249ltc.pdf>.
76. Specialiųjų tyrimų tarnyba (2018). Rekomendacijos vykdant viešuosius pirkimus. Prieiga per internetą: [https://www.stt.lt/documents/korupcijos\\_prevencija\\_2018/STT\\_rekomend\\_vykdamt\\_viesuosius\\_pirkimus\\_2018\\_05.docx](https://www.stt.lt/documents/korupcijos_prevencija_2018/STT_rekomend_vykdamt_viesuosius_pirkimus_2018_05.docx).
77. Valstybinio audito ataskaita (2018). Prieiga per internetą: file:///C:/Users/Monika/AppData/Local/Temp/Ataskaita\_Viesuju\_pirkimu\_sistemos\_funkcionavimas.pdf.
78. Viešųjų pirkimų tarnyba (2019). *Viešojo pirkimo ir pirkimo komisijos sudarymo ir jos veiklos organizavimo gairės.* Prieiga per internetą: [https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/mp/komisijos\\_gaires.pdf](https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/mp/komisijos_gaires.pdf).
79. Viešųjų pirkimų tarnyba (2020). Viešinimo ir informavimo paslaugų pirkimų apžvalga. Laikotarpis 2010-2020 m. Prieiga per internetą: [http://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/Viesinimo\\_ir\\_informavimo\\_paslaugu\\_pirkimu\\_apzvalga.pdf](http://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/Viesinimo_ir_informavimo_paslaugu_pirkimu_apzvalga.pdf).
80. Viešųjų pirkimų tarnyba (2020). Viešųjų pirkimų sutartys, skirtos kovai su COVID-19. Prieiga per internetą: [https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/Viesuju\\_pirkimu\\_kovai-su\\_COVID-19\\_apzvalga.pdf](https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/Viesuju_pirkimu_kovai-su_COVID-19_apzvalga.pdf).
81. Viešųjų pirkimų tarnyba (2020). Viešųjų pirkimų tarnybos 2019 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: [https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/VPT\\_2019\\_veiklos\\_ataskaita.pdf](https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/VPT_2019_veiklos_ataskaita.pdf).
82. Viešųjų pirkimų tarnyba. Įgyvendinami projektai. Prieiga per internetą: <https://vpt.lrv.lt/lt/apie-vpt-1/projektai/igyvendinami-projektai>.
83. Viešųjų pirkimų tarnyba. Prieiga per internetą: <https://vpt.lrv.lt/lt/apie-vpt-1/viesuju-pirkimu-tarnyba>.
84. Viešųjų pirkimų tarnyba. Šakinė korupcijos prevencijos viešuosiuose pirkimuose 2016-2019 m. programa. *TAR, 2016-11-10, Nr. 26519.*
85. Viešųjų pirkimų tarnyba. Viešųjų pirkimų komisijos darbo reglamento šablonas. Prieiga per internetą: [http://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/mp/pavyzdiniai/komisijos\\_reglamantas.docx](http://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/mp/pavyzdiniai/komisijos_reglamantas.docx).

# PRIEDAI

1 priedas

## Tyrimo loginė schema



Šaltinis: sudaryta darbo autorės